

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Llorente**

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 clima organizacional que se presenta en el Colegio  
Técnico Profesional La Suiza, Turrialba en el segundo trimestre  
2017**

**Karol Álvarez Solano**

**TUTOR: M.Sc. Susana Araya Zamora**

**San José, Costa Rica**

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Karol Álvarez Solano , mayor de edad, portador de la cedula de identidad 304380332 egresado de la carrera de Administración de Negocios énfasis Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Lic., Administración de Negocios énfasis Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del clima organizacional que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba en el segundo trimestre 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los trece días del mes de junio del año dos mil diecisiete



Firma del estudiante

Cedula: 2-438-332

## CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

### CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 12 de junio del 2017

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante **KAROL ALVAREZ SOLANO**, cédula de identidad número **3-0438-0332** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del clima organizacional que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba en el segundo trimestre 2016”**, la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

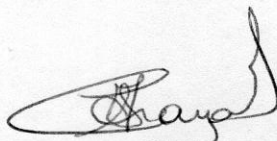
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

23 de agosto del 2017

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios


Estimado señor

La estudiante Karol Álvarez Solano cedula 3-0438-0332 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del clima organizacional que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba en el segundo trimestre 2017."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748

# CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

bórea.

Edición y corrección de textos  
www.boreacr.com

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

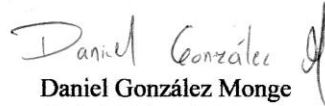
Los suscritos, Elena Redondo Camacho, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, cédula de identidad número 1 1345 0416, en calidad de filólogos revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que lleva por título *Análisis del clima organizacional que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba en el segundo trimestre 2017*, elaborado por Karol Álvarez Solano.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Hispanoamericana.



Elena Redondo Camacho  
Céd. 3 0447 0799  
Bachiller en Filología Española  
Carné ACFIL 247



Daniel González Monge  
Céd. 1 1345 0416  
Bachiller en Filología Española  
Carné ACFIL 245

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios el dador de la vida y la sabiduría, el que me dio y me da las fuerzas para seguir adelante; a mi esposo Greivin por apoyarme en todo momento, por desvelarse conmigo durante todo este tiempo en la carrera, por siempre esperarme y por apoyarme en todo; a mi hija por ser mi motor y mi razón de vivir y por tratar de entenderme cuando no pude dedicarle tiempo.

Asimismo, agradezco a mi amiga Gabriela por siempre motivarme a estudiar y a seguir adelante, por ser parte fundamental en este logro.

Por último pero no menos importante, agradezco a mi madre por apoyarme en el cuidado de mi hija para poder estudiar y por preocuparse por mí cada vez que viajaba a la universidad.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Greivin Trejos Solano, a mi hija

Elisa Trejos, a mi amiga Gabriela Chaves y a mi madre Laura

Solano. Todos ellos por formar parte de este proceso.

Además, agradezco a mi abuela que ya hoy no está a mi lado, pero sigue siendo mi motor, mi ejemplo de vida y lo que soy se lo debo a

ella.

## TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA .....	i
CARTA DE APROBACIÓN LECTORA .....	ii
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO .....	iii
DECLARACIÓN JURADA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	x
ÍNDICE DE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	3
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
1.3 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	9
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	10
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	11
1.6.1 ALCANCE .....	11
1.6.2 LIMITACIONES .....	11
1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR .....	11
1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	11
1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	11
1.7 OBJETO DE ESTUDIO .....	12
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL .....	¡Error! Marcador no definido.

2	MARCO SITUACIONAL.....	13
2.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	13
2.2	MISIÓN.....	15
2.3	VISIÓN .....	15
2.4	ORGANIGRAMA .....	15
<b>2.5</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>17</b>
2.5.1	ADMINISTRACIÓN .....	17
2.6.1.1	EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	18
2.6.1.2	TEORIAS O ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION .....	19
2.6.1.3	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION .....	26
2.6.1.4	CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.....	26
2.6.1.5	PROCESO ADMINISTRATIVO .....	27
<b>2.7</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>29</b>
2.7.1	EL PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS .....	30
2.7.2	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	32
<b>2.8</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>36</b>
2.8.1	CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	38
2.8.2	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	39
2.8.3	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
<b>2.9</b>	<b>MOTIVACION .....</b>	<b>42</b>
2.9.1	IMPULSOS MOTIVADORES.....	44
2.9.2	TIPOS DE NECESIDADES.....	46
2.9.3	TEORIAS DE LAS NECESIDADES HUMANAS .....	47
<b>2.10</b>	<b>LIDERAZGO .....</b>	<b>51</b>
<b>2.10.1</b>	<b>Rasgos de los líderes eficaces .....</b>	<b>52</b>
2.10.2	ESTILOS DE LIDERAZGO .....	52
2.10.3	ENFOQUE DE CONTINGENCIAS .....	54
<b>2.10.3.1</b>	<b>Modelo de contingencia de Fiedler .....</b>	<b>54</b>
<b>2.10.3.2</b>	<b>Enfoque del establecimiento de metas .....</b>	<b>55</b>

2.10.3.3	Modelo Vroom – Yetton .....	56
2.11	COMUNICACIÓN .....	58
2.11.1	EL PROCEOS DE LA COMUNICACION .....	60
2.11.2	LA DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN .....	62
2.11.3	BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ .....	63
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>
<b>3</b>	<b>DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS .....</b>	<b>66</b>
3.1	DEFINICIÓN DEL ENFOQUE.....	66
3.2	ENCUADRE PARADIGMÁTICO .....	66
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA-EXPLORATORIA).....	67
3.4	SUJETOS-POBLACIÓN-FUENTES DE INFORMACIÓN .....	68
3.4.1	SUJETOS.....	68
3.4.2	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	68
3.4.3	POBLACIÓN.....	69
3.4.4	MUESTRA .....	70
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	70
3.5.2	CUESTIONARIO .....	70
3.6	CUADRO DE VARIABLES .....	71
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS .....</b>	<b>74</b>
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	74
4.2	CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	74
4.3	TIPOS DE GRÁFICOS .....	75
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>124</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	124
5.2	RECOMENDACIONES .....	133
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Áreas de especialidad .....	14
Ilustración 2: Organigrama .....	16
Ilustración 3: Aportaciones de Taylor .....	20
Ilustración 4: Principios de administración según Fayol .....	21
Ilustración 5: Elementos comunes en las organizaciones .....	24
Ilustración 6: Enfoques de administración en el siglo XXI .....	25
Ilustración 7: Características de la administración .....	26
Ilustración 8: proceso administrativo .....	27
Ilustración 9: objetivos fundamentales de la administración del capital humano .....	30
Ilustración 10: Funciones de la administración de recursos humanos .....	32
Ilustración 11: Tipos de Clima organizacional .....	39
Ilustración 12: los comportamientos comunes de los administradores que desvirtúan la motivación .....	43
Ilustración 13: tipos de impulsos .....	44
Ilustración 14: características de los empleados orientados a los logros .....	45
Ilustración 15: características de los empleados orientados a la afiliación .....	45
Ilustración 16: tipos de necesidades .....	46
Ilustración 17: Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	48
Ilustración 18: Modelo bifactorial de Herzberger .....	50
Ilustración 19: Rasgos de los líderes eficaces .....	52
Ilustración 20. Árbol de decisión de Vroom- Yetton para decisiones de grupo y las siete preguntas ordenadas por letras, que determinan el enfoque que debe emplearse .....	57
Ilustración 21: Proceso de la comunicación .....	60
Ilustración 22: barreras de la comunicación eficaz .....	63

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Etapas, concepto e importancia del proceso administrativo .....	28
Cuadro 2: Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano .....	31
Cuadro 3: Población de la investigación.....	69
Cuadro 4 Operacionalización de las variables .....	71
Cuadro 5: Presupuesto, talleres.....	150
Cuadro 6. Cronograma de las capacitaciones .....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género .....	75
Tabla 2: Edad .....	76
Tabla 3: Años de laborar en la institución .....	77
Tabla 4: Condición laboral .....	78
Tabla 5: ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución? .....	79
Tabla 6: ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene? (Fisiológicas).....	81
Tabla 7: ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)? .....	82
Tabla 8: ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente? (Seguridad).....	83
Tabla 9: ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales? (Pertenencia) .....	84
Tabla 10: ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?.....	85
Tabla 11: ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo? (Estima) .....	86
Tabla 12: ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución? (Autorrealización) .....	87
Tabla 13: ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno) .....	88
Tabla 14: ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución? (Factores motivacionales) .....	89
Tabla 15: ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación).....	91
Tabla 16: ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización) .....	92
Tabla 17: ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?.....	93

Tabla 18: ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?.....	95
Tabla 19: ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?.....	96
Tabla 20: ¿Su jefe inmediato analiza los diferentes temas con los colaboradores?.....	97
Tabla 21: ¿Su jefe inmediato considera la opinión de sus colaboradores y luego de escucharlos toma las decisiones?.....	98
Tabla 22 : ¿Su jefe inmediato fomenta el intercambio de ideas entre el personal?.....	99
Tabla 23: ¿Cuál(es) de las siguientes características identifican a su jefe inmediato?.....	100
Tabla 24: ¿Cuál(es) de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?.....	102
Tabla 25: ¿Su jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?.....	103
Tabla 26:¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	104
Tabla 27: ¿Cuál(es) de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	105
Tabla 28: ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en la institución?.....	106
Tabla 29: ¿Usted como colaborador mantiene una comunicación fluida con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales, cuando lo amerita?.....	107
Tabla 30: ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la institución general?.....	109
Tabla 31: ¿Su jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?.....	110
Tabla 32: ¿Su jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?.....	111
Tabla 33: ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?.....	112
Tabla 34: ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?.....	113
Tabla 35: ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?.....	115
Tabla 36: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?.....	116

Tabla 37: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?.....	118
Tabla 38: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la institución?.....	119
Tabla 39: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la institución en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente o lateral?.....	120
Tabla 40: ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?.....	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Género.....	76
Gráfica 2: Edad .....	77
Gráfica 3. Años de laborar en la institución .....	78
Gráfica 4: Condición laboral.....	79
Gráfica 5: ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución? .....	80
Gráfica 6: ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene? (Fisiológicas).....	81
Gráfica 7¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)? .....	82
Gráfica 8: ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente? (Seguridad).....	83
Gráfica 9: ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales? (Pertinencia) .....	84
Gráfica 10: ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?.....	85
Gráfica 11: ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo? (Estima) .....	86
Gráfica 12: ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución? (Autorrealización) .....	87
Gráfica 13: ¿Cuál de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno) .....	89
Gráfica 14: ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución? (Factores motivacionales).....	90
Gráfica 15: ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación).....	91
Gráfica 16: ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización).....	92
Gráfica 17: ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?.....	94

Gráfica 18: ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?.....	95
Gráfica 19: ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones? .....	96
Gráfica 20: ¿Su jefe inmediato analiza los diferentes temas con los colaboradores?.....	97
Gráfica 21¿Su jefe inmediato considera la opinión de sus colaboradores y luego de escucharlos toma las decisiones?.....	99
Gráfica 22. ¿Su jefe inmediato fomenta el intercambio de ideas entre el personal? .....	100
Gráfica 23: ¿Cuál(es) de las siguientes características identifican a su jefe inmediato? .....	101
Gráfica 24: ¿Cuál(es) de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato? .....	102
Gráfica 25: ¿Su jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?...	103
Gráfica 26: ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	105
Gráfica 27: ¿Cuál(es) de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato? .....	106
Gráfica 28: ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en la institución? .....	107
Gráfica 29: ¿Usted como colaborador mantiene una comunicación fluida con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales, cuando lo amerita? .....	108
Gráfica 30: ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la institución general?.....	109
Gráfica 31: ¿Su jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención? .....	110
Gráfica 32: ¿Su jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?.....	111
Gráfica 33: ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias? .....	113
Gráfica 34: ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad? .....	114
Gráfica 35: ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?.....	115
Gráfica 36: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?.....	117

Gráfica 37: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?.....	118
Gráfica 38: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la institución?.....	119
Gráfica 39: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la institución en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente o lateral? .....	121
Gráfica 40: ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral? .....	122

## INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado la producción de alta calidad, la eficacia y eficiencia son herramientas de gran valor y surgen como elemento fundamental de alto precio para una organización. Muchas veces es casi imposible cuantificarlas, pero resultan fundamentales para alcanzar las metas y objetivos propuestos y expandirse según los nuevos requerimientos y capacidades existentes en la organización.

Asimismo las organizaciones alrededor del mundo están cada vez más interconectadas, la búsqueda de una mejora en su rendimiento en cuanto al logro de los objetivos estratégicos es más fuerte, para esto se requiere que los colaboradores desarrollen sus actividades en un clima organizacional que les motive y les haga sentir bien y ante todo tener un sentido de pertenencia.

Esta investigación pretende mostrar la importancia que tiene para cualquier empresa que sus funcionarios cuenten con un clima laboral adecuado, reconociendo los factores débiles, fuertes y como estos afectan el ejercicio de las funciones.

Con el fin de obtener la información para el desarrollo se realizará un análisis del clima organizacional en Colegio Técnico Profesional La Suiza, en el segundo trimestre del 2017.

En la presente investigación se podrá observar lo siguiente:

**Capítulo I:** este capítulo presenta los antecedentes históricos del Colegio Técnico Profesional La Suiza, los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, el

planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

**Capítulo II:** se presenta el marco contextual el cual incluye el marco situacional y el marco conceptual, que contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

**Capítulo III:** se encuentra el marco metodológico en el que se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos para recolectar la información y finalmente el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

**Capítulo IV:** análisis e interpretación de datos, en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin interpretar cada uno de los resultados.

**Capítulo V:** en este capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas y las recomendaciones brindadas con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

**Capítulo VI:** como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional del Colegio Técnico Profesional La Suiza.

## **Capítulo I: El problema y su importancia**

### **1.1 Antecedentes históricos**

Se muestra a continuación un breve resumen de la historia del Colegio Técnico Profesional La Suiza, información tomada de documentación; Orientaciones Estratégicas 2015-2018 Educar Para una Nueva Ciudadanía

Se fundó el 09 de marzo de 1972 como Instituto de Capacitación Técnica III Ciclo, por Decreto Ejecutivo #2246E; contaba en ese entonces con una matrícula inicial de 85 estudiantes, 12 profesores y un personal administrativo compuesto por un oficinista y un director.

La creación del colegio se dio gracias a la visión progresista de personas interesadas en la superación de los jóvenes en todos los ámbitos y con el fin de elevar el nivel económico de sus hogares a través de las pequeñas empresas caseras.

El colegio se fundó en una finca localizada en los linderos de la Comunidad de la Suiza, la cual fue entregada al Estado a cambio de la condonación de los impuestos y los intereses acumulados. Posteriormente, las diferentes Juntas Administrativas han adquirido dos (2) fincas donde se encuentran ubicados los diferentes proyectos productivos en las comunidades de Canadá y La Cruzada. Actualmente gestiona la donación al colegio por parte de la University New Mexico Estate de una finca de 14,94 hectáreas ubicada en la comunidad de la Selva y q se encuentra en regeneración el Bosque Natural.

La Infraestructura existente en la institución, es producto de un préstamo del BID al Gobierno de Costa Rica y los aportes realizados por el Ministerio de Educación Pública. Algunas aulas se construyeron con el aporte de la comunidad y con dineros generados en la institución.

Actualmente los laboratorios, equipos, entre otros, se adquieren con los aportes que se giran al colegio por medio de la Ley 7372, la cual permite dotar a los Colegios Técnicos de las herramientas y equipos necesarios para la Educación Técnica.

La institución comenzó a funcionar con el Tercer Ciclo, posteriormente cuando los alumnos debían pasar a décimo año, el Ministerio de Educación Pública consideró conveniente la creación del Cuarto Ciclo.

La oferta educativa inicial de la Institución para la población estudiantil consta básicamente de la especialidad de Agropecuaria y de Familiar Social y Comunal. En 1978 cambió su nombre por el de Colegio Técnico Profesional Agropecuario.

Para el año de 1992 se transformó en Colegio Técnico Profesional y amplió la oferta educativa al ofrecer talleres técnicos profesionales en cinco especialidades: agroecología, turismo, agropecuaria, informática y agroindustria. En 1993, se empezó a ofrecer a los estudiantes las especialidades de informática, turismo, agricultura y agroindustria. Las primeras promociones de dichas especialidades fueron en año de 1995. En el año de 1994 egresaron de la institución las últimas promociones de familiar social y comunal y agricultura como se conoció hasta ese momento.

En 1994 se inicia la especialidad de secretariado en el colegio, la primera promoción fue en el año de 1996. De igual manera, en el año 1995 se inició con la especialidad de agroecología.

El año 1998, finalizó la especialidad de turismo en el colegio. En la actualidad se imparten las siguientes especialidades:

- Agropecuaria con énfasis en Producción Agrícola.
- Agropecuaria con énfasis en Producción Pecuaria.
- Agroindustria con énfasis en Producción Agrícola.
- Agroindustria con énfasis en Producción Pecuaria.
- Agroecología.
- Informática en Redes.
- Informática en Soporte.
- Secretariado Ejecutivo.
- Turismo Rural
- Contabilidad
- Diseño de la Moda
- Productividad y calidad

El Colegio Técnico Profesional La Suiza, a través de sus 40 años de fundación, ha experimentado diversas etapas, problemas económicos, de infraestructura, de transporte,

pero siempre la comunidad ha sabido responder y la institución ha mantenido su matrícula, creciendo cada año.

## **1.2 Antecedentes investigativos**

El estudio del clima organizacional cuenta con numerosos aportes. Es un concepto que ha estado en continua evolución. Se planteó en la década de los sesenta, sin embargo en esa época se produjeron controversias entre distintos autores críticos con el clima organizacional. En respuesta a esto se presentaron reformulaciones y refinamientos para mejorar los problemas conceptuales y metodológicos.

No obstante, el creciente interés en comprender la dinamicidad en la formación del clima organizacional ha permitido que, en la actualidad, se puedan desarrollar investigaciones serias en esta línea y sobre como este es un factor importante para el desempeño de los trabajadores.

Clima Organizacional es un tema de mucha importancia para las instituciones o empresas que buscan mejorar el ambiente de su organización continuamente y de este modo tener una mejor productividad, ser competitivas y tener éxito, sin dejar de lado el capital humano (Peña 2013).

El clima se ve de diferente manera bajo diferentes situaciones, lo que hace que las empresas tomen decisiones de intervención erróneas (Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández, 2010)

Por otro lado, el clima organizacional rodea las apreciaciones individuales respecto de las propiedades del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que las personas perciben la organización, lo que genera el clima organizacional. Conforme

a lo anterior, se considera el clima laboral como un fenómeno importante en el campo empresarial, donde el trabajador es el eje central de la productividad de la empresa (Morales y Tirapé, 2012).

Asimismo se considera que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que los colaboradores se transforman en el núcleo de la organización, en donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad (Segredo 2011).

Para Patlán, Martínez y Hernández, (2012) “el clima organizacional hace referencia a las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales” (p. 3). Estos autores destacan dos aspectos importantes: el clima organizacional se mide a partir de percepciones y dichas percepciones son de tipo descriptivo

Aunado a esto se define el clima organizacional como las percepciones que los miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización. Estos elementos son percepciones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales (Alcala, 2011).

Por otro lado, debido a las controversias sobre clima organizacional muchos investigadores se centraron en definir las dimensiones de estudio de este.

Por ejemplo, Alcalá (2011), señala que son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

De acuerdo con Durán y Atlante (2012), en el estudio realizado sobre la Medición del clima organizacional desde la perspectiva del penal de apoyo en la universidad nacional de mar del plata: aplicación de herramientas cualitativas a fin de profundizar en el análisis de los resultados obtenidos. Las dimensiones estudiadas fueron: participación, gestión y liderazgo, evaluación y supervisión, capacitación para el desempeño, condiciones físicas, reconocimiento, organización y relaciones horizontales.

Respecto a estudios realizados sobre el clima organizacional en instituciones de educación, Alcalá (2011), en su estudio sobre clima organizacional en una institución pública de educación superior, según los resultados los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables evaluadas por Litwin y Stringer. En este sentido las escalas mejor evaluadas fueron estándares de desempeño y relaciones, seguidas por identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación.

Rivera (citado en Aguado, 2012) publicó un estudio sobre Clima organizacional y reforma educativa con docentes y directivos de colegios de Antofagasta. Utilizó el test de Likert, con el objetivo de describir el clima organizacional. Concluyó que los elementos fundamentales de la gestión educativa son: trabajo en equipo y liderazgo, estrategias fundamentales en el éxito de una organización.

Autores como Taboada (citado en Aguado, 2012) se han enfocado en identificar los aportes de un clima organizacional y su relación con el desempeño docente de instituciones

educativas en el proceso de enseñanza aprendizaje. El estudio señala que existe una relación significativa entre el Clima Organizacional en las instituciones educativas que hace que los docentes asimilen los valores y asuman una conducta ética en su desempeño en las aulas, convirtiéndose el clima de la institución en una guía para las acciones docentes.

### **1.3 Justificación e importancia**

La presente investigación se justifica desde la conveniencia debido a que la institución tiene más de 40 años de haber sido fundada y al día de hoy no se ha realizado investigación alguna donde se determinen el clima organizacional en la institución, lo cual sería de gran valor a lo interno de la institución.

Además desarrollar información relevante puede ser de utilidad para otras instituciones de circuito 03 de la Dirección Regional de Turrialba, asimismo su relevancia social pues la institución durante los últimos años es un pilar fundamental en la formación de los más de 975 estudiantes matriculados, los cuales representan a decenas de familias, no solo del distrito central de La Suiza, sino de otros sectores aledaños, con frecuencia de escasos recursos económicos.

Por otro lado, la investigación permitirá conocer con claridad aspectos positivos o a mejorar a lo interno de su población profesional, en el área docente y administrativa, lo anterior promoverá la realización de ajustes necesarios (si aplica).

En cuanto a su valor teórico está en producir sustentado en criterios veraces considerando como estudio de caso una institución estatal, ubicada en una zona con características socioeconómicas particulares que podrían arrojar resultados válidos para comprender la dinámica de los componentes y variables estudiadas.

## **1.4 Planteamiento del problema**

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

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño laboral de los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba en el segundo trimestre 2017?

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar el clima organizacional que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba en el segundo trimestre 2017.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar la motivación que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza según la teoría de Maslow, Herceberg y Alderfer.
- Identificar los tipos de liderazgo que se dan en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, considerando el autocrático, consultivo, participativo, democrático y Laissez-Faire
- Determinar el tipo de comunicación que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, tomando en cuenta comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Elaborar una propuesta que pueda mejorar el clima organizacional en el Colegio Técnico Profesional La Suiza.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

### **1.6.1 Alcance**

Con esta investigación se brindará un plan de mejoras para el clima laboral que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza

### **1.6.2 Limitaciones**

- La poca anuencia de los docentes para colaborar con el llenado de del instrumento para la investigación.
- Atraso en la apertura por parte de la dirección para el inicio de la recolección de datos.
- Atraso por parte de los docentes en la entrega de los instrumentos con la información solicita.

### **1.6.3 Aporte del investigador**

Mediante esta investigación se pretende analizar el clima organizacional que se presenta en el Colegio Técnico Profesional, La Suiza, considerando los factores de la comunicación, liderazgo y la motivación.

### **1.6.4 Delimitación espacial**

La investigación se va a realizar al personal administrativo y docentes técnicos y académicos del Colegio Técnico Profesional La Suiza.

### **1.6.5 Delimitación temporal**

El estudio se realizará durante el segundo trimestre del año 2017.

## **1.7 Objeto de estudio**

Mediante la investigación se busca conocer y analizar los factores relacionados con el clima organizacional que se presentan en el Colegio Técnico Profesional La Suiza y como afectan o benefician el desempeño de los colaboradores.

## **Capítulo II: Marco contextual**

### **Marco situacional**

#### **2.1 Reseña histórica**

Se ubica en La Suiza de Turrialba, Cartago y se fundó el 09 de marzo de 1972 como Instituto de Capacitación Técnica III Ciclo, por Decreto Ejecutivo #2246E. En sus inicios contaba con una matrícula de 85 estudiantes, 12 profesores y un personal administrativo compuesto por un oficinista y un director (Colegio Técnico Profesional La Suiza, 2015).

La institución comenzó a funcionar con el tercer ciclo. Posteriormente, cuando los alumnos debían pasar a décimo año, el Ministerio de Educación Pública consideró conveniente la creación del Cuarto Ciclo.

La oferta educativa inicial de la Institución para la población estudiantil, constaba básicamente de la especialidad de agropecuaria y de familiar social y comunal. En 1978 cambió su nombre por el de Colegio Técnico Profesional Agropecuario.

Para el año de 1992, se transformó en Colegio Técnico Profesional y se amplió la oferta educativa al ofrecer talleres técnicos profesionales en cinco especialidades: agroecología, turismo, agropecuaria, informática y agroindustria.

En el año de 1993, se ofreció a los estudiantes las especialidades de informática, turismo, agricultura y agroindustria, las primeras promociones de dichas especialidades fueron en el año de 1995. En el año de 1994 egresaron de la institución las últimas

promociones de familiar social y comunal y agricultura como se conoció hasta ese momento.

En el año 1994 se inició con la especialidad de secretariado en el colegio, la primera promoción fue en el año de 1996. De igual manera, en el año 1995 inició la especialidad de Agroecología.

El año de 1998, marcó el fin de la especialidad de turismo en el colegio, solo se impartían las mencionadas, hasta llegar al año actual, en que se imparten las siguientes especialidades:

*Ilustración 1. Áreas de especialidad*

ÁREAS DE ESPECIALIDAD	Agropecuaria con énfasis en Producción Agrícola.
	Agropecuaria con énfasis en Producción Pecuaria.
	Agroindustria con énfasis en Producción Agrícola.
	Agroindustria con énfasis en Producción Pecuaria.
	Agroecología.
	Informática en Redes.
	Informática en Soporte.
	Secretariado Ejecutivo.
	Turismo Rural
	Contabilidad
	Diseño de la Moda

Fuente: elaboración propia basada en CTP La Suiza. Orientaciones estratégicas 2015-2018, p.3.

## **2.2 Misión**

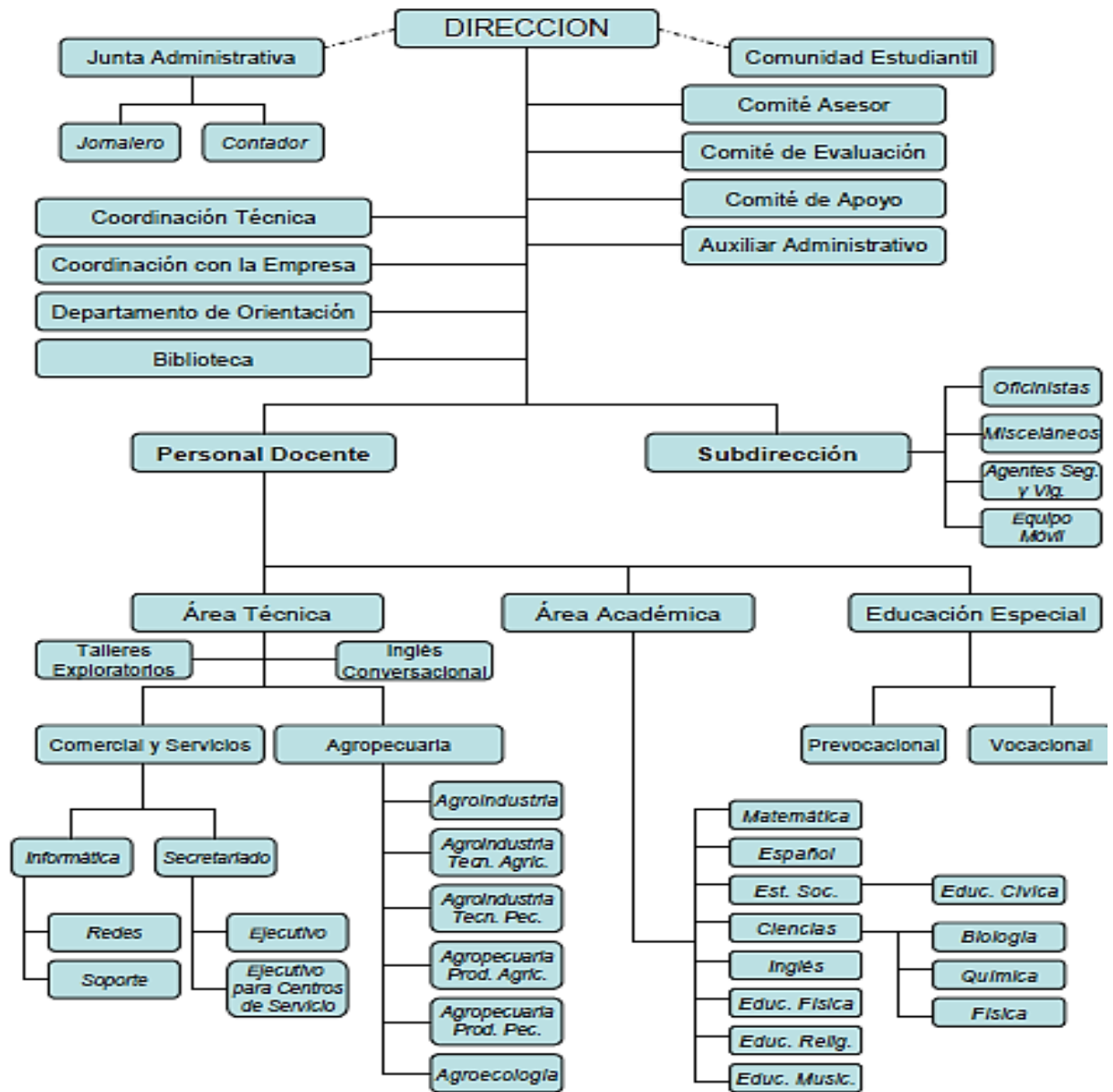
El Colegio Técnico Profesional La Suiza ofrece y promueve la formación de Técnicos medios, bachilleres en Educación secundaria y egresados de Educación diversificada vocacional donde la cultura de calidad sea la base fundamental para el aprovechamiento eficiente de los recursos, de manera que sean personas que puedan integrarse exitosamente al sector productivo y a la Educación superior del país.

## **2.3 Visión**

Ser una institución educativa líder en la formación técnica e integral de hombres y mujeres, que mantengan altos índices de rendimiento académico, profesional, moral y social, comprometidos con el ambiente, competentes en las áreas de producción de bienes y servicios, con la calidad que los clientes requieren.

## **2.5 Organigrama**

Ilustración 2: Organigrama



Fuente: elaboración propia, basado en, Colegio Técnico Profesional, La Suiza. Orientaciones estratégicas

2015-2018

## **2.6 Marco conceptual**

### **2.6.1 Administración**

La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo de trabajo; asimismo poder lograr la competitividad de una empresa en un mundo globalizado. Donde las técnicas administrativas permiten simplificar el trabajo, establecer principios, métodos y procedimientos para lograr una mayor productividad y eficiencia.

Esta disciplina ha contribuido al desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para aprovechar al máximo los recursos y realizar cualquier actividad con eficiencia, lo cual ha favorecido los avances de en todos los ámbitos de la humanidad

Para Koontz (2012) la administración es “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4).

Según Münch (2015), “la administración es un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (p. 4).

Por otro lado Robbins (2014) menciona: “Administración es coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras persona de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (p. 7).

### **2.6.1.1 EVOLUCION HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración nació hace miles de años y desde entonces ha evolucionado.

Lourdes Münch, en su libro Administración Proceso administrativo, clave del éxito empresarial, habla sobre la evolución que tuvo la administración en las diferentes épocas iniciando con la época primitiva y concluyendo con la época actual, el siglo XXI.

Münch 2015 lo explica de la siguiente manera:

#### Época primitiva

En la época primitiva cuando el ser humano comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas. Con el descubrimiento que la agricultura el hombre se hizo sedentario y necesitó coordinar mejor sus esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas y en consecuencia, aplicó formas de administración en la agricultura (p. 5).

#### Grandes civilizaciones.

Con la aparición de las grandes civilizaciones de la antigüedad surgieron la ciencia, literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales, el control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, requerían de una administración compleja (p. 6).

#### Antigüedad grecolatina

Un ejemplo claro del empleo de la administración es sin duda Grecia. Todos los grandes avances de occidente se sustentan en gran parte en esa cultura.

Sus adelantos se sustentaron en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración.

#### Edad media.

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios y formas de organización y administración más complejas (p. 7).

#### Edad Moderna: renacimiento y reforma

Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecieron los gremios y los talleres continuaron funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo conservaron las características de la Edad Media (p. 8).

#### Revolución industrial

Diversos inventos y descubrimientos, propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica (p. 8).

#### La administración en el siglo XX

Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para la industria y la economía. A principios de este siglo surgió la administración científica (p. 9).

#### La administración el siglo XXI

Este siglo inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas y múltiples estilos de gestión y avances administrativos. Las plantas robotizadas las tecnologías de la información y la comunicación, así como las redes sociales y la globalización han originado que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad (p. 10).

### **2.6.1.2 TEORIAS O ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

A partir del siglo XX la administración se fortaleció como una disciplina y por eso surgieron algunas teorías o escuelas con metodologías para su aplicación.

Según Munch (2015), “las escuelas de administración son las diversas corrientes; enfoques o teorías que presentan metodologías acerca de la aplicación de la administración” (p 18).

Las escuelas que se mencionarán a continuación han aportado grandes contribuciones a la administración.

### *Administración científica.*

Para Munch (2015) la administración científica consiste en: “la aplicación de los métodos de ingeniería a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad” (p 19).

El aporte más importante de este enfoque es la aplicación del método científico a la administración, además del surgimiento de esta como una rama específica del conocimiento. Según Munch (2015) “los principales postulados de la administración científica los hizo Frederick Winston Taylor, quien es conocido como el padre de la administración científica” (p 19).

*Ilustración 3: Aportaciones de Taylor*



Fuente: elaboración propia basada en Lourdes Münch. Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial. 2015, p.19

### *Escuela del proceso administrativo*

Henry Fayol inició la escuela del proceso administrativo, conocida también como Teoría clásica. Postula de la administración se realiza a través de varias etapas.

Según Münch (2015) “en la actualidad, el proceso administrativo es una metodología indispensable para la aplicación de cualquier enfoque de administración” (p. 20).

#### *Ilustración 4: Principios de administración según Fayol*

División de trabajo.	La labor será más eficiente con la especialización del personal
Autoridad.	Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos
Disciplina.	Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas
Unidad de mando.	Cada empleado debe tener un solo jefe
Unidad de dirección.	Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidos por un solo jefe.
Iniciativa.	Es necesario permitir que el personal desarrolle su iniciativa
Subordinación del bien común.	Los intereses personales deben subordinarse a los de la organización
Remuneración.	Las soluciones deben ser justas tanto para el empleado como para el empleador
Centralización.	Los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados
Cadena escalar.	Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona reporta a un solo jefe
Orden.	Las personas y los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan
Equidad.	Los gerentes y la empresa deben ser justos
Estabilidad.	Las organizaciones con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa
Espíritu de grupo.	Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se sienten orgullosos de esta.

Fuente: Lourdes Münch. Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial. 2015, p.20

### *Escuela del Humano-Relacionismo.*

Conocida también como la escuela del comportamiento humano, otorga mayor importancia a la persona y a su conducta como punto de partida de la administración.

Según Münch (2015) “el humano-relacionismo postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente psicología” (p. 21).

Elton Mayo es uno de los principales autores de esta escuela, el cual en su teoría llamada descubrimiento del hombre llegó a las siguientes conclusiones:

- La moral y la productividad de los trabajadores se relacionan con aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado y el formar parte de un grupo de trabajo.
- Los factores sociales en ocasiones son más motivadores que los económicos.
- La solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.
- La comunicación es un elemento fundamental para lograr la productividad e influir en el comportamiento de los trabajadores.

### *Escuela del Neohumano-Relacionismo.*

Munch (2015) menciona: “el Neohumano-relacionismo parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal que integra la empresa y fundamentarse en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas” (p. 21).

Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor y Rensis Likert.

*Escuela matemática. Teoría de las decisiones o del enfoque cuantitativo.*

Esta escuela se consolidó durante la Segunda Guerra Mundial con la aplicación de métodos matemáticos para optimizar la logística, asignación de recursos, producción y provisión de armamentos

Münch (2015) afirma:

La escuela matemática ha sido de gran valía para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de esta. Parte del principio de que la administración es una entidad lógica cuyos elementos puedan expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir; su aplicación es básica en la toma de decisiones (p. 22).

*Escuela de sistemas*

Conceptualiza a la administración como un sistema, es decir, como un conjunto de partes asociadas para formar un todo coherente o unidad.

Munch (2015) menciona: “la escuela de sistemas define a la organización como un sistema de múltiples actividades y relaciones y desarrolla un esquema para la descripción del ámbito de la administración” (p 22).

*Escuela estructuralista*

Pretende equilibrar las funciones de la organización prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano y poniendo énfasis en los aspectos de autoridad y comunicación.

Considera que existen cuatro elementos comunes en todas las organizaciones:

*Ilustración 5: Elementos comunes en las organizaciones*



Fuente: elaboración propia basado en Lourdes Münch, Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial, 2015, p. 23

*Escuela neoclásica*

Los autores de esta escuela conforman una teoría a partir de los conocimientos de la escuela o enfoques de administración que consideran más valiosos y los toman como base para formar su propia teoría.

Peter F. Drucker (citado en Münch, 2015) es uno de los principales exponentes de esta escuela, en su libro Administración por resultados, indica la importancia que tiene la determinación de los objetivos y la participación de los empleados para su consecución. La

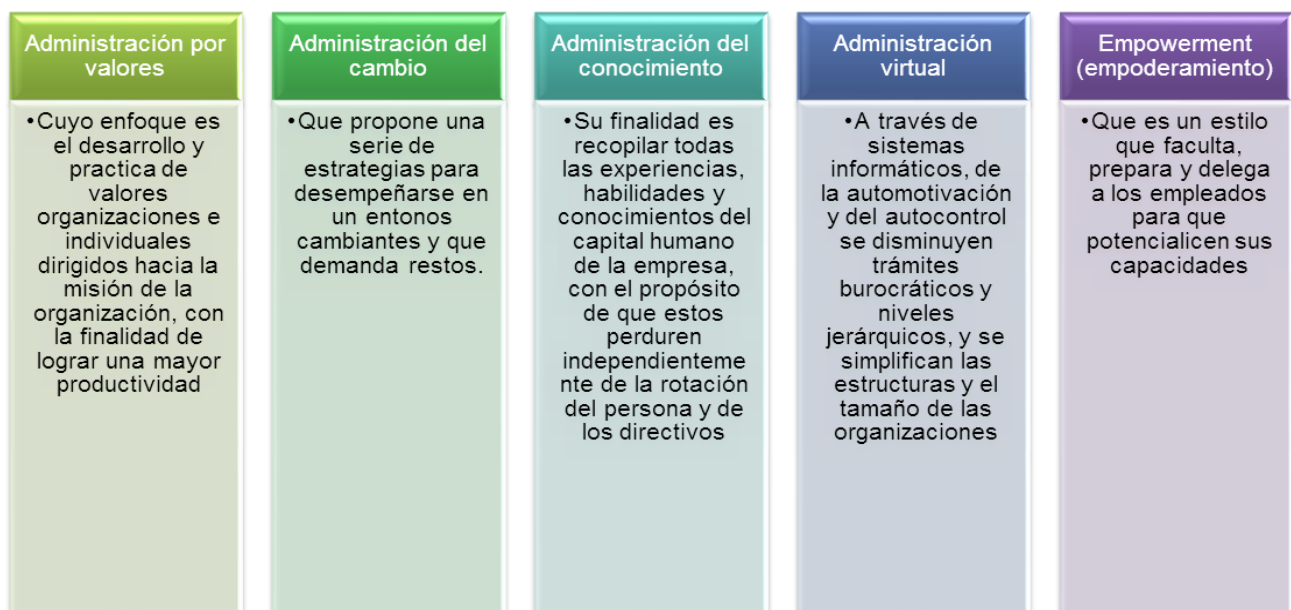
administración por resultados, posteriormente llamada Administración por objetivos, es un enfoque que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales para que el personal logre su autorrealización por medio de la consecución de los objetivos organizacionales

### *Desarrollo organizacional*

Para Münch (2015). “es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización” (p 23).

En la década de 1970 surgió el DO como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones.

*Ilustración 6: Enfoques de administración en el siglo XXI*



Fuente: elaboración propia basada en Lourdes Münch, Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial 2015, p 24

### 2.6.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

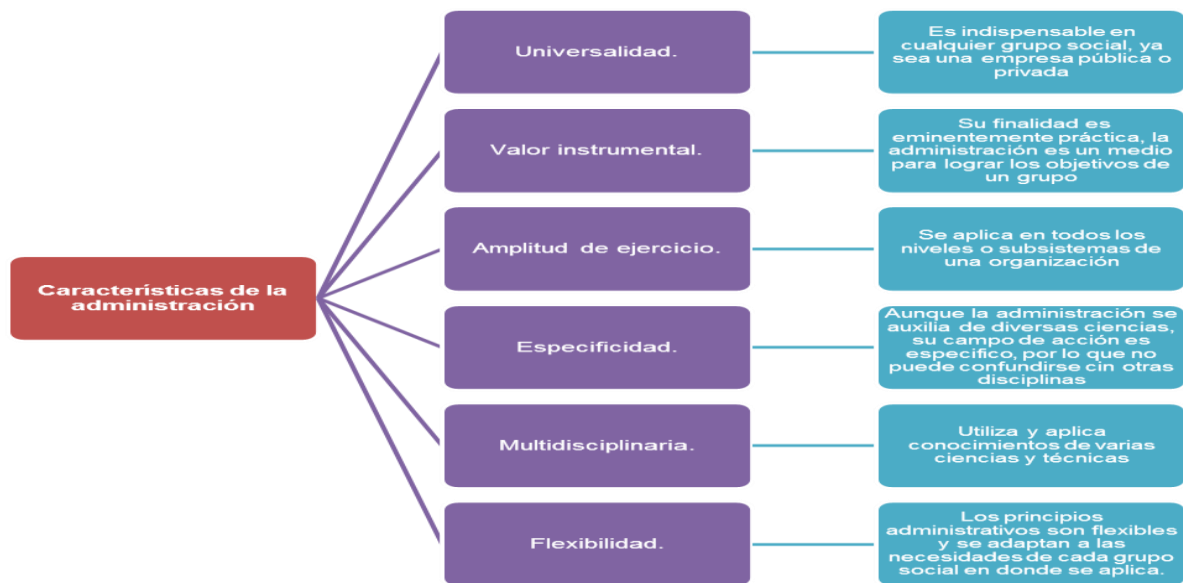
Munch (2015) menciona:

La importancia de la administración es indiscutible; si se analiza su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

- Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad
- Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración
- Contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos (p. 27).

### 2.1.6.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ilustración 7: Características de la administración



Fuente: elaboración propia basado en Lourdes Münch, Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial, 2015, p. 28

### 2.1.6.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. También es una herramienta indispensable en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas.

Münch (2015) define proceso como: “es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad” (p 33).

Además; menciona que, el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización. Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas en la que cada una responde a seis preguntas fundamentales: que, para, como, con quien, cuando y donde (p.33)

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración.

*Ilustración 8: proceso administrativo*



Fuente. Elaboración propia basado en Lourdes Münch, Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial, 2015, p.34

*Cuadro 1: Etapas, concepto e importancia del proceso administrativo*

Etapa	Concepto	Importancia
Planeación	Determinación de escenarios futuros y de los resultados que se pretenden obtener, con el fin de minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos</li> <li>• Reduce los niveles de incertidumbre</li> <li>• Permite enfrentar las contingencias</li> <li>• Es un sistema racional para la toma de decisiones</li> <li>• Es la base del sistema de control</li> </ul>
Organización	Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministra los métodos para que el desempeño de actividades sea eficiente.</li> <li>• Reduce costos e incrementa la productividad</li> <li>• Reduce o elimina la duplicidad de funciones</li> </ul>
Integración	Función mediante la que se seleccionan y obtienen recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la calidad de los insumos dependen los resultados; implica una reducción de costos.</li> <li>• De la correcta selección de recursos humanos depende el éxito o fracaso de la empresa</li> <li>• De la especificación de las características, cantidades y calidad de recursos depende el funcionamiento de la organización</li> </ul>
Dirección	Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de actividades</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas</li> <li>• Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo</li> </ul>
Control	Es el establecimiento de los estándares para	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve para comprobar la efectividad</li> </ul>

	<p>evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente</p>	<p>de la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el aseguramiento de la calidad</li> <li>• Protege los activos de la empresa</li> <li>• Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.</li> </ul>
--	---	--

Fuente: elaboración propia basada en Lourdes Münch, Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial 2015, p 36

## 2.7 Administración de recursos humanos

Tener claridad del concepto capital humano y de administración de RH es primordial y fundamental pues se podrá conocer a fondo su importancia y ámbito de alcance por lo tanto, a continuación se presentan algunas definiciones.

Para Werther (2014) el capital humano “es un factor económico primario que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el trascurso de su vida y abarca estudios formales e informales” (p. 6).

Por otro lado administración de recursos humanos para Desler (2015) es: “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados así como de atender a sus relaciones laborales, su salud y seguridad y de manejar los aspectos de equidad” (p. 4).

Mondy (2010) menciona: “administración de los recursos humanos, es la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 4).

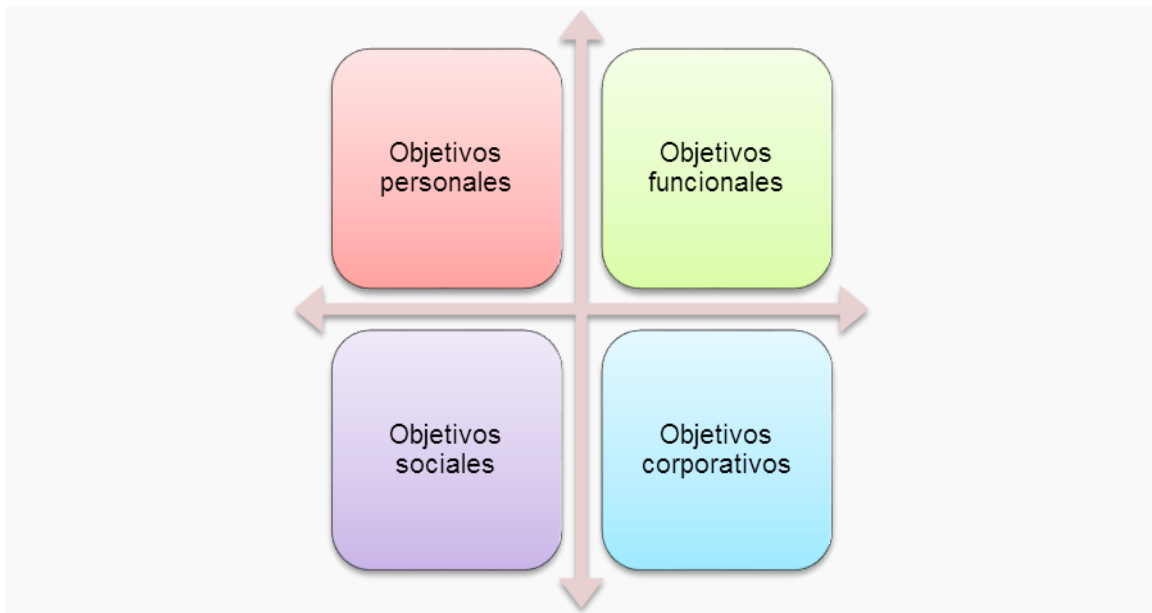
### 2.7.1 El propósito de la administración de recursos humanos

Werther (2014) menciona: “El propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social (p. 6).

El valor que se le da al capital humano de una organización determina el nivel de éxito de esta.

Objetivos fundamentales de la administración del capital humano según Werther (2014)

*Ilustración 9: objetivos fundamentales de la administración del capital humano*



Fuente: elaboración propia basado en William B. Werther, Administración de recursos humanos, 2014, p. 6 y

1. **Objetivos corporativos:** pretende contribuir al éxito de la empresa o corporación 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
  
2. **Objetivos funcionales:** mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta
  
3. **Objetivos sociales:** el departamento de capital humano deber 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.
  
4. **Objetivos personales:** el departamento de capital humano debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. Debe facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa.

*Cuadro 2: Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano*

<b>Objetivo de la organización</b>	<b>Objetivo de carácter social</b>
Objetivos Corporativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con las obligaciones legales</li> <li>2. Otorgar prestaciones</li> <li>3. Relaciones del sindicato y la empresa</li> </ol>
Objetivos funcionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación del capital humano</li> <li>2. Relaciones con los empleados</li> <li>3. Selección</li> <li>4. Capacitación y desarrollo</li> <li>5. Evaluación</li> <li>6. Ubicación</li> </ol>

	7. Realimentación
Actividades	1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación
Objetivos personales	1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación

Fuente: elaboración propia basado en William B. Werther Administración de recursos humanos, 2014, p. 10

### 2.7.2 Funciones de la administración de los recursos humanos

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y relaciones laborales y con los empleados (Mondy, 2010).

*Ilustración 10: Funciones de la administración de recursos humanos*



Fuente: elaboración propia basado en Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, 2010, p.5

### ***Dotación de personal***

Para Mondy (2010) “es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de meledos con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momentos indicado, para lograr los objetivos organizacionales” (p. 5).

La dotación del personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

- El **análisis de puestos** es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización.
- La **planeación de recursos humanos** es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico.
- El **reclutamiento** es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización.
- La **selección** es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización.

## *Desarrollo de recursos humanos*

Es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño (Mondy, 2010).

- La **capacitación** se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para sus puestos actuales.
- El **desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.
- El **desarrollo de la organización** consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía o una planta.
- La **planeación de la carrera** es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su profesión e identifica los medios para alcanzarla.
- El **desarrollo de las carreras** es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse que pueden disponer de las personas con las cualidades y experiencias adecuadas cuando sea necesario.
- **Administración del desempeño** es un proceso que se orienta hacia las metas, cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos

procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y en última instancia de la organización.

- La **evaluación del desempeño** es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, lo que les ayuda a convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

### ***Remuneración***

Mondy menciona: “un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales” (p. 7).

Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- **Remuneración financiera directa:** pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos
- **Remuneración financiera indirecta (beneficios):** todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos.
- **Remuneración no financiera:** la satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

### ***Seguridad y salud***

Mondy (2010) menciona: “la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionales por accidentes relacionados con el trabajo” (p. 7).

Por otro lado, este mismo autor afirma: “la salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales” (p. 7).

Estos aspectos son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.

### ***Relaciones con los empleados y relaciones laborales***

Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas (Mondy, 2010).

## **2.8 Clima organizacional**

El clima es un concepto amplio y complejo que evolucionó y recibió aportes de varias disciplinas del comportamiento humano, lo cual evidencia su relevancia e importancia dentro de una organización y el gran valor de profundizar para conocer con amplitud este concepto.

Según Goncálves (como se citó en Cordova, 2015) refiere que:

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características las perciben directa o indirectamente los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Por otro lado Chiavenato (2011) afirma que:

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes (p.74)

Se puede observar cómo esta afirmación muestra que el clima afecta según las necesidades de cada uno de los colaboradores de una organización y estas pueden variar según las prioridades que tenga cada individuo.

Para Chiang, Martín y Nuñez (como se citó en Méndez, 2010),

Clima organizacional es el marco para la motivación y la satisfacción, luego a la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan (p. 9).

En tanto que para Patlán, Martínez y Hernández (2012) “el clima organizacional hace referencia a las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales” (p. 3). Estos autores destacan la presencia de dos aspectos fundamentales: a) el clima organizacional se mide a partir de percepciones y b) dichas percepciones son de tipo descriptivo.

### **2.8.1 Características del clima organizacional**

El clima organizacional influye directamente en el comportamiento de las personas y asimismo ese comportamiento afecta el clima, por lo tanto se dice que tienen una estrecha relación. Por este motivo el clima tiene diferentes características que ayudan a identificar esta relación.

Como características fundamentales del clima organizacional, Silva (como se citó en Núñez, 2015) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez (como se citó en Núñez, 2015) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores se modifica por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a la vez estas variables se pueden afectar por el clima.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos

### 2.8.2 Tipos de clima organizacional

Según la propuesta de Likert (como se citó en por Nuñez, 2015) en su teoría de los sistemas, menciona dos grandes tipos de Clima Organizacional o de sistemas (como él le llama), cada uno de estos con subdivisiones. Según la propuesta de Likert, los tipos de Clima Organizacional son: clima autoritario y clima participativo.

*Ilustración 11: Tipos de Clima organizacional*



Fuente. Elaboración propia basada en Nuñez 2015

#### ***A. Clima Autoritario:***

**Sistema I Autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones las toman únicamente por los jefes.

**Sistema II Autoritario paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

#### ***B. Clima Participativo:***

**Sistema III Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

**Sistema IV Participación en grupo:** en este existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

### **2.8.3 Dimensiones del clima organizacional**

Para ahondar y tener un diagnóstico de clima organizacional, es conveniente conocer las diversas dimensiones y factores que investigaron estudiosos que se interesan en el tema.

Según Litwin y Stringer (como se citó en Núñez, 2015) el clima organizacional depende de seis dimensiones:

**1. Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

**2. Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

**3. Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

**4. Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

**5. Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

**6. Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Por otro lado Bowers y Taylor (como se citó en Núñez, 2015) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

**1. Apertura a los cambios tecnológicos.** Se basa en la apertura que manifiesta la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

**2. Recursos Humanos.** Se refiere a la atención que presta la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

**3. Comunicación.** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

**4. Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

**5. Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y que se utiliza en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Al tomar en cuenta las diferentes dimensiones que se utilizan para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que se estudiará, se seleccionaron tres dimensiones que se cree conveniente evaluar en la institución en estudio:

- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo

## **2.9 Motivación**

Según Robbins y Judge (2015) se define motivación como: “los procesos que inciden en la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p. 202).

Por otro lado Newstrom (2011) afirma: “la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p. 107).

Además Newstrom (2011) menciona:

La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño)
- Nivel del esfuerzo aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer lo suficiente para salir adelante)
- Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro) (p.107)

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se origina en ellos. Los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras.

*Ilustración 12: los comportamientos comunes de los administradores que desvirtúan la motivación*



Fuente: elaboración propia basado en John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011, p.108

### 2.9.1 Impulsos motivadores

Según Newstrom (2011) “la gente tiende a desarrollar ciertos impulsos motivadores como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida” (p. 109).

Según Maclelland (como se citó en Newstrom, 2011) existen tres tipos de impulsos:

*Ilustración 13: tipos de impulsos*



Fuente: elaboración propia basado en John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011, p.109

1. **Motivación del logro:** es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito.

*Ilustración 14: características de los empleados orientados a los logros*

Características de los empleados orientados a los logros		
Trabajan con más empeño cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo del fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior	Asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una realimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta.	Como administradores tienden a esperar que sus empleados también se orienten al logro, delegar con eficacia y que los empleados "promedio" satisfagan las demandas de sus jefes

Fuente: elaboración propia basado en John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011, p. 109

2. **Motivación de afiliación:** es un impulso para relacionarse socialmente con las personas, es decir trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad.

*Ilustración 15: características de los empleados orientados a la afiliación*

Características de los empleados orientados a la afiliación:				
Trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación.	Elige auxiliares técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos	Tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones.	Los administradores con fuertes necesidades de afiliación pueden tener dificultades con su nivel de eficacia	Los administradores orientados a la afiliación pueden tener problemas para asignar tareas complejas, dirigir las actividades de trabajo y vigilar la eficacia de las labores

Fuente: elaboración propia basado en John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011, p.110

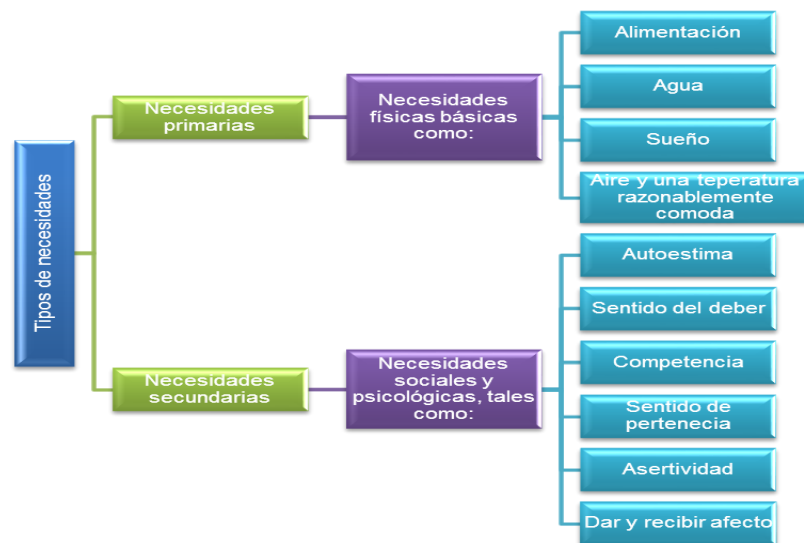
3. **Motivación de poder:** es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito.

Existe el poder institucional y poder personal. El **poder institucional** es la necesidad de influir en la conducta ajena para el bien de la organización, la persona con esta necesidad busca el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por los demás.

Si los impulsos de un empleado lo dirigen a lograr **poder personal**, tienden a perder la confianza y respeto de empleados y compañeros y se convierten en un líder organizacional fracasado.

### 2.9.2 Tipos de necesidades

*Ilustración 16: tipos de necesidades*



Fuente: elaboración propia basado en John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011, p. 110 y

Newstrom (2011) menciona: “las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivadores de los administradores, pues casi cualquier acción que emprendan las afecta” (p. 111). Por tanto, la planeación de los administradores debe considerar el efecto de toda acción propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados.

### **2.9.3 Teorías de las necesidades humanas**

Cuando se estudia el clima organizacional y la motivación es importante abordar el tema de las necesidades, pues es la clave para la satisfacción del ser humano. No obstante en el tema de organizaciones distintos autores determinan necesidades propias del ambiente laboral.

El clima organizacional afecta según las necesidades de cada uno de los colaboradores de una organización y estas pueden variar según las prioridades que tenga cada individuo.

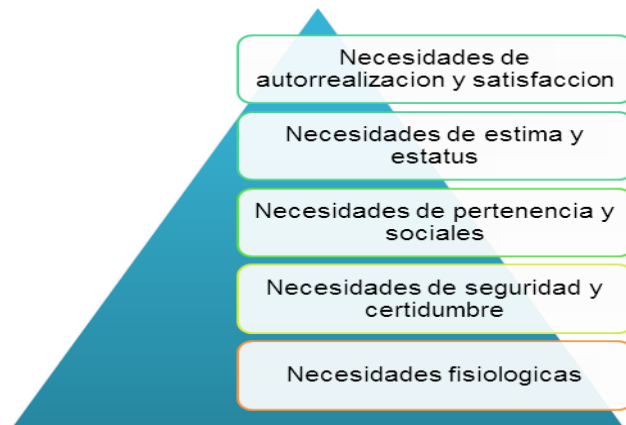
Por lo anterior, se mostrarán algunas teorías de las necesidades de cada individuo según diferentes autores.

#### ***Jerarquía de necesidades de Maslow***

De acuerdo con Maslow las necesidades humanas no son de igual fuerza y surgen en una secuencia predecible, pero relativamente fluida. A medida que las necesidades primarias se satisfacen razonablemente, las personas otorgan más importancia a las necesidades secundarias.

Maslow identifica y centra la atención en cinco niveles:

*Ilustración 17: Jerarquía de las necesidades de Maslow*



Fuente: elaboración propia basado en John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011, p.112

1. Necesidades fisiológicas. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidades de seguridad y certidumbre. Abarca el cuidado y la protección contra daños físicos y emocionales.
3. Necesidades de pertenencia y sociales. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Necesidades de estima y estatus. Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidades de autorrealización y satisfacción. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Al respecto Robbins (2015) menciona:

Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así, cuando una necesidad está bastante

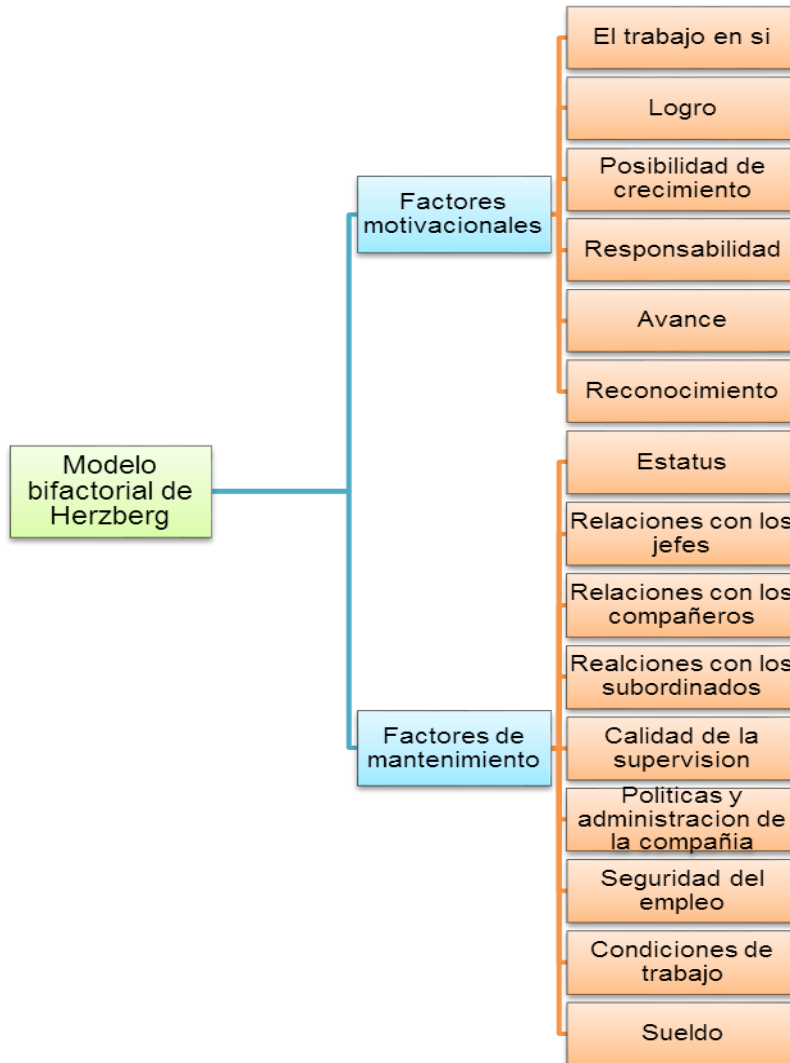
satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo el orden de la pirámide anterior (p. 203).

### ***Modelo bifactorial de Herzberg***

Herzberg concluyó que existían dos conjuntos autónomos de factores que influían en la motivación (mantenimiento y motivacionales). Antes de esto las personas suponían que la motivación y la falta de esta eran tan solo extremos opuestos de un mismo factor a lo largo de un continuo (Newstrom, 2011).

- **Los factores de mantenimiento** se refieren fundamentalmente al contexto del trabajo, porque se relacionan con el ambiente que lo rodea. Muestra que los empleados se motivan en primer lugar por lo que hacen por sí mismos.
- **Factores motivacionales** son condiciones de trabajo que funcionan sobre todo para construir esta motivación, pero su ausencia rara vez produce factores que la obstaculicen poderosamente.

Ilustración 18: Modelo bifactorial de Herzberber



Fuente: elaboración propia basado en John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011, p.113

### ***Modelo de E-R-C De Alderfer***

Para aprovechar modelos anteriores de necesidades y compensar algunas de sus debilidades Clayton Alderfer (como se citó en Newstrom 2011) propuso una jerarquía modificada de necesidades, el modelo E-R-C, necesidades de existencia, de relación y crecimiento.

- **Necesidades de existencia:** este autor afirma que al principio los empleados se preocupan por satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan factores fisiológicos y de seguridad. El sueldo, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad del empleo y las participaciones son elementos que cubren estas necesidades.
- **Las necesidades de relación:** en el siguiente nivel se refieren a la comprensión y aceptación por parte de las personas que se ubican arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y otros ámbitos.
- **La necesidad de crecimiento:** pertenecen a la tercera categoría y se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización.

## 2.10 Liderazgo

Newstrom (2011) define:

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas (p. 169).

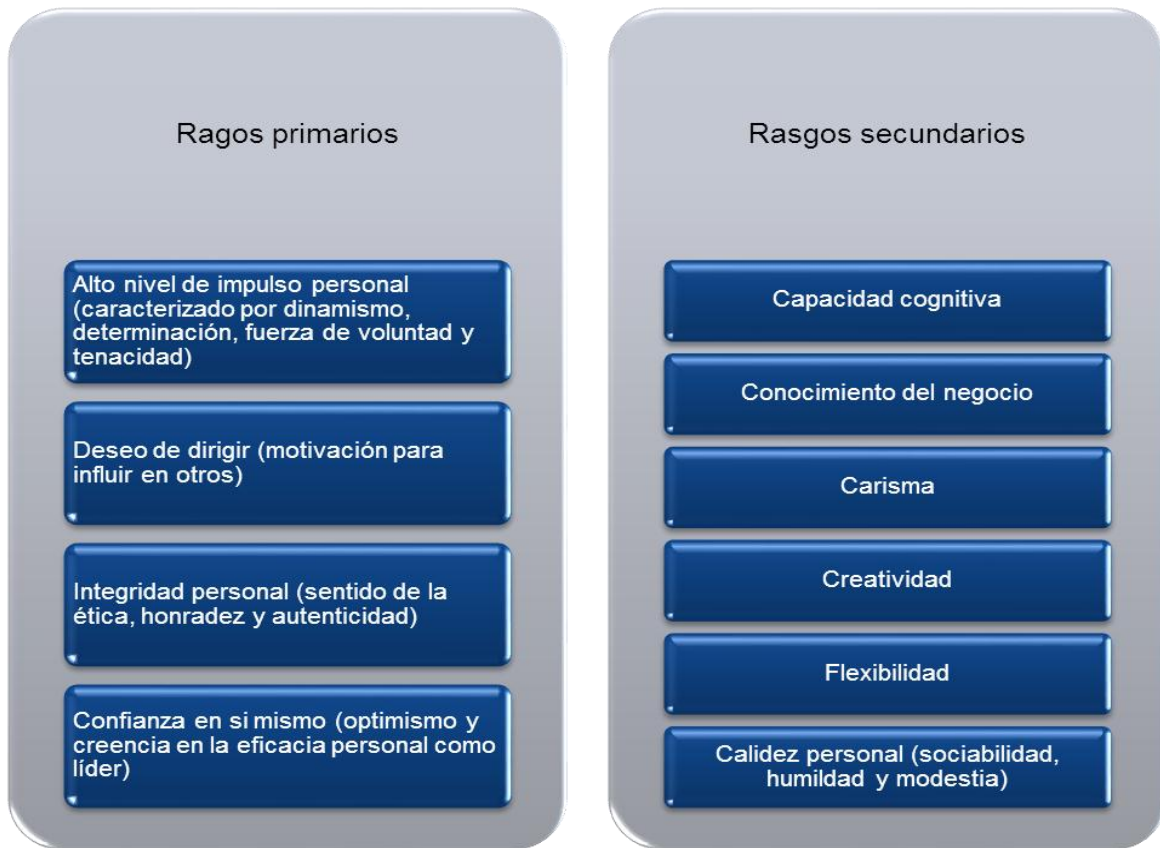
Además menciona:

Sin liderazgo, una organización sería solo una masa confusa de gente y maquinas, así como una orquesta sin director, sería solo músicos e instrumentos. La orquesta y todas las demás organizaciones requieren liderazgo para desarrollar sus valiosos activos al máximo (p. 169).

La función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos.

### 2.10.1 Rasgos de los líderes eficaces

*Ilustración 19: Rasgos de los líderes eficaces*



Fuente: elaboración propia basado en John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011, p.170

### 2.10.2 Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo según Newstrom (2011) “es el patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados. Representa una combinación congruente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que demuestran la conducta de una persona” (p. 174).

Las personas no responden solo a lo que los líderes piensan, dicen o hacen, sino a lo que perciben que los líderes son. El liderazgo realmente se encuentra en los ojos de los seguidores.

Newstrom (2011) menciona que existen tres tipos de líderes: los autocráticos, consultivos y participativos.

### ***Los líderes autocráticos***

- Centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran la situación de trabajo de sus empleados.
- De los que espera que hagan lo que se les dice y no que piensen por sí mismos.
- Los líderes asumen plena autoridad y plena responsabilidad.
- Suele ser negativo, se basa en amenazas y castigos, pero puede parecer positivo al dar algunas recompensas a sus empleados

### ***Los líderes consultivos***

Se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar unas decisiones. Sin embargo estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejos que reciben. Si consideran que se utilizan sus aportes es probable que los empleados sientan que causaron un efecto positivo, si sus sugerencias se rechazan constantemente es probable que los empleados creen que desperdician el tiempo.

### ***Los líderes participativos***

- Descentralizan la autoridad de manera clara.

- Las decisiones participativas no son unilaterales, como sucede con los autócratas, en este caso se reconocen los aportes y la participación de los seguidores.
- El líder y el grupo actúan como una unidad social.
- Se informa a los empleados de las condiciones de afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y a actuar.

Por otra parte Lewin, Lippitt y White (como se citó en Benavides, 2014) determinaron aparte del estilo autocrático que se mencionó anteriormente, el Democrático y el Laissez faire.

**Democrático:** las decisiones del grupo se tomaban por voto mayoritario, se fomentaba la participación común y las críticas y los castigos eran mínimos.

**Laissez faire:** la actividad directiva real del líder del grupo se mantenía en un grado mínimo, permitiendo al grupo trabajar casi sin supervisión (p. 193).

### 2.10.3 Enfoque de contingencias

Según Benavides (2014), “este enfoque supone que el buen liderazgo es una función de la interacción de la persona, su conducta y la situación [...] Esta teoría establece que el liderazgo es una función tanto de la persona como de la situación” (p. 194).

#### 2.10.3.1 Modelo de contingencia de Fiedler

Según los estudios que realizó Fiedler (como se citó en Benavides (2014) una característica del líder y tres de la situación determinan la efectividad del liderazgo.

La teoría de Fiedler se ocupa del control situacional, que se refiere a la cantidad de poder y al dominio que el líder realiza sobre los subordinados. Se trata del nivel en el que

las acciones del dirigente determinan de manera predecible las conductas del subordinado (Benavides, 2014).

Este control situacional comprende tres características:

1. Las **relaciones líder-miembro** que representan el nivel en el que subordinados y dirigentes simpatizan.
2. La **estructura de tarea** que denota la medida en que las tareas del subordinado se definen de manera clara y precisa.
3. El **poder de posición** se refiere al nivel de poder e influencia que ejerce el directivo, incluyendo la facultad de otorgar recompensas e imponer castigos.

El líder que mantiene relaciones líderes-miembro adecuadas forma labores con alto nivel de orden y goza de una elevada posición de poder, se encuentra en un ambiente de alto control. Por el contrario si un director tiene relaciones líder-miembro defectuosas escasea de objetivos para los subordinados y tiene un lugar de poder bajo, se encuentra en una situación de bajo control (Benavides, 2014).

### ***2.10.3.2 Enfoque del establecimiento de metas***

Esta teoría, formulada por House y Mitchell (1974), postula que el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores son el resultado de la interacción de las características situacionales con las del trabajador y el estilo del dirigente. Señala que los dirigentes pueden mejorar el rendimiento de sus colaboradores al adoptar uno de los cuatro estilos de control, cuya eficacia depende de las características tanto situacionales como de los colaboradores (Benavides, 2014).

Los estilos que se señalan son:

- **De apoyo.** En este estilo se trata de manifestar el interés por las necesidades y el bienestar de los subordinados.
- **Instructivo.** Comprende la estructuración de tareas en la cual se explica detalladamente lo que se espera del trabajo del subordinado.
- **Participativo.** En este estilo se busca que los subordinados colaboren, por lo cual se les permite que participen en las decisiones.
- **Orientado a los logros.** Aquí se insiste en los logros y en el desempeño efectivo. Comprende establecer metas difíciles y el énfasis en altas normas de desempeño.

#### **2.10.4 Modelo Vroom – Yetton**

Benavides (2014) menciona:

Es un modelo prescriptivo que indica el enfoque de supervisión que ha de emplearse en determinadas situaciones. Se basa en principios psicológicos mediante los cuales se especifican los probables resultados del estilo empleado por el dirigente cuando requiere tomar una decisión de grupo (p. 196).

En este modelo se especifican cinco enfoques de toma de decisiones, los cuales comprenden desde el autocrático hasta el democrático y especifica siete atributos de los problemas que se expresan en forma de preguntas.

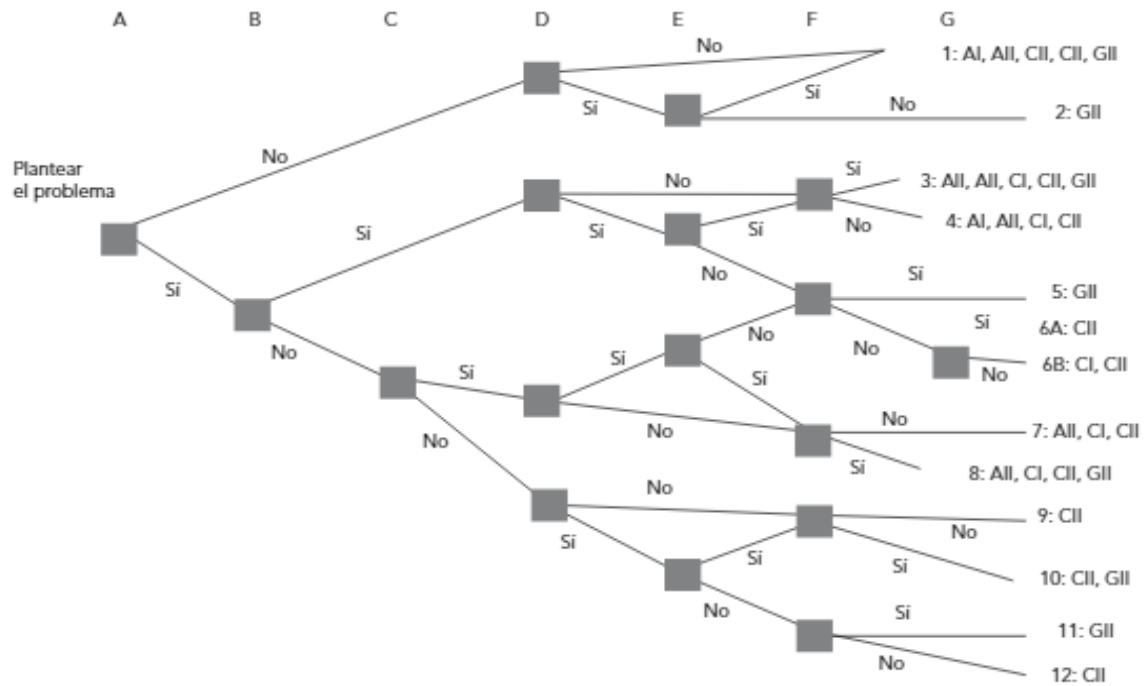
Según Benavides (2014), “las respuestas a las siete preguntas determinan el mejor método de toma de decisiones que debe aplicarse” (p. 197).

Los cinco enfoques de Vroom- Yetton para la toma de decisiones grupales son los siguientes:

- Tomar la decisión uno mismo.
- Obtener información de los subordinados y tomar la decisión uno mismo.
- Compartir el problema de manera individual con ciertos subordinados, conocer su opinión y luego decidir uno mismo.
- Compartir el problema con los subordinados en una junta, conocer sus opiniones y luego decidir uno mismo.
- Compartir el problema con los subordinados en una junta para luego tomar la decisión en grupo.

*Ilustración 20. Árbol de decisión de Vroom- Yetton para decisiones de grupo y las siete preguntas ordenadas por letras, que determinan el enfoque que debe emplearse.*

- A. ¿Tiene el problema un requerimiento de calidad?
- B. ¿Cuenta usted con suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- C. ¿Se trata de un problema estructurado?
- D. ¿Es importante la aprobación de los subordinados para una implantación efectiva?
- E. Si usted tomara la decisión por sí mismo, ¿podría asegurar razonablemente que será aceptada por sus subordinados?
- F. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por alcanzar al resolver este problema?
- G. ¿Hay probabilidad de que surjan conflictos entre los subordinados debido a las soluciones que se elijan?



Fuente: Raymundo Javier Benavides Pañeda, Administración, 2014, p 198.

## 2.11 Comunicación

La comunicación es un componente que forma parte de la vida diaria en todos los aspectos. A nivel de una organizacional forma un instrumento esencial para realizar de una manera eficiente las actividades que se requieren llevar a cabo, para el logro de los objetivos que se establecieron previamente.

Newstrom (2011) menciona que la comunicación:

Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió (p. 49).

Por otra parte Franklin y Krieger (2011) mencionan respecto a la comunicación: “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” (p. 230).

Por otro lado según Robbins (2013) “la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: Control, Motivación, expresión emocional e información” (p. 336).

- **Control.** Controlar el comportamiento de los miembros Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige acaten los empleados. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja en relación con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control.
- **Motivación.** La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento que se desea estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- **Expresión emocional.** La comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades

sociales. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción.

- **Información.** La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos que se requieren para identificar y evaluar las alternativas.

### 2.11.1 El proceso de la comunicación

*Ilustración 21: Proceso de la comunicación*



Fuente. Robbins, Comportamiento Organizacional, 2013, p 338

Las partes esenciales de este modelo son:

1. El emisor
2. La codificación
3. El mensaje
4. El canal

5. La decodificación

6. El receptor

7. El ruido

8. La retroalimentación

**El emisor** inicia un mensaje al **codificar** un pensamiento. **El mensaje** es el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando se habla lo que se dice es el mensaje. Cuando se escribe lo que se escribe es el mensaje. Cuando se hacen ademanes, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje.

**El canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen los canales informales, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.

**El receptor** es (son) la(s) persona(s) a quien(es) se dirige el mensaje y que primero debe(n) traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso es la **decodificación** del mensaje. **El ruido** representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales.

El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de **retroalimentación**. Esta consiste en la comprobación del éxito que se logró al transferirlos mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión (Robbins, 2013).

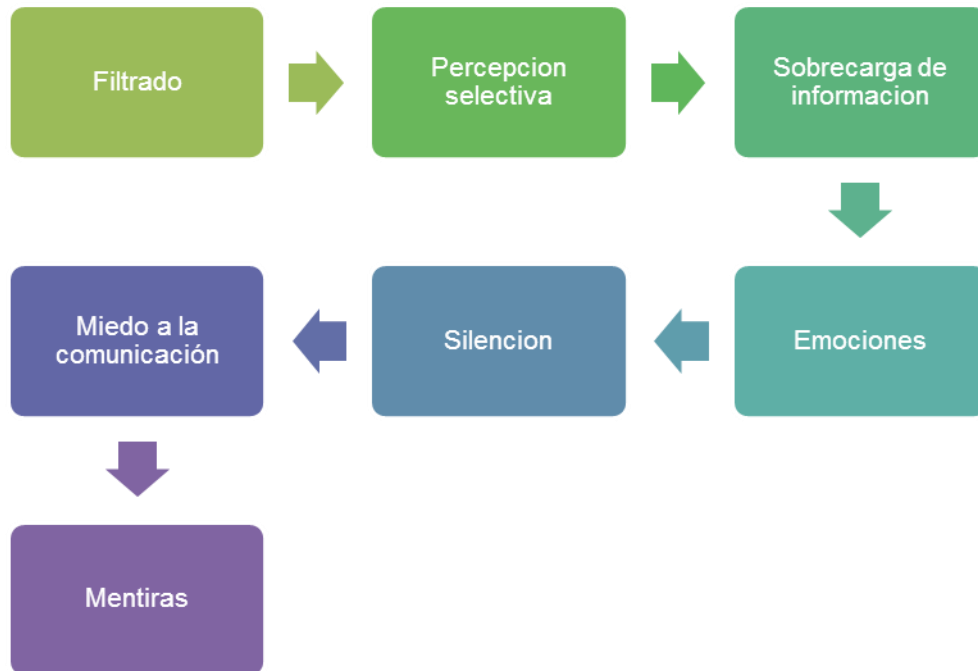
### 2.11.2 La dirección de la comunicación

La comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide en las direcciones ascendente y descendente (Robbins, 2013).

- **Comunicación descendente.** La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina comunicación descendente. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.
- **Comunicación ascendente.** La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas
- **Comunicación lateral.** Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación lateral.

### 2.11.3 Barreras de la comunicación eficaz

*Ilustración 22: barreras de la comunicación eficaz.*



Fuente. Elaboración propia basado en Robbins, Comportamiento organizacional, 2013, p 353

- **Filtrado.** El 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. Cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que este desea escuchar, está filtrando la información. Cuantos más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, habrá más oportunidades para el filtrado.
- **Percepción selectiva** debido a que los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus

necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones, conforme decodifican el mensaje.

- **Sobrecarga de información.** Los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual se tiene que trabajar excede tal capacidad, el resultado es la sobrecarga de información y esto se convierte en un enorme desafío para los individuos y las organizaciones
- **Emociones.** Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices. Por otro lado, la gente con un estado de ánimo negativo es más propensa a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal.
- **Silencio.** Es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes como problemáticos.
- **Miedo a la comunicación.** Se estima que de 5 a 20 por ciento de la población padece miedo a la comunicación o ansiedad social. Estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesivas en la comunicación oral, escrita o en ambas. Es común que les resulte extremadamente difícil hablar con otros cara a cara o que se sientan sumamente ansiosos cuando

tienen que utilizar el teléfono, de modo que se valen de memorandos o correos electrónicos, cuando una llamada telefónica no solo sería más rápida sino también más adecuada.

- **Mentiras** La última barrera para una comunicación efectiva es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras. La gente define de forma diferente una mentira. En resumen, la frecuencia de las mentiras y la dificultad para detectar a los mentirosos provoca que esta sea una barrera especialmente significativa para la comunicación eficaz en las organizaciones.

## **Capítulo III: Marco metodológico**

### **3. Definición del enfoque y métodos de investigación que se utilizaron**

#### **3.1 Definición del enfoque**

Al momento de definir el tipo de enfoque que se utilizará en el estudio es importante describir cada uno de ellos.

La investigación cuantitativa según Hernández, et al (2014) menciona: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (p. 4)

Asimismo este mismo autor menciona lo siguiente:

Se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto (p. 9).

El enfoque mixto por otra parte es aquel que contempla tanto rasgos del enfoque cuantitativo como del cualitativo.

Para esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo de modo que además de tener resultados numéricos, se tiene información importante de los colaboradores por medio de los datos que se recolectaron, tanto de preguntas cerradas como abiertas.

#### **3.2 Encuadre paradigmático**

La Real Academia Española lo define como “perteneciente o relativo al paradigma”. Y define paradigma como: “ejemplo o ejemplar”, “teoría cuyo núcleo central se acepta sin

cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento” (Real Academia Española, 2014, 26° ed.).

Esta investigación vislumbra un encuadre idealista-naturalista, se mostrará a lo largo de la misma las técnicas y los procedimientos que se utilizarán para conseguir los datos.

Idealista porque se mostrará la realidad en relación al objeto en estudio y naturalista ya que es de importancia las acciones humanas y cómo es la vida social de los sujetos en estudio.

### **3.3 Tipo de investigación (descriptiva-exploratoria)**

En cuanto a este aspecto las investigaciones se clasifican en exploratoria y/o descriptiva,

Según Fidias (2012), define: “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (p. 23).

Asimismo Según Fidias (2012) define:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24)

Esta investigación es de carácter exploratoria y descriptiva. Exploratoria, ya que la investigación que se realizará sobre el clima organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores del Colegio Técnico Profesional, La Suiza, no se ha

realizado anteriormente en esta institución. En cuanto a la parte descriptiva, describe de manera detallada la situación actual de la entidad y resalta factores importantes como autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación, del objetivo de estudio.

### **3.4 Sujetos-población-fuentes de información**

#### ***3.4.1 Sujetos***

Los sujetos de estudio conforman las unidades de análisis y se identifican en función del problema y de los objetivos de la investigación.

En esta investigación los sujetos serán los 87 funcionarios docentes y administrativos que conforman el Colegio Técnico profesional La Suiza.

#### ***3.4.2 Fuentes de información***

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se realiza es parte del proceso de investigación.

##### ***3.4.2.1 Primarias***

Las fuentes primarias correspondientes a esta investigación las constituyen los datos que suministraron los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza por medio de la aplicación de los instrumentos.

Los instrumentos se aplicarán a todo el personal docente y administrativo.

##### ***3.4.2.2 Secundarias***

Como fuentes secundarias se consideraron principalmente libros que se utilizaron como bibliografía relacionada con el tema de estudio y estudios anteriores que se relacionan con el tema. “Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, etcétera.” (Morán y Alvarado, 2010, p.46).

### **3.4.3 Población**

Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran este fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio. Debe integrar un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

En el presente trabajo la población será todo el personal administrativo y docente técnico y académico del colegio técnico profesional La Suiza, se distribuyen de la siguiente manera:

*Cuadro 3: Población de la investigación*

<b>Colaboradores</b>	<b>Cantidad</b>
Docentes Técnicos	30
Docentes Académicos	48
Administrativos	9
<b>Total</b>	<b>87</b>

**Fuente:** Elaboración propia, basada en Colegio Técnico Profesional La Suiza, Orientaciones

#### ***3.4.4 Muestra***

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

Para esta investigación no se utilizó una muestra sino un censo, ya que la idea es aplicar a la totalidad de la población.

### **3.5 Técnicas e instrumentos para recolectar la información**

#### ***3.5.1 Instrumentos***

Según Gonzales (2013), un instrumento de recolección de datos:

Es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados (p. 149).

Respecto a las técnicas a utilizar para la recolección de los datos, se realizará un cuestionario que se aplicará a la totalidad de la población.

#### ***3.5.2 Cuestionario***

Se aplicará un cuestionario a la población, Según López y Fachelli (2015) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 8).

Este instrumento contemplará tanto preguntas abiertas como cerradas con el fin de captar de la mejor manera el sentir de los sujetos en estudio.

### 3.5.3 Cuadro de variables

*Cuadro 4 Operacionalización de las variables*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Analizar la motivación que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza según la teoría de Maslow, Herceberg y Alderfer.	Motivación	Teoría de Maslow Teoría de los dos factores de Herzberg Teoría ERC de Alderfer	Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins y Judge, 2015, p. 202).	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 la muestra seleccionada de la pregunta 5 a la 16

<p>Identificar los tipos de liderazgo que se dan en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, considerando el autocrático, consultivo, participativo, democrático y dejar hacer dejar pasar.</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Autocrático Consultivo Participativo Democrático Laissez-Faire</p>	<p>El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas (Newstrom, 2011, p 169).</p>	<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>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 17 a la 27</p>
<p>Determinar el tipo de comunicación que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, tomando en cuenta comunicación</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Ascendente Descendente Horizontal</p>	<p>La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30. Muy bueno: si la frecuencia relativa es</p>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 28 a la 34</p>

<p>ascendente, descendente y horizontal</p>			<p>ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió (Newstrom, 2011, p 49).</p>	<p>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>	
<p>Elaborar una propuesta que pueda mejorar el clima organizacional en el Colegio Técnico Profesional La Suiza</p>					<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 35 a la 40</p>

Fuente: Elaboración propia. Abril 2017

## **Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos**

### **4.1 Análisis e interpretación de datos**

Con el fin de cumplir con los objetivos que se establecieron en la presente investigación, se procedió a aplicar un cuestionario de 40 preguntas para analizar las variables de liderazgo, comunicación y motivación que forman parte del Clima Organizacional que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba, en el segundo trimestre del año 2017.

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos, de manera que se puedan mostrar de una forma más clara los datos que se obtuvieron.

### **4.2 Codificación y tabulación de la información**

González y Cano (2010), indican que la codificación

Hace referencia al proceso a través de cual fragmentamos o segmentamos los datos en función de su significación para con las preguntas y objetivos de investigación. La codificación nos permite condensar nuestros datos en unidades analizables y así, revisar minuciosamente lo que nuestros datos nos quieren decir. La codificación nos ayuda a llegar, desde los datos, a las ideas (p. 4).

Es por esto que el instrumento que se empleó en la presente investigación es un cuestionario que contiene 40 preguntas, de las cuales hay preguntas cerradas y abiertas. Con las preguntas cerradas se alcanzaron datos específicos y numéricos y con las preguntas abiertas se conoció la opinión de los colaboradores. Lo anterior permitirá confeccionar una explicación y un análisis extenso de las respuestas que facilitaron los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba.

Una vez que concluyó la aplicación del cuestionario se procedió a tabular los datos por medio de Excel, luego se elaboraron los cuadros estadísticos y los gráficos respectivos.

### 4.3 Tipos de gráficos

Los gráficos son representaciones visuales de los datos que se obtuvieron en cada una de las preguntas. Estos a la vez permiten ver de una forma más clara las variables de estudio.

De acuerdo con los autores Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), los gráficos:

Ilustran más claramente la información contenida en una tabla de frecuencias. La gráfica de sectores también llamada gráfica de pie o de pastel consiste en presentar un círculo dividido en sectores que se asemejan a rebanadas de pastel. Cada sector representa la proporción de frecuencia obtenida para cada respuesta (p.147)

En esta investigación se utilizarán gráficos circulares o pastel para percibir de una forma más eficiente y clara los resultados. Estos contienen los porcentajes en cada una de las porciones o divisiones del mismo.

A continuación se indican los datos que se recolectaron luego de la aplicación del instrumento, a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba.

Variable: Información del encuestado

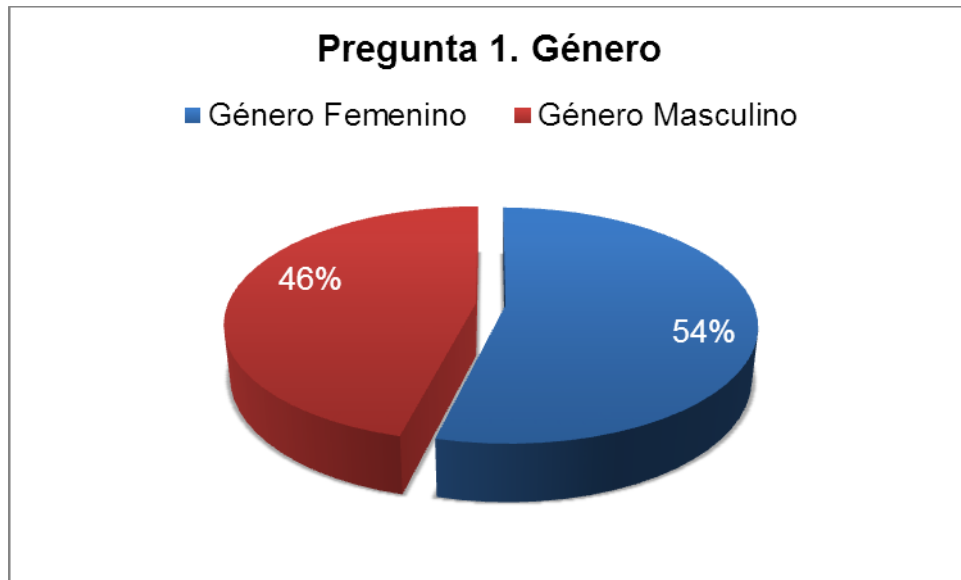
*Tabla 1: Género*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	41	54 %
<b>Masculino</b>	35	46 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017.

Gráfica 1: Género



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

De acuerdo con la tabla y gráfico anteriores, indica que el 54 % de los colaboradores de la institución en estudio son género femenino y el otro 46 % son género masculino.

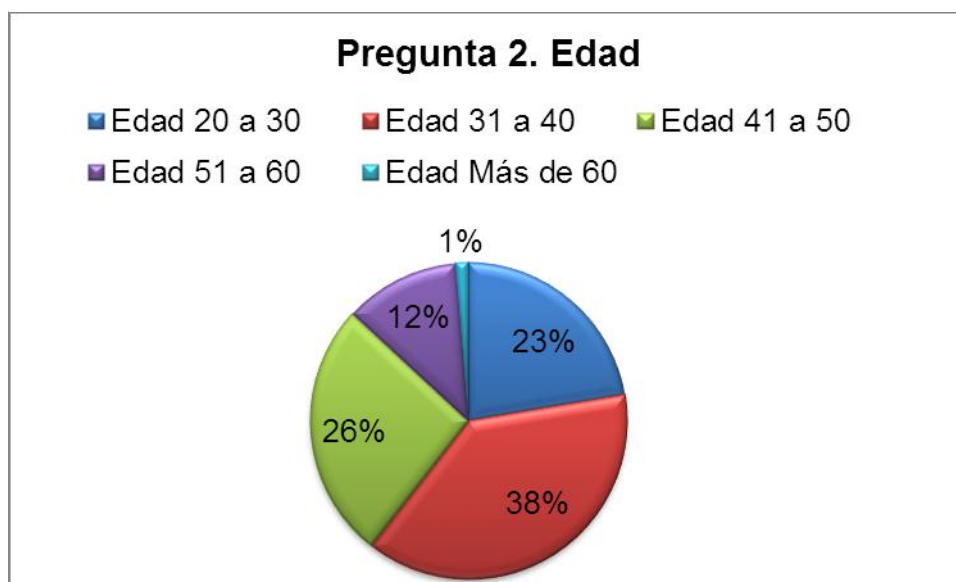
Tabla 2: Edad

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	17	23 %
31 a 40 años	29	38 %
41 a 50 años	20	26 %
51 a 60 años	9	12 %
Más de 60	1	1 %
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 2: Edad



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

En el gráfico anterior se muestra que el 38 % de los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba, promedian edad entre 31 a 40 años, seguido de un 26 % con edades de 41 a 50 años.

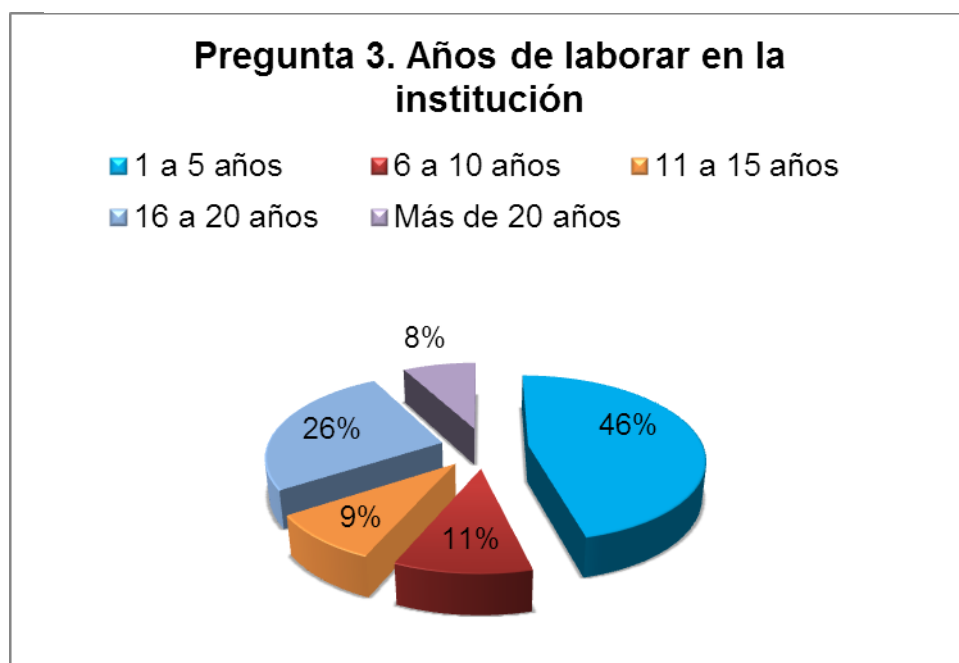
Tabla 3: Años de laborar en la institución

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	35	46 %
6 a 10 años	8	11 %
11 a 15 años	7	9 %
16 a 20 años	20	26 %
Más de 20 años	6	8 %
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 3. Años de laborar en la institución



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

De acuerdo al gráfico y tabla anterior el 46 % el tiempo aproximado de laborar en la institución es entre 1 a 5 años, seguido de un 26 % con un tiempo entre 6 a 20 años.

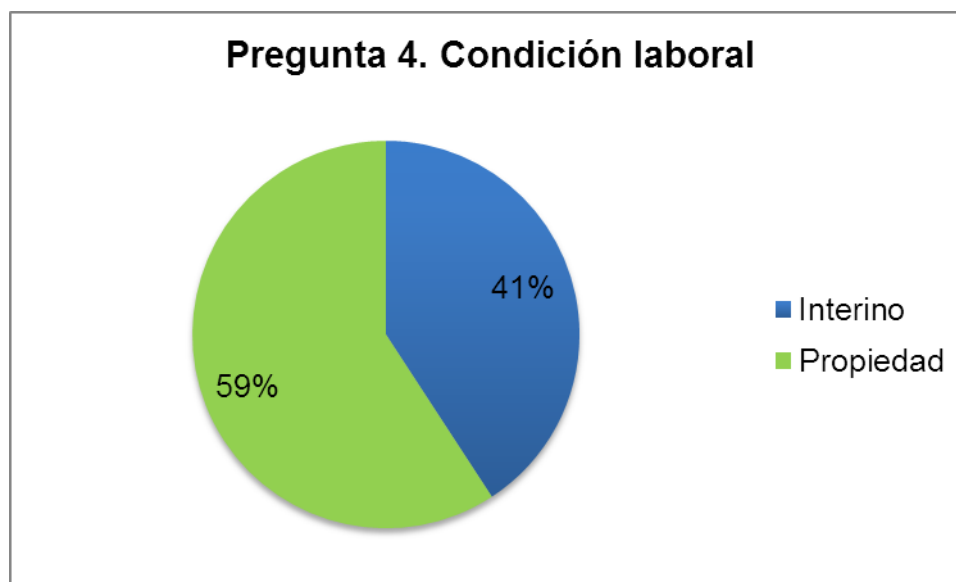
Tabla 4: Condición laboral

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Interino	31	41 %
Propiedad	45	59 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 4: Condición laboral



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra que el 59 % de los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba se encuentran en condición de propiedad en sus puestos y el otro 41 % son interinos.

Variable N° 1 Motivación

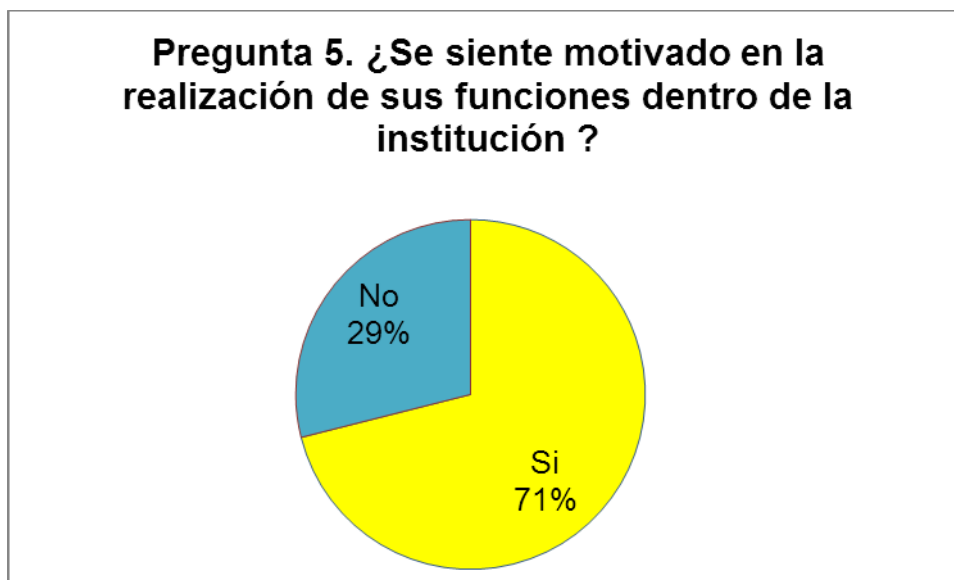
Tabla 5: ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	71 %
No	22	29 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 5: ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra que el 71 % de los colaboradores de la entidad se sienten motivados en la realización de sus funciones y el 29 % no se sienten motivados.

De los que se sienten motivados con lo que hacen, la mayoría mencionan que la razón es “me gusta mi trabajo”, además que “la administración apoya la labor que realizo y me gusta transmitir mis conocimientos a los estudiantes”.

Por otra parte para los que no se sienten motivados las principales razones son: “no existe motivación en la institución, el ambiente es tóxico y la motivación no es importante en el colegio”, además; “mucho presión externa”.

## INDICADOR 1. La teoría de Maslow

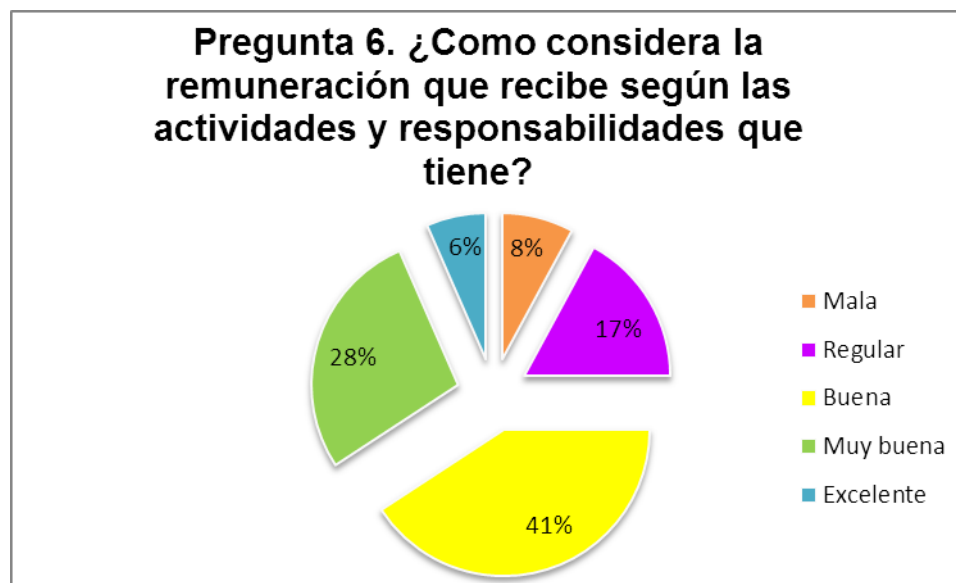
*Tabla 6: ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene? (Fisiológicas)*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Mala</b>	6	8 %
<b>Regular</b>	13	17 %
<b>Buena</b>	31	41 %
<b>Muy buena</b>	21	28 %
<b>Excelente</b>	5	6 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 6: ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene? (Fisiológicas)*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra que el 41 %, que representa a 31 colaboradores, considera que la remuneración es buena y el 28 % la considera como muy buena.

De los que mencionan que la remuneración es regular o mala, un 17 % y 8 % respectivamente, mencionan que la razón es por las pocas lecciones que tienen a su cargo.

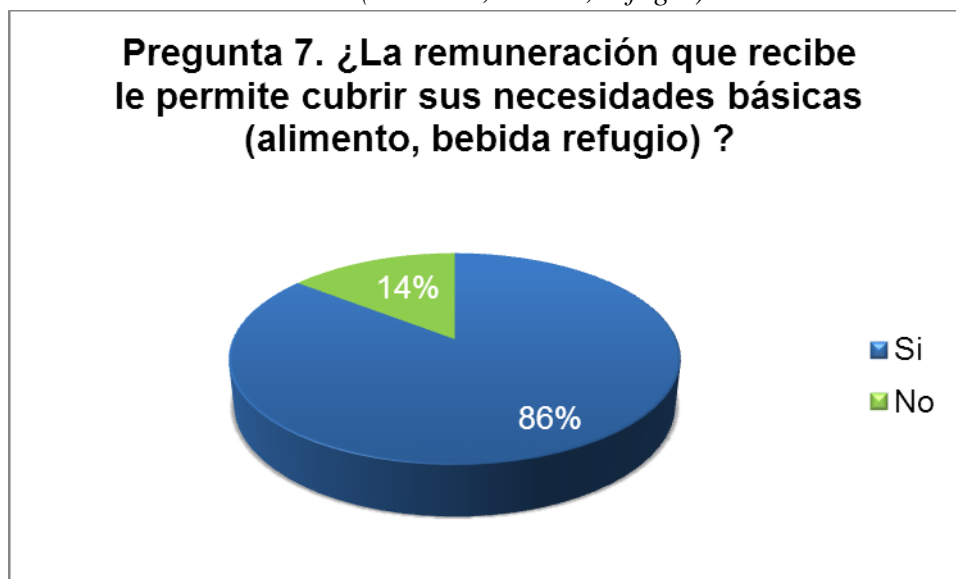
*Tabla 7: ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	65	86 %
No	11	14 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 7 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior indica que el 86 % de los colaboradores consideran que la remuneración que reciben les permite cubrir sus necesidades básicas, contra un 14 % que menciona que no, esto por las: “pocas lecciones a mi cargo”.

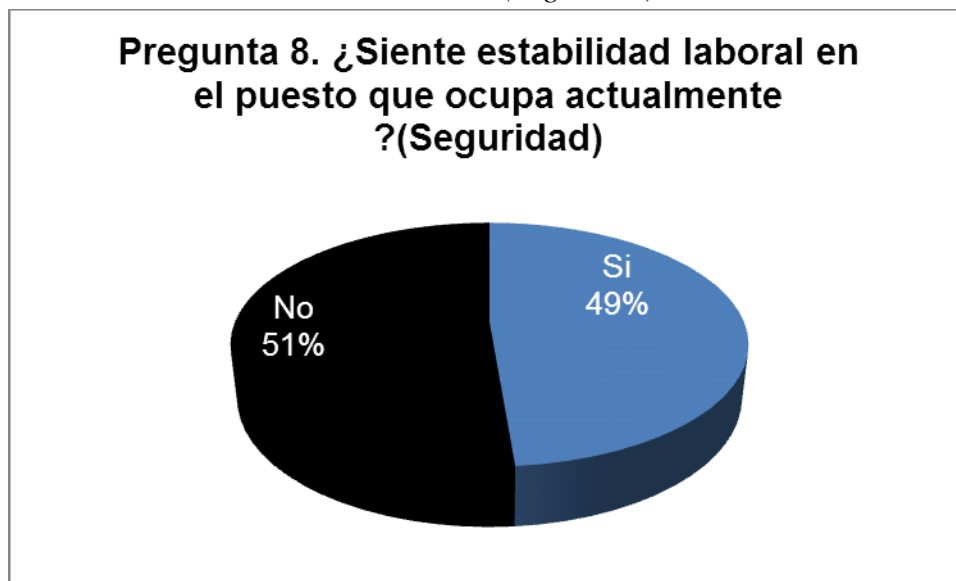
*Tabla 8: ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente? (Seguridad)*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	49 %
No	39	51 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 8: ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente? (Seguridad)*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico y la tabla anterior indican que el 51 % no siente estabilidad laboral en su puesto, principalmente mencionan que las razones son “soy interino” y “depende de matrícula, si ella baja también mis lecciones”.

Por otro lado el 49 % que sí siente estabilidad indican que es por la condición de propiedad.

*Tabla 9; En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales?  
(Pertenenencia)*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	70 %
No	23	30 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 9: ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales?  
(Pertenenencia)*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

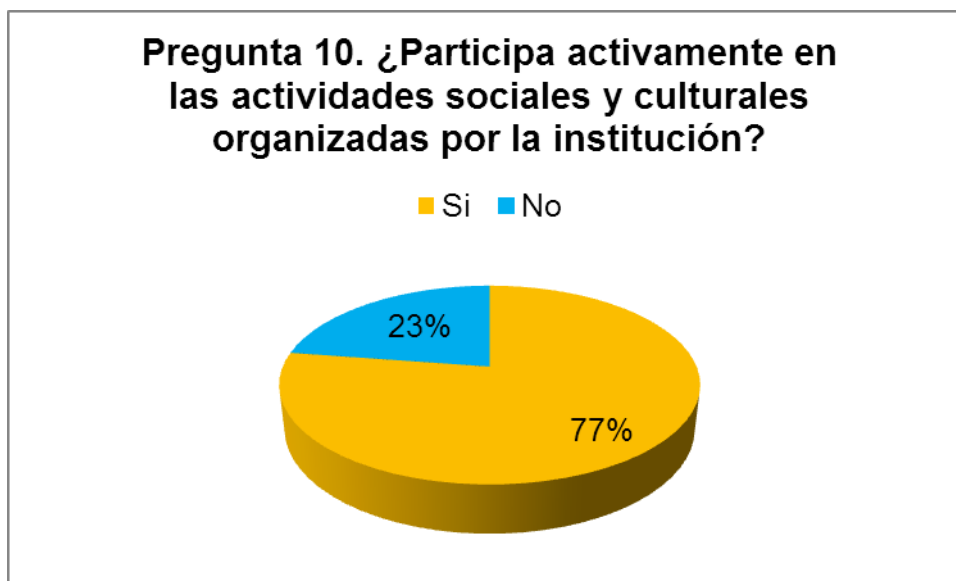
El gráfico anterior muestra que en respuesta a la pregunta si en la institución realizan diferentes actividades sociales y culturales, el 70 % indicaron que sí y el 30 % indican que no se realizan.

*Tabla 10: ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	41	77 %
<b>No</b>	12	23 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 10: ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior indica que de los encuestados que indicaron que sí se realizan actividades culturales y sociales, el 77 % mencionan que sí participan y el 23 % no lo hace, la razón principal es: “por mi personalidad no me gusta participar o colaborar”.

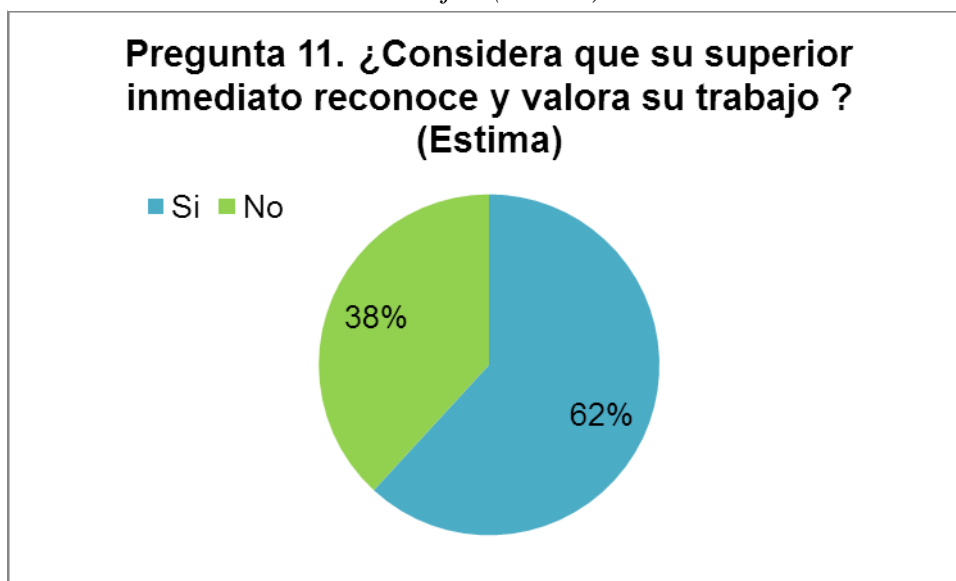
*Tabla 11: ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo? (Estima)*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	62 %
No	29	38 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 11: ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo? (Estima)*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

La gráfica y el cuadro anterior muestran que el 71 % de los colaboradores del CTP La Suiza, Turrialba, sí consideran que su superior reconoce y valora su trabajo y un 38 % consideran que no. Entre las razones principales están: “porque muchas veces se externa lo negativo EN PÚBLICO, mientras que lo positivo pasa por desapercibido”, además “enfatisa mucho en el error”.

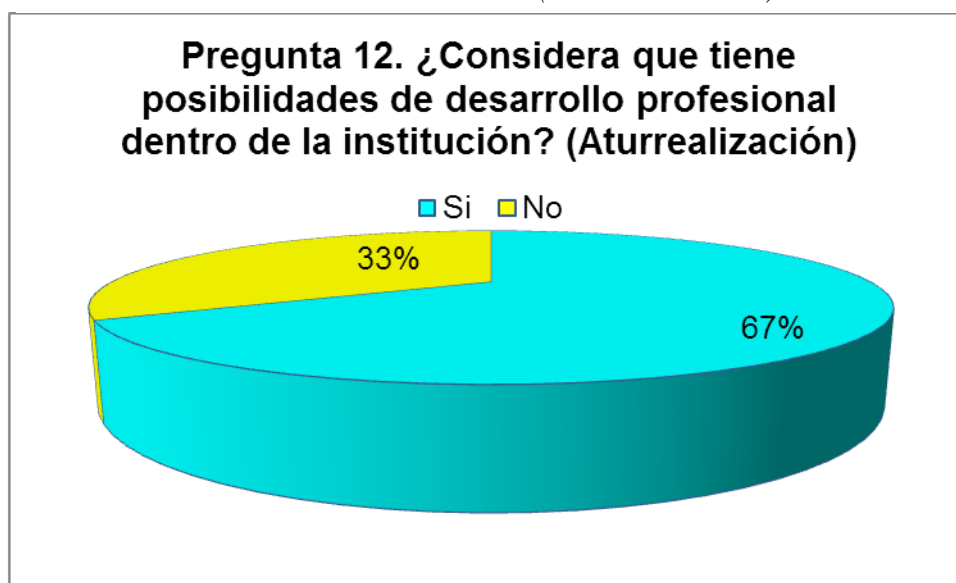
*Tabla 12: ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución? (Autorrealización)*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	67 %
No	25	36 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 12: ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución? (Autorrealización)*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

La gráfica anterior indica que 67 %, que representan 51 de los colaboradores, considera que sí tienen posibilidades de desarrollo profesional, sin embargo un 33 %, el cual representa a 25 colaboradores, considera que no tienen posibilidades de crecimiento dentro de la institución.

De los que consideran que no tienen posibilidades de crecimiento, en su mayoría mencionan que: “es demasiada la carga y las actividades muy saturadas y no hay opción de crecimiento”, además que “no se dan permiso y no existe por parte del MEP”.

#### Indicador 2. La teoría de los dos factores de Herzberg

*Tabla 13: ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario?*

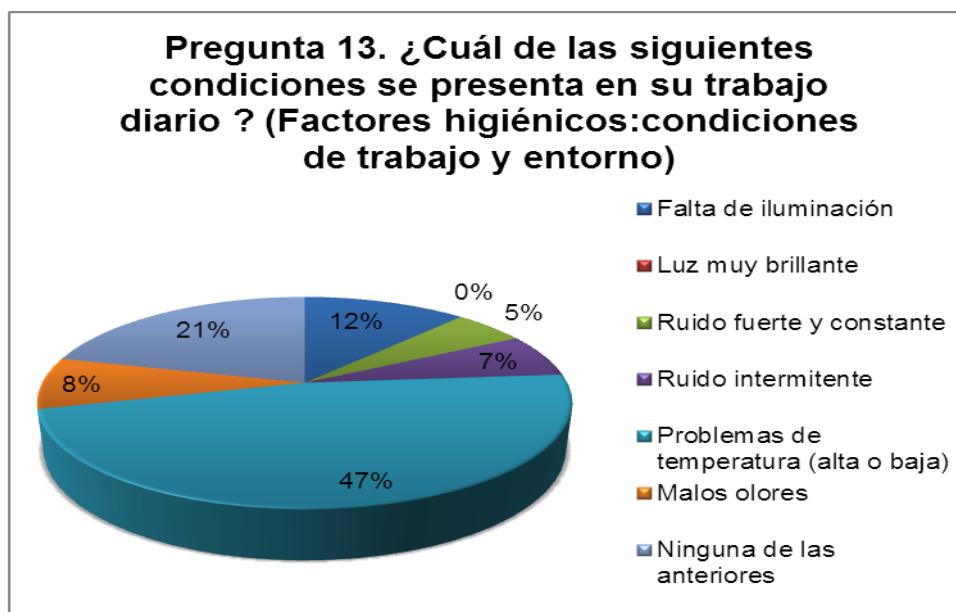
*(Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno)*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Falta de iluminación</b>	9	12 %
<b>Luz muy brillante</b>	0	0 %
<b>Ruido fuerte</b>	4	5 %
<b>Ruido intermitente</b>	5	7 %
<b>Problemas de temperatura (alta o baja)</b>	36	47 %
<b>Malos olores</b>	6	8 %
<b>Ninguna de las anteriores</b>	16	21 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 13: ¿Cuál de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno)



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

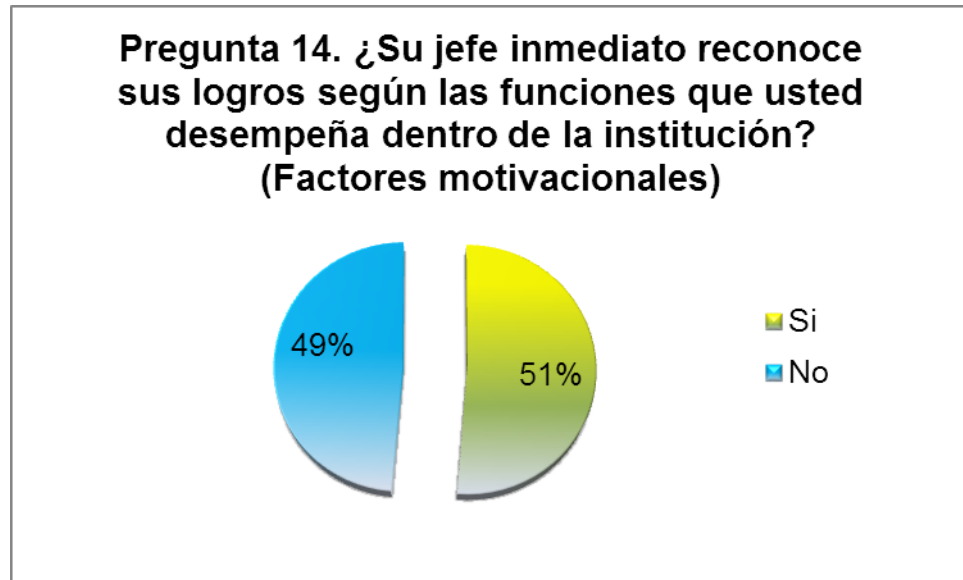
La tabla y el gráfico anterior indican que entre los factores higiénicos que presenta el CTP La Suiza, Turrialba, según sus colaboradores, en su mayoría indican que los problemas de temperatura con un 47 %, seguido de un 21 % que menciona que ninguna de las opciones, sin embargo entre este porcentaje mencionan algunas condiciones como: “muchos ácaros y zancudos”. Además “falta de mobiliario adecuado”.

Tabla 14: ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución? (Factores motivacionales)

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	51 %
No	37	49 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 14: ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución? (Factores motivacionales)*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra respecto a la pregunta si el jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que se desempeñan, el 51 %, que representa a 39 colaboradores, indican que sí y el otro 49 %, que representa a 37 colaboradores, indican que no.

De los que indican que no se reconoce sus logros, en su mayoría mencionan que la razón es “porque nunca lo hace” y “generalmente sobresale lo negativo”.

Por otro lado los que creen que sí se reconoce sus logros, mencionan como principales razones: “lo hace con su buen trato” y “respeto mi labor”.

INDICADOR 3. La teoría de ERC de Alderfer

Tabla 15: ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

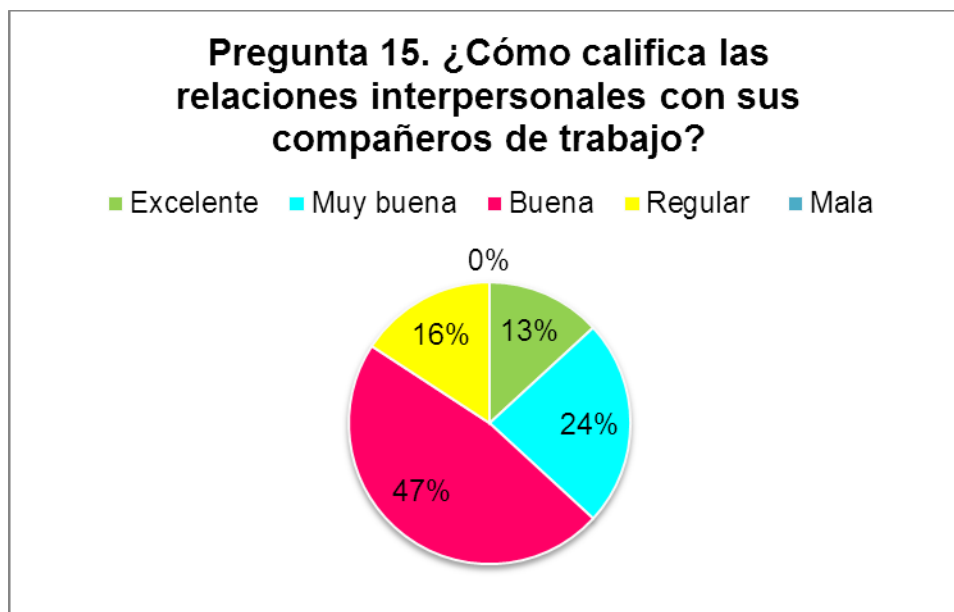
(Relación)

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	13 %
Muy buena	18	24 %
Buena	36	47 %
Regular	12	16 %
Mala	0	0 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 15: ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación)



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior indica que de los colaboradores del CTP La Suiza, Turrialba, un 47 % califican las relaciones interpersonales con sus compañeros como buena, seguido de

un 24 % que indican que es muy buena. Entre las principales razones mencionan “se trabaja en equipo”.

Por otro lado el 16 % que mencionan que la relaciones interpersonales con sus compañeros es regular, como principales razones mencionan: “La gente carga mucho estrés y muchas veces el valor del compañerismo está ausente” y “no existe confianza”.

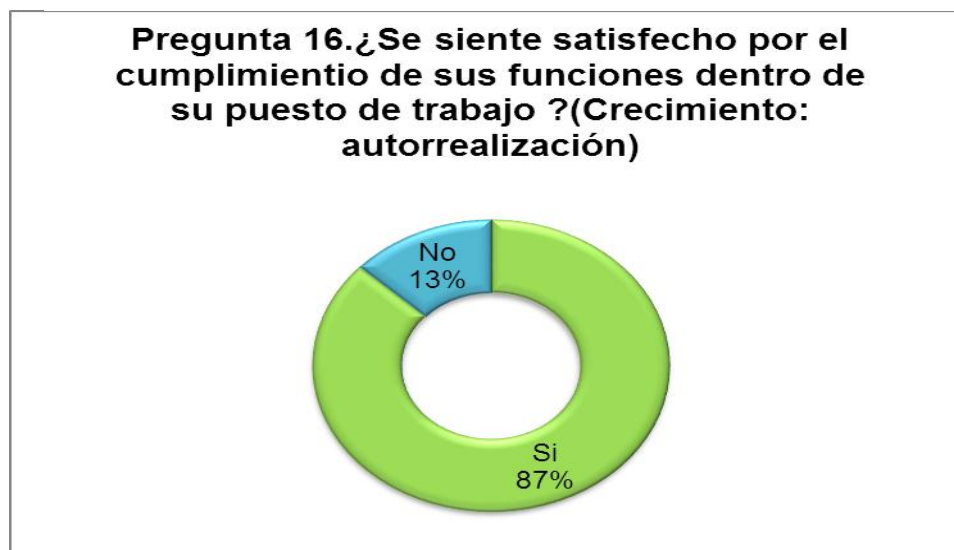
*Tabla 16: ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización)*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	66	87 %
No	10	13 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 16: ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización)*



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

La tabla y el gráfico anterior indican que el 87 % de los colaboradores de la institución se sienten satisfechos con el cumplimiento de sus funciones y tan solo un 13 % indican que no.

Los que indican que sí se sienten satisfechos mencionan en su mayoría que es “porque me gusta mi trabajo, es para mis estudiantes”.

Por otra parte los que no se sienten insatisfechos, indican como principales razones “falta de estímulo y motivación”.

#### Variable N°2 Liderazgo

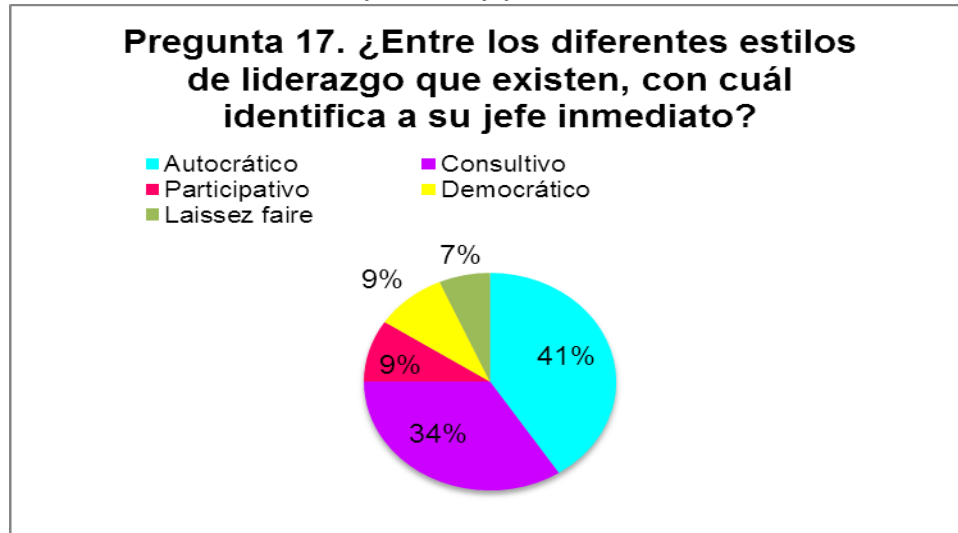
*Tabla 17: ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Autocrático</b>	31	41 %
<b>Consultivo</b>	26	34 %
<b>Participativo</b>	7	9 %
<b>Democrático</b>	7	9 %
<b>Laissez faire</b>	5	7 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 17: ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra que con respecto al estilo de liderazgo que identifica al jefe inmediato, un 41 % indicó que el estilo de liderazgo es autocrático, es decir 31 colaboradores creen que su jefe inmediato toma decisiones y las realiza sin consultar a los demás, espera que hagan lo que les dice y asumen plena autoridad y plena responsabilidad, además que se basa en amenazas y castigos.

El 34 % indicaron que el estilo es consultivo, es decir 26 colaboradores opinan que existe cierta confianza hacia los colaboradores por parte del jefe y define con apoyo de sus colaboradores los objetivos y las metas.

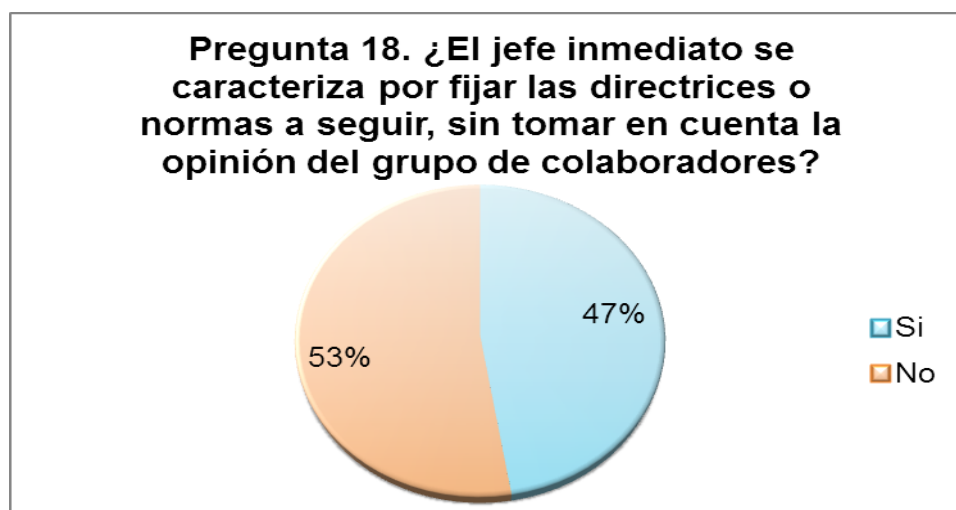
#### INDICADOR 1. Liderazgo Autocrático

*Tabla 18: ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	36	47 %
<b>No</b>	40	53 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 18: ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?*



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Respecto a la pregunta si el jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, el gráfico anterior muestra que el 53 % de los colaboradores indican que no, este porcentaje representa a 40 colaboradores que en su

mayoría menciona “algunas veces lo hace, muy pocas”, además “conversa muy poco con los colaboradores”.

Por otra parte el 47 % que representa a 36 colaboradores, indican que el jefe inmediato sí toma en cuenta la opinión de los colaboradores para fijar directrices o normas. Entre las opiniones de este sector con respecto a su respuesta, indican que: “todo se consulta en reuniones o consejo”, además “sí lo hace pero solo con los de confianza o coordinadores”.

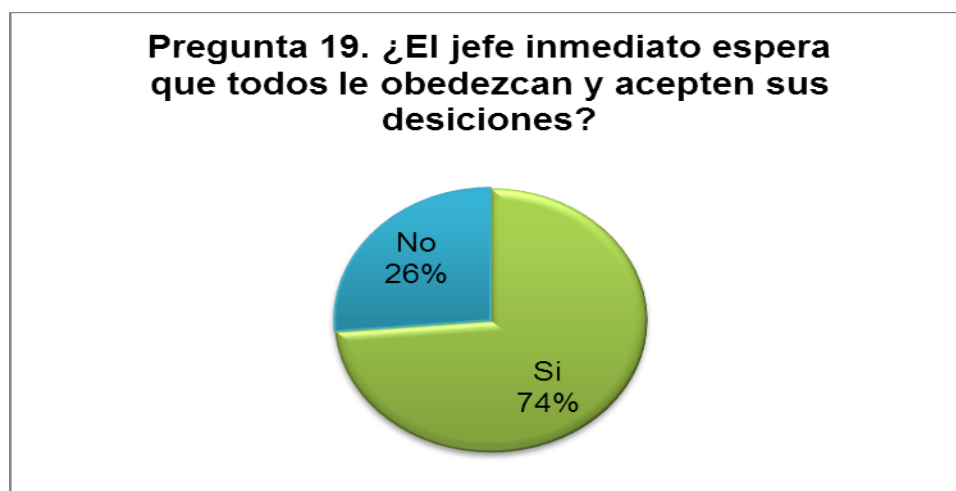
*Tabla 19: ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	56	74 %
No	20	26 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 19: ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?*



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Según los colaboradores del CTP La Suiza, el 74 % opina que el jefe inmediato espera que le obedezcan y acepten sus decisiones. En su mayoría opinan que las razones por las que piensan así son: “asume actitud de altanería y no valora nuestra opinión”, “el que no lo hace, se expone a insultos y gritos en público” y “por principio de autoridad se debe respetar”.

De acuerdo a estos datos se muestra que en la institución en parte existe un liderazgo autocrático al esperarse por parte del jefe inmediato que le obedezcan y acepten sus decisiones.

#### INDICADOR 2. Liderazgo consultivo

*Tabla 20: ¿Su jefe inmediato analiza los diferentes temas con los colaboradores?*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	61	80 %
<b>No</b>	15	20 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 20: ¿Su jefe inmediato analiza los diferentes temas con los colaboradores?*



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

La tabla y el gráfico anterior muestra que el 80 % de los colaboradores de la institución indican que su jefe inmediato sí analiza los diferentes temas con los colaboradores y un 20 % indican que no.

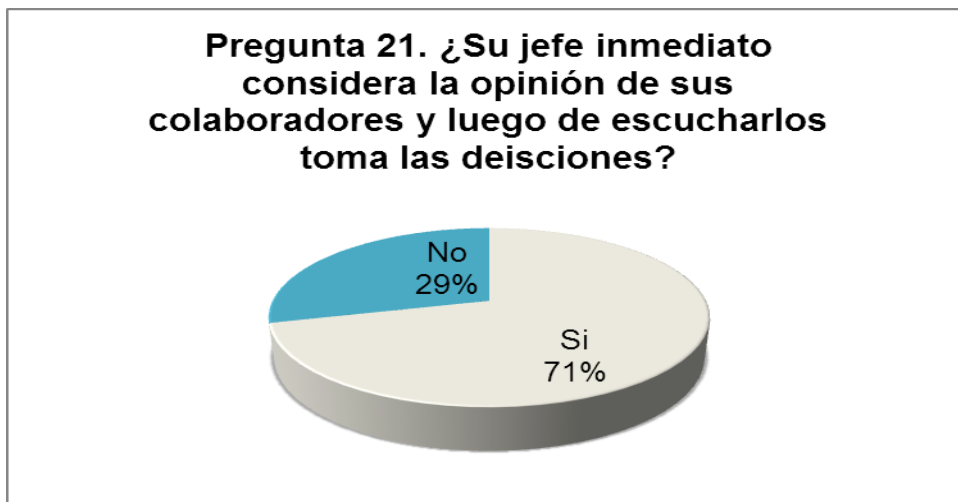
En el caso de los que opinan que sí, indican que “sí lo hace pero con su grupo más cercano de coordinadores y los de confianza”.

*Tabla 21: ¿Su jefe inmediato considera la opinión de sus colaboradores y luego de escucharlos toma las decisiones?*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	54	71 %
<b>No</b>	22	29 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 21 ¿Su jefe inmediato considera la opinión de sus colaboradores y luego de escucharlos toma las decisiones?*



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Según el gráfico anterior, respecto a la pregunta si el jefe inmediato considera la opinión de sus colaboradores y los escucha para tomar las decisiones, el 71 % del personal del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba, indican que sí, el otro 29 % que no.

Los colaboradores muestran que existe un liderazgo consultivo pero no con todos los colaboradores sino con el equipo más cercano y de confianza.

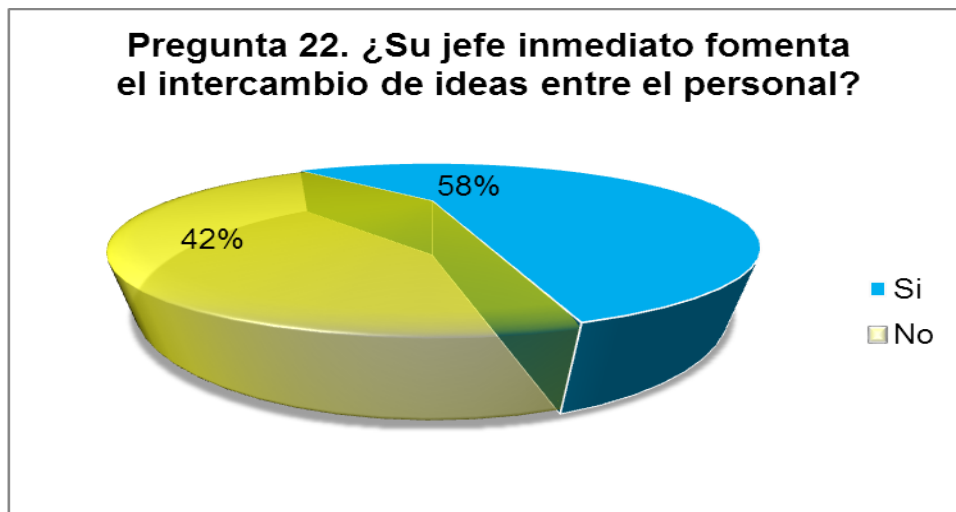
### INDICADOR 3. Liderazgo participativo

*Tabla 22 : ¿Su jefe inmediato fomenta el intercambio de ideas entre el personal?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	58 %
No	32	42 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 22. ¿Su jefe inmediato fomenta el intercambio de ideas entre el personal?



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra que el 58 % de los colaboradores del CTP La Suiza, indican que su jefe inmediato sí fomenta el intercambio de ideas entre el personal, mientras el otro 42 % indican que no.

Tabla 23: ¿Cuál(es) de las siguientes características identifican a su jefe inmediato?

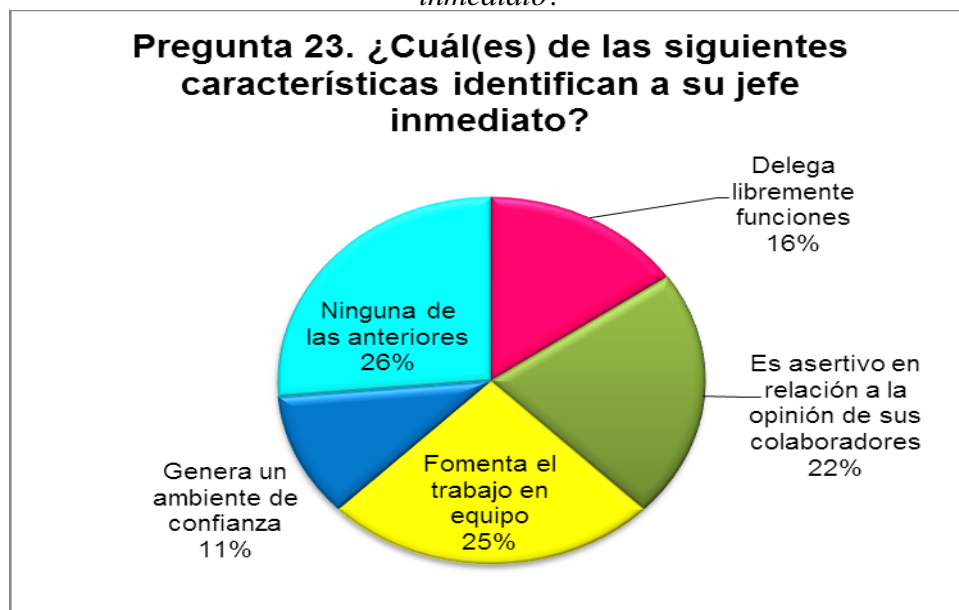
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Delega libremente funciones	14	16 %
Es asertivo en relación a la opinión de sus colaboradores	20	22 %
Fomenta el trabajo en equipo	23	25 %
Genera un ambiente de confianza	10	11 %
Ninguna de las anteriores	24	26 %
<b>Total general</b>	<b>91</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 23: ¿Cuál(es) de las siguientes características identifican a su jefe

*inmediato?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

La gráfica anterior muestra con un 26 % (24 votos) que ninguna de las características anteriores identifican al jefe inmediato. Sin embargo no muy lejos, con un voto de diferencia representado con un 25 % se cree que el jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo, un 22 % (20 votos) piensa que es asertivo en relación a la opinión de sus colaboradores y un 16 % y 11 %, opinan que delega libremente funciones y genera un ambiente de confianza respectivamente.

Por lo tanto, según estos datos se puede observar que los colaboradores se encuentran divididos en sus opiniones en cuanto a las características de un liderazgo participativo, pues sí posee características de este tipo de liderazgo pero no predominan, ya que lo que más se destacó es que no posee ninguna de estas características.

#### INDICADOR 4. Liderazgo Democrático

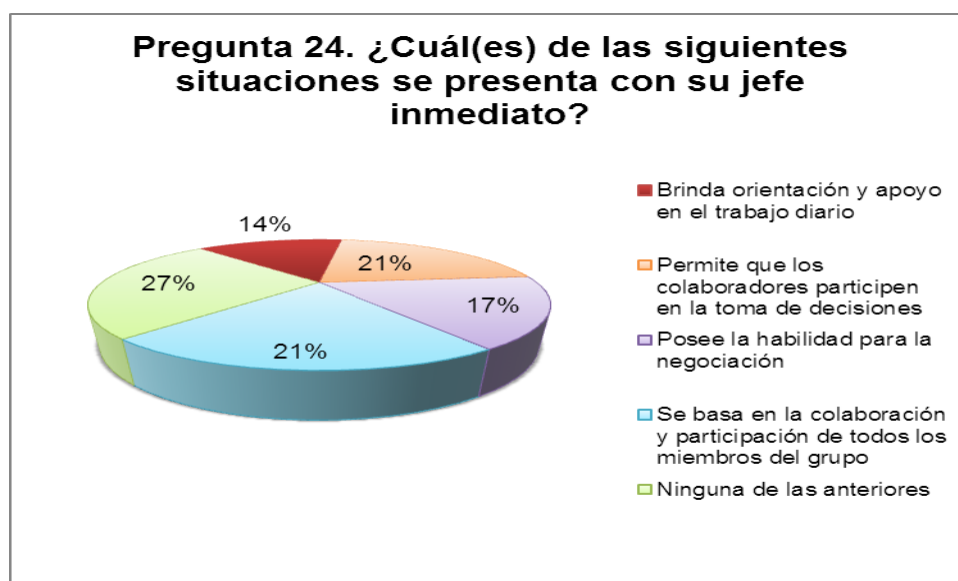
Tabla 24: ¿Cuál(es) de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario	14	14 %
Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones	21	21 %
Posee la habilidad para la negociación	17	17 %
Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo	21	21 %
Ninguna de las anteriores	26	27 %
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 24: ¿Cuál(es) de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

La gráfica anterior muestra con 27 % que ninguna de las situaciones anteriores se presenta con su jefe inmediato, con un total de 26 votos. Sin embargo un 21 % cree que el jefe inmediato permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones y con el mismo porcentaje opinan que se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Esta representación se refleja con 21 votos cada una. Un 17 %, lo cual representa 17 votos, piensa que posee la habilidad para la negociación y un 14 % opinan que delega libremente funciones y genera un ambiente de confianza.

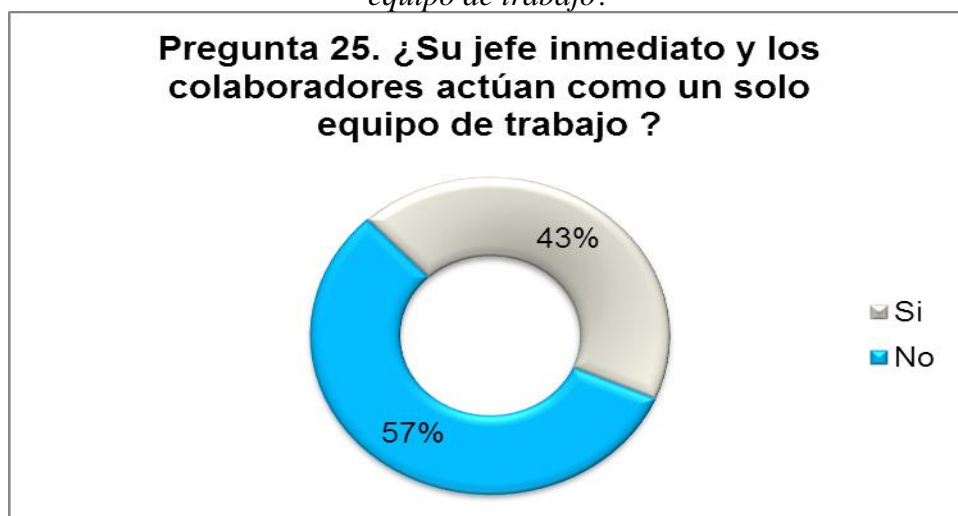
*Tabla 25: ¿Su jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	43 %
No	43	57 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017.

*Gráfica 25: ¿Su jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017.

En el gráfico anterior se muestra que el 57 % de los colaboradores de la institución opinan que su jefe inmediato y los colaboradores no actúan como un solo equipo de trabajo, mientras por otro lado el 43 % opina que sí.

Los colaboradores que opinan que no, justifican que esto se da porque: “se forman distintos grupos que no comparten criterios por lo que se dispersan”, además “solo lo hace con su equipo cercano”. Mientras lo que opinan que sí comentan que: “sí lo hace con su equipo cercano de trabajo”.

Por lo tanto, según estos datos se puede observar que hay ciertas características de liderazgo democrático dentro del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba, sin embargo no es predominante, además el trabajo en equipo se muestra en todos los niveles sino en unos pocos.

#### INDICADOR 5. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)

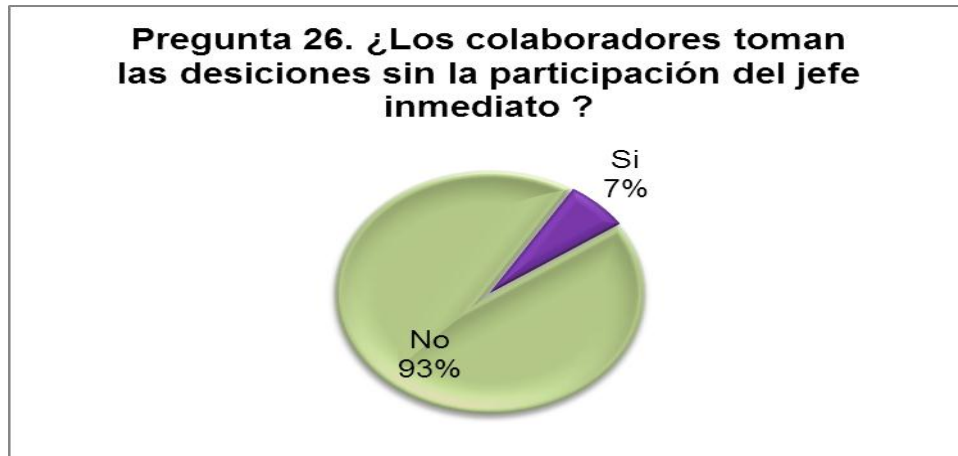
*Tabla 26: ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	5	7 %
<b>No</b>	71	93 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017.

Gráfica 26: ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación

del jefe inmediato?



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Respecto a la pregunta de si los colaboradores toman decisiones sin la participación del jefe inmediato, el gráfico anterior muestra claramente que no con un 93 % de la opinión de sus colaboradores, los cuales opinan que “se debe respetar la jerarquía” y un 7 % indica que sí, ya que indican que algunas veces, de acuerdo a cada una de sus funciones, pueden tomar decisiones.

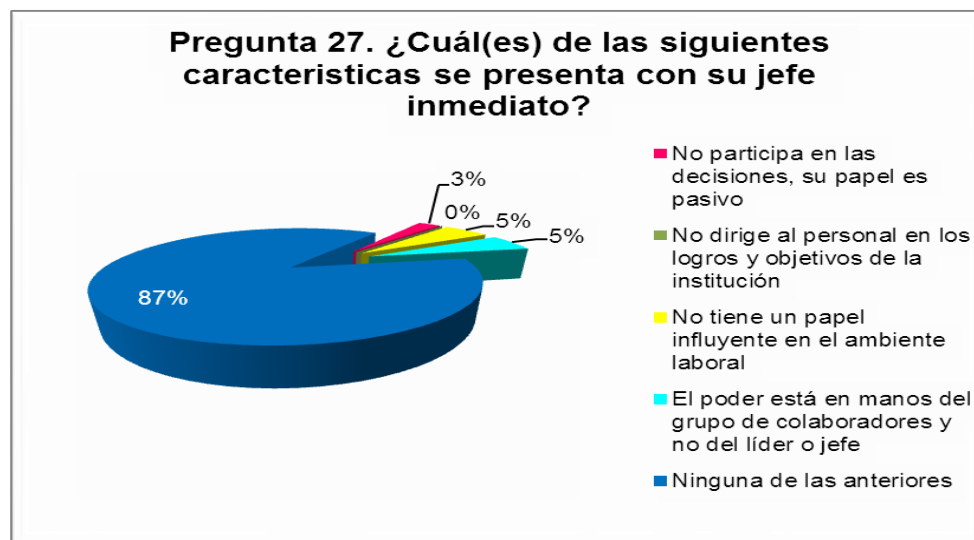
Tabla 27: ¿Cuál(es) de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No participa en las decisiones, su papel es pasivo	2	3 %
No dirige al personal en los logros y objetivos de la institución	0	0 %
No tiene un papel influyente en el ambiente laboral	4	5 %
El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe	4	5 %
Ninguna de las anteriores	66	87
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 27: ¿Cuál(es) de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

La tabla y el gráfico anterior muestran según la opinión de los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza, que un 87 % indica que ninguna de las características que se mencionó se presenta con su jefe inmediato.

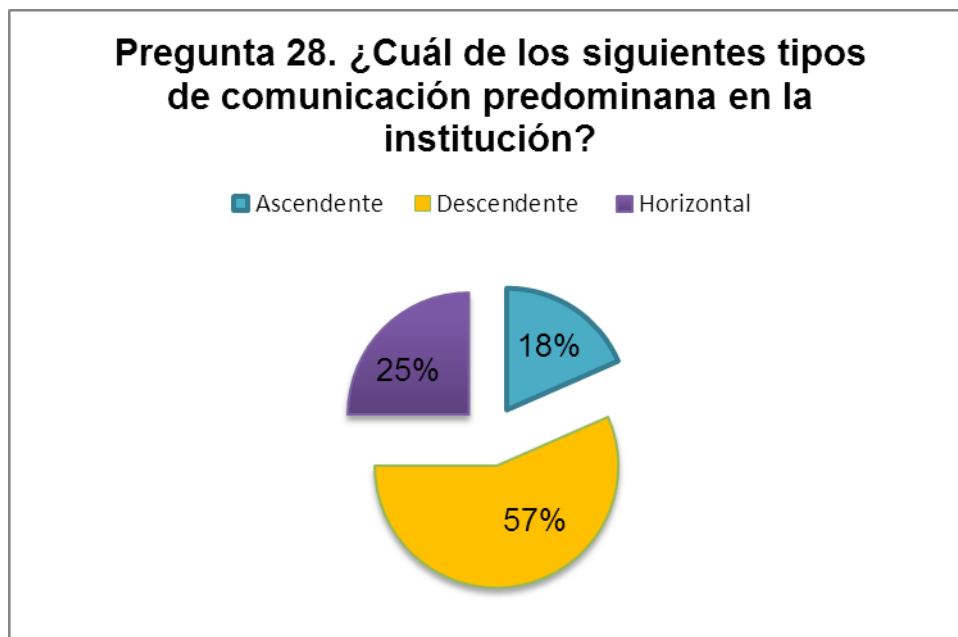
Por lo tanto, según los resultados anteriores claramente la mayoría del personal opina que no hay un liderazgo liberal en la institución.

Tabla 28: ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en la institución?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ascendente	14	18 %
Descendente	43	57 %
Horizontal	19	25 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 28: ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en la institución?



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

De acuerdo al gráfico anterior el 57 % de los colaboradores del CTP La Suiza opinan que el tipo de comunicación que predomina es la descendente ya que fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores.

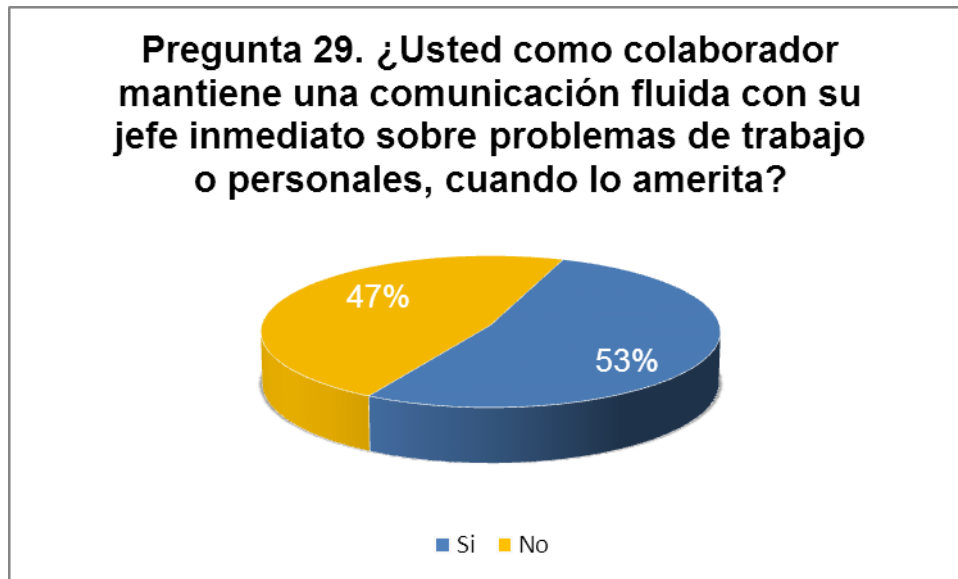
#### INDICADOR 1. Comunicación ascendente

Tabla 29: ¿Usted como colaborador mantiene una comunicación fluida con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales, cuando lo amerita?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	53 %
No	36	47 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 29: ¿Usted como colaborador mantiene una comunicación fluida con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales, cuando lo amerita?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Respecto a la pregunta si mantiene una comunicación fluida con su jefe inmediato sobre problemas de trabajo o personales cuando lo amerita, el gráfico anterior muestra que el 53 % indica que sí, lo que representa a 40 colaboradores, mientras que con una diferencia de 4 colaboradores, el 47 % indica que no.

En los que indican que no mantienen una comunicación fluida, mencionan algunas razones como: “no hay acceso a la jefatura”, “no creo necesario o deseable” y “no da confianza para hacerlo”.

Por otro lado los que indican que sí, comentan: “mantiene una buena atención al personal” “cuando solicito ayuda siempre se me brinda”.

Tabla 30: ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la institución general?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	45 %
No	42	55 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 30: ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la institución general?



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra que el 55 % indica que no expresa a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, compañeros y ambiente de la institución, mientras que el 45 % indica que sí.

Los dos datos anteriores indican que sí hay una comunicación ascendente pero no de todo el personal y la mayoría opinan que existe comunicación pero sin sentimientos.

## INDICADOR 2. Comunicación descendente

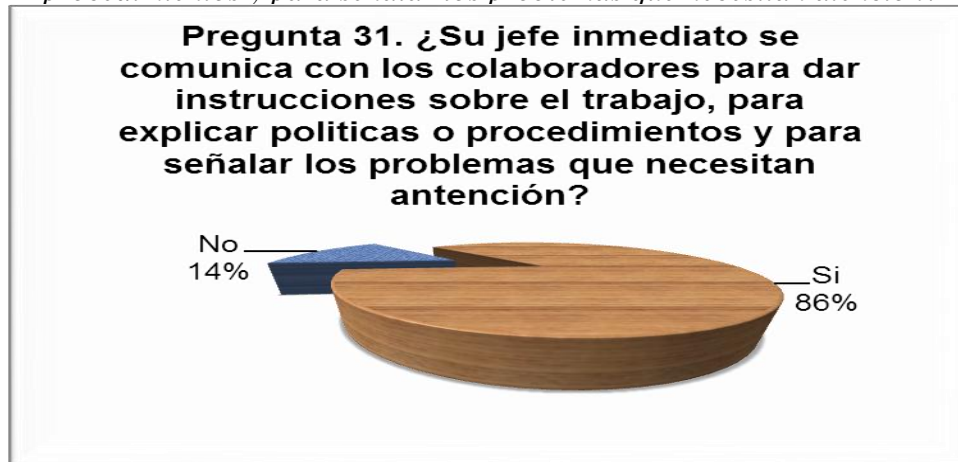
*Tabla 31: ¿Su jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	65	86 %
No	11	14 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 31: ¿Su jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Respecto a la pregunta si el jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar

los problemas que necesitan atención, el gráfico anterior muestra que el 86 % del personal indica que sí, mientras que solo un 14 % indica que no.

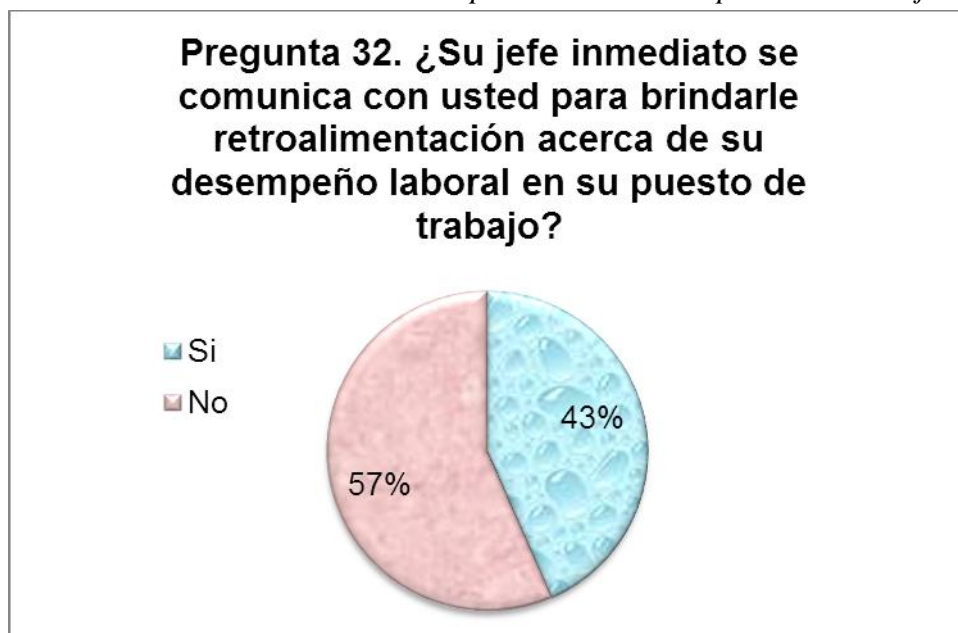
*Tabla 32: ¿Su jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	43 %
No	49	57 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 32: ¿Su jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra que el personal del Colegio Técnico Profesional La Suiza indican con la participación de un 57 % que su jefe no se comunica para brindarles

retroalimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo, mientras que un 43 % indica que sí.

Entre las opiniones más destacadas de los que mencionaron que no, están: “lo hace vía coordinadoras, le cuesta acercarse al personal”, “por lo general hace críticas destructivas”.

Mientras los que indican que sí, menciona: “sí lo hace al visitar la aulas”, “calificación de desempeño”.

En este indicador se puede concluir que sí existe una comunicación descendente, sin embargo en su mayoría no es para retroalimentación, sí para comunicar, para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención.

### INDICADOR 3. Comunicación lateral

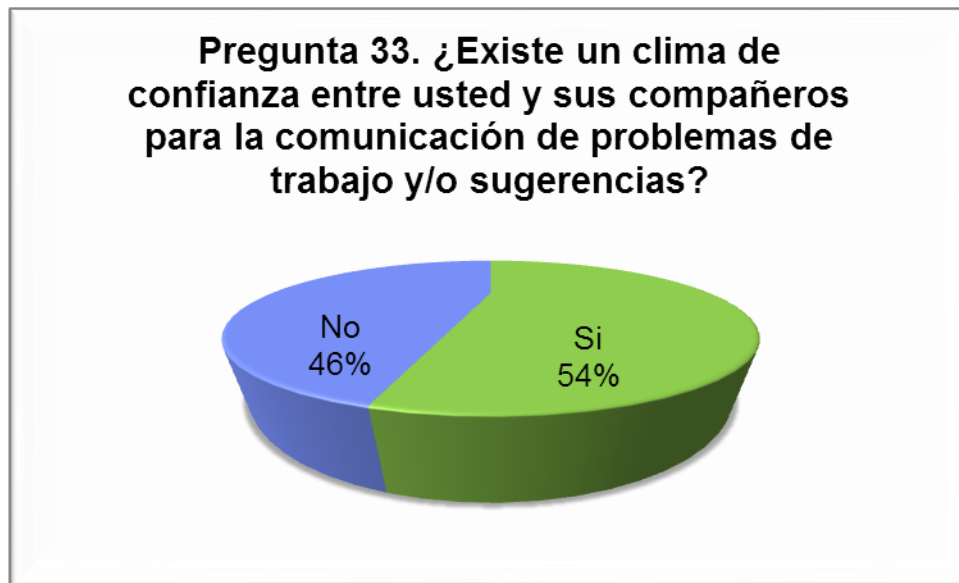
*Tabla 33: ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	41	54 %
<b>No</b>	35	46 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 33: ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

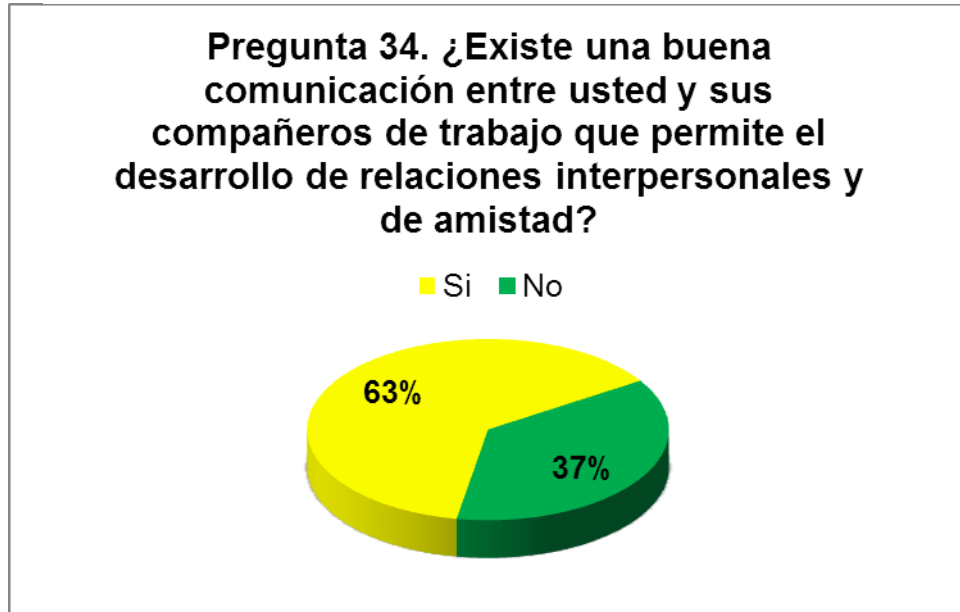
El gráfico anterior indica respecto a la pregunta si existe un clima de confianza entre los compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias, el 54 % del personal del CTP La Suiza, indican que sí mientras que, con poca diferencia, el 46 % indican que no.

*Tabla 34: ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	63 %
No	28	37 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 34: ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra que el 63 % de los colaboradores de la institución indican que sí existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonal y de amistad, mientras un 37 % indica que no.

Según los datos que se mostraron solo existe una comunicación lateral en la institución, sin embargo como es normal, no se da entre todos.

#### Variable 4 Propuesta

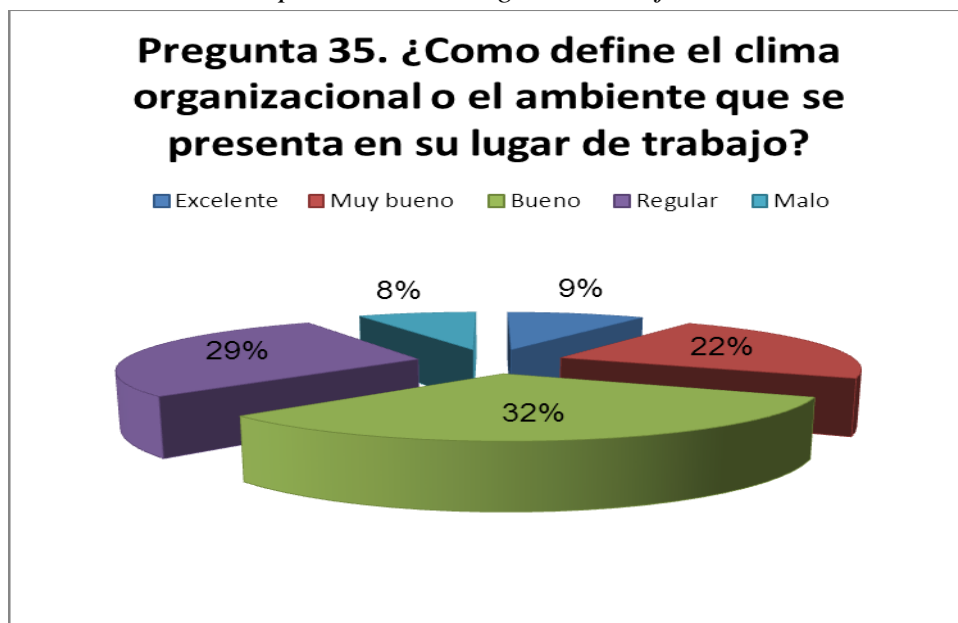
Tabla 35: ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	9 %
Muy bueno	17	22 %
Bueno	24	32 %
Regular	22	29 %
Malo	6	8 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 35: ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico indica que según la opinión de los colaboradores el clima que existe en la institución es bueno con un 31 %, el cual representa a 24 colaboradores, seguido de un clima regular con un 29 % el cual representa a 22 colaboradores.

No indicaron muchas opiniones por las cuales creen que el clima es bueno, sin embargo algunas son: “no hay graves conflictos”, “me siento cómodo(a)”, “a veces es tenso pero la mayoría de las veces trabajamos tranquilos”.

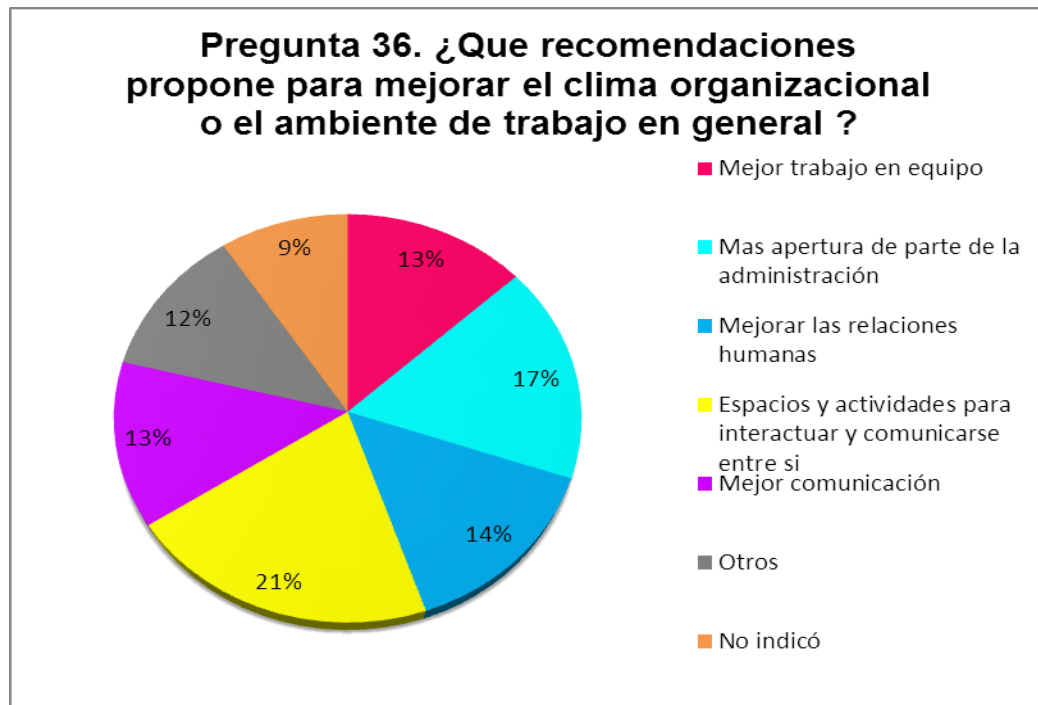
*Tabla 36: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejor trabajo en equipo	10	<b>13 %</b>
Mas apertura de parte de la administración	13	<b>17 %</b>
Mejorar las relaciones humanas	11	<b>14 %</b>
Espacios y actividades para interactuar y comunicarse entre si	16	<b>21 %</b>
Mejor comunicación	10	<b>13 %</b>
Otros	9	<b>12 %</b>
No indicó	7	<b>9 %</b>
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 36: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Según el gráfico anterior, respecto a las recomendaciones de los colaboradores para mejorar el clima organizacional, la más destacada con un 21 % es crear espacios y actividades para interactuar y comunicarse entre sí. Lo sigue un 17 % que indican más apertura de parte de la administración, con un 14 % mejorar las relaciones humanas, con igual número porcentual de un 13 % mejor trabajo en equipo y mejor comunicación.

El 12 % que representa otros mencionaron recomendaciones como, “que se les dé mayor libertad para enseñar y que no se les recargue tanto de funciones” (el problema radica en el sistema educativo no así en la administración institucional)”. “Continuar como se está trabajando actualmente”.

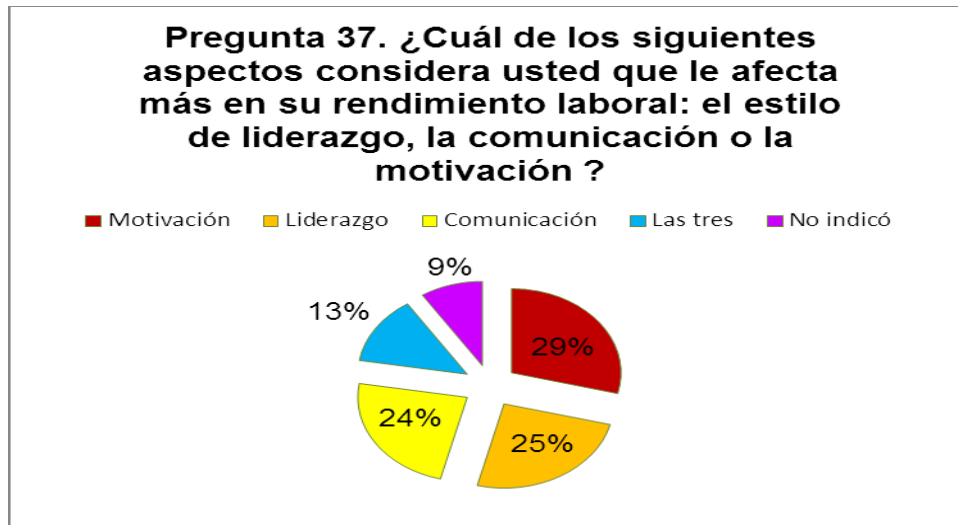
*Tabla 37: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	22	25 %
Comunicación	19	24 %
Motivación	18	29 %
Las tres	10	13 %
No indicó	7	9 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 37: ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Según el gráfico anterior el 29 % de los colaboradores consideran que la motivación les afecta en su rendimiento laboral, con la mínima diferencia en la frecuencia respecto al

dato anterior el 25 % de los colaboradores indican que el liderazgo les afecta más en el rendimiento, seguido de la comunicación con un 24 %.

*Tabla 38: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la institución?*

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Seminario o talleres de liderazgo y relaciones interpersonales</b>	17	22 %
<b>Dirección de puertas abiertas</b>	24	32 %
<b>Mejor comunicación</b>	13	17 %
<b>Otros</b>	12	16 %
<b>No indicó</b>	10	13 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

*Gráfica 38: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la institución?*



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El 32 % de los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba, recomiendan según la tabla y el gráfico anterior que exista una dirección de puertas abiertas, seguido de un 22 % que indica que seminario o talleres de liderazgo y relaciones interpersonales.

Entre el porcentaje que representa el 16 % de otros indicaron recomendaciones como: “permitir la creatividad, la iniciativa y la libertad de acción”. “Propiciar nuevos líderes”. “Más confianza”

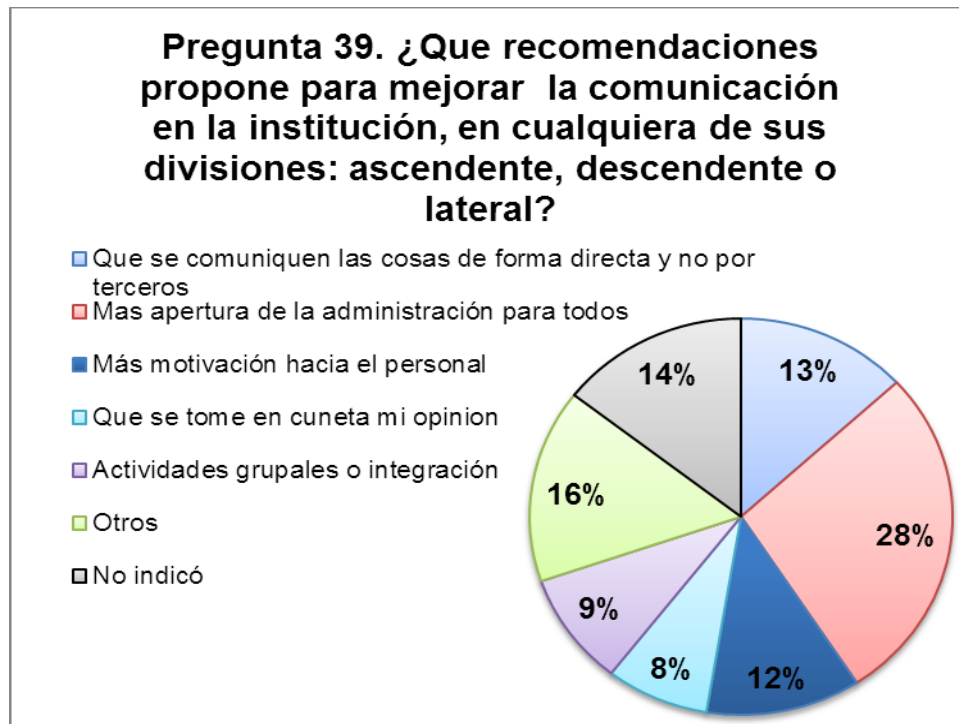
*Tabla 39: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la institución en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente o lateral?*

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Que se comuniquen los asuntos de forma directa y no por terceros</b>	10	13 %
<b>Mas apertura de la administración para todos</b>	21	28 %
<b>Más motivación hacia el personal</b>	9	12 %
<b>Que se tome en cuenta mi opinión</b>	6	8 %
<b>Actividades grupales o de integración</b>	7	9 %
<b>Otras</b>	12	16 %
<b>No indicó</b>	11	14 %
<b>Total general</b>	76	100 %

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 39: ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la institución en cualquiera de sus divisiones:



**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Entre las recomendaciones de los colaboradores para mejorar la comunicación están: con un 28 % más apertura de la administración para todos, el 13 % que se comuniquen las cosas de forma directa y no por terceros, más motivación hacia el personal con un 12 % y con un 9 % actividades grupales o integración.

Entre los colaboradores que representan el 16 % de otros indicaron: “Buzones de comentarios anónimos”. “El uso más efectivo del correo electrónico”. “Menos papeleo”. Entre otras.

Tabla 40: ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Una buena relación entre la jefatura y los docentes.	9	12 %
Más diálogo y mejor relación como colegas	11	14 %
Trabajo en equipo	9	12 %
La motivación por parte de la dirección	15	20 %
Que se reconozca mi trabajo	12	16 %
Otras	12	16 %
No indicó	8	10 %
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

Gráfica 40: ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio

Técnico Profesional La Suiza., Mayo 2017

El gráfico anterior muestra respecto a los aspectos que considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar el rendimiento laboral, el 20 % indicó que la motivación por parte de la dirección, el 16 % que se reconozca mi trabajo, el 12 % trabajo en equipo.

El 16 % que representa otros mencionaron entre otras las siguientes: “una propiedad”, “presupuesto fijo anual”, “menos papeleo”.

## **Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones**

El presente capítulo se basa en una serie de conclusiones y recomendaciones que surgen luego de aplicar la encuesta al personal del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba.

### **5.1 Conclusiones**

Al analizar los resultados de las preguntas que se efectuaron a todos los colaboradores que participaron en la encuesta, se obtuvo lo siguiente:

Datos Generales:

1. Poco más de la mitad del personal de la institución es de género femenino, mientras el resto son masculinos.
2. El personal del CTP La Suiza, Turrialba está dividido en cuanto a los rangos de edad. Sin embargo, más de la mitad de la población es adulta con edades que comprenden entre los 31 a 50 años.
3. Casi la mitad del personal del CTP La Suiza tienen entre 1 y 5 años de laborar en la institución, mientras que las personas restantes se dividen en los otros rangos.
4. Más de la mitad de los colaboradores de la institución se encuentran en condición de propiedad mientras que el resto son interinos.

### **5.1.1 Variable 1: Motivación**

5. La mayoría de los colaboradores del Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba, se sienten motivados en la realización de sus funciones, mientras el resto no lo están.

#### **5.1.1.1 INDICADOR 1. La teoría de Maslow**

6. Dentro de las necesidades fisiológicas que menciona Maslow en tu teoría, casi la mitad del personal menciona que la remuneración que reciben es buena.
7. La mayoría del personal del CTP La Suiza piensa que la remuneración que recibe sí le permite cubrir sus necesidades básicas mientras un pequeño porcentaje piensa que no.
8. En cuanto a la necesidad de seguridad que menciona Maslow, un poco más de la mitad del personal no siente estabilidad laboral, esto porque muchos son interinos en sus puestos, mientras el resto sí sienten estabilidad por estar en condición de propiedad.
9. La mayoría del personal de la institución destacó que en la institución sí se realizan diferentes actividades sociales y culturales, mientras el resto piensa que no, esto como parte de la necesidad de pertenencia de la que habla Maslow.
10. Del personal que mencionó que sí se realizan actividades en la institución, la mayoría sí participa en estas actividades, mientras el resto no lo hace porque no les gusta colaborar o por su personalidad no les gusta participar.

11. Maslow habla de la necesidad de estima como parte de la motivación, al respecto más de la mitad de los colaboradores del CTP La Suiza consideran que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo, mientras el resto consideran que no, según ellos porque muchas veces se externa lo negativo y lo positivo pasa desapercibido.
12. Como parte de la necesidad de autorrealización, para la motivación según Maslow, más de la mitad de los colaboradores consideran que tienen la posibilidad de desarrollo profesional en la institución, mientras la otra parte considera que no. Estos últimos consideran que es mucha la carga por lo que no hay opción de crecimiento, además que por la estructura del MEP eso no se da.

#### ***5.1.1.2 INDICADOR 2. La teoría de los dos factores de Herzberg***

13. En cuanto a los factores higiénicos de la teoría de los dos factores de Herzberg, la mayoría del personal destacó que los problemas de temperatura es una de las condiciones que más se presenta en su trabajo diario.

Dentro de las opciones a escoger estaban la falta de iluminación, luz muy brillante, ruido fuerte y constante, ruido intermitente, malos olores y problemas de temperatura alta o baja. No obstante, la mayoría seleccionó problemas de temperatura, ya que es una zona con un clima caliente y las instalaciones no poseen ventilación suficiente.

14. En cuanto a los factores motivacionales de Herzberg, un poco más de la mitad de los colaboradores de la institución considera que su jefe inmediato reconoce sus logros según sus funciones, mientras la otra parte que es casi la mitad consideran que no.

### **5.1.1.3 INDICADOR 3. La teoría de ERC de Alderfer**

15. Casi la mitad del personal calificó que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo es buena.
16. La mayoría del personal se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo. Solo un pequeño porcentaje del personal no se siente así.

Los que indican que sí se sienten satisfechos mencionan en su mayoría que les gusta su trabajo.

### **5.1.2 Variable N°2 Liderazgo**

17. De acuerdo a la interrogante general del estilo de liderazgo, casi la mitad del personal considera que el jefe inmediato aplica un estilo de liderazgo autocrático, el cual se basa en que toma decisiones y las realiza sin consultar a los demás, espera que hagan lo que les dice y asumen plena autoridad y plena responsabilidad, además que se basa en amenazas y castigos.

#### **5.1.2.1 INDICADOR 1. Liderazgo Autocrático**

18. La jefatura no se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta a los colaboradores. Por el contrario, considera las opiniones del personal en el momento de establecer las directrices o normas de la institución. Sin embargo, según la opinión de muchos de los colaboradores, esto lo realiza generalmente con su grupo cercano de colaboradores los cuales llaman “coordinadores” de los diferentes comités, los cuales a nivel de estructura organizacional los establece la dirección, por

este motivo gran parte de los colaboradores piensan que no se toma en cuenta este tipo de opiniones hacia ellos.

19. En su gran mayoría los colaboradores del CTP La Suiza consideran que el jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones por lo que lo consideran como un liderazgo autocrático

#### **5.1.2.2 INDICADOR 2. Liderazgo consultivo**

20. La mayoría del personal considera que el jefe sí posee la característica de discutir los diferentes temas con los colaboradores de la institución, quienes creen que lo hace con su grupo más cercano de colaboradores (coordinadores).

21. Gran parte de los colaboradores consideran que el jefe conoce su opinión y luego de escucharlos toma las decisiones.

Los colaboradores muestran que existe un liderazgo consultivo pero no con todos los colaboradores sino con el equipo más cercano y de confianza.

#### **5.1.2.3 INDICADOR 3. Liderazgo participativo**

22. Más de la mitad del personal considera que la jefatura fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas y toma en cuenta cada opinión.
23. La jefatura posee algunas de las características del liderazgo participativo pero no son predominantes. Esto se debe a que algunos colaboradores consideran que fomenta el trabajo en equipo, otros piensan que es asertivo en relación a la opinión de sus colaboradores, unos pocos opinan que delega

libremente funciones y la minoría piensa que genera un ambiente de confianza.

En general, los resultados que se obtuvieron están muy divididos en cuanto a las características del liderazgo participativo, pero lo que destaca es que no posee ninguna de las características de un líder participativo.

#### **5.1.2.4 INDICADOR 4. Liderazgo Democrático**

24. La jefatura posee características del liderazgo democrático pero no son predominantes. Esto se debe a que algunos colaboradores consideran que se brinda orientación y apoyo, otros que existe colaboración, otros que el jefe permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones, otros que poseen habilidades para la negociación y otra parte considera que no posee ninguna de estas características.

En general, los resultados que se obtuvieron están muy divididos en cuanto a las características del liderazgo democrático, pero lo que destacó es que no posee las características de un líder democrático.

25. Además se presentan ciertas habilidades de colaboración como un solo equipo de trabajo pero su mayoría piensa que solo con su equipo de trabajo cercano, por lo que piensan que el jefe inmediato no actúa como un solo equipo de trabajo con sus colaboradores.

#### **5.1.2.5 INDICADOR 5. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)**

26. Se pudo determinar que no existe un liderazgo liberal en el Colegio Técnico Profesional La Suiza. Esto porque en su mayoría los colaboradores no toman decisiones sin la participación del jefe inmediato.

27. Además el jefe inmediato no posee las características que identifican a un líder liberal según la mayoría de las opiniones de los colaboradores.

### **5.1.3 Variable N°3 comunicación**

28. Más de la mitad de los colaboradores del CTP La Suiza creen que la comunicación que predomina es descendente, ya que fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores.

#### ***5.1.3.1 INDICADOR 1. Comunicación ascendente***

29. Más de la mitad de los colaboradores conversan con el jefe sobre los problemas de trabajo o problemas personales.

30. Más de la mitad del personal no expresa al jefe los sentimientos que tienen hacia el puesto de trabajo, hacia los compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general.

Los dos datos anteriores indican que sí hay una comunicación ascendente pero no de todo el personal y la mayoría opina que existe comunicación pero sin sentimientos.

#### ***5.1.3.2 INDICADOR 2. Comunicación descendente***

31. La mayoría de los colaboradores indicaron que el jefe sí se comunica con ellos para dar instrucciones, explicar políticas y señalar problemas.

32. Un poco más de la mitad del personal destacó que el jefe no brinda realimentación acerca del desempeño laboral en el puesto de trabajo y la otra parte indicó que sí lo hace en casos como: las visitas al aula y en la calificación del desempeño

Respecto a este indicador se concluye que sí existe una comunicación descendente, sin embargo en su mayoría no es para retroalimentación.

#### **5.1.3.3 INDICADOR 3. Comunicación lateral**

33. Más de la mitad del personal indicó que sí existe un clima de confianza entre los colaboradores para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias.
34. La mayoría del personal mencionó que sí existe una buena comunicación que permite el desarrollo de relaciones de amistad. Parte del personal indicó que no se da una buena comunicación que propicie la amistad entre compañeros.

#### **5.1.4 Variable 4: Propuesta**

35. El clima que se presenta en el CTP La Suiza, Turrialba, está entre bueno y regular.
36. Los colaboradores brindaron recomendaciones para mejorar el clima organizacional en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, entre las que más predominan están:
- ✓ Espacios y actividades para interactuar y comunicarse entre sí

✓ Más apertura de parte de la administración

✓ Mejorar las relaciones humanas

✓ Mejorar el trabajo en equipo

✓ Mejorar la comunicación

37. El primer aspecto que más afecta el rendimiento laboral de los colaboradores es la motivación, en segundo lugar se encuentra el estilo de liderazgo (que predomina el autocrático) y en tercer lugar se ubica la comunicación.

38. Las recomendaciones que predominan entre los colaboradores para mejorar el estilo de liderazgo son:

✓ Dirección de puertas abiertas

✓ Seminario o talleres de liderazgo y relaciones interpersonales

✓ Mejorar la comunicación

39. Las recomendaciones que brindaron para mejorar la comunicación en la empresa son:

✓ Más apertura de la administración para todos

✓ Que se comuniquen las cosas de forma directa

✓ Más motivación hacia el personal

✓ Actividades grupales o integración

40. Los aspectos que más sobresalieron por parte de los colaboradores como fuente de motivación para mejorar el rendimiento laboral son:

- ✓ La motivación por parte de la dirección
- ✓ Que se reconozca el trabajo
- ✓ Más dialogo como colegas
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Una buena relación entre la jefatura y los docentes

## **5.2. Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron con el instrumento que se aplicó, se detallan a continuación una serie de recomendaciones según las variables e indicadores que se propusieron.

Es importante destacar que las preguntas enumeradas del 1 al 4 corresponden a datos generales para conocer con más detalle a la población en estudio.

### **5.2.1 Variable 1: Motivación**

Pregunta 5: se recomienda motivar más a los colaboradores, al agradecerles y valorar su trabajo.

#### **5.2.1.1 Indicador 1. La teoría de Maslow**

Pregunta 6 y 7: el salario que reciben los colaboradores no está en manos de la institución sino del MEP, por lo tanto no se puede recomendar un cambio en este aspecto, además que en promedio es un salario bueno.

Pregunta 8: con respecto a la estabilidad laboral no se puede cambiar su condición de interinos, ya que son factores externos a la institución. Sin embargo se recomienda tener

la cantidad de profesionales a los cuales se les pueda permitir tener como mínimo 30 lecciones.

Pregunta 9: se recomienda realizar más actividades sociales y culturales que involucren a los colaboradores y estudiantes de la institución, para que ellos se sientan parte de la misma.

Pregunta 10: se recomienda al comité institucional de actividades sociales y culturales, considerar el criterio de la totalidad de los funcionarios y plantear actividades que permitan el involucramiento del 100 % de los funcionarios de la institución.

Pregunta 11: se recomienda que se deje de lado lo negativo de los colaboradores y se trate de enfatizar lo bueno en cada uno de ellos, reiterar su potencial y valorar su esfuerzo y el trabajo que hacen. Entender que cada uno vive circunstancias personales diferentes.

Pregunta 12: existe un factor externo a la institución que evita que muchos sientan que no tienen posibilidades de crecimiento, sin embargo se recomienda por parte de la institución, como parte de actividades motivacionales, crear espacios de seminarios o talleres de aprendizaje en diferentes áreas que los haga crecer como profesionales.

#### ***5.2.1.2 Indicador 2. La teoría de los dos factores de Herzberg***

Pregunta 13: es importante contactar a un especialista en Salud Ocupacional que lleve a cabo una evaluación de los problemas de temperatura en los recintos de trabajo que se presentan diariamente y brinde sugerencias sobre cuáles pueden ser las posibles soluciones.

Pregunta 14: es recomendable que se efectuó de manera más significativa el reconocimiento a los logros de los colaboradores de una forma más directa, se recomienda por ejemplo establecer una vez al mes “al profesor del mes” según sus logros y el trabajo que realiza, además de felicitarlos más seguido en consejo de profesores.

### **5.2.1.3 INDICADOR 3. La teoría de ERC de Alderfer**

Pregunta 15: se recomienda abrir espacios dentro de la jornada laboral donde se permita cultivar las relaciones interpersonales entre los funcionarios, por ejemplo: talleres, espacios reflexivos. Asimismo se recomienda modificar el planteamiento que existe institucionalmente donde los docentes se ubican por departamentos según la especialidad, esto evita que exista una comunicación adecuada con otros funcionarios de otras áreas dentro de la institución. Sugiero que esto se haga por cada periodo lectivo.

Pregunta 16: es fundamental demostrar que lo que hace cada persona es importante y necesario, por lo tanto se recomienda estimularlos y motivarlos.

### **5.2.2 Variable N°2 Liderazgo**

Pregunta 17: se recomienda que la dirección realice una autoevaluación según los resultados de esta investigación y considere poner en práctica un liderazgo participativo y democrático, los cuales son los más recomendables para mantener un equilibrio de autoridad, se fomente un ambiente de armonía y se emplee más la negociación en la toma de decisiones.

#### **5.2.2.1 INDICADOR 1. Liderazgo Autocrático**

Pregunta 18 y 19: al entender que los subalternos, bajo el principio de obediencia, deben estar sujetos a las directrices que emana el director y al ser el director el único

responsable, según el MEP de dirigir a la institución, recomendando que exista una atmósfera donde los colaboradores se sientan partícipes e importantes en la toma de decisiones y no solamente verse como ejecutores de las directrices que emana la jefatura.

#### **5.2.2.2 INDICADOR 2. Liderazgo consultivo**

Pregunta 20 y 21: se recomienda que la jefatura continúe con la discusión de los diferentes temas que se relacionan con las actividades diarias que se llevan a cabo en la institución e implemente definir los objetivos y las metas con el apoyo de todos los trabajadores y no solo del grupo de coordinadores. Se entiende que algunas decisiones no se pueden tomar entre todos ya que es mucho personal, sin embargo se recomienda escucharlos, pedir sugerencias en alguna eventualidad para que ellos se sientan parte del equipo y cambiar la imagen que existe, donde la jefatura no está al alcance de todos y se tiene la imagen que los únicos cercanos al personal docente son los coordinadores.

#### **5.2.2.3 INDICADOR 3. Liderazgo participativo**

Pregunta 22 y 23: es importante que la jefatura fomente la generación e intercambio de ideas e implemente la participación a la hora de tomar decisiones en conjunto (jefe y colaboradores), con el fin de llegar a acuerdos que beneficien a cada uno por igual. No solo con el grupo de coordinadores, sino generar un ambiente de confianza en todos.

#### **5.2.2.4 INDICADOR 4. Liderazgo Democrático**

Pregunta 24: se recomienda que la jefatura continúe con la negociación y la implemente aún más, así como la orientación y apoyo en el trabajo diario. Debe basarse en la participación de todos los miembros y no solo con el grupo de coordinadores.

Pregunta 25: es recomendable aplicar más la colaboración y el respeto para que los trabajadores puedan ser parte de un solo equipo de trabajo ante cualquier circunstancia y no que sientan que no forman parte del equipo dentro de la institución. Además eliminar el concepto que algunos trabajadores tienen en relación al hecho de que si en algún momento ellos expresan un criterio diferente a la jefatura, puedan estar sujetos de represarías

#### **5.2.2.5 INDICADOR 5. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)**

Pregunta 26: es importante que la jefatura continúe con el compromiso que ejerce hasta el momento en toda la institución, al mostrar interés en las decisiones de sus colaboradores al no ejercer un liderazgo liberal, según la opinión de los consultados y se recomienda que se genere un equilibrio entre la libertad y autoridad.

Pregunta 27: es recomendable que la directora trabaje como hasta el momento y se integre en las actividades y situaciones que ocurren en el trabajo, según lo demanda el Ministerio de Educación Pública. Sin embargo se recomienda enfocarse no solo en las responsabilidades laborales de cada uno de sus colaboradores, sino preocuparse también de la motivación de los mismos en un ámbito más personal y humano.

#### **5.2.3. Variable N°3 comunicación**

Pregunta 28: es importante que se continúe con la comunicación descendente, sin embargo no solo debe predominar dentro de las institución sino se recomienda crear confianza en los colaboradores, abrir las puertas para escuchar cuando lo necesiten y así también que exista una comunicación ascendente predominante en la institución.

##### **5.2.3.1 INDICADOR 1. Comunicación ascendente**

Pregunta 29 y 30: es recomendable continuar con las prácticas de la comunicación ascendente y crear espacios para que los colaboradores conversen más con la jefatura, se desarrolle una escucha eficaz y comprensiva y se aplique la política de puertas abiertas. Esto último se refiere a que los trabajadores sepan que pueden acercarse a su jefe en cualquier momento, para la resolución de problemas y/o consultas y no solamente tener acceso a sus coordinadores, sino que puedan trascender a la jefatura y tener una comunicación asertiva entre las dos partes.

#### **5.2.3.2 INDICADOR 2. Comunicación descendente**

Pregunta 31 y 32: se recomienda continuar con las mismas prácticas y que la jefatura muestre una mayor disposición a compartir información oportuna y relevante de la institución hacia los trabajadores en general y no solo a los coordinadores, así como una mayor apertura y confianza. Además enfatizar en la retroalimentación de una forma individual y personal, sin enfatizar tanto al error.

#### **5.2.3.3 INDICADOR 3. Comunicación lateral**

Pregunta 33 y 34: es recomendable fortalecer aún más la comunicación lateral por medio de actividades grupales fuera del ambiente laboral. Esto permitirá una mayor interacción entre todos así como el apoyo y respeto mutuo.

Se recomienda que cada uno de los departamentos pueda plantear actividades durante todo el curso lectivo, donde se integre la totalidad del personal y se busque una comunicación asertiva entre todos.

#### **5.2.4 Variable 4: Propuesta**

Pregunta 35: es recomendable llevar a cabo análisis frecuentes del clima organizacional de la institución en general, con el fin de determinar las circunstancias que afectan el entorno laboral y buscar alternativas de mejora.

Lo anterior permitirá que los funcionarios cuenten con un ambiente de trabajo ameno y se genera a la vez un desempeño laboral eficiente.

Pregunta 36: es necesario tomar en cuenta las recomendaciones que brindaron los colaboradores para mejorar el clima organizacional en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba. Como crear espacios y actividades para interactuar y comunicarse entre sí, más apertura por parte de la administración, mejorar las relaciones humanas y mejorar la comunicación de una forma más directa.

Pregunta 37: el primer aspecto que afecta el rendimiento laboral de los colaboradores es la motivación, luego se encuentra el estilo de liderazgo que predomina actualmente (autocrático) y por último se ubica la comunicación. Por lo tanto se recomienda motivar más al colaborador, hacerle sentir que es importante para la institución, ejemplo: tener presente las fechas de sus cumpleaños y que la administración de alguna forma visible exprese sus felicitaciones, reconocer el trabajo de algún colaborador por mes, de manera pública (colaborador del mes) sin dejar de lado las palabras de agradecimiento en todo momento. Se recomienda evitar la confrontación de un funcionario por la jefatura en público y más bien realizarlo en forma privada, siempre bajo un ambiente de respeto y cordialidad.

Pregunta 38: es importante tomar en cuenta las recomendaciones que propusieron los colaboradores para mejorar el estilo de liderazgo, las cuales son: crear un seminario o

talleres de liderazgo y relaciones interpersonales con el personal, dirección de puertas abiertas y mejor comunicación

Pregunta 39: no se puede dejar de lado las recomendaciones que brindaron los colaboradores para mejorar la comunicación: más apertura de la administración para todos, más motivación al personal, comunicar los asuntos de forma directa y no por terceros y tomar en cuenta la opinión de todo el personal

Se recomienda que no todo el trabajo de comunicación se delegue a los coordinadores sino que la administración se muestre más a los colaboradores y que esté dispuesta a escuchar.

Pregunta 40: la dirección debe considerar los aspectos que los colaboradores indicaron como fuente de motivación para mejorar el rendimiento laboral, como: que se motive más a los colaboradores, que se reconozca y valore el trabajo, más dialogo como colegas y no de una forma autoritaria, fomentar una relación entre la jefatura y los docentes y el trabajo en equipo.

## **Capítulo VI: Propuesta**

### **6.1 Introducción**

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en la presente investigación en cuanto al clima organizacional que se presenta en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba, en el segundo trimestre del año 2017, se concluye que existen situaciones del ambiente interno que repercuten de forma significativa en la motivación y en el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, es de suma importancia que la jefatura lleve a cabo las recomendaciones y acciones correctivas que contribuyan a un mejoramiento del clima organizacional actual.

Más adelante se detalla una propuesta de acciones a desarrollar que permitirán la solución de aquellas debilidades expuestas en la presente investigación. Si la institución la implementa se beneficiará al tener mejores estrategias de liderazgo y comunicación y colaboradores motivados, lo que contribuye a la vez a un desempeño laboral adecuado.

La propuesta consiste en desarrollar planes de capacitación y talleres para los colaboradores que abarquen temas que se consideran como factores de importancia para lograr un clima organizacional agradable en la institución. Además de un programa de motivación.

### **6.2 Justificación e importancia de la propuesta**

Esta propuesta es para darle a conocer a la jefatura y a los colaboradores de la empresa los aspectos en los cuales se requiere mejorar y qué metodología emplear para fortalecer la situación actual.

Con esto se logrará modificar el clima organizacional, se contribuirá a un cambio en el estilo de liderazgo, en el estilo de la comunicación, a un aumento de la motivación y al mejoramiento del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores del CTP La Suiza.

### **6.3 Objetivos de la propuesta**

#### **6.3.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de mejora del Clima Organizacional del Colegio Técnico Profesional La Suiza que lleve a un desempeño laboral adecuado.

#### **6.3.2 Objetivos específicos**

- Implementar un plan de capacitaciones externas que propicie una comunicación efectiva entre los docentes y directivos por medio de herramientas estratégicas para el mejoramiento del clima organizacional.
- Efectuar un plan de capacitaciones externas que contenga temas que se relacionen con los estilos de liderazgo, para que se modifique el estilo de liderazgo autocrático que se implementa actualmente en la institución.
- Contribuir a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores de la institución a través de un programa de motivación como guía para que se mejore el clima presente en la institución.

### **6.4 Alcances y limitaciones de la propuesta**

#### **6.4.1 Alcances**

- ✓ La propuesta se basa en las necesidades que se detectaron, así como en las recomendaciones que brindaron los colaboradores.

- ✓ Mediante diversas capacitaciones, la jefatura y los colaboradores adquirirán conocimientos y estrategias de mejora de la comunicación y del liderazgo, con el fin de que se apliquen características de un estilo de liderazgo menos autocrático.
- ✓ Se mejorará la motivación por medio de un programa que permita un mejor clima laboral dentro de la institución.

#### **6.4.2 Limitaciones**

- ✓ Ausencia del personal a las capacitaciones externas de liderazgo y comunicación previamente programadas.
- ✓ Poca disponibilidad para llevar a cabo las diferentes actividades del plan de motivación

#### **6.5 Debilidades de capacitación en el Colegio Técnico Profesional La Suiza, Turrialba**

Los procesos de capacitación son fundamentales en todas las empresas, debido a que se adquieren conocimientos, nuevos aprendizajes y se desarrollan habilidades y competencias que fomentan un mejor desempeño laboral, lo que permite a la vez el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Ante esto es importante conocer las fortalezas y debilidades de la organización, de manera que se programen capacitaciones para cada una de esas áreas que requieren de una mejora inmediata y que sean acordes a las necesidades de cada uno de los colaboradores.

Una vez que se analizaron las debilidades de capacitación de los funcionarios del Colegio Técnico Profesional La Suiza., se determinaron que los temas más relevantes son:

- ✓ Habilidades para el liderazgo
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Motivación

El proceso de capacitación de los colaboradores del CTP La Suiza se llevará a cabo por medio de capacitaciones externas, los capacitadores serán personas externas a la institución, a quienes se les solicitará la colaboración en los siguientes temas: estilos de liderazgo y comunicación.

A continuación se describirán los programas de capacitaciones externas para los colaboradores del CTP La Suiza.

**Taller comunicación asertiva:** se diseñó con la finalidad de capacitar al personal en relación a los tres niveles de comunicación, barreras para una comunicación efectiva, comunicación no verbal y escucha asertiva y empatía.

**Taller de habilidades para el liderazgo:** tiene la finalidad de practicar habilidades y fortalezas personales que se relacionan con un liderazgo efectivo y respetado, que le permitan al mando medio encontrar y prepararse para los retos que implica organizar y generar logro junto a las personas.

En cuanto al tema de motivación se presenta un programa con el fin de cubrir las necesidades que el talento humano manifieste, al hacer cada una de sus áreas productivas y asimismo se convierta en una herramienta de gran importancia ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los colaboradores y logre el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución.

Este se divide en:

- Actividades grupales.
- Actividades de evaluación mutua.
- Actividades materiales.

### **6.5.1 Estructura de las capacitaciones sobre el tema de comunicación asertiva.**

**Taller:** Comunicación asertiva **Duración:** 4 horas **Dirigido por:** Dr. Eduardo Gómez

**Participantes:** máximo 30 personas. Dirigido a todo el personal técnico, académico y administrativo.

Se recomienda llevarlo a cabo con todos los funcionarios realizando 3 grupos de manera aleatoria, para la realización del mismo en diferentes días cada grupo.

**Objetivo.** Brindar técnicas que faciliten la buena práctica de la comunicación asertiva en las tres direcciones: descendente, ascendente y lateral.

Contenido del taller

- Los 3 niveles de comunicación
- Barreras para una comunicación efectiva
- Comunicación no verbal
- Escucha asertiva y empatía.

## Descripción del taller

### ✓ Los 3 niveles de comunicación

Se expresa mediante una dinámica los diferentes niveles de comunicación que establecer y los alcances de cada uno, el fin es resaltar aquel nivel donde la comunicación se establece frente a frente.

### ✓ Barreras para una comunicación efectiva

Resaltar la importancia tanto de la forma y circunstancias bajo las cuales se establece la comunicación entre las personas como de los alcances y cantidad de información que puede transmitirse al usar los informes, memorandos, correos electrónicos hasta conversaciones cara a cara.

### ✓ Comunicación no verbal

Se detalla la investigación científica que respalda la importancia de la comunicación no verbal más que la verbal, cómo y cuándo afecta.

- Práctica de la técnica de “Escribir el mensaje”: para la confianza y efectividad del mensaje que se requiere transmitir.
- Práctica de la técnica: ara evitar el error común de poner a las personas a la defensiva y perder el rumbo de la conversación.
- Práctica de los 3 principios para discutir con otros: para fortalecer el vínculo aun en conversaciones difíciles.

- Práctica de la técnica “3ª alternativa”: para iniciar con una configuración que permita a ambos buscar en conjunto algo más allá de “mis razones” o “tus razones”.
- ✓ Escucha asertiva y empatía

Potenciar a la persona en la capacidad de escuchar sin juzgar, de alcanzar una comprensión de las ideas y propuestas de los demás.

- Práctica de la técnica de parafraseo: para facilitar la escucha activa y la forma como el colaborador percibe la comunicación ascendente.
- Práctica de la técnica del “Palo indio”: para promover el respeto y espacios tanto para “el hablar” y para “el escuchar”.
- Ejercicio para el desarrollo de la empatía: para fortalecer la atención de quien escucha y la observación de los mensajes no verbales.
- Práctica de la técnica de validar el sentimiento: para “conectar” con las personas aun cuando no se esté de acuerdo con las razones o justificaciones.
- Ejercicio base en la modificación de las circunstancias vs. la persona: para ejemplificar la ayuda de configurar las circunstancias bajo las cuales se da la comunicación.

### **6.5.2 Estructura de la capacitación sobre habilidades del Liderazgo**

**Taller: Habilidades de Liderazgo Duración: 4 horas Dirigido por: Dr. Eduardo Gómez**

**Participantes:** dirigido a la dirección y a todo funcionario que cumpla con una función de manejo de personal dentro de la institución.

**Objetivo general:** complementar el conocimiento y experiencia técnica del líder o encargado con habilidades de liderazgo e influencia.

#### Contenido del taller

- El liderazgo y la oportunidad que significa
- Cómo brindar reconocimiento sin depender del dinero (reconocimiento y apreciación del trabajo).
- Canal de flujo.
- Generando cambios.
- Escucha asertiva y solución de conflictos.

#### Descripción del taller

- ✓ El liderazgo y la oportunidad que significa.

Se aborda de forma precisa qué es el líder y lo que significa para la persona la oportunidad del liderazgo, tanto en su vida laboral como personal. Qué aspectos generales de conducta debe retomar o desarrollar el líder para obtener resultados mediante las personas y cómo manejar determinados casos.

- ✓ Cómo brindar reconocimiento sin depender del dinero (reconocimiento y apreciación del trabajo)

Los mandos medios efectivos deben conocer lo que el ser humano busca en el día al día, no solamente en el pago quincenal, esto permite generar voluntad y satisfacción mediante los productos o servicios que se brindan, no solamente el cumplir con un mínimo esperado, ahora está al alcance del líder las acciones sencillas y efectivas y los alcances del aprecio en el trabajo.

- Técnicas de reconocimiento que el mando medio puede ejecutar sin depender de autorizaciones o recursos económicos.
- ✓ Canal de flujo

Los líderes no solo deben trabajar por la productividad y calidad en sus servicios o productos, sino también con la pesadez y baja motivación de ejecutar puestos repetitivos. Estrategia para lograr compromiso de las personas en las responsabilidades.

- ✓ Generando cambios

En su mayor parte el líder debe estimular a las personas a adaptarse a los nuevos requerimientos y procedimientos, a implementar ideas nuevas. Sin embargo se encuentran con la dificultad de no envolver a las personas en la propuesta.

Estrategia para generar cambios que involucren la voluntad de las personas.

- ✓ Escucha asertiva y solución de conflictos

Cuando cada quien lleva sus razones y las expone pensamos en “ganarle” al otro, lo cierto es que con esto no ganamos voluntad y compromiso. Cuando vamos con el fin de encontrar algo mejor que “su razón” y “mi razón”, trascendemos a “nuestra razón”.

Escenificación de las siguientes técnicas:

- ❖ Evadir los mecanismos de defensa.
- ❖ Parafraseo.
- ❖ Palo indio.
- ❖ Escribir el mensaje.

### 6.5.3. Presupuesto de los talleres

*Cuadro 5: Presupuesto, talleres*

Taller	Precio por taller	Precio de la alimentación por persona	Precio total
<b>Comunicación asertiva</b>	Incluye: Copias (formatos, test, otros), presencia en el lugar del capacitador, material que se utilice en dinámicas. ¢400 000	¢3000	¢490 000 (30 personas)
<b>Habilidades de liderazgo</b>	Incluye: Copias (formatos, test, otros), presencia en el lugar del capacitador, material que se utilice en dinámicas. ¢400 000	¢3000	¢424 000 (8 personas)

Fuente. Elaboración propia basada en Grupo Motiva

Los sitios que se consultaron para la elaboración de este presupuesto fueron:

1. Soda de la institución
2. Dr. Eduardo Gómez Aguilar. Licenciado en psicología. GRUPO MOTIVA.

Aunado a lo anterior propongo como opción al señor Jorge Madrigal Muñoz, certificado por el programa Lidere como entrenador de líderes, motivador y charlista a grupos, organizaciones, empresas y *coaching*.

Costo:

Modalidad taller: 1 hora y 30 minutos, ¢30 000 por taller

Modalidad charla: 1 hora, ¢20 000 por charla

#### 6.5.4. Cronograma de las capacitaciones

Debido a que las instituciones públicas cuentan con un presupuesto por año, el cronograma se propone para el año 2018.

*Cuadro 6. Cronograma de las capacitaciones*

Cronograma de las capacitaciones									
Capacitación	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comunicación asertiva grupo 1									
Comunicación asertiva grupo 2									
Comunicación asertiva grupo 3									
Habilidades de Liderazgo									

Fuente. Elaboración propia, Abril 2017

## **6.5.5 Estructura Programa de motivación**

### ***6.5.5.1 Pasos para desarrollar el programa***

- Creación del comité que se encarga de organizar y dirigir las actividades. Para lograr el éxito es necesario que la administración planifique con el objetivo de facilitar y establecer ventajas y probabilidades que constituyan herramientas útiles y de fácil acceso, por eso en esta etapa se hace necesario que la dirección maneje las funciones del programa y conozca las relaciones interpersonales de los colaboradores, además de dirigir los lineamientos y estructuras del programa.
- Suministrar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño, se debe proveer al personal los conocimientos necesarios, objetivos, metas, alcances, así como otros lineamientos básicos para alcanzar el mejoramiento de las actividades. La administración debe proporcionarles lo necesario.

### ***6.5.5.2 Preparación***

La administración debe conocer las funciones de las actividades que deben realizar en la implementación del programa motivacional. Debe elaborarlas de manera clara, práctica y sencilla para hacer ejecutadas sin ninguna dificultad.

### ***6.5.5.3 Actividades***

El comité encargado de organizar y dirigir las actividades del programa motivacional debe estructurar los procedimientos que se deben desarrollar en el programa, los cuales están conformados por las siguientes actividades:

- Actividades grupales.
- Actividades de evaluación mutua.
- Actividades materiales

#### ***6.5.5.4 Desarrollo del programa***

Es esencial que los colaboradores del CTP La Suiza manifiesten conformidad dentro del área de trabajo, para entender que está satisfecho, realiza sus actividades productivamente, se adapta y mejora la problemática que surge dentro del ambiente laboral.

Con este propósito es recomendable que la dirección se mezcle y conviva con sus empleados, conozca sus inquietudes y proporcione solución, además poner en práctica programas motivacionales que se constituyen en guías para satisfacer la fuerza laboral.

Para el desarrollo del programa motivacional en el Colegio Técnico Profesional La Suiza se definen las siguientes actividades:

#### **ACTIVIDADES GRUPALES**

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados del CTP La Suiza para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral.

**Objetivo:** Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.

Eventos:

- Eventos Deportivos

Al investigar la preferencia deportiva del grupo de colaboradores se pueden determinar e implementar estos eventos que fomentarán las relaciones interpersonales. Además se buscará expertos en temas motivacionales por medio de actividades deportivas y recreativas para realizar estos eventos al menos una vez al año.

- Celebraciones

Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los colaboradores puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo al preparar la decoración, refrigerios y regalos que se repartirán en esos días (se fijará una cuota entre los funcionarios).

- Cumpleaños

Organizar celebraciones o menciones especiales para los funcionarios que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución.

- Reconocimientos

Reconocer la labor de los funcionarios al establecer “el colaborador del mes” según sus logros y el trabajo que realizó durante ese tiempo.

- Excursiones

Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestresen a los funcionarios.

- Lluvias de ideas

Fomentar la reunión entre los colaboradores para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas dentro de la institución con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento. Se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses, esto se hará por departamento y se procurará que todos los funcionarios participen en esta práctica para hacerles sentir que se toman en cuenta.

#### ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN MUTUA

Este procedimiento se debe efectuar para diferenciar las ideas y conflictos que percibe cada uno de los funcionarios para disminuir las diferencias que se manifiestan entre el grupo.

Objetivo: solucionar los problemas de desacuerdo en el área de trabajo.

Puesta en práctica: será mediante un instrumento que se proporcionará a los empleados en los cuales se evaluarán mutuamente entre ellos. Esta información la recopilará la persona encargada según lo haya definido la dirección. En una reunión general se determinarán las notas con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales.

#### ACTIVIDADES MATERIALES

Son las que implican establecer las necesidades materiales y de comodidad que tenga el talento humano de la institución, a pesar que esta área no tiene mayor afectación para los colaboradores sí es muy importante no descuidarla ya que es fundamental en la motivación y por ende en el clima laboral.

Objetivo: Proveer a los funcionarios del CTP La Suiza de un área laboral adecuada para que ejecuten sus funciones de forma oportuna.

Estrategias o acciones:

- Mantenimiento y Suministros

Incluyen suministrar el mobiliario y equipo adecuado así como lo necesario a los colaboradores, al igual del mantenimiento constante y periódico que facilite el desempeño eficiente del trabajo.

- Espacio Físico

Los expertos en salud ocupacional se encargarán de los aspectos del espacio y distribución del área en el que se desempeñará el talento humano, para mejorarlos y así contribuyan a la productividad laboral.

### 6.5.6. Cronograma del Programa de Motivación

Debido a que las instituciones públicas cuentan con un presupuesto por año, el cronograma se propuso para el año 2018.

*Cuadro 7: Cronograma del Programa de Motivación*

Actividades	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Eventos deportivos											
Celebraciones											
Cumpleaños											
Reconocimientos											
Excursiones											
Luvia de ideas											
Evaluacion mutua											
Activiades materiales											

Fuente. Elaboración propia, Abril 2017

## Bibliografía

- Aguado E. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según perspectiva de los docentes (Maestría) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Alcalá Uribe, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.
- Alcala Uribe, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme
- Benavides, R. (2014). Administración. México: McGraw-Hill Interamericana
- Bernal, César A. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGra-Hill Interamericana Editores
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación
- Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (50), 24-32

- Durán, C., & Atlante, M. E. (2012). La medición del clima organizacional desde la perspectiva del personal de apoyo en la Universidad Nacional de Mar del Plata: aplicación de herramientas cualitativas a fin de profundizar en el análisis de los resultados obtenidos. Nilan.
- Franklin, B., Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación.
- Hernández, R, Fernández, C y Bautista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill Interamericana
- López, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universidad autónoma de Barcelona. España.
- Menéndez, N. (2014). Clima organizacional en la municipalidad del Progreso, Jutiapa (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Jutiapa, Guatemala.
- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación
- Morales Jaramillo, V. A., & Tirapé Moran, R. A. (2012). Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la empresa Aerostar SA (Tesis de pregrado) Universidad Estatal de Milagros, Ecuador.
- Morán, G., Alvarado, D. (2010). Métodos de investigación. México: Pearson.
- Münch, L. (2015). Administración: Proceso administrativo clave del éxito empresarial. Pearson

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Patlán Pérez, J., Martínez Torres, E. y Hernández Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *International Administración & Finanzas*, 5 (5), 1-19.
- Patlán, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *International Administración & Finanzas*, 5 (5), 1-19.
- Peña Cárdenas, M. C., Chávez Macías, A. G., & Agüero Rodríguez, C. (2013). Factores del Clima Organizacional de una pequeña empresa. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 704-707.
- Robbins, S., Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior. scielo*. 25(2), 164-177
- Tamayo, M. (2012). *Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa.
- Universidad Hispanoamericana. (2017). *Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. San José, Costa Rica.
- Werther, W., Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana

## Anexos

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**  
**TESIS PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Instrumento para el Análisis del Clima Organizacional en el Colegio Técnico profesional La Suiza en el tercer trimestre 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 del CTP La Suiza.

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, pertenecientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su colaboración en la realización del mismo.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según criterio. La información suministrada será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los anteriormente descritos:

### **I. DATOS GENERALES**

1. Género:

a () Masculino      b () Femenino

2. Edad:

a () 20 a 30      c () 41 a 50      e () más de 60

b () 31 a 40      d () 51 a 60

3. Años de laborar en la institución:

a () 1 a 5 años      c () 11 a 15 años      e () más de 20 años

b () 6 a 10 años      d () 16 a 20 años

4. Condición laboral:

a ( ) Interino

b ( ) Propiedad

## II. VARIABLE 1: MOTIVACIÓN

5. ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?

Si

No

Explique por qué:

---

---

### INDICADOR 1. La teoría de Maslow

6. ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?  
(Fisiológicas)

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

7. ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?

Si

No

Explique por qué

---

---

8. ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente? (Seguridad)

Si

No

Justifique su respuesta

---

---

9. ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales? (Pertenencia)

Si

No

***Si su respuesta es negativa pase a la pregunta No.11***

10. ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?

Si

No

Explique por qué

---

---

11. ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo? (Estima)

Si

No

Explique porqué:

---

---

12. ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución?  
(Autorrealización)

Sí

No

Si su respuesta es negativa indique por qué:

---

---

**INDICADOR 2. La teoría de los dos factores de Herzberg**

13. ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno)

a  Falta de iluminación

b  Luz muy brillante

c  Ruido fuerte y constante

d  Ruido intermitente

e  Problemas de temperatura (alta o baja)

f  Malos olores

g. Otro, especifique \_\_\_\_\_

14. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución? (Factores motivacionales)

a  Sí

b  No

Explique por qué: \_\_\_\_\_

---

**INDICADOR 3. La teoría de ERC de Alderfer**

15. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación)

- a ( ) Excelente
- b ( ) Muy buena
- c ( ) Buena
- d ( ) Regular
- e ( ) Mala

Explique por qué:

---

---

16. ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?  
(Crecimiento: autorrealización)

- a. ( ) Sí
- b. ( ) No

Explique por qué: \_\_\_\_\_

---

**III. VARIABLE 2: LIDERAZGO**

17. ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?

- ( ) La toma de decisiones la realiza sin consultar a los demás. Espera que hagan lo que les dice y no que piensen por sí mismos. Asumen plena autoridad y plena responsabilidad. Suele ser negativo, basado en amenazas y castigos (Autocrático)
- ( ) Existe 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)
- ( ) Descentralizan la autoridad de manera clara. Se reconoce los aportes y la participación. Se informa a los empleados de las condiciones de afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y a actuar (Participativo)
- ( ) Las decisiones de grupo se toman por voto mayoritario, se fomenta la participación común y las críticas y los castigos son mínimos (Democrático)



**INDICADOR 3. Liderazgo participativo**

22. ¿Su jefe inmediato fomenta el intercambio de ideas entre el personal?

- a.  Sí                      b.  No

Explique por qué:

---

---

23. ¿Cuál(es) de las siguientes características identifican a su jefe inmediato?

- Delega libremente funciones
- Es asertivo en relación a la opinión de sus colaboradores
- Fomenta el trabajo en equipo
- Genera un ambiente de confianza
- Ninguna de las anteriores

**INDICADOR 4. Liderazgo Democrático**

24. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?

- Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.
- Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.
- Posee la habilidad para la negociación.
- Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- Ninguna de las anteriores.

25. ¿Su jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?

- Sí    b.  No

Explique en qué casos \_\_\_\_\_

---

**INDICADOR 5. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)**

26. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?

- Sí  No

Explique por qué: \_\_\_\_\_

27. ¿Cuál(es) de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

- No participa en las decisiones, su papel es pasivo.  
 No dirige al personal en los logros y objetivos de la institución.  
 No tiene un papel influyente en el ambiente laboral.  
 El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe.  
 Ninguna de las anteriores

**IV. VARIABLE 3: LA COMUNICACIÓN**

28. ¿Cuál(es) de los siguientes tipos de comunicación predomina en la institución?

- Fluye desde los subordinados hacia la jefatura (Ascendente).  
 Fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores (Descendente).  
 Se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico (Horizontal).

**INDICADOR 1. Comunicación ascendente**

29. ¿Usted como colaborador mantiene una comunicación fluida con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales, cuando lo amerita?

- Sí  No

Explique porqué

---

30. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la institución general?

Sí

No

**INDICADOR 2. Comunicación descendente**

31. ¿Su jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?

Sí

No

32. ¿Su jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?

Sí

No

En qué casos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**INDICADOR 3. Comunicación lateral**

33. ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?

Si

No

Explique por qué

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

34. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?

Si       No

Explique por qué

---

---

---

## V. PROPUESTA

35. ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?

- a  Excelente
- b  Muy bueno
- c  Bueno
- d  Regular
- e  Malo

Explique por qué: \_\_\_\_\_

---

36. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?

---

---

---

37. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación? Mencione y explique

---

---

---

38. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la institución?

---

---

---

39. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la institución en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente o lateral?

---

---

---

40. ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?

---

---

---

**¡Gracias por su Colaboración!**