

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO  
ACADÉMICO DE BACHILLERATO**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL  
MOVIMIENTO SOLIDARISTA  
COSTARRICENSE DURANTE EL AÑO 2017**

**Alumno:**

**Michael Sánchez Pacheco**

**Tutora:**

**Helen Alvarado Mora**

**Mayo, 2017**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XII</b>
<b>CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1.1 <i>Antecedentes del problema</i> .....	15
1.1.2 <i>Descripción del problema</i> .....	16
1.1.3 <i>Justificación del problema</i> .....	17
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
1.3    OBJETIVOS.....	18
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	18
1.4    ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	18
1.4.1 <i>Alcances</i> .....	18
1.4.2 <i>Limitaciones</i> .....	19
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1    CONTEXTO HISTÓRICO .....	21
2.1.1 <i>Historia del solidarismo en Costa Rica (origen y evolución)</i> .....	21
2.1.2 <i>Misión, visión y valores del Movimiento Solidarista Costarricense</i> .....	25
2.2    MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	26
2.2.1 <i>Administración</i> .....	26
2.2.2 <i>Fases de la administración</i> .....	27
2.2.3 <i>Concepto de organización y sus características</i> .....	29
2.3    CONTEXTO TEÓRICO DEL TEMA .....	30
2.3.1 <i>Administración de recursos humanos</i> .....	30
2.3.2 <i>Cultura organizacional</i> .....	31
2.3.3 <i>Pasos para crear la cultura de una organización</i> .....	34
2.3.5 <i>Dimensiones de la cultura organizacional</i> .....	36
2.3.6 <i>Tipos de cultura</i> .....	40
2.3.7 <i>Características de la cultura organizacional</i> .....	43
2.3.8 <i>Clima organizacional</i> .....	46
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>47</b>
3.1    TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.1.1 <i>Finalidad</i> .....	48
3.1.2 <i>Dimensión temporal</i> .....	49
3.1.3 <i>Marco</i> .....	49
3.1.4 <i>Naturaleza</i> .....	50
3.1.5 <i>Carácter</i> .....	52
3.2    SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	54
3.2.1 <i>Fuentes primarias</i> .....	55
3.2.2 <i>Fuentes secundarias</i> .....	55
3.3    SELECCIÓN DEL MUESTREO .....	58
3.3.1 <i>Unidades de análisis</i> .....	58

3.3.4 La población .....	<b><i>¡Error! Marcador no definido.</i></b>
3.3.5 La muestra .....	<b><i>¡Error! Marcador no definido.</i></b>
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	62
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES .....	66
<i>Cuadro de operacionalización de las variables</i> .....	68
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b><i>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</i></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

INNOVACIÓN .....	80
TRABAJO EN EQUIPO .....	81
IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE METAS .....	82
CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN VALORES .....	83
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN VALORES.....	83
RECOMENDACIÓN O INFLUENCIA INTERNA PARA INGRESAR A LA EMPRESA.....	84
SALARIO ADECUADO.....	85
SUMINISTRO DE HERRAMIENTAS NECESARIAS .....	86
CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN CREENCIAS .....	87
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CREENCIAS.....	87
DESARROLLO PERSONAL.....	88
COLABORACIÓN.....	89
AUTONOMÍA .....	90
CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN CLIMA .....	91
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CLIMA.....	91
HORARIOS .....	92
VESTUARIO .....	93
CASTIGOS SEVEROS.....	94
CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN NORMAS .....	95
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN NORMAS.....	95
CELEBRACIÓN DE FECHAS ESPECIALES.....	95
INCENTIVOS PARA PREMIAR BUENAS LABORES.....	96
CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS DE LA EMPRESA .....	97
CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN SÍMBOLOS.....	99
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN SÍMBOLOS .....	99
COHERENCIA ENTRE LAS ACCIONES Y LA MISIÓN.....	100
PREFERENCIA DE PERSONAL INTERNO O EXTERNO.....	101
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL .....	102
CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN FILOSOFÍA .....	103
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN FILOSOFÍA.....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 .....	80
GRÁFICO 2 .....	81
GRÁFICO 3 .....	82
GRÁFICO 4 .....	84
GRÁFICO 5 .....	85
GRÁFICO 6 .....	86
GRÁFICO 7 .....	88
GRÁFICO 8 .....	89
GRÁFICO 9 .....	90
GRÁFICO 10.....	92
GRÁFICO 11.....	93
GRÁFICO 12.....	94
GRÁFICO 13.....	96
GRÁFICO 14.....	97
GRÁFICO 15.....	98
GRÁFICO 16.....	100
GRÁFICO 17.....	101
GRÁFICO 18.....	102
GRÁFICO 19.....	105

# CARTA DEL TUTOR

## CARTA DEL TUTOR

Heredia 14 de marzo del 2017.

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Administración de Negocios**

Estimado señor:

El estudiante Michael Sánchez Pacheco, cédula de identidad número 4-0211-0490, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MOVIMIENTO SOLIDARISTA COSTARRICENSE**. el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios, con énfasis en Gerencia.

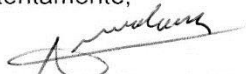
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	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%

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

Atentamente,



Licda. Helen Alvarado Mora

Cédula 4-0135-0746

Carné Colegio Profesional Número 2661

## CARTA DE LA FILÓLOGA

San Rafael de Heredia, 27 de mayo de 2017

Señores  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

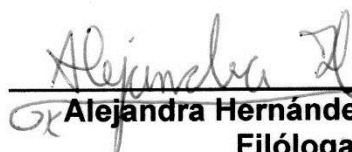
En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el trabajo para optar por el grado de bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, bajo el título:

*LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MOVIMIENTO SOLIDARISTA COSTARRICENSE DURANTE EL AÑO 2017*, elaborado por el estudiante Michael Sánchez Pacheco.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,

**Alejandra Hernández Arguedas**  
Filóloga  
Teléfono 22 37 61 66  
San Rafael de Heredia

  
\_\_\_\_\_  
**Alejandra Hernández Arguedas**  
Filóloga  
Cédula 4 193 626  
Carné 66820 del Colegio de  
Licenciados y Profesores en Letras,  
Filosofía, Ciencias y Artes

## CARTA DEL LECTOR

19 de mayo del 2017

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Administración de Negocios**

**Estimado señor**

La estudiante Michael Sánchez Pacheco cedula 4-0211-0490 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MOVIMIENTO SOLIDARISTA COSTARRICENSE DURANTE EL AÑO 2017....”**, el cual han elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

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

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Michael Sánchez Pacheco, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 402110490 egresado de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: La Cultura Organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense durante el año 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 29 días del mes de Mayo del año dos mil 17.

Michael Sánchez Pacheco.

Firma del estudiante

Cédula

402110490

## DEDICATORIA

Primeramente, le dedico esta tesina a Dios por darme salud e inteligencia para poder llegar hasta aquí; también a mis padres William Sánchez Vargas y Yetty Pacheco Lobo, que me han dado un apoyo incondicional en todo momento y a los cuales espero retribuirles ese apoyo como se lo merecen.

De igual manera quiero dedicar este proyecto a dos personas muy especiales para mí, pero que lamentablemente ya no están conmigo: mi tío José Sánchez Vargas y mi primo Milton Sánchez Sánchez; ellos ya partieron de este mundo y están gozando de la compañía de Dios, sin embargo para mí siguen vivos y los llevo en el corazón.

Finalmente les dedico este proyecto a todas las personas que de alguna u otra manera me han apoyado y motivado a lo largo de mi carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios, quien nos da todos los medios necesarios para luchar día tras día por alcanzar nuevas metas; también a mi madre Yetty Pacheco Lobo, que siempre es mi mano derecha y la responsable de que yo sea una mejor persona.

De igual manera agradezco a mi padre William Sánchez Vargas, por ser la persona que ha financiado mi carrera con grandes sacrificios, pero con mucho amor, lo cual es un tesoro muy valioso.

Por último, le agradezco a mi tío Milton Sánchez Vargas, por ser la persona más noble y leal en toda mi familia, siempre está conmigo en las buenas y en las malas y constantemente me motiva a seguir adelante para alcanzar mis sueños.

## INTRODUCCIÓN

La investigación consiste en realizar un estudio para determinar la cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense. Se pretende efectuar un análisis mediante información objetiva para definir cómo es la cultura dentro de la organización y así plantear conclusiones y recomendaciones válidas, las cuales ayuden a la Junta Directiva a tomar decisiones. El trabajo consta de las siguientes partes:

Capítulo I: se refiere a los antecedentes, la descripción y la justificación del problema, correspondiente a la cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense. Una vez definidos estos aspectos, se formula el problema, lo cual consiste en plantear una pregunta que debe responderse con la investigación; luego se indican los objetivos tanto general como específicos, que son el fin de la investigación y, por último, se mencionan los alcances que se logran con la investigación, así como las posibles limitaciones que se puedan presentar a la hora de realizar la misma.

Capítulo II: es el marco teórico de la investigación. Primeramente se hace referencia al contexto histórico, el cual consiste en señalar aspectos históricos, visión, misión y valores del Movimiento Solidarista Costarricense. Luego se encuentra el marco teórico conceptual, donde se define organización, administración y sus fases, así como administración de recursos humanos. Por último, se detalla el contexto teórico del tema, en el que se ahonda acerca de la cultura organizacional. Se explica el concepto, los pasos para crearla, cómo mantenerla, sus dimensiones, sus tipos y sus características; además se indica el

concepto de clima organizacional ya que este se tiende a confundir con el de cultura organizacional.

Capítulo III: es el marco metodológico, donde primeramente se establece el tipo de investigación para lo cual se especifica su finalidad, su dimensión temporal, su marco, su naturaleza y su carácter. Luego se determinan los sujetos y fuentes de investigación, tanto primarias como secundarias. También se hace referencia a lo que es la selección del muestreo, la cual en esta investigación no aplica ya que se realiza un censo. De igual forma se mencionan las técnicas e instrumentos para recolectar la información. Finalmente se definen las variables de una manera conceptual, operacional e instrumental, lo que brinda claridad la hora de recolectar la información.

Capítulo IV: es el análisis de resultados, el cual consiste en realizar un análisis claro y conciso con la información obtenida por parte de los colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense. Con esta información se establecen las características de la cultura, el tipo de cultura y un análisis de la cultura presente dentro de la organización.

Capítulo V: en este se ubican las conclusiones y recomendaciones luego de efectuado el respectivo análisis de resultados; asimismo, se formulan recomendaciones objetivas que puedan ser de gran ayuda a la Junta Directiva del Movimiento Solidarista Costarricense con respecto a su cultura organizacional ya sea para mantenerla o fortalecerla.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

El Movimiento Solidarista Costarricense es una organización civil, sin fines de lucro, que agremia en su seno a las asociaciones solidaritas en procura de la representación, promoción, fortalecimiento y desarrollo del sector.

Facilita a los afiliados la prestación de servicios según sus necesidades y participa activamente como interlocutor ante el Gobierno y cualquier instancia, presentando su posición sobre temas del acontecer solidarista y el de su entorno.

Para conocer el concepto de cultura organizacional, es necesario remontarse a los años 20, época en la cual Elton Mayo y sus colaboradores hacen énfasis en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización; cómo son fundamentales para esta y cómo repercuten directamente en ella. Estos autores definen la cultura organizacional como un conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización.

El origen de la cultura organizacional proviene de Alemania en el año de 1880, en donde se señala que de acuerdo a la cultura organizacional, las empresas pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras e innovadoras o conservadoras. También, se menciona que la cultura organizacional eleva la calidad de vida y aumenta la productividad de una organización, además es aprendida y compartida por los miembros de la empresa. Desde su origen se demuestra la importancia de que una organización cuente con una óptima cultura ya que esta brinda más posibilidades de que una empresa sea exitosa.

Según Schein (1988), existen tres niveles en la cultura organizacional y su manera de interactuar. En primer lugar, están los artefactos y creaciones que se vinculan con la tecnología, muebles, arquitectura, entre otros. Luego está la parte de los valores que enfatiza la parte social, la filosofía, los estándares y las metas. Por último, están los supuestos, los cuales se refieren a la forma de entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. En conclusión, estos tres niveles se deben combinar para lograr que la cultura de la organización sea la mejor posible.

Haciendo una investigación preliminar, se determina que en el Movimiento Solidarista Costarricense no ha llevado a cabo un estudio sobre cultura organizacional para determinar cómo es esta dentro de la organización y así verificar si la cultura es óptima o debe mejorarse.

### **1.1.2 Descripción del problema**

Como se expuso, la cultura organizacional es un aspecto fundamental para toda empresa debido a que cuando existen buenos valores, hábitos y creencias dentro de una organización, esta cuenta con grandes posibilidades de tener éxito.

Se debe tener claro que lograr una cultura organizacional idónea no es una tarea fácil ya que trabajar con personas es complejo. Sin embargo, toda empresa debe procurar una buena cultura para que los colaboradores estén motivados, aspecto clave al ser el recurso humano el más importante en una organización; por ende, cuando hay motivación, los colaboradores dan su mejor rendimiento, contribuyendo a la competitividad de la empresa.

Asimismo, para que exista una cultura organizacional idónea, debe haber un buen estilo de liderazgo por parte de las jefaturas o sea que estas influyan de una manera positiva en los colaboradores, lo cual provoca un ambiente laboral óptimo y así contribuyen a mejorar la cultura teniendo presente que los puestos superiores deben dar el ejemplo.

Precisamente al saber de la importancia que posee la cultura organizacional para toda organización es que se toma la iniciativa de realizar un primer estudio sobre cultura organizacional, específicamente en el Movimiento Solidarista Costarricense, para investigar cómo es su cultura y así de una forma objetiva mediante datos reales hacer las recomendaciones necesarias a la Junta Directiva de dicha organización, con respecto a si la cultura organizacional debe mantenerse o si es necesario fortalecerla.

### **1.1.3 Justificación del problema**

La cultura organizacional es un aspecto importante en el área de recursos humanos por lo cual al tratarse de una organización social como el Movimiento Solidarista Costarricense, se hace un estudio de cultura organizacional en dicha entidad para lograr un objetivo fundamental de la Administración de Recursos Humanos y propiamente de cualquier organización como lo es la satisfacción de los colaboradores.

Al no existir una investigación previa y dada la importancia del tema en las organizaciones, la investigación consiste en realizar un diagnóstico acerca de la cultura organizacional que se presenta en el Movimiento Solidarista Costarricense

para de esta manera analizarla y recomendar a la Junta Directiva si dicha cultura debe mantenerse o si es necesario fortalecerla.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo es la cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense y de qué manera se podría mantener o mejorar?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diagnosticar la cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las características de la cultura organizacional presentes en el Movimiento Solidarista Costarricense.
2. Determinar el tipo de cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense.
3. Analizar la cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense.
4. Recomendar acciones a la Junta Directiva del Movimiento Solidarista Costarricense para mantener o mejorar la cultura organizacional.

## **1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 Alcances**

La investigación beneficia a la Junta Directiva del Movimiento Solidarista Costarricense pues es el primer estudio de cultura organizacional de la

organización, lo cual le brinda un excelente panorama a la hora de tomar decisiones.

También, se pretende contribuir a que los colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense conozcan más sobre la cultura presente dentro de la organización.

El Movimiento Solidarista Costarricense contará con un instrumento para medir cultura organizacional de los autores Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño, el cual podrán aplicar cuando lo consideren necesario para poder tomar mejores decisiones con respecto a su cultura y mejorar los procedimientos.

#### **1.4.2 Limitaciones**

La gran limitación al realizar la investigación es que la cultura organizacional es un tema desconocido por parte de los colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense por lo cual se puede obtener información no precisa o hasta existe la posibilidad de no recibir información por parte de los colaboradores.

Asimismo, para que la investigación se refleje en hechos, depende de los líderes ya que estos deben llevar a cabo las recomendaciones. También los colaboradores deben contar con una buena actitud a la hora de implementar el cambio.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Historia del solidarismo en Costa Rica (origen y evolución)**

El solidarismo en Costa Rica tiene su origen en una experiencia netamente costarricense, basada en el concepto de solidaridad que señala la doctrina social de la iglesia.

Tuvo como antecedentes las reformas sociales de 1940-1943. Su fundador fue el abogado y economista Lic. Alberto Martén Chavarría. En el año de 1947, lo inició en el plano económico, como una solución a los problemas obrero patronales que se produjeron con la promulgación del Código de Trabajo. Luego, la idea evolucionó y se intentó llevar al campo político con la creación del partido Acción Solidarista, que en 1962 presentó papeleta para diputados.

El Lic. Martén fue ministro de Economía de la Junta de Gobierno de 1948, por lo que le correspondió dirigir todo lo referente a la nacionalización bancaria.

El Lic. Martén en 1947 fundó la Oficina de Coordinación Económica de Costa Rica, y según publicación de la Unión Solidarista, su objetivo era: "Trabajar por la armonía y cooperación de patronos y trabajadores dentro de un espíritu de solidaridad, para lograr el aumento de la producción y su equitativo reparo dentro de las normas de eficiencia económica y justicia social".

Posteriormente, en 1949, establecieron las bases filosóficas del movimiento, esto permitió su desarrollo sobre principios firmes y estables.

El mérito del Lic. Martín Chavarría está en haber ideado una fórmula para que la solidaridad pudiera encontrar una vía de realización dentro de la empresa. El Plan Martín, como se le conoció inicialmente, consiste en un Plan de Ahorro.

Los recursos de la asociación solidarista provienen de dos fuentes principales: el ahorro mensual de los trabajadores que, según la ley, puede ser entre el 3 y el 5 por ciento, y un aporte mensual de la empresa, cuyo porcentaje se pacta entre esta y los trabajadores.

El aporte de la empresa no es una donación, sino que corresponde a un adelanto sobre la cesantía del trabajador, que se le entrega a este junto con el ahorro y el respectivo rendimiento una vez que deje la empresa. Se forma así un fondo de ahorro a nombre de los trabajadores, quienes lo administran por medio de una directiva con el fin de brindarles todo un plan donde su desarrollo económico, social y espiritual fomente empresarios que manejen sus ahorros de la mejor manera posible y además tengan acceso a préstamos y beneficios varios. Cuando algún empleado deja la empresa voluntariamente o por despido, se le da de inmediato el fondo de ahorro acumulado a su nombre, constituido por sus ahorros y los del patrono.

El solidarismo no tiene compromisos políticos, partidistas, religiosos o ideológicos, pero anima a sus integrantes a apoyar y fortalecer la democracia. Pretende convertir la empresa capitalista o burguesa en una institución ético económica, en cuyo seno se produzcan eficientemente y se distribuya con equidad.

Se propone unir sólida y fraternalmente a patronos y trabajadores para que al ayudarse logren un mayor bienestar al obtener una elevada producción y un equitativo reparto. También se propone cooperar en el mejoramiento de las relaciones para que puedan hacer frente a las doctrinas que incitan al odio, la lucha de clases y que conducen a la servidumbre; con el fin de que comprendan que, en la defensa de la empresa, defienden sus propios intereses, y que los verdaderos enemigos de trabajadores y patronos son la pobreza y la ignorancia.

En el solidarismo el hombre es un ser en familia y para la familia. Une en su labor de capacitación y en la acción de gestión de las asociaciones, al trabajador, la empresa, entendida esta como una comunidad humana, a la familia y a la sociedad en el logro del bien común. Presta gran atención a la formación espiritual y cívica del trabajador, porque considera que este, antes de ser productor, es una persona.

El solidarismo funciona con la representación paritaria de representantes empresariales y dirigentes solidaritas en todos los órganos de dirección y con el aporte económico equitativo y proporcional de unos y otros.

A finales de la década del 40 y principios de la del 50 aparecieron las primeras empresas solidaritas, que fueron: Tienda La Gloria, Trejos Hnos. y El Gallito Comercial. Por varios años este movimiento se mantuvo inactivo, hasta el año 1972 en que el Prob. Lic. Claudio Solano y un grupo de empresarios, crearon la Asociación de Empresarios Pro-Justicia Social y Paz, con el propósito de impulsarlo. Este grupo de empresarios estuvo integrado por los señores Luis

Rodrigo de Bedout Larrad de Muebles de Metal Alumiplastic, Ramón Ramírez Guier de Keith-Ramírez y Álvaro Batalla González de Cinta Azul.

De 1972 a 1982, el Movimiento Solidarista pasó de 12 asociaciones a varios centenares. Especialmente de 1978 en adelante, el movimiento se extendió del Valle Central a la zona Atlántica, el Pacífico sur y al norte del país. Se ha trasladado del sector industrial y comercial al agrícola, del sector privado al público, y de Costa Rica que fue el primer país que lo impulsó y puso en práctica, a El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Colombia y Venezuela.

La promulgación de la Ley de Asociaciones Solidaritas en 1984 le ha dado al solidarismo los mismos derechos y prerrogativas legales de los otros movimientos sociales como el cooperativismo y el sindicalismo democrático. Actualmente, a la par de su promulgación, está en la etapa de profundización doctrinaria y de renovación técnica y administrativa, para lo que cuenta con el gran impulso del Movimiento Solidarista Costarricense.

El crecimiento del solidarista ha sido asombroso, como lo demuestra el estudio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de setiembre de 1987, según el cual existen 1836 asociaciones solidaritas con 212 088 trabajadores afiliados. De acuerdo con el acápite "Evolución de las organizaciones de trabajadores" del libro *Estado de la nación en desarrollo humano sostenible*, las sociedades anónimas laborales (SAL) han mostrado un gran dinamismo durante 1995 y 1996, y continúan con su creciente irrupción como instituciones del mercado de trabajo.

De estas instituciones, cerca del 60 % son de servicios profesionales y servicios generales. Al 31 de diciembre de 1996 se habían registrado un total de 140 instituciones de las cuales un 59.2 % estaban concentradas en San José y es en Limón donde se encuentra el mayor porcentaje de socios, con un 48.4 % del total, encontrándose en esta provincia el 7.8 % de la SAL. La disminución de los sindicatos activos fue del 8.3 % y la población sindicalizada se redujo en un 3.7 % en 1996.

## **2.1.2 Misión, visión y valores del Movimiento Solidarista Costarricense**

### **Misión**

Somos un organismo de integración solidarista que contribuye al desarrollo y fortalecimiento de las asociaciones solidaritas por medio de la representación nacional e internacional y la defensa de los intereses sociales, políticos y económicos del sector.

### **Visión**

Ser la organización social laboral líder en el ámbito nacional y con proyección internacional, capaz de influir en la definición de políticas orientadas al desarrollo humano, promoviendo el bienestar económico y social y una distribución equitativa de la riqueza.

### **Valores**

Nuestra filosofía está integrada por los siguientes valores: solidaridad, integración, compromiso social, transparencia.

## **2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

El estudio consiste en investigar sobre cultura organizacional, sin embargo, es necesario conocer el contexto de la teoría administrativa para tener un mejor panorama acerca de la importancia de la administración para toda organización y así analizar las fases del proceso administrativo y cómo estas contribuyen al logro de los objetivos.

### **2.2.1 Administración**

Según Koontz, Weihrich y Cannice (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).

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz; en otras palabras, la administración es crear y diseñar un ambiente en el cual las personas trabajando en equipo logren los objetivos preestablecidos de la organización mediante la eficiencia y la eficacia.

Precisamente dos aspectos básicos en la administración son la eficiencia y la eficacia, los cuales se tienden a confundir ya que ambos términos se orientan al logro de objetivos, pero la diferencia está en que la eficiencia es alcanzar los objetivos, haciendo un uso racional de los distintos recursos con los que cuenta una organización.

La administración como tal busca desperdiciar pocos recursos, lo cual se conoce como una alta eficiencia para así conseguir objetivos difíciles, lo que se

denomina una alta eficacia. En un mundo tan globalizado los recursos en una organización son escasos como, por ejemplo, personal, dinero, equipo entre otros; por lo tanto, la tarea de los gerentes es utilizar eficientemente dichos recursos.

En conclusión, la administración en general pretende hacer un uso racional de los diferentes recursos con los que cuenta una organización para así lograr los objetivos preestablecidos de una manera eficiente y eficaz.

### **2.2.2 Fases de la administración**

La administración posee cuatro fases (planeación, organización, dirección y control), las cuales deben actuar en toda organización de una manera conjunta, para así tener más posibilidades de lograr los objetivos preestablecidos. Las cuatro fases tienen la misma importancia ya que si una empresa falla en alguna de ellas, es muy probable que el proceso administrativo sea trabado y, por ende, no se alcancen los objetivos.

Planeación: “(...) selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una opción entre varias alternativas” (Koontz et al., 2012, p. 108).

En esta se definen objetivos, se establecen estrategias y se desarrollan planes para coordinar actividades. En la fase de planeación toda organización debe tener claras la misión y la visión empresarial, o sea cuál es el propósito o razón de ser de la empresa y dónde se ve dicha empresa en el largo plazo.

Organización: Según Koontz et al. (2012), “la organización se define como la estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p. 200).

Esta fase se puede presentar de dos maneras, la organización formal, la cual es “una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz et al. 2012, p. 201). Luego está la organización informal, que se define como “red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (Koontz et al., 2012, p. 202).

Consiste en determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo. En la fase de organización se cuenta con dos tipos de organizaciones como lo son la formal y la informal, la formal cuenta con una estructura definida conocida como el organigrama, mientras que en la informal predominan las relaciones interpersonales.

Dirección: De acuerdo con Koontz et al. (2012), es “el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p. 386).

Se trata de motivar, dirigir y cualquier otra acción involucrada con dirigir al personal. En esta fase es fundamental el papel del liderazgo, o sea, cómo un líder influye en un equipo de trabajo para conseguir los objetivos preestablecidos de la organización.

Control: Koontz et al. (2012) definen el control como “la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (p. 496).

Es dar seguimiento a las actividades con el propósito de garantizar que se logren conforme a lo planeado. Esta fase es básica en el proceso administrativo al

ser un tipo de retroalimentación que ocurre dentro de una organización para verificar si lo planeado salió bien y si realmente se cumplieron los objetivos.

En conclusión, las cuatro fases del proceso administrativo poseen la misma importancia y deben llevarse a cabo de una forma conjunta y coordinada dentro de toda organización ya que si se presenta algún fallo en alguna de ellas, las demás también son perjudicadas y, por ende, afectan a la organización, de ahí la necesidad de definir claramente cada una de las cuatro fases.

### **2.2.3 Concepto de organización y sus características**

En relación con el concepto de organización, Robbins y Coulter (2010) señalan que se define como “un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Por lo general toda organización ofrece un producto o brinda un servicio para lograr un objetivo común que por lo general es la satisfacción de los clientes” (p. 14).

Además, agregan que “Toda organización posee tres características en común las cuales son: Propósito definido, estructura deliberada y personas” (Robbins y Coutler, 2010, p. 14).

Para empezar, toda organización debe tener un propósito definido, o sea, objetivos que la misma desea cumplir. Por lo general, el principal objetivo es la obtención de utilidades; sin embargo, hay organizaciones sin fines de lucro en las que sus objetivos son distintos.

Las organizaciones también crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros se desempeñan. Esta puede ser formal con una estructura bien

definida acerca de las funciones de cada puesto o ser más abierta, en donde no hay labores específicas.

Por último, toda organización cuenta con personas, quienes son las encargadas de llevar a cabo las metas de la organización, estas personas son conocidas como la fuerza laboral.

En conclusión, para que una organización sea formal debe contar con una estructura bien definida que por lo general se conoce como un organigrama en el cual quedan definidos los puestos, así como la jerarquía que debe ser respetada. Asimismo, debe haber un objetivo en común por el cual los colaboradores trabajen de manera estratégica para lograrlo.

## **2.3 CONTEXTO TEÓRICO DEL TEMA**

### **2.3.1 Administración de recursos humanos**

La cultura organizacional es un tema que corresponde a la administración de recursos humanos, al relacionarse con los colaboradores de una organización y el área del talento humano es la encargada de definir la cultura y de tratar que la fuerza laboral la acepte como propia. Por lo tanto, es fundamental conocer aspectos acerca de la administración de recursos humanos y cómo esta es básica para el éxito de toda organización.

El recurso humano es el recurso más valioso con el que puede contar una empresa al ser el encargado de lograr los objetivos y la competitividad de las organizaciones. Al respecto Robbins y Coutler (2014) mencionan:

La Administración de Recursos Humanos es importante en toda organización debido básicamente a 3 razones, las cuales son: puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva, es una parte fundamental de las estrategias organizacionales y, por último, la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño (p. 380).

El papel de la administración de recursos humanos es lograr que el personal de la organización sea altamente productivo, o sea, que los colaboradores actúen de una forma responsable desde un punto de vista estratégico, ético y social.

En conclusión, el principal desafío de la administración de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces para lo cual se debe atraer, desarrollar y retener a las personas idóneas que puedan contribuir a la empresa a lograr sus objetivos.

### **2.3.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un tema amplio, pero a efectos de la presente investigación, puede comprenderse de la siguiente manera:

(...) la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos

los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización (Chiavenato, 2007, p. 84).

Se considera esta definición al contener factores claves como los valores, creencias y expectativas que en toda organización deben existir para una idónea cultura.

Además, Chiavenato (2007) agrega:

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional (p. 83).

El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

Existen muchas definiciones de cultura organizacional, como las citadas por Herrera Murillo (2014), las cuales se exponen a continuación:

“Un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización” (Spender, 1983, citado por Herrera Murillo, 2014, p. 5).

“Valores centrales fuertes y ampliamente compartidos” (Reilly, 1983, citado por Herrera Murillo, 2014, p. 5).

“La forma en que hacemos las cosas” (Deal y Kennedy, 1982, citados por Herrera Murillo, 2014, p. 5).

“La programación colectiva de la mente” (Hofstede, 1980, citado por Herrera Murillo, 2014, p. 5).

“Entendimientos colectivos” (Van Maanen y Barley, 1983, citados por Herrera Murillo, 2014, p. 5).

“Un grupo de creencias duraderas compartidas comunicadas por medio de gran variedad de medios simbólicos, creando un significado en la vida laboral de las personas” (Kouzes, Caldwell y Posner, 1983, citados por Herrera Murillo, 2014, p. 5).

“Un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias subyacentes de esa organización” (Ouchi, 1981, citado por Herrera Murillo, 2014, p. 5).

“Un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, transmitidos por medios simbólicos como historias, mitos, leyendas, lemas, anécdotas y cuentos de hadas” (Peters y Waterman Jr., 1982, Herrera Murillo, 2014, p. 5).

“El patrón de supuestos básicos que un grupo determinado inventa, descubre o desarrolla al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna” (Schein, 1985, Herrera Murillo, 2014, p. 5).

Al analizar estas definiciones, se llega a la conclusión de que cuando existe una cultura organizacional óptima, una organización tiene amplias posibilidades de ser altamente competitiva pues una impecable cultura provoca que los colaboradores estén motivados y posean un alto rendimiento, lo cual contribuye a lograr los objetivos organizacionales. En otras palabras, la cultura organizacional refleja la personalidad de la organización y, por lo tanto, es vital que los colaboradores la conozcan a la perfección para saber hacia dónde se dirige esta.

### **2.3.3 Pasos para crear la cultura de una organización**

Según Herrera Murillo (2014), existen cinco pasos básicos que contribuyen a la hora de crear una cultura organizacional, estos son:

Formular los valores estratégicos: son creencias básicas sobre el entorno de una organización que dan forma a su estrategia

Desarrollar los valores culturales: los valores que los empleados necesitan tener y sobre los cuales deben actuar para que la estrategia se ejecute de acuerdo con los valores estratégicos.

Crear una visión: generar una imagen de la organización que represente la forma en la que los valores estratégicos y culturales se combinan para crear el futuro.

Iniciar las estrategias de implementación: tomar acciones fundamentadas en los valores estratégicos y culturales para alcanzar la visión.

Reforzar las conductas culturales: utilizar sistemas formales para fomentar las conductas deseadas en los empleados, relatar historias que demuestran los valores culturales, participar en ceremonias y rituales que enfatizan las acciones correctas de los empleados.

Estos cinco pasos son una guía que toda organización debe considerar al crear su cultura, teniendo en cuenta que todo depende de los valores que la organización posea y la forma en que sean inculcados a los colaboradores ya que estos actúan conforme perciban la imagen de la empresa; por lo tanto, es fundamental que la organización cuente con valores estratégicos y culturales impecables para que así el personal tenga claro hacia dónde se dirige.

#### **2.3.4 Manejo de la cultura de la organización**

Herrera Murillo (2014) señala que existen tres elementos clave para manejar la cultura de una organización, los cuales son: aprovechar la cultura existente, enseñar la cultura de la organización y cambio de la cultura de la organización.

Toda organización debe aprovechar la cultura establecida, al ser más fácil y rápido modificar las conductas de los empleados dentro de una cultura existente que cambiar la historia, las tradiciones y los valores determinados; es decir, se facilita más transmitir la cultura ya existente a los colaboradores para lo cual los gerentes deben tener claro cuáles son los valores de la organización con el fin de transmitirlos al personal y lograr que el mismo comprenda el panorama de la cultura de la organización.

Luego se debe enseñar la cultura de la organización mediante socialización organizacional, que consiste en un proceso por medio del cual los empleados aprenden la cultura de la empresa y transmiten a otros sus conocimientos y comprensión, o por medio de mecanismos organizacionales, que son ejemplos de la cultura organizacional que los empleados ven en el comportamiento de las personas con experiencia. En ambos casos, tanto la gerencia como los colaboradores, deben estar empapados de la cultura de la organización para transmitirla de la mejor forma.

Por último, está el cambio de la cultura de la organización, lo cual es muy difícil de lograr ya que por lo general los colaboradores están acostumbrados a una cultura, por lo tanto, pueden resistirse al cambio. Cuando se da este proceso, es fundamental la influencia de los gerentes para que así los nuevos valores sean percibidos positivamente y, por ende, no afecten el nivel de desempeño.

### **2.3.5 Dimensiones de la cultura organizacional**

Robbins y Coulter (2010) explican que hay siete dimensiones que describen la cultura de una organización, las cuales van de menos a más, esto significa que si la dimensión es propia de la organización, tiende a ser más; mientras que si la dimensión no es propia de la organización, tiende a ser menos. Estas dimensiones son las siguientes:

Atención al detalle: “(...) es el grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle” (Robbins y Coutler, 2010, p. 47).

Orientación a resultados: “(...) es el grado en que los gerentes se enfocan en los resultados más que en cómo se logran dichos resultados” (Robbins y Coutler, 2010, p. 47).

Orientación a la gente: “(...) es el grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización” (Robbins y Coutler, 2010, p. 47).

Orientación a los equipos: “(...) es el grado en que el trabajo se organiza en equipos en lugar de individuos” (Robbins y Coutler, 2010, p. 47).

Agresividad: “(...) es el grado en que los empleados son agresivos y competitivos en lugar de cooperativos” (Robbins y Coutler, 2010, p. 47).

Estabilidad: “(...) es el grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas” (Robbins y Coutler, 2010, p. 47).

Innovación y toma de riesgos: “(...) es el grado a que se alienta a los empleados a innovar y a tomar riesgos” (Robbins y Coutler, 2010, p. 47).

Por lo general cada organización se centra en alguna de estas dimensiones o en varias de ellas, sin embargo, esto depende del tipo de empresa o la situación en la que se puede encontrar una organización; por ejemplo, una empresa líder puede optar por una dimensión de estabilidad, mientras que una empresa retadora se podría basar más en una dimensión de resultados o agresividad.

Ejemplo de las dimensiones de la cultura organizacional es el siguiente:

Caso de dos empresas: A y B

Empresa A: Esta organización es una compañía manufacturera. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones y los buenos gerentes son aquellos que pueden proporcionar información detallada que respalde sus recomendaciones. Las decisiones creativas que representan muchos cambios o demasiado riesgo no son apoyadas. Como los gerentes de proyectos fallidos son abiertamente criticados y penalizados, los gerentes tratan de no implementar ideas que cambien mucho el estado de las cosas. Un gerente de nivel bajo criticó una frase frecuentemente utilizada en la compañía: 'Si algo funciona bien, no lo modifiques'.

En esta organización se pide que los empleados sigan diversas y normas. Los gerentes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que no se desvíen. La administración se preocupa por la alta productividad, sin importar el efecto sobre la moral o la rotación del personal.

Las actividades laborales se diseñan en torno a los individuos. Existen distintos departamentos y líneas de autoridad y se espera que los empleados tengan contacto mínimo con otros empleados de diferentes áreas o líneas de mando. Las evaluaciones de desempeño y reconocimientos enfatizan los esfuerzos individuales, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar aumentos de sueldos y ascensos.

Empresa B: Esta organización también es una compañía manufacturera. Sin embargo, en esta, la administración alienta y recompensa la toma de riesgos y los cambios. Las decisiones basadas en la intuición son valoradas tanto como las bien racionalizadas. La administración se enorgullece de su propia historia de experimentos con nuevas tecnologías y tiene éxito con regularidad al presentar productos innovadores. Los gerentes o empleados que tienen una buena idea son alentados a llevarla a cabo y los fracasos se tratan como experiencias de aprendizaje. La compañía se enorgullece de ser una guía de mercado y de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Hay pocas reglas y normas que los empleados deben seguir y la supervisión es relajada ya que la administración cree que sus empleados trabajan arduamente y son confiables. La administración se preocupa por la alta productividad, pero cree que esta se genera tratando bien a la gente. La compañía está orgullosa de su reputación, de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales se diseñan en torno a equipos, y los miembros de los equipos son alentados a interactuar con personas que realizan otras funciones y con otros niveles de autoridad. Los empleados hablan positivamente sobre la competencia entre equipos. Los individuos y equipos tienen objetivos y los bonos se basan en el logro de resultados. Los empleados tienen un buen nivel de autonomía para elegir los medios por los cuales lograr los objetivos (Robbins y Coutler, 2010, pp. 48-49).

Al analizar las dos empresas, se llega a la conclusión de que la empresa A se centra en las siguientes dimensiones: atención al detalle y estabilidad; mientras que la empresa B se enfoca más hacia las dimensiones: orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad e innovación y toma de riesgos.

### **2.3.6 Tipos de cultura**

#### **Culturas fuertes vs culturas débiles**

Robbins y Coutler (2010) señalan que hay dos tipos de cultura organizacional: fuertes y débiles; ninguna organización puede estar en un nivel intermedio, cada una debe tener claro en cuál de los dos extremos se ubica.

Existen grandes diferencias entre una cultura organizacional fuerte y una cultura organizacional débil. Para iniciar, en las culturas fuertes los valores son ampliamente compartidos; mientras que en las débiles, los valores son limitados a unas cuantas personas, por lo general a la alta administración. En las culturas fuertes, la cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante; mientras que en las débiles, la cultura envía mensajes contradictorios acerca de lo que es relevante.

En las culturas fuertes, la mayoría de los empleados puede hacer referencia a la historia o héroes de la empresa, mientras que en las débiles, los empleados saben poco acerca de la historia o héroes. En las culturas fuertes, los empleados se identifican por completo con la cultura; mientras que en las culturas débiles, los empleados se identifican poco con la cultura.

Para finalizar, en las culturas fuertes existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento; mientras que en las débiles, hay muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

### **Tipos de cultura**

Según el instrumento para medir la cultura organizacional, de las autoras Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño (2006), existen tres tipos de cultura organizacional, cada una de ellas se distingue por una serie de características.

Los tres tipos que menciona dicho instrumento son:

Baja: este tipo de cultura se caracteriza por:

- No valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.
- Creer no tener lo necesario para trabajar, por ser mal remunerados por su labor y por la inutilidad de tener una palanca para entrar.
- Percibir no tener autonomía, colaboración ni desarrollo personal en la empresa.
- No tener horarios y vestuario fijos y por no utilizar.
- No celebrar fechas especiales como la Navidad, no utilizar premios para incentivar una buena labor y por el desconocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.
- No tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por preferir personal interno y por el desinterés del desarrollo personal y profesional.

Media: este tipo de cultura se caracteriza por:

- Valorar medianamente la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.
- Creer tener más o menos lo necesario para trabajar, por ser remunerados dentro del rango normal por su labor y por la ayuda relativa que puede dar una palanca.
- Percibir algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal.
- Tener horarios y vestuarios flexibles y pocos castigos severos ante una falta.
- Celebrar pocas veces fechas especiales como la Navidad, utilizar pocos premios para incentivar una buena labor y por el poco conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.
- Tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por dar igual oportunidad al personal externo e interno para ocupar puestos vacantes y por el poco interés del desarrollo personal y profesional.

Alta: este tipo de cultura presenta las siguientes características:

- Valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.
- Creer tener lo necesario para trabajar, por ser muy bien remunerado por su labor y por la necesidad de una palanca para entrar a la empresa.

- Percibir cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal.
- Tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante una falta.
- Celebrar fechas especiales como la Navidad, utilizar premios para incentivar una buena labor y por el alto conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.
- Tener una coherencia entre sus acciones y su misión, por preferir personal externo y por el interés del desarrollo personal y profesional.

### **2.3.7 Características de la cultura organizacional**

Chiavenato (2007) menciona que la cultura organizacional posee seis características que la distinguen, las cuales son fundamentales que toda organización posea para así lograr una cultura óptima; dichas características son:

Regularidad en los comportamientos observados: “(...) las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias” (Chiavenato, 2007, p. 85).

Normas: “(...) son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas” (Chiavenato, 2007, p. 86).

Valores predominantes: “(...) son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia” (Chiavenato, 2007, p. 86).

Filosofía: “Son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a los empleados y clientes” (Chiavenato, 2007, p. 86).

Reglas: “(...) son lineamientos establecidos relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender dichas reglas para poder ser aceptadas en el grupo” (Chiavenato, 2007, p. 86).

Clima organizacional: “(...) es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: Cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, entre otros” (Chiavenato, 2007, p. 86).

Asimismo, el instrumento para medir la cultura organizacional utilizado en esta investigación, de las autoras Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño (2006), hace referencia a 6 factores, los cuales son fundamentales para una idónea cultura organizacional. Dicho instrumento también define cómo evaluar los factores, que son los siguientes:

Valores: Conjunto de principios o cualidades considerados por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación, entre otros.

Creencias: Hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización, las cuales pueden ser verdaderas o falsas.

Clima: Es la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hacen visibles en la parte física del lugar, como trabajan los empleados, entre otras.

Normas: Son los estándares o reglas que envuelven la organización, incluyendo cómo deben comportarse los trabajadores.

Símbolos: Iconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa, como por ejemplo las ceremonias realizadas anualmente.

Filosofía: Son las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

Al analizar estas características y factores, se llega a la conclusión de que toda organización debe trabajar en diferentes aspectos con el propósito de que la cultura organizacional sea óptima. Para comenzar, la parte de los valores es fundamental al ser lo que distingue a una organización y los colaboradores actuarán acorde a esos valores. Con respecto a las creencias, si bien son percepciones de los colaboradores, la idea es que la alta dirección dé un impecable ejemplo para que no hayan falsas creencias.

En lo que se refiere al clima, es la percepción de los colaboradores con respecto al lugar de trabajo, por lo tanto se debe trabajar en aspectos de motivación para que estos se sientan a gusto dentro de la organización. Las normas también son necesarias ya que siempre debe existir un estándar que define lo que es correcto o incorrecto dentro de la organización. Es necesario que los colaboradores conozcan los símbolos y también se deben realizar diferentes actividades para salir de la rutina y promover la unión de grupo. Por último, toda organización debe tener sus políticas muy bien definidas para así tomar las mejores decisiones.

### **2.3.8 Clima organizacional**

Por lo general las personas tienden a confundir los conceptos de cultura y clima organizacional por lo cual se pretende definir ambos para que no haya dudas al respecto. En síntesis, la cultura es como la personalidad que posee una organización, mientras que el clima es la percepción que tienen los colaboradores con respecto a su lugar de trabajo. Cabe destacar que hay una relación directa pues la cultura crea un clima, lo cual significa que dependiendo el tipo de cultura que posea una organización, así va a influir en el clima.

Chiavenato (2007) señala que “clima organizacional es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: Como interactúan los participantes, como se tratan las personas unas a otras, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera” (p. 86).

El clima organizacional es un factor fundamental en toda empresa al tratarse de la percepción que tienen los colaboradores en su lugar de trabajo, por lo cual dependiendo del clima, así es el grado de motivación y el desempeño dentro de la organización.

Se debe tener claro que el clima organizacional posee una relación directa con la cultura organizacional pues el tipo de cultura influye directamente en el clima, por lo cual es fundamental definir un tipo de cultura apropiado para que el clima sea bastante agradable para los colaboradores.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

### 3.1.1 Finalidad

De acuerdo con Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016), la finalidad de la investigación se refiere al fin que ella persigue una vez finalizada; es decir, a sus aportes.

Existen dos tipos de finalidad: la teórica y la aplicada. La investigación teórica, dice Barrantes (2013): “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación (...) para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (p. 64).

En cuanto a la aplicada, su fin es sobre todo resolver problemas concretos y cotidianos, existentes en un país, empresa, institución, comunidad o en un grupo de personas, tomando como base para esto los datos y la información generada por la investigación (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016). En otras palabras, cuando la investigación es aplicada, los datos y la información son utilizados para resolver problemas pues se pueden extraer de ellos -luego de un análisis- acciones, recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros.

En este caso la finalidad es aplicada ya que la investigación se lleva a cabo para resolver un problema real dentro del Movimiento Solidarista Costarricense. Concretamente se hace un estudio para analizar la cultura organizacional que se está presentando en dicha empresa con el fin de proponer acciones eficientes para mantener o mejorar dicha cultura.

### **3.1.2 Dimensión temporal**

Respecto a la dimensión o alcance temporal, Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016) mencionan que hay dos tipos de investigaciones, a saber, la transversal y la longitudinal. La transversal “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” (Barrantes, 2013, p. 64). En otras palabras, se investiga un tema específico y en profundidad en un momento determinado. En la investigación transversal, lo más importante es la profundidad y el detalle con que se trata el tema, antes que la amplitud temporal.

Según Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016), la longitudinal, en cambio, analiza un tema o el desarrollo de la conducta de un grupo de sujetos investigados, en diversos momentos y a lo largo del tiempo, a fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema o del grupo social investigado. En este tipo de investigación, el tiempo es una variable central, al asumir la hipótesis de que los temas y hechos investigados se pueden explicar mejor tomando en cuenta la influencia que el tiempo tiene sobre ellos.

En este caso es transversal al estudiarse con detalle un tema determinado en un momento concreto. Se da total énfasis a aspectos de la cultura organizacional, específicamente a los colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, durante el primer semestre del año 2017.

### **3.1.3 Marco**

El marco de la investigación se refiere al tamaño de esta; o sea, a la magnitud de la investigación en el contexto de un país, una organización o una temática.

Cuando se dice que la investigación es mega, es porque abarca un gran espacio o temática; por ejemplo, una investigación tipo censo o una realizada en toda la empresa o en todo el campo del derecho laboral.

Lo macro, en cambio, se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño en un departamento de una empresa, una evaluación del desempeño docente en una regional de educación o un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, sobre el salario mínimo.

Finalmente, el marco o espacio micro de la investigación corresponde a una parte, un elemento, un subtema o un microespacio, en donde el investigador hace su investigación (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

El marco se define como mega debido a que la investigación se efectúa con todos los colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense.

### **3.1.4 Naturaleza**

#### **Cuantitativo**

Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016) comentan que una investigación cuantitativa mide las características o condiciones (variables) incluidas en esta, por medio de encuestas de preguntas cerradas que recolectan una serie de datos, los cuales son transformados en valores numéricos y analizados con técnicas estadísticas; por eso, se le considera absolutamente objetivo.

Está relacionada con los diseños metodológicos de retrospectivo y prospectivo; transversal y longitudinal; descriptivo, analítico y experimental y utiliza

una técnica cuantitativa para recabar información, como la encuesta, las bases de datos, la observación cuantitativa, las matrices, entre otras.

### **Cualitativo**

De acuerdo con Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016), esta naturaleza ha sido muy utilizada en especial por las disciplinas sociales pues se halla impregnada del matiz de subjetividad de los participantes, porque los datos están influenciados por su experiencia, vivencias, sensaciones y prioridades.

Se observan las conductas, imaginarios y sensaciones de los actores, sujetos o personas investigadas y se describen sin medición numérica, para realizar un análisis partiendo del patrón cultural con el fin de saber: ¿Cómo piensa un grupo? ¿Cómo se desenvuelve? ¿Cuáles conductas y actitudes tienen?

Se suelen recoger los datos por medio de entrevistas abiertas, discusión de grupos, talleres, interacción con comunidades en ambientes naturales y, también, mediante la introspección, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis de discursos, etc.

### **Mixto**

En cuanto a esta naturaleza, Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016) indican que las investigaciones mixtas se logran con la aplicación de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Cuando se utiliza este enfoque, se da una mayor riqueza para el investigador ya que al combinar los dos enfoques se puede llevar a cabo una investigación mucho más explícita.

En este caso es cualitativa debido a que en la investigación se hace una recolección de información básicamente por medio de encuestas y cuestionarios para así determinar los posibles factores que se pueden mejorar con respecto a la actual cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense.

Para medir esos aspectos, se requiere de información lo más objetiva posible con el objetivo de analizarla por medio de datos cualitativos y, de esa manera, llegar a conclusiones y recomendaciones válidas.

### **3.1.5 Carácter**

Existen diferentes clasificaciones de métodos de investigación; sin embargo, los que más se usan en el área de las ciencias sociales, según el modelo de Hernández Sampieri, citado por Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016), son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Ninguno de los 4 tipos es mejor que otro, pero la mayoría de los estudios de enfoque cualitativo suelen iniciar con los tipos exploratorio y descriptivo.

**Exploratorio:** Se utiliza cuando se cuenta con poca información, dado que la búsqueda evidencia que no hay antecedentes acerca del problema investigado; o bien, lo que se encuentra no es aplicable al contexto en el que se hará, por lo que la investigación tiene la finalidad de aportar más conocimiento. Se selecciona este ante “estudios que han sido poco abordados, estudios que se hacen desde un enfoque nuevo; estudios similares, pero en otro contexto, o bien, un fenómeno desconocido o novedoso” (Hernández 2010, citado por Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 87).

**Descriptivo:** Este se realiza cuando se explora cómo es una situación, fenómeno, objeto o grupo humano y cómo se manifiesta; tiene la finalidad de especificar las características y propiedades de las situaciones, así como los perfiles de los grupos humanos. Se llevan a cabo midiendo, evaluando y recolectando datos.

El investigador se limita a registrar los datos producto de la observación y contextualizarlos. Se suele dar, en mayor medida, en el enfoque cuantitativo. Sin embargo, si el investigador utiliza los datos recolectados para analizar situaciones, entrelaza el tipo descriptivo con el correlacional.

Este tipo de estudio puede ofrecer la posibilidad de hacer predicciones; por ejemplo, los datos de una investigación arrojan que el 90% de los programas de español de segunda enseñanza se orientan hacia la estética literaria y la composición, eso permite predecir que el estudiante que ingresa a la universidad trae debilidades en el área de la redacción (Hernández 2010, citado por Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 87).

**Correlacional:** De acuerdo con Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016), este se realiza cuando la literatura deja ver que existe relación entre algunas de las características o condiciones propias del objeto investigado; no se mide la relación ni establece la magnitud. Solo se incursiona en cómo se comporta una característica (variable) en tanto se encuentra vinculada con otra, de la cual ya se conoce su comportamiento.

Conduce a explicar las razones por las cuales se dan determinados comportamientos y, cuanto mayor sea el número de características o condiciones (variables) correlacionadas, más completa es la explicación, desde el enfoque cuantitativo. Asimismo, cuanto mayor sea el número de conceptos involucrados, mejor se entiende la explicación de una situación o fenómeno, desde el enfoque cualitativo (Hernández 2010, citado por Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 87).

**Explicativo:** Ocurre cuando hay varias teorías aplicables al problema de la investigación y el estudio implica hallar las causas o el porqué de las situaciones o fenómenos. Es muy estructurado porque involucra lo descriptivo y lo correlativo (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

Esta investigación se establece como descriptiva al trabajarse con personas analizando su percepción con respecto a la cultura organizacional. Se pretende proponer un plan de mejora ya una vez analizados los diferentes factores para así lograr que la cultura organizacional se mantenga o, de ser necesario, mejorarla.

### **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

(...) los sujetos son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Se deben tener dos aspectos en cuenta los cuales son de suma importancia, primeramente identificar cuál es la población o universo y luego, si es necesario, aplicar una muestra para la investigación (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 92).

Dichos aspectos brindan un mejor panorama al investigador para conocer cuáles son sus fuentes de investigación ya que dependiendo el caso puede que se requiera investigar toda la población o solo una parte de la misma.

### **3.2.1 Fuentes primarias**

“(…) las fuentes primarias son aquellas instituciones, empresas o personas que han recogido ellas mismas los datos, dichas fuentes las publican en revistas, libros, internet, entre otros” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 94).

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera) y cuando se entrevista a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, y no cuando se lee en un periódico, un libro o se escucha en un noticiero).

En este caso es la Junta Directiva y en general los colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense brindarán la información útil y necesaria para el respectivo análisis.

### **3.2.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellas instituciones, empresas o personas que publican cifras que no fueron recolectadas por ellas mismas, sino por medio de terceros.

(...) cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 90).

En esta investigación se trata de tesis sobre cultura organizacional, libros de autores reconocidos y artículos relacionados con el tema.

### **3.2.3 Tipos de fuentes de información**

Se encuentran diferentes tipos de fuentes de información, las cuales pueden ser las siguientes:

**Fuentes cuantitativas:** Es aquella que se trata por medio de estadísticas gracias a la ayuda de técnicas matemáticas. Se proporciona por medio de encuestas, base de datos o paneles (Rojas Arrieta, 2014).

**Fuentes cualitativas:** A diferencia de la anterior, esta no es posible tratarla por medio de estadísticas, sino que interpreta los criterios y conocimientos por medio del análisis. Se obtiene mediante información, grupos de discusión, técnicas de creatividad, entrevistas, entre otras (Rojas Arrieta, 2014).

**Fuentes dinámicas:** Son fuentes que cuentan con un suministro periódico o continuo, se pueden hacer comparaciones o el análisis de un fenómeno (Rojas Arrieta, 2014).

**Fuentes personales:** Comprenden las técnicas de información con contacto directo con otras personas, por ejemplo, entrevistas personales, encuestas en casas, entre otras (Rojas Arrieta, 2014).

**Fuentes impersonales:** A diferencia del anterior no establecen contacto personal, ejemplo encuestas por correo, observación o empleo de base de datos (Rojas Arrieta, 2014).

**Fuentes directas:** Es el aporte de la persona que brinda la información y conoce su posterior utilidad o fin, del mismo modo cuando la persona no conoce el fin de la información que nos brinda se habla de fuente indirecta (Rojas Arrieta, 2014).

### **3.2.4 El valor y la confiabilidad en las fuentes de información**

**El valor:** Se refiere a la relevancia que pueda tener una fuente de información (Rojas Arrieta, 2014).

**La confiabilidad:** Es qué tanto se puede creer en la información que se brinda (Rojas Arrieta, 2014).

Hay un criterio básico a la hora de considerar estos dos aspectos como es la objetividad lo que quiere decir que la información no sea tendenciosa, cargada de los sentimientos o juicios del autor para persuadir al lector (Rojas Arrieta, 2014).

### **3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO**

#### **3.3.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)**

Según Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016), al especificarse los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés, se obtiene la muestra, lo cual se logra por medio de la aplicación de una fórmula estadística que se aplica a la población total, correspondiente al universo de la investigación, en el caso de investigaciones cuantitativas. Esta fórmula se obtiene mediante sistemas automatizados tales como: [www.netquest.com](http://www.netquest.com).

Se debe especificar: el margen de error, el nivel de confianza y el tamaño del universo. Los casos y temas excepcionales por la novedad o “rareza” admiten menos personas, clientes, sujetos o más, siempre y cuando esto sea avalado, a partir de criterios científicos, cuando el fenómeno investigado así lo requiera (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

La muestra se halla conformada por el total de individuos con los que se realizó la investigación en la práctica, de modo que no se incluyen aquellos que no pudieron ser parte del estudio, porque no quisieron, no pudieron o sus datos no eran suficientes; aun cuando se hubieran tenido previstos (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

Algunos hacen un proyecto partiendo de una muestra, por ejemplo, de 65 personas, clientes, usuarios o trabajadores; no obstante, en la práctica solo pueden trabajar con 58 por diferentes causas, como que las bases de datos eran

ilegibles, las personas no fueron localizadas u otra razón. De modo que la muestra real es 58 individuos (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

La muestra probabilística está conformada por todos los elementos de la población y que tienen la misma posibilidad de ser escogidos, por medio de una selección aleatoria. Ejemplo: Solo las mujeres del cantón central de San José que han visitado una empresa de productos cosméticos (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

En este caso se habla de la muestra no probabilística, la cual “Está conformada por personas, clientes, trabajadores, seleccionados según criterios científicos, de juicio o referencias” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

### **3.3.2 Criterios de inclusión**

Estas son las condiciones específicas que determinan que un individuo sea parte de la muestra.

### **3.3.3 Criterios de exclusión**

Se indican las condiciones específicas, las cuales establecen que un individuo quede excluido de la muestra.

### **3.3.4 La población**

“La población o universo es el conjunto de elementos, persona, animales o cosas a que se refieren las consideraciones de interés” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 98).

La población puede ser finita o infinita; la finita se refiere a un número determinado de elementos, mientras que las infinitas tienen un número indeterminado de elementos.

### **3.3.5 La muestra**

“Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 100).

### **3.3.6 Tipos de muestreo probabilístico**

Existen cuatro tipos de muestreo probabilístico, los cuales son:

Muestreo aleatorio simple: Todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, mientras que las observaciones se realizan con reemplazamiento, de forma que la población es igual en todas las extracciones.

Muestreo aleatorio estratificado: Los individuos se dividen en grupos o estratos, lo que quiere decir que la muestra se elige escogiendo en cada estrato un número representativo de individuos.

Muestreo aleatorio sistemático: Se utiliza en muestras ordenadas, o sea consiste en seleccionar al azar un elemento y a partir de él, incrementando un intervalo fijo, seleccionar toda la muestra.

Muestreo aleatorio por conglomerados: La población está dividida por conglomerados naturales como provincias, ciudades, entre otros; por lo

tanto, se seleccionan algunos de ellos y se toman en representación de toda la población (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 100).

### **3.3.7 Margen de error y nivel de confianza**

El margen de error es el intervalo en el cual espero encontrar el dato que quiero medir de mi universo mientras que el nivel de confianza se refiere a la certeza de que realmente el dato que buscamos esté dentro del margen de error (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 101).

### **3.3.8 Sesgo**

“Los sesgos se definen como errores no debidos al azar que provocan que el resultado de una investigación por muestreo difiera del verdadero” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 107).

### **3.3.9 Definición de censo y sus ventajas**

Un censo es la principal fuente de datos demográficos por la gran cantidad de información que maneja. Este describe estadísticamente las poblaciones humanas consideradas desde un punto de vista cuantitativo. Es la fuente primaria de las estadísticas básicas de la población que son necesarias para fines gubernamentales y aspectos de planificación económica y social.

Tiene los siguientes usos: como base para el análisis y la evaluación demográfica; para proyectar, establecer y desarrollar políticas de gobierno; para hacer estimaciones de las distintas variables captadas en el censo; como marco muestra para encuestas; como referencia para las estadísticas continuas y para determinar los sistemas electorales de un país.

### **Ventajas de utilizar un censo**

La información obtenida puede presentarse por unidades administrativas u otras unidades de estratificación cualquiera sea su tamaño, pudiendo obtener datos para áreas pequeñas. Es un punto de referencia para las estadísticas continuas y único procedimiento utilizable para saber sobre fenómenos con poca frecuencia.

En esta investigación se hace un censo ya que tratándose de una población pequeña no es necesario sacar una muestra, sino por el contrario se analiza a toda la población, la cual consta de 13 colaboradores.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

Es fundamental conocer las diferentes técnicas e instrumentos para recolectar información con el propósito de definir cuál o cuáles es conveniente utilizar en la investigación.

“La técnica es un procedimiento o conjunto de procedimientos, regulado y provisto de una determinada eficacia la cual constituye una de las partes más avanzadas de la actividad científica” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 111).

Las principales técnicas para recolectar información son las siguientes:

### **3.4.1 Escala de Likert**

Mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce también como escala sumada debido a que la

puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. Consta de cinco opciones:

Totalmente de acuerdo.

De acuerdo.

Indiferente.

En desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 112).

### **3.4.2 Escalograma de Guttman**

“Se caracteriza por medir la intensidad de la actitud, a través de un conjunto de ítems, dicha escala es unidimensional siempre y cuando sea de carácter acumulativo, es decir que los ítems que la integran posean un escalamiento perfecto” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 112).

### **3.4.3 Diferencial semántico**

“Dicha técnica se desarrolla proponiendo una serie de adjetivos para el sujeto, que él ha de relacionar con los conceptos propuestos, dichos adjetivo se presentan en forma bipolar, mediando entre ambos extremos unas serie de valores intermedios” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 113).

### 3.4.4 Cuestionario

Las dos principales funciones de un cuestionario son primeramente obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación, de igual manera ayudar al entrevistador en la tarea de ayudar al informante para que comunique la información requerida, dicha función es de suma importancia para la obtener información de forma válida y confiable (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 114).

Hay tres aspectos que son fundamentales al realizar un cuestionario, los cuales son:

**Validez de criterio:** “Establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 116).

**Confiabilidad:** “Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 116).

**Objetividad:** “Se refiere en tanto grado en que este es permeable a los sesgos tendencias del investigador o investigadoras que lo administran, califica e interpretan” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 116).

### **3.4.5 Estudios de casos**

“Constituye un campo privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos educativos, aunque también se ha utilizado desde un enfoque nomotético” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 122).

### **3.4.6 Observación participante**

“Es una técnica utilizada en las ciencias sociales, psicología, antropología y sociología, donde el investigador comparte con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos para así poder sistematizarla” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 122).

### **3.4.7 Observación no participante**

“Esta técnica permite que el investigador se mantenga al margen del fenómeno estudiado, como un espectador pasivo que se limita a registrar la información, sin interacción ni implicación alguna” (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 123).

### **3.4.8 Grupo focal**

Es una modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada donde se procura que un grupo de individuos seleccionados discutan y elaboren desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, como por ejemplo una detección de necesidades de capacitación (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016, p. 123).

El instrumento utilizado en esta investigación es el cuestionario, tomando en cuenta que el fin de la misma es determinar cómo es la cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense, por lo tanto, la mejor manera de lograrlo es mediante preguntas bien estructuradas, de las cuales se obtiene información precisa y concisa, lo cual facilita efectuar el respectivo análisis y, por ende, obtener conclusiones y recomendaciones bien fundamentadas.

En esta investigación se utiliza un instrumento real para medir la cultura organizacional, específicamente se usa el de los autores María Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño. Dicho instrumento consta de preguntas bien estructuradas que miden una serie de variables, dentro de las cuales están: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.

Para la medición, primeramente se verifica que la persona haya respondido todas las preguntas, luego se realiza la puntuación con los resultados obtenidos, después se efectúa un análisis mediante un diagrama de puntos en el que están los factores evaluados, así como una escala de 1 a 15 que define el tipo de cultura presente en el Movimiento Solidarista Costarricense.

### **3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES**

Según Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz (2016), el proceso de operacionalización de las variables es cuando se lleva la variable de un nivel abstracto a un plano de concreción, para precisar al máximo el significado que se le otorga a la variable en el estudio. Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar cómo

se contrastan las variables. Por tanto, la operacionalización de las variables se elabora en tres partes:

**Definición conceptual:** Se refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico en forma resumida (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

**Dimensión:** Son las categorías de análisis de las variables de interés, también se les conoce como variables más específicas susceptibles de medición. Estas se extraen de los objetivos específicos (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

**Definición conceptual de la dimensión:** Claridad teórica de la dimensión se extrae del marco teórico (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

**Definición operacional:** Se refiere a traducir en indicadores, que permitan la observación directa de la variable, es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

**Definición instrumental:** Se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información, según las variables abordadas y los resultados esperados (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).

**Fuentes de información:** Se especifican las personas u objetos, que constituyen los sujetos de quienes se recoge información (Chinchilla Jiménez y Oviedo Díaz, 2016).



		Clima organizacional.	<p>que se tienen del modelo del negocio en la organización, las cuales pueden ser verdaderas o falsas.</p> <p>Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras,</p>		Preguntas 7, 8 y 9.	
--	--	-----------------------	---	--	---------------------	--

		Normas	<p>cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, entre otros.</p> <p>Son lineamientos establecidos relacionados con el comportamiento dentro de la organización.</p> <p>Los nuevos miembros deben aprender dichas</p>		Preguntas 10, 11 y 12.	
--	--	--------	--	--	------------------------	--

		Símbolos	reglas para poder ser aceptadas en el grupo. Iconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa.		Preguntas 13, 14 y 15.	
		Filosofía	Son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a los empleados y clientes.		Preguntas 16, 17 y 18.	
Determinar el tipo de cultura	Tipos de cultura	Débil	No valorar la innovación, el trabajo en equipo y los	Sumatoria de los valores de cada dimensión dividido entre los 13 colaboradores del	De la pregunta 1 a la 18.	Los colaboradores del Movimiento

<p>organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense.</p>			<p>resultados más que en el proceso.          Creer no tener lo necesario para trabajar, por ser mal remunerados por su labor y por la inutilidad de tener una palanca para entrar.          Percibir no tener autonomía, colaboración ni desarrollo personal en la empresa.          No tener horarios y vestuario fijos y por no utilizar castigos severos.          No celebrar fechas especiales como la Navidad, no utilizar premios para incentivar una buena labor y por el desconocimiento</p>	<p>Movimiento Solidarista Costarricense para así evaluar cada factor.          Ejemplo:          Valores:49+50+51=150          dividido entre los 13 colaboradores=11.54</p> <p>Se hace lo mismo con los demás factores.</p>		<p>Solidarista Costarricense.</p>
---	--	--	--	--	--	-----------------------------------

		Semifuerte	<p>de los trabajadores de los símbolos de la empresa. No tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por preferir personal interno y por el desinterés del desarrollo personal y profesional.</p> <p>Valorar medianamente la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso. Creer tener más o menos lo necesario para trabajar, por ser remunerados dentro del rango normal por su labor y por la ayuda relativa que puede dar</p>		De la pregunta 1 a la 18.	
--	--	------------	--	--	---------------------------	--

			<p>una palanca. Percibir algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal. Tener horarios y vestuarios flexibles y pocos castigos severos ante una falta. Celebrar pocas veces fechas especiales como la Navidad, utilizar pocos premios para incentivar una buena labor y por el poco conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa. Tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por dar igual oportunidad al personal externo e interno para</p>			
--	--	--	---	--	--	--

		Fuerte	<p>ocupar puestos vacantes y por el poco interés del desarrollo personal y profesional.</p> <p>Valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.</p> <p>Creer tener lo necesario para trabajar, por ser muy bien remunerado por su labor y por la necesidad de una palanca para entrar a la empresa.</p> <p>Percibir cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal.</p> <p>Tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante</p>		De la pregunta 1 a la 18.	
--	--	--------	---	--	---------------------------	--

			<p>una falta.          Celebrar fechas especiales como la Navidad, utilizar premios para incentivar una buena labor y por el alto conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.          Tener una coherencia entre sus acciones y su misión, por preferir personal externo y por el interés del desarrollo personal y profesional.</p>			
<p>Analizar la cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores,</p>	<p>Se toman como referencia los valores obtenidos de cada factor para de esta manera realizar el respectivo análisis de la cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense.</p>	<p>De la pregunta 1 a la 18.</p>	<p>Los colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense.</p>

			actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.			
--	--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia



**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## Características de la cultura organizacional

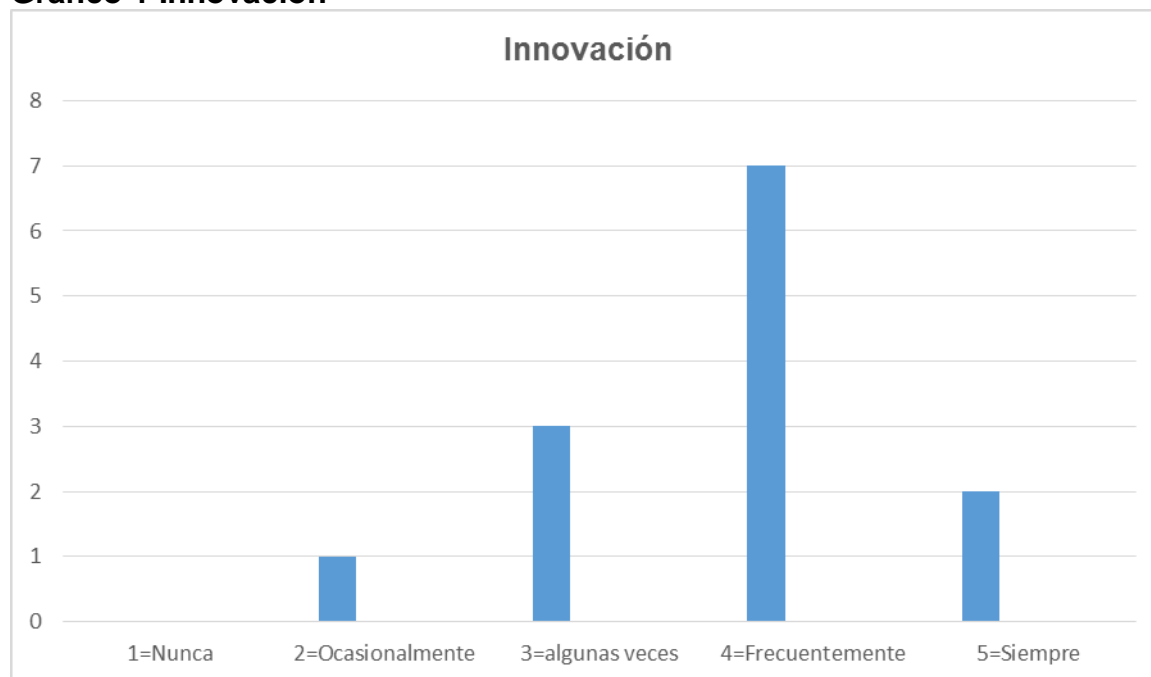
### Valores

**Tabla 1 Innovación**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaborador
2=Ocasionalmente	1 Colaborador
3=Algunas veces	3 Colaboradores
4=Frecuentemente	7 Colaboradores
5=Siempre	2 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1 Innovación**



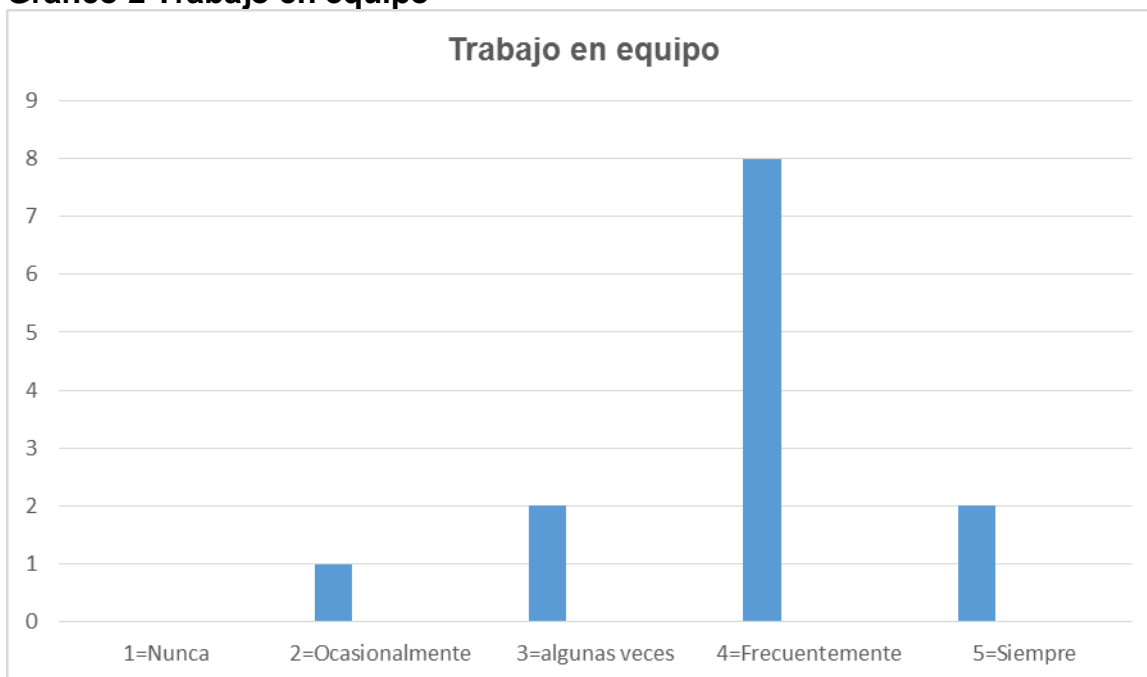
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 69.23 % considera que la empresa frecuentemente y siempre fomenta la innovación; mientras que el 30.77 % señala que ocasionalmente y algunas veces lo hace.

**Tabla 2 Trabajo en equipo**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	1 Colaboradores
3=Algunas veces	2 Colaboradores
4=Frecuentemente	8 Colaboradores
5=Siempre	2 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2 Trabajo en equipo**

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 76.92 % contesta que frecuentemente y siempre se promueve el trabajo en equipo; mientras que el 23.07 % responde que ocasionalmente y algunas veces se promueve.

**Tabla 3 Importancia del cumplimiento de metas**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	2 Colaboradores
3=Algunas veces	2 Colaboradores
4=Frecuentemente	4 Colaboradores
5=Siempre	5 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 3 Importancia del cumplimiento de metas**

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a este gráfico, se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 69.23 % menciona que frecuentemente y siempre lo más importante es el cumplimiento de metas; mientras que el 30.76 % comenta que ocasionalmente y algunas veces esto es lo más importante.

## Resumen

**Tabla 4 Características de la dimensión valores**

Valores	
Escala	Resultado
De 1 A 5	No valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.
De 5 A 10	Valorar medianamente la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.
De 10 A 15	Valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5 Resultados de la dimensión valores**

Escala	Innovación	Trabajo en equipo	Importancia del cumplimiento de metas	Totales
1=Nunca	0x1=0	0x1=0	0x1=0	<b>0</b>
2=Ocasionalmente	1x2=2	1x2=2	2x2=4	<b>8</b>
3=Algunas veces	3x3=9	2x3=6	2x3=6	<b>21</b>
4=Frecuentemente	7x4=28	8x4=32	4x4=16	<b>76</b>
5=Siempre	2x5=10	2x5=10	5x5=25	<b>45</b>
<b>Totales</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>150/13=11.54</b>

Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos con el instrumento, se obtiene que las preguntas 1, 2 y 3 miden la parte de los valores y en una escala que va de 0 a 15, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra en un valor de 11.54 por lo cual dicha organización –en cuanto a valores- se caracteriza por valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.

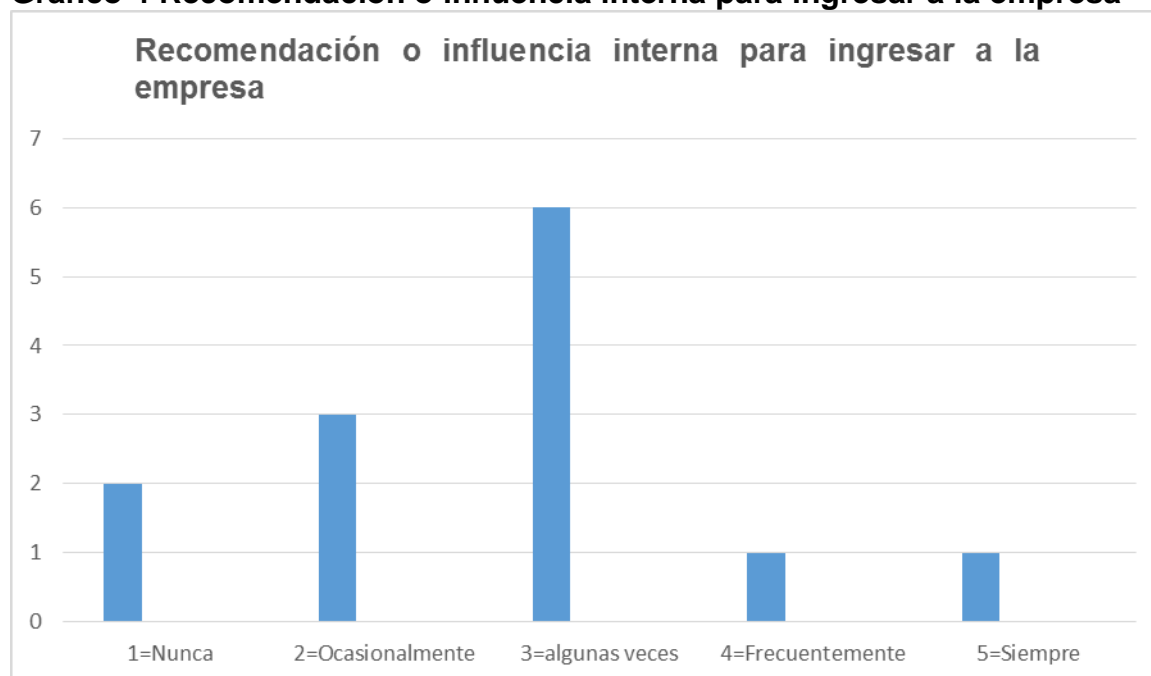
## Creencias

**Tabla 6 Recomendación o influencia interna para ingresar a la empresa**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	2 Colaboradores
2=Ocasionalmente	3 Colaboradores
3=Algunas veces	6 Colaboradores
4=Frecuentemente	1 Colaborador
5=Siempre	1 Colaborador
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4 Recomendación o influencia interna para ingresar a la empresa**



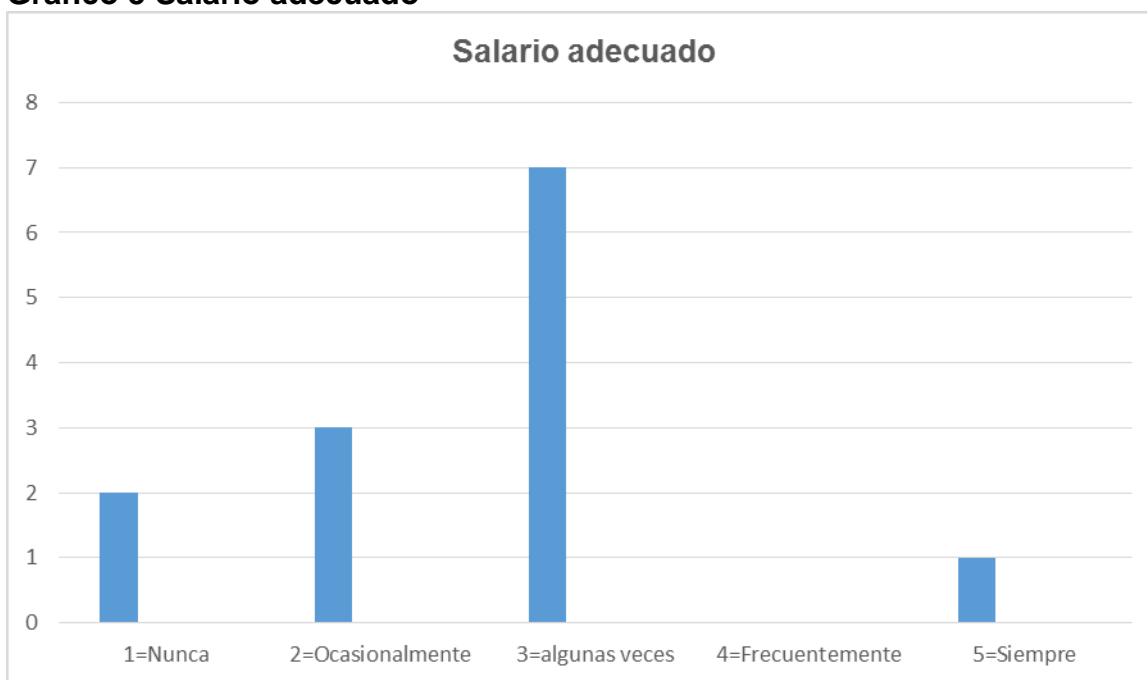
Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 84.61 % señala que nunca, ocasionalmente y algunas veces es necesaria una recomendación o influencia interna para ingresar a la empresa; mientras que el 15.38 % la considera frecuentemente y siempre necesaria.

**Tabla 7 Salario adecuado**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	2 Colaboradores
2=Ocasionalmente	3 Colaboradores
3=Algunas veces	7 Colaboradores
4=Frecuentemente	0 Colaboradores
5=Siempre	1 Colaborador
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 5 Salario adecuado**

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos, se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 92.31 % cree que nunca, ocasionalmente y algunas veces el salario que recibe es el adecuado; mientras que el 7.69 % indica que siempre es adecuado.

**Tabla 8 Suministro de herramientas necesarias**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	1 Colaborador
3=Algunas veces	6 Colaboradores
4=Frecuentemente	5 Colaboradores
5=Siempre	1 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6 Suministro de herramientas necesarias**

Fuente: Elaboración propia

En este caso se aprecia que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 53.84 % considera que ocasionalmente y algunas veces se le suministran las herramientas necesarias para trabajar; mientras que el 46.15 % señala que frecuentemente y siempre se le suministran estas.

## Resumen

**Tabla 9 Características de la dimensión creencias**

Creencias	
Escala	Resultado
De 1 A 5	Creer no tener lo necesario para trabajar, por ser mal remunerados por su labor y por la inutilidad de tener una palanca para entrar.
De 5 A 10	Creer tener más o menos lo necesario para trabajar, por ser remunerados dentro del rango normal por su labor y por la ayuda relativa que puede dar una palanca.
De 10 A 15	Creer tener lo necesario para trabajar, por ser muy bien remunerado por su labor y por la necesidad de una palanca para entrar a la empresa.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10 Resultados de la dimensión creencias**

Escala	Recomendación o influencia interna para ingresar a la empresa	Salario adecuado	Suministro de herramientas necesarias	Totales
1=Nunca	2x1=2	2x1=2	0x1=0	<b>4</b>
2=Ocasionalmente	3X2=6	3x2=6	1x2=2	<b>14</b>
3=Algunas veces	6x3=18	7x3=21	6x3=18	<b>57</b>
4=Frecuentemente	1x4=4	0x4=0	5x4=20	<b>24</b>
5=Siempre	1x5=5	1x5=5	1x5=5	<b>15</b>
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>45</b>	<b>114/13=8.77</b>

Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos con el instrumento, el cual indica que las preguntas 4, 5 y 6 miden la parte de las creencias y en una escala que va de 0 a 15, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra en un valor de 8.77, la organización -en cuanto a creencias- se caracteriza por creer tener más o menos lo necesario para trabajar, por ser remunerados dentro del rango normal por su labor y por la ayuda relativa que puede dar una palanca.

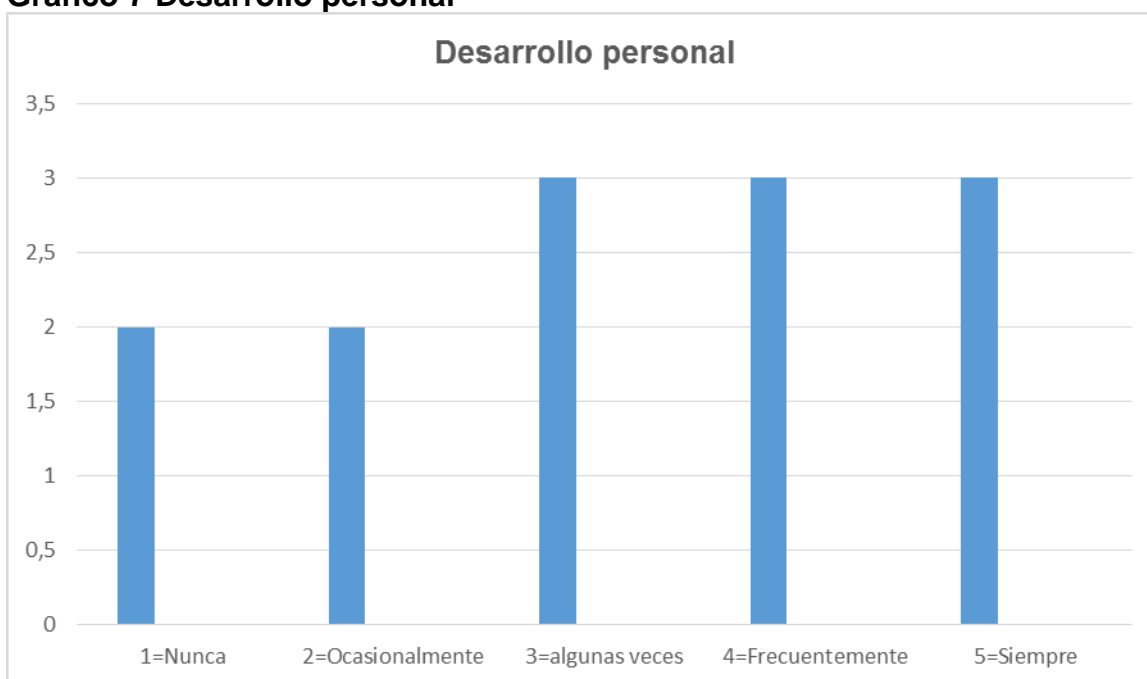
## Clima

**Tabla 11 Desarrollo personal**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	2 Colaboradores
2=Ocasionalmente	2 Colaboradores
3=Algunas veces	3 Colaboradores
4=Frecuentemente	3 Colaboradores
5=Siempre	3 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7 Desarrollo personal**



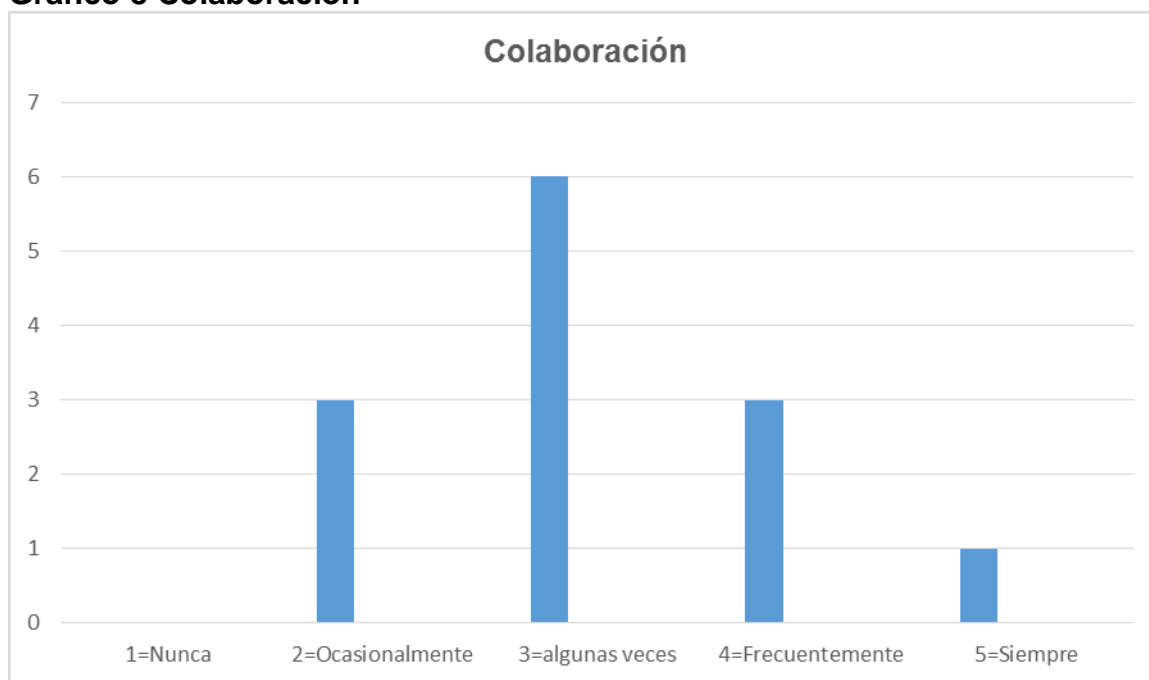
Fuente: Elaboración propia

En este caso se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 53.84 % responde que nunca, ocasionalmente y algunas veces le permiten aprender y progresar como persona; mientras que el 46.16 % contesta que frecuentemente y siempre se lo permiten.

**Tabla 12 Colaboración**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaborador
2=Ocasionalmente	3 Colaboradores
3=Algunas veces	6 Colaboradores
4=Frecuentemente	3 Colaboradores
5=Siempre	1 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 8 Colaboración**

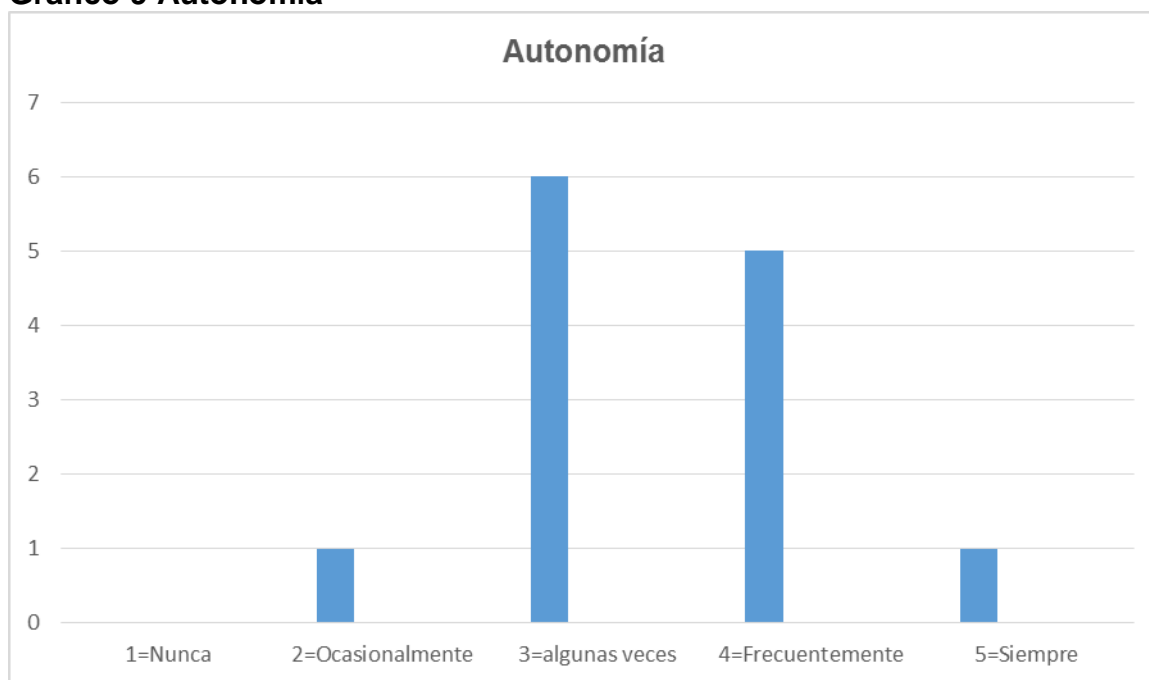
Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos, se determina que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 69.23 % señala que nunca y algunas veces percibe un ambiente de cooperación; mientras que el 30,77 % indica que frecuentemente y siempre lo percibe.

**Tabla 13 Autonomía**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	1 Colaboradores
3=Algunas veces	6 Colaboradores
4=Frecuentemente	5 Colaboradores
5=Siempre	1 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9 Autonomía**

Fuente: Elaboración propia

Se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 53.84 % considera que ocasionalmente y algunas veces tiene autonomía para tomar decisiones; mientras que el 46.15 % cree que frecuentemente y siempre tiene autonomía para tomar decisiones.

## Resumen

**Tabla 14 Características de la dimensión clima**

Clima	
Escala	Resultado
De 1 A 5	Percibir no tener autonomía, colaboración ni desarrollo personal en la empresa.
De 5 A 10	Percibir algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal.
De 10 A 15	Percibir cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15 Resultados de la dimensión clima**

Escala	Desarrollo personal	Colaboración	Autonomía	Totales
1=Nunca	2x1=2	0x1=0	0x1=0	<b>2</b>
2=Ocasionalmente	2x2=4	3x2=6	1x2=2	<b>12</b>
3=Algunas veces	3x3=9	6x3=18	6x3=18	<b>45</b>
4=Frecuentemente	3x4=12	3x4=12	5x4=20	<b>44</b>
5=Siempre	3x5=15	1x5=5	1x5=5	<b>25</b>
<b>Totales</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>128/13=9.85</b>

Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos con el instrumento que se está utilizando, el cual indica que las preguntas 7, 8 y 9 miden la parte del clima y en una escala que va de 0 a 15, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra en un valor de 9.85, la organización –en cuanto a clima- se caracteriza por percibir algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal.

## Normas

**Tabla 16 Horarios**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	0 Colaboradores
3=Algunas veces	0 Colaboradores
4=Frecuentemente	2 Colaboradores
5=Siempre	11 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 10 Horarios**



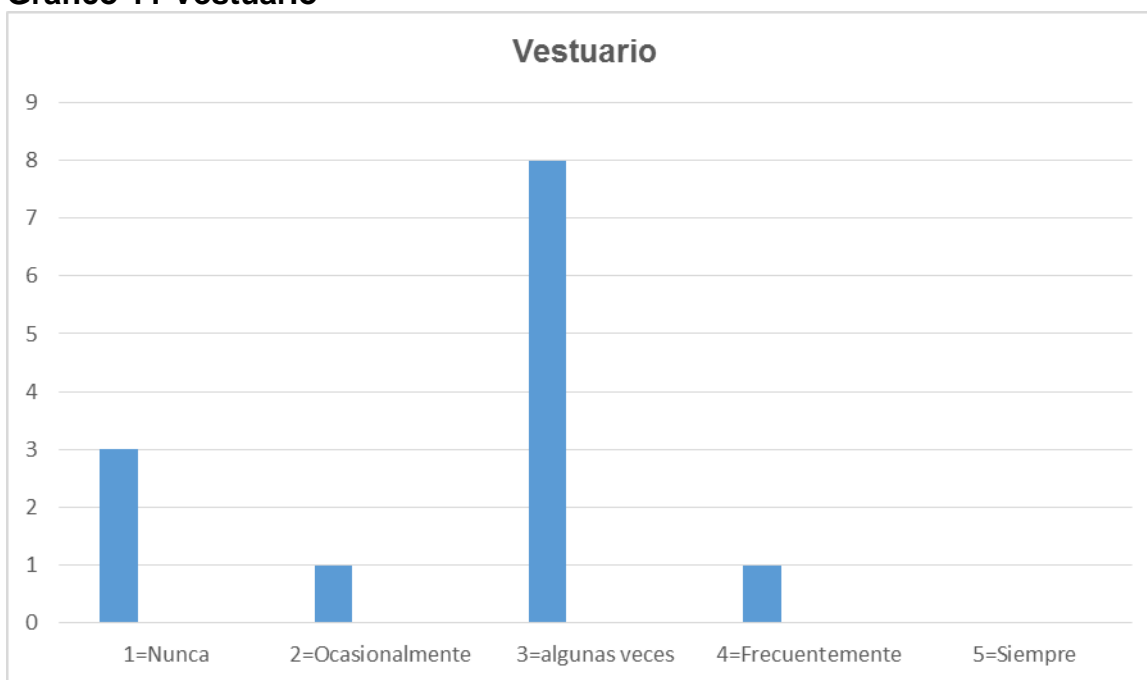
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 100 % menciona que frecuentemente y siempre existe claridad frente a los horarios de entrada y salida.

**Tabla 17 Vestuario**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	3 Colaboradores
2=Ocasionalmente	1 Colaboradores
3=Algunas veces	8 Colaboradores
4=Frecuentemente	1 Colaboradores
5=Siempre	0 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 11 Vestuario**

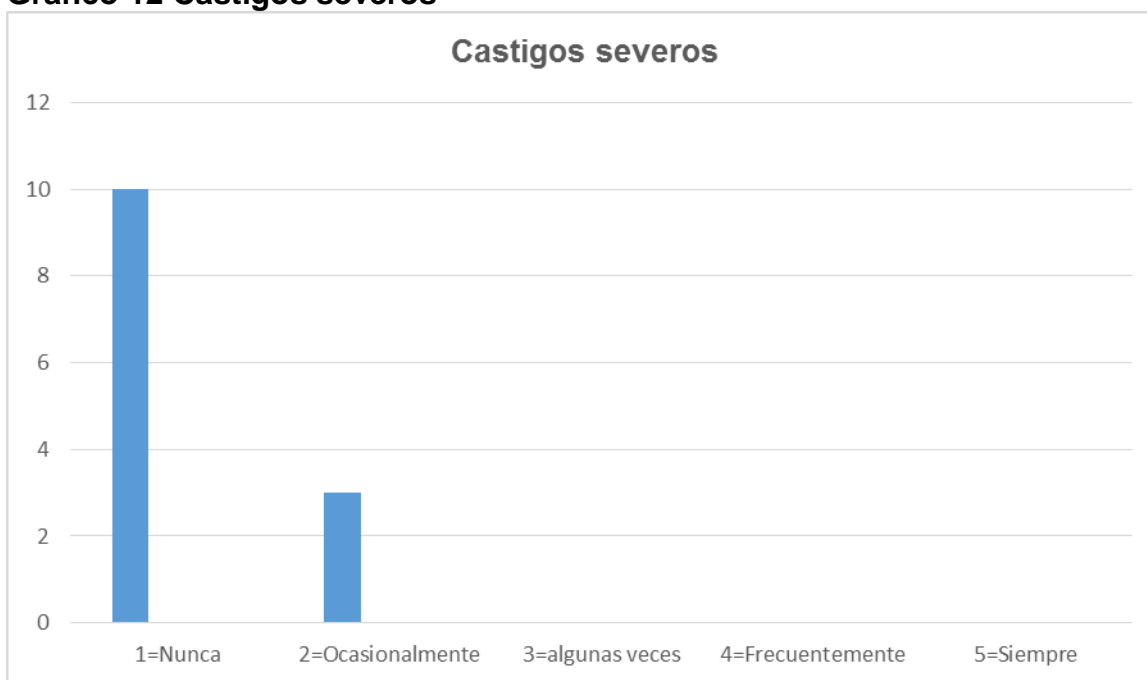
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 69.23 % contesta que algunas veces y frecuentemente hay normas respecto de la presentación personal de los empleados; mientras que el 30.77 % responde que nunca y ocasionalmente hay normas respecto a la presentación personal de los empleados.

**Tabla 18 Castigos severos**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	10 Colaboradores
2=Ocasionalmente	3 Colaboradores
3=Algunas veces	0 Colaboradores
4=Frecuentemente	0 Colaboradores
5=Siempre	0 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 12 Castigos severos**

Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede observar que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 100 % establece que nunca y ocasionalmente la empresa utiliza sanciones ante una falta.

## Resumen

**Tabla 19 Características de la dimensión normas**

Normas	
Escala	Resultado
De 1 A 5	No tener horarios y vestuario fijos y por no utilizar castigos severos.
De 5 A 10	Tener horarios y vestuarios flexibles y pocos castigos severos ante una falta.
De 10 A 15	Tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante una falta.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20 Resultados de la dimensión normas**

Escala	Horarios	Vestuario	Castigos severos	Totales
1=Nunca	0x1=0	3x1=3	10x1=10	<b>13</b>
2=Ocasionalmente	0x2=0	1x2=2	3x2=6	<b>8</b>
3=Algunas veces	0x3=0	8x3=24	0x3=0	<b>24</b>
4=Frecuentemente	2x4=8	1x4=4	0x4=0	<b>12</b>
5=Siempre	11x5=55	0x5=0	0x5=0	<b>55</b>
<b>Totales</b>	<b>63</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>112/13=8.61</b>

Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos con el instrumento, el cual indica que las preguntas 10, 11 y 12 miden la parte de normas y en una escala que va de 0 a 15, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra en un valor de 8.61, la organización -en cuanto a normas- se caracteriza por tener horarios y vestuarios flexibles y pocos castigos severos ante una falta.

## Símbolos

**Tabla 21 Celebración de fechas especiales**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	3 Colaboradores
3=Algunas veces	4 Colaboradores
4=Frecuentemente	4 Colaboradores
5=Siempre	2 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 13 Celebración de fechas especiales**

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información, de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 53.85 % indica que la empresa ocasionalmente y algunas veces celebra fechas especiales; mientras que el 46.15 % señala que la empresa frecuentemente y siempre celebra fechas especiales

**Tabla 22 Incentivos para premiar buenas labores**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	2 Colaboradores
2=Ocasionalmente	5 Colaboradores
3=Algunas veces	4 Colaboradores
4=Frecuentemente	2 Colaboradores
5=Siempre	0 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 14 Incentivos para premiar buenas labores**

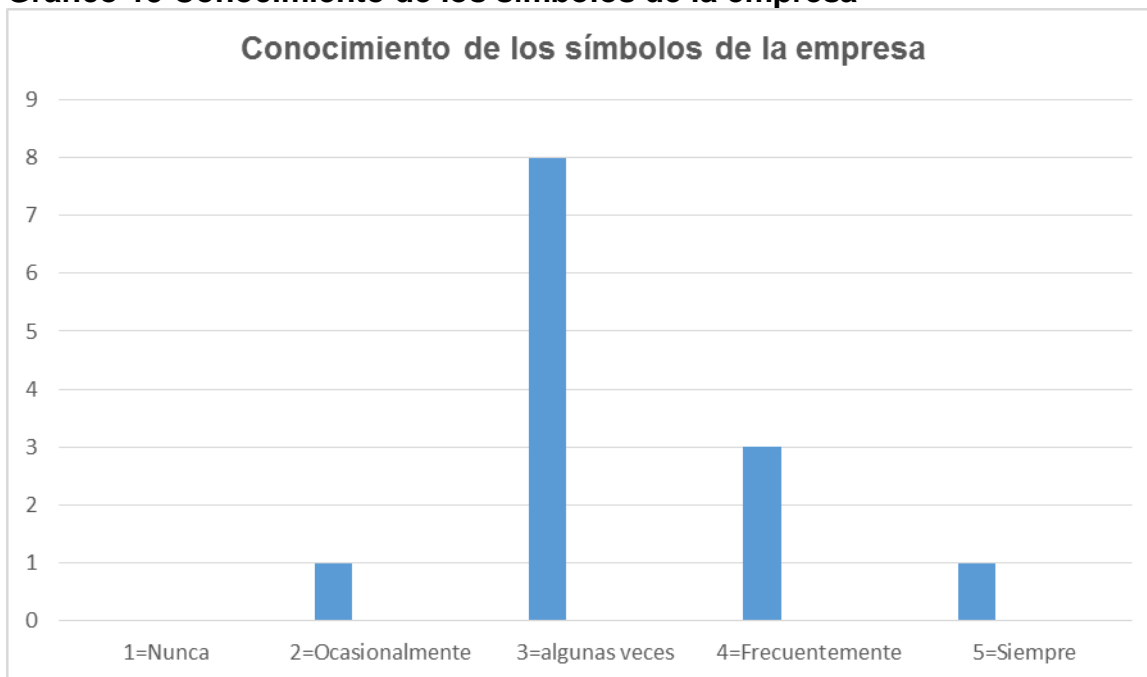
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 53.84 % considera que nunca y ocasionalmente la empresa recurre a utilizar incentivos para premiar las buenas labores mientras que el 46,15 % señala que algunas veces y frecuentemente lo hace.

**Tabla 23 Conocimiento de los símbolos de la empresa**

Escaia	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	1 Colaboradores
3=Algunas veces	8 Colaboradores
4=Frecuentemente	3 Colaboradores
5=Siempre	1 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 15 Conocimiento de los símbolos de la empresa**

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 69.23 % menciona que ocasionalmente y algunas veces reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa; mientras que el 30.77 % señala que frecuentemente y siempre reconocen y entienden el significado de estos elementos.

## Resumen

**Tabla 24 Características de la dimensión símbolos**

Símbolos	
Escala	Resultado
De 1 A 5	No celebrar fechas especiales como la Navidad, no utilizar premios para incentivar una buena labor y por el desconocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.
De 5 A 10	Celebrar pocas veces fechas especiales como la Navidad, utilizar pocos premios para incentivar una buena labor y por el poco conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.
De 10 A 15	Celebrar fechas especiales como la Navidad, utilizar premios para incentivar una buena labor y por el alto conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25 Resultados de la dimensión símbolos**

Escala	Celebración de fechas especiales	Incentivos para premiar buenas labores	Conocimiento de los símbolos de la empresa	Totales
1=Nunca	0x1=0	2x1=2	0x1=0	<b>2</b>
2=Ocasionalmente	3x2=6	5x2=10	1x2=2	<b>18</b>
3=Algunas veces	4x3=12	4x3=12	8x3=24	<b>48</b>
4=Frecuentemente	4x4=16	2x4=8	3x4=12	<b>36</b>
5=Siempre	2x5=10	0x5=0	1x5=5	<b>15</b>
<b>Totales</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>43</b>	<b>119/13=9.15</b>

Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos con el instrumento, el cual indica que las preguntas 13, 14 y 15 miden la parte de símbolos y en una escala que va de 0 a 15, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra en un valor de 9.15, la organización -en cuanto a símbolos- se caracteriza por celebrar pocas veces fechas especiales como la Navidad, utilizar pocos premios para incentivar una buena labor y por el poco conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.

## Filosofía

**Tabla 26 Coherencia entre las acciones y la misión**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	0 Colaboradores
3=Algunas veces	2 Colaboradores
4=Frecuentemente	5 Colaboradores
5=Siempre	6 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 16 Coherencia entre las acciones y la misión**



Fuente: Elaboración propia

Según los datos recolectados, de los 13 colaboradores de Movimiento Solidarista Costarricense, el 84.61 % considera que frecuentemente y siempre su trabajo es coherente con la misión-visión de la empresa; mientras que el 15.38 % cree que algunas veces su trabajo lo es.

**Tabla 27 Preferencia de personal interno o externo**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	0 Colaboradores
2=Ocasionalmente	2 Colaboradores
3=Algunas veces	5 Colaboradores
4=Frecuentemente	5 Colaboradores
5=Siempre	1 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 17 Preferencia personal interno o externo**

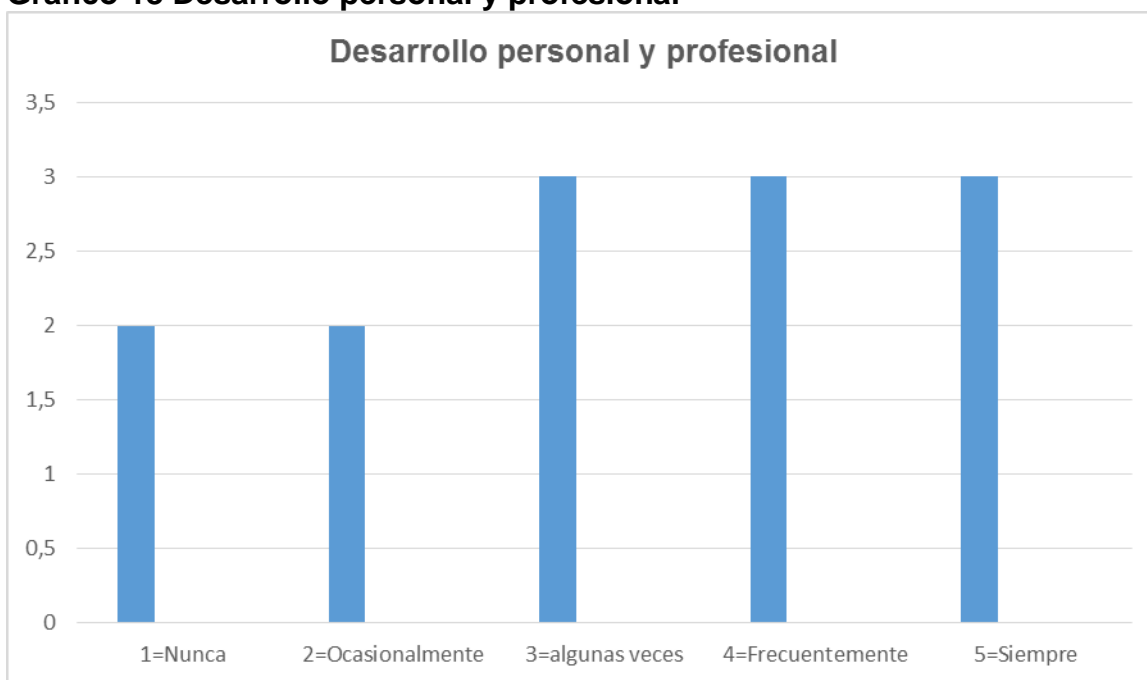
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se observa que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 53.84 % menciona que ocasionalmente y algunas veces al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas; mientras que el 46.15 % indica que frecuentemente y siempre al haber una vacante, la empresa considera primero a los trabajadores internos antes que personas externas

**Tabla 28 Desarrollo personal y profesional**

Escala	Valor Absoluto
1=Nunca	2 Colaboradores
2=Ocasionalmente	2 Colaboradores
3=Algunas veces	3 Colaboradores
4=Frecuentemente	3 Colaboradores
5=Siempre	3 Colaboradores
<b>Totales</b>	<b>13 Colaboradores</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 18 Desarrollo personal y profesional**

Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se aprecia que de los 13 colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense, el 53.84 % responde que nunca, ocasionalmente y algunas veces a la empresa le interesa su desarrollo profesional y familiar; mientras que el 46.16 % contesta que frecuentemente y siempre se interesa por ello.

## Resumen

**Tabla 29 Características de la dimensión filosofía**

Filosofía	
Escala	Resultado
De 1 A 5	No tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por preferir personal interno y por el desinterés del desarrollo personal y profesional.
De 5 A 10	Tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por dar igual oportunidad al personal externo e interno para ocupar puestos vacantes y por el poco interés del desarrollo personal y profesional.
De 10 A 15	Tener una coherencia entre sus acciones y su misión, por preferir personal externo y por el interés del desarrollo personal y profesional.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30 Resultados de la dimensión filosofía**

Escala	Coherencia entre las acciones y la misión	Preferencia del personal interno o externo	Desarrollo personal y profesional	Totales
1=Nunca	0x1=0	0x1=0	2x1=2	<b>2</b>
2=Ocasionalmente	0x2=0	2x2=4	2x2=4	<b>8</b>
3=Algunas veces	2x3=6	5x3=15	3x3=9	<b>30</b>
4=Frecuentemente	5x4=20	5x4=20	3x4=12	<b>52</b>
5=Siempre	6x5=30	1x5=5	3x5=15	<b>50</b>
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>142/13=10.92</b>

Fuente: Elaboración propia

Analizados los datos propiamente con el instrumento que se está utilizando, el cual indica que las preguntas 16, 17 y 18 miden la parte de filosofía y en una escala que va de 0 a 15, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra en un valor de 10.92, la organización –en cuanto a filosofía- se caracteriza por tener una coherencia entre sus acciones y su misión, por preferir personal externo y por el interés del desarrollo personal y profesional.

## Tipos de cultura

**Tabla 31 Características de los tipos de cultura**

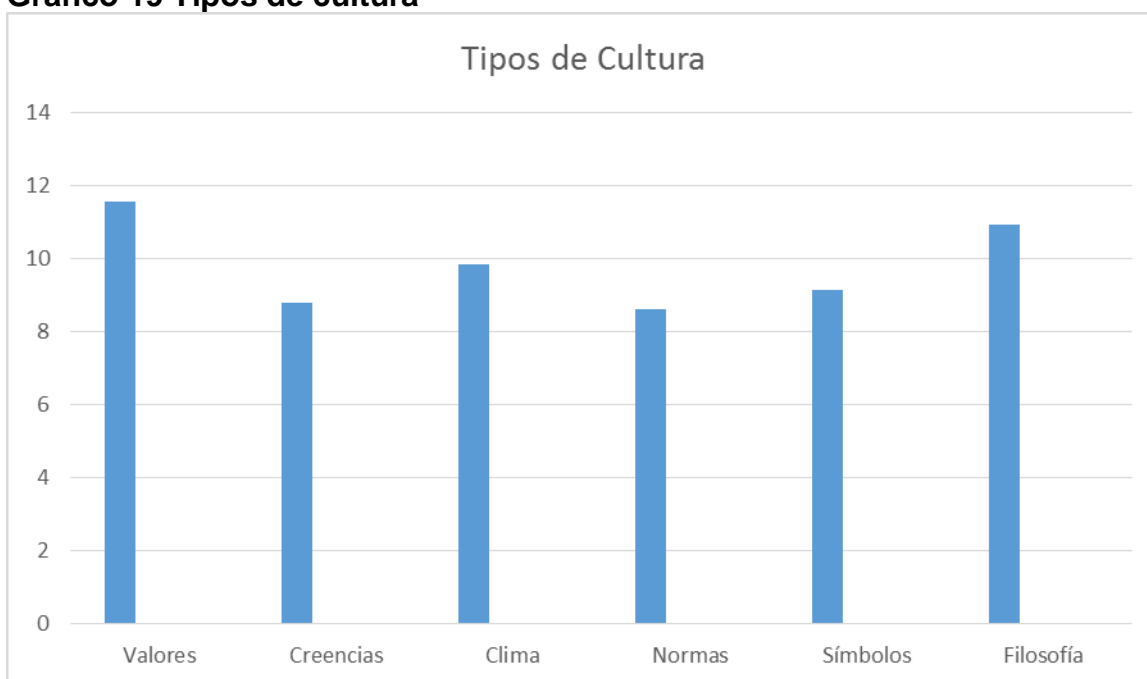
Tipo de cultura	Características
<b>Baja</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.</li> <li>2. Creer no tener lo necesario para trabajar, por ser mal remunerados por su labor y por la inutilidad de tener una palanca para entrar.</li> <li>3. Percibir no tener autonomía, colaboración y ni desarrollo personal en la empresa.</li> <li>4. No tener horarios y vestuario fijos y por no utilizar castigos severos.</li> <li>5. No celebrar fechas especiales como la Navidad, no utilizar premios para incentivar una buena labor y por el desconocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.</li> <li>6. No tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por preferir personal interno y por el desinterés del desarrollo personal y profesional.</li> </ol>
<b>Media</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar medianamente la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.</li> <li>2. Creer tener más o menos lo necesario para trabajar, por ser remunerados dentro del rango normal por su labor y por la ayuda relativa que puede dar una palanca.</li> <li>3. Percibir algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal.</li> <li>4. Tener horarios y vestuarios flexibles y pocos castigos severos ante una falta.</li> <li>5. Celebrar pocas veces fechas especiales como la Navidad, utilizar pocos premios para incentivar una buena labor y por el poco conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.</li> <li>6. Tener una coherencia relativa entre sus acciones y su misión, por dar igual oportunidad al personal externo e interno para ocupar puestos vacantes y por el poco interés del desarrollo personal y profesional.</li> </ol>
<b>Alta</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.</li> <li>2. Creer tener lo necesario para trabajar, por ser muy bien remunerado por su labor y por la necesidad de una palanca para entrar a la empresa.</li> <li>3. Percibir cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal.</li> <li>4. Tener horarios fijos, vestuario formal y castigos severos ante una falta.</li> <li>5. Celebrar fechas especiales como la Navidad, utilizar premios para incentivar una buena labor y por el alto conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.</li> <li>6. Tener una coherencia entre sus acciones y su misión, por preferir personal externo y por el interés del desarrollo personal y profesional.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 32 Resultados de los factores**

<b>Factores</b>	<b>Valores Mínimo=1 Máximo=15</b>
Valores	11.54
Creencias	8.77
Clima	9.85
Normas	8.61
Símbolos	9.15
Filosofía	10.92

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 19 Tipos de cultura**

Fuente: Elaboración propia

Analizados todos los factores en conjunto (valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía), se determina que el Movimiento Solidarista Costarricense presenta dos tipos de cultura, con respecto a los valores y la filosofía se ubica en la cultura alta; mientras que en cuanto a las creencias, clima, normas y símbolos está ubicada en la cultura media.

Por lo tanto, el tipo de cultura organizacional dentro del Movimiento Solidarista Costarricense se caracteriza por lo siguiente:

1. Valorar la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que en el proceso.
2. Creer tener más o menos lo necesario para trabajar, por ser remunerados dentro del rango normal por su labor y por la ayuda relativa que puede dar una palanca.
3. Percibir algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal.
4. Tener horarios y vestuarios flexibles y pocos castigos severos ante una falta.
5. Celebrar pocas veces fechas especiales como la Navidad, utilizar pocos premios para incentivar una buena labor y por el poco conocimiento de los trabajadores de los símbolos de la empresa.
6. Tener una coherencia entre sus acciones y su misión, por preferir personal externo y por el interés del desarrollo personal y profesional.

### **Análisis de la cultura**

Definido el tipo de cultura organizacional del Movimiento Solidarista Costarricense, se realiza el análisis de dicha cultura tomando en cuenta las 6 características que establece el instrumento, las cuales son: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.

En cuanto a valores, para el Movimiento Solidarista Costarricense son relevantes ya que dicha organización considera tres aspectos fundamentales: la innovación, el trabajo en equipo y los resultados. Con respecto a la innovación, tomando en cuenta que en la actualidad se presenta un mercado competitivo debido a la globalización, es fundamental estar en constante innovación para responder a las exigencias que demanda el mercado.

También el trabajo en equipo es fundamental pues todos los colaboradores trabajan por un objetivo en común, lo cual facilita lograrlo con mayor eficiencia. Por último, los resultados es el fin que persigue toda organización, los cuales son positivos al darse la innovación y el trabajo en equipo. Así, el Movimiento Solidarista Costarricense tiene grandes posibilidades de obtener los resultados de una manera eficiente y eficaz.

Respecto a las creencias, la organización se caracteriza por creer tener más o menos lo necesario para trabajar, por remunerar a sus empleados dentro del rango normal por su labor y por la ayuda relativa que puede dar una palanca. Si bien es cierto las creencias son hipótesis que los colaboradores tienen con respecto a la organización, en este caso tienen creencias negativas al indicar que cuentan con más o menos lo necesario para trabajar, lo cual significa que están disconformes con las herramientas para realizar su labor.

Además, señalan que se les remunera dentro del rango normal y aunque se debe tomar en cuenta que el salario no es el principal motivador, sí un aspecto fundamental. Por último, los colaboradores creen que para ingresar a la empresa es necesaria una influencia interna, lo que desde un punto de vista ético es

negativo pues una persona con menos capacidades, pero con un palanca interna puede ocupar un puesto, lo cual es injusto.

En cuanto al clima la organización, se caracteriza por percibir tener algo (no lo suficiente) de autonomía, colaboración y desarrollo personal. Se debe tener claro que el clima es la percepción de los colaboradores con respecto al lugar de trabajo y es un aspecto fundamental de la cultura organizacional ya que por lo general donde hay un buen clima los colaboradores poseen un mejor desempeño.

En este caso, el Movimiento Solidarista Costarricense debe mejorar debido a que los colaboradores perciben no tener la suficiente autonomía ni la colaboración ni desarrollo personal; los tres son aspectos básicos para un buen clima. Cuando no hay autonomía, significa que los colaboradores no pueden tomar sus propias decisiones en momentos dados, lo de la colaboración significa que los colaboradores no perciben la suficiente cooperación entre ellos y, por último, el desarrollo personal deja en evidencia que a la organización no le interesa lo suficiente la parte humana de los colaboradores; todo esto genera desmotivación y, por ende, desempeños irregulares.

Respecto a las normas, la organización se caracteriza por tener horarios y vestuarios flexibles y pocos castigos severos ante una falta. Es necesario aclarar que las normas son lineamientos establecidos que los colaboradores deben conocer y cumplir; en este caso, los colaboradores del Movimiento Solidarista Costarricense tienen claro que los horarios y el vestuario son flexibles, lo cual genera un menor grado de estrés.

Al contar con horarios flexibles, pueden combinar el trabajo con otras actividades, por ejemplo, el estudio. También, pueden laborar con mayor confort al optar por llevar una vestimenta cómoda; sin embargo, si bien no necesariamente debe ser formal, tampoco puede ser tipo sport. Por último, los pocos castigos ante una falta es un aspecto que tiene pros y contras, pues muchos castigos desmotivan a los colaboradores por lo que no es recomendable aplicarlos si no lo ameritan, pero si se comete una falta grave, es necesario sancionarla.

En cuanto a los símbolos, la organización se caracteriza por celebrar pocas veces fechas especiales como la Navidad, utiliza pocos premios para incentivar una buena labor y los trabajadores tienen poco conocimiento de los símbolos de la empresa. Los símbolos son iconos y tradiciones que distinguen a esta y es evidente que el Movimiento Solidarista Costarricense debe mejorar en los aspectos mencionados.

Celebrar pocas veces fechas especiales es un aspecto negativo al ser actividades en las que los colaboradores interaccionan y se da una mejor unión de equipo. Asimismo, hay pocos premios para incentivar una buena labor, no considerándose que un incentivo es una manera de expresarle al colaborador lo valioso que es para la empresa y, por ende, lo motiva a seguir adelante con su trabajo.

No necesariamente deben ser incentivos económicos al también existir compensaciones indirectas relacionadas con la parte motivacional, básicas para mantener el buen desempeño de los colaboradores. Por último, que los trabajadores cuenten con poco conocimiento de los símbolos de la empresa es

negativo ya que todo colaborador al ingresar a la organización debe recibir la respectiva inducción para conocer el logo, los colores y los símbolos que la distinguen con el fin de identificarse plenamente con dicha organización y saber qué aspectos la hacen distintiva.

Por último, respecto a la filosofía, la organización se caracteriza por tener coherencia entre sus acciones y su misión, preferir personal externo e interesarse por el desarrollo personal y profesional. En términos generales, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra bien, hay coherencia entre la misión de la organización y las acciones de los colaboradores, lo cual es vital debido a que cuando se conoce el propósito o razón de ser, todas las acciones se dirigen a lograrlo, por lo tanto, los colaboradores toman las mejores decisiones en beneficio de la organización.

En cuanto a la preferencia del personal externo, la organización también podría aplicar reclutamiento interno, sin embargo esto depende del perfil del puesto que se esté requiriendo, debido a que a lo interno puede no contarse con personal que califique. Por último, resalta el interés de la empresa por el desarrollo profesional y familiar de sus colaboradores al ser el recurso humano el más importante para toda organización y cuando hay un interés porque el personal crezca a nivel personal y además busque beneficios para sus familias, se refleja que la parte humana es relevante, lo cual genera motivación y deseos de superación por parte de los colaboradores.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

Al analizar las diferentes variables como lo son valores, creencias, clima organizacional, normas, símbolos y filosofía, se concluye lo siguiente:

En la dimensión de valores, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra en un nivel alto porque la mayoría de sus colaboradores percibe que la organización valora la innovación, el trabajo en equipo y los resultados.

En cuanto a la dimensión de creencias, el Movimiento Solidarista Costarricense se ubica en un nivel intermedio ya que un alto porcentaje de sus colaboradores cree tener más o menos lo necesario para trabajar y por la ayuda relativa que puede dar una palanca para ingresar a la empresa.

Respecto a la dimensión de clima, el Movimiento Solidarista Costarricense se ubica en un nivel intermedio pues la mayoría de sus colaboradores percibe que no tiene lo suficiente en cuanto a autonomía, colaboración y desarrollo personal.

Con relación a la dimensión de normas, el Movimiento Solidarista Costarricense está en un nivel intermedio porque un considerable porcentaje de sus colaboradores cree tener horarios y vestuarios flexibles, así como pocos castigos severos ante una falta.

En el caso de la dimensión de símbolos, el Movimiento Solidarista Costarricense se encuentra en un nivel intermedio pues muchos de sus colaboradores señalan que se celebran pocas veces fechas especiales, se utilizan pocos premios para incentivar una buena labor y hay poco conocimiento de los símbolos de la empresa.

Para finalizar, en la dimensión de filosofía, el Movimiento Solidarista Costarricense se ubica en un nivel alto debido a que la mayoría de sus colaboradores dice tener coherencia entre sus acciones y la misión de la empresa, la preferencia de personal externo y el interés de la organización por su desarrollo personal y profesional.

El Movimiento Solidarista Costarricense posee un tipo de cultura organizacional semifuerte pues cuatro de sus seis dimensiones se encuentran en un nivel intermedio y solo dos de ellas están en un nivel alto o, lo que es lo mismo, una cultura fuerte. Específicamente las cuatro dimensiones que están en un nivel intermedio son creencias, clima organizacional, normas y símbolos; mientras que las fuertes son valores y filosofía.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Mantener la parte de valores, específicamente los tres aspectos fundamentales de esta dimensión: la innovación, el trabajo en equipo y los resultados.

Reforzar la parte de creencias en cuanto a las herramientas que se les brindan a los colaboradores para trabajar, que realmente sean las necesarias para realizar de manera eficiente las tareas, así como evitar la ayuda de una influencia para ingresar a la empresa ya que desde un punto de vista ético no es correcto.

Asimismo, fortalecer la parte de clima y permitir a los colaboradores tener autonomía, promover más la colaboración entre compañeros y preocuparse por el desarrollo personal de sus colaboradores.

En la parte de normas, se debe tener en cuenta que en ocasiones especiales el vestuario debe ser formal y que si ocurre una falta grave debe haber un castigo severo.

Fortalecer lo correspondiente a los símbolos, primeramente celebrando fechas especiales al ser actividades que permiten unir más a los colaboradores y salir de la rutina. De igual manera, utilizar incentivos para premiar buenas labores, no necesariamente deben ser económicos, pueden ser con la parte motivacional, como por ejemplo, el empleado del mes. Por último, capacitar a los colaboradores para que conozcan los símbolos de la empresa al ser ilógico que estén trabajando y no conozcan lo que distingue a la organización.

Por último, mantener la parte de la filosofía en cuanto a la coherencia de la misión con las acciones, así como el interés del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. En cuanto al personal externo, se podría pensar en aplicar reclutamiento interno si el puesto lo amerita.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barrantes, R. (2003). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Costa Rica: EUNED.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*, (3° ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bravo Ocón, M.J. (2015). *Factores que influyen en la cultura organizacional del instituto mixto de ayuda social en la sede de Heredia, en el periodo de enero a abril del 2015*. (Tesis inédita de Bachillerato). Universidad Hispanoamericana. Heredia, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*, (8° ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Los tres niveles del comportamiento laboral. En: I. Chiavenato. *Comportamiento organizacional*. (pp. 10-11). México, DF: McGraw-Hill.
- Chinchilla Jiménez, A. y Oviedo Díaz, R. (2016). *Trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en Ciencias Sociales*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- CEPAL. (s.f.). *Censos*. Recuperado de: <http://celade.cepal.org/redatam/PRYESP/SISPPI/Webhelp/censos.htm>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*, (6° ed.). México: McGraw Hill.

Herrera Murillo, M. A. (2014). *Organización: cultura, cambio organizacional* [Presentación Power Point]. Curso Administración 1. Universidad Hispanoamericana. Costa Rica.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*, (14° ed.) México: McGraw Hill.

Maslow, A. (2004). Teoría sobre el comportamiento humano. En L. M. Rivera Vilas. *Marketing para las administraciones públicas*. (pp. 23-24). Valencia, España: Universidad Politecnica de Valencia.

Olmos Torres, M. C. y Socha Fandiño, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar la cultura organizacional*.

Recuperado de:

<http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1838?locale-attribute=en>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*, (23° ed.) España: Espasa-Calpe.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. California, Estados Unidos: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. y Coulter M. (2010). *Administración*, (10° ed.). México: Pearson Educación.

Rojas Arrieta, E. (2014). *Sujetos y fuentes de información*. Recuperado de: <https://prezi.com/a7aorzcoganq/sujetos-y-fuentes-de-la-informacion/>

Roverssi Arias, K. (2008). *Estrategia para incentivar la cultura de servicio de la Empresa Kimberly Clark, Planta Belén, y lograr el mejoramiento de la imagen corporativa*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana. Heredia, Costa Rica.

Salazar Guerra, J. M. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala*. (Tesis inédita de grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Universidad Nacional. (1993). *Estatuto orgánico*. Costa Rica: Autor.

Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dauco Teleco, S.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo daycohost a través de su liderazgo gerencial*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Wikipedia. (s.f.). *Norma social*. Recuperado de:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Norma\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Norma_social)