

Universidad Hispanoamericana

Sede Tibás

Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura
en Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos**

**Análisis del estrés laboral de los funcionarios del
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop),
Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017.**

José Martí Berrocal León

San José, Costa Rica

2017

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo José Martí Berrocal León, mayor de edad, portador de la cédula de identidad 1-0983-0433, egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendidos 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, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado "Análisis del estrés laboral de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por la leyes penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos N°6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el número 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. *"Es permitido citar un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos 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 San José, el día veinticuatro de abril de dos mil diecisiete.



José Martí Berrocal León
Cédula 1-0983-0433
Estudiante.

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 22 de abril del 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **JOSE MARTI BERROCAL LEON**, cédula de identidad número **1-0983-0433** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis del estrés laboral de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017**", la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, 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%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

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

Atentamente,



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

CARTA DE APROBACIÓN LECTORA

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE

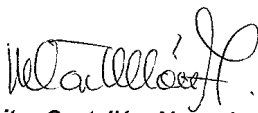
CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, 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 José Martí Berrocal León céd 1-0983-0433, titulada **“Análisis del estrés laboral de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017.”**, 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 Tibás, el día 25 de Mayo del 2017.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 6 de junio, 2017

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Análisis del estrés laboral de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017", elaborado por el estudiante José Martí Berrocal León, cédula 1-0983-0433, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por haberme prestado la vida hasta el día de hoy y poder presentar este trabajo con toda la honra del mundo.

Agradezco a mi esposa Jéssica, por esperarme a terminar esta tesis para continuar con nuestras aventuras.

Agradezco a mi profesora Susana Araya Zamora, que me inspiró para seguir enamorándome de la Carrera de Recursos Humanos, y que me enseñó no sólo a ser un buen profesional, sino también a ser un mejor ser humano.

Agradezco a mis hermanos todos, por ser tan importantes en mi vida y estar siempre que los necesito.

Agradezco a tres amigos de la adolescencia, que en momentos claves me tendieron una mano para seguir adelante Kenneth S., Roy C. y Marco O.

Agradezco a doña Mireya y don William, por todos los consejos que fueron parte de lo que soy hoy.

DEDICATORIA

Este trabajo de Tesis es dedicado primeramente a Dios, quien me ha acompañado en cada momento de mi caminar para llegar hasta aquí.

A mi Madre, toda una mujer de inspiración y coraje que siempre confió en mí.

A mi padre, quien me enseñó los valores más importantes en la vida como el trabajo y el esfuerzo.

A mi esposa, quien me apoya para forjar mis nuevas metas.

A mi sobrina Valentina, quien llegó a darle mucha alegría a mi vida y a mi abuela allá en el cielo, a quien extraño muchísimo.

TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	2
CARTA DE APROBACIÓN LECTORA	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO.....	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
TABLA DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE CUADROS	14
ÍNDICE TABLAS	14
ÍNDICE GRÁFICOS	15
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I	19
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	19
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	20
1.5 Justificación e Importancia.....	28
1.6 Planteamiento del problema	30
1.7 Objetivos de la investigación	30
1.7.1 Objetivo General	30
1.7.2 Objetivos Específicos.....	30
1.8 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	31
1.8.1 Alcances.....	31
1.8.2 Limitaciones	31
1.8.3 Aporte del investigador	31
1.8.4 Delimitación espacial	32
1.8.5 Delimitación temporal.....	32
1.8.6 Objeto de estudio.....	32

1.8.7 Sistematización del problema	32
CAPÍTULO II	33
MARCO CONTEXTUAL.....	33
1. MARCO SITUACIONAL.....	34
1.1 Reseña Histórica	34
1.2 Funciones del Infocoop	34
1.3 Misión Institucional	36
1.4 Visión Institucional.....	36
1.5 Fuentes de Financiamiento	36
1.6 Políticas institucionales	38
1.7 Valores Cooperativos	40
1.8 Organigrama.....	42
2. MARCO CONCEPTUAL	43
2.1 Administración	43
A. Análisis y clasificación de puestos de trabajo	66
B. Reclutamiento y Selección de Personal.....	69
C. Selección de Personal.....	72
D. La Evaluación del Desempeño.....	76
E. Administrar Sueldos y Salarios (Remunerar)	81
F. Incentivos y Prestaciones.....	84
G. Capacitación y Desarrollo De Personal	86
2.2 Clima Organizacional	95
2.2.1 La Comunicación.....	96
2.2.1.1 Funciones de la Comunicación	97
2.2.1.2 Proceso de comunicación	98
2.2.1.3 La Dirección de la Comunicación.....	99
2.2.1.4 Comunicación Interpersonal.....	99
2.2.1.5 Barreras que afectan la comunicación	101
2.2.2 Liderazgo	103
2.2.2.1 Características de un buen líder	105
2.2.2.2 Naturaleza del liderazgo.....	105
2.2.2.3 Tipos de Liderazgo	106
2.2.2.4 Teorías de liderazgo.....	108

2.2.3	Relaciones Interpersonales	109
2.2.3.1	Trabajo en Equipo	109
2.2.3.2	Ventaja del trabajo en equipo.....	110
2.2.3.3	Tipos de equipos	110
2.2.4	Motivación	111
2.2.4.1	El proceso de motivación	112
2.2.4.2	Teorías motivacionales.....	113
2.3	Estrés	117
2.3.1	Definiciones de estrés	117
2.3.2	Clasificación del estrés.....	118
2.3.3	Causas del estrés laboral	119
2.3.4	Consecuencias del estrés laboral	121
2.3.5	Etapas del estrés.....	122
2.3.6	Estresores Laborales.....	124
2.3.6.1	Estresores extraorganizacionales:	125
2.3.6.2	Estresores intraorganizacionales:	126
2.3.6.3	Estresores organizacionales	129
2.4	Síndrome de Bournout.	130
2.4.1	Modelo MPB (Multipathway to Bournout) de Friedman (1996)	131
2.4.1.1	Las 3 fases del Modelo MPB de Friedman	132
2.5	Test de Maslach	133
CAPÍTULO III		135
MARCO METODOLÓGICO		135
1.1	DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.	136
1.1.1	Definición del Enfoque.....	136
1.1.1.1	Enfoque cuantitativo	136
1.1.1.2	El enfoque cualitativo.	136
1.1.1.3	El enfoque mixto.....	136
1.1.2	Enfoque de la investigación	137
1.1.3	Encuadre Paradigmático	137
1.1.4	Tipo de Investigación (Descriptiva-Exploratoria).....	137
1.1.5	Sujetos-Población -Fuentes de Información	138
Sujetos.....		138
1.1.6	Fuentes de Información.....	139
1.1.6.1	Fuentes de investigación: Primera mano	139

1.1.6.2	Fuentes de investigación: Segunda mano	139
1.1.7	Población.....	139
1.1.8	Muestra.....	141
1.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	142
1.2.1	Técnicas de recolección de información	143
1.2.1.1	Encuesta.....	143
1.2.1.2	Instrumento Cuestionario	144
1.2.2	Tipos de Instrumentos de medición.	144
1.2.3	Observación	146
	Medición de la observación.....	147
1.2.4	Técnica escogida para la Investigación: Cuestionario	148
1.2.5	Cuadro de Variables.....	149
CAPÍTULO IV		151
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		151
4.1	CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	152
4.2	GRÁFICOS.....	152
4.2.1	Tipos de gráficos	152
4.2.2	Gráfico circular	152
4.3	ANÁLISIS DE DATOS.....	153
4.3.1	INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES	155
4.3.2	ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES.....	161
4.3.2.1	Factores Familiares	161
4.3.2.2	Factores Sociales	163
4.3.2.3	Factores Económicos	166
4.3.3	ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES.....	168
4.3.3.1	Ambiente Físico.....	168
4.3.3.2	Nivel Individual	173
4.3.3.3	Nivel Grupal.....	179
4.3.4	ESTRESORES ORGANIZACIONALES.....	181
4.3.4.1	Clima Organizacional	181
4.3.4.2	Estilos Gerenciales.....	182
4.3.5	ANÁLISIS TEST DE MASLACH BOURNOUT	184
4.3.5.1	Presencia del síndrome.....	184
CAPÍTULO V		186
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		186

5.1	CONCLUSIONES DATOS GENERALES.....	187
5.2	CONCLUSIONES ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES	188
5.2.1	Conclusiones Factores Familiares.....	188
5.2.2	Conclusiones Factores Sociales.....	188
5.2.3	Conclusiones Factores Económicos.....	189
5.3	CONCLUSIONES ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES	189
5.3.1	Conclusiones Ambiente Físico.....	189
5.3.2	Conclusiones Nivel Individual	190
5.3.3	Conclusiones Nivel Grupal.....	191
5.4	CONCLUSIONES ESTRESORES ORGANIZACIONALES	192
5.4.1	Conclusiones Clima Organizacional	192
5.4.2	Conclusiones Estilos Gerenciales.....	192
5.5	CONCLUSIONES TEST DE MASLACH BOURNOUT	192
5.6	RECOMENDACIONES	193
5.6.1	Estresores Extraorganizacionales	193
5.6.1.1	Recomendaciones Factores Familiares.....	193
5.6.1.2	Recomendaciones Factores Sociales.....	194
5.6.1.3	Recomendaciones Factores Económicos.....	195
5.7	RECOMENDACIONES ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES	196
5.7.1	Recomendaciones Ambiente Físico	196
5.7.2	Recomendaciones Nivel Individual.....	197
5.7.3	Recomendaciones Nivel Grupal	198
5.8	RECOMENDACIONES ESTRESORES ORGANIZACIONALES	199
5.8.1	Recomendación Clima organizacional.....	199
5.8.2	Recomendación Estilos gerenciales	199
5.9	RECOMENDACIONES TEST DE MASLACH BOURNOUT	200
	CAPÍTULO VI	201
	PROPUESTA	201
6.1	INTRODUCCIÓN.....	202

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	204
6.2.1 Justificación plan de mejoras Institucionales	204
6.2.2 Justificación programa de capacitación	204
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	205
6.3.1 Objetivo General.....	205
6.3.2 Objetivos Específicos	205
6.3.3 Alcances	205
6.3.4 Limitaciones.....	205
6.4 PROPUESTA: MEJORAS INSTITUCIONALES	206
6.4.1 Lista de Mejoras por Realizar.....	206
6.4.1.1 Remodelación del comedor Institucional.....	207
6.4.1.2 Remodelación baños públicos	210
6.4.1.3 Adquisición de aires acondicionados.	211
6.4.1.4 Cambio de luminarias.....	212
6.4.1.5 Eliminación de ruidos intermitentes y constantes.	213
6.5 PROPUESTA: PLAN DE CAPACITACIÓN.....	214
6.5.1 Desarrollo del plan de capacitación.	214
6.5.2 Capacitaciones impartidas por funcionarios internos.....	215
6.5.2.1 Capacitación: Finanzas Básicas	215
6.5.2.2 Capacitación: Trabajo en equipo.....	216
6.5.3 Capacitación impartida por personal externo, libre de costo	216
6.5.3.1 Capacitación Manejo del estrés	216
6.5.3.2 Capacitación: Inteligencia Emocional.....	217
6.5.4 Servicio de capacitación externo, adquirido en el mercado local.	218
6.6 PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA.....	220
BIOGRAFÍA CITADA INTERNET	228
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	230

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Desarrollo vs Capacitación.....	88
Cuadro 2: Distribución por Departamento.....	139
Cuadro 3: Población por Género.....	140
Cuadro 4: Variables de la Investigación.....	149

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Edad actual.....	155
Tabla 2. Género.....	156
Tabla 3. Puesto que ocupa.....	157
Tabla 4 Años de trabajar en la Institución.....	158
Tabla 5 ¿Tiene Hijos?.....	159
Tabla 6. Departamento al que pertenece.....	160
Tabla 7. ¿Cuento con apoyo de mi familia cuando se me presenta un problema personal?.....	161
Tabla 8. ¿Mis problemas familiares afectan el desempeño de mi trabajo?.....	162
Tabla 9. ¿Se presentan problemas para transportarme de mi casa al trabajo?.....	163
Tabla 10. ¿Tengo tiempo para actividades de recreación?.....	164
Tabla 11. ¿Su trabajo lo expone a problemas de salud?.....	165
Tabla 12. ¿El dinero que gano alcanza para cubrir mis gastos básicos?.....	166
Tabla 13. ¿Considera justo el pago que recibe por desarrollar sus labores en el Infocoop?.....	167
Tabla 14. ¿Tengo deudas difíciles de pagar en mi hogar que afectan el cumplimiento de mis objetivos?.....	168
Tabla 15. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?.....	169
Tabla 16. ¿Cuento con privacidad en el espacio físico de mi trabajo?.....	170
Tabla 17. ¿El comedor institucional es adecuado a las necesidades de los colaboradores del Infocoop?.....	171
Tabla 18. ¿Las condiciones (físicas, olores, aseo, etc.) de los servicios sanitarios son buenas?..	172
Tabla 19. ¿Considera que en su puesto de trabajo maneja carga de trabajo?.....	173
Tabla 20. ¿Con cuál de las siguientes características, relaciona su carga de trabajo?.....	175
Tabla 21. ¿Cuento con el tiempo adecuado para realizar mis labores diarias?.....	176
Tabla 22. ¿Recibe órdenes que se contradicen, provenientes de diferentes jefes, con el fin de realizar una misma labor?.....	177
Tabla 23. ¿Considera que, en el Infocoop, tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de acuerdo a su carrera laboral actual?.....	178
Tabla 24. ¿Siente apoyo de sus compañeros de trabajo?.....	179
Tabla 25. Si su respuesta es no, favor indicar cuales, de los siguientes escenarios, piensa o cree que se estén presentado con su grupo de trabajo.	180
Tabla 26 ¿Cómo define el Clima Organizacional que se presenta en su lugar de trabajo?.....	181
Tabla 27. ¿Me satisface o estoy de acuerdo con la forma de liderar de mi jefe inmediato?.....	182
Tabla 28. ¿Con cuál de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?.....	183
Tabla 29. Presencia del Síndrome de Bournout en los funcionarios del Infocoop.	185
Tabla 30 Presupuesto Remodelación Comedor.....	208
Tabla 31 Presupuesto Adquisición Mobiliario Nuevo.....	208
Tabla 32 Presupuesto Remodelación Ventanas - comedor.....	209

Tabla 33 Presupuesto Adquisición Hornos de microondas	209
Tabla 34 Presupuesto Remodelación baños públicos	211
Tabla 35 Presupuesto Aire Acondicionado	212
Tabla 36 Presupuesto Adquisición Luminarias	213
Tabla 37 Presupuesto Capacitación.....	219
Tabla 38 Presupuesto Total de la Propuesta	220

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad actual	155
Gráfico 2. Género	156
Gráfico 3. Puesto que ocupa	157
Gráfico 4. Años de trabajar en la Institución.....	158
Gráfico 5. ¿Tiene hijos?.....	159
Gráfico 6. Departamento al que pertenece.....	160
Gráfico 7. ¿Cuento con el apoyo de mi familia cuando se me presenta un problema personal?...	161
Gráfico 8. ¿Mis problemas familiares afectan el desempeño en mi trabajo?.....	162
Gráfico 9. ¿Se presentan problemas para transportarme de mi casa al trabajo?.....	163
Gráfico 10. ¿Tengo tiempo para actividades de recreación?	164
Gráfico 11. ¿Su trabajo lo expone a problemas de salud?	165
Gráfico 12. ¿El dinero que gano alcanza para cubrir mis gastos básicos?.....	166
Gráfico 13. ¿Considera justo el pago que recibe por desarrollar sus labores en el Infocoop?	167
Gráfico 14. Tengo deudas difíciles de pagar en mi hogar que afectan el cumplimiento de mis objetivos?.....	168
Gráfico 15. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?	169
Gráfico 16. ¿Cuento con privacidad en el espacio físico de mi trabajo?	171
Gráfico 17. ¿El comedor institucional es adecuado a las necesidades de los colaboradores del Infocoop?	172
Gráfico 18. ¿Las condiciones (físicas, olores, aseo, etc.) de los servicios sanitarios son buenas?173	
Gráfico 19. ¿Considera que en su puesto de trabajo maneja carga de trabajo?	174
Gráfico 20. ¿Con cuál de las siguientes características, relaciona su carga de trabajo?	175
Gráfico 21. ¿Cuento con el tiempo adecuado para realizar mis labores diarias?	176
Gráfico 22. ¿Recibe órdenes que se contradicen, provenientes de diferentes jefes, con el fin de realizar una misma labor?.....	177
Gráfico 23. ¿Considera que, en el Infocoop, tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de acuerdo a su carrera laboral actual?.....	178
Gráfico 24. ¿Siente apoyo de sus compañeros de trabajo?.....	179
Gráfico 25 Si su respuesta es no, favor indicar cuales, de los siguientes escenarios, piensa o cree que se estén presentado con su grupo de trabajo.	180
Gráfico 26. ¿Cómo define el Clima Organizacional que se presenta en su lugar de trabajo?	181
Gráfico 27. ¿Me satisface o estoy de acuerdo con la forma de liderar de mi jefe inmediato?	182
Gráfico 28. ¿Con cuál de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?.....	183
Gráfico 29. Presencia del Síndrome de Bournout en los funcionarios del Infocoop.	185

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Capítulos de la Investigación</i>	18
<i>Ilustración 2: Valores Cooperativos</i>	40
<i>Ilustración 3: Organigrama Infocoop</i>	42
<i>Ilustración 4: Operaciones Generales de la Empresa</i>	44
<i>Ilustración 5: Enfoques de la Administración</i>	46
<i>Ilustración 6: Comparación Teoría X vs Teoría Y</i>	48
<i>Ilustración 7: Funciones de la Administración</i>	50
<i>Ilustración 8: Ventajas de la Planeación</i>	51
<i>Ilustración 9: Componentes de la estructura organizativa formal e informal</i>	53
<i>Ilustración 10: Fases del Proceso de Control</i>	56
<i>Ilustración 11: Objetivos de la administración de los Recursos Humanos</i>	62
<i>Ilustración 12: Proceso de los Recursos Humanos</i>	65
<i>Ilustración 13: Métodos para recabar información: análisis de puestos</i>	67
<i>Ilustración 14: Fines del Reclutamiento</i>	70
<i>Ilustración 15: Perfil y Cargo</i>	73
<i>Ilustración 16: Importancia de la Evaluación del Desempeño</i>	78
<i>Ilustración 17: Tipos de Remuneración</i>	81
<i>Ilustración 18: Niveles de Pago</i>	83
<i>Ilustración 19: Capacitación</i>	87
<i>Ilustración 20: Proceso de la Capacitación</i>	90
<i>Ilustración 21: Análisis para las necesidades de capacitación</i>	91
<i>Ilustración 22: Métodos de capacitación y desarrollo</i>	93
<i>Ilustración 23: Clima Organizacional</i>	96
<i>Ilustración 24: Funciones de la Comunicación</i>	97
<i>Ilustración 25: Proceso de la Comunicación</i>	98
<i>Ilustración 26: Barreras de la Comunicación</i>	102
<i>Ilustración 27: Características de un buen líder</i>	105
<i>Ilustración 28: Habilidades de un líder</i>	106
<i>Ilustración 29: Proceso Motivacional</i>	113
<i>Ilustración 30: Enfoque necesidades de Maslow</i>	114
<i>Ilustración 31: Clasificación del Estrés</i>	119
<i>Ilustración 32: Consecuencias del estrés laboral</i>	122
<i>Ilustración 33: Estresores</i>	125
<i>Ilustración 34: Variables del Síndrome de Bournout</i>	131
<i>Ilustración 35: Fases modelo MPB Friedman</i>	133

INTRODUCCIÓN

Actualmente, todas las organizaciones buscan obtener mejores desempeños laborales de sus colaboradores, que exista una armonía en las estaciones de trabajo, lealtad a la institución, un desarrollo fluido entre las comunicaciones departamentales, menos incapacidades y un pensamiento de mejora continua que garantice el éxito de las mismas.

Si bien lo descrito sería un ideal para las grandes empresas, no se puede obviar la problemática que solapadamente ingresó en nuestros aposentos laborales, una problemática que trae consigo consecuencias en el desempeño laboral, en la índole familiar, personal y en algunos casos, en la salud del colaborador que la padece.

El estrés, como se le conoce desde finales del siglo pasado, será el tema de nuestra investigación; que pretende con esta, estudiar los diferentes factores que afectan a los colaboradores del Infocoop.



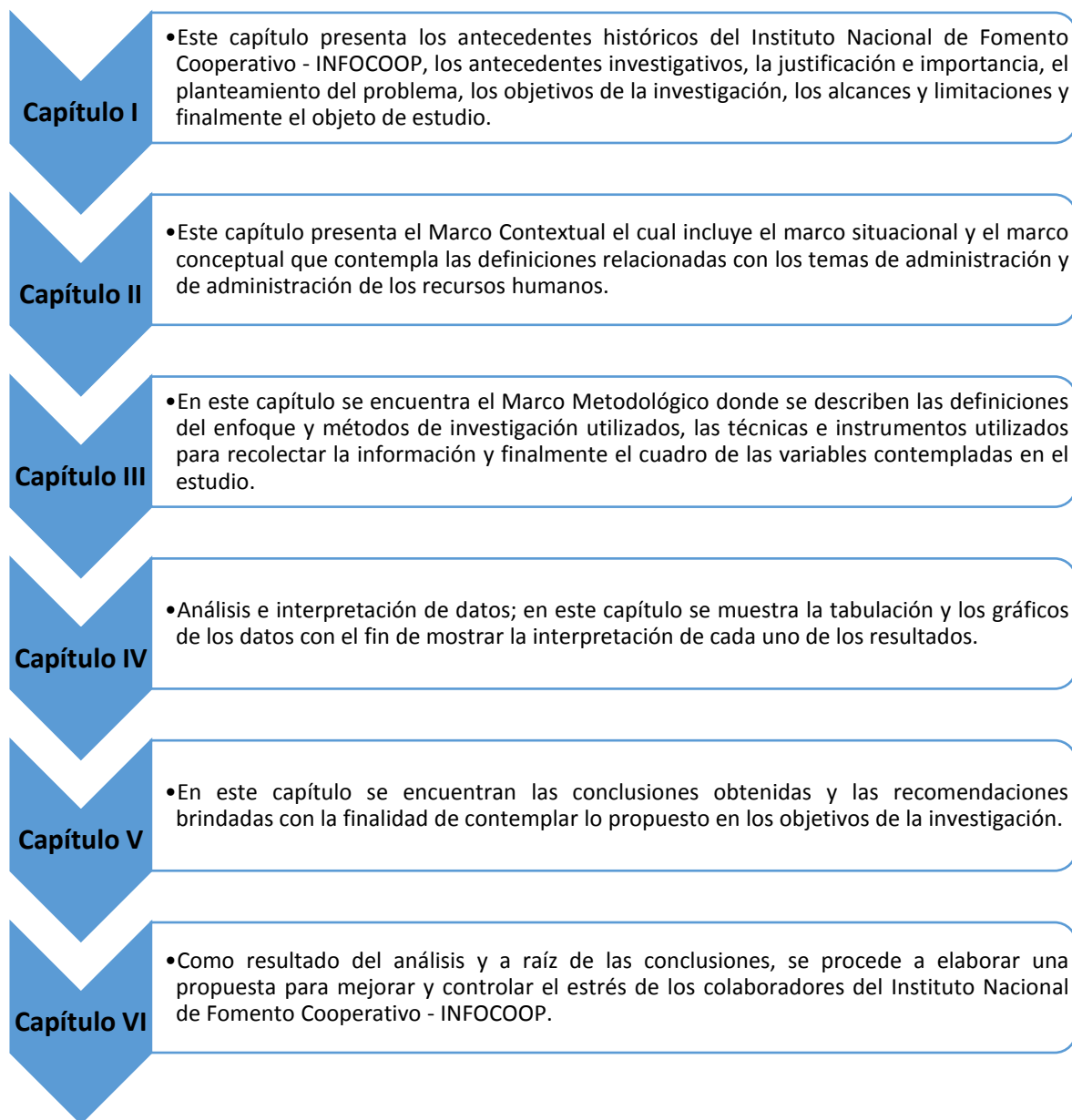
Imagen 1: Estrés Laboral, Fuente: Internet, disponible:

<https://www.buenasalud.net/2010/11/24/como-combatir-el-estres-en-el-trabajo.html>

Para llevar a cabo esta investigación, se desarrollará metodología para la recopilación de la información en el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo – INFOCOOP, en el primer cuatrimestre del año 2017.

La presente investigación se subdivide en seis grandes capítulos que definimos a continuación en el siguiente cuadro:

Ilustración 1: Capítulos de la Investigación



Fuente: creación propia.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Se muestra a continuación un breve resumen de la conformación y nacimiento del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, extraído de su página oficial disponible en: <http://www.infocoop.go.cr/>

1.1 Instituto Nacional de Fomento Cooperativo – INFOCOOP

Costa Rica se ha caracterizado como una nación que siempre se ha apegado a sus tradiciones y a un estilo de vida comunitario, con el propósito de vivir en paz, armonía y en forma democrática, ha procurado la búsqueda de formas de trabajo que contribuyan a este estilo de vida. De manera que los costarricenses han encontrado en el Movimiento Cooperativo, entre otras cosas, ventajas y una forma de organización aceptable, desde que sus inicios en el país durante la primera mitad del Siglo XX.



Imagen 2: Infocoop, Fuente: Imagen proporcionada por el Departamento de Comunicación e Imagen del Infocoop.

La creación de INFOCOOP se inscribe dentro de un modelo de desarrollo que entiende al cooperativismo como uno de los mejores instrumentos para generar y distribuir la riqueza de manera justa.

1.2 Antecedentes

La ausencia de legislación especial para el sector cooperativo fue, a todas luces, uno de los principales factores que impidió la consolidación de cooperativas durante las primeras cuatro décadas del Siglo XX.

Por su estrecha vinculación con la producción agrícola e industrial del país, el Estado le encomendó primero al Banco Nacional de Costa Rica la tarea de orientar, coordinar y financiar los proyectos de cooperativas recientes.

El Código de Trabajo en 1943 y posteriormente la Constitución Política de 1949, vienen a revertir tal situación, al incorporar en su normativa relevante para potenciar el crecimiento del sector cooperativista. Ello facilita la creación y el desarrollo de cooperativas tales como COOPEVICTORIA R.L. y DOS PINOS, entre otras.

A esta legislación básica se suma la creación, en 1947, de la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales del Banco Nacional de Costa Rica que, seis años después (en 1953), se transformará en el Departamento de Fomento de Cooperativas, al interior del mismo Banco.

En 1966, cuando ya existían en Costa Rica cerca de 40 cooperativas, el presidente Francisco J. Orlich, a través de su ministro de trabajo Alfonso Carro Zúñiga, creó una comisión a efectos de elaborar una ley especial para las cooperativas.

Luego de sendas discusiones, signadas por la existencia de cuatro proyectos de ley presentados por distintos actores, el 22 de agosto de 1968 nace la Ley de Asociaciones Cooperativas No. 4179.

1.3 Nacimiento del Infocoop

Ya desde la promulgación de la Ley 4179 se hablaba, en el seno del Partido Liberación Nacional (PLN), de la creación de una instancia autónoma para el fomento del cooperativismo, separada del Banco Nacional.

Según los historiadores Mylena Vega y Carlos Castro, tal aspiración no se concretó en 1968, pues el gobierno del presidente José Joaquín Trejos (del partido Unificación Nacional) era renuente a crear nuevas instituciones públicas, como lo venían haciendo las recientes administraciones del PLN.

Sin embargo, en 1970 José Figueres Ferrer llega a la presidencia y un año después, su ministro de trabajo Danilo Jiménez Veiga, presentó un proyecto de ley para crear dicha instancia. Este proyecto fue elaborado por una Comisión integrada por: Marjorie de Oduber, Santiago Núñez, Bolívar Cruz, Francisco Morales, Eduardo Lizano y Antonio Hernández.

Es así como en el 20 de febrero de 1973, mediante la ley No. 5185 (que reforma la No. 4179) se crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

1.4 Antecedentes Investigativos

El estrés es un tema que dejó de ser, desde el siglo pasado un desconocido para nuestra sociedad. Se puede observar con mayor frecuencia un sin número de enfermedades relacionadas a esta causa.

1.4.1 El estrés

Para el presente siglo el término estrés se define literalmente en cientos de formas, sin embargo, prácticamente todas las definiciones se ubican en una de dos

categorías; se puede definir como un estímulo o como una respuesta. (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2012)

En la definición de estímulo, el estrés es una característica o suceso que genera una consecuencia perturbadora; es una definición cercana a la ingeniería, que se toma prestada de las ciencias físicas; y en una definición de respuesta, el estrés se percibe en parte como respuesta algún estímulo llamado estresor. Un estresor es un suceso o situación externo potencialmente perjudicial o amenazador. (Ivancevich, et al., 2012, p.281)

En cambio, los autores Stephen Robbins y Timothy Judge, en su libro titulado Comportamiento Organizacional, definen el estrés con una connotación un poco diferente, donde la oportunidad, el recurso y el resultado son ejes centrales, (Robbins & Judge) (2013) ellos definen. “El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante.” (p.595)

Si bien podríamos seguir citando innumerables definiciones y factores relacionados al estrés, ya de forma cotidiana en nuestros hogares y centros de trabajo, detectamos situaciones estresantes, que con facilidad y de forma empírica, relacionamos con afectaciones de la salud.

Es así que podemos observar con mayor frecuencia un sin número de enfermedades relacionadas a esta causa; y que en la presente investigación nos tocará resolver.

Si bien es difícil de definir sus afectaciones son fáciles de reconocer, ya que se han convertido en situaciones cotidianas, tanto en nuestros hogares como en nuestros centros laborales.

Sin duda estos dos aposentos se están convirtiendo en generadores de tensión, entre los cuales se combinan situaciones estresantes que lejos de beneficiar, son claramente culpables de enfermedades tanto físicas como mentales.

Muchos estudiosos del tema consideran que el estrés es perjudicial porque afecta negativamente la salud física y mental, pero la gran mayoría concuerdan que el estrés, por sí mismo, no es dañino, que se refiere a una respuesta orgánica y mental, a un estímulo del medio externo o interno, que pone a funcionar mecanismos suplementarios para hacerle frente. Se vuelve nocivo y peligroso cuando el individuo no encuentra respuesta al estímulo, o no logra responder adecuadamente a la situación generada.

En el medio laboral en que nos desenvolvemos, estamos expuestos a una variedad y diversidad de factores que provocan estrés, a corto o largo plazo, lo cual trae como consecuencia alteraciones de la salud física y mental y cambios en el comportamiento; a ellos le sumamos factores externos a nuestros centros laborales y se nos presenta una situación agravada.

El presente trabajo pretende brindar y recabar información sobre el estrés y sus manifestaciones en nuestro centro laboral de estudio, y señalar los factores tanto internos como externos que lo producen, como también algunas medidas laborales y personales para su control y mitigación.

1.4.2 Síndrome de Bournout.

De la exposición a altos niveles de estrés nos explica la Dra. Verónica Martínez, médica especialista en Psiquiatría y Medicina Legal, en su publicación realizada en La Nación, titulada “Bournout, síndrome del quemado” (2012), “El burnout es un síndrome que aparece como una respuesta al estrés laboral prolongado, puntualmente cuando las demandas laborales exceden la capacidad de respuesta de una persona.”

Convivimos con el estrés cotidianamente, pero el problema surge cuando no cesa, como sucede en determinados ámbitos de trabajo.



Imagen 3: Síndrome de Bournout, Fuente: Internet, disponible en:

<http://voxboxmag.com/2016/07/estres-laboral-como-evitar-el-sindrome-de-burnout/>

Mal de este siglo, el síndrome tiene tres características que el Dr. Daniel López Rosetti, psiquiatra y presidente de la Sociedad Argentina de Medicina del Estrés, define:

- *El agotamiento emocional:* el paciente se siente sobrecargado por las personas a su alrededor y genera recursos emocionales disminuidos, dificultad para seguir trabajando o prestando un servicio.
- *La despersonalización:* asume conductas deshumanizadas, automáticas, estereotipadas y disociadas, alejándose del otro como en un intento por terminar con el agotamiento. Clasificando a las personas en categorías y no como personas individuales, como mecanismo de defensa.
- *Sensación de bajo logro personal:* tiene un sentimiento negativo de sí mismo, baja autoestima, es indiferente y disminuye su contacto con la gente o busca cambiar de trabajo.

1.4.3 Problemas Cardiacos.

Irene Rodríguez, Periodista en la sección Aldea Global del periódico La Nación y Máster en Salud Pública con Énfasis en Gerencia de la Salud en la Universidad de Costa Rica, en su publicación “Estrés, ansiedad y depresión son clave en detección cardíaca” (2016), nos ubica en un contexto médico, donde se sugiere que las emociones podrían generar alteraciones en el organismo.

Que los riesgos de sufrir un infarto, arritmia, derrame cerebral, enfermedad coronaria y otros males similares, no aparece solamente por factores físicos, como el fumado, una mala alimentación o el sedentarismo. También las emociones cumplen un papel crucial, más de lo que nos imaginamos. El estrés, la depresión y la ansiedad, entre otros, suben el riesgo de eventos cardíacos desde un 4% a un 30%, según diferentes estudios.

Es por eso que ahora los médicos y otros profesionales de la salud de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) deberán medir también aspectos psicosociales para determinar el riesgo que tienen las personas de sufrir una enfermedad cardiovascular.

La nueva Guía de prevención de enfermedades cardiovasculares, entrará en vigencia este año en todos los centros de salud. En ella se incluye un apartado para la parte psicosocial, en donde los médicos hacen un cuestionario para determinar si la salud mental y emocional del paciente podría incidir en su salud cardíaca.

“El entorno psicosocial influye muchísimo, y el estrés es algo que debe tomarse en cuenta. El estrés o la depresión o ansiedad en sí mismos no van a causar un infarto, pero puede ser un ‘número más de la rifa’ para desarrollar una enfermedad cardíaca”, manifestó el cardiólogo Jaime Tortós, uno de los autores de la guía.

“Buscamos que se comience a ver estas cosas desde los Ebáis, que haya más apoyo en salud mental, y que también las mismas empresas velen por la salud mental de sus colaboradores, al fin y al cabo, una buena salud del corazón y buena calidad de vida, van a dar mejores resultados”, dijo Cecilia Monge, médica internista y especialista en salud pública que también participó en redactar la guía.

Según Tortós, en otros países este tipo de documentos que vinculan la salud física con la emocional, han logrado bajar la incidencia de infarto en un 50% y en 60% de derrame cerebral.

Los expertos piensan que la salud emocional debe cuidarse tanto como la física, por lo que recomiendan pasar tiempo con los seres queridos, tener pasatiempos y hacer lo que nos gusta. Por otro lado, los centros de salud deben propiciar talleres y encuentros para que la gente mejore sus emociones y, con ello, la salud de su corazón.

“Son cosas que no se sacan de la manga. Hay evidencia científica detrás de esto. Esta guía se basa en pautas internacionales que tropicalizamos y adaptamos a la realidad costarricense”, explicó Paolo Duarte, especialista en medicina interna.

1.4.4 Emociones y corazón.

¿Por qué las emociones o males mentales afectan la salud del corazón? La ciencia indica que son varios los vínculos que los unen. Por ejemplo, en el 2014, un estudio de la Universidad de Pittsburgh, publicado en la revista *Biological Psychiatry*, señaló que las emociones negativas (estrés, tristeza, ansiedad, ira, nerviosismo) aumentan el nivel de sustancias químicas inflamatorias en el organismo. Estas aumentan el riesgo de arteriosclerosis (mal en el que una placa de colesterol, grasa y calcio se forma en las arterias y dificulta el paso de la sangre).

Antes de eso, es importante mencionar que, en 2008, una investigación del Colegio Universitario de Londres, divulgada en la revista The Lancet, señaló que quienes poseen niveles muy altos de estrés laboral, sufren ataques de ansiedad o pánico o son depresivos, tienden a canalizar emociones a través de comida, licor y sedentarismo, lo que también sube el riesgo de infarto o derrame cerebral.

1.5 Justificación e Importancia

Con el fin de dimensionar las funciones del Infocoop y así describir con mejor claridad la justificación de la presente investigación, primeramente nos referiremos como se menciona en la Ley 4179 Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP y otras normas conexas, la cual menciona:

Artículo 155.- “El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP, tiene como finalidad: fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciándolas condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país.”

Con esta pequeña descripción podemos enmarcar lo importante que son las funciones del Infocoop, tomando en cuenta que el último censo realizado por el Estado de la Nación dio: el 21% de la población, que equivale a 887.335 personas son cooperativistas asociadas.

Esto revela el compromiso de los 15 departamentos que conforman el Infocoop, y que se esfuerzan por mantener y mejorar el cooperativismo en el país; con todas aquellas implicaciones que ello requiere.

Con esta investigación queremos evaluar una realidad que se presenta en nuestros centros de trabajo, donde los colaboradores son sometidos a situaciones estresantes tanto internas como externas y que generan impacto sobre el desempeño laboral. Como lo define Hernández en su libro, los aspectos más

importantes para realizar una buena justificación son: definir la conveniencia, la relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. (Hernández et al., 2014)

Conveniencia de la investigación: la presente investigación servirá para tener un punto inicial en el tema de estrés y todos sus derivados. Se requiere obtener datos certeros, con los que se puedan realizar toma de decisiones que beneficien el ambiente laboral y a sus colaboradores, por parte de las altas gerencias.

Relevancia social: se beneficiará todos los funcionarios del Infocoop, y aparte de esto, por ser el ente que rige el cooperativismo a nivel nacional, esperamos que los resultados de la investigación se pongan a la disposición de las cooperativas con mayor afinidad a nuestro funcionamiento, como lo son las cooperativas financieras.

Implicaciones prácticas: la investigación sugiere estudiar el comportamiento de los individuos de la organización en situaciones de estrés y el impacto que se genere, pensando en mejorar la calidad de vida laboral y personal del colaborador.

Valor teórico: con la investigación se podrá determinar los tipos de estresores que afectan directa e indirectamente a los colaboradores, estresores que el departamento de Desarrollo Humano del Instituto desconoce, y que se puede ilustrar de una mejor manera una vez recolectado y analizados los datos de investigación.

Utilidad metodológica: se pretende finalmente crear un instrumento tropicalizado a la institución, que se pueda utilizar periódicamente, y mantener en observación el comportamiento de los individuos de la Institución.

1.6 Planteamiento del problema

De acuerdo con lo antes expuesto, esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta el estrés laboral el desempeño de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) de la sede central, en el primer cuatrimestre del año 2017?

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo General

Analizar el estrés laboral de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) de la sede central, en el lapso del primer cuatrimestre del año 2017.

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los estresores laborales que afectan a los funcionarios del INFOCOOP sede central, tomando en cuenta los estresores extraorganizacionales.
2. Determinar los estresores Organizacionales e Intraorganizacionales que se presentan en los funcionarios del INFOCOOP sede central.
3. Identificar el grado del *Síndrome de Bournout* que afecta a los funcionarios del INFOCOOP sede central.
4. Elaborar un plan de mejoras y buenas prácticas, que ayuden a disminuir los niveles de estrés laboral y optimice la calidad de vida en el trabajo de los funcionarios del INFOCOOP.

1.8 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.8.1 Alcances

- Generar conciencia en los colaboradores del Instituto, acerca de la importancia de conocer los estresores que los afectan.
- Enseñar el desarrollo de buenas costumbres relacionadas a disminuir o erradicar el impacto del estrés en su centro laboral.
- Involucrar a la alta gerencia en el conocimiento del tema, con el fin de capacitar mejor forma a sus colaboradores.
- La investigación contribuirá a mejorar la calidad de vida laboral del área administrativa financiera del Instituto.

1.8.2 Limitaciones

- En el primer trimestre del año se presenta la mayor cantidad de vacaciones de los funcionarios del instituto, por lo que limita la fluidez en la aplicación de los cuestionarios.
- Los departamentos de Asistencia Técnica, Promoción y Supervisión Cooperativa, cumplen con funciones específicas en campo, por lo que consideramos un limitante para censar al total de la población de una forma rápida y fluida.

1.8.3 Aporte del investigador

Mediante la presente investigación se busca analizar el estrés laboral presente en los colaboradores del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, considerando factores como los estresores organizacionales, estresores intraorganizacionales, extraorganizacionales y el síndrome de Bournout o síndrome del colaborador quemado.

1.8.4 Delimitación espacial

La investigación se va a realizar en el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo de la sede central, ubicado 400 norte del Hospital Nacional de Niños.

1.8.5 Delimitación temporal

El estudio se realizará durante el primer cuatrimestre del año 2017.

1.8.6 Objeto de estudio

Mediante la investigación se busca conocer y analizar los factores relacionados con el estrés, que afectan a los colaboradores del Instituto Nacional de fomento Cooperativo.

1.8.7 Sistematización del problema

¿Cómo afecta el estrés laboral el desempeño de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) de la sede central, en el primer cuatrimestre del año 2017?

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

1. MARCO SITUACIONAL

1.1 Reseña Histórica

Se muestra reseña histórica del Instituto Nacional de fomento Cooperativo, extraído de su página oficial (2016) disponible en: <http://www.infocoop.go.cr/>

Ya desde la promulgación de la Ley 4179 se hablaba, en el seno del Partido Liberación Nacional (PLN), de la creación de una instancia autónoma para el fomento del cooperativismo, separada del Banco Nacional.

Según los historiadores Mylena Vega y Carlos Castro, tal aspiración no se concretó en 1968, pues el gobierno del presidente José Joaquín Trejos (del partido Unificación Nacional) era renuente a crear nuevas instituciones públicas, como lo venían haciendo las recientes administraciones del PLN.

Sin embargo, en 1970 José Figueres Ferrer llega a la presidencia y un año después, su ministro de trabajo Danilo Jiménez Vega, presentó un proyecto de ley para crear dicha instancia. Este proyecto fue elaborado por una Comisión integrada por: Marjorie de Oduber, Santiago Núñez, Bolívar Cruz, Francisco Morales, Eduardo Lizano y Antonio Hernández.

Es así como en el 20 de febrero de 1973, mediante la ley No. 5185 (que reforma la No. 4179) se crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

1.2 Funciones del Infocoop

En la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP, en el artículo 157 indica que las atribuciones y funciones de la Institución son las siguientes:

a. Promover la organización y desarrollo de toda clase de Asociaciones Cooperativistas.

b. Fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones, para lo cual establecerá con preferencia cursos permanentes sobre doctrina, administración, contabilidad, gerencia y toda su actividad educativa, que promueve un verdadero espíritu cooperativista nacional.

c. Prestar asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en cuanto a estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de programas.

d. Conceder crédito a las asociaciones cooperativas en condiciones y proporciones especialmente favorables al adecuado desarrollo de sus actividades, percibiendo por ello, como máximo, los tipos de interés autorizados por el Sistema Bancario Nacional.

e. Servir a las cooperativas y a los organismos integrativos como agente financiero y avalar cuando sea necesario y conveniente, los préstamos que aquéllos contraten con entidades financieras nacionales y extranjeras.

f. Promover y en caso necesario participar, en la formación de empresas patrimoniales de interés público, entre las cooperativas, las municipalidades y entes estatales, conjuntas o separadamente, tratando siempre de que, en forma gradual y coordinada, los certificados de aportación pasen a manos de cooperadores naturales.

g. Obtener empréstitos tanto nacionales y extranjeros con instituciones públicas, y gestionar la participación económica de las entidades que corresponden, para el mejor desarrollo del movimiento cooperativo nacional.

h. Participar como asociado de las cooperativas cuando las circunstancias así lo justifiquen previo estudio de factibilidad que determine la importancia del proyecto, su alto impacto nacional o regional y su armonía con los objetivos del instituto. Podrá participar bajo la modalidad de coinversión; para cada caso, la Junta Directiva fijará

al lapso de la participación, su representación y condiciones, según el estudio técnico mencionado.

1.3 Misión Institucional

Somos una institución pública de fomento y desarrollo que difunde, promueve, fortalece, financia y supervisa a las asociaciones cooperativas, a través de recursos tecnológicos, financieros y humanos identificados, comprometidos y capacitados, mejorando las condiciones de vida de los habitantes del país y fortaleciendo la cultura democrática costarricense.

1.4 Visión Institucional

Seremos una institución de desarrollo líder en la promoción y fomento del cooperativismo, que brinda servicios de excelencia en el ámbito nacional, con capital humano identificado con los valores y principios cooperativos y en continuo aprendizaje; aplicando conocimientos y metodologías innovadoras, propiciando alianzas y redes, para mejorar el bienestar social, económico, equitativo y sostenible de la población.

1.5 Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento son utilizadas para cubrir los gastos de administración requeridos para el normal desarrollo de la Institución.

Según está escrito en el artículo 178 de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP, a éste se le asignó el siguiente patrimonio:

- a. 280 mil dólares en inversiones.
- b. 22 millones de dólares en cartera de créditos.
- c. 10% bancos estatales.

d. Ley de Banca para el Desarrollo reforma ley de creación del INFOCOOP el cual debe trasladar 0.5 % de la cartera de INFOCOOP para crédito, capacitación y asistencia técnica.

e. El capital de ¢5.000.000,00 asignados al Departamento de Cooperativas en el artículo 8° de la ley N° 1644 del 26 de setiembre de 1953 y sus reformas, sus reservas acumuladas a su activo pasivo.

f. El porcentaje de impuesto de consumo sobre los cigarrillos a los que se refieren los artículos 5° y 6° de la Ley Reguladora entre Productores e Industriales del Tabaco, N° 2072 del 15 de noviembre de 1956 y sus reformas, el cual debe usarse para los fines específicos que indica esa ley.

g. Un aporte anual equivalente al 10% de las utilidades que produzcan las instituciones del Estado que formen parte del Sistema Bancario Nacional, incluyendo el Banco Central como organismo rector del sistema.

h. Con un 40% de lo recaudado en la venta de refrescos gaseosos que determina la ley N°3021 del 21 de agosto de 1992.

i. ¢5.000.000,00 en bonos del Estado

j. Los crédito otorgados o garantizados por el Estado o el Banco Nacional de Costa Rica a favor del Departamento de Cooperativas, en la forma y condiciones en que ellos fueron contratados.

k. Las sumas o partidas que el Estado, las instituciones autónomas o semiautónomas y las municipalidades, consignen en sus respectivos presupuestos ordinarios y extraordinarios para el fomento de las cooperativas.

l. Las donaciones, herencias o legados que reciba de personas jurídicas o físicas.

m. Las multas, impuestos y recaudaciones provenientes de esta ley.

1.6 Políticas institucionales

a. Promoción:

El INFOCOOP promocionará el modelo cooperativo impulsando nuevos proyectos sostenibles.

b. Formación y Capacitación (Identidad)

El INFOCOOP incorporará en sus prácticas, programas de capacitación, formación y divulgación cooperativa los ejes transversales de principios y valores cooperativos, solidaridad y emprendedurismo, innovación, género, accesibilidad y medio ambiente.

c. Comunicación

El INFOCOOP desarrollará procesos planificados y participativos de comunicación masiva e interpersonal, orientados a fortalecer la divulgación de logros y proyectos, la educación cooperativa, la buena imagen pública y la inserción del sector cooperativo en la economía social.

d. Financiamiento

El INFOCOOP empleará sus recursos financieros y tecnológicos en forma eficiente y eficaz, para contribuir a la inclusión social y económica de su población meta de manera sostenible.

e. Asistencia Técnica

El INFOCOOP desarrollará un programa de asistencia técnica que propicie la mejora en: generación de valor, gestión e innovación organizacional, que permita a las cooperativas cumplir su objeto social.

f. Innovación e investigación

El INFOCOOP impulsará prácticas innovadoras y sus procesos de investigación que contribuyan al desarrollo de los organismos cooperativos en sus negocios, lo social y lo tecnológico.

g. Integración

El INFOCOOP Impulsará la creación y consolidación de redes empresariales en los ámbitos regional y sectorial.

h. Evaluación

El INFOCOOP procurará el mejoramiento continuo, la eficacia y eficiencia en los procesos que desarrolla para el logro de sus fines, mediante la búsqueda de la excelencia en el desarrollo de su recurso humano, la calidad de sus servicios, la transparencia en sus operaciones, la sostenibilidad y la salvaguarda de su patrimonio.

i. Asesoría legal, doctrinal y fiscalización

El INFOCOOP orientará, asesorará y fiscalizará en materia de filosofía, doctrina y métodos cooperativos a los organismos para el cumplimiento de la normativa legal y contable vigente.

j. Tecnologías

El INFOCOOP contará con recursos tecnológicos y logísticos adecuados y de punta, para el desarrollo de sus actividades operativas.

1.7 Valores Cooperativos

Ilustración 2: Valores Cooperativos



Fuente: Creación propia, datos obtenidos de página oficial, disponible en: <http://www.infocoop.go.cr/>

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo es una agencia estatal orientada a la promoción, apoyo, asesoría. Financiamiento y monitoreo de sus clientes: las organizaciones cooperativas. Los servicios que se brindan directamente a las cooperativas para su desarrollo, se canalizan a través de los Departamentos de Promoción, Educación y Capacitación, Comunicación e Imagen, Financiamiento y Asistencia Técnica.

Entre los servicios actuales y futuros las cooperativas pueden contar con los siguientes:

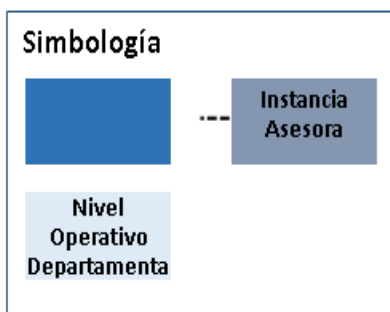
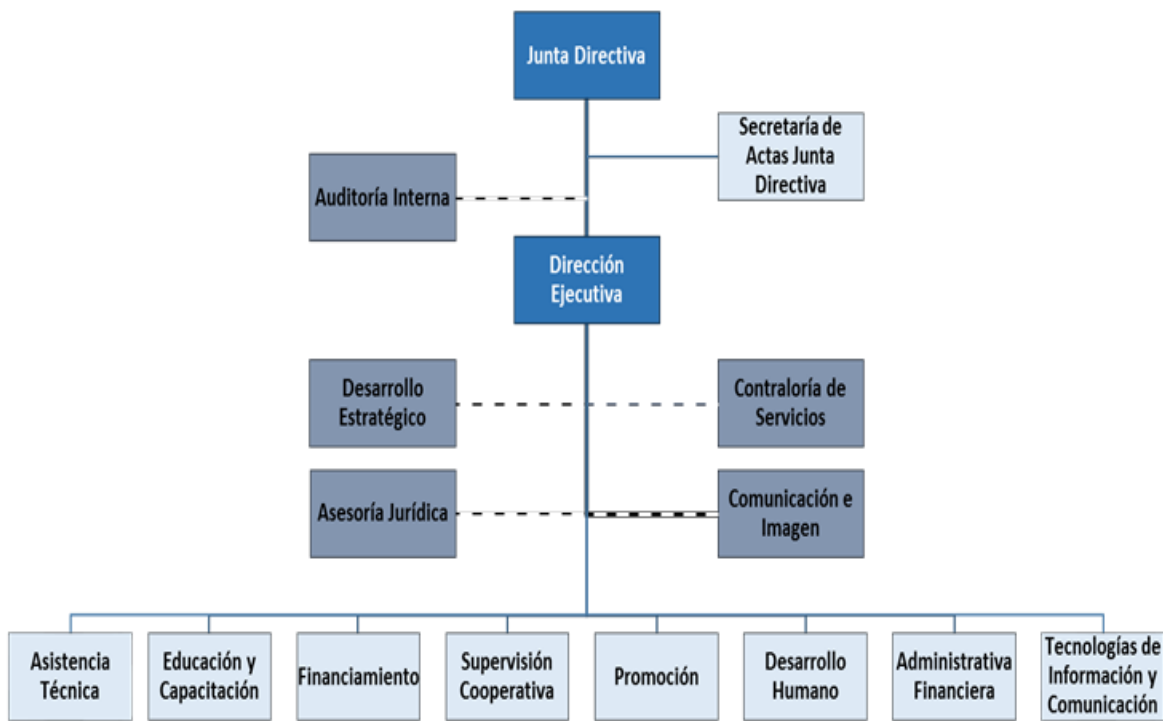
- Crédito de Desarrollo
- Asistencia técnica a cooperativas
- Fomento y promoción de cooperativas
- Supervisión de cooperativas
- Asesoría legal cooperativa.

Además del otorgamiento del dinero, se ofrece un eficaz apoyo en asesoría, asistencia técnica, capacitación y seguimiento para así brindar un servicio y una solución integral.

1.8 Organigrama

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo presenta el siguiente organigrama institucional:

Ilustración 3: Organigrama Infocoop



Fuente: página oficial del Infocoop: <http://www.dgac.go.cr/acercadgac/estructura/>

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Administración

Para comprender mejor el concepto de la palabra **administración**, la analizaremos primeramente según la etimología del término; la palabra administración viene del latín “**ad**” que significa: hacia, dirección, tendencia, y la palabra “**minister**” que significa: subordinación y obediencia. Entonces, podrías iniciar con un concepto entendido como un conjunto de actividades que tiene un propósito, que se desarrolla bajo el mando de otros.

El Diccionario de la Real Academia Española (XXI Edición) define la administración como “la acción y efecto de administrar” o “el empleo del administrador” o “la casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo”. También puede ser entendido como el sinónimo de gobernar, “ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio o sobre las personas que lo habitan.”

Teniendo una base sobre el significado de la palabra administración, a continuación, realizamos un compendio de definiciones realizadas por autores famosos y sus conceptos sobre dicha disciplina:

“La administración es una disciplina científica que consiste en ciertos principios generales cuyo principal objetivo es el de asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”. F.W. Taylor

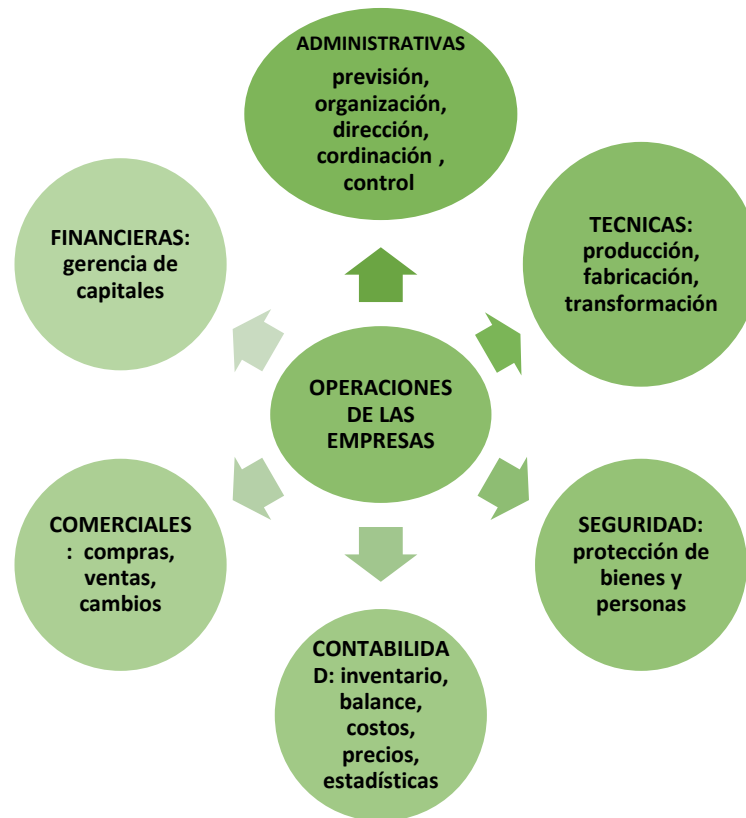
En cambio H. Fayol define la administración como “prever, organizar, mandar coordinar y controlar.”

En la búsqueda de este concepto, el autor Álvarez, G., nos ilustra de una manera amplia el concepto que buscamos y con el cual trabajaremos a lo largo de la presente investigación, Álvarez, G. D. (2011) nos define la administración como: “un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado cuyo objeto de estudio

son las organizaciones y la administración de estas, en el sentido de conducción, procesos, gestión de recursos, etcétera. Dicha disciplina trata de investigar, explicar, comprender y predecir los “porqués” en todo tipo de organizaciones, en todas y cada una de las partes que componen las respectivas estructuras y en el “modo o estilo” en que las organizaciones son administradas, conducidas o dirigidas por individuos o grupos que adoptan decisiones para alcanzar objetivos y satisfacer fines.” (p.14)

Entonces, podríamos decir que la administración es un sistema de operaciones que se subdivide en sistemas o subgrupos como nos ilustra la siguiente figura:

Ilustración 4: Operaciones Generales de la Empresa



Fuente: creación propia, datos tomados de Torres, H. Z., Teoría general de la administración, 2014, p. 100

La administración tiene como naturaleza o propósito facilitarle el trabajo al administrador, así como lograr alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente.

2.1.1 Desarrollo histórico de la administración

2.1.1.1 Administración Científica

La teoría de la administración científica llamada también teoría clásica de la administración fue expuesta por Frederick W. Taylor y H. Fayol, quienes afirmaban que las relaciones con los trabajadores deben hacerse de manera científica, no por amistad y sentimientos únicamente.

La responsabilidad de las labores debe distribuirse distinguiendo aquellas funciones que corresponden a quienes dirigen y las que corresponden a los obreros. Para esto, ambas partes requieren capacitación previa y debe imperar un ambiente cordial y un reconocimiento de la condición de cada individuo.

Para lograr la aplicación del método científico en la organización del trabajo, Taylor formuló toda una teoría que puede sintetizarse en principios o reglas, como los siguientes:

- **Estudio y sistematización de los conocimientos acerca de cada trabajo**, con el fin de convertirlos en reglas, leyes y fórmulas útiles que el trabajador pueda conocer y emplear en su labor cotidiana.
- **Selección científica de los trabajadores** tomando en cuenta la naturaleza del trabajo y las aptitudes y capacitación requerida.
- **Adiestramiento y capacitación del trabajador**, por medio de la enseñanza de métodos científicos acerca de la forma como debe ejecutar sus funciones.
- **Colaboración de la dirección con los trabajadores**, con el fin de asegurar que el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se deben aplicar a cada función.
- **Creación de un ambiente de cooperación mutua** entre el trabajador y los patronos, para obtener la identificación de todos los objetivos comunes de la empresa.

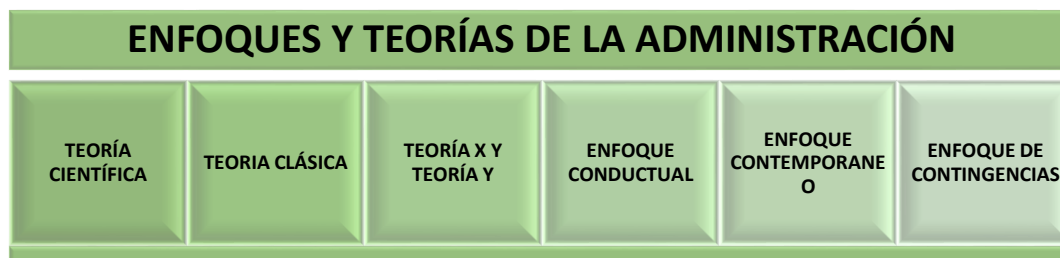
- **División de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.** Esta división consiste en que la dirección hace los planes, dirige, supervisa y controla, mientras que el trabajador ejecuta y aplica las reglas que le da la dirección para cada tarea.
- **Supervisión especializada,** o sea que, para las distintas etapas de un proceso, deben intervenir supervisores especialistas, de acuerdo con las técnicas propias del trabajo. (Ramírez, 2010, p.139)

2.1.1.2 Teorías y enfoques generales de la administración

Las escuelas de la ciencia administrativa incluyen diversas corrientes o enfoques por los cuales se concibe la administración, algunos son de ámbito amplio, otros tienden a la especialización. Es por eso que, en esta ciencia tan dinámica, existan múltiples corrientes o pensamientos en función a su aplicación, y a la fecha no exista una teoría administrativa de carácter universal.

Aun así, para temas de la presente investigación desarrollamos las dos teorías más utilizadas:

Ilustración 5: Enfoques de la Administración



Fuente: Creación propia, datos obtenidos de (Robbins y Coulter, 2010, pp.30-36)

a. Teoría Científica

Fue desarrollada en Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor, y se centra en la preocupación básica de aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. En este sentido, el enfoque de la

administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operador hacia el supervisor y el gerente). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución. (Sánchez, 2014)

Fue además una corriente desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial, donde el énfasis de las tareas es la principal característica de la administración científica.

b. Teoría Clásica

Henri Fayol desarrollo la llamada *teoría clásica* que básicamente se definió como “Aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales.” (Sánchez, 2014, p.56)

De allí el énfasis en la anatomía (estructural) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. Entonces, el enfoque para esta teoría era en una dirección vertical, de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución), completamente opuesta a la administración científica.

Predominaba la atención en la estructura organizacional, los principios generales de la administración y la departamentalización. Su principal característica es el énfasis en la estructura. (Sánchez, 2014)

c. Teoría X y teoría Y

Varios estudios realizados después de la Segunda Guerra Mundial mostraron que las actitudes y conductas de los trabajadores influyen en el comportamiento de los gerentes.

Douglas McGregor, expuso una teoría muy sonada para ese momento, y propuso dos sistemas de premisas de las actitudes y conductas laborales que no solo dominan la manera de pensar de los administradores, sino que también determinan su comportamiento en las organizaciones, a estas premisas las llamo *teoría X* y

teoría Y. (Jones, G. R., & George, J. M., 2010, p.58) El siguiente cuadro describe la comparación entre las dos teorías.

Ilustración 6: Comparación Teoría X versus Teoría Y

Teoría X

- El empleado promedio es flojo, no le gusta trabajar y trata de hacer lo menos que pueda.
- Para asegurar que los empleados se esfuercen, los administradores deben supervisarlos de cerca.
- Los administradores deben fijar reglas de trabajo estrictas y establecer un sistema bien definido de premios y castigos para controlar a los empleados.

Teoría Y

- Los no son inherentemente flojos. Si tienen la oportunidad, harán lo que es bueno para la organización.
- Para permitir a los empleados trabajar en beneficio de la organización, los administradores deben crear un entorno laboral que les dé oportunidades de ejercitar la iniciativa y el autogobierno
- Los administradores deben descentralizar la autoridad en los empleados y verificar que tienen los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Fuente: creación propia, datos tomados de Jones, G. R., & George, J. M., 2010, p.58

d. Método cuantitativo

Este método evolucionó de soluciones matemáticas y estadísticas utilizadas para problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez finalizada la guerra, el conocimiento de estas técnicas se utilizó para solucionar problemas en los negocios, básicamente en la administración.

¿En qué consiste este método? Robbins y Coulter lo definen como: “La aplicación de la estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computadora y de otras técnicas cuantitativas a actividades de la administración.” (p.30)

e. Enfoque Conductual

Sabemos que los gerentes tienen el desafío de lograr las metas y objetivos trabajando con personas. Esto explica el porqué algunos autores han elegido profundizar y enfocarse en el estudio de la gente de una organización. A este campo de estudio que investiga las acciones de las personas en el trabajo se le conoce como **comportamiento organizacional**.

El comportamiento organizacional se define como: “Campo de estudio que investiga las acciones (comportamiento) de la gente en el trabajo.” (Robbins y Coulter, 2010, p.33)

f. Enfoque Contemporáneo

Este enfoque se basa en la *teoría de sistemas* y se define como: “Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado.” (Robbins y Coulter, 2010, p.35)

La teoría contempla conceptos como el insumo, el producto, la caja negra, retroalimentación, el equilibrio, la capacidad para eliminar la distorsión, la pérdida de la energía, así como la automatización de la información.

Se describían dos tipos de sistemas: el abierto el cual interactuaba con el entorno, mientras que el sistema cerrado no tiene ninguna interacción con el entorno.

g. Enfoque de las contingencias

Los autores Jones, G. R., & George, J. M. definen el enfoque como: “las estructuras y los sistemas de control que eligen los administradores dependen (son contingentes) de las características del medio en que se desenvuelve la organización.” (p.62)

Otra definición del método descrita por Robbins y Coulter es “un enfoque que plantea que como las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas

(contingencias) y requieren diferentes formas de dirección.” (Robbins y Coulter, 2010, p.36)

Entonces, este enfoque obtiene su importancia en la forma en que los gerentes diseñan la jerarquía de la organización, eligen un sistema de control, dirigen y motivan sus colaboradores, todo esto dependerá de las características de su entorno organizacional.

2.1.2 Funciones de la Administración

Inicialmente el empresario Henry Fayol, propuso después de sus investigaciones que todos los gerentes ejecutaban cinco funciones primordiales en sistema administrativo: planear, mandar, organizar, coordinar y controlar. Sin duda alguna fue la base que rige a la administración de hoy, la cual se sintetizó en cuatro grandes pilares que son: Planeación, Control, Organización y Dirección.

Ilustración 7: Funciones de la Administración



Fuente: Creación propia, datos tomados de Robbins y Coulter, Administración, 2010, p.28

2.1.2.1 Planeación

La planeación la podemos definir como: “Proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y diseñar una serie de planes para coordinar la actividad.” (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez, 2011, p.100)

Robbins y Coulter lo definen con mucha similitud, como el proceso donde se definen los objetivos, se establecen estrategias para lograrlos y se desarrollan planes para integrar y coordinar, responsabilizando a los gerentes en cada accionar. (Robbins y Coulter, 2010)

Se puede indicar que la planeación es la base del proceso donde se establecen las metas que la organización se propone lograr, y donde se determinan las formas para alcanzarlas, bajo un ambiente coordinado del trabajo.

- Ventajas de la Planeación

Entre las ventajas que aporta una buena planificación tenemos:

Ilustración 8: Ventajas de la Planeación



Fuente: creación propia, datos tomados de Moyano et al, 2011, Administración de Empresas p.102

2.1.2.2 Organización

“La empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo a los principios de la organización.” (Moyano et al., 2011, p.110)

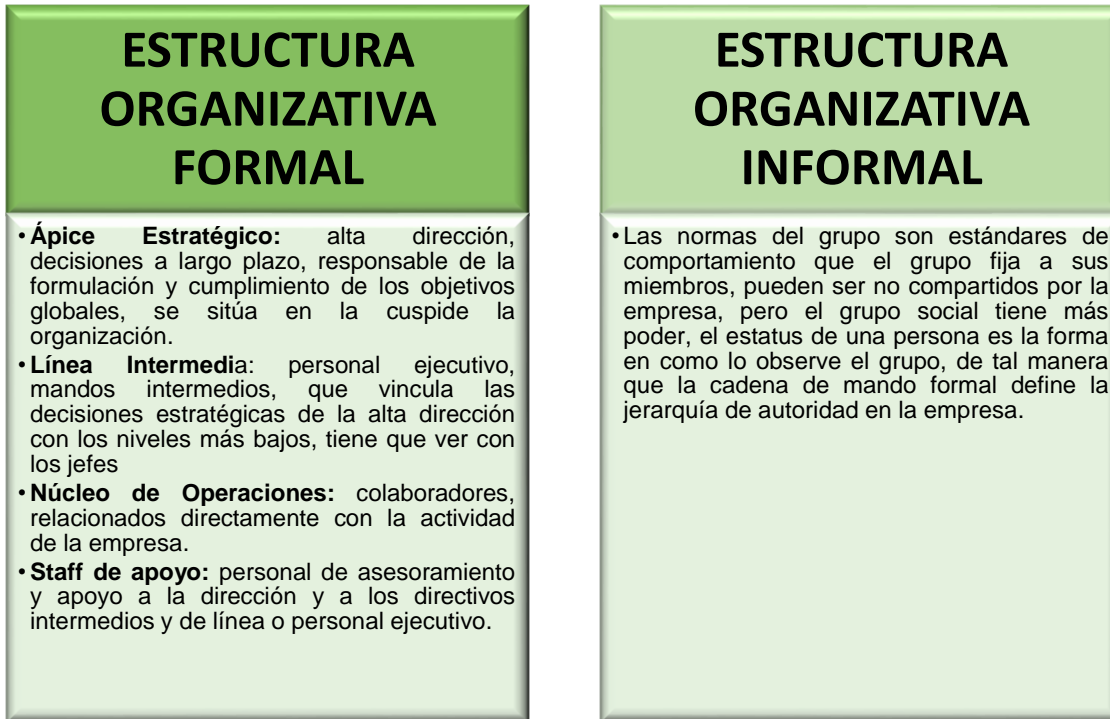
Organizar, es una función primordial de la administración, que se basa en establecer los roles para que las personas desempeñen sus labores dentro de la misma, la

podemos definir como: “distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización” (Robbin y Coulter, 2010, p.185), incluye sentar responsabilidades, agrupar y definir tareas y asignar recursos entre otras gestiones.

Moyano et al, insiste también en definir el concepto de *estructura organizativa* como eje principal sobre el cual se agrupen y ordenen los recursos. Lo reitera de esa forma porque lógicamente, no existe una única forma de ordenación posible de los recursos, pero si es necesario e importante dotar a la empresa de una estructura estable que se mantenga en el tiempo y permita la diferenciación e integración de las actividades con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. (Moyano et al, 2011)

Tenemos, que en toda estructura organizativa es posible distinguir entre la organización formal, que se caracteriza por una estructura estable que se construye de forma consciente por parte de la dirección de la empresa para cumplir los objetivos, y de la *organización informal* que surge de forma espontánea y no controlada entre los miembros de la organización, fruto de relaciones sociales entre los individuos.

Ilustración 9: Componentes de la estructura organizativa formal e informal



Fuente: Creación propia, datos tomados de Moyano et al, 2011, *Administración de Empresas* pp. 112-120

2.1.2.3 Dirección

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas, y a través de ellas cumplir y alcanzar con los objetivos propuestos. Esta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus colaboradores, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. (Robbins, Stephen, Coulter, 2010)

“Dirigir consiste pues, en poder ejercer sobre los otros una influencia que les hará tomar una orientación dada y les hará realizar, en el marco de tal orientación, un cierto número de actividades con el propósito de lograr, de manera colectiva, un resultado preciso.” (Aktouf y Suárez, 2012, p.107)

Para dirigir a los colaboradores de una organización es necesario que el administrador o gerente sepa y desarrolle la pericia de comunicar, liderar y motivar considerando que la dirección es un proceso que determina la relación entre los individuos.

Aktouf y Suárez, en su libro nos detallan como la dirección viene ligada a elementos de autoridad, y mencionan al autor Max Weber para explicar “las tres grandes fuentes sobre las que se puede basar la autoridad, o como él lo nombra: la dominación.”

- *Una fuente tradicional:* la costumbre que todo el tiempo ha designado a quienes deben ejercer una autoridad (ancianos, padre, madre, entre otros)
- *Una fuente legal:* la ley, el estatuto oficial confiere un poder de autoridad (policía, juez,)
- *Una fuente ligada al carisma:* una forma de poder que se deriva de una suma de atributos personales. Una especie de magnetismo que conduce a aceptar la autoridad, y por tanto, a obedecer (gente como Napoleón, Hitler). (Aktouf y Suárez, 2012, p.108)

2.1.2.4 Control

El control representa la etapa final de las funciones de la dirección (planificación, organización, dirección y control). Tiene como objetivo vigilar que las actividades planificadas se están haciendo según como estaba previsto, y que se estén alcanzando los objetivos que se pretendían.

Moyano utilizó una definición que nos ayuda a observar la línea del proceso, en el cual se realiza un seguimiento de las actividades, para comprobar que estas se realizan según lo planeado, sin dejar de lado posibilidad de corregir los problemas relevantes que se produzcan. (Moyano, et al., 2011)

Otra definición muy similar la describe Kootz: “Controlar es medir y corregir el

desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes, incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones.” (Kootz, Weihrich y Cannice, 2012, p.31)

Teniendo en cuenta estas definiciones podríamos entonces definir que existen una serie de características para que el *control* sea efectivo. Podríamos citar algunas:

- *Claridad y simplicidad*: para que sea comprendido tanto por los ejecutantes de la tarea como por los evaluadores de los resultados.
- *Adaptabilidad*, debe ser capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes, no debiendo limitar la actividad de la organización.
- *Eficacia* (generar señales en los momentos oportunos), *eficiencia* (justificar su coste) y oportunidad (la medida correctora debe aplicarse en el momento oportuno).
- *Continuidad*, aunque en determinadas actividades puede ser suficiente realizar el control en momentos determinados.
- *Adecuación*: tanto a las personas como al objeto que se controla, y aceptación por los miembros de la organización.
- *Enfoque sobre aspectos estratégicos*, es decir el control debe centrarse en las áreas donde las desviaciones que se presenten sea las más significativas o puedan producir consecuencias graves.

Si bien estas características son importantes para que el *control*, fluya de manera natural y sea comprendido por todas las áreas controladas, no podemos evitar mencionar que en sin número de ocasiones, el *control* es visto como algo negativo, mayormente por los individuos que son controlados, esto debido a las repercusiones negativas que sobre ellos recae la detección de los errores. (Moyano, et al, 2011)

- Fases del proceso de control

El proceso de control presenta cuatro fases que ilustramos en el siguiente cuadro:

Ilustración 10: Fases del Proceso de Control



Fuente: Creación propia, datos tomados de Moyano et al, 2011, Administración de Empresas p.91

2.1.3 Administración de Recursos Humanos

Los departamentos de recursos humanos han dejado de ser, los “departamentos de planillas”, donde su área de trabajo se limitaba a la administración de pagos de nóminas y la administración de vacaciones.

Su desarrollo se ha enfocado en administrar y comprender de una forma mucho más profunda a sus colaboradores y el talento humano que ahí se desenvuelve. Es por eso que el éxito de una organización depende cada vez más de las habilidades, capacidades y conocimientos de sus trabajadores.

Las organizaciones en el mundo competitivo, están descubriendo que hay grandes diferencias en el cómo se combina cada concepto de los recursos humanos. Los buenos líderes de grandes empresas y compañías no se enfocan en los asuntos de recursos humanos como procesos aislados unos de otros, sino que, combinan estas

prácticas y procesos en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los colaboradores.

Teniendo en cuenta esto, la Administración de los Recursos Humanos toma un papel preponderante, donde los gerentes desarrollaran los mejores procesos y estrategias para lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de su capital humano.



Imagen 4: Recursos Humanos, Fuente: internet, disponible en:

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cinco-aspectos-clave-area-recursos-humanos-494163>

A continuación, presentamos la definición del concepto de Recursos Humanos según los siguientes autores:

- **Dessler y Varela (2011)**, definen la Administración de Recursos Humanos como “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.” (p. 2)
- **Mondy, R. Wayne (2010)**, utiliza la siguiente definición “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. (p. 4)

- **Münch, L. (2011)**, lo define como: “conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencial del personal que integra una empresa.” (p.149)
- **López, F. (2011)**, para el autor la Administración de Recursos Humanos consiste en “desarrollar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa-organizativa eficiente y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal, que contribuya a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo esta área de la administración dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano.” (p. 2)
- **Bravo, R. (2012)**. Define la administración de recursos humanos como: “la gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.” (p. 3)
- **Alfredo Barquero Corrales, 2010** define Administración de Recursos Humanos de la siguiente manera: “es la organización y trato de personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos.”

La administración de los Recursos Humanos transcurre con una gran importancia para la organización, dado que según la forma en que se administren los colaboradores en la empresa se logra una alta competitividad y posición en el mercado, como también un clima organizacional sano.

Es por eso que en el transcurso de los años, las responsabilidades y nuevos retos del administrador de recursos humanos evolucionan según las necesidades de los empleadores, y no se pueden dar el lujo en un mercado tan competitivo de cometer errores como por ejemplo:

- Que los colaboradores no se desempeñen a su mayor capacidad.
- Contratar una persona equivocada para el puesto.
- Experimentar altas rotaciones de personal.
- Encontrar colaboradores desinteresados.
- Que se demuestre discriminación laboral.
- Que no se cumpla con los estándares de seguridad según las leyes vigentes.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.

Teniendo claro estos puntos se puede indicar que: “la principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.” (Dessler y Varela, 2011, p.13)

Barquero lo describe también de una forma muy elocuente: “Toda organización tiene, si desea conseguir el éxito en su gestión empresarial, la responsabilidad ineludible, mediante un programa moderno y eficiente para la administración del personal, de brindar a los trabajadores la oportunidad de satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia y sus deseos de progreso en los aspectos materiales y espirituales, agentes consustanciales al ser humano como totalidad.” (Barquero, 2010, p.23)

2.1.3.1 Funciones De Recursos Humanos

a. Planificación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos busca conocer las necesidades de personal que tiene la empresa considerando cuántos empleados se necesitan, como se encontrarán los empleados requeridos, así como las necesidades de formación que tiene la organización entre otros rubros importantes para la administración del recurso humano dentro de una empresa.

b. Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización

Posterior al análisis de las necesidades de recursos humanos dentro de la empresa surge la obligación de dotar de personal que permitan cubrir los puestos vacantes que tiene la organización, para cumplir con este propósito surge el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual se encargará de obtener los colaboradores con mejor desempeño y habilidades.

c. Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo

Mediante la elaboración de programas de capacitación y desarrollo de personal se pretende que el colaborador adquiera o actualice conocimientos y mejore sus capacidades con el fin de lograr motivación y por tanto mayor desempeño en sus tareas. Esto requiere de un gerente de recursos humanos que observe las necesidades y falencias de su personal, para así poder realizar capacitaciones que mejoren el rendimiento del mismo.

d. Valoración de puestos de trabajo

“...Técnica que parte del análisis del puesto para determinar en qué grado o medida están presentes los factores seleccionados para su evaluación (dificultad, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc.), en relación con otros puestos del mercado laboral (consistencia o armonía externa), y de la empresa (consistencia o armonía interna), con el fin de asignarle una tasa salarial justa y objetiva.” (Barquero, 2010, p.123)

Dentro de la importancia que tiene este tema dentro de la organización se pueden mencionar los siguientes puntos:

- Evitar quejas de colaboradores por un pago bajo en relación con el mercado laboral, siempre buscando la equidad.
- Calcular los costos de mano de obra.
- Procedimientos para las revisiones de sueldos y tareas.

e. Gestión de la salud e higiene en el trabajo

Considerando los factores positivos que representa tener una fuerza laboral saludable en las empresas se ha considerado tema importante que el colaborador se desarrolle en condiciones óptimas de higiene y salud ocupacional de modo que no se cause un deterioro a la salud y bienestar del mismo. Esta importante gestión puede hacer la diferencia de tener un personal motivado y competitivo.

f. Gestión estratégica de los recursos humanos

En un ambiente competitivo tal y como el que se presenta actualmente a nivel de empresas, resulta indispensable considerar el componente humano un factor determinante para la competencia en un mundo globalizado. Es importante como mencionaba Dessler y Varela, que la fuerza laboral (individuos) de una empresa, es el “activo” más importante de ella, y que la preocupación por que ésta fuerza se mantenga motivada y sana, garantiza un clima laboral óptimo para competir en los entornos globalizados empresariales.

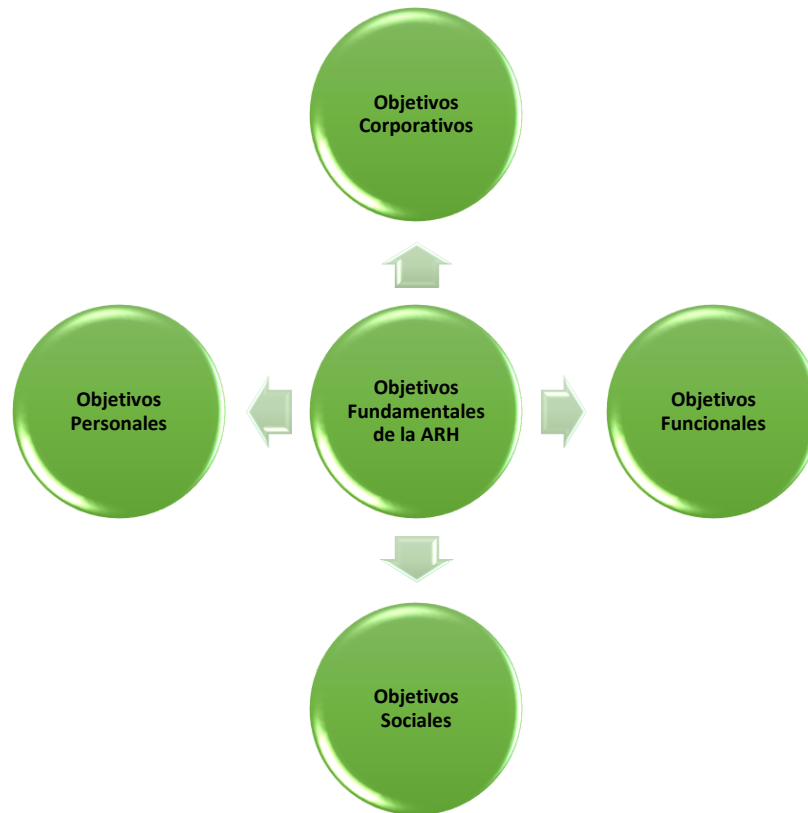
2.1.3.2 Objetivos Fundamentales de la Administración de los Recursos Humanos.

Los nuevos gerentes de Recursos Humanos deben plantearse metas claras y cuantificables que se permitan evaluar en el transcurso. En algunas ocasiones se expresan por escrito de una forma estructurada, y en otras veces forman parte de una “cultura” de la organización. Y en cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de capital humano.

Los objetivos de la Administración de los Recursos Humanos, no solo expresan los propósitos y direcciones de la alta gerencia, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que se presentan, tanto del departamento que administra al talento, como de las personas participantes del proceso. (Werther, 2014)

Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro grandes áreas fundamentales:

Ilustración 11: Objetivos de la administración de los Recursos Humanos.



Fuente: creación propia, datos Obtenidos de B. Werther. (2014) Administración de recursos humanos. p 30

a. Objetivos Corporativos

Básicamente este objetivo se centra en contribuir al éxito de la empresa por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. Su función es posibilitar el éxito de los supervisores y gerentes.

b. Objetivos Funcionales

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la gestión

del talento no cumple con las necesidades que demanda la empresa el resultado se refleja en innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. (Werther, 2014)

c. Objetivos Sociales

El departamento de Recursos Humanos debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización.

d. Objetivos Personales

“El departamento de Desarrollo Humano debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de Desarrollo Humano reconoce que una de sus es facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa.” (Werther, 2014, pp.29-30)

No se puede dejar de lado la importancia que recae sobre el departamento de Desarrollo Humano, de trabajar en la búsqueda de las mejores características de sus colaboradores, con procesos de capacitación y motivación de personal.

2.1.3.3 El Entorno y las Responsabilidades Cambiantes en la Administración de los Recursos Humanos

Ya sabemos que las empresas que quieran subsistir en el mercado actual, deberán ajustarse a una realidad de competencia mucho más agresiva, lo cual da como resultado que los empleadores se concentren más en la motivación y el desempeño de sus colaboradores para obtener ventajas competitivas.

Dessler y Varela nos describen que en el contexto empresarial y gracias a la administración de los recursos humanos las empresas se han dado cuenta que su

mayor ventaja competitiva son sus colaboradores y no su maquinaria. (Dessler y Varela 2011)

Nombraremos algunas *Tendencias Importantes* que están impulsando a los gerentes de recursos humanos a enfocarse cada vez más en la competitividad y el desempeño.

Globalización: es la tendencia de las organizaciones de expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. Esto significa mayor competencia, y más competencia significa mayor presión para buscar ser “de clase mundial”, tratando de disminuir costos, lograr mayor productividad de los colaboradores y hacer las cosas mejor a un menor costo.

Avances Tecnológicos: la tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa, y para la administración de los recursos humanos no es la excepción, los nuevos gerentes deben desarrollarse y conocer la nuevas tendencias en estas tecnologías, como por ejemplo el reclutamiento de personal en línea.

La Naturaleza del Trabajo: la tecnología también está modificando los puestos laborales, es cada vez más común observar grandes maquinarias operadas por colaboradores calificados en ámbitos de computación. Empleados con capacidades tecnológicas como éstas requieren nuevas habilidades y capacitación para tener éxito en puestos cada vez más demandantes y complejos.

Empleos en los Servicios: “la tecnología no es la única que impulsa la ruta del cambio que va desde la fuerza física hasta la inteligencia. Por ejemplo, actualmente más de dos tercios de la fuerza laboral estadounidense se dedica a la producción y al suministro de servicios.” (Dessler y Varela 2011, p.8)

Subcontratación: es mucho más común observar en nuestros centros de trabajo la figura de subcontratación, en Costa Rica esta figura ha tomado fuerza con empresas de seguridad y limpieza, sin dejar de lado que poco a poco se observan

subcontrataciones en las áreas contables y tecnológicas. Esta figura cumple con todo un reto para los gerentes de recursos humanos, ya que el personal subcontratado no pertenece a la empresa, en muchas ocasiones comparten en el mismo centro de trabajo, esto obliga a realizar un esfuerzo extra para compenetrar dicho personal con los valores y políticas del centro de trabajo.

Capital Humano: “Se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.” (Dessler y Varela 2011, p.9)

2.1.3.4 Procesos de Recursos Humanos

Ilustración 12: Proceso de los Recursos Humanos



Fuente: Creación propia, datos tomados de Dessler y Varela, 2011, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano p.2

A. Análisis y clasificación de puestos de trabajo

Dessler y Varela, (2011) afirman: “Es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así cómo las características debe tener la personas que se contratarán para cubrirlos.” (p.80)

Barquero lo define como un principio que contempla la ordenación de los puestos dentro de una organización, lo cual se ha definido de la siguiente manera: “El proceso al que se recurre para examinar evaluar y ordenar en forma sistemática los diferentes oficios de la organización, considerando factores como: deberes, naturaleza de éstos, grado de dificultad de las tareas, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.” (Barquero, 2010, p.61)

La clasificación puede darse de dos formas: por rango o por tareas; la primera se refiere la persona como un ser independiente; mientras que la segunda tiene énfasis sobre las tareas sin considerar al trabajador.

El análisis y la clasificación de puestos dentro de una organización brindan información sobre las actividades y requisitos del puesto. Luego esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos laborales y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo solicitado.

- **Análisis de puesto de trabajo e igualdad de oportunidades en el empleo (IOE)**

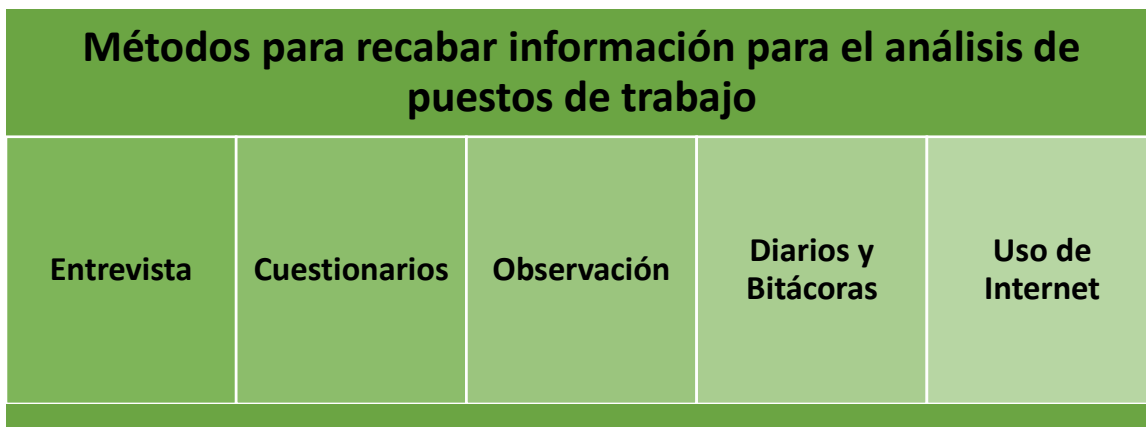
El análisis de puestos de trabajo juega un papel muy importante en la observancia de la igualdad de oportunidades. Los empleadores deben de ser capaces de demostrar que las herramientas que utilizarán para la selección y la evaluación están relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo en cuestión y que no presentan ventajas indebidas sobre uno u otro participante. Para esto el gerente de recursos humanos debe conocer las implicaciones del puesto, lo cual a su vez requiere de un análisis de puestos adecuado. (Dessler y Varela, 2011)

- **Métodos para recabar información para el análisis de puestos de trabajo**

En la práctica, como comúnmente se ha realizado a través de los años, se suele recabar datos para el análisis de puestos de los mismos colaboradores relacionados directamente con el trabajo afín. Esto mediante cuestionarios y entrevistas. Luego se promedia los datos de colaboradores de diferentes departamentos, para determinar por ejemplo, la cantidad de tiempo de un trabajador común.

Aunque la entrevista y los cuestionarios son los más comunes, también existen herramientas en las cuales se puede apoyar el gerente de los recursos humanos como lo son, la observación, diarios y bitácoras de los participantes y el uso de Internet.

Ilustración 13: Métodos para recabar información: análisis de puestos.



Fuente: Creación propia, datos tomados de Dessler y Varela, 2011, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano pp.80-81

- **Entrevistas**

La entrevista para el análisis de puestos podría hacerse directamente a quienes ocupan el puesto, o a varios supervisores que conozcan con detalle las tareas de ese puesto.

Para citar algunas preguntas típicas de dicha entrevista son según Dessler y Varela:

- ¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?
- ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su puesto de trabajo?
- ¿Qué hace usted exactamente?
- ¿En que actividades participa? entre otras.

Esta sin duda la entrevista es una de las técnicas más utilizadas, y lo más importante es que por medio de esta los colaboradores informen acerca de sus actividades y conductas, lo cual de otra manera tal vez no se obtendría.

El principal problema o desventaja es la distorsión de la información, ya sea por la falsificación intencional, por la falta de habilidades del entrevistador o por malos entendidos.

- **Cuestionarios**

Por lo regular los cuestionarios son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los colaboradores, quienes identifican así las tareas que desempeñan. Las deficiencias aparecen cuando en algunos casos el colaborador carece de habilidades verbales, lo cual puede causar obtener información ilegítima. Además, algunos colaboradores tienden a exagerar sus funciones, atribuyéndose más responsabilidad de la que realmente tienen. (Mondy, 2010)

- **Observación**

Se utiliza con mayor frecuencia en puestos con facilidad de observación, como, por ejemplo, líneas de ensamblaje, un empleado de limpieza, un auxiliar contable. Por otro lado, pierde su utilidad cuando lo que se quiere observar son puestos con mayores habilidades intelectuales, como por ejemplo, un abogado, ingeniero, doctor.

- **Diarios y bitácoras de los participantes**

Esta técnica consiste en solicitarle al colaborador que lleve un diario de actividades o una bitácora de lo que hace diariamente en su puesto de trabajo.

- **Uso de Internet**

En las grandes compañías se ha empezado a utilizar la técnica de análisis de puestos por Internet. Consiste en que el analista de puestos de trabajo reparta cuestionarios vía Internet a trabajadores ubicados en diferentes puestos geográficos, con instrucciones precisas para llenar los formularios y con una fecha determinada.

B. Reclutamiento y Selección de Personal

Una vez se han identificado las necesidades de personal, junto con las funciones y requisitos que deben cumplir los aspirantes a desempeñar los cargos disponibles de la organización, se procede entonces a buscar en el mercado laboral las personas que reúnan las características requeridas.

Por lo que podemos decir, que el reclutamiento de personal se basa en las funciones de análisis y descripción de los cargos para la previsión de la fuerza laboral requerida, las cuales buscan suministrar información sobre la cantidad y calidad de personal necesitado o requerido.

En este proceso se analizan las hojas de vida de los aspirantes y se verifican los antecedentes laborales, referencias, datos de educación, para constar que el aspirante cumple con los requisitos mínimos establecidos como resultado del análisis del cargo.

Entonces podríamos definir el reclutamiento de personal como: “El proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes.” (Castillo, 2012, p.96)

Otra definición proporcionada por Koontz nos ilustra: “El reclutamiento supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.305)

Entonces podríamos definir el reclutamiento como todas las acciones y procesos que se llevan a cabo en una empresa con el fin de obtener las personas con el perfil de requisitos más parecido que se requieren para ocupar un puesto vacante dentro de la organización.

Dentro de los principales fines del reclutamiento para las empresas se pueden indicar los siguientes:

Ilustración 14: Fines del Reclutamiento

El diagrama muestra un recuadro con un fondo verde. En la parte superior, un encabezado de color verde más oscuro contiene el título "Fines del Reclutamiento" en letras blancas. Debajo del encabezado, el fondo es un verde más claro y contiene una lista de siete puntos, cada uno precedido por un asterisco. El recuadro termina con una franja horizontal de color verde más oscuro en la parte inferior.

Fines del Reclutamiento

- * Determinar las necesidades actuales y futuras de personal.
- * Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para cubrir los puestos requeridos.
- * Lograr éxitos en el proceso de selección.
- * Reducir la probabilidad de que los candidatos una vez seleccionados decidan retirarse de la empresa al poco tiempo.
- * Cumplir la normativa existente.
- * Aumentar la eficiencia individual y de la organización.
- * Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas para el proceso de reclutamiento.

Fuente: Creación propia, datos tomados de Dessler y Varela, 2011, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, Capítulo 3.

- **Medios de Reclutamiento**

Se refiere a los canales utilizados por la empresa para divulgar en su mercado laboral la existencia de una vacante disponible, con el fin de atraer los mejores aspirantes.

Los medios más comunes de reclutamiento son:

- Comunicación oral (personal o telefónica).
- Comunicación escrita (carta, memorando o boletín).
- Anuncio radial.
- Aviso de prensa.

La comunicación oral se utiliza básicamente entre los colaboradores y personas que mantienen algún vínculo con la empresa. La escrita en también tiene que ver con los mismos tipos de aspirantes, la diferencia es que asegura mucho más detalle y formalidad. El anuncio radial y publicación en prensa son mucho más costosos y requiere de mayor cuidado para obtener los perfiles necesarios por la empresa. (Castillo, 2012)

Por eso es importante antes publicar en un medio de comunicación masivo, tener en cuenta algunos detalles como:

- Segmento del mercado deseado.
- Redacción del texto.
- Medio de publicación.
- Número de veces que se publicará.
- Fechas de publicación.

- **Reclutamiento Interno y reclutamiento externo**

El reclutamiento de personal puede tomar dos direcciones, ya sea buscar un candidato interno de la empresa y promoverlo para el puesto o vacante desocupada, o bien, buscar ese candidato de forma externa por los medios vistos con anterioridad.

Tanto el reclutamiento interno como el reclutamiento externo presentan ventajas y desventajas en sus procedimientos o procesos, analizando comparativamente entre las dos, Castillo nos describe a continuación:

Ventajas reclutamiento interno:

- Los candidatos son conocidos.
- Los candidatos conocen la empresa.
- Se crea un ambiente positivo por la posibilidad de ascensos.

Desventajas reclutamiento interno:

- Sólo se tiende a ascender por antigüedad laboral, dejando de lado otras capacidades y meritos laborales.
- Se reduce a vincular los cargos con personas que traigan nuevas ideas.
- Puede propiciar un ambiente de intrigas.
- Efecto dominó con las vacantes que se dejan.

C. Selección de Personal

Finalizada la etapa de reclutamiento, tenemos ahora una cantidad adecuada de candidatos, entre los cuales se debe escoger el mejor perfil posible. El éxito de una buena selección de personal recae en gran medida de la eficiencia con que se haya realizado el proceso de reclutamiento. Algunos conceptos de selección de personal son:

Castillo (2012), define la selección de personal como: “El objetivo de escoger dentro del grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus habilidades, conocimientos

y actitudes presente las mayores posibilidades de cumplir la misión del cargo y contribuir así al logro de la misión global de la Institución.” (p.108)

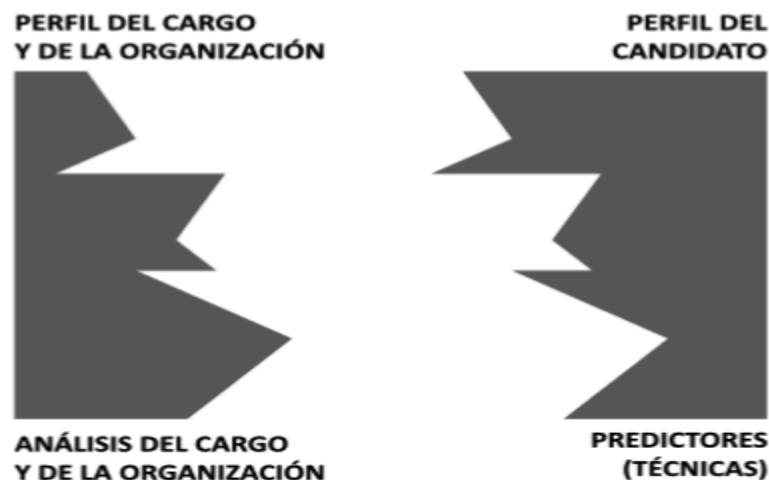
También encontramos el siguiente concepto descrito por Mondy: “Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización.” (Mondy, 2010, p.158)

Koontz lo define más simple: “Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto” (Koontz, Weihrich y Cannic, 2012, p.298).

- **Importancia de la Selección de Personal**

Podríamos decir que la mayor importancia en la *Selección de Personal*, es lograr la mayor correspondencia entre los candidatos y los puestos de trabajo, es decir, “calzar” al candidato perfilado con las necesidades de la vacante expuestas.

Ilustración 15: Perfil y Cargo



Fuente: Ilustración tomada de libro: Castillo, A. J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (3a. ed.). p.109

Por lo que se puede determinar que el proceso debe buscar que el candidato encaje dentro de la organización y luego en el cargo que va a ocupar, como se pretende ilustrar en la imagen anterior.

- **El Proceso de Selección**

“La mayoría de los modelos de selección propuestos se basa en la suposición según la cual los individuos se diferencian en rasgos o características más o menos estables y tienen su punto de partida en la descripción del cargo que necesita ocupar.” (Castillo, 2012, p.111)

Podríamos citar que una buena selección de personal debe tener como mínimo:

1. Formulario de solicitud completo por el candidato.
2. Entrevista inicial por el departamento de recursos humanos, con el fin de corroborar los datos.
3. Aplicación de pruebas, con la intención de conocer las capacidades, habilidades y aptitudes de los oferentes.
4. Investigación y corroboración de antecedentes y datos, con el fin de conocer detalles del candidato que la empresa estime importante.
5. Selección preliminar por el departamento de recursos humanos, de los posibles candidatos al puesto.
6. Entrevista al candidato en conjunto con recursos humanos y el encargado de tomar la decisión en el departamento donde está la vacante.
7. Exámenes médicos, todos los que sean necesarios, incluso hasta la detección de drogas.
8. Finalmente, la decisión de contratar, que es la etapa donde se toma la decisión de contratar al candidato mejor perfilado para ocupar la vacante.

- **Instrumentos de Selección**

Si bien es cierto existen distintas metodologías que se utilizan y aplican durante este proceso, sin embargo, se mencionan los siguientes instrumentos de selección como los más utilizados (Castillo 2012):

1. Hoja de vida
2. Pruebas
3. Entrevistas
4. Muestras de trabajo

1- Hoja de vida: es el documento donde aparecen los atestados del candidato. *2- Pruebas:* o tes de selección son un conjunto de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento. *3-Entrevistas:* es la comunicación verbal entre dos o más personas en contacto directo, con propósito definido. Dessler y Valera (2011) la definen de la siguiente manera: “es un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral.” (p.152) *4-Muestras de trabajo:* esta técnica implica la contratación temporal del candidato que se encuentre mejor perfilado, pero que necesite demostrar en campo, sus condiciones para el desempeño del puesto.

Una de las decisiones más difíciles de tomar en las empresas es la contratación de un nuevo colaborador. Son muchos los riesgos que presenta la vinculación de una persona cuyas características no se ajustan al perfil deseado.

“Tenemos entonces que la selección de personal no es un rito de adivinación realizado por personas dotadas de dones extraterrestres, sino un proceso técnico de predicción de la conducta laboral de los futuros integrantes de la organización.” (Castillo, 2011, p.121)

Por lo tanto, la identificación de los requisitos que debe reunir las personas seleccionadas es un asunto crucial del proceso de selección. Se debe tener mucha pericia y precaución para no cometer errores de excesos o faltantes, ya que puede impedir una buena selección con sus consecuencias posteriores.

D. La Evaluación del Desempeño

Muy poco se discute la necesidad de las personas por conocer que también o mal realizan su trabajo, y de recibir el reconocimiento correspondiente. La evaluación del desempeño viene a satisfacer esa necesidad, suministrando información valiosa sobre aspectos débiles y fuertes del rendimiento, al mismo tiempo que permite detectar a los trabajadores sobresalientes y a los que no. Esta es una de los grandes retos de los nuevos gerentes de recursos humanos, buscar apoyado en la herramienta, una “fotografía” del desempeño laboral de sus colaboradores y su comportamiento real y habitual.

Algunas definiciones de evaluación del desempeño a continuación:

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.” (Alles, 2016, p.310)

González y León (2013) afirman: “El término desempeño se refiere a la manera como un empleado realiza sus tareas; resalta además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtienen a nivel interno o global, o con aquellos que se tenga pensado obtener. La evaluación del desempeño incluye, por tanto, el hecho de manifestarle al colaborador cómo es su rendimiento y el establecimiento de un plan de mejoramiento. (p.236)

Castillo (2012) define la evaluación del desempeño como: “El proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa.” (p.278)

“Las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.” (Dessler y Varela, 2011, p.227)

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, puede afirmarse que, en general, la evaluación del desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática acerca del desenvolvimiento del individuo en el cargo para estimular y juzgar sus cualidades. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

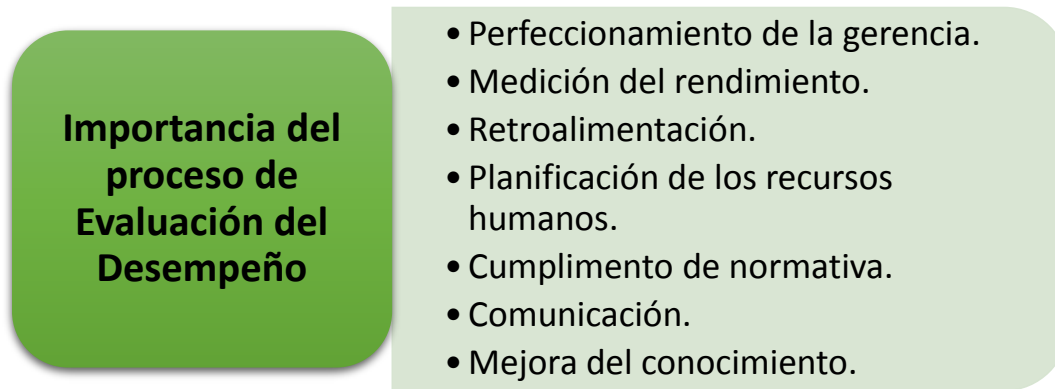
- **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es una función importante tanto para el colaborador como para el empleador. Hemos visto cómo le satisface al individuo conocer qué valoración tiene la empresa de su trabajo, lo que le permite hacer sus propias metas de mejoramiento laboral. Al mismo tiempo la empresa obtiene retroalimentación sobre las funciones del proceso de administración de personal, en especial sirve como apoyo a la previsión de la fuerza laboral y análisis de cargos, puesto que la evaluación del desempeño permite detectar la posibilidad de deserción y de sustitución a mediano plazo, como también identifica características deseables e indeseables que afectan el desempeño de cada puesto.

Las distintas razones de interés por las que se evalúa el desempeño son las recompensas, la retroalimentación, el desarrollo, las relaciones, la percepción, el potencial de desarrollo y la asesoría.

Algunos fines importantes del proceso de la evaluación del desempeño lo ilustramos a continuación según Puchol, L. (2012):

Ilustración 16: Importancia de la Evaluación del Desempeño.



Fuente: Creación propia, datos tomados de Puchol, L. (2012). Libro, Dirección y gestión de recursos humanos (7a. ed.)

• **Métodos de Evaluación del desempeño**

Existen métodos tradicionales de evaluación del desempeño, aunque si bien es cierto muchas veces cada organización diseña su propio método de evaluación, los más utilizados son: la evaluación por objetivos, clasificación, distribución forzada, las entrevistas, las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos, escalas de bases conductuales y las listas de verificación.

a) Método de evaluación por objetivos: Castillo (2012) lo define como: “La medición de los resultados obtenidos en la búsqueda de los objetivos establecidos para cada cargo.” (p.280) Esta modalidad es poco utilizada por la dificultad de formular objetivos concretos.

b) Métodos de incidentes críticos: Este método enfoca principalmente temas o características extremas considerando únicamente los éxitos y los fracasos; con el fin de evaluar puntos débiles o puntos fuertes del trabajador.

c) Método de la elección forzada: Este método evalúa el desempeño del colaborador considerando frases descriptivas enfocadas específicamente a

aspectos del comportamiento del individuo. (Castillo, 2012) Aunque reduce los sesgos de los evaluadores, tiene poca utilidad para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño.

d) Método de la lista de verificación: “El calificador escoge frases o términos que describen las características y rendimientos del trabajador. Sin embargo, en este método las frases o términos tienen valores asignados por el departamento de personal y son desconocidos por el supervisor que evalúa.” (Castillo, 2012, p.280) Es un método de mucha facilidad y economía de administración, aunque se dificulta en el momento de asignar peso adecuado a los diferentes términos de la lista y el uso de criterios de personalidad en lugar de rendimiento.

e) Método de clasificación: es un método simple, donde el evaluador clasifica a los colaboradores de mejor a peor. El problema es que no muestra la magnitud de las diferencias entre los trabajadores, ya que se utiliza un criterio global. A esto le sumamos que genera hostilidad por parte del grupo de colaboradores posicionados en el fondo de la tabla.

f) Método de distribución forzada: mediante este sistema, los colaboradores se clasifican en distintas categorías. Cada categoría se le asigna una proporción de los trabajadores, que deben ser ubicados. Tiende a ser mucho más equitativa.

g) Método de escala gráfica: “Una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características.” (Dessler y Varela, 2011, p.230)

h) Método de escala con bases conductuales: “Este método usa la escala de calificación, pero en lugar de usar objetivos para asignar los diferentes grados de

la escala, utiliza comportamientos observables relacionados con el criterio que se esta midiendo.” (Castillo, 2012, p.281)

i) Evaluación 360°

Cuando se habla de evaluación del desempeño, no se puede dejar de lado uno de los métodos más utilizados en la actualidad por su versatilidad y eficiencia, la evaluación de 360°, que William B. Werther (2014) lo define como: “Sistema de evaluación en el cual participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo, además del supervisor.” (p.255)

Por su parte Newstrom explica: “Se trata del proceso de reunir sistemáticamente datos sobre las habilidades, capacidades y conductas de una persona provenientes de diversas fuentes: el gerente, los compañeros de trabajo, subordinados e, incluso, clientes o consumidores.” (Newstrom, 2011, p.149)

La evaluación 360° es una manera sistematizada de obtener información y opiniones de diferentes personas sobre el desempeño de un individuo en particular., de un departamento o de una organización.

Este modelo posibilita la implementación de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de evaluación, características que implica varias ventajas, como nos describe Werther W. (2014):

- a) Asegura que el candidato es el adecuado para el puesto.
- b) Define los planes de capacitación y desarrollo individuales y grupales.
- c) Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial.
- d) Proporciona retroalimentación proveniente de varias fuentes.
- e) Proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas clave del desempeño “difíciles de medir”, como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, entre otros.

E. Administrar Sueldos y Salarios (Remunerar)

“La remuneración de los colaboradores se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa.” (Dessler y Varela, 2011, p.262)

La remuneración consta de dos componentes principales:

1. *Pagos en efectivo*: como sueldos salarios, incentivos, comisiones y bonos.
2. *Prestaciones*: como seguros, días de vacaciones y prima vacacional.

- **Modalidades de Remuneración**

Ilustración 17: Tipos de Remuneración

a) Remuneración por unidad de tiempo

- El salario basado en el tiempo, ya sea por hora, día semana o mes, es de fácil administración. Este método de compensación es aplicable en situaciones en las cuales el trabajo es difícil de estandarizar y su volumen no está bajo el control del operario.

b) Remuneración por tarea realizada

- El salario es asignado por unidad de trabajo realizado. este segundo método de remuneración ha sido designado con el nombre genérico de incentivos.

Fuente: Creación propia, datos tomados del libro: Administración de Personal, Enfoque hacia la Calidad, Castillo 2012, p.205

Como hemos observado, el salario es la parte central de la remuneración, el cual es integrado por elementos adicionales al salario nominal, como son las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades.

Por eso, para que la estructura salarial de la empresa sea equitativa a lo interno y competitiva al externo, debe fijar sus niveles salariales en relación con la importancia de los cargos y con el mercado laboral. Esto requiere y exige de la

valoración de los cargos y el conocimiento de los datos salariales del mercado laboral. En otras palabras, el gerente de recursos humanos debe conocer con mucha exactitud el tipo de mercado donde se desenvuelve su empresa.

De esa forma es importante definir algunos conceptos necesarios del tema como nos describe Castillo (2012):

Salario: Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que adopte.

Salario nominal o básico: es la cantidad de dinero que se pacta en el contrato de trabajo, y que se paga de forma ordinal al colaborador. No incluye adicionales.

Sueldo: es la remuneración fija que recibe el colaborador por periodos mayores a un día (semana, quincena, mes).

Salario Base: es el conjunto de pagos que sirve de base para liquidar las prestaciones proporcionales al salario.

Salario mínimo: el que todo trabajador tiene derecho a percibir para solventar sus necesidades normales y las de su familia en el orden material, moral y cultural. Este salario es fijado por el gobierno.

- **Protección al Salario**

Por ser la retribución más importante que recibe el colaborador por los servicios brindados al empleador, el salario presenta una serie de protecciones que garantizan el pago completo y sin atrasos para los trabajadores.

Los autores Dessler y Varela (2011) definen estas protecciones de la siguiente manera:

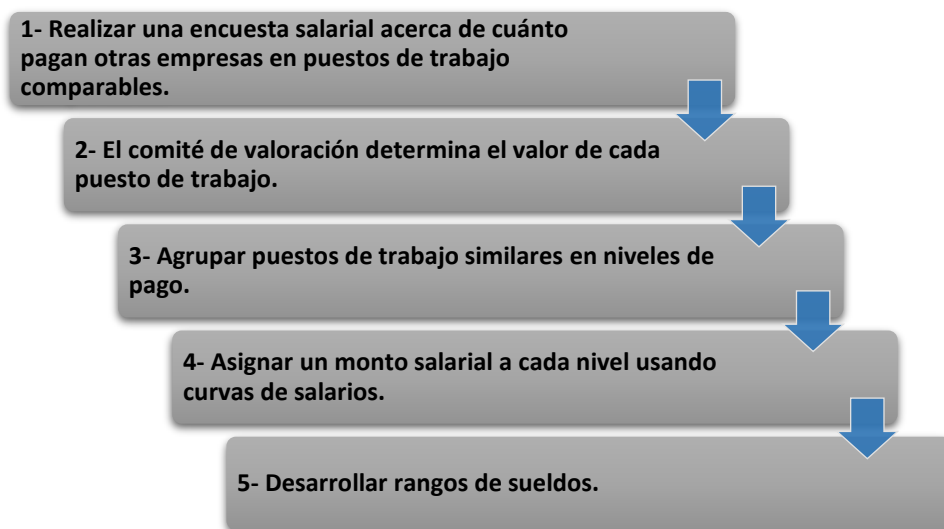
- 1- *Contra el Patrón*: el salario debe pagarse en moneda de curso legal, no se permite hacerlo con mercancías ni ninguno que pretenda sustituir la moneda.
- 2- *Contra acreedores del trabajador*: el salario se pagará directamente al trabajador, salvo en casos de fuerza mayor que el colaborador se vea inhabilitado para su respectivo cobro.
- 3- *Contra acreedores del patrón*: los créditos a favor de los trabajadores, por salarios o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones tendrán preferencias sobre concurso o quiebra.
- 4- *Defensa de la familia*: las deudas contraídas por los trabajadores a favor de los patrones, solo será responsabilidad del trabajador. (p.268)

- **Niveles de Pago**

Para los nuevos gerentes, establecer los niveles de pagos es todo un reto, establecer un equilibrio que garantice la equidad interna como la externa se torna de mucha experiencia en el campo.

Dessler y Varela (2011) se enfatizan en realizar 5 pasos que veremos a continuación en la siguiente ilustración:

Ilustración 18: Niveles de Pago.



Fuente: Creación propia, datos tomados del libro: Administración de Recursos humanos, Dessler y Varela (2011, p.271)

F. Incentivos y Prestaciones

- **Incentivos**

Es mucho más común en estos tiempos obtener de los empleadores incentivos y bonificaciones por alcanzar desempeños laborales satisfactorios, o simplemente por alcanzar las metas propuestas por la empresa.

De manera tradicional, todos los planes de incentivos son planes de remuneración por desempeño, en los cuales se pagan a todos los trabajadores según su desempeño.

Entonces tenemos que **Incentivo es**: “Los reconocimientos económicos o simbólicos que la empresa otorga para premiar el alto desempeño laboral de los trabajadores.” (Castillo, 2012, p.202)

A continuación definiremos algunos de los tipos de incentivos más utilizados, como por ejemplo:

- a. Destajo Puro:** consiste en fijar un precio por unidad producida. La fijación del precio unitario requiere la determinación del tiempo estándar de producción de la unidad que se paga. Se establece una cuota básica que de ser superada por el colaborador podrá optar por el incentivo dispuesto.
- b. Plan Hasley:** en este incentivo las utilidades generadas por el aumento de la producción son repartidas entre los trabajadores, supervisores y propietarios de la empresa.

- c. **Plan Scalon:** propuesto por José Scalon en 1983, establece la participación de los colaboradores en la solución de los problemas y en la distribución de los beneficios.

Características de un buen plan de incentivos:

Para obtener los resultados deseados, un buen plan de incentivos deben reunir las siguientes características como mínimo, descritas por Castillo (2012):

- ✓ Suficientemente motivante para lograr el objetivo principal.
- ✓ Equitativo, lo cual implica tener políticas para asegurar que la remuneración esté relacionada con el desempeño y la importancia relativa de los cargos.
- ✓ Competitivo, para que la empresa logre captar el mejor personal del mercado laboral.
- ✓ Económicamente factible, debe contar con el respaldo económico de la empresa.
- ✓ Conocido y aceptado por los colaboradores.
- ✓ Ajustado a las normas legales y éticas.
- ✓ Contener procedimientos y políticas flexibles, que permitan decidir asuntos como aumentos y reclasificación de cargos.

• **Prestaciones**

En cambio las **Prestaciones** es definida por Dessler (2011) como: “Pagos monetarios y no monetarios indirectos, que un individuo recibe por su trabajo continuo para la compañía” (p.292), por lo que las prestaciones incluyen cuestiones como tiempo libre con goce de sueldo, seguro de gastos médicos, seguros de vida, instalaciones para cuidado infantil, entre otras.

Mondy, R. Wayne (2011) define el concepto **Prestaciones** como:” Todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa.” (p.304)

Existen muchos tipos de prestaciones, a continuación definiremos las más recurrentes por parte de los empleadores y gerentes de recursos humanos.

Permiso y descansos con goce de sueldo: este tipo de prestaciones incluyen días feriados, vacaciones, ausencia por fallecimiento de algún familiar, licencia médica, período sabático, licencia por maternidad, y pagos de seguros de empleo por cesantía.

Vacaciones y días feriados: algunos empleadores otorgan un aumento de días de vacaciones según los años laborados para la empresa, y con respecto a los días feriados de resultar día de descanso pueden otorgar un día específico laboral para su disfrute.

Incapacidad por enfermedad: con licencias médicas se paga a los colaboradores cuando se encuentran fuera de las actividades por causa de una enfermedad. La mayoría de las políticas de licencias médicas, garantizan al colaborador el pago de su sueldo completo durante un número específico de días.

G. Capacitación y Desarrollo de Personal

En la actualidad, el mercado laboral se ha convertido en un mercado demandante, donde los empleadores requieren contratar al mejor personal disponible en el mercado y mantenerlo en sus empresas, con altos rendimientos.

Una vez adquirido ese personal es responsabilidad de los gerentes y administradores invertir en la formación y desarrollo del capital humano que poseen. Mantener el capital humano capacitado en sus funciones, garantiza niveles óptimos en el desempeño, sumando a esto un personal motivado y seguro.

Algunos conceptos sobre Capacitación y Desarrollo los ilustramos a continuación:

Ilustración 19: Capacitación



Dessler y Varela definen Capacitación como: "Métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores." (p.185)

Mondy (2010) por su parte define: "Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales." (p.198)

William B. Werther (2014) indica sobre capacitación: "Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal." (p.182)

Fuente: Creación propia, datos obtenidos de las citas mencionadas.

- **Diferencia entre Capacitación y Desarrollo**

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es una línea tenue, se entiende por **desarrollo** "los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les dará una preparación que les servirá para el futuro." (Werther, 2014, p.205).

Cuadro 1: Desarrollo versus Capacitación.

Responde a	Capacitación ¿Cómo hacer?	Desarrollo ¿Qué hacer, que dirigir?
Definición	Actividad sistemática y programada la cual se intenta preparar al colaborador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento y prepara al colaborador para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general.	Ejecutivos (mandos medios y superiores).
Plazo	Corto plazo.	Mediano y largo plazo.
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Fuente: Creación propia, datos obtenidos del libro: Administración de recursos humanos. (William B. Werther), p.205

- **Importancia de la capacitación**

Toda organización que invierte en capacitación para sus colaboradores busca entre otros objetivos, incrementar la productividad, desarrollar una cultura empresarial y fortalecer la moral de los trabajadores, prevenir accidentes y reducir pérdidas por éstos, aminorar los esfuerzos del supervisor y preparar el personal para ocupar posiciones claves.

Adicional a lo anterior, la capacitación busca que además de incrementar la productividad se actualice los conocimientos de los colaboradores desarrollando el potencial en la fuerza laboral., así como aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores para con la organización.

Por lo que diríamos que la capacitación del capital humano prepara a los individuos en nuevos retos y labores más complejas, al mismo tiempo constituye un arma

poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y las altas tasas de rotación.

- **Ventajas de la Capacitación**

Las ventajas de capacitar al personal tienen sus frutos tanto para el individuo como para la organización, algunas de ellas son:

Ventajas para el individuo:

- Le permite tomar mejores decisiones y solucionar de manera eficiente.
- Alimenta la confianza en su desempeño.
- Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones.
- Forja líder y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia.

Ventajas para la organización:

- Mantiene la competitividad.
- Incrementa la rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto.
- Eleva la moral y la responsabilidad social.
- Promueve la identificación con los objetivos de la empresa.
- Crea mejor imagen institucional.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Ayuda a preparar guías para el trabajo.
- Agiliza la toma de decisiones.
- Contribuye a formar líderes.
- Ayuda a reducir los costos.
- Promueve la comunicación.

- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto. (Welther, 2014, p. 206)

- **El proceso de la Capacitación**

“La capacitación se refiere a los métodos que utilizan para dar a los trabajadores nuevos en este caso, las habilidades que necesitan para realizar sus labores.” (Dessler y Varela 2011, p185)

Podemos entonces con mayor propiedad asegurar que la capacitación juega un rol fundamental en los procesos de desempeño de las organizaciones. Básicamente el desempeño significa de algún modo dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los colaboradores, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la empresa.

Los programas de capacitación y desarrollo consisten básicamente en cinco pasos como veremos a continuación en la siguiente ilustración:

Ilustración 20: Proceso de la Capacitación



Fuente: Creación propia, datos tomados del libro: Dessler y Varela 2011, Administración de Recursos Humanos. p.187

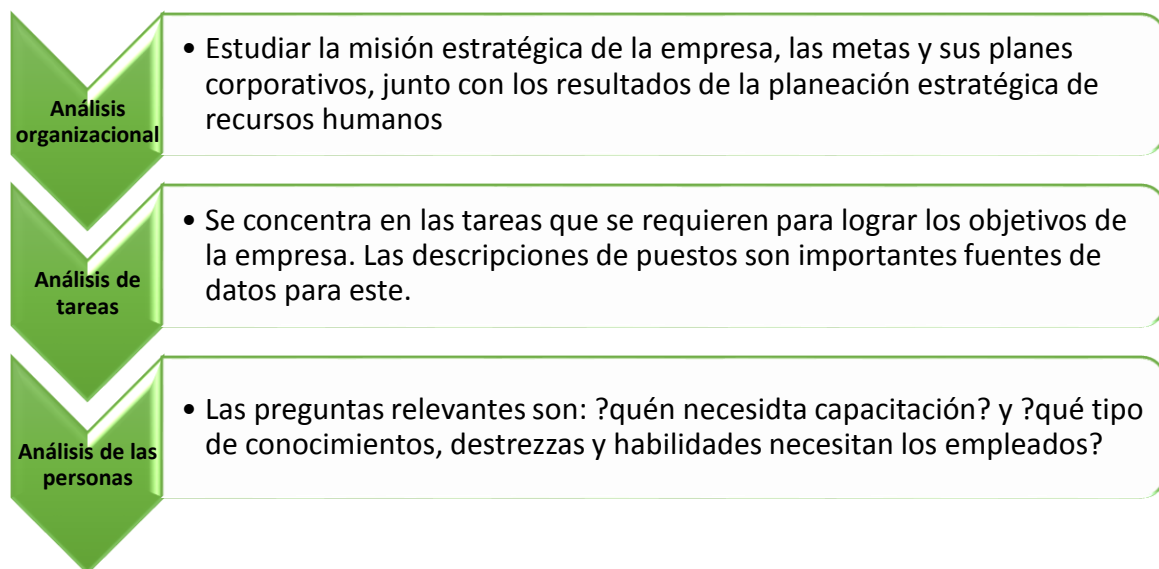
a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Dessler y Varela (2011) definen el concepto como: “Los empleadores determinan las habilidades que requiere cada puesto de trabajo, así como las habilidades de los empleados actuales o potenciales. Después se diseña la capacitación para solventar tal carencia de habilidades.” (p.186)

Por lo que el primer paso consiste en determinar las necesidades de capacitación específicas para cada área de la empresa, lo que genera sobre los administradores de recursos humanos retos para lograr una capacitación adecuada y ajustada para el sector analizado.

Para esto el administrador debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas, Mondy (2011) nos enuncia los análisis que se deben realizar en los diferentes niveles, veamos:

Ilustración 21: Análisis para las necesidades de capacitación



Fuente: Creación propia, datos tomados del libro Mondy, 2011, Administración de Recursos Humanos, p.201

b. Establecimiento de objetivos específicos de la capacitación y desarrollo

Una vez realizado estos pasos se prosigue con el *Establecimiento de objetivos específicos de la capacitación y desarrollo*, los cuales deben de ser claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales.

Estos objetivos especifican que debería lograr el aprendiz después de completar exitosamente el curso de capacitación. Proporcionando así una guía para los aprendices como para el instructor, así como un punto de referencia para evaluar el éxito del curso recibido. (Dessler y Varela 2011)

c. Seleccionar los métodos de implementación

Cuando un mecánico de está reparando un automóvil, algunas herramientas serán más útiles que otras. Cuando se consideran métodos de capacitación y desarrollo se aplica la misma lógica.

Aunque el mejor lugar de aprendizaje es el puesto mismo de trabajo, muchos programas de capacitación se dan fuera del área o puesto de trabajo. Sin importar si la capacitación se imparte interna o externamente, los gerentes utilizan diferentes métodos de capacitación, los cuales pueden utilizarse de forma combinada según las necesidades específicas que se requieran.

Algunos de estos métodos los ilustramos a continuación:

Ilustración 22: Métodos de capacitación y desarrollo



Fuente: Creación propia, datos tomados de Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010, pp.203-208

d. Implementación

Un programa de capacitación perfectamente detallado y concebido puede llevar al fracaso si no se logra el objetivo primordial: convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer en el programa de capacitación, que les ayudará a lograr sus metas personales y profesionales.

La implantación de programas de capacitación son todo un reto para los nuevos gerentes de recursos humanos, los cuales tiene que lidiar con algunas excusas que llegan afectar dicho proceso, Mondy (2011) nos describe algunas:

- Los administradores están más orientados a la producción, considerando que la capacitación les resta tiempo para su producción.
- Se debe contar con capacitadores calificados, que conozcan los objetivos de la empresa y las metas del programa.

- La capacitación implica un cambio, el cual quizá los colaboradores se resistan de forma rigurosa.
- Contar y asegurarse de una retroalimentación de los participantes.
- Que la capacitación no cumpla con los requisitos actuales del trabajo o labores.
- Implantar registros, que indiquen el desempeño de los colaboradores.
(Mondy, 2011)

e. Evaluación de los resultados de la Capacitación

Existen dos temas básicos para evaluar un programa de capacitación. El primero es como diseñar el estudio de evaluación y en particular, si hay que usar experimentación controlada. El segundo es que efecto de la capacitación se debe medir.

Dessler y Varela nos amplían a continuación:

La experimentación controlada: utiliza tanto un grupo de capacitación como un grupo de control (que no recibió la capacitación). De esta forma es posible determinar el nivel comparando ambos grupos y así obteniendo datos sobre la influencia de la capacitación en el grupo.

Efectos de la capacitación que se va a medir: es posible medir cuatro categorías básicas de los resultados de la capacitación:

- *Reacción:* primero evalúe las reacciones de los aprendices, ¿les gusto? ¿creen que valió la pena?
- *Aprendizaje:* examinar a los individuos para saber si aprendieron de la capacitación
- *Comportamiento:* pregunte si el comportamiento de los aprendices cambió en los puestos de trabajo luego de la capacitación realizada.
- *Resultados:* finalmente pregunte ¿qué resultados se lograron en términos de los objetivos de capacitación establecidos?

2.2 Clima Organizacional

Algunos autores consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

El clima organizacional se relaciona completamente al grado de motivación que presentan los colaboradores, es generado por las emociones de los miembros de una organización.

Entonces podemos decir, que el clima de la organización es la cualidad o propiedad del ambiente, que el colaborador percibe, el cual influye en el comportamiento de los mismos.

Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Dentro de los factores que conforman el clima organizacional se mencionan: la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la motivación los cuales serán descritos a continuación:

Ilustración 23: Clima Organizacional



Fuente: Creación propia, datos tomados de Robbins y Jude (2013) Comportamiento Organizacional.

2.2.1 La Comunicación

La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar sus metas propuestas, tanto individuales como grupales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella.

La comunicación se puede mencionar como el proceso mediante el cual dos o más partes intercambian información, pero veamos como definen algunos autores:

Robbins S, y Judge T. (2013) define como: "La transferencia y comprensión de un significado." (p.337)

"Es un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones y renunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupar, intraorganizacional o

interorganizacional. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje.” (F. Fincowsk y Krieger, 2011, p.230)

2.2.1.1 Funciones de la Comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo o una organización, estas son: el control, motivación, expresión emocional e información.

Ilustración 24: Funciones de la Comunicación

Control	Motivación	Expresión Emocional	Información
<ul style="list-style-type: none">• Las organizaciones tienen jerarquías y reglas formales que exigen acaten los empleados.	<ul style="list-style-type: none">• La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos que deben de hacer, qué tan bien lo están haciendo, y como podrían mejorarlo.	<ul style="list-style-type: none">• Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interrelación social. Por lo tanto la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos.	<ul style="list-style-type: none">• La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones gracias a la transmisión de los datos.

Fuente: creación propia, datos tomados de Robbins S, y Judge T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (p.337)

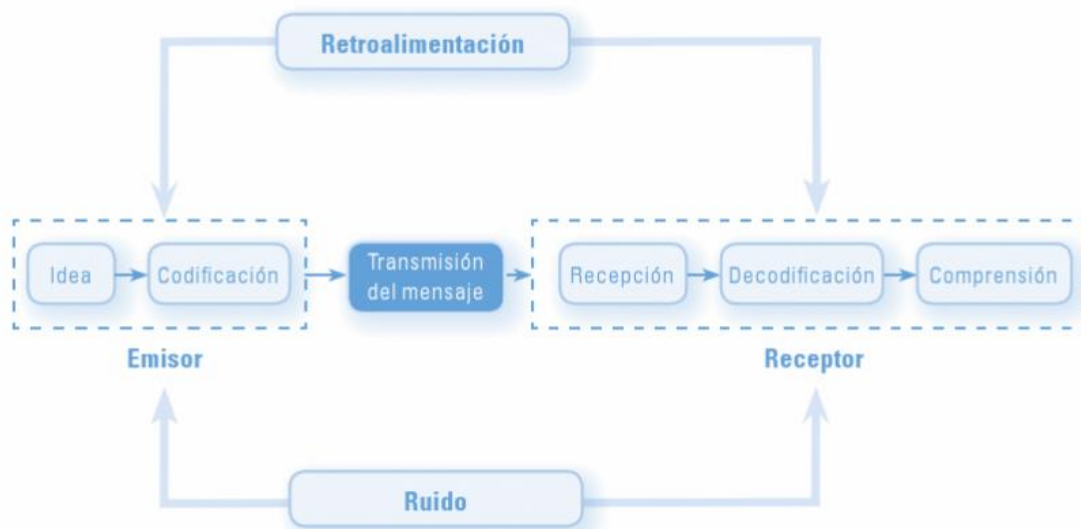
Casi cualquier interrelación de comunicación que se lleve a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cuatro es más importante que las demás.

Entonces para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control, sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones.

2.2.1.2 Proceso de comunicación

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje y lo transmite algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

Ilustración 25: Proceso de la Comunicación



Fuente: ilustración tomada de Cipriano (2014), *Proceso Administrativo*. (p. 109)

Según la ilustración anterior podemos decir que el proceso de la comunicación contempla conceptos de gran relevancia:

- El emisor es el que tiene un pensamiento o una idea que debe transmitir para lo cual lo codifica de modo que el receptor o los receptores lo puedan comprender.
- Mensaje que es lo que se desea comunicar.

- El canal que se refiere al medio por el cual va a viajar el mensaje de comunicación.
- La decodificación consiste en traducir el mensaje.
- Receptor es a quien recibe el mensaje.
- La retroalimentación es el proceso mediante el cual se verifica que el mensaje haya llegado correctamente y que no haya malos entendido.

2.2.1.3 *La Dirección de la Comunicación*

La comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide así mismo en las direcciones ascendentes y descendentes, veamos:

Comunicación descendente: es la comunicación que fluye de los altos mandos hacia los niveles inferiores. Al utilizar esta este tipo de comunicación los gerentes deben explicar por qué se tomó la decisión. Una de las deficiencias de la comunicación descendente es que los gerentes es su naturaleza unidireccional, donde se toman las decisiones por la gerencia y rara vez se toma las opiniones de los colaboradores de los niveles inferiores. (Robbins y Jude, 2013)

Comunicación ascendente: fluye de los niveles bajos hacia los niveles altos, las gerencias la utilizan como medio de retroalimentación para informarse sobre los progresos y problemas actuales.

Comunicación lateral: este tipo de comunicación se da cuando existe comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros del mismo grupo de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier persona equivalente horizontalmente. (Robbins y Jude, 2013)

2.2.1.4 *Comunicación Interpersonal*

¿Cómo se transmite significados entre si los miembros de un grupo? La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verba.

Recordemos que los individuos de un grupo u organización pueden ser diestros, o manejar con mayor destreza algún medio mejor que otro, por lo que es importante definir como gerente como se desarrolla el proceso de comunicación en sus aposentos de trabajo.

Comunicación oral: es el medio de comunicación más utilizado. Discursos discusiones personales y los rumores informales son formas populares de este tipo de comunicación.

Algunas ventajas y desventajas de la comunicación oral: como ventajas tenemos que es una comunicación rápida en la emisión y la retroalimentación. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite al emisor corregir a la brevedad. Y como desventaja tenemos que cuando un mensaje pasa por varios individuos se corre el riesgo de sufrir distorsión para los receptores finales. (Robbins y Jude, 2013)

Cuando desarrollamos una comunicación oral es importante apoyarnos con habilidades, factores y materiales que ayuden al receptor captar el mensaje que se desea transmitir de la manera más clara y correcta, Fonseca, Correa, Pineda y Lemos (2011) los detalla de la siguiente manera:

1. Los elementos visuales.
2. Los elementos vocales.
3. Los elementos verbales.
4. El contacto visual.
5. Postura y movimientos.
6. Los gestos y la expresión facial.

Comunicación escrita: este tipo de comunicación comprende las cartas, memorandos, transmisiones por fax, correos electrónicos, oficios, boletines, noticias

colgadas en pizarras, y cualquier otro tipo que transmita usando palabras o símbolos escritos.

Ventajas y desventajas de la comunicación escrita: como ventaja tenemos que tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación, puede consultarse cuando se quiera, se puede almacenar durante un periodo indefinido, se puede transmitir informaciones complejas y extensas. Y como desventajas tenemos que consumen tiempo, falta de un mecanismo de retroalimentación, puede ser que por lo extenso el receptor no lo interprete como lo desea el emisor. (Robbins y Jude, 2013)

Comunicación no verbal: este tipo de comunicación “incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se le da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.” (Robbins y Jude, p.341)

2.2.1.5 Barreras que afectan la comunicación

Ciertas barreras suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz, lo que impide que el receptor capte el mensaje en la forma que el emisor lo busca, entre estas barreras se pueden citar: el filtrado, percepción selectiva sobrecarga de información, emociones, lenguaje, silencio miedo a la comunicación, mentiras.

Ilustración 26: Barreras de la Comunicación



Fuente: creación propia, datos tomados de Robbins S, y Judge T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (pp.353, 354, 355)

Es importante para los nuevos gerentes de recursos humanos tener muy claras y bien definidas estas barreras dentro de la organización, ya que una mala gestión de comunicación puede afectar de forma directa las metas propuestas por la empresa, con resultados muy negativos en sus producciones.

Veamos entonces las definiciones de estas barreras de la comunicación según lo ilustran los autores Robbins y Jude (2013).

- **Filtrado:** se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable.
- **Percepción Selectiva:** se da cuando el receptor escucha de forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia y antecedentes y otras características personales.

- **Sobrecarga de información:** el individuo tiene una capacidad finita para procesar los datos, cuando esta capacidad se excede el resultado es la sobrecarga de información.
- **Emociones:** las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente según el estado de ánimo que presentan.
- **Lenguaje:** aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras pueden significar cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos de los principales factores que afectan este tipo de diferencias.
- **Silencio:** se define como la ausencia de la información. El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos.
- **Miedo a la comunicación:** se da cuando se experimenta tensión y ansiedad excesiva en la comunicación oral o escrita o en ambas. Algunos individuos carecen de habilidades de comunicación que afecta el proceso fluido de la comunicación.
- **Mentiras:** la última barrera para una comunicación efectiva es la tergiversación absoluta de la información o la mentira.

2.2.2 Liderazgo

Dentro de las organizaciones el liderazgo es uno de los factores que influyen con mayor fuerza sobre los colaboradores y sobre las actividades a realizar, dado que el liderazgo implica influir, orientar, guiar, convencer, motivar entre otras acciones sobre las personas. Es un rasgo que puede traer el individuo por su carisma o puede ser impuesto por su posición dentro de la organización.

Cipriano (2014) define el liderazgo como: “es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización. Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia donde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas.” (p.110)

También tenemos “El liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación” por los autores. (F. Fincowsk y Krieger, 2011, p.294)

Por su parte D’Alessio (2010) definen liderazgo como “un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores les son inherentes, sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas.” (p. 5)

Robbins y Jude (2013) lo definen como: “la habilidad para influir en un grupo i dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.” (p.368)

Teniendo de base las definiciones anteriores podemos decir que el liderazgo está compuesto principalmente por cuatro rasgos muy componentes, como lo son:

1. Capacidad de utilizar el poder con eficacia responsablemente
2. Capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones
3. Capacidad de inspirar
4. Capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertando la motivación.

Es una tendencia histórica que el ser humano se ve influenciado por aquellas personas que presentan claridad en sus ideas para satisfacer sus propias metas, los autores nos amplían: “Las personas tienden a seguir a los que, desde su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes eficaces.” (Koontz, Wihrich y Cannice, 2012, p.415)

2.2.2.1 Características de un buen líder

Ilustración 27: Características de un buen líder



Fuente: ilustración tomada de Cipriano (2014), *Proceso Administrativo*. (p.110)

Estas características no pueden faltar en un buen líder, y por supuesto, es el reto de los gerentes de recursos humanos es encontrar dentro o fuera de la organización esas personas que puedan llegar a liderar los proyectos planteados por la organización.

2.2.2.2 Naturaleza del liderazgo

Tenemos entonces que el liderazgo es una parte básica de la dirección, y por consecuencia de la administración, pero no lo es todo, muchos autores coinciden en que el líder debe poseer ciertas características, como se ilustra anteriormente. Por eso, hoy vemos un interés mayor de los gerentes en identificar los grupos de líderes.

Con este punto de vista como base, el liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades y acciones apropiadas. Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son. (Cipriano, 2014):

Ilustración 28: Habilidades de un líder.



Fuente: Creación propia, datos tomados de Cipriano (2014), Proceso Administrativo. (p.111)

2.2.2.3 Tipos de Liderazgo

Existen distintos tipos y clasificaciones de liderazgo, a continuación definiremos los enfoques más tradicionales:

Liderazgo Autocrático: “Suele presentarse en los entornos donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo.” (F.Fincowsk, F. E. B., & Krieger, D. M. J., 2012, p.295)

Este tipo de liderazgo constituye una amenaza para la vida democrática y la participación organizacional, pues el grupo es sometido a un alto grado de control.

Liderazgo Democrático: Mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones y con quienes conjuntamente selecciona la mejor alternativa a seguir. Crean un clima agradable de trabajo. Tiene habilidad para la negociación.

Liderazgo Consultivo: Con cierta confianza hacia los colaboradores, define con apoyo de sus colaboradores los objetivos y las metas. Reconoce la especialidad de sus colaboradores a quienes los consulta en puntos específicos. (F.Fincowsk, F. E. B., & Krieger, D. M. J., 2012, p.295)

Liderazgo Liberal: Delega las funciones a las personas, parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando.

Liderazgo Paternalista: en esta estructura el líder es amable y paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y se siente un grupo feliz.

F. Fincowsk et al. (2012), nos detallan, “El líder paternalista a menudo teme delegar tareas en otra persona, porque nunca está seguro que otra persona pueda lidera al grupo como lo hace él.” (p.296)

Liderazgo Permisivo: “Es el estilo que hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, y que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en su trabajo.” (Cipriano, 2014, p.111)

Liderazgo Participativo: en este caso el líder promueve la participación y los miembros del equipo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan elevada cohesión.

Cipriano (2014) define como: “es aquel que consulta a sus colaboradores respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.” (Cipriano, 2014, p.111)

2.2.2.4 Teorías de liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético, de manera que para poder abordarlo desde distintas perspectivas nos debemos apoyar en las principales teorías sobre el tema. Como explicaremos a continuación, los primeros enfoques se basaron en los rasgos de personalidad, el carisma de los líderes y el comportamiento.

Los autores F. Fiedler, F et al., (2012, p.299), nos ilustran estas teorías que veremos a continuación:

- **Teoría de los rasgos de personalidad:** esta teoría afirma que se nace con la personalidad, las aptitudes y los rasgos necesarios para el liderazgo.
- **Teoría del liderazgo carismático:** se refiere a la tendencia de los seguidores de hacer atribuciones heroicas o extraordinarias a ciertos comportamientos que encarna el líder.
- **Teorías del comportamiento:** estas teorías proponen que si bien ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes, las cualidades que identifican a los primeros no son necesariamente innatas, en consecuencia sería posible capacitar a una persona para ser líder.
- **Teorías basadas en las contingencias:** se basa en el análisis de las fuerzas que interactúan y se condicionan en una situación determinada. Las variables en cuestión son:

- La fuerza del líder.
 - La fuerza de los subordinados.
 - Las fuerzas y características de la situación.
 - Si predomina la fuerza del líder.
 - Si predominan las fuerzas de los subordinados.
- **Teorías de las contingencias del liderazgo de Fiedler:** este sistema de pensamiento sostiene que el estilo de liderazgo se ve determinado por la situación vigente en un momento dado. Fiedler señaló tres variables que inciden en él:
 - Las relaciones del líder con los miembros del grupo.
 - El grado de estructuración de la tarea.
 - El poder con que cuenta el líder.
 - **Teoría del conocimiento social:** define el vínculo líder-seguidores en términos de relación transaccional entre éstos en un contexto medioambiental en el cual trabajan desarrollando estrategias.

2.2.3 Relaciones Interpersonales

Para todas las organizaciones es importante mantener sanas las relaciones interpersonales entre todos sus colaboradores, dado que esto viene a ser parte del mejor desarrollo de las actividades, por cuanto es importante construir fuertes grupos de trabajo de modo que se logren alcanzar los objetivos de manera más eficaz y eficiente.

2.2.3.1 Trabajo en Equipo

Cuando se trabaja en equipo las organizaciones buscan aumentar la productividad, la calidad y la velocidad al mismo tiempo que la reducción de costos, sin embargo, para que se den estos principales fines resulta necesario que cada uno de los miembros mantengan buenas relaciones interpersonales entre sí.

Equipo también se puede definir como: “Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.448)

Resulta importante definir el concepto de grupo el cual se define de la siguiente manera: “Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos.” (Coulter, 2010, p.233)

La mayor diferencia entre grupo y equipo de trabajo es el nivel de sinergia que existe entre los miembros. Como con los comités, existen diferentes tipos de de equipos: algunos hacen recomendaciones, otros tienen el poder de tomar decisiones, algunos se crean para resolver problemas, por ejemplo. (Koontz H. 2012, p.476)

2.2.3.2 *Ventaja del trabajo en equipo*

El trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos e la organización. Además, fomenta la creatividad la iniciativa el aprendizaje organizacional, los autores F. Fincowsk et al., (2012) nos exponen otras ventajas:

- Los equipos aumentan la productividad.
- Los equipos mejoran la comunicación.
- Los equipos realizan trabajos que grupos corrientes no pueden hacer.
- Los equipos aprovechan mejor los recursos.
- Los equipos son más creativos y eficientes para resolver los problemas.

2.2.3.3 *Tipos de equipos*

Existen gran cantidad de equipos de trabajo, incluso una organización puede contar con gran número de ellos, veamos algunos:

- Equipos de autogestión: “grupo cuyos miembros tienen una variedad de habilidades necesarias para una tarea relativamente compleja.” (Koontz, 2012, p.449)
- Equipos de trabajo, “grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo específico común, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, así como habilidades complementarias.” (Coulter, 2010 p.245)
- Equipos paralelos, estos equipos son temporales no ligados directamente con la estructura de la organización, se conforman principalmente cuando es necesario tratar y brindar solución a un problema específico.
- Equipos transnacionales, corresponden a los grupos que se conforman en empresas multinacionales considerando personas de diferentes países.
- Equipos virtuales, “Los miembros no se encuentran en la misma ubicación, no reportan a la persona que lo administra y quizá ni siquiera trabajen para las mismas organizaciones.” (Koontz, 2012, p.449)
- Equipos auto dirigidos, “tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento.” (Coulter, 2010, p.245)
- Equipos de diseño propio, este tipo de equipo controla las decisiones de muchas tareas, así como el control sobre contratación y despido de colaboradores.

2.2.4 Motivación

La falta de compromiso, la renuncia de los buenos colaboradores, el ausentismo, la deslealtad, los conflictos, la resistencia al cambio, la negligencia, y en general el trabajo mediocre son algunas de las dificultades que enfrenta el gerente de recursos humanos. Con solo visitar las diferentes organizaciones a las que se tenga acceso, se puede comprobar que muchas personas trabajan según sus capacidades, mientras que otras lo hacen con un desánimo evidente.

El estudio de la motivación humana se propone a explicar las razones por las cuales existen trabajadores que hacen mejor sus tareas que otros, a pesar de tener conocimientos y capacidades equivalentes.

Algunos autores nos definen la motivación de la siguiente manera:

Castillo (2012) nos define: “El proceso mediante el cual cada trabajador cumple su tarea laboral con eficiencia para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares.” (pp.180-181)

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.389)

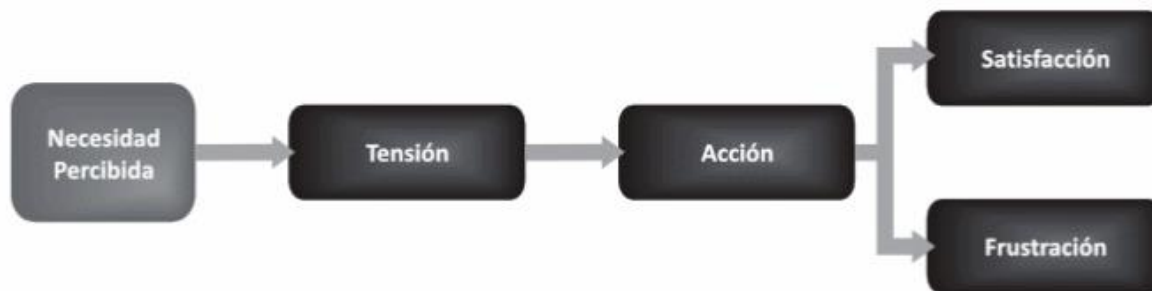
“Por medio de ésta se logra que los empleados trabajen con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares o patrones establecidos.” (Münch, 2011, p.103)

2.2.4.1 El proceso de motivación

La base de la motivación humana es la necesidad percibida, la cual genera en el individuo una tensión o desequilibrio que lo conduce a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar dicha tensión.

Castillo (2012) nos describe el proceso de motivación: “Si mediante su comportamiento el individuo logra satisfacer su necesidad sentida, alcanza entonces un estado de equilibrio y su actividad en ese sentido pierde intensidad mientras vuelve a sentir dicha necesidad o una diferente. Sí, por el contrario, falla en la búsqueda de la satisfacción su estado es de frustración, en cuyo caso insistirá en una conducta que considere viable al cubrimiento de su urgencia.

Ilustración 29: Proceso Motivacional



Fuente: ilustración tomada de Castillo (2012) Administración de personal, p.182

2.2.4.2 Teorías motivacionales

En búsqueda de la explicación del comportamiento humano dentro de las organizaciones, se han planteado diversas teorías, de las cuales expondremos las de mayor resonancia.

➤ Teoría X McGregor

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por el desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales
- Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo. (Castillo, 2012)

➤ Teoría Y de McGregor

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.

- En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio sólo utiliza parcialmente sus potenciales intelectuales. (Castillo, 2012)

➤ Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Es quizás la teoría motivacional más conocida. Su autor Abraham Maslow, propone que el ser humano tiene cinco grupos de necesidades jerarquizadas de la siguiente manera:

- 1- *Necesidades Fisiológicas*: necesidades de supervivencia, tales como el hambre, vivienda, vestido y demás necesidades corporales.
- 2- *Necesidades de Seguridad*: comprenden condiciones de protección física y emocional.
- 3- *Necesidades Sociales*: incluye pertenencia a grupos, afecto y amor.
- 4- *Necesidades psicológicas*: Comprende factores internos de estimación, reconocimiento, autonomía, prestigio y respeto de sí mismo.
- 5- *Necesidades de realización plena*: está representada por la urgencia de individuo de llegar a ser todo lo que es capaz de ser.

Ilustración 30: Enfoque necesidades de Maslow.



Fuente: Ilustración tomada de Cipriano (2014) *Proceso Administrativo*, p.113

➤ Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores.

Cipriano (2014) nos ayuda a comprender la teoría y nos explica:

Estos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se concentrarían aspectos como políticas, administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salarios, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg determinaron en la investigación que esos elementos eran no motivadores. En cambio, concluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores, relacionados todos ellos con el trabajo. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensación de satisfacción. (Cipriano, 2014)

➤ Teoría de la expectativa de la motivación de Vroom

En esencia este modelo motivacional propuesto por Victor Vroom establece que la motivación “es la resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo, o valora su satisfacción, por la probabilidad con que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral.” (Cipriano, 2014, p.189)

Establece entonces que cuando las personas creen en el valor de una meta y ven que las actividades que realizan ayudan a lograrla se sienten motivadas. Esta teoría se centra en la relación esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-metas personales.

Su teoría se refiere solo a la motivación para producir, proponiendo tres factores que determinan esta motivación.

- 1- Los objetivos individuales.
- 2- La relación que el individuo percibe entre productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- 3- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida que cree poder hacerlo. (F. Fincowsk, F. E. B., & Krieger, D. M. J., 2012)

➤ Teoría de la equidad

(F. Fincowsk, et al. (2012) la definen como: “Se fundamenta en el hecho de que en las organizaciones las personas se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas, o cuenta con sus mismas competencias, y reclaman por sí o a través de los sindicatos igual remuneración que éstas. (p.113)

Otra definición es: “La motivación está influida por el juicio subjetivo del individuo sobre lo justa que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.397)

➤ Teoría del reforzamiento de Skinner

Dice que un empleado se siente motivado cuando labora en un buen ambiente de trabajo y cuando sus superiores elogian el desempeño de los colaboradores; por el contrario si recibe castigos por un mal desempeño los resultados son negativos.

➤ Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría establece que las necesidades de motivación son el poder, la afiliación y el logro. (F.Fincowsk, F. E. B., & Krieger, D. M. J., 2012)

2.3 Estrés

El estrés se manifiesta en los niveles individuales y grupales por igual; es prácticamente inevitable que todos experimentemos estrés en la vida laboral, ya que casi cualquier situación de trabajo puede desencadenarlo, sin embargo, cada persona responde a estas presiones de acuerdo con sus características personales, su historia, la etapa vital que se esté atravesando , etcétera.

2.3.1 Definiciones de estrés

Alguna definición de estrés nos ilustrará mejor el concepto:

- La Palabra estrés (anglicismo de stress) proviene del viejo francés *stresse*, opresión y, de acuerdo con el Oxford English Dictionary tiene el significado de adversidad, aflicción, apuro, aprieto. Esteban (2014) define. “El estrés es una circunstancia adversa que perturbe o pueda perturbar el normal funcionamiento fisiológico de un individuo, de manera colectiva.” (p.293)
- Por ejemplo F. Fincowsk et al. (2012), nos define: “El estrés es una reacción física y psicológica negativa del organismo frente a las exigencias del medio, susceptibles de ocurrir en todas aquellas situaciones de trabajo en equipo y de vínculos estrechos con otros.” (p.488)
- El estrés no es un fenómeno nuevo. En donde quiera que el hombre se interrelaciona con las otras personas, se genera un cierto grado de estrés. Desde la prehistoria, el estrés ya se presentaba en el hombre al tener que luchar contra el peligro, o para huir al tratar de conseguir el alimento y al final, le permitía sobrevivir. (Acosta, 2008, pp. 92-102)

- Giraldo y Gómez (2013) definen en su artículo: “El estrés es un constructo interactivo que implica una reacción del individuo tanto en el ámbito fisiológico como psicológico, ante un estímulo configurado por la interacción de factores individuales, ambientales y sociales, y que conlleva a un proceso de adaptación o desequilibrio del organismo.” (p.24)
- En la guía sobre el estrés laboral realizada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Madrid España, Del Hoyo (2004) afirma.” El estrés es una respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas.” (p.6)
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T, (2006) afirman. “El estrés es la respuesta adaptativa moderada por la diferencia individual, consecuencia de cualquier acción, situación o suceso, que impone exigencias especiales a una persona.” (p.281)

Entonces tenemos que el estrés genera sentimientos de displacer y tiene consecuencias en la vida personal, social y laboral del individuo, y afecta de manera directa sus emociones, procesos intelectuales y salud física.

2.3.2 *Clasificación del estrés*

(Lazarus 2000, citado por F. Fincowsk et al. (2012)), señala que hubo dos intentos de establecer una clasificación para el estrés. El primero de ellos fue realizado por Hans Selye (1974), quien postuló la existencia de dos clases de estrés:

- **Distrés:** caracterizado por el dolor y la angustia, destructivo íntimamente relacionado con la ira y la agresión, y muy perjudicial para la salud.
- **Eustrés:** resultante de las emociones positivas, relacionadas con la empatía y las tareas a favor de la comunidad en general.

La segunda clasificación fue realizada por el mismo Lazarus, quien distinguió tres clases de estrés psicológico:

- **Daño/perdida:** relacionado con el daño o pérdida que ya se produjeron.
- **Amenaza:** vinculado con el daño o pérdida que aún no se produjeron, pero cuya aparición constituye una posibilidad real.
- **Desafío:** consiste en la esperanza de poder superar dificultades que surjan, con base en la confianza en uno mismo y en la perseverancia.

A continuación, ilustraremos estos dos enfoques para comprender mejor su relevancia:

Ilustración 31: Clasificación del Estrés.

Autor	Clase de estrés	Características
Hans Selye	Distrés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dolor. ▪ Angustia. ▪ Destructivo. ▪ Perjudicial para la salud.
	Eustrés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emociones positivas. ▪ Empatía. ▪ Protege la salud.
Richard Lazarus	Daño/pérdida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El daño o la pérdida ya se produjeron.
	Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo de que se produzca el daño o la pérdida.
	Desafío	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esperanza de poder superar las dificultades. ▪ Confianza en uno mismo. ▪ Perseverancia.

Fuente: tomado de (F. Fincowsk et al. (2012) *comportamiento Organizacional*, p. 490

2.3.3 Causas del estrés laboral

Las causas del estrés laboral son muy variadas y amplias, tienen que ver mucho con el comportamiento del individuo ante las dificultades, problemas y situaciones de

cambio, por ejemplo. No precisamente lo que a un individuo le genera estrés otro reaccionaría igual.

Entre las causas más comunes, los autores F. Fincowsk et al. (2012), nos amplían:

- **Exceso de trabajo y tiempos de entrega muy apremiantes:** esta causa da una sensación de inseguridad respecto a la capacidad para cumplir con el trabajo.
- **Un liderazgo ineficaz para supervisar el desarrollo de las tareas:** no percibe apoyo por parte de sus superiores.
- **Clima de trabajo hostil:** genera inseguridad, baja autoestima y desgano.
- **Conflicto y confusión en el desempeño de los roles:** provoca inseguridad en torno a la tarea concreta que hay que realizar y además crea conflictos entre los integrantes del grupo, por rivalidades y competencias.
- **Incongruencias entre los valores y normas organizacionales, grupales e individuales:** genera sensación de no estar en el lugar correcto, así como sentimientos de traición a los principios propios, lo que repercute en la autoestima del colaborador.
- **Cualquier cambio organizacional de importancia:** genera caos, incertidumbre e inseguridad.
- **Sentimientos de frustración o desilusión en relación con la actividad a desempeñar:** origina desgano y falta de interés en las tareas a desempeñar (F. Fincowsk et al., (2012))

Los nuevos gerentes deben resolver los desafíos que se presentan con las causas anteriores, deben tomar en cuenta que estos factores pueden encontrarse de forma aislada o combinada.

2.3.4 Consecuencias del estrés laboral

Existen diferentes clasificaciones de las consecuencias del estrés laboral, (Manassero 2003, citado por Napione, (2010), nos definen esta clasificación en tres niveles:

1. Enfermedades crónicas o adaptativas, causadas por el estilo de vida estresado. El grupo está conformado por enfermedades cardiovasculares, dolores de cabeza, cáncer, alteraciones gastrointestinales.
2. Alteraciones psicológicas del bienestar y la salud mental, que comprenden: ansiedad, insatisfacción, depresión, pérdida de la autoestima, desmotivación, irritabilidad, pudiendo llegar al suicidio.
3. Deterioro de la conducta y el rendimiento en el trabajo que incluyen: disminución del rendimiento, ausentismo, ineficacia en las decisiones, rotación de puestos, ingestión de drogas legales e ilegales (café alcohol, tabaco) y síndrome de quemarse en el trabajo o también conocido como síndrome de Bournout.” (Napione, 2010)

Ilustración 32: Consecuencias del estrés laboral.



Fuente: creación propia, datos tomados de Napione 2010, ¿Cuándo se “quema” el profesorado de secundaria?, p. 48

2.3.5 Etapas del estrés

El doctor Hans Selye (, 1907-1982) fisiólogo y médico austrohúngaro, nacionalizado canadiense, fue Director del Instituto de Medicina y Cirugía Experimental de la Universidad de Montreal y definió las tres fases sobre la reacción al estrés, las cuales presentamos a continuación y fueron rescatadas del documento en internet mencionado por Kioskea (salud.kioskea.net) (2014). Las 3 fases del estrés. Disponible en: <file:///C:/Users/Lapti/Downloads/las-3-fases-del-estres-293-mwbatf.pdf>

Como veremos a continuación, se han definido tres etapas según las investigaciones realizadas por el doctor Hans Selye, estas reacciones se

manifiestan en 3 fases: la fase de alarma, la fase de resistencia y la fase de agotamiento.

La fase de alarma: Determino que las reacciones de alarma conforman la primera fase del proceso de estrés frente a la agresión. Durante esta etapa aparecen los síntomas: respiración entrecortada y acelerada, aumento del ritmo cardíaco, aumento de la presión arterial, sensación de tener un nudo en la garganta o en el estómago, ansiedad, angustia.

Estas reacciones son provocadas por la secreción de hormonas como la adrenalina que surte efecto después de unos minutos y cuya función es la de preparar al cuerpo para una acción rápida.

La fase de resistencia: la adaptación

La resistencia es la segunda fase del proceso de adaptación al estrés. Y define: “Cuando el estado de agresión se prolonga, las reacciones de adaptación provocan que se inicie un proceso de resistencia a dicho estado.”

Esta etapa, que es una continuación de la primera fase, permite compensar los gastos de energía ocasionados por el estado de estrés y, de este modo, impedir el agotamiento del organismo.

Durante esta etapa, el organismo secreta otras hormonas (los glucocorticoides) que elevan la glucosa al nivel que el organismo necesita para el buen funcionamiento del corazón, del cerebro y de los músculos.

A lo largo de esta etapa, las personas afectadas adoptan conductas diferentes: algunos se preparan para afrontar el estrés, otros siguen viviendo sin preocuparse por solucionar su estado o tratando de evitar situaciones que puedan activarlo.

La fase de agotamiento

Cuando se presenta un cuadro constante y severo de estrés, el organismo pierde su capacidad de respuesta y se agota. El estado de estrés es tan intenso que la persona afectada ya no puede afrontar las agresiones.

El organismo se colapsa y ya no puede defenderse de las situaciones de agresión. Las reservas psíquicas y biológicas se agotan. Durante esta fase, es probable que la persona afectada desarrolle algunas patologías que provoquen que el organismo pierda su capacidad de activación definió el doctor.

En definitiva, el trabajo de Selye, referencia obligada en el tema de estrés, podemos citar tres importantes aportaciones citadas en la obra de Otero y López, (2015) quienes concluyen:

1. El estrés es una respuesta no específica.
2. La respuesta de estrés tiene una marcada naturaleza procesual o sindrómica.
3. La cronicidad del estrés unida a la ausencia de mecanismos eficaces para disminuir esta experiencia, incrementa la vulnerabilidad del organismo a la enfermedad. (p.46)

2.3.6 Estresores Laborales

“Se denomina estresores laborales a cualquier factor que puede provocar o facilitar el estado de estrés en una persona.” (Napione, 2010, p.28)

Se pueden clasificar en tres grandes grupos con sus respectivas subdivisiones como ilustramos a continuación:

Ilustración 33: Estresores



Fuente: creación propia, datos tomados de Napione (2010) y F. Fincowski et al., (2012)

2.3.6.1 Estresores extraorganizacionales:

Los estresores extraorganizacionales son los que se plantean fuera del ámbito de la empresa. Comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo. Si bien estudios recientes sugieren que es mayor la incidencia de los factores estresantes laborales sobre la vida familiar y conyugal, no podemos dejar de mencionar la interrelación existente entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social. (Napione, 2010)

Describiendo la familia como aquel grupo de personas entre las que existen lazos biológicos y socioculturales y de afinidad o alianza entre ellos; la inadecuada interconexión en la relación familia – trabajo genera conflictos psicológicos y fatiga mental, falta de motivación y disminución de la productividad, como así también un deterioro de la relación conyugal y familiar.

Las particularidades y períodos de la historia de un país, su situación económica y social, inciden en forma directa sobre el individuo. Así vemos cómo cualquier

especialista en salud encuentra un aumento de las enfermedades psicosomáticas ante las crisis económicas y un notable aumento en los conflictos familiares y sociales. Es indudable que los problemas o estresores organizacionales o intraorganizacionales, es decir, los que se presentan dentro del ámbito laboral, inciden en la vida personal del sujeto, provocando dificultades hogareñas, que al aumentar se potencian luego, generando un estrés que se lleva nuevamente al ámbito laboral y genera dificultades en el rendimiento, produciéndose así un círculo vicioso de realimentación mutua.

Debemos tener muy en cuenta el hecho de que las personas invierten una gran parte de su tiempo en su trabajo, encontrando una parte sustancial de su identidad y gratificación personal en sus tareas. Sin embargo, estas consideraciones no siempre son adecuadamente valoradas por las empresas, ni aún por los propios trabajadores.

“En la actualidad, el trabajo de ambos conyugues es una fuente importante de estrés, condicionado por patrones sociales, y en especial, los referidos al trabajo de la mujer casada o que conviven en pareja y la presencia de los hijos.” (Napione, 2010, p.37)

“Muchas organizaciones han experimentado con políticas como horarios más flexibles y el trabajo desde el hogar, con la finalidad de reducir los conflictos entre el trabajo y la vida personal, y ayudar así a los individuos a reducir sus niveles de estrés.” (Robbins y Jude 2013, p.604)

2.3.6.2 Estresores intraorganizacionales:

Oscar Slipak en su artículo “Estrés Laboral” anteriormente mencionado, ha agrupado esta clase de estresores para facilitar su estudio e investigación, en cuatro tipos:

Estresores del ambiente físico: Los principales estresores vinculados al ambiente físico donde se desarrolla el trabajo abarcan desde los más elementales como el nivel de ruido y vibraciones, iluminación clima físico, condiciones higiénicas, y hasta

los más complejos como, la toxicidad condiciones climatológicas cuando se trabaja a la intemperie, como también los relacionados al espacio físico por hacinamiento.

“La problemática derivada del ambiente físico del trabajo que molesta, dificulta e impide la correcta ejecución de las demandas de trabajo en algunos momentos por su peligrosidad pueden provocar en el individuo un sentimiento de amenaza.”
(Napione, 2010, p.29)

Estresores de nivel individual

Entre los estresores de nivel individual se puede encontrar:

a- Sobrecarga de trabajo: La sobrecarga o estrés por sobre estimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas. La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobre exigencia. Desde el punto de vista laboral provoca la disminución de la motivación en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, el aumento del índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento del ausentismo.

b- Conflicto de roles: El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Será un conflicto de roles objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. En cambio, un conflicto de roles subjetivo se produce como resultado de la contradicción entre las órdenes formales que recibe el individuo y los propios valores y metas del sujeto.

Los conflictos de roles generan gran ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aún cuanto más autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, ya que el temor a fallar provoca un desempeño laboral

menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele tener hipertensión arterial y aumento del colesterol. También se da abandono de trabajo. (Napione, 2010)

c- Ambigüedad de roles: Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades. Se produce estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo cuando esta situación se mantiene en el tiempo de forma crónica. Es característica de este caso, la disminución de la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce. Información y comunicación adecuadas disminuyen este tipo de conflictos, al mejorar la orientación de las tareas laborales.

d- Discrepancias con las metas de la carrera laboral: Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas. Es frecuente que además de una calidad deficiente del rendimiento laboral encontremos adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, entre otros.

Estresores de nivel grupal

Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes:

- Falta de cohesión grupal;
- Conflictos intragrupal;
- Conflictos intergrupales;
- Apoyo inadecuado del grupo.

Un grupo son dos o más personas que comparten valores, metas, normas y que interactúan entre sí. Una organización puede crear un grupo de trabajo como una estructura: son los llamados grupos formales de la organización. También hay grupos informales, que interactúan dentro y fuera de la empresa. La falta de apoyo

por parte del grupo o sus miembros, como así también los conflictos inter e intragrupal, pueden, en su máxima gravedad, hacer caer una organización. En esta situación se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el conflicto.

2.3.6.3 *Estresores organizacionales*

Tienen que ver directamente con la organización, el clima que en ella se presenta, sus estilos gerenciales, la tecnología que se desarrolle o no, el control de los sistemas informáticos, son los más representativos de este enfoque y los definimos a continuación.

- 1- **Clima de la organización:** Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico. Puede ser un clima tenso o relajado, cordial o no. Todo ello produce distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno.

- 2- **Estilos gerenciales:** Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, entre otros.

- 3- **Tecnología:** Será de alto valor estresante la disponibilidad con que la organización dota a sus colaboradores de los elementos necesarios para su acción, como así también la capacitación para el uso de la tecnología respectiva. Los recursos deben ser acordes con los requerimientos y exigencias laborales.

- 4- **Control de sistemas informáticos:** Cuando los integrantes de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos que se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia.

Las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos pasan la mayor parte del tiempo en estado de vigilia. La prevención en ese ámbito debe ser esencial por parte de las autoridades o jerarquías, dentro de la tarea para cuidar la salud de los individuos y el ámbito donde se desarrolla su labor.

2.4 Síndrome de Bournout.

También conocido como el *síndrome del trabajador quemado* o *quemarse por el trabajo*, “es una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actitudes de despersonalización), y hacia el propio rol profesional (falta de realización personal en el trabajo), así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado.” (Napione, 2010, p.53)

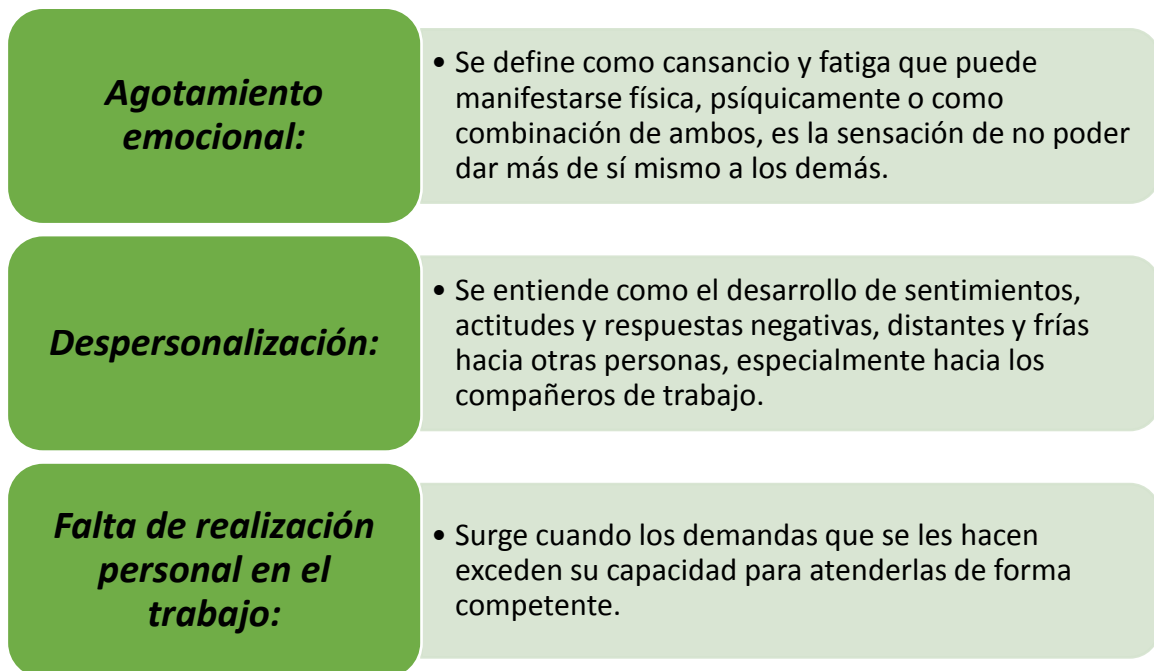
De la exposición a altos niveles de estrés nos explica la Dra. Verónica Martínez, médica especialista en Psiquiatría y Medicina Legal, en su publicación realizada en La Nación, titulada “Bournout, síndrome del quemado” (2012), “El Bournout es un síndrome que aparece como una respuesta al estrés laboral prolongado, puntualmente cuando las demandas laborales exceden la capacidad de respuesta de una persona.”

El Síndrome de Bournout no es nuevo, el investigador Herber Freudenberger comenzó a investigarlo en el año 1974, registrando un desarrollo considerable sobre el tema. En la década de los sesenta el término Bournout se utilizaba para referirse a las alteraciones psicológicas debidas al uso prolongado de las drogas. A partir de

Freudenberger se adopta una conceptualización de Bournout relacionada con el trabajo, desde una perspectiva psicoanalítica que se ha ido perdiendo. (Napione, 2010)

Tenemos entonces que el Síndrome de Bournout se entiende como un proceso que implica una interacción de variables afectivas o emocionales (agotamiento emocional y despersonalización), variables de carácter cognitivo-aptitudinal (falta de realización personal en el trabajo, y variables actitudinales (despersonalización y falta de realización en el trabajo).

Ilustración 34: Variables del Síndrome de Bournout.



Fuente: creación propia, datos tomados de Napione 2010. ¿Cuándo se “quema” el profesorado de secundaria? p.57

2.4.1 Modelo MPB (Multipathway to Bournout) de Friedman (1996)

Isaac Friedman conceptualiza el *Bournout* como un síndrome relacionado con el trabajo, que proviene de una discrepancia entre los niveles previstos y observados de autosuficiencia profesional del individuo.

En su modelo plantea tres posibles escenarios en el progreso hacia el clímax del Bournout: escenario cognitivo, escenario emocional y una combinación de ambos.

A partir de esos escenarios se pueden atravesar tres fases hasta llegar al final del proceso, fase que coincide con la despersonalización y el *clima del bournou*. (Napione, 2010)

2.4.1.1 *Las 3 fases del Modelo MPB de Friedman*

Napione (2010) nos ilustra las fases del modelo:

“Primera fase: se denomina ***aparición de estresores*** y está conformada por la aparición de estresores y exposición de estrés dentro del ambiente de trabajo.

Segunda Fase: se caracteriza por la ***aparición de experiencias de estrés***. Está constituida por la aparición de algunos de los siguientes síntomas: fatiga, agotamiento emocional, ansiedad, irritabilidad, preocupación y frustración, fluctuaciones en el humor, aumento de vulnerabilidad personal y síntomas emocionales y cognitivos.

Tercera fase: se caracteriza por la aparición de **reacciones ante las situaciones de estrés:** incluye cambios negativos en las actitudes, apatía, cinismo hacia los usuarios de servicio, indiferencia emocional, alejamiento del contacto personal en el trabajo, abandono del trabajo o la profesión.” (p.64)

Ilustración 35: Fases modelo MPB Friedman.



Fuente: ilustración tomada de Napione (2010). ¿Cuándo se “quema” el profesorado de secundaria? (p.66)

2.5 Test de Maslach

Teniendo en cuenta la importancia de crear mecanismos que ayuden a definir los efectos del síndrome de Burnout en los colaboradores de una empresa, se han realizado estudios de muchos tipos. A través de los años se han depurado herramientas que pueden ayudar de formas más certeras en detectar los efectos del síndrome, y poderlos evaluar.

En nuestra investigación utilizaremos el Cuestionario de Maslach Burnout Inventory, que fue creado en el año 1986. Este test tiene una fiabilidad cercana al 90% y cuenta con 22 ítems el cual mide aspectos importantes del síndrome.

Este cuestionario pretende medir la frecuencia y la intensidad con la que se sufre el Burnout; en otras palabras, el síndrome del quemado en español consumirse o agotarse.

El cuestionario Maslach se aplica en 10 a 15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome: Cansancio emocional, despersonalización, realización personal.

1. Sub-escala de **agotamiento emocional** (Emotional Exhaustion)(EE): valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Consta de 9 preguntas y su puntuación máxima 54 puntos.

2. Sub-escala de **despersonalización** (Despersonalization) (D): valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Está formada por 5 ítems y su puntuación máxima 30 puntos.

3. Sub-escala de realización personal: evalúa los sentimientos de autoeficacia y **realización personal** (Personal Accomplishment) (PA) en el trabajo: Se compone de 8 ítems y su puntuación máxima 48 puntos.

Mientras que en las subescalas de agotamiento emocional y despersonalización, puntuaciones altas corresponden a altos sentimientos de estar quemado, en la subescala de realización personal en el trabajo bajas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse.

Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad.

Puntuaciones altas, en las dos primeras subescalas y baja en la tercera definen la presencia del síndrome.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.

1.1.1 Definición del Enfoque

Es importante conocer el tipo de enfoque que se utilizará en la investigación, pero antes describiremos cada uno de ellos para su mejor comprensión:

1.1.1.1 *Enfoque cuantitativo:* Bernal (2010) define el enfoque como: “la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.” (p.60)

1.1.1.2 *El enfoque cualitativo:* “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.” (Bernal, 2010, p.60)

1.1.1.3 *El enfoque mixto:* este enfoque tiene la característica de contemplar rasgos tanto del enfoque cuantitativo como del cualitativo.

Hernandez R. (2014) afirma “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.” (p.565)

1.1.2 Enfoque de la investigación

La investigación que se presenta, está basada en un enfoque mixto, esto porque utilizaremos tanto el enfoque cuantitativo en preguntas de estilo cerradas y el enfoque cualitativo con preguntas abiertas.

Utilizar el método mixto nos ayudará a lograr un mayor entendimiento del problema bajo estudio, asegurándonos de utilizar toda la información recabada.

1.1.3 Encuadre Paradigmático

“El término paradigma se refiere a una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada.” (Ferreyro y Longhi, 2014, p.59)

Esta investigación contempla un encuadre idealista-naturalista, se mostrarán a lo largo de la misma las técnicas y los procedimientos que se emplearán para obtener los datos.

Idealista por que se mostrará la realidad respecto al objeto en estudio y naturalista debido a que es de importancia las acciones humanas y como es la vida social de los sujetos en estudio.

1.1.4 Tipo de Investigación (Descriptiva-Exploratoria)

El presente trabajo, se realizará utilizando métodos de investigación combinados, como lo es el *método descriptivo* y el *método exploratorio*.

Método Descriptivo: este método “pretende identificar fenómenos relevantes y sus variables. La descripción constituye la base para estudios posteriores de tipo correlacional y experimental.” (Pimienta J., 2014, p.86)

Método Exploratorio: este método se realiza “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernández, 2014, p.130)

1.1.5 Sujetos-Población -Fuentes de Información

Sujetos

Los sujetos vienen a ser todas las personas que colaboran en la recolección de los datos que son necesarios para desarrollar la investigación.

Para la presente investigación los sujetos están compuestos por los colaboradores del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop) de los departamentos:

- Administrativo Financiero
- Asesoría Jurídica
- Asistencia Técnica
- Comunicación e Imagen
- Desarrollo Estratégico
- Desarrollo Humano
- Educación y Capacitación
- Financiamiento
- Promoción
- Secretaría de Actas
- Subdirección Ejecutiva
- Supervisión Cooperativa
- Tecnologías de Información

Todos estos ubicados en la sede central ubicada en la provincia de San José, y que se rigen en un solo turno de 07:00 am a 03:30 p.m., de lunes a viernes.

1.1.6 Fuentes de Información

1.1.6.1 Fuentes de investigación: Primera mano

Bernal, (2010) nos ilustra. “Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.” (p.192)

La información obtenida de primera mano en la presente investigación recae en los cuestionarios que se aplicará para recabar información.

1.1.6.2 Fuentes de investigación: Segunda mano

Las fuentes de información secundarias, “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. (Bernal, 2010, p.192)

Las principales fuentes secundarias pueden ser libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

1.1.7 Población

Bernal, (2013, p.160) definen población como: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación.”

Para este caso la población del INFOCOOP está compuesta por los 115 colaboradores que desempeñan sus actividades en el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 2: Distribución por Departamento

DEPARTAMENTO	CANTIDAD
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	15
ASESORIA JURÍDICA	5
ASISTENCIA TÉCNICA	11
AUDITORIA INTERNA	9
COMUNICACIÓN E IMAGEN	6
DIRECCIÓN EJECUTIVA	3
DESARROLLO ESTRATÉGICO	7
DESARROLLO HUMANO	5
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN	8
FINANCIAMIENTO	14
PROMOCIÓN	10
SECRETARIA DE ACTAS	3
SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA	1
SUPERVISIÓN COOPERATIVA	11
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION	5
TOTAL	113

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos del Infocoop

Cuadro 3: Población por Género

Colaboradores	Cantidad
Mujeres	56
Hombres	57
Total	113

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos del Infocoop

1.1.8 Muestra

La muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (Bernal, 2010, p.161)

Se utilizará el tipo de muestreo probabilístico, ya que se desea que todos los individuos tengan la misma posibilidad de ser escogidos, por medio de una selección aleatoria o mecánica.

El tipo de herramienta utilizada para esta dinámica de escogencia fue digital, y consiste en crear primeramente la lista de universo, que para nuestro caso consiste en el listado suministrado por el departamento de Recursos Humanos de los 113 funcionarios y sus respectivos departamentos, en la herramienta de Excel con la fórmula =ALEATORIO(), una vez realizado este paso, se ingresa las cantidad de escogencia solicitada. La herramienta señala de forma aleatoria la muestra, marcando así las cantidades por departamento..

Muestra: la muestra que se utilizará será de 92 colaboradores del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo para un 81%, debido a que algunos colaboradores se encontraban de vacaciones, incapacitados, suspendidos, o fuera de la institución

Tenemos entonces una muestra con un tipo de población finita, a la cual se le calculó un nivel de confianza y un margen de error utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

Z = nivel de confianza.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra

N = Universo

e = error de estimación.

n = tamaño de la muestra

desarrollando entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (1-0.50) (113)}{(113) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (1-0.50)}$$

Dando como resultado:

Margen de error máximo: 4.4%

Nivel de confianza: 95% aproximadamente.

Espacio Físico: Sede Central del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, ubicado en la Provincia de San Jose, central, calle 20, avenidas 5-6. Otras: 400 norte del Hospital Nacional de Niños y Niñas, calle que baja de Barrio México.

1.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación.

Esta etapa de recolección de información en investigación se conoce también como trabajo de campo. Estos datos a recolectarse son el medio por el cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación. (Bernal, 2010)

Los datos, entonces, deben ser confiables y suficientes, por lo que es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para recolectar la información de forma eficiente.

1.2.1 Técnicas de recolección de información

La Guía, Trabajo Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales (2016), considera. “Un instrumento es adecuado, es decir, pertinente, cuando recoge los datos que reflejan bien la realidad estudiada.” (p.43)

Existen dos tipos de técnicas para la recolección de la información, estas son: *la encuesta y la observación*, y las definiremos a continuación con el fin de escoger la más apropiada para nuestra investigación.

1.2.1.1 Encuesta

Bernal, (2010) la define. “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.” (p.194)

Entonces podemos decir que un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se requiere medir. Esto permite estandarizar, uniformar y nivelar el proceso de recopilación. Por esto mismo es importante realizar un cuestionario correcto; ya que de lo contrario obtendríamos una herramienta imprecisa y poco confiable.

Por su parte, Barrantes (2004) afirma. “hay dos tipos de encuestas, las que se aplican de forma escrita (cuestionarios) y las que se aplican oralmente (entrevista).” (p.186)

1.2.1.2 Instrumento Cuestionario

Hernández define algunos criterios básicos para el diseño de un cuestionario, donde recalca lo necesario de tener claros los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación que impulsa a diseñar el cuestionario. (Hernández et al., 2014)

Existen diferentes tipos de cuestionarios, según cada necesidad de investigación, pero antes de iniciar con la elaboración del instrumento es necesario examinar los siguientes aspectos básicos: la naturaleza de la información que se busca, la naturaleza de la población o muestra de sujetos que aportarán la información y el medio o los medios de aplicación del instrumento. (Bernal, 2010)

Esto nos llevaría a orientar las preguntas del cuestionario en tres grandes grupos que son:

- *Preguntas abiertas*: No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.
- *Preguntas cerradas*: contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.
- *“Preguntas de respuesta a escala*: Son aquellas preguntas básicamente dirigidas a medirla intensidad o el grado de sentimientos respecto a un rasgo o a una variable por medir.” (Bernal, 2010, p.254)

1.2.2 Tipos de Instrumentos de medición.

Existen varias técnicas para hacer las mediciones por medio de instrumentos, entre ellas se encuentran: escalas para medir actitudes como el escalamiento tipo Likert, el diferencial semántico, el escalograma de Guttman y el uso de la técnica de Coronel.

Escalamiento tipo Likert: se utiliza para medir actitudes ante un objeto o situación concreta. Consiste en un conjunto de 5 afirmaciones (que no tengan más de 20 palabras), ante las cuales el encuestado tiene que elegir sola una opción: la que más se acerque a su opinión. Cada uno de éstas tiene un puntaje determinado. (Guía, Trabajo Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales, 2016, p.48)

El diferencial semántico: “Serie de pares de adjetivos extremos que sirven para calificar al objeto de actitud, ante los cuales se pide la reacción del sujeto, al ubicarlo en una categoría por cada par.” (Hernández et al., 2014, p.255)

El escalograma de Guttman: “Mide actitudes también y se parece a la escala de Likert, pero la medida es unidimensional, es decir, mide la misma dimensión de la misma variable, con dos categorías (de acuerdo - en desacuerdo) o más como las 5 de la escala Likert. (Guía, Trabajo Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales, 2016, p.49)

La técnica Cornell: es la técnica más conocida para hacer el análisis de afirmaciones y desarrollar el escalograma. Consiste en:

- ✓ Obtener el puntaje total en la escala de cada sujeto.
- ✓ Ordenar los sujetos de mayor a menor en escala vertical, de acuerdo con su puntaje total.
- ✓ Ordenar las afirmaciones de mayor a menor y de izquierda a derecha, de acuerdo con su intensidad.
- ✓ Construir un cuadro para cruzar los puntajes de los sujetos ordenados y sus categorías.
- ✓ Analizar el número de errores o ruptura con el patrón ideal de intensidad. (Guía, Trabajo Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales, 2016, p.49)

1.2.3 Observación

La observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil para analizar conflictos familiares, eventos masivos, la aceptación-rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas. (Hernández et al., 2014, p.261)

Bernal se refiere desde otra perspectiva sobre el método de observación y nos ilustra: Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente, en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal, 2010, p.194)

Hay elementos esenciales que debe contener un proceso de observación y necesitan ser claramente definidos por el observador (Cerdeña 1998, en su libro: Los elementos de la investigación, y citado por Bernal, 2010), estos elementos son:

- El sujeto que investiga.
- El sujeto de estudio.
- Los medios en los que se da la observación.
- Los instrumentos que se van a utilizar.
- El marco teórico del estudio.

Por lo que el mencionado autor define que hay diferentes tipos de observación, según sea la relación que tiene el sujeto y el objeto, así como entre éstos con los medios y los instrumentos, y que a continuación mencionamos.

Observación natural: Es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada; por tanto, no hay intervención alguna de éste en el curso de los acontecimientos observados.

Observación estructurada: Es donde observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación.

Observación participante: En este tipo de observación, el observador es parte de la situación que observa. Según Cerda (1998), debe estar el mayor tiempo en la situación que se observa, con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en información para el estudio. (Bernal, 2010, p.258)

Medición de la observación.

Debido a que hay diferentes alternativas de registro de información, es usual hablar de las siguientes medidas de los datos observados:

Frecuencia: hace referencia al número de veces que se da una determinada situación o conducta en el objeto de investigación.

Orden de aparición: se refiere a la secuencia en que se manifiestan las situaciones o conductas del objeto de estudio.

Latencia: es el tiempo que transcurre entre la aparición de un estímulo y la manifestación de la reacción ante ese estímulo.

Duración: es el período que dura la manifestación de una determinada conducta o variable objeto del estudio.

Intensidad: es la fuerza con la que se manifiesta el fenómeno que está observándose. (Bernal, 2010, p.258)

1.2.4 Técnica escogida para la Investigación: Cuestionario

Para la presente investigación, la herramienta que se requiere utilizar es el cuestionario, que estará dividido en dos pasos:

En el primero se aplicará un cuestionario donde se recolecte la información general junto a las variables sobre estresores intraorganizacionales, extraorganizacionales y organizacionales.

Para el segundo cuestionario se aplicará el Test de Maslach Burnout, con el fin de medir la afectación del síndrome Burnout.

Este test tiene una fiabilidad cercana al 90% y cuenta con 22 ítems el cual mide aspectos importantes del síndrome.

Este cuestionario pretende medir la frecuencia y la intensidad con la que se sufre el Burnout; en otras palabras, el síndrome del quemado en español consumirse o agotarse.

El cuestionario Maslach se aplica en 10 a 15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome: Cansancio emocional, despersonalización, realización personal.

Dichos cuestionarios están orientados **a utilizar la combinación de preguntas Abiertas y cerradas**

- *Preguntas abiertas:* No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.
- *Preguntas cerradas:* contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.

1.2.5 Cuadro de Variables

Cuadro 4: Variables de la Investigación

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar los estresores laborales que afectan a los funcionarios del INFOCOOP sede central, tomando en cuenta los estresores extraorganizacionales.	Estrés Laboral	<p>Estresores Extraorganizacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores familiares • Factores sociales • Factores económicos 	Cualquier factor que puede provocar o facilitar el estado de estrés en una persona.	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Infocoop Sede Central de la pregunta 7 a la pregunta 14
Determinar los estresores Organizacionales e Intraorganizacionales que		<p>Estresores Organizacionales e Intraorganizacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente Físico -Nivel Individual 	Cualquier factor que puede provocar o	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a</p>	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Infocoop Sede Central de la pregunta 15 a la pregunta 28.

se presentan en los funcionarios del INFOCOOP sede central.	Estresores Laborales	-Nivel Grupal Organizacionales: -Clima organizacional -Estilos gerenciales	facilitar el estado de estrés en una persona.	50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	
Identificar el grado del Síndrome de Bournout que afecta a los funcionarios del INFOCOOP sede central.	Estresores Laborales	Síndrome Bournout	Cualquier factor que puede provocar o facilitar el estado de estrés en una persona.	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Infocoop Sede Central de la pregunta 1 a la pregunta 22. Test de Maslach Bournout.
Elaborar un plan de mejoras y buenas prácticas, que ayuden a disminuir los niveles de estrés laboral y optimice la calidad de vida en el trabajo de los funcionarios del INFOCOOP.				Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de la información pretende expresar de diferentes ángulos la información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos en la población de estudio.

Una buena tabulación y codificación garantiza una excelente interpretación de los datos recolectados, ayudando al investigador a obtener una “fotografía” de las variables en estudio.

“Consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambos.” (Bernal, 2010, p.198)

4.2 GRÁFICOS

Un gráfico es la representación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies o símbolos, para ver la relación que esos datos guardan entre sí y facilitar su interpretación. La utilización de gráficos hace más sencilla e inmediata la interpretación de los datos. Los gráficos son utilizados para mostrar de manera más clara los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

4.2.1 Tipos de gráficos

Existen distintos tipos de gráficos entre los más utilizados están: el gráfico circular, lineal de barras, para este caso se empleará el gráfico circular.

4.2.2 Gráfico circular

El gráfico circular o también llamado pastel es un círculo que se divide desde el centro con el fin de representar en proporciones la distribución de frecuencias de los datos obtenidos.

4.3 ANÁLISIS DE DATOS

Cuestionario aplicado para analizar el estrés laboral al personal del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017.

El análisis de los datos estará dividido en dos partes que describimos a continuación:

I Parte. El primer cuestionario:

Este cuestionario a su vez estará dividido en preguntas abiertas y cerradas que abarcarán el siguiente orden de variables, en relación con los estresores en estudio:

- Datos Generales
- Estresores Extraorganizacionales
 - Factores Familiares
 - Factores Sociales
 - Factores Económicos
- Estresores Intraorganizacionales
 - Ambiente Físico
 - Nivel Individual
 - Nivel Grupal
- Estresores Organizacionales
 - Clima Organizacional
 - Estilos Gerenciales

El cuestionario será analizado y tabulado, los datos serán presentados por medio de tablas y gráficos, uno por cada pregunta, para un total de 28 preguntas.

II Parte. Segundo Cuestionario:

Se analizará la aplicación del Test de Maslach Bournout, que consta de 22 ítem que miden con una fiabilidad del 90% el síndrome de bournout o síndrome de quemarse en el trabajo.

Como vimos, el test mide 3 aspectos del síndrome que son: Agotamiento emocional, despersonalización, realización personal.

1. Sub-escala de **agotamiento emocional** (Emotional Exhaustion)(EE): valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Consta de 9 preguntas y su puntuación máxima 54 puntos.

2. Sub-escala de **despersonalización** (Despersonalización) (D): valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Está formada por 5 ítems y su puntuación máxima 30 puntos.

3. Sub-escala de realización personal: evalúa los sentimientos de autoeficacia y **realización personal** (Personal Accomplishment) (PA) en el trabajo: Se compone de 8 ítems y su puntuación máxima 48 puntos.

Métodos para evaluar el Síndrome Burnout.

Aspecto evaluado Respuesta a Sumar:

- Agotamiento Emocional, preguntas: 1,2,3,6,8,13,14,16,20
- Despersonalización, preguntas: 5,10,11,15,22
- Realización Personal, preguntas: 4,7,9,12,17,18,19,21

Se consideran que las puntuaciones del teste son bajas entre 1 y 33. Puntuaciones altas en los dos primeros y baja en el tercero definen el síndrome.

El cuestionario será analizado y tabulado, los datos serán presentados por medio de una tabla junto a un gráfico, el cual recogerá el total de encuestas, con el fin de

presentar una la realidad del estado de la presencia del síndrome de Bournout en el Institución.

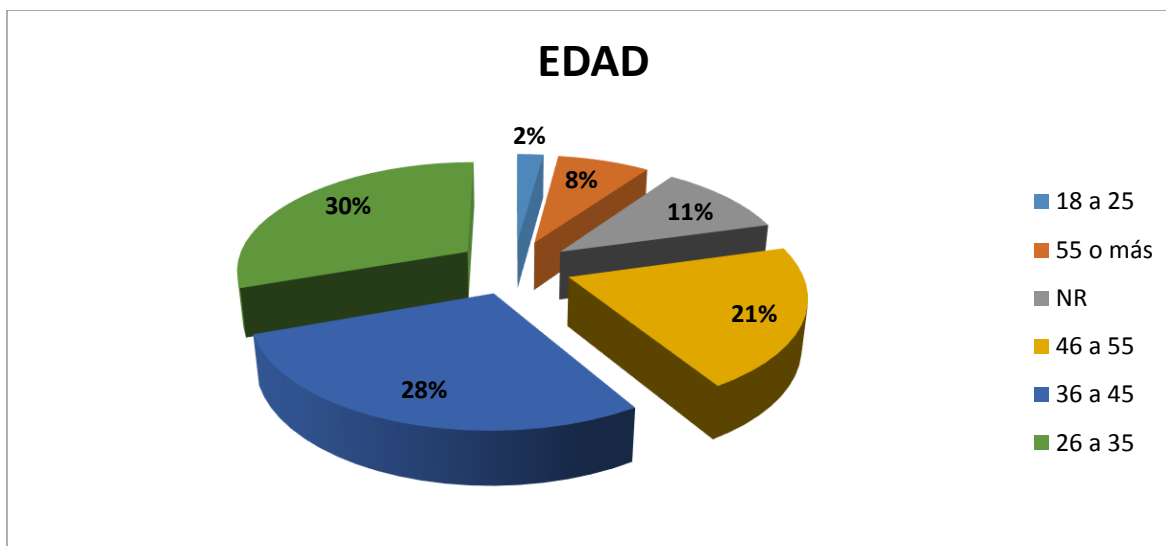
4.3.1 INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

Tabla 1. Edad actual

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18 a 25	2	2%
	26 a 35	28	30%
	36 a 45	26	28%
	46 a 55	19	21%
	55 o más	7	8%
	NR	10	11%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I trimestre del año 2017.

Gráfico 1. Edad actual



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I trimestre del año 2017.

De los funcionarios encuestados las tres distribuciones con mayor frecuencia fueron: como primero las edades entre 25 y 35 años con un 30% de los

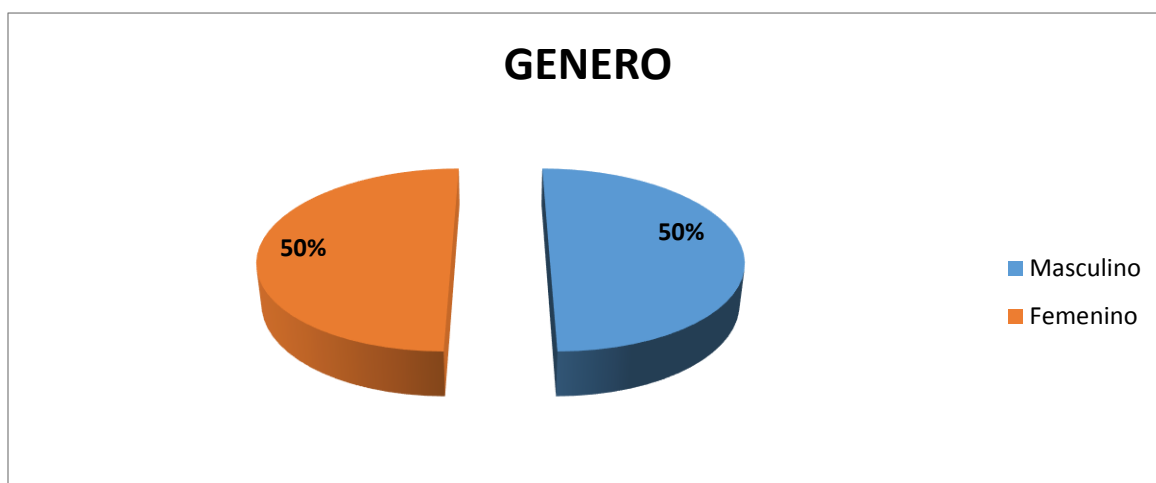
encuestados, como segundo de 36 a 45 años con un 28% y seguido de las edades entre 46 a 55 años con un 21%.

Tabla 2. Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	46	50%
	Femenino	46	50%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 2. Género



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

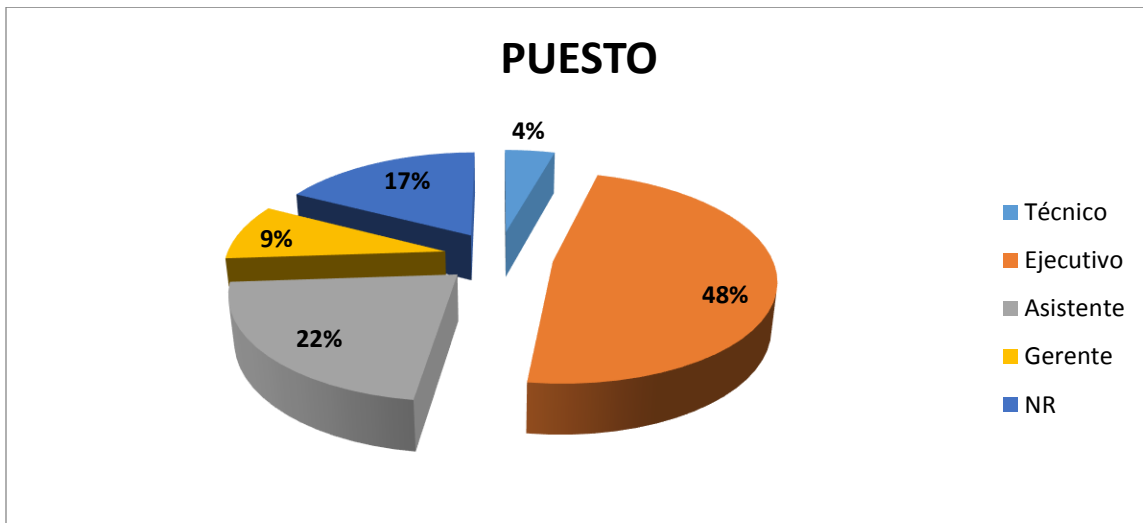
Resultado totalmente equitativo, cumpliendo con 50% de encuestas masculinas y 50% de encuestas femeninas.

Tabla 3. Puesto que ocupa

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto que Ocupa	Técnico	4	4%
	Ejecutivo	44	48%
	Asistente	20	22%
	Gerente	8	9%
	NR	16	17%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 3. Puesto que ocupa



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

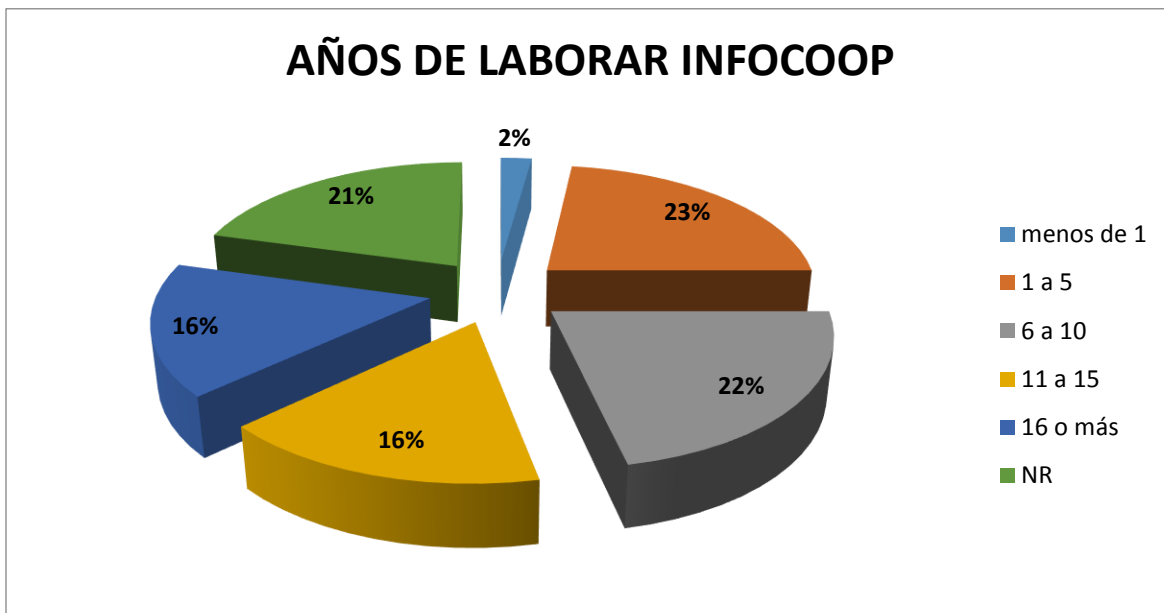
Los funcionarios con mayor presencia en el cuestionario fueron los Ejecutivos con 48% casi la mitad de los encuestados, seguidos de los funcionarios Técnicos con 22%.

Tabla 4 Años de trabajar en la Institución

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Años de Laborar en el Infocoop	menos de 1	2	2%
	1 a 5	21	23%
	6 a 10	20	22%
	11 a 15	15	16%
	16 o más	15	16%
	NR	19	21%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 4. Años de trabajar en la Institución



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

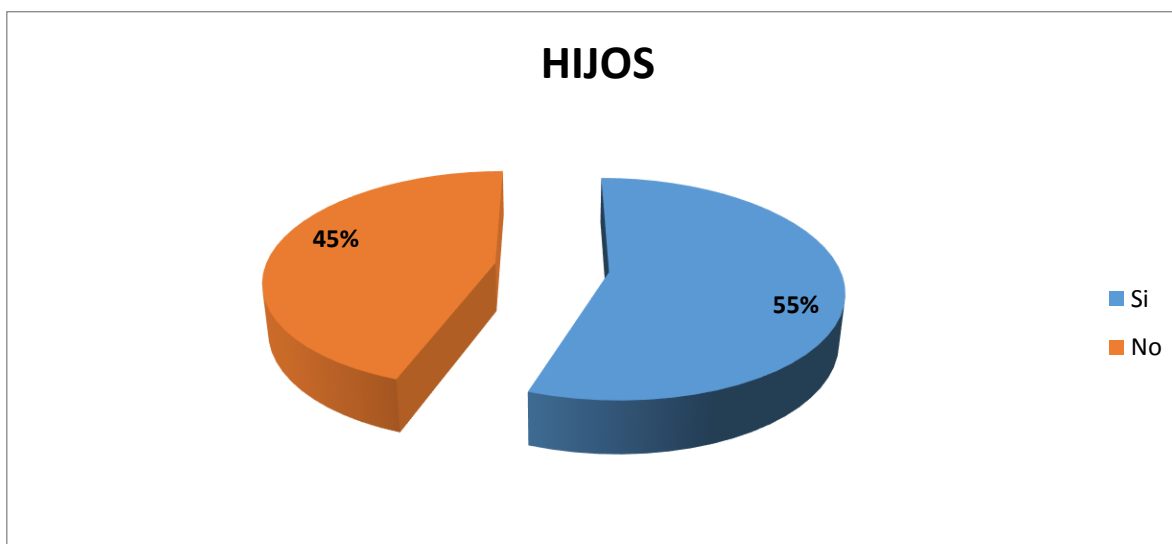
En el gráfico anterior observamos una distribución muy equitativa en los rangos de distribución utilizados. Podríamos rescatar que prácticamente no hay personal nuevo y 21% de los encuestados no respondieron.

Tabla 5 ¿Tiene Hijos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Hijos	Si	51	55%
	No	41	45%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 5. ¿Tiene hijos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

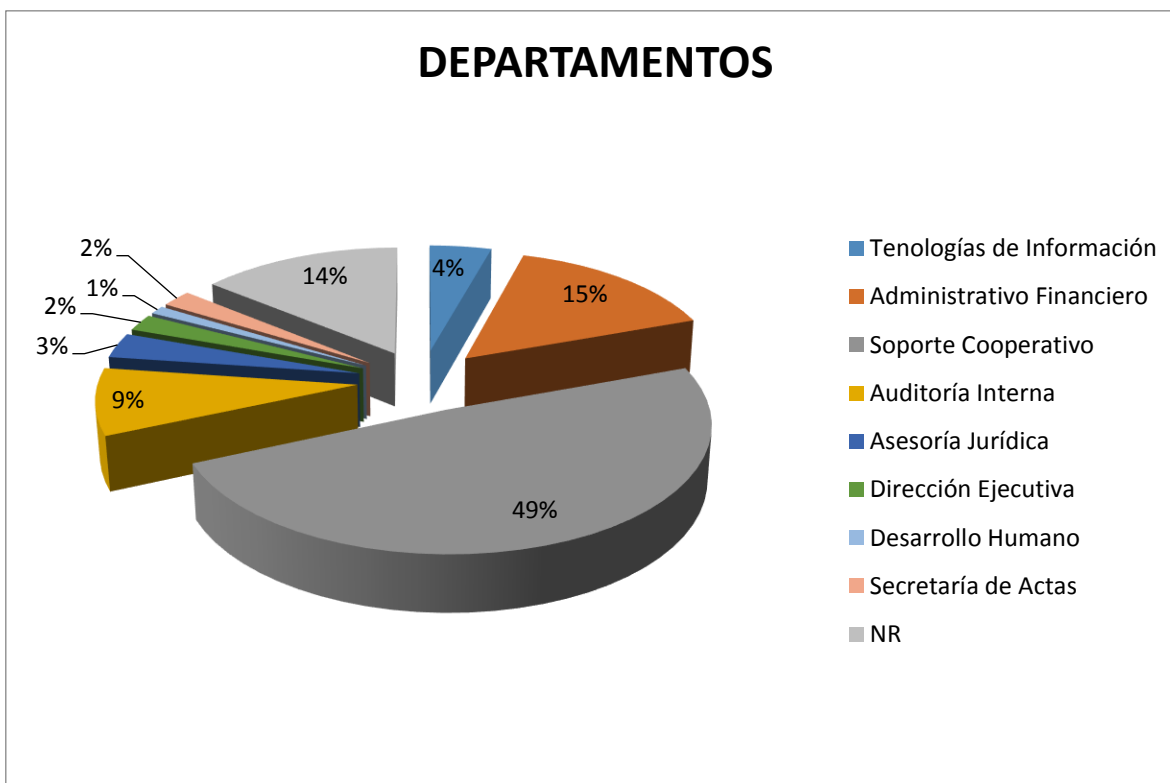
El 55% de la población encuestada del Infocoop tiene hijos.

Tabla 6. Departamento al que pertenece

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Tenologías de Información	4	4%
	Administrativo Financiero	14	15%
	Soporte Cooperativo	45	49%
	Auditoría Interna	8	9%
	Asesoría Jurídica	3	3%
	Dirección Ejecutiva	2	2%
	Desarrollo Humano	1	1%
	Secretaría de Actas	2	2%
Departamento	NR	13	14%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 6. Departamento al que pertenece.



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El cuestionario se aplicó en la totalidad de los departamentos que conforman el Instituto, las mayores presencias son con 15% del departamento Administrativo Financiero y 14% de departamento Asistencia Técnica. Cabe destacar que con un 14% tenemos al personal que no respondió.

4.3.2 ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES

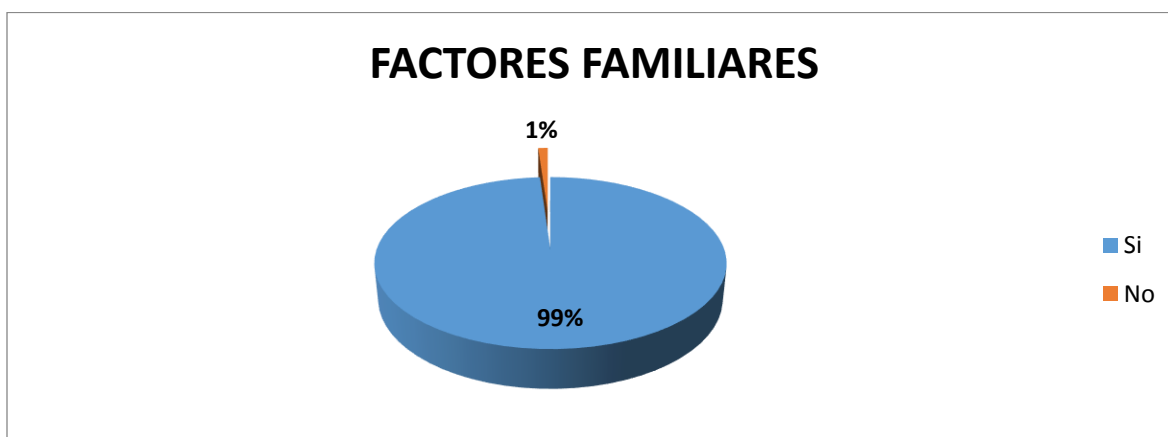
4.3.2.1 Factores Familiares

Tabla 7. ¿Cuento con apoyo de mi familia cuando se me presenta un problema personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuento con el apoyo de mi familia cuando se me presenta un problema personal?	Sí	91	99%
	No	1	1%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 7. ¿Cuento con el apoyo de mi familia cuando se me presenta un problema personal?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

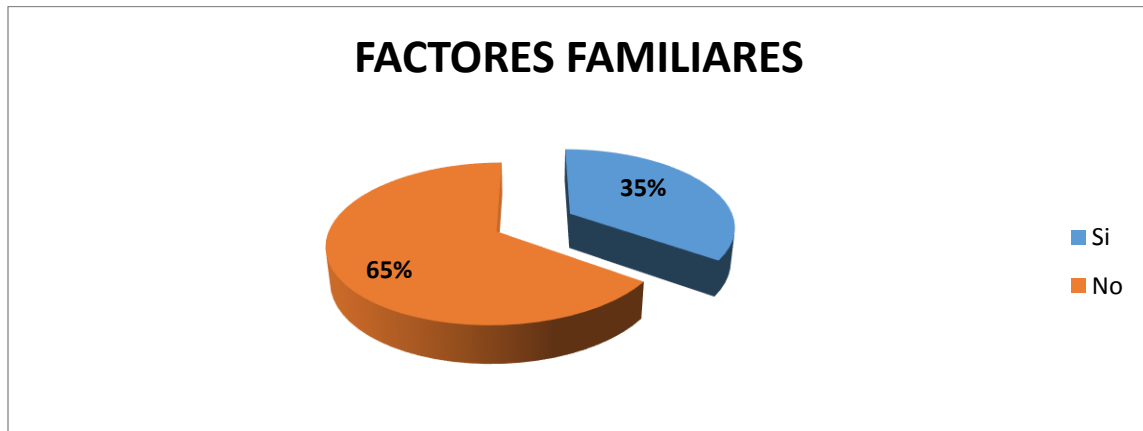
Podríamos indicar que el total del personal encuestado cuenta con apoyo familiar Cuando se le presenta un problema personal.

Tabla 8. ¿Mis problemas familiares afectan el desempeño de mi trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mis problemas familiares afectan el desempeño en mi trabajo?	Sí	32	35%
	No	60	65%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 8. ¿Mis problemas familiares afectan el desempeño en mi trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

En el gráfico podemos observar que la afectación de los problemas familiares sobre el desempeño es relativamente baja con una representación del 35%.

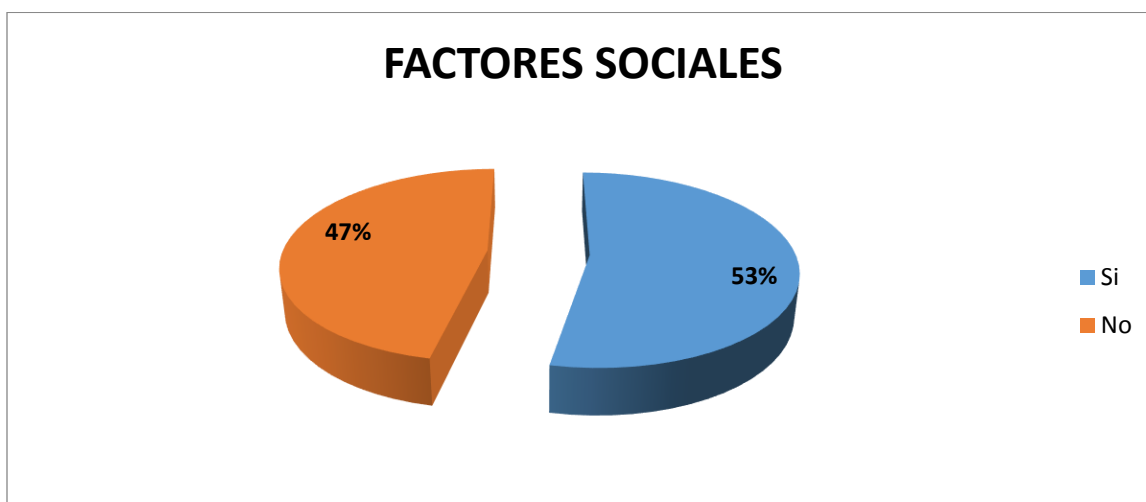
4.3.2.2 Factores Sociales

Tabla 9. ¿Se presentan problemas para transportarme de mi casa al trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se presentan problemas para transportarme de mi casa al trabajo?	Sí	49	53%
	No	43	47%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 9. ¿Se presentan problemas para transportarme de mi casa al trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El 47% de los encuestados no presentan ningún problema para transportarse al trabajo, mientras que el 53% si se les presenta problemas, y la respuesta sobre cuáles son esos problemas el 90% coincide con que el problema principal se resume en Congestión Vial.

Tabla 10. ¿Tengo tiempo para actividades de recreación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tengo tiempo para actividades de recreación?	Sí	83	90%
	No	9	10%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 10. ¿Tengo tiempo para actividades de recreación?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El 90% de los encuestados contestan afirmativamente a la pregunta, contra un 10% que indica que no, y a la pregunta del porqué, las respuestas más comunes fueron:

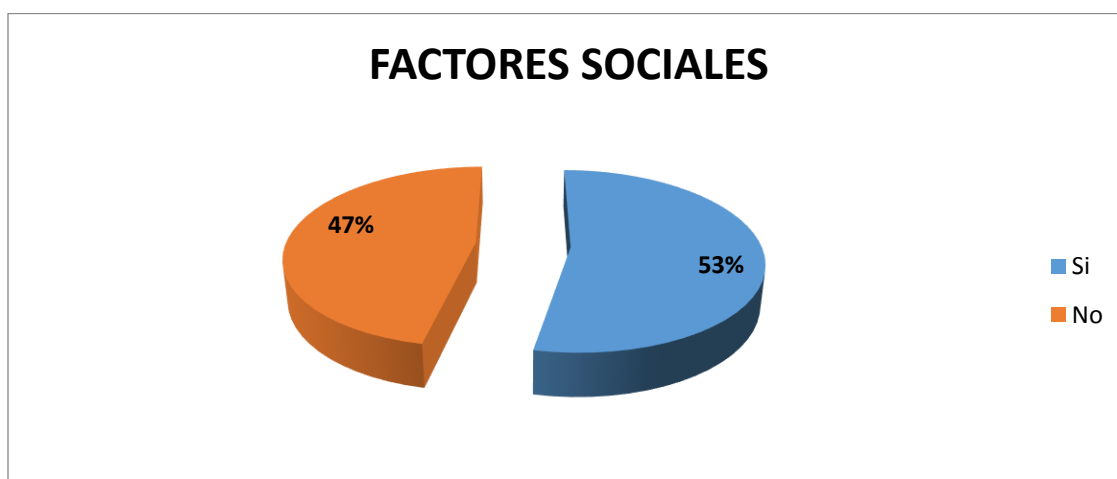
- Por tener un segundo trabajo.
- La alta carga laboral la distribuyen en tiempos libres.

Tabla 11. ¿Su trabajo lo expone a problemas de salud?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su trabajo lo expone a problemas de salud?	Sí	49	53%
	No	43	47%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 11. ¿Su trabajo lo expone a problemas de salud?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Un 47% de los encuestados respondieron negativamente, mientras que el 53% afirmaron que el trabajo los expone a problemas de salud. Estos problemas los identificaron de la siguiente manera:

- 25% Estrés – Tensión – Presión
- 14% Problemas ergonómicos
- 4% Sedentarismo
- 6% Conducir largas horas, Accidentes automóvil

4.3.2.3 Factores Económicos

Tabla 12. ¿El dinero que gano alcanza para cubrir mis gastos básicos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El dinero que gano alcanza para cubrir mis gastos básicos?	Sí	84	91%
	No	8	9%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I trimestre del año 2017.

Gráfico 12. ¿El dinero que gano alcanza para cubrir mis gastos básicos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I trimestre del año 2017.

El 91% de los encuestados afirman no tener problemas para cubrir sus gastos básicos, mientras que un 9% presenta dificultad para lograrlo. Como respuestas al porqué, tenemos según el orden de importancia:

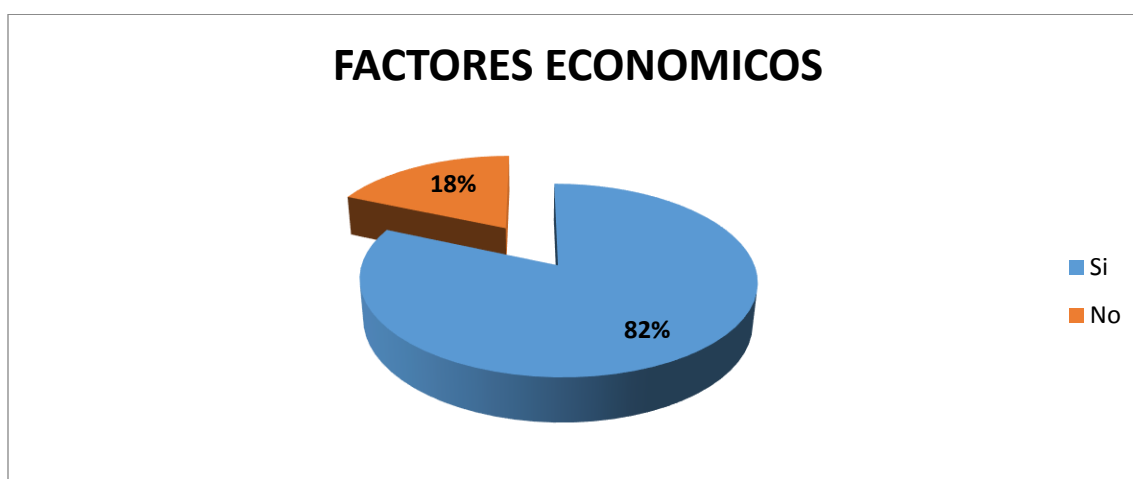
- Pago de préstamos bancarios.
- Costo de vida.
- Mala administración financiera.

Tabla 13. ¿Considera justo el pago que recibe por desarrollar sus labores en el Infocoop?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera justo el pago que recibe por desarrollar sus labores en el Infocoop?	Sí	75	82%
	No	17	18%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 13. ¿Considera justo el pago que recibe por desarrollar sus labores en el Infocoop?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

La mayoría, representada por un 82% afirman considerar justo el pago que reciben por sus labores en el Instituto. Por el contrario, un 18% de los encuestados no concuerdan con ello, por las siguientes razones, ordenadas según su importancia:

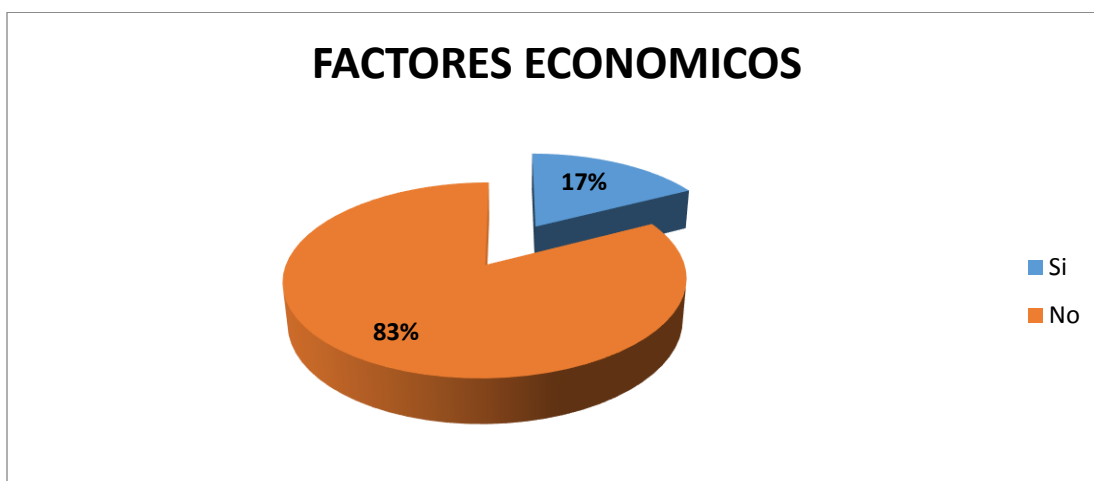
- Salario no competitivo.
- Labores de más, no corresponden a mis funciones

Tabla 14. ¿Tengo deudas difíciles de pagar en mi hogar que afectan el cumplimiento de mis objetivos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tengo deudas difíciles de pagar en mi hogar que afectan el cumplimiento de mis objetivos?	Sí	16	17%
	No	76	83%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 14. ¿Tengo deudas difíciles de pagar en mi hogar que afectan el cumplimiento de mis objetivos?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Un 83% de los encuestados responde que no tienen deudas que afecten los objetivos propios, contra un 17% que afirman tener este tipo de deudas.

4.3.3 ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES

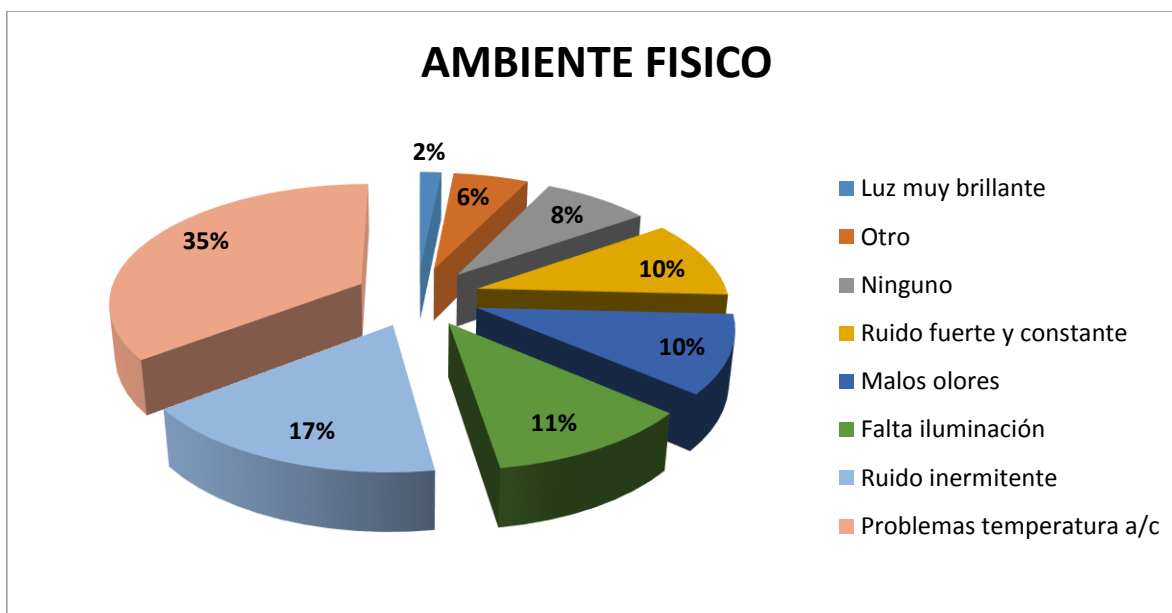
4.3.3.1 Ambiente Físico

Tabla 15. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo? Puede marcar más de una opción.	Problemas temperatura a/c	44	35%
	Ruido intermitente	21	17%
	Falta iluminación	14	11%
	Ruido fuerte y constante	13	10%
	Malos olores	13	10%
	Ninguno	10	8%
	Otro	7	6%
	Luz muy brillante	2	2%
Total		124	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 15. ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El gráfico describe los problemas de ambiente físico que con mayor frecuencia influyen en los encuestados. Los problemas con mayor frecuencia son:

- Problemas de temperatura con una representación del 35%
- Ruido intermitente con un 17% de la representación.
- Falta de iluminación con un 11%
- Ruido fuerte y Constante con un 10%
- Luz muy brillante con apenas 2%
- Ninguno de los anteriores 8%
- “Otro”, representado con un 6%

En las respuestas de la distribución “otro” representada con un 6%, se obtuvo:

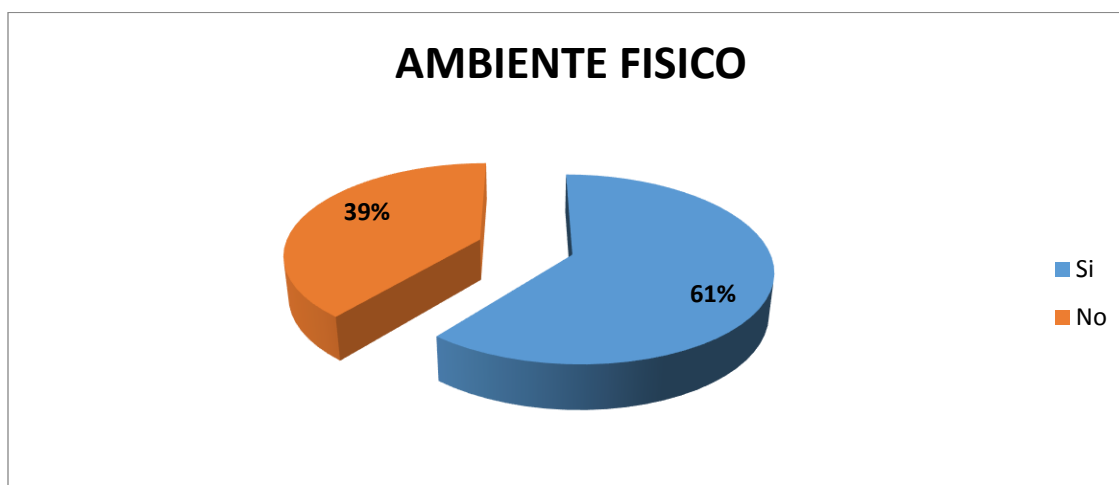
- Poco espacio
- Poca ventilación natural / ausencia de ventilación natural
- Polvo / humedad.

Tabla 16. ¿Cuento con privacidad en el espacio físico de mi trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuento con privacidad en mi espacio físico de trabajo?	Sí	56	61%
	No	36	39%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 16. ¿Cuento con privacidad en el espacio físico de mi trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

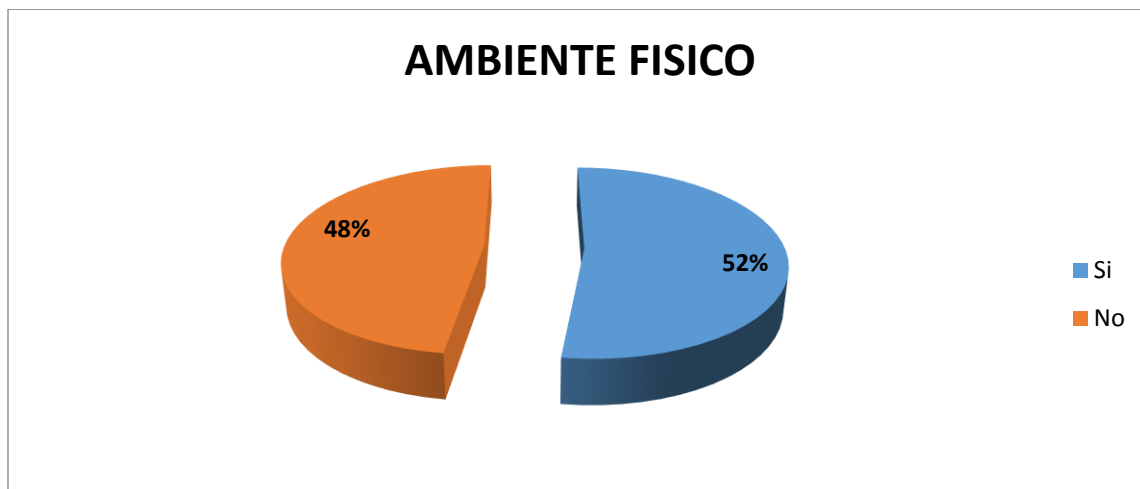
La mayoría de los encuestados, representados con un 61% afirman contar con privacidad en su espacio físico de trabajo. El 39% responden que no cuentan con esa privacidad.

Tabla 17. ¿El comedor institucional es adecuado a las necesidades de los colaboradores del Infocoop?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El comedor institucional es adecuado a las necesidades de los colaboradores del Infocoop?	Sí	48	52%
	No	44	48%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 17. ¿El comedor institucional es adecuado a las necesidades de los colaboradores del Infocoop?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El 52% de los encuestados afirman que el comedor es apto para cumplir con esa función. El 48% restante responden que no, y exponen las siguientes razones:

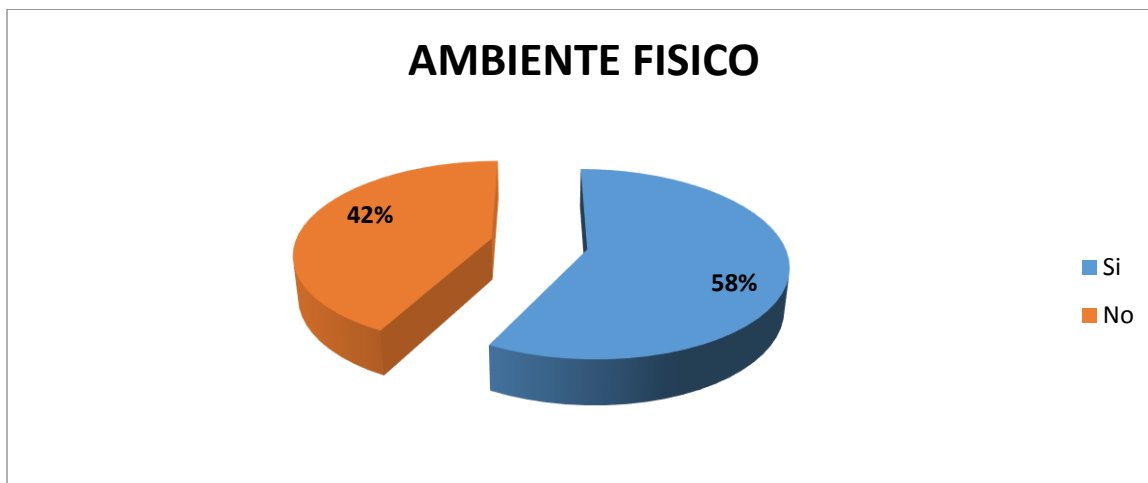
- Mal diseñados, representada con un 66% de la negativa.
- Falta higiene, representada con un 34% de la negativa

Tabla 18. ¿Las condiciones (físicas, olores, aseo, etc.) de los servicios sanitarios son buenas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Las condiciones (físicas, olores, aseo, etc.) de los servicios sanitarios son buenas?	Sí	53	58%
	No	39	42%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 18. ¿Las condiciones (físicas, olores, aseo, etc.) de los servicios sanitarios son buenas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El 58% de los encuestados afirmaron que las condiciones de los baños son buenas. El 42% responden negativamente, bajo las siguientes razones:

- Falta de higiene representada por un 49% de la negativa.
- Culpa de los mismos usuarios, representada con un 13% de la negativa.
- Mal diseñados, representada con un 38% de la negativa.

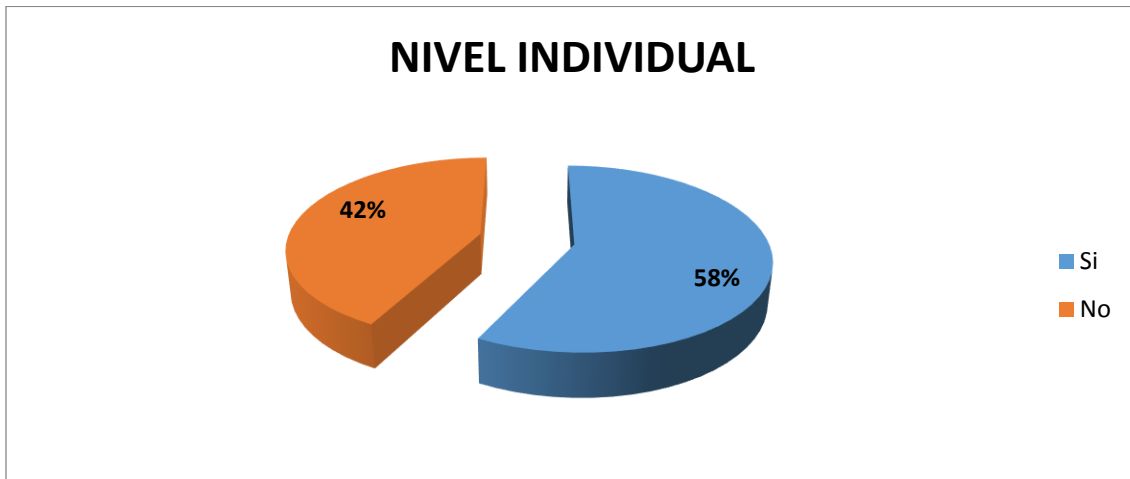
4.3.3.2 Nivel Individual

Tabla 19. ¿Considera que en su puesto de trabajo maneja carga de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que en su puesto de trabajo maneja carga de trabajo? (sobrecarga)	Sí	53	58%
	No	39	42%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 19. ¿Considera que en su puesto de trabajo maneja carga de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El 42% de los encuestados contestaron no manejar sobre carga laboral, contra un 58% que afirmaron si considerar que su puesto de trabajo tiene una carga de trabajo. Las razones expuestas fueron:

- Recarga de trabajos que no son parte de las funciones.
- Falta de personal, plazas congeladas por el gobierno.

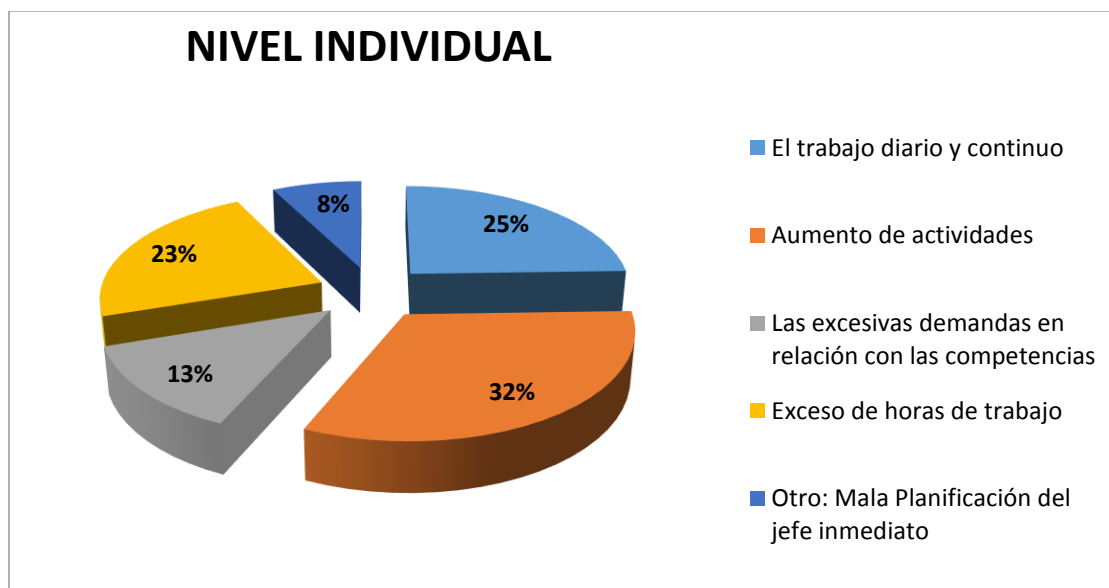
Nota: si contesta que NO, pasar a la pregunta N°21.

Tabla 20. ¿Con cuál de las siguientes características, relaciona su carga de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con cuál de las siguientes características, relaciona su carga de trabajo?	El trabajo diario y continuo aumenta el nivel de exigencia y al mismo tiempo el esfuerzo y dedicación.	13	25%
	Aumento de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo	17	32%
	Las excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador	7	13%
	Exceso de horas de trabajo	12	23%
	Otro: Mala Planificación del jefe inmediato	4	8%
Total		53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 20. ¿Con cuál de las siguientes características, relaciona su carga de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Del 58% que respondieron “Sí” en la pregunta N°19, se presentó la siguiente distribución de las características relacionadas a la sobre carga labora para la pregunta N°20.

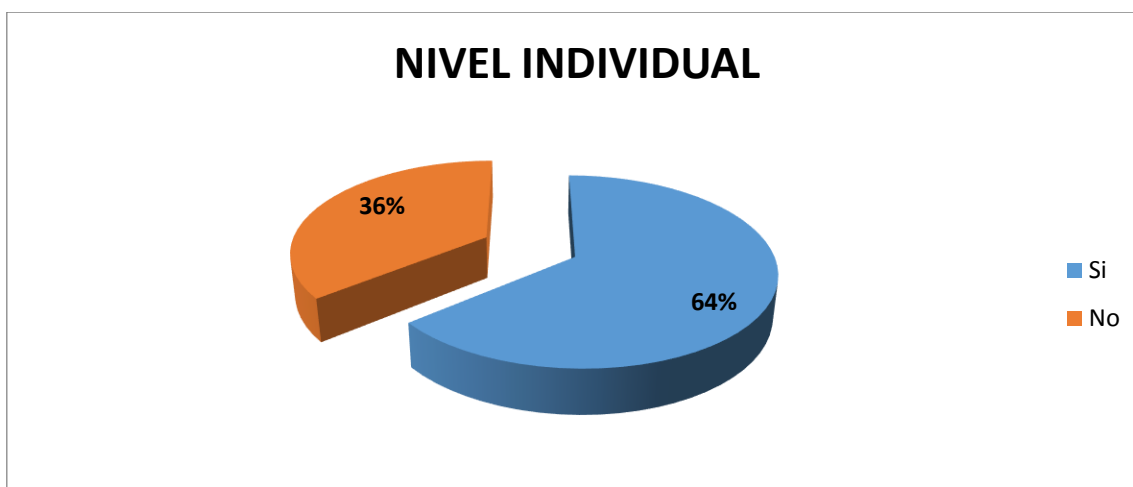
- Con un 32% de escogencia tenemos la característica “Aumento de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo”.
- Con 25% tenemos la característica “El trabajo diario y continuo aumenta el nivel de exigencia”
- Con un 23% la característica “Exceso de horas de trabajo.
- Con un 13% “las excesivas demandas en relación con las competencias.”
- La característica de “Otro” con un 8%, las respuestas apuntaron a una “mala planificación del jefe inmediato.”

Tabla 21. ¿Cuento con el tiempo adecuado para realizar mis labores diarias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuento con el tiempo adecuado para realizar mis labores diarias?	Sí	59	64%
	No	33	36%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 21. ¿Cuento con el tiempo adecuado para realizar mis labores diarias?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

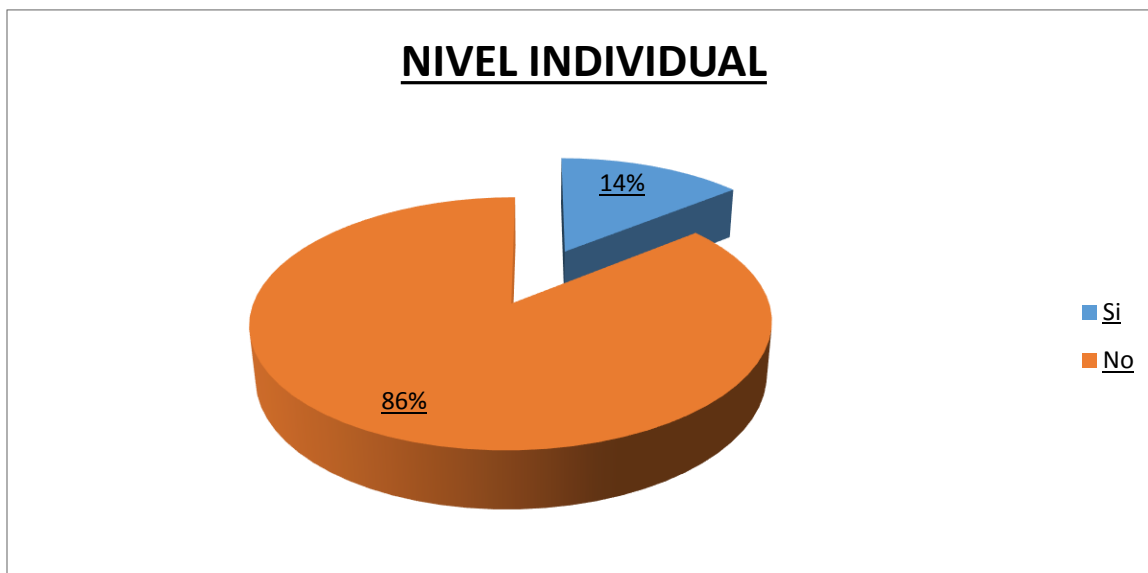
El 59% de los encuestados afirman contar con el tiempo adecuado para realizar sus labores diarias, contra un 36% que responde no contar con ese tiempo.

Tabla 22. ¿Recibe órdenes que se contradicen, provenientes de diferentes jefes, con el fin de realizar una misma labor?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe órdenes que se contradicen, provenientes de diferentes jefes, con el fin de realizar una misma labor?	Sí	13	14%
	No	79	86%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I trimestre del año 2017.

Gráfico 22. ¿Recibe órdenes que se contradicen, provenientes de diferentes jefes, con el fin de realizar una misma labor?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I trimestre del año 2017.

El 86% de los encuestados contestaron que no reciben órdenes que se contradicen. El 14% de los encuestados afirman si recibir órdenes que se contradicen. El dato obtenido a la solicitud de la explicación a la respuesta se resume en:

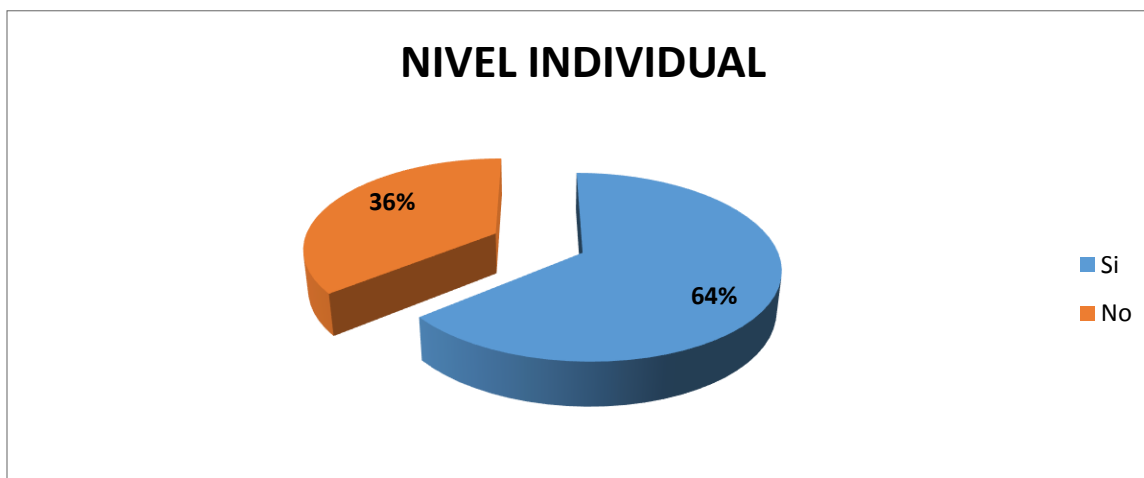
- Desconocimiento de las metas entre Directores, Gerentes y subalternos.

Tabla 23. ¿Considera que, en el Infocoop, tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de acuerdo a su carrera laboral actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que, en el Infocoop, tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de acuerdo a su carrera laboral actual?	Sí	71	77%
	No	21	23%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 23. ¿Considera que, en el Infocoop, tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de acuerdo a su carrera laboral actual?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El 64% de los encuestados respondieron que si creen tener oportunidad de desarrollarse profesional mente en el Instituto. A la explicación que se solicitó, comentaron lo siguiente:

- Del total de las respuestas afirmativas, el 11% explica que si se motivan ascensos a puestos superiores.
- Del total de las respuestas afirmativas, el 89% no respondió.

El 36% de los encuestados respondieron que no creen tener oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro del Instituto, y las explicaciones que dieron son las siguientes:

- Del total de las respuestas negativas el 52%, explican que no se motivan ascensos.

- Del total de las respuestas negativas el 33%, explican que hay poca capacitación de calidad.
- Del total de las respuestas negativas el 14%, explican que las faltas de plazas es el problema para desarrollarse.

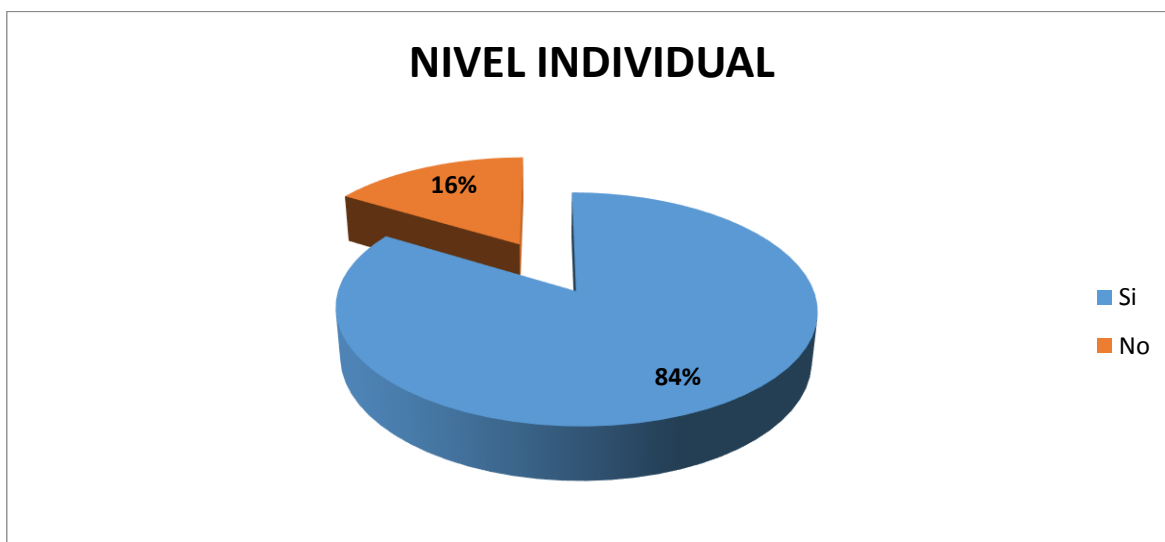
4.3.3.3 Nivel Grupal

Tabla 24. ¿Siente apoyo de sus compañeros de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente apoyo de sus compañeros de trabajo?	Sí	77	84%
	No	15	16%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 24. ¿Siente apoyo de sus compañeros de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

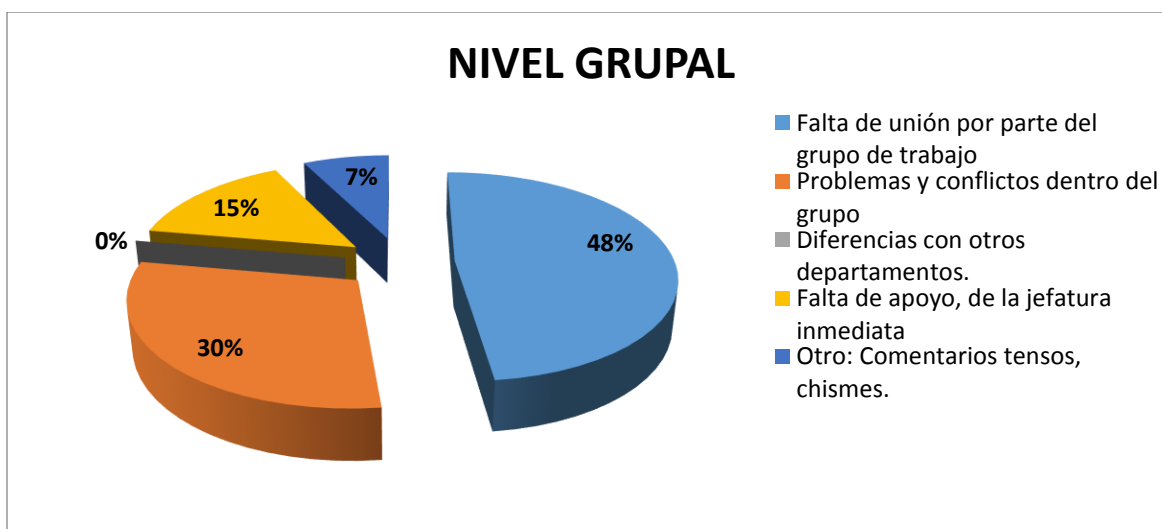
El 84% de los encuestados afirman sentir el apoyo de sus compañeros de trabajo, contra un 16% que respondieron de forma negativa.

Tabla 25. Si su respuesta es no, favor indicar cuales, de los siguientes escenarios, piensa o cree que se estén presentado con su grupo de trabajo.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si su respuesta es no , favor indicar cuales, de los siguientes escenarios, piensa o cree que se estén presentado con su grupo de trabajo. Puede marcar más de dos:	Falta de unión por parte del grupo de trabajo	13	48%
	Problemas y conflictos dentro del grupo	8	30%
	Diferencias con otros departamentos.	0	0%
	Falta de apoyo, de la jefatura inmediata	4	15%
	Otro: Comentarios tensos, chismes.	2	7%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 25 Si su respuesta es no, favor indicar cuales, de los siguientes escenarios, piensa o cree que se estén presentado con su grupo de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

De los resultados de la respuesta negativa de la respuesta a la pregunta N°24 obtenemos las siguientes distribuciones:

- El 48% a la “Falta de unión por parte del grupo de trabajo”.
- Un 30% respondió que “Los problemas y conflictos dentro del grupo”.
- Un 15% a la “Falta de apoyo de la jefatura inmediata”.
- Un 7%, para “Otros”, detallando comentarios tensos y chismes.
- Un 0% en “Diferencias con otros departamentos.”

ESTRESORES ORGANIZACIONALES

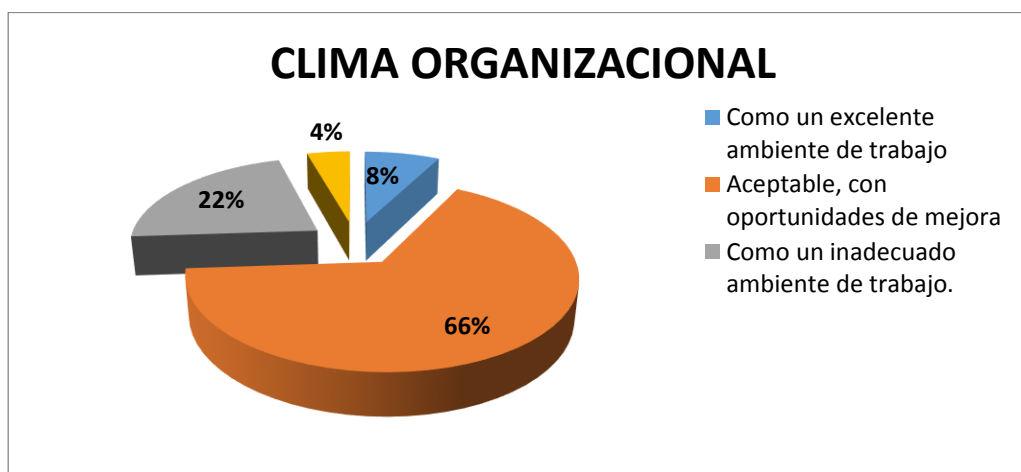
4.3.3.4 Clima Organizacional

Tabla 26 ¿Cómo define el Clima Organizacional que se presenta en su lugar de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo define el Clima Organizacional que se presenta en su lugar de trabajo?	Como un excelente ambiente de trabajo	7	8%
	Aceptable, con oportunidades de mejora	61	66%
	Como un inadecuado ambiente de trabajo.	20	22%
	Otro: Tenso, Nocivo	4	4%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 26. ¿Cómo define el Clima Organizacional que se presenta en su lugar de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El 66% de los encuestados lo describen como “Aceptable, con oportunidades de mejora. El 22 % respondieron “Como un inadecuado ambiente de trabajo”. El 8% de los encuestados opinan que “Como excelente ambiente de trabajo”. El 4% restante opinó que “otro”, describiendo el clima como tenso y nocivo.

4.3.3.5 Estilos Gerenciales

Tabla 27. ¿Me satisface o estoy de acuerdo con la forma de liderar de mi jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Me satisface o estoy de acuerdo con la forma de liderar de mi jefe inmediato?	Sí	62	67%
	No	28	30%
	NR	2	2%
Total		92	98%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 27. ¿Me satisface o estoy de acuerdo con la forma de liderar de mi jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

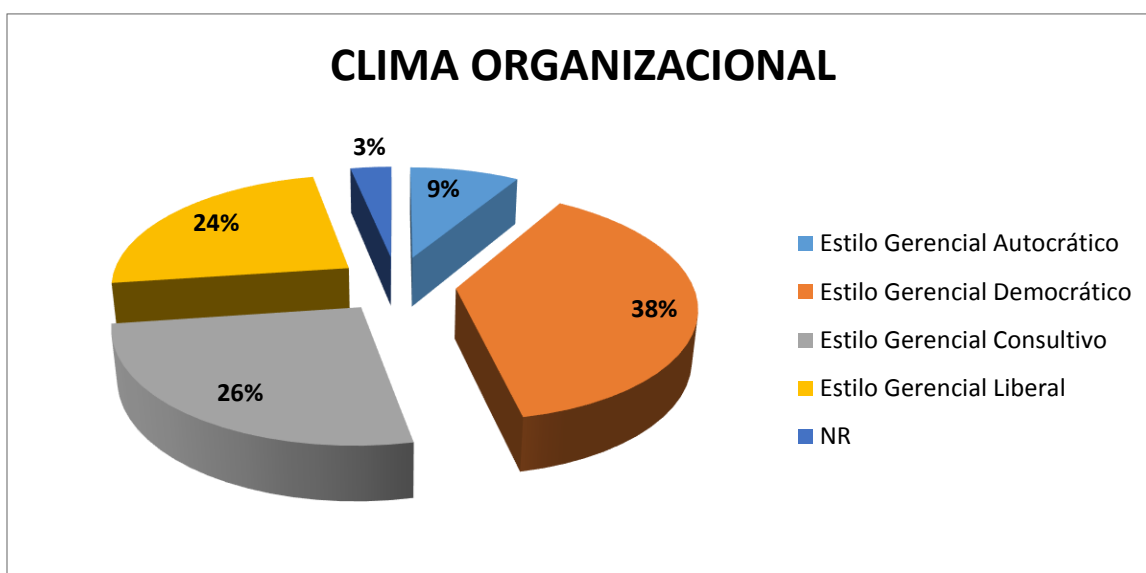
El 62% de los encuestados están de acuerdo con la forma de liderar de su jefatura inmediata. El 30% no está de acuerdo con la forma de liderar, y un 2% no respondió.

Tabla 28. ¿Con cuál de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con cuál de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?	Estilo Gerencial Autocrático	8	9%
	Estilo Gerencial Democrático	35	38%
	Estilo Gerencial Consultivo	24	26%
	Estilo Gerencial Liberal	22	24%
	NR	3	3%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 28. ¿Con cuál de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

El 38% de los encuestados escogieron el estilo gerencial “Democrático”. El 26% de los encuestados se inclinaron por el estilo gerencial “Consultivo”. El 24% piensan que el estilo de su jefe es “Liberal”. El 9% opinó que el estilo es “Autocrático” y un 3% no respondió.

4.3.4 ANÁLISIS TEST DE MASLACH BOURNOUT

4.3.4.1 Presencia del síndrome

Teniendo en cuenta que las puntuaciones del teste son bajas entre 1 y 33, y puntuaciones altas en las dos primeras sub-escalas y baja en la tercera subescalas definen el síndrome, procedeos a presentar los resultados de la tabulación del test contestada por 92 funcionarios del instituto.

Las sub-escalas analizadas fueron las siguientes:

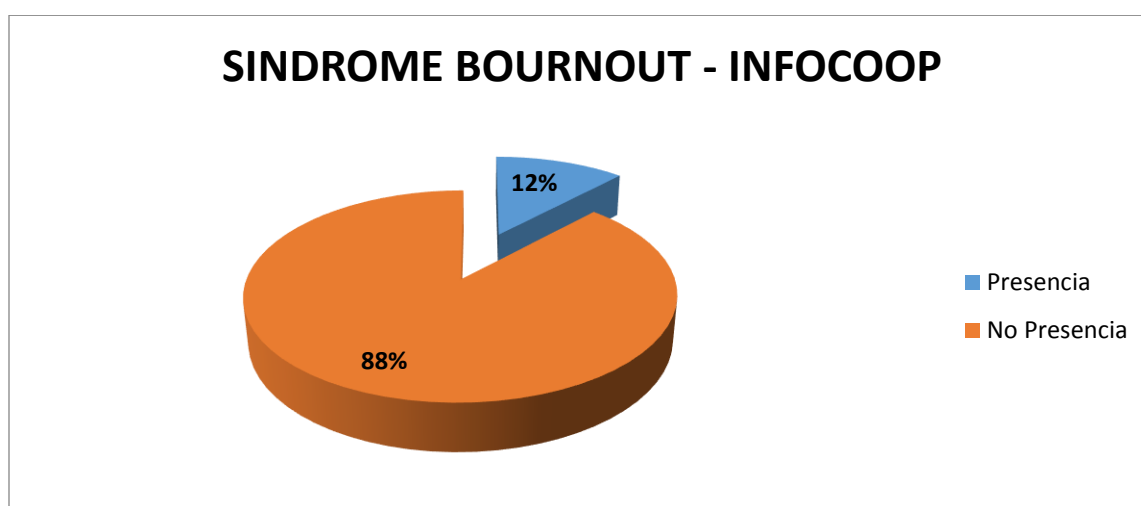
- 1- Sub-escalas de agotamiento emocional: valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo
- 2- Sub-escalas de despersonalización: valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento.
- 3- Sub-escalas de realización personal: evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo.

Tabla 29. Presencia del Síndrome de Bournout en los funcionarios del Infocoop.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Presencia del Síndrome de Bournout en los funcionarios del Infocoop	Presencia	11	12%
	No Presencia	81	88%
Total		92	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

Gráfico 29. Presencia del Síndrome de Bournout en los funcionarios del Infocoop.



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en el I cuatrimestre del año 2017.

En el 88% de los encuestados no se percibió presencia del síndrome de bournout. El 12% restante, si presentó la presencia del síndrome.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES DATOS GENERALES

Una vez realizado el análisis de los cuestionarios aplicados a los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017, y recabada la información de estos, se llegó a las siguientes conclusiones:

Conclusión pregunta n° 1: De los funcionarios encuestados las tres tendencias con distribuciones de mayor frecuencia, según orden de importancia fueron: como primero las edades entre 25 y 35 años, como segundo de 36 a 45 años, seguido de las edades entre 46 a 55 años.

Conclusión pregunta n° 2: la distribución de género contó con equidad, aplicando por partes iguales para cada género.

Conclusión pregunta n° 3: los cuestionarios fueron aplicados en todas las áreas del instituto, obteniendo poco menos de la mitad colaboradores del puesto “Ejecutivo”, seguido de un tercio de colaboradores denominados “Asistentes”, siendo estas dos los puestos con mayor representación del Infocoop. También se obtuvo aproximadamente, un cuarto de cuestionarios sin responder.

Conclusión pregunta n° 4: las distribuciones con mayor frecuencia arrojados en la pregunta “Años de laboraren el Infocoop” fueron los años de 1 a 5 con un tercio de las respuestas, de 6 a 10 años con otro tercio y un “no responde” también con un tercio de los encuestados. Cabe destacar que prácticamente no se cuenta con personal relativamente nuevo.

Conclusión pregunta n° 5: poco más de la mitad de los encuestados del Infocoop tienen hijos.

Conclusión pregunta n° 6: la aplicación de los cuestionarios se realizó en todas las áreas y departamentos del Infocoop, los departamentos con mayor

representación son Asistencia Técnica Cooperativa, Financiamiento Cooperativo y Administrativo Financiero cada uno con aproximadamente un octavo de la representación total.

5.2 CONCLUSIONES ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES

5.2.1 Conclusiones Factores Familiares

Conclusión pregunta n° 7: podríamos concluir que el total de encuestados cuenta con el apoyo de la familia cuando se le presente un problema.

Conclusión pregunta n° 8: un tercio de la población encuestada considera, que si le afecta los problemas familiares en el desempeño laboral, el resto considera que no le afecta ese tipo de problemas en el desempeño de sus funciones.

5.2.2 Conclusiones Factores Sociales

Conclusión pregunta n° 9: prácticamente la mitad de encuestados consideran que sí le afecta el transportarse de la casa al trabajo, coincidiendo en la congestión vial como el mayor problema. A la otra mitad, no se le presenta problemas de transporte básicamente.

Conclusión pregunta n° 10: una minoría de los encuestados consideran no tener tiempo para actividades de recreación, los motivos mostrados son: tener otro trabajo y por la alta carga laboral se llevan trabajo para la casa. Por otro parte la gran mayoría consideran si tener tiempo para recreación.

Conclusión pregunta n° 11: poco más de la mitad de encuestados consideran si estar expuestos a problemas de salud, por la siguientes razones, mencionadas según su importancia: problemas de ergonomía, estrés – tensión –presión, conducir largas horas – accidentes de tránsito, y como última, los problemas que recaen en

el sedentarismo. La otra mitad consideran no sufrir ninguna exposición a problemas de salud por las funciones realizadas en su trabajo.

5.2.3 Conclusiones Factores Económicos

Conclusión pregunta n° 12: una gran mayoría de los encuestados afirman que el sueldo que ganan si les alcanza para cubrir los gastos básicos. Contrario a una minoría que en sus razones destacan: el pago de préstamos bancarios, el alto costo de vida y la mala administración financiera propia.

Conclusión pregunta n° 13: poco más de tres cuartas partes de los encuestados consideran justo el pago de que reciben por sus labores. Menos de un cuarto de la encuesta consideran lo contrario, por las siguientes razones expuestas: salario no competitivo y por el aumento de funciones que no competen.

Conclusión pregunta n° 14: podríamos concluir que un octavo de la población encuestada afirman tener deudas difíciles de pagar y que afectan sus objetivos y metas. El resto de la encuesta considera no tener ese tipo de deudas.

5.3 CONCLUSIONES ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES

5.3.1 Conclusiones Ambiente Físico

Conclusión pregunta n° 15: los problemas del ambiente físico experimentados por los encuestados en su área de trabajo son los siguientes, y los mencionaremos en orden de importancia: entre los primeros tenemos “problemas de temperatura” y “ruido intermitente”, entre los secundarios tenemos la “falta de iluminación”, “malos olores”, “ruido fuerte y constante”, y entre los últimos “luz muy brillante” y otros como “poco espacio”, “sin ventilación natural” y “polvo – humedad.”

Conclusión pregunta n° 16: poco más de la mitad de encuestados afirman contar con un espacio físico que les brinda privacidad. El restante responde carecer de este.

Conclusión pregunta n° 17: concluimos que prácticamente la opinión acerca del comedor institucional se encuentra dividida en partes iguales, una mitad afirma que el comedor si cumple con los parámetros adecuados, mientras que la otra mitad asegura según su respuesta, que el comedor no es apto para tal función, por las siguientes razones: cuenta con un mal diseño y la falta de higiene en el lugar.

Conclusión pregunta n° 18: poco más de la mitad de encuestados consideran que las condiciones físicas de los servicios sanitarios son óptimas, contra poco menos de la mitad de encuestados que afirman que las condiciones no son buenas, por las siguientes razones expuestas: falta de higiene, mal diseñados, culpa de los mismos usuarios que no los cuidan.

5.3.2 Conclusiones Nivel Individual

Conclusión pregunta n° 19: poco más de la mitad de los encuestados afirman maneja carga de trabajo en sus puestos de trabajo, el resto de encuestados, respondieron no manejar ese tipo de carga de trabajo.

Conclusión pregunta n° 20: de los encuestados que afirmaron tener carga de trabajo en la conclusión anterior, se les consultó con cuales características asocia esa carga laboral, respondiendo lo siguiente en orden de importancia: como aspectos primarios tenemos “Aumento de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo”, “El trabajo diario y continuo aumenta el nivel de exigencia y al mismo tiempo el esfuerzo y dedicación” y el “Exceso de horas de trabajo (trabajar más del horario asignado, trabajar fin de semana). Como aspectos secundarios tenemos “Las excesivas demandas en relación con las competencias” y otros, como la mala planificación del jefe inmediato.

Conclusión pregunta n° 21: poco menos de tres cuartas partes de los encuestados considera contar con el tiempo adecuado para realizar sus funciones. El restante de la población encuestada considera no contar con ese tiempo, y lo justifica con las siguientes razones: exceso de trabajo, cambio continuo de metas, plazos muy cortos.

Conclusión pregunta n° 22: la mayoría de los encuestados respondieron no recibir órdenes que se contradicen provenientes de diferentes jefes. Contrario a minoría que afirma tener este tipo de problemas con las órdenes que recibe, la razón con mayor peso que ofrecieron fue el desconocimiento de metas por parte de las diferentes jefaturas.

Conclusión pregunta n° 23: alrededor de tres cuartas partes de los encuestados coinciden en que en el Infocoop pueden desarrollarse profesionalmente. Una cuarta parte responde que en Infocoop no pueden desarrollarse profesionalmente por las siguientes razones: no se motivan ascensos, poca capacitación de calidad, faltante de plazas

5.3.3 Conclusiones Nivel Grupal

Conclusión pregunta n° 24: la gran mayoría de los encuestados afirman tener apoyo de parte de sus compañeros de trabajo. Alrededor de un octavo de la población encuestada responde con negativa a esa pregunta.

Conclusión pregunta n° 25: de la minoría que respondió no contar con el apoyo de sus compañeros en la conclusión anterior, solicitamos nos indicaran cuales escenarios se presentan en su grupo de trabajo, en orden de importancia respondieron: “Falta unión de grupo”, “problemas y conflictos dentro del grupo”, “falta de apoyo de la jefatura”, y otros como comentarios tensos y chismes.

5.4 CONCLUSIONES ESTRESORES ORGANIZACIONALES

5.4.1 Conclusiones Clima Organizacional

Conclusión pregunta n° 26: poco más de la mitad de los encuestados definieron el clima organizacional como “Aceptable con oportunidades de mejora”, un cuarto de los encuestados respondió “como un inadecuado ambiente de trabajo, y como minorías tenemos “como excelente ambiente de trabajo”, y otro como tenso y nocivo.

5.4.2 Conclusiones Estilos Gerenciales

Conclusión pregunta n° 27: un tercio de los encuestados respondieron no estar satisfechos con la forma de liderar de su jefatura inmediata. Contrario a casi tres cuartas partes que afirman sentirse satisfechos en este apartado.

Conclusión pregunta n° 28: respecto al estilo de liderar de la jefatura directa, los encuestados respondieron según orden de importancia: poco más de un cuarto de encuestados escogieron el estilo “Democrático”, otro cuarto de los encuestados escogió el estilo “Consultivo”, otro cuarto de los encuestados definieron el estilo como “Liberal”. Las minorías escogieron el estilo “Autocrático”, y parte de estos decidieron no contestar.

5.5 CONCLUSIONES TEST DE MASLACH BOURNOUT

Conclusión n° 29: una vez aplicado el Test de Maslach Bournout a los funcionarios del Instituto, se concluye lo siguiente: en la mayoría de los encuestados, el resultado de la presencia del síndrome es negativo, mientras que una minoría si presento características de dicho síndrome, por lo tanto, el síndrome no se da en la proporción necesaria para calificarlo como existente.

5.6 RECOMENDACIONES

5.6.1 Estresores Extraorganizacionales

A partir de los resultados obtenidos durante el estudio, se puntualiza una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de toda la investigación.

Se aclara que las preguntas del número 1 a la 6 se refieren a datos generales, por lo que las recomendaciones iniciaran en la pregunta número 7.

5.6.1.1 Recomendaciones Factores Familiares

Recomendación pregunta n° 7: siempre es importante para los colaboradores mantener una sana estabilidad familiar. Los comentarios obtenidos del Gerente de desarrollo Humano de turno, en trevista que se realizó sobre el tema expuesto, deja ver que menos del diez porciento de los colaboradores programan periodos de vacaciones completos, la mayoría disfrutan de días separados, provocando acumulación de periodos y un descanso inadecuado, necesario para la estabilidad mental y física. Por lo que se recomiendan algunos puntos como: fortalecer un buena programación de vacaciones, esto con el fin de disfrutar de un mejor tiempo de calidad con la familia, y fortalecer las capacitaciones que ayuden a los colaboradores mejorar como seres humanos integrales.

Recomendación pregunta n° 8: con el fin de disminuir la afectación de los problemas familiares en el desempeño de las funciones, se recomeinda realizar capacitaciones a todos los funcionarios en temas como inteligencia emocional y manejo de conflictos.

5.6.1.2 Recomendaciones Factores Sociales

Recomendación pregunta n° 9: se recomienda analizar los casos más severos, teniendo en cuenta que existen compañeros que demoran en un autobús hasta dos horas, tanto de venida como de ida al trabajo, por lo que sugerimos poner en acción el plan piloto que se lleva a cabo desde finales de febrero del presente con la figura de teletrabajo, por medio del cual se busca apoyar los procesos de modernización organizacional, el aumento en la productividad, la mejora en la calidad de los servicios, la reducción de costos, la inclusión social, el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, la movilidad urbana y la protección al medio ambiente, entre otros.

Recomendación pregunta n° 10: si bien la mayoría de los encuestados afirmaron tener tiempo para actividades de recreación, recomendamos tener claridad en la administración de vacaciones, tiempos libres y fines de semana, el fin es conseguir una estabilidad económica que mejore estas condiciones.

Recomendación pregunta n° 11: ya que la mitad de los encuestados afirmaron estar expuestos a problemas de salud por las funciones que realizan, cubre de importancia las siguientes recomendaciones a los problemas expuestos por los encuestados sobre este factor:

1-Problemas ergonómicos: recomendamos dar a conocer a la comisión de Salud Ocupacional del resultado de dicha encuesta, con el fin de poder solucionar los inconvenientes ergonómicos que sufren algunos funcionarios en sus estaciones de trabajo.

2- Estrés-Tensión-Presión: siempre es importante mantener a los colaboradores informados y capacitados para administrar sus cargas laborales y emocionales, con el fin de disminuir los efectos en temas de salud, esto a su vez se refleja en menores incapacidades reportadas.

3- Conducir largas horas: se recomienda al departamento Administrativo Financiero realizar una programación de las giras de todos los colaboradores con el fin de realizar giras conjuntas, las cuales pueden ayudar a turnarse las horas de manejo, como también la disminución del consumo de combustible.

4- Sedentarismo: recomendamos al departamento de Desarrollo Humano, poner en práctica la metodología sobre “Pausas Activas”, programa avalado por la Caja Costarricense de Seguro Social y puesto en práctica en muchas instituciones públicas.

5.6.1.3 Recomendaciones Factores Económicos

Recomendación pregunta n° 12: ya que los colaboradores contamos con nuestra propia Cooperativa y auditorios para exposiciones, se recomienda a la cooperativa realizar charlas periódicas sobre buenas prácticas de la administración financiera, manejo de tarjetas de créditos y conocimiento sobre las comparaciones de tasas de interés. Este tipo de charlas informativas nunca está de más para el desarrollo financiero de los colaboradores.

Recomendación pregunta n° 13: la mayoría de los encuestados consideran justo el salario remunerado por sus funciones, aun así, recomendamos analizar los puestos de trabajo y sus labores, esto porque el sector cooperativista del país, con el fin de establecer salarios más equitativos y disminuir también las cargas laborales.

Recomendación pregunta n° 14: aunque en su mayoría, los encuestados respondieron no poseer deudas difíciles de pagar, es importante siempre mantener informado a los colaboradores sobre los comportamientos financieros de la economía nacional. Con el fin de dotar de conocimiento para una buena y sana administración financiera.

5.7 RECOMENDACIONES ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES

5.7.1 Recomendaciones Ambiente Físico

Recomendación pregunta n° 15: proponemos para solucionar los problemas de ambiente físico las siguientes recomendaciones en orden de importancia:

1-Problemas de temperatura: se recomienda al departamento Administrativo Financiero junto a la Comisión de Salud Ocupacional, realizar un inventario de las oficinas que no cuentan con aire acondicionado, con el fin de realizar una contratación para la adquisición de tal equipo y así mejorar el ambiente físico para los colaboradores.

2- Ruido intermitente: se recomienda al departamento Administrativo Financiero investigar junto al servicio de mantenimiento del edificio (subcontratado), que genera tales ruidos, reportarlos y buscar las soluciones para eliminarlos.

3- Falta iluminación: se recomienda al departamento Administrativo Financiero desarrollar junto a la Comisión de Salud Ocupacional un inventario de luminiscencia para detectar tanto las luces muy brillantes como la ausencia de estas, con el fin de dotar de nuevas luminarias, preferiblemente, tecnología led, al edificio central.

4- Malos olores: se recomienda al departamento Administrativo Financiero investigar junto al servicio de mantenimiento del edificio (subcontratado), que genera tales olores, reportarlos y buscar las soluciones para eliminarlos.

5- Otros: tenemos falta de ventilación natural, se recomienda al departamento Administrativo Financiero realizar un estudio para evaluar las posibilidades de ductos de ventilación natural para las áreas centrales del edificio que carecen de ventanas.

Recomendación pregunta n° 16: se recomienda a la Comisión de Salud Ocupacional realizar un estudio de los puestos físicos de trabajo, valorar y realizar las sugerencias para mejorar los espacios físicos de los colaboradores.

Recomendación pregunta n° 17: se recomienda al departamento Administrativo Financiero remodelar la sala de comedor institucional, mejorando el diseño y dotarlo

con equipo que mejore la estadía en ese lugar. Junto a esto también recomendamos revisar que la compañía de servicio de limpieza esté realizando el trabajo de limpieza diario en dicho aposento.

Recomendación pregunta n° 18: se recomienda al departamento Administrativo incluir entre los proyectos de mejoras para el 2018, el cambio de los más de 50 servicios sanitarios del edificio, dotándolos de unidades ecológicas y agradables, como también de un mejor diseño de la caseta sanitaria que guarde la privacidad de los usuarios.

5.7.2 Recomendaciones Nivel Individual

Recomendación pregunta n° 19: se recomienda al departamento de Desarrollo Humano actualizar los manuales de puestos, definir las funciones de los puestos de trabajo, y detectar las cargas de trabajo. Con el fin de determinar con criterios objetivos basados en las cargas de trabajo, los procesos y las tareas que tienen asumidas las distintas unidades de gestión, la estructura y el personal necesario en cada una de ellas, para desarrollar eficazmente los cometidos que deben desempeñar, y las unidades necesarias para cumplir los fines que tiene marcados la Institución. El objetivo final no puede ser otro que la consecución de una gestión más ágil, eficaz y eficiente, lo que exige una permanente adecuación de la Institución a las necesidades existentes, en la que el apoyo, la motivación y el compromiso de los propios trabajadores constituyen un factor clave. Por ello, las medidas encaminadas a la organización de los recursos humanos para mejorar su eficiencia y adecuarlos a las tareas que tienen encomendadas deben contemplar, además, aquellas que reviertan directamente en una mejora de sus condiciones de trabajo y en la dignificación de su función.

Recomendación pregunta n° 20: a raíz de los cambios que ha sufrido el Instituto por movimientos de puestos de trabajo y el congelamiento de las plazas laborales desde 2011, por parte del gobierno, se recomienda al departamento de Desarrollo

Humano, realizar un estudio amplio sobre los puestos de trabajo. Muchos de los puestos tienen sobrecarga de labores por los motivos mencionados. Esto causa a mediano y corto plazo que el colaborador sufra de estrés y cansancio.

Recomendación pregunta n° 21: es necesario que el departamento de Recursos Humanos realice un estudio de cargas laborales, como también una revisión junto a la jefatura, de las metas y proyectos propuestos en el POI 2017 (Plan Operativo Anual 2017).

Recomendación pregunta n° 22: se recomienda a las jefaturas y gerencias repasar con los colaboradores, las metas y proyectos que se propusieron en el POI 2017 (Plan Operativo Anual 2017), con el fin de reforzar la dirección y tener claridad en la dirección de los departamentos.

Recomendación pregunta n° 23: Las recomendaciones básicamente recaen en el departamento de Desarrollo Humano. Primeramente, se insta a realizar una investigación para detectar el tipo y grado de capacitación que requieren los colaboradores, con el fin de dotar de conocimientos actualizados en sus campos. Como segundo punto, desarrollar un programa de seguimiento con el fin de promover a los colaboradores en el desarrollo profesional de sus carreras dentro del Instituto.

5.7.3 Recomendaciones Nivel Grupal

Recomendaciones preguntas n° 24 y 25: Se recomienda departamento de Desarrollo Humano junto a la Comisión Interna de Actividades Motivacionales (CIAM), continuar con los esfuerzos de la realización de actividades de integración tanto dentro como fuera del Instituto, con el fin de fortalecer la sinergia de grupo. Como segunda observación se recomienda al departamento Administrativo Financiero prestar Centro de capacitación La Catalina, ubicado en Birrí, Heredia, esto con el fin de realizar actividades departamentales de integración, donde se

trabaje de la mano con el departamento de Desarrollo Humano, temas como: unión de grupo, manejo de problemas y conflictos dentro del grupo, retroalimentación hacia la jefatura inmediata, entre otros.

5.8 RECOMENDACIONES ESTRESORES ORGANIZACIONALES

5.8.1 Recomendación Clima organizacional

Recomendación pregunta n° 26: Se recomienda a la administración en general, por los momentos que está atravesando el Instituto, reunir al personal y comunicar con formalidad y respeto sobre los nuevos objetivos y metas que se quieren alcanzar. Si bien, una gran mayoría de los encuestados anotó que el clima organizacional lo consideran “Aceptable con oportunidades de mejora” cabe resaltar que eventos internos y externos afectaron la estabilidad del colaborador. Por esto, recalcamos mantener una comunicación fluida y clara, donde cada movimiento y decisión sea comunicada, y se cuente con un mecanismo fiable para retroalimentar a la Dirección, donde el colaborador pueda con confianza acercarse a negociar, explicar o comunicar entre otras.

5.8.2 Recomendación Estilos gerenciales

Conclusiones preguntas n° 27 y 28: Recomendamos al departamento de Desarrollo Humano reforzar por medio de capacitaciones las fortalezas y habilidades para lograr ser un buen líder. Los programas que refuerzan estas características se encuentran fácilmente en el mercado y los resultados de un buen programa de este estilo, repercuten de forma positiva en los colaboradores y adicionalmente crea confianza en el grupo. Si bien las gerencias cuentan con rasgos definidos en su forma de liderar, el conocimiento y exploración de nuevos rasgos pueden mejorar su figura actual, por ejemplo, puede aprender a utilizar lo mejor del rasgo “autocrático”, con lo mejor del rasgo “liberal”, de acuerdo a las situaciones.

5.9 RECOMENDACIONES TEST DE MASLACH BOURNOUT

Recomendación: si bien el resultado del test determina que la gran mayoría de los colaboradores no presentan síntomas del síndrome de burnout, es importante para los funcionarios del Instituto fortalecer los puntos donde puede presentarse el síndrome en un futuro próximo. Por eso recomendamos a la gerencia analizar las recomendaciones anteriores, apoyar los programas de capacitación, solicitar presupuesto para realizar las mejoras físicas del edificio, y desarrollar programas de integración de personal que fortalezcan el clima organizacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, podremos identificar el estrés laboral, su tipo y que influencia tiene sobre los colaboradores del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

Si bien, el estrés, estrés laboral y el síndrome de Bournout son conceptualmente diferentes, se relacionan estrechamente, en identificar aquellos estresores que afectan directa o indirectamente a una persona o grupo en el desarrollo de sus funciones.

Producto de la aplicación de los instrumentos y los análisis que se efectuaron, no se nota encontrarse en etapas de estrés con altas afectaciones o etapas críticas, en cambio, si encontramos características de etapas iniciales del síntoma.

La afirmación se hace basándose en el estudio del doctor Isaac Friedman, en su modelo MPB (Multipathway to Bournout), donde plantea los tres posibles escenarios en el progreso hacia el clima del bournout, relacionado estrechamente con el estrés laboral, los cuales son: el escenario cognitivo, el emocional y una combinación de ambos. Partiendo de estos escenarios se pueden atravesar tres fases hasta llegar al final del proceso, fases que coinciden con despersonalización y el clima de Bournout.

Bajo estas premisas podemos estar en presencia de la fase primera donde inicia con la aparición de los estresores, e iniciando una segunda etapa que se refiere a reacciones ante las situaciones de estrés, por lo que podríamos estar observando el inicio de una cadena de eslabones que lo llegue a desenlazar.

Teniendo en cuenta esto, definiremos las propuestas de la investigación, las cuales deberán de ir respaldadas por la alta gerencia, y puesta en práctica por las jefaturas y colaboradores.

Los indicadores de la investigación, denominados estresores extraorganizacionales, intraorganizacionales y organizacionales nos servirán de guía y base para realizar la propuesta con mayor claridad y certeza.

A través de la investigación, estos indicadores recolectaron información que nos deja ver con detalle, las áreas donde se debe trabajar con mayor fuerza, las inquietudes más relevantes y las opiniones más sinceras sobre su participación dentro de la Institución. Por lo que estas propuestas rescatarán las opiniones de los colaboradores, tanto las escritas definidas en los cuestionarios, como también aquellas que fueron mencionadas de forma verbal, y que por temor, no se plasmaron como se deseaba.

Teniendo en cuenta el escenario anterior, la propuesta constará de dos partes:

- La primera, un plan de mejoras institucionales: el cual busca mejorar las condiciones físicas de los lugares de trabajo y estancias comunes como baños y comedores.
- La segunda, un plan de capacitación para los colaboradores: donde se refuercen los conocimientos, capacidades y habilidades para desarrollar de mejor forma sus capacidades tanto laborales como las relaciones intergrupales.

Estas propuestas estarán respaldadas por proyecciones de costos estimados, que ofrecerán una visión de la inversión que se necesite realizar por parte de la alta gerencia.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

6.2.1 Justificación plan de mejoras Institucionales

La propuesta pretende resolver una serie de problemas detectados en el análisis del indicador “estresor intraorganizacional” en la subdivisión de “ambiente físico”. La cual pretende mejorar los lugares de trabajo y las estancias comunes, con el fin de crear un ambiente de trabajo mucho más agradable y saludable.

Estas propuestas recaerán básicamente en el departamento administrativo Financiero el cual a su vez se apoyará en los conocimientos de la Comisión de Salud Ocupacional.

6.2.2 Justificación programa de capacitación

La propuesta de un programa de capacitación pretende resolver problemas evidenciados en el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.

Algunos de estas situaciones pueden parecer no encontrarse en etapas críticas, por lo que la recomendación será mantener programas de prevención, donde se refuercen las habilidades y destrezas de los colaboradores, con el fin de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan en los aposentos de trabajo.

El departamento con la destreza para realizar un programa de esta índole, es Desarrollo Humano, el cual junto a comisiones como Gestión Ambiental, Salud Ocupacional, la Cooperativa institucional, el departamento Financiero entre otros podrán crear y dar forma a un programa con necesidades propias de nuestra Institución.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora de las condiciones laborales de los colaboradores del instituto Nacional de Fomento Cooperativo, con el fin de prevenir fases críticas por altos niveles de estrés en busca de un mejor desempeño y rendimiento laboral.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un plan de mejoras institucionales que busque armonizar las condiciones físicas de los lugares de trabajo y estancias comunes como baños y comedores.
- Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores: donde se refuercen los conocimientos, capacidades y habilidades para desarrollar de mejor forma sus capacidades tanto laborales como las relaciones intergrupales.

6.3.3 Alcances

Las propuestas buscan fortalecer los conocimientos de los colaboradores en las áreas que pueden ser vulnerables por exposición al estrés. Esto de la mano de mejoras de los espacios físicos comunes del Instituto, como también los espacios físicos donde desarrollan sus funciones de trabajo.

6.3.4 Limitaciones

- Por ser el Infocoop un instituto gubernamental, se encuentra regido por las condiciones presupuestarias expuestas por la Contraloría General de la República, la cual indica que debe de realizarse una proyección de las inversiones tanto en infraestructura, como en servicios que se quieran realizar. Esta proyección se realiza una vez al año, y para el presente año se

realizará a finales del mes de setiembre, esto limita poder actuar de forma inmediata en las propuestas de inversión y adquisición de servicios de capacitación.

- El momento actual en que se encuentra la Institución, la cual, por problemas de la Junta Directiva con el gobierno de turno, se vio envuelta en una intervención por parte del OIJ, esto genera un ambiente de desconfianza, persecución, desánimo entre otros. Provocando una posible limitante en la aplicación de las propuestas analizadas.

6.4 PROPUESTA: MEJORAS INSTITUCIONALES

La presente propuesta pretende resolver una serie de problemas más detectados en el análisis del indicador “estresor intraorganizacional” en la subdivisión de “ambiente físico”. La cual pretende mejorar los lugares de trabajo y las estancias comunes, con el fin de crear un ambiente de trabajo mucho más agradable y saludable.

6.4.1 Lista de Mejoras por Realizar

Según el orden de importancia se propone un listado de las mejoras que se deben realizar en aposentos de trabajo y espacios comunes como el comedor institucional y baños públicos del edificio en sus tres pisos.

1. Remodelación de área del comedor institucional.
2. Remodelación de baños públicos del Instituto.
3. Adquisición de aires acondicionados.
4. Cambio de luminarias.
5. Eliminación de ruidos constantes e intermitentes.

6.4.1.1 Remodelación del comedor Institucional

Estado actual: problemas de ventilación, falta de espacio, mobiliario no alcanza para los funcionarios que lo utilizan y falta de hornos de microondas. Aunado a esto se presenta falta de higiene en la sala.

Propuesta remodelación comedor: Se recomienda la remodelación parcial del área de comedor institucional. Estas mejoras se enfocarían en las siguientes características:

- Remodelación del área interna, con la eliminación de desayunador de cemento (no utilizado), con el fin de ampliar la zona de comedor.
- Adquisición de mobiliario nuevo, que pueda resolver la necesidad de utilización de los funcionarios según los turnos de almuerzo. Que para este caso son tres y se dividen aproximadamente en 30 personas por turno.
- Remodelación de las ventanas fijas, por ventanas con ventilas, con el fin de obtener mayor frescura y ventilación.
- Dotar de nuevos hornos de microondas para el calentamiento de los alimentos. Se solicita adquirir 10 unidades.
- Solicitar al servicio de mantenimiento contratado, aumentar la limpieza del comedor institucional.

Responsable: el departamento Administrativo Financiero del Instituto.

Análisis del Presupuesto

- Remodelación área interna de comedor: se requiere de 6 horas para realizar el trabajo y el valor de la hora para “picar” desayunador promedio ¢4.500.00

Tabla 30 Presupuesto Remodelación Comedor

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Totales, i.v.i.
6 horas	Hora de trabajador para “picar” desayunador	¢4.500.00	¢27.000.00
1	Precio por botar escombros	¢25.000.00	¢25.000.00
Total			¢52.000.00

Fuente: creación propia.

Nota: datos y precios obtenidos del a Licitación Pública 2016LA-000002-01, denominado “Servicio de Mantenimiento Correctivo y Preventivo del Infocoop”, del 2016.

- Adquisición de mobiliario nuevo: 8 mesas y 32 sillas. Precio unitario

Tabla 31 Presupuesto Adquisición Mobiliario Nuevo

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Totales, i.v.i.
8	Mesas de hierro y vidrio para personas c/u.	70.000.00	¢560.000.00
32	Juego de sillas metal, con asiento acolchado	¢21.500.00	¢688.000.00
Total			¢1.248.000.00

Fuente: creación propia.

Nota: Datos obtenidos de la cotización realizada en la contratación directa 2016CD-000109-01, denominado “Remodelación Bodega La Catalina”, por la Empresa R y G Ingenieros S.A.

- Remodelación Ventanas: eliminación de 2 ventanas fijas, por ventanas corredizas.

Tabla 32 Presupuesto Remodelación Ventanas - comedor

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Totales, i.v.i.
2	Ventanas Corredizas	¢36.000.00	¢72.000.00
2	Desmontaje y reciclado de ventanas anteriores	¢9.000.00	¢18.000.00
Total			¢90.000.00

Fuente: creación propia.

Nota: Datos obtenidos de la cotización N°17-2017 solicitada a Romo Estilos S.A. de 2017.

- Adquisición de 10 hornos de microondas.

Tabla 33 Presupuesto Adquisición Hornos de microondas

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Totales, i.v.i.
10	Horno Microonda Atlas	¢45.000.00	¢450.000.00
Total			¢450.000.00

Fuente: creación propia.

Nota: Datos obtenidos de la última compra realizada a Almacenes Gollo en diciembre 2016, en caja chica 125-2016 de diciembre 2016.

Resumen del presupuesto para remodelación del Comedor

Descripción	Totales, i.v.i.
Remodelación área interna comedor	¢52.000.00
Adquisición de nuevo mobiliario	¢1.248.000.00
Remodelación de ventanas	¢90.000.00
Adquisición de 10 hornos microondas	¢450.000.00
Total, presupuesto	¢1.840.000.00

Fuente: creación propia.

6.4.1.2 Remodelación baños públicos

Estado Actual: se cuenta con 6 baterías de baños, cada batería cuenta con 3 servicios sanitarios, los de los hombres cuentan con un adicional de 3 orinales libres de agua y su distribución es de 2 baterías por piso. Estos baños son utilizados por los funcionarios del instituto y las visitas que se reciben. Cuentan con un diseño equivocado, que no provee de la privacidad requerida y de ahí los problemas colaterales que esto conlleva. La falta de ventilación hace poco agradable su utilización.

Propuesta remodelación de baños públicos: Remodelación total de los baños actuales (excepto los orinales libres de agua) y proveerlos de extractores de aire.

Responsable: departamento Administrativo Financiero del Instituto, quien tendrá la responsabilidad de realizar una propuesta de decisión inicial, con el proyecto mencionado. Por ser un proyecto denominado de obra pública, deberá programarse con anticipación para su respectivo ingreso en el POI 2018.

Los presupuestos que presentaremos en este apartado específicamente fueron tomados de la contratación directa 2016CD-000109-01, denominado “Remodelación Bodega La Catalina”, por la Empresa R y G Ingenieros S.A., donde se realizó la estimación de la construcción de baños en el Centro de Capacitación La Catalina. Con base en el conocimiento de los compañeros de mantenimiento del edificio, se adicionaron los montos por el desmontaje de los baños existentes, y todo lo que esto conlleva.

Análisis del Presupuesto

- Remodelación baños públicos: remodelación de 18 casetas sanitarias, equipadas –llave en mano-.

Tabla 34 Presupuesto Remodelación baños públicos

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Totales, i.v.i.
18	Construcción de nuevas Casetas sanitarias – Edificio Central, área público.	¢975.000.00	¢17.550.000.00
Total			¢17.550.000.00

Fuente: creación propia.

Nota: datos obtenidos de la contratación 2016CD-000109-01, denominado “Remodelación Bodega La Catalina”, por la Empresa R y G Ingenieros S.A.

6.4.1.3 Adquisición de aires acondicionados.

Estado Actual: es importante recalcar, que el Edificio Central fue construido hace 60 años aproximadamente, y su objetivo principal era una especie de pequeña cuartería. Tiempo después fue cedido al Infocoop para realizar su actividad financiera. Poco a poco el personal aumento y se fueron creando oficinas para su ocupación. Esas situaciones hicieron que el día de hoy, la ventilación de muchas áreas fuese casi nula. Las altas temperaturas en estación de verano hacen casi imposible su estancia y las quejas son interminables.

Si bien hasta no realizar un inventario exacto por parte de Administrativo Financiero y la Comisión Ocupacional de los equipos que se necesitan, se podrá solicitar el ingreso al POI 2018, para los efectos que nos ocupan utilizaremos el inventario realizado por el Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) donde se analizaron las necesidades de estos equipos.

Propuesta adquisición de aires acondicionados: se recomienda adquirir 30 nuevas unidades de aires acondicionados 20 unidades de 24.000 BTU y 10 Unidades de 18.000 BTU. Las unidades para cambio son 7.

Responsable: departamento Administrativo Financiero del Instituto, junto a lo Comisión de Salud Ocupacional serán los responsables de realizar una decisión inicial que recabe la información para su adquisición. Por ser un proyecto cuantioso, deberá programarse con anticipación para su respectivo ingreso en el POI 2018.

Los presupuestos que presentaremos en este apartado específicamente fueron tomados de la Contratación Directa 2016CD-000137-01, denominado “Adquisición de 7 aires acondicionados”, donde se adquirieron nuevos equipos para áreas gerenciales del instituto en 2016.

Análisis del Presupuesto

- Adquisición de 30 unidades de aires acondicionados:

Tabla 35 Presupuesto Aire Acondicionado

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Totales, i.v.i.
20 unidades	Aire acondicionado, Capacidad 24.000 BTU	¢1.050.000.00	¢21.000.000.00
10 unidades	Aire acondicionado, Capacidad 18.000 BTU	¢875.000.00	¢8.750.000.00
7 unidades	Desmontaje de aire acondicionado y tubería existente.	¢27.500.00	¢192.500.00
Total			¢29.942.500.00

Fuente: creación propia.

Nota: datos obtenidos de la Contratación Directa 2016CD-000137-01, denominado “Adquisición de 7 aires acondicionados”.

6.4.1.4 Cambio de luminarias.

Estado Actual: luminarias en mal estado.

Propuesta cambio de luminarias: se recomienda el cambio de 350 unidades de fluorescentes a tubo Led T8.

Responsable: departamento Administrativo Financiero del Instituto. Por ser un proyecto cuantioso, deberá programarse con anticipación para su respectivo ingreso en el POI 2018.

Análisis del Presupuesto

➤ Adquisición de 350 luminarias T8 Led para cambio:

Tabla 36 Presupuesto Adquisición Luminarias

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Totales, i.v.i.
350 unidades	Luminarias tipo T8 Led.	¢8.000.000.00	¢2.800.000.00
Total			¢2.800.000.00

Fuente: creación propia.

Nota: datos obtenidos de la cotización N°375325, en mes de febrero de 2017, solicitada a la Empresa IESA

6.4.1.5 Eliminación de ruidos intermitentes y constantes.

Estado Actual: algunos usuarios afirmaron padecer de ruidos constantes como intermitentes en sus espacios de trabajo.

Propuesta eliminación de ruido: eliminar los ruidos molestos que afirmaron tener algunos colaboradores en sus aéreas de trabajo.

Responsable eliminación de ruidos: el departamento Administrativo Financiero, junto al servicio de mantenimiento contratado en la Institución, deberán realizar un recorrido por el edificio central en búsqueda de equipos, mobiliarios u otros que generen ruido. Una vez detectado el inconveniente, se realizará un reporte al

gerente del departamento con el fin de solicitar las medidas correspondientes para su eliminación.

Presupuesto eliminación de ruidos: el presupuesto inicial es nulo, ya que la Administración paga un mantenimiento preventivo y correctivo para tales fines.

6.5 PROPUESTA: PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación que se propone a continuación, está basado en las conclusiones y resultados de la aplicación de los instrumentos. Como mencionamos en la introducción del presente capítulo, el plan de capacitación estará orientado a prevenir situaciones generadoras de estrés y también al fortalecimiento de las herramientas para contrarrestar los síntomas y situaciones.

6.5.1 Desarrollo del plan de capacitación.

La puesta en marcha del plan de capacitación estará a cargo del departamento de Desarrollo Humano quien deberá organizar la totalidad de las actividades, ya sea actividades internas como externas.

Teniendo en cuenta que el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, es un ente que cuenta con las herramientas para impartir muchas de las capacitaciones que aquí se recomienda, y sumada la necesidad de reducir costos, se solicitará a los departamentos respectivos la colaboración para contar con los servicios que se solicitan a continuación.

Entonces tenemos que las capacitaciones estarán divididas según su presupuesto de la siguiente forma:

1. Capacitaciones impartidas por funcionarios internos.

- Finanzas Básicas para Personal no Financiero.
- Trabajo en Equipo

2. Capacitaciones impartidas por personal externo, libre de costo.

- Manejo de estrés, Vida Plena
- Inteligencia Emocional

3. Servicio de capacitación externo, adquirido en el mercado local.

- Influyendo positivamente el clima y la satisfacción laboral desde el rol del líder en su organización.

6.5.2 Capacitaciones impartidas por funcionarios internos.

6.5.2.1 Capacitación: Finanzas Básicas

La capacitación responde al fortalecimiento en la prevención del indicador “estresor extraorganizacional”, en su “factor económico”, el cual busca dotar de conocimiento financiero al personal en general.

Objetivo: Promover el conocimiento integral en temas financieros, que ayude a tomar mejores decisiones.

Contenido:

- Introducción y aspectos básicos financieros.
- Fundamentos de la contabilidad
- Estados financieros básicos
- Intereses de las tarjetas de crédito

Cantidad de grupos: todo el personal, 3 grupos de 35 personas aproximadamente

Duración: 2 horas por sesión, una sesión por semana, durante cuatro semanas.

Lugar de capacitación: Auditorio principal del Infocoop, tercer piso.

Presupuesto: la capacitación estará a cargo del departamento de Financiamiento en conjunto con la Cooperativa del Instituto, quienes cuentan con el personal idóneo, necesario y preparado para impartir la capacitación propuesta, por lo que se impartirá de forma gratuita.

6.5.2.2 Capacitación: Trabajo en equipo.

La capacitación responde al fortalecimiento en la prevención del indicador “estresor intraorganizacional”, en su “nivel grupal”, la cual pretende dotar de herramientas a los colaboradores para lograr los objetivos de forma grupal.

Objetivo: generar las condiciones óptimas en la gestión de los trabajos en equipo.

Contenido:

- Factores críticos del trabajo en Equipo.
- Integración y Roles en el trabajo en Equipo.

Cantidad de grupos: Todo el personal, 3 grupos de 35 personas aproximadamente

Duración: 4 horas por sesión, una sesión por semana, durante dos semanas.

Lugar de capacitación: Auditorio principal del Infocoop, tercer piso.

Presupuesto: la capacitación es impartida por el departamento de Educación y Capacitación Cooperativa, quienes cuentan con el personal idóneo para realizar este tipo de capacitaciones. La actividad no generará ningún costo al Instituto ni a los participantes.

6.5.3 Capacitación impartida por personal externo, libre de costo

6.5.3.1 Capacitación Manejo del estrés

La capacitación responde al fortalecimiento en la prevención del indicador “estresor intraorganizacional”, en su “nivel individual”, el cual busca dotar de conocimiento sobre el manejo de las diferentes situaciones que surgen en el trabajo diario.

Objetivo: Promover el conocimiento integral en temas como manejo del estrés sus etapas y como enfrentarlo.

Contenido Manejo del Estrés:

- Concepto del estrés y sus principales causas
- Tipos de estrés
- Como detectar el estrés
- Técnicas de relajación

- Desarrollar las técnicas aprendidas para el manejo de estrés.

Cantidad de grupos: Todo el personal, 3 grupos de 35 personas aproximadamente

Duración: 4 horas por sesión, una sesión por semana, durante dos semanas.

Lugar de capacitación: Auditorio principal del Infocoop, tercer piso.

Presupuesto: la capacitación es impartida por la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS, quienes tienen un programa de capacitación para las entidades públicas. Es una actividad gratuita, y lo único que solicitan es la organización de los grupos y un lugar (Auditorio) para realizar dicha capacitación. Nota: esta capacitación consta de dos módulos adicionales denominados “Vida Plena” y “Cotizando para mi pensión.”

6.5.3.2 Capacitación: Inteligencia Emocional.

La capacitación responde al fortalecimiento en la prevención del indicador “estresor intraorganizacional”, en su “nivel individual”, el cual busca dotar de conocimiento sobre el manejo de las diferentes situaciones que surgen en el trabajo diario.

Objetivo: Promover el conocimiento integral en temas como la inteligencia emocional y su aplicación.

Contenido:

- Reconocer las propias emociones
- Distinguir entre emociones y estados de ánimo
- Intervención en el mundo emocional
- Reconocer las emociones de los demás

Cantidad de grupos: todo el personal, 3 grupos de 35 personas aproximadamente, ambas capacitaciones.

Duración: 4 horas por sesión, una sesión por semana, durante dos semanas. Por capacitación.

Lugar de capacitación: Auditorio principal del Infocoop, tercer piso.

Presupuesto: la capacitación es impartida por la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS, quienes tienen un programa de capacitación para las entidades públicas. Es una actividad gratuita, y lo único que solicitan es la organización de los grupos y un lugar (Auditorio) para realizar dicha capacitación. Nota: esta capacitación consta de dos módulos adicionales denominados “Vida Plena” y “Cotizando para mi pensión”.

6.5.4 Servicio de capacitación externo, adquirido en el mercado local.

La capacitación responde al fortalecimiento en la prevención del indicador “estresor organizacional”, en su factor “clima organizacional”, el cual busca dotar de conocimiento a los jefes y gerentes sobre liderazgo y la forma de ejercerlo.

La capacidad de Liderazgo de un individuo define su nivel de efectividad. En el mundo actual, las empresas necesitan líderes que potencien los resultados que busca su organización a través del involucramiento, compromiso y motivación de otros miembros del equipo. Esto es únicamente posible desarrollando las cualidades y destrezas que un Líder efectivo debe ofrecer a su grupo de trabajo, generando relaciones laborales estratégicas, comunicación efectiva, retroalimentación adecuada y en el tiempo preciso, así como una clara visión compartida sobre el éxito del equipo y la empresa.

Propuesta: Capacitación para 18 colaboradores, denominada “Influyendo positivamente el clima y la satisfacción laboral desde el rol del líder en su organización”.

Objetivo: Ofrecer una experiencia de aprendizaje y reflexión donde se revisan las competencias y responsabilidades primarias de un Líder organizacional, haciendo además cada participante un análisis de su desempeño actual y estableciendo acciones concretas para la mejora de su desempeño e influencia, entendiendo el impacto que tiene su ejecución, desde el rol de Liderazgo, sobre el ambiente laboral,

la motivación de sus subalternos y el rendimiento general del grupo sobre sus objetivos y metas.

Contenido:

- Tipo de liderazgo y sus características
- Responsabilidades primarias de un líder organizacional
- Cualidades y destrezas de un líder efectivo
- Relaciones laborales estratégicas
- Comunicación y retroalimentación efectiva

Cantidad de grupos: Dirigido a gerencias y jefaturas, distribuido en 1 grupo de 18 personas.

Duración: 4 horas por sesión, dos sesiones por semana, durante dos semanas.

Lugar de capacitación: Hotel ubicado en el área metropolitana, San José.

Presupuesto

Tabla 37 Presupuesto Capacitación

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Totales, i.v.i.
18	“Influyendo positivamente el clima y la satisfacción laboral desde el rol del líder en su organización”.	¢165.000.00	¢2.970.000.00
Total			¢2.970.000.00

6.6 PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA

Tabla 38 Presupuesto Total de la Propuesta

Descripción	Totales, i.v.i.
Remodelación comedor	¢1.840.000.00
Remodelación baños públicos	¢17.550.000.00
Adquisición aires acondicionados	¢29.942.500.00
Cambio luminarias	¢2.800.000.00
Necesidades de capacitación	¢2.970.000.00
Total presupuesto	¢55.102.500.00

ANEXOS

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFAIS EN RECURSOS HUMANOS
TESIS DE GRADO

Cuestionario

Instrumento para analizar el estrés laboral de los funcionarios del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sede Central, en el primer cuatrimestre del año 2017, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador:

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el clima organizacional; agradezco su ayuda en la realización del mismo. Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

Información General

1- Edad:	
2-Género:	() M () F
3-Puesto que ocupa:	
4-Años de trabajar en la Institución:	
5-Hijos:	() Si () No Cuantos: _____
6-Departamento:	

Estresores Extraorganizacionales

- **Factores Familiares**

7- ¿Cuento con el apoyo de mi familia cuando se me presenta un problema personal?
() Sí () No

8- ¿Mis problemas familiares afectan el desempeño en mi trabajo?
() Sí () No

- **Factores sociales**

9- ¿Se presentan problemas para transportarme de mi casa al trabajo?

() Sí, como cuales: _____
() No

10- ¿Tengo tiempo para actividades de recreación?

() Sí
() No, por qué? _____

11- ¿Su trabajo lo expone a problemas de salud?

() Sí, Por qué?: _____
() No

- **Factores económicos**

12- ¿El dinero que gano alcanza para cubrir mis gastos básicos?

() Sí

() No, Por qué? _____
_____.

13- ¿Considera justo el pago que recibe por desarrollar sus labores en el Infocoop?

() Sí () No

Por qué: _____
_____.

14- ¿Tengo deudas difíciles de pagar en mi hogar que afectan el cumplimiento de mis objetivos?

() Sí () No

Estresores Intraorganizacionales

- **Ambiente Físico**

15- ¿Cuáles de los siguientes problemas de ambiente físico, experimenta en su área de trabajo?

Puede marcar más de una opción.

() Falta de iluminación

() Luz muy brillante

() Ruido fuerte y constante

() Ruido intermitente

() Problemas de temperatura (alta o baja) de acuerdo a la programación de los aires acondicionados o la zona de ubicación

() Malos olores

Otro (especificar) _____.

16- ¿Cuento con privacidad en mi espacio físico de trabajo?

() Sí () No

17- ¿El comedor institucional es adecuado a las necesidades de los colaboradores del Infocoop?

() Sí

() No, Por qué: _____
_____.

18- ¿Las condiciones (físicas, olores, aseo, etc.) de los servicios sanitarios son buenas?

() Sí

() No, Por qué: _____
_____.

- **Nivel Individual**

19- ¿Considera que en su puesto de trabajo maneja sobrecarga laboral? (sobrecarga)

() Sí

() No Si contestó que No, pase a la pregunta N. 15

20- ¿Con cuál de las siguientes características, relaciona su sobrecarga laboral?

- El trabajo diario y continuo aumenta el nivel de exigencia y al mismo tiempo el esfuerzo y dedicación.
 - Aumento de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo.
 - Las excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador (promociones inadecuadas y cambios tecnológicos u organizativos).
 - Exceso de horas de trabajo (trabajar más del horario asignado, trabajar fin de semana)
 - Otro (especificar) _____
-

21- ¿Cuento con el tiempo adecuado para realizar mis labores diarias? (sobre carga)

- Sí
 - No, explique: _____
-

22- ¿Recibe órdenes que se contradicen, provenientes de diferentes jefes, con el fin de realizar una misma labor? (conflicto de roles)

- Sí, explique: _____
 - No
-

23- ¿Considera que, en el Infocoop, tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de acuerdo a su carrera laboral actual? (Discrep. Carrera Lab.)

- Sí
 - No
 - Explique: _____
-

• **Nivel Grupal**

24- ¿Siente apoyo de sus compañeros de trabajo?

- Sí No

25- Si su respuesta es **no**, favor indicar cuales, de los siguientes escenarios, piensa o cree que se estén presentado con su grupo de trabajo. Puede marcar más de dos:

- Falta de unión por parte del grupo de trabajo.
 - Problemas y conflictos dentro del grupo.
 - Diferencias con otros departamentos.
 - Falta de apoyo, de la jefatura inmediata.
 - Otro _____
-

Estresores Organizacionales

• **Clima Organizacional**

26- ¿Cómo define el Clima Organizacional que se presenta en su lugar de trabajo?

- Como un excelente ambiente de trabajo.
 - Aceptable, con oportunidades de mejora.
 - Como un inadecuado ambiente de trabajo.
 - Otro, Explique: _____
-

- **Estilos Gerenciales**

27- ¿Me satisface o estoy de acuerdo con la forma de liderar de mi jefe inmediato?

- () Sí
- () No

28- ¿Con cuál de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?

a.() Impone las normas, diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos. (Autocrático)

b.() Mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones y con quienes conjuntamente selecciona la mejor alternativa a seguir. Crean un clima agradable de trabajo. Tiene habilidad para la negociación. (Democrático)

c.() Con cierta confianza hacia los colaboradores, define con apoyo de sus colaboradores los objetivos y las metas. Reconoce la especialidad de sus colaboradores a quienes los consulta en puntos específicos. (Consultivo)

d.() Delega las funciones a las personas parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. (Liberal)

Síndrome Bournout

MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)									
(Maslach, C. y Jackson, S.E. 1981; 1986) (Seisdedos, 1997)									
			Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
			0	1	2	3	4	5	6
1	EE	Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.							
2	EE	Al final de la jornada me siento agotado.							
3	EE	Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4	PA	Puedo entender con facilidad lo que piensan los usuarios.							
5	D	Creo que trato a algunos usuarios como si fueran objetos.							
6	EE	Trabajar con usuarios todos los días es una tensión para mí.							
7	PA	Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan los usuarios.							
8	EE	Me siento "quemado" por el trabajo.							
9	PA	Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.							
10	D	Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.							
11	D	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							

0 1 2 3 4 5 6

12	PA	Me encuentro con mucha vitalidad.							
13	EE	Me siento frustrado por mi trabajo.							
14	EE	Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.							
15	D	Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los usuarios a los que tengo que atender.							
16	EE	Trabajar en contacto directo con los usuarios me produce bastante estrés.							
17	PA	Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis usuarios.							
18	PA	Me encuentro animado después de trabajar junto con los usuarios.							
19	PA	He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo.							
20	EE	En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.							
21	PA	Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.							
22	D	Siento que los usuarios me culpan de algunos de sus problemas.							

EE:
D:
PA:

¡Gracias por su Colaboración!

BIBLIOGRAFÍA CITADA LIBROS

- Aktouf Omar y Suárez Núñez Tirso (2012) Administración, Tradición, revisión y renovación, México, Pearson Educación.
- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.).
- Barrantes, R. (2013). Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo. San José, C.R.: EUNED.
- Bernal Torres César Augusto (2013) Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, México, Edit. Pearson.
- Bernal, C. (2010) Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: Edit. Pearson.
- Cipriano Cipriano González, Alfredo. Proceso administrativo. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest ebrary. Web. 20 January 2017.
- Cooper, C. y Cartwright, S. (1996). Mental health and stress in the workplace: A guide for employers. London: HMSO.
- Dálessio, Fernando, (2010) Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica, México, Pearson Educación
- Dávalos Virginia (2011) Comunicación y Liderazgo una propuesta juvenil, México, McGraw-Hill
- Dessler Gary y Varela Ricardo, (2011) Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano, México, Pearson Educación
- F.Fincowsk Enrique B. y Krieger Mario.(2011) Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pearson Educación
- Ferreyro, A., & Longhi, A. D. (2014). Metodología de la investigación. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.
- Fonseca Socorro, Correa Alicia, Pineda María Ignacia y Lemus Francisco, (2011) Comunicación oral y escrita, México, Pearson Educación
- Giraldo, Y. G., Gómez, B. L., David, L. A., Henao, F. G., & Silva, E. (2013). Estrés laboral en auxiliares de enfermería, Medellín-Colombia, 2011.Revista Salud UIS, 45(1), 23-31.
- González Ariza, A. L. (2013). Métodos de compensación basados en competencias. Barranquilla: Universidad del Norte.
- González L, (2016). Guía, Trabajos Finales de Graduación Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales. No publicado.
- Guía, Trabajo Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales. (2016). Universidad Hispanoamericana. San José: Costa Rica.
- Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). Metodología de la Investigación. 6 Ed. México: MC Graw Hill.

- Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP y otras normas conexas. 22 agosto de 1968.
- Mondy, R. Wayne (2010). Administración de Recursos Humanos (11va. Ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México. Pearson.
- Morán Delgado Gabriela y Alvarado Cervantes Darío Gerardo. (2010), Métodos de investigación, México, Pearson Educación.
- Moyano Fuentes J, Bruque Cámara S, Maqueira Marín J, Fidalgo Bautista F y Martínez Jurado P (2011), Administración de Empresas: Un enfoque teórico-práctico, México, Pearson Educación
- Münch Galindo Lourdes, (2011) Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial, México Pearson Educación
- Newstrom John W, (2011) Comportamiento humano en el trabajo, México, Editorial McGraw-Hill.
- Pazos, E. (2012). Manual para curso Métodos de investigación. San José: Edit. SECADE.
- Robbins S, y Judge T. (2013). Comportamiento Organizacional. 15 ed. México: Edit. Pearson.
- Robbins Stephen P. & Coulter Mary.(2010). Administración. México: Editorial Pearson Educación. Disponible

BIOGRAFÍA CITADA INTERNET

- Alles, M. A. (2011). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Alles, Martha Alicia. Social media y Recursos Humanos. (2012). Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Álvarez, G. D. (2011). Conceptos de administración: un enfoque para la acción. Buenos Aires, AR: Ediciones Haber. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- B. Werther William. (2014). Administración de Recursos Humanos. (7a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: <http://201.195.87.22:2222>
- Bravo, R. Á. M. (2012). Planeación de recursos humanos. Córdoba, AR: El Cid Editor apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Castillo, A. J. (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Edial, C. (2010). Manual de recursos humano: formación para el empleo. Madrid, ES: Editorial CEP, S.L.. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Esteban, J. (2014). Salud, ambiente y trabajo. (1a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 313. Disponible en <http://201.195.87.22:2222>
- F.Fincowsk, F. E. B., & Krieger, D. M. J. (2012). Comportamiento organizacional. México, D.F., MX: Pearson Educación. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

- Fernández, S. E., & Junquera, C. B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Oviedo, ES: Septena Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Hernández, H. J., & Juárez, S. C. A. (2015). *Derecho laboral y la administración de recursos humanos* (2a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNDc4NDc2X19BTg2?sid=d33b2b27-1eb9-41e8-9e8e-f580bd84d017@sessionmgr101&vid=0&format=EB&rid=3>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración Contemporánea* (6a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Kioskea (salud.kioskea.net) (2014). *Las 3 fases del estrés*. Disponible en: <file:///C:/Users/Lapti/Downloads/las-3-fases-del-estres-293-mwbatf.pdf>
- Mondy, R. Wayne. (2011). *Administración de recursos humanos*. (11a. ed.) Pearson, Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Napione, B. M. E. (2010). *¿Cuándo se “quema” el profesorado de secundaria?*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Otero-López, J. M. (2015). *Estrés laboral y Burnout en profesores de enseñanza secundaria*. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Pimienta, J. (2014). *Metodología de la investigación*. (2a. ed.) Pearson Educación. Página 86. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a. ed.). Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Ramirez, Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe ediciones. Disponible:
- Ramos, V., & Jordão, F. (2015). *La relación entre el estrés laboral, las fuentes que le dan origen y las estrategias de coping en el sector público y el privado*. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, Disponible en 3111-20. doi:10.1016/j.rpto.2014.11.008
- Ruiz, O. E., & López, B. S. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, ES: McGraw-Hill España. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Sánchez, D. M. (2014). *Administración 1*. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Torres, H. Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2a. ed.). México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Wigodski, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. [Blog] Variables. Available at: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html> [Accessed 12 oct. 2016].

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AA.VV. (2010). *Manual de control de estrés*. Madrid, ES: Editorial CEP, S.L. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Alemán Ferro, Y., & González Verde, A. (2013). *Procedimiento para la Evaluación del desempeño a través de indicadores específicos en procesos hoteleros*. Retos Turísticos, 12(1), 1-10
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Vol. 1 (3a. ed.).
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Alles, Martha Alicia. *Social media y Recursos Humanos*. (2012). Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Álvarez, G. D. (2011). *Conceptos de administración: un enfoque para la acción*. Buenos Aires, AR: Ediciones Haber. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Anónimo, Las Variables. (2015). Recuperado de http://www.ditutor.com/funciones/variable_dependiente.html
- B. Werther William. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. (7a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Disponible en: <http://201.195.87.22:2222>
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José. EUNED.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: Edit. Pearson.
- Bologna, E. (2013). *Estadística para psicología y educación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Bordas, M. M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Bravo, R. Á. M. (2012). *Planeación de recursos humanos*. Córdoba, AR: El Cid Editor apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Castillo, A. J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (3a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Cipriano Cipriano González, Alfredo. *Proceso administrativo*. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest ebrary. Web. 20 January 2017.
- Cooper, C. y Cartwright, S. (1996). *Mental health and stress in the workplace: A guide for employers*. London: HMSO.
- Daniel López R. *¿Cuándo el estrés es demasiado estrés?* La Nación. 2016 [21 de setiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1892655-cuando-el-estres-es-demasiado-estres>

- Dessler Gary y Varela Ricardo, (2011) Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano, México, Pearson Educación
- EDial, C. (2010). Manual de recursos humano: formación para el empleo. Madrid, ES: Editorial CEP, S.L.. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J., Virtanen, M. y Keltikangas-Jarvinen, L. (2003). *Personality as amoderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence*. Journal of Vocational Behavior, 63, 379-395.
- Esteban, J. (2014). *Salud, ambiente y trabajo*. (1a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 313. Disponible en <http://201.195.87.22:2222>
- F.Fincowsk, F. E. B., & Krieger, D. M. J. (2012). Comportamiento organizacional. México, D.F., MX: Pearson Educación. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Fernández, S. E., & Junquera, C. B. (2013). Iniciación a los recursos humanos. Oviedo, ES: Septem Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Ferreyro, A., & Longhi, A. D. (2014). *Metodología de la investigación*. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.
- Giraldo, Y. G., Gómez, B. L., David, L. A., Henao, F. G., & Silva, E. (2013). *Estrés laboral en auxiliares de enfermería*, Medellín-Colombia, 2011.Revista Salud UIS, 45(1), 23-31.
- González Ariza, A. L. (2013). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- González L, (2016). *Guía, Trabajos Finales de Graduación Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales*. No publicado.
- Gonzalo Quiroga, M., Barrado, C. D., Sáenz López, K. C., & Gorjón Gómez, F. J. (2013). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas*. Madrid: Dykinson.
- Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: MC Graw Hill.
- Hernández, H. J., & Juárez, S. C. A. (2015). Derecho laboral y la administración de recursos humanos (2a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- *Impacto del estrés laboral y los efectos en la salud, en los transportistas de buses de la Empresa Lumaca S.A de Cartago durante el periodo mayo-junio del 2015*. (2015). San José, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Irene R. *Estrés, ansiedad y depresión son clave en detección cardíaca*. La nación. 2016 [21 de setiembre 2016]. Disponible en: http://www.nacion.com/vivir/medicina/Estres-ansiedad-depresion-deteccion-cardiaca_0_1546845345.html

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7a. ed.). Madrid, ES: McGraw-Hill España. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración Contemporánea* (6a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Kioskea (salud.kioskea.net) (2014). *Las 3 fases del estrés*. Disponible en: <file:///C:/Users/Lapti/Downloads/las-3-fases-del-estres-293-mwbatf.pdf>
- Kohan, A. y Mazmanian, D. (2003). *Police work, bournout, and pro-organizational behavior. A consideration of daily work experiences*. *Criminal Justice & Behavior*, 30, 559-583.
- Koontz Harold, WihrichHeinz y CanniceMark. (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*, México. Editorial McGraw-Hill, Disponible: <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.asp>
- Ley 4179 de *Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP y otras normas conexas*. 22 agosto de 1968.
- Mondy, R. Wayne (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11va. Ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México. Pearson.
- Mondy, R. Wayne. (2011). *Administración de recursos humanos*. (11a. ed.) Pearson, Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Napione, B. M. E. (2010). ¿Cuándo se “quema” el profesorado de secundaria?. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Newball L, (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11 ed. México: Edit. MC Graw Hill.
- Otero-López, J. M. (2015). *Estrés laboral y Burnout en profesores de enseñanza secundaria*. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Pazos, E. (2012). *Manual para curso Métodos de investigación*. San José: Edit. SECADE.
- Pimienta, J. (2014). *Metodología de la investigación*. (2a. ed.) Pearson Educación. Página 86. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a. ed.). Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe ediciones. Disponible: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAWMHh3d19fNDc4NDc2X19BTg2?sid=d33b2b27-1eb9-41e8-9e8e-0bd84d017@sessionmgr101&vid=0&format=EB&rid=3>
- Ramos, V., & Jordão, F. (2015). *La relación entre el estrés laboral, las fuentes que le dan origen y las estrategias de coping en el sector público y el privado*. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, Disponible en 3111-20. doi:10.1016/j.rpto.2014.11.008
- Redolar, D. (2015). *El estrés*. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Robbins S, y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15 ed. México: Edit. Pearson.

- Robbins Stephen P. & Coulter Mary.(2010). Administración. México: Editorial Pearson Educación. Disponible
- Ruiz, O. E., & López, B. S. (2013). Gestión de recursos humanos. Madrid, ES: McGraw-Hill España. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Sánchez, D. M. (2014). Administración 1. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Torres, H. Z. (2014). Teoría general de la administración (2a. ed.). México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com> LO UTILICE EN EL CUADRO DE DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN.
- Wigodski, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. [Blog] Variables. Available at: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html> [Accessed 12 oct. 2016].
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: análisis de datos y redacción científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas