

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO  
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS  
HUMANOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE  
BIENES INMUEBLES DEL INSTITUTO  
COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD DE LA  
REGIÓN PACIFICO CENTRAL EN EL 2016**

SUSTENTANTE:

RANDALL ESPINOZA GUZMÁN

ENERO, 2017

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Randall Enrique Espinoza Guzmán, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 603140246 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD DE LA REGIÓN PACIFICO CENTRAL EN EL 2016, 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 23 días del mes de Octubre del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula 6-314-246

## CARTA DEL TUTOR



Universidad Hispanoamericana  
Sede Puntarenas  
Facultad de Ciencia Económicas  
Escuela de Administración de Negocios

Puntarenas, 22 de octubre de 2017

**Señora**  
**Jessica Mayers Marín**  
**Directora Administración y Contaduría Pública**  
**Universidad Hispanoamericana**

El estudiante **Randall Espinoza Guzmán**, cédula de identidad número 6-0314-0246, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Clima organizacional de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad de la Región Pacífico Central en el 2016”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

ASPECTO	PESO PORCENTUAL	NOTA OBTENIDA
Originalidad del tema	1	1
Cumplimiento de entrega de avances	2	1
Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la	3	2
Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	2	1
Calidad, detalle del marco teórico	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>93%</b>

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

Atentamente,

**MBA. Ronny Espinoza Espinoza**  
**Cédula N° 6-0327-0204**  
**Carné Colegio Profesional Ciencias Económicas N° 17614**

## CARTA DEL LECTOR

**San José, 18 de diciembre 2017**

**Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera Administración de Negocios , énfasis en Recursos Humanos**

**Estimados señores :**

El estudiante, Randall Espinoza Guzmán , cédula de identidad 6 0314 0246, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “ Clima Organizacional de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad, de la Región Pacífico Central en el 2016” , el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

Cordialmente,

**Firma**   
**Nombre** MBA. Milena Sotela Ramírez  
**Cédula** 1-573-526

## CARTA DEL FILÓLOGO

Puntarenas, 21 de diciembre de 2017

Señores:  
Facultad de Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana  
S.O

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la sintaxis, la morfología y la semántica del texto denominado: "CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD DE LA REGIÓN PACÍFICO CENTRAL EN EL 2016", propiedad de RANDALL ESPINOZA GUZMÁN, el cual se ha presentado como requisito para optar por el grado de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS.

Cordialmente,



Lcda. Magdalena Venegas Porras  
Filóloga  
Carné 10785  
Cédula 6-230-116

## **DEDICATORIA**

A mis padres, José Roberto y María Teresa, pues ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi esposa, Nancy. A mis hijos, José Roberto y Alejandro, por su apoyo y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mí querida Tatanye (Q.d.D.g) por siempre darme el buen consejo. A mi suegra Ruth, por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios primeramente, pues gracias a Él disfruto hasta hoy del don de la vida, el cual me ha permitido concluir mi carrera.

Un agradecimiento especial a mi madre, por ser esa mujer que simplemente me hace llenar de orgullo- Esta tesis es un logro más y sin lugar a dudas ha sido en gran parte gracias a ti. No sé dónde estaría de no ser por tu ayuda, tu compañía y tu amor.

Mi más sincero agradecimiento a mi familia, por el tiempo que en ocasiones deseé dedicarles y no pude; pero este proyecto que casi culmina es para ustedes.

Gracias a mi tutor, Mba. Ronny Espinoza, quien siempre estuvo pendiente de mis trabajos y por su apoyo continuo durante este proceso

A mis amigos, compañeros y todas aquellas personas que de una manera u otra han contribuido en el logro de mis objetivos.

A todos, Dios les bendiga.

## PRESENTACIÓN

El principal recurso que tienen las instituciones en la actualidad es el capital humano; quienes la integran. Las personas definen la planificación, organización, control y seguimiento en todos sus campos; ellas establecen y cumplen con cada uno de los procesos y procedimientos que permiten alcanzar los objetivos y metas planteadas. Son también las personas quienes se relacionan con todo el entorno.

De allí la importancia para la mayoría de las organizaciones en el mundo actual de tener un clima organizacional adecuado, pues aumenta la productividad y la competencia sin perder de vista el recurso humano. A su vez, el clima es la percepción personal que los trabajadores y directivos se forman de su organización y que incide directamente en los resultados de esta.

Brunet citado por Pineda (2014), define el concepto de clima organizacional; se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho del comportamiento de un trabajador, que no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones del trabajador sobre estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con

la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima. (pág. 29)

La presente investigación, consistió en un estudio realizado sobre el clima organizacional de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad (I.C.E) de la Región Pacífico Central., donde se consideró a todo el personal de dicha organización.

En la Dirección de Bienes Inmuebles I.C.E se carece de estudios que permitan analizar esta temática; por ello, se consideró necesario e importante realizar esta investigación con el fin de brindar un aporte a la institución, el cual sirva de base para medir el cumplimiento de sus objetivos y contribuir al mejoramiento de su administración, con un impacto positivo en el personal y en el servicio.

El informe de la investigación presenta la siguiente estructura, la cual se describe brevemente:

El primer capítulo se refiere al tema de investigación. Se describen aspectos referentes a la problemática sobre el tema, justificación, objetivos, alcances y limitaciones.

El segundo capítulo corresponde al contexto histórico institucional y al marco teórico, en el cual se describen conceptualmente los elementos que fundamentan la investigación; ello, con un análisis en cada uno de los temas implicados en la investigación, como lo son: administración, administración de recurso humano, organización, liderazgo, motivación, comunicación, y trabajo en equipo. A su vez, se analizan la operacionalización de las hipótesis planteadas.

El tercer capítulo está relacionado con el marco metodológico. Desarrolla la población y muestra, fuentes de investigación e instrumentos utilizados en la recopilación de los datos.

El cuarto capítulo consiste en el análisis de la información, donde se analizan e interpretan los datos recopilados por los instrumentos aplicados a funcionarios de la Dirección de Bienes Inmuebles del I.C.E de la Región del Pacífico Central, relacionados con el clima organizacional: liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo.

El quinto capítulo expone las principales conclusiones obtenidas con base en los resultados arrojados en el capítulo cuarto y las recomendaciones para la investigación realizada.

En el sexto y último capítulo se adiciona una propuesta que pretende contribuir con el mejoramiento del clima organizacional de la Dirección de Bienes Inmuebles y con ello, crear mecanismos que permitan minimizar las principales debilidades encontradas en la investigación.



## TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA .....	i
CARTA DEL TUTOR .....	ii
CARTA DEL LECTOR .....	iii
CARTA DEL FILÓLOGO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
PRESENTACIÓN.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1.    Antecedentes del problema .....	3
1.2.    Planteamiento del problema .....	9
1.3.    Delimitación del problema.....	12
1.4.    Justificación del problema.....	12
1.5.    Formulación del problema, (Pregunta de investigación) .....	15
1.6.    Objetivos de la investigación .....	16
1.6.1.    Objetivo general .....	16
1.6.2.    Objetivos específicos .....	16
1.7.    Alcances y limitaciones .....	17
1.7.1.    Alcances .....	17
1.7.2.    Limitaciones .....	17

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIA.....	18
2. MARCO REFERENCIA.....	19
2.1. Concepto de marco de referencia .....	19
2.2. Marco situacional .....	19
2.3. Marco histórico .....	19
2.3.1. Antecedentes históricos del Instituto Costarricense de Electricidad .....	20
2.3.2. Antecedentes históricos de la DBIPC.....	22
Organigrama de la Dirección de Bienes Inmuebles.....	25
2.4. Marco teórico - conceptual.....	25
2.4.1. Administración.....	25
2.4.2. Administración de Recursos Humanos.....	28
2.4.3. Organización .....	30
2.4.4. Clima organizacional.....	33
2.4.4.1. Características del clima organizacional .....	37
2.4.4.2. Ventajas y desventajas del clima organizacional .....	40
2.4.4.3. Beneficios de un buen clima en la organización .....	40
2.4.4.4. Peligros de un clima organizacional negativo en una empresa .....	41
2.4.4.5. Factores que influyen en el clima organizacional.....	41
2.4.4.6. Tipos de clima organizacional.....	42
2.4.4.6.1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explorador .....	42
2.4.4.6.2. Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista .....	42
2.4.4.6.3. Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo .....	43
2.4.4.6.4. Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo.....	43
2.5. Motivación .....	44

2.6.	Liderazgo.....	50
2.6.1.	Líder.....	51
2.6.2.	Estilos de Liderazgo.....	52
2.6.2.1.	Líder autocrático.....	52
2.6.2.2.	Líder democrático.....	52
2.6.2.3.	Liderazgo Transaccional.....	53
2.6.2.4.	Líder de Rienda Suelta .....	54
2.7.	Comunicación.....	54
2.8.	Trabajo en equipo .....	59
2.9.	Coaching Empresarial.....	63
2.10.	Operacionalización de las variables .....	67
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		71
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	72
3.1.	Concepto de marco metodológico .....	72
3.2.	Tipo de investigación.....	72
3.2.1.	Investigación cualitativa .....	72
3.2.2.	Investigación cuantitativa .....	73
3.2.3.	Investigación descriptiva.....	73
3.2.4.	Investigación analítica.....	74
3.3.	Delimitación de la investigación.....	75
3.3.1.	Delimitación temporal.....	75
3.3.2.	Delimitación espacial .....	75
3.3.3.	Delimitación institucional.....	75
3.3.4.	Definición de la población y muestra .....	75

3.4.	Fuentes de investigación .....	77
3.4.1.	Fuentes primarias de información .....	77
3.4.2.	Fuentes secundarias.....	78
3.5.	Instrumentos utilizados en la recopilación de los datos .....	78
3.5.1.	Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados .....	78
3.5.1.1.	Técnicas e instrumentos .....	78
3.5.1.2.	La entrevista.....	79
3.5.1.3.	Análisis documental .....	79
3.5.1.4.	Encuesta.....	80
3.6.	Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables .....	80
3.7.	Resumen metodológico .....	82
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....		85
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	86
4.1.	Diagnóstico de la situación .....	86
4.2.	Análisis de la muestra .....	87
4.3.	Descripción de los datos, interpretación y explicación de los gráficos .....	87
4.3.	Diagnóstico variable dependientes .....	93
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		114
5.1.	Conclusiones.....	115
5.2.	Recomendaciones .....	118
CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....		120
6.	PROPUESTA PARA MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	121
6.1.	Introducción.....	121
6.2.	Justificación.....	122

6.3. Alcance .....	122
6.4. Objetivos de la propuesta .....	123
6.4.1. Objetivo General .....	123
6.4.2. Objetivos específicos de los talleres.....	123
6.5. Metas de los Talleres.....	124
6.6. Propuesta.....	124
6.7. Taller I: Comunicación .....	125
6.7.1. Objetivo .....	125
6.7.2. I Eje: Educativo .....	126
6.7.2.1. Plan de actividades .....	126
6.7.2.2. Contenidos.....	127
6.7.2.3. Cantidad de asistentes.....	127
6.7.2.4. Duración.....	127
6.7.2.5. Procedimiento.....	127
6.7.3. II Eje: Actividades.....	128
6.7.3.1. Plan de actividades .....	128
6.7.3.2. Procedimiento.....	129
6.8. Taller 2: Liderazgo .....	129
6.8.1. Objetivo .....	129
6.8.2. I Eje: Educativo .....	130
6.8.2.1. Plan de actividades .....	130
6.8.2.2. Contenidos.....	131
6.8.2.3. Cantidad de asistentes.....	131
6.8.2.4. Duración.....	132

6.8.2.5. Procedimiento.....	132
6.8.3. II Eje: Actividades.....	132
6.8.3.1. Procedimiento.....	133
6.9. Taller 3: Trabajo en equipo.....	134
6.9.1. Objetivo .....	134
6.9.2. I Eje: Educativo .....	134
6.9.2.1. Contenidos.....	135
6.9.2.2. Cantidad de asistentes.....	135
6.9.2.3. Duración.....	136
6.9.2.4. Procedimiento.....	136
6.9.3. II Eje: Actividades.....	136
6.9.3.1. Plan de actividades .....	136
6.9.3.2. Procedimiento:.....	137
6.10. Resultados esperados .....	139
6.11. Conclusión.....	139
6.12. Control y seguimiento .....	139
CAPITULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....	142
6.1 BIBLIOGRAFÍA.....	142
APÉNDICES .....	145



**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1 .....	87
TABLA 2 .....	91
TABLA 3 .....	93
TABLA 4 .....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 .....	88
GRÁFICO 2 .....	89
GRÁFICO 3 .....	89
GRÁFICO 4 .....	91
GRÁFICO 5 .....	94
GRÁFICO 6 .....	95
GRÁFICO 7 .....	96
GRÁFICO 8 .....	97
GRÁFICO 9 .....	98
GRÁFICO 10 .....	99
GRÁFICO 11 .....	100
GRÁFICO 12 .....	101
GRÁFICO 13 .....	103
GRÁFICO 14 .....	104
GRÁFICO 15 .....	105

GRÁFICO 16.....	107
GRÁFICO 17.....	108
GRÁFICO 18.....	109
GRÁFICO 19.....	110
GRÁFICO 20.....	111
GRÁFICO 21.....	112

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Antecedentes del problema**

Se procedió a buscar referencias sobre investigaciones relacionadas con el tema de investigación, vinculadas con temas sobre el clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo. Los resultados se mencionan seguidamente:

Ulate (2014): “Análisis del clima organizacional del departamento de diario de inmuebles del Registro Nacional”. Tesis para optar por el grado licenciatura en administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Este trabajo busca determinar la influencia del clima organizacional del Departamento de Diario de Inmuebles del Registro Nacional de Costa Rica en los colaboradores, con el propósito de conocer cómo influye este en la dinámica laboral de las personas trabajadoras, a fin de abordar temas relacionados con el clima organizacional por medio de un equipo profesional.

El método es de tipo descriptivo “...Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población...” (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (NA, p.80), cuyo fin será obtener información de parte de los colaboradores del departamento, para conocer aspectos internos de este, tales como: características, comportamientos o

actitudes que se dan dentro del Diario, de las cuales los compañeros son conscientes o inconscientes y se plasman o identifican dentro de la investigación.

La investigación se trabaja de acuerdo con las bases ya establecidas por el Registro Nacional sobre el clima organizacional, los tipos de liderazgo, la motivación con la que se desempeñan los funcionarios y la comunicación en el momento en que se da el proceso de inducción. Se entabla dentro del Diario, los cuales son aspectos que no se inventan o se les da origen, que la organización de forma directa o indirecta da a conocer a sus funcionarios; se debe recalcar que la investigación se va a efectuar con datos recientes, obtenidos por medio de encuesta.

En sus conclusiones se determinó que, a la mayoría de los colaboradores, nunca se les ha considerado su opinión en la resolución de los inconvenientes. Por otra parte, una gran porción de los funcionarios del Diario, dicen no haber sido motivados por su jefe inmediato; los compañeros que sí se han sentido motivados dicen haberlo sentido de las siguientes formas: verbalmente diciéndoles lo bien que realizaron alguna función en particular, tomándolos en cuenta para la realización del ascenso y vía correo electrónico. Se recomienda considerar a los compañeros que no se han involucrado tan a fondo en los procesos del departamento, cuando se deban resolver inconvenientes ligados primeramente con el trabajo que realizan directamente.

Los colaboradores, dentro de la motivación para ejercer sus funciones de la manera idónea, en su gran mayoría se inclinan por el trabajo y el poder ascender de puesto como los factores predominantes para estar ahí.

Finalmente, se insta al supervisor y jefatura a cargo del Diario para que continúen dando retos nuevos a los colaboradores a su cargo; esto sirve cómo un ejercicio para que cada uno no se estanque en lo laboral y así explotar el potencial con el cual se cuenta; a la vez, para dar un mejor servicio al usuario del Diario de Inmuebles.

Pinto (2015). “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del café s.a. (CAFESA)”. Tesis para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia en la Universidad de Costa Rica.

El objetivo de la investigación fue enfocado en desarrollar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A.

La metodología de esta investigación fue de tipo cuantitativo y experimental, donde se involucró a los 60 colaboradores de la Compañía Costarricense del Café S.A. ubicados físicamente en las oficinas centrales de la organización.

Con base en el análisis y las conclusiones se recomendó:

1. Establecer un programa formal para efectuar diagnósticos periódicos sobre el clima organizacional en la Compañía Costarricense del Café S.A. con el fin de monitorear las mejoras en la percepción de los colaboradores con respecto a

las dieciséis dimensiones en la empresa, a raíz de la implementación de los diversos planes de acción propuestos.

2. Incluir dentro de las agendas de reuniones de la gerencia general temas de seguimiento y de control de la implementación de los diversos planes de acción con el objetivo de lograr un involucramiento por parte de la gerencia general en todo el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional.
3. Incluir dentro de las agendas de reuniones de la gerencia general temas de seguimiento y de control de la implementación de los diversos planes de acción, con el objetivo de lograr un involucramiento por parte de dicha gerencia general en todo el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional.
4. Realizar un estudio a profundidad para determinar desde la percepción de los colaboradores cuáles son los verdaderos factores de motivación de acuerdo con su situación específica; esto con el objetivo de garantizar el éxito de los planes de reconocimiento no contributivo y que los planes de acción asociados a los factores de motivación sean efectivos.

Chacón (2015), "Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula" Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar, México.

El objetivo principal de esta investigación se fundamentó en Analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa “Representaciones CEM” ubicado en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula.

La metodología que utilizó Chacón para desarrollar el trabajo fue de tipo descriptivo, para lo cual aplicó una encuesta al personal administrativo en su totalidad, por ser un número pequeño de 8 empleados y el grupo de 49 empleados del área operativa.

Con base en el análisis, se determinó que el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten identificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o autodirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno.

Se logró identificar una muy buena toma de decisiones por parte del jefe y sus colaboradores que cumplen con todos sus objetivos; las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores, pero esto no implica restarle importancia a la opinión de los colaboradores. Además, los colaboradores cuentan con el respaldo del jefe para la innovación en alguno de los procesos para la implementación de mejoras.

Se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático y se participa activamente en las actividades. Se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los

colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas.

Bueso (2016). "La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte". Tesis para optar en Maestría en Dirección de Recursos Humanos Universidad Tecnológica de Honduras, Honduras.

El propósito del proyecto buscaba determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de mandos medios (operativos/administrativos) y auxiliares de Industrias el Calan en la zona Norte.

En este proyecto se utilizó un diseño no experimental, con un enfoque correlacional y clasificado como transversal. Luego de hacer las pruebas necesarias y asegurarse que el cuestionario es confiable se procedió aplicar la encuesta final aplicada, que son 21 personas entre mandos medios (administración/operación) y auxiliares de la empresa Industrias el Calan de San Pedro Sula.

Con base en el análisis, la correlación entre liderazgo y trabajo en equipo es positiva media, por lo tanto, el liderazgo está impulsando las actividades y el entorno laboral hacia el trabajo en equipo. Los líderes tienen claros los objetivos de la empresa y han transmitido eso a sus colaboradores, trabajando en forma eficiente, generando nuevas ideas, desarrollando mejor su talento y potencial.

Se trata de realizar un análisis sobre las instalaciones y herramientas necesarias para el cumplimiento del trabajo, para poder identificar las deficiencias actuales en esa área, y así poder hacer un planteamiento para desarrollar un proyecto de mejora de las instalaciones.

Existe una correlación positiva media entre capacitaciones y desarrollo profesional. Sin embargo, los empleados de la empresa no ven oportunidad de desarrollo dentro de esta, no hay un programa de gestión de rendimientos por parte de Recursos Humanos; al igual, hay deficiencias en un plan de capacitaciones, no están de acuerdo con las áreas, ni han tenido un valor agregado.

Se busca analizar las necesidades de los empleados para poder brindarles un plan de beneficios que se ajuste a sus prioridades con base en la capacidad de la empresa, de esta manera se mejora la motivación laboral.

La relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable; señala cómo determinar si hay mejor clima organizacional. También mejora la satisfacción laboral de los empleados; es bueno mantener un clima laboral favorable, porque hay una mayor captación y retención del talento humano.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Eslava, citado por Antúnez (2015) menciona que el clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas

por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (pág.44)

Aunado a lo anterior el tema del clima organizacional es un factor importante dentro de las organizaciones, sean públicas o privadas, pues permite ambientes de trabajo agradables dentro de estas, generando actitudes positivas y repercutiendo en el buen desempeño de las funciones asignadas a cada colaborador.

A su vez, busca que los colaboradores mantengan un ambiente mejorado dentro de sus departamentos, facilitando la planificación de las acciones, propiciando las relaciones interpersonales, fortaleciendo el trabajo en equipo y sumando a ello una buena comunicación.

En la actualidad Costa Rica cuenta con organizaciones que se esfuerzan por mejorar el clima organizacional, buscando estrategias que coadyuven en lograr sus objetivos y por tanto, sus metas.

Tal es el caso del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el cual en los últimos años se ha preocupado que el recurso en las diferentes áreas en todo el país, brindando un servicio de calidad a sus clientes; ello ha permitido una mejor atención en el servicio. Lo anterior exige que el personal esté identificado con la empresa y así se logre mantener un clima organizacional adecuado entre los colaboradores.

Para que se logre un clima organizacional adecuado y exitoso es necesario involucrar al personal de la Dirección de Bienes Inmuebles del Pacífico Central en la toma de decisiones, definir los mejores y adecuados canales de comunicación, contar con un líder que motive al personal y que mantenga un buen trabajo en equipo.

Con base en lo anterior, la Dirección Bienes Inmuebles del ICE de la Región Pacífico Central no cuenta con un estudio del clima organizacional, lo cual provoca una incertidumbre en las debilidades en relación con el tema mencionado.

Esta investigación permitirá conocer las debilidades existentes en:

- Relaciones interpersonales del personal
- Irrespeto y estímulos
- Comunicación
- Niveles de la organización
- Trabajo en equipo
- Asertividad en la toma de decisiones

Se consideró la necesidad de realizar esta investigación referente al clima organizacional dentro de la Dirección de Bienes Inmuebles Región Puntarenas, con la finalidad de hacer recomendaciones que sirvan de apoyo a la Dirección y de tal manera mejorar el clima organizacional de esta.

### **1.3. Delimitación del problema**

El presente trabajo tiene como propósito conocer las condiciones del clima organizacional con respecto al liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo que tienen los colaboradores de la Dirección de Bienes Inmuebles de la Región Pacífico Central del ICE. El periodo que abarcara esta investigación está comprendido en el año 2016.

### **1.4. Justificación del problema**

En la actualidad las empresas se están enfocando en visibilizar los factores que pueden perturbar negativamente a sus empleados, para afectar la eficiencia y eficacia de los bienes y servicios que se brindan en las diferentes instituciones; se debe mencionar que uno de los factores con mayor relevancia es el clima organizacional; los colaboradores y colaboradoras están obligados y obligadas a adaptarse a diferentes situaciones para así satisfacer sus necesidades y tener un adecuado desempeño en sus puestos de trabajo.

Esta investigación tiene una función de servir como prueba para evaluar la situación del clima organizacional de las personas que laboran en la Dirección de Bienes inmuebles I.C.E de la Región del Pacífico Central; identificar los problemas que se presentan y proponer posibles acciones para que mejoren su desempeño, pues actualmente no existe ninguna investigación relacionada con este tema.

Otro aspecto importante para realizar la investigación se debe a que es fundamental que toda organización cuente con un adecuado clima organizacional para el buen desempeño de su recurso humano y lograr el cumplimiento efectivo de sus objetivos y metas. Por ello, como parte del equipo de la Dirección de Bienes Inmuebles ha resultado interesante realizar este proyecto de investigación.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en cuestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectan al clima en un proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de las personas colaboradoras para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas propias del proceso de cambio y sobre la eficiencia organizacional.

Un análisis del clima organizacional le permite a la Dirección el conocimiento adecuado de su personal, le permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que poseen los miembros de la organización en relación con diferentes características de su entorno laboral. Además, facilitar la planificación de acciones de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de recurso humano.

La presente investigación pretende determinar el clima organizacional del personal de la Dirección de Bienes Inmuebles del I.C.E de la Región del Pacífico Central, tomando en cuenta el clima organizacional presente en esta; se busca colaborar con la Dirección estableciendo las condiciones en que dicho personal se desenvuelve, identificar el grado de satisfacción, las debilidades y plantear las posibles soluciones, si las hubiera.

Un ambiente laboral satisfactorio influiría positivamente en el comportamiento y rendimiento del personal que se desenvuelve en este; su trabajo será de mayor calidad que el trabajo producido por personal desmotivado.

Con los resultados de la investigación se pretende beneficiar a todo el personal, estos serán discutidos con el director de turno de la Dirección, para que tome las decisiones pertinentes en cuanto a la influencia del clima de la organización en el personal. Si este clima es satisfactorio los funcionarios estarán motivados, identificados con la institución y los resultados de su trabajo serán eficientes y eficaces.

De esta manera, se puede entender como el de clima organizacional, “La influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la calidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. (Chiavenato, El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 72)

Fiallo Moncayo & Alvarado Andino (2015), señalan:

El clima organizacional se encuentra íntimamente ligado con la organización, motivación, capacitación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo; al cumplir la empresa con estos factores hace que sus colaboradores estén satisfechos y elevan las relaciones entre los compañeros animando el interés y colaboración en las actividades asignadas. De lo contrario al no existir un ambiente organizacional sano, provoca desmotivación, frustración y a su vez depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otras. (pág. 75)

En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de las personas y viceversa.

### **1.5. Formulación del problema, (Pregunta de investigación)**

¿Cuáles son las condiciones del clima organizacional de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad de la Región Pacífico Central en el año 2016?

## **1.6. Objetivos de la investigación**

### **1.6.1. Objetivo general**

- Analizar el clima organizacional de la Dirección de Bienes e Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad a través de sus colaboradores.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Identificar el tipo de liderazgo que existe en la dirección de Bienes Inmuebles del ICE en el Pacífico Central.
- Conocer los factores de motivación que tienen los colaboradores al ejecutar sus actividades.
- Determinar si los canales de comunicación utilizados por la Dirección de Bienes Inmuebles son los adecuados para que los colaboradores ejecuten sus tareas eficientemente.
- Conocer cómo es el trabajo en equipo entre los colaboradores y jefatura para facilitar las tareas asignadas a la Dirección de Bienes e Inmuebles de la Región Pacífico Central.
- Elaborar una propuesta que permita mejorar los procesos de intervención del clima organizacional en la dirección de Bienes Inmuebles del I.C.E.

## **1.7. Alcances y limitaciones**

### **1.7.1. Alcances**

El alcance en esta investigación es conocer las condiciones del clima organizacional de la Dirección de Bienes e Inmuebles de la Región Pacífico Central del ICE e identificar los problemas que puedan suscitarse en el liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo; es de utilidad para ser apreciada y utilizada para el beneficio individual y/o colectivo de la Dirección en estudio y que sirva como fuente de información en las diferentes direcciones del ICE.

### **1.7.2. Limitaciones**

Una limitante en esta investigación es que se trabajará únicamente con el personal de la Dirección de Bienes e Inmuebles de la Región Pacífico Central y se puede dificultar la localización de todos los colaboradores ya que pueden encontrarse en giras en el momento de la aplicación de los instrumentos.

En la aplicación del cuestionario puede presentarse la falta de objetividad en los colaboradores en el momento de contestar las preguntas ie indicar que estas no generan ningún beneficio laboral ni personal.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIA**

## **2. MARCO REFERENCIA**

### **2.1. Concepto de marco de referencia**

En cuanto al marco de referencia, señala Hernández, R. (2014), es la base que determina teorías, antecedentes e investigaciones. Esta sección define los conceptos utilizados para la argumentación de la investigación.

Hernández, R. (2014) es importante aclarar que “marco teórico” no es lo mismo que “teoría”; por tanto, no todos los estudios que incluyen un marco teórico tienen que fundamentarse en una teoría. Es un punto que se ampliará a lo largo del capítulo y su complemento en el capítulo 3 del centro de recursos en línea. La perspectiva teórica proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos”. (p.60)

En el proceso investigativo siempre es conveniente efectuar la revisión de la literatura y presentarla de una manera organizada; se debe revisar la bibliografía referente al tema que se quiere investigar, por medio de revistas, tesis, libros, material digital, entre otros.

### **2.2. Marco situacional**

Este apartado desarrolla el abordaje de la historia y desarrollo de la institución donde se fundamentará la investigación.

## **2.3. Marco histórico**

### **2.3.1. Antecedentes históricos del Instituto Costarricense de Electricidad**

Martínez G. (2009), señala que el 26 de enero de 1904, el señor Gobernador de la Comarca de Puntarenas, Uladislao Guevara Pérez, debida mente autorizado por la Municipalidad y el señor Santiago A. Federici y GalloniD'Istria, celebraron un contrato para el establecimiento del alumbrado eléctrico en la ciudad de Puntarenas, dicho contrato fue aprobado por el Gobierno, mediante Acuerdo No. 275, del 5 de marzo de 1904 y publicado en La Gaceta, el 8 de marzo. 1 Federici se comprometió a instalar las máquinas, dinamo s, reguladores, material de líneas y demás accesorios necesarios. Estos debían ser de la mejor calidad, con el sistema más adoptado en los Estados Unidos de Norteamérica o en Europa, en cuanto a instalaciones de esta naturaleza. El sistema de alumbrado es de arco encerrado, con energía de 70 voltios en el arco y 6 amperes por lámpara, adecuadas éstas para el servicio de luz. La duración de la luz será de 11 horas consecutivas, de las 6 de la tarde hasta las 5 de la mañana. El contrato de instalación de lámparas establecía que debían instalarse como mínimo 40 lámparas, colocadas en lugares que la Municipalidad designe dentro del perímetro de la ciudad.

El problema eléctrico en las regiones servidas por las compañías de Cartago, Puntarenas, Turrialba y Limón, había venido agudizándose día con día, lo cual trajo como consecuencia, un estancamiento e n las actividades de esas regiones y grandes perjuicios para la economía nacional. Esas compañías no estaban en capacidad de mejorar sus servicios ni de ampliar sus instalaciones en los lugares en

donde operaban y fue por ello que ofrecieron vender sus propiedades, plantas, instalaciones y útiles de todo género necesarios para el negocio eléctrico, por la suma de ₡ 7.500.000 fue con la ley No. 1517 que se autorizó al Poder Ejecutivo para que garantizara solidariamente y diera respaldo financiero a fin de que adquiriera la totalidad de las compañías eléctricas de Cartago, Puntarenas, Turrialba y Limón que hasta ese entonces era un servicio privado. El Estado aportó ₡ 3 millones, mediante subvenciones anuales de 1 millón de colones. En 1945, un grupo de ingenieros, de la Asociación para la defensa del consumidor eléctrico, formula un Plan General de Electrificación para Costa Rica, el cual es presentado en 1948 a la Junta Directiva del Banco Nacional de Costa Rica quien lo somete a la consideración del Poder Ejecutivo, dicho proceso resulta el Decreto de Ley creador del ICE. El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) fue creado por la Junta Fundadora de la Segunda República el 8 de abril de 1949, mediante decreto de ley N°449, como resultado de una larga lucha librada por varias generaciones de costarricenses en procura de una decisión definitiva al problema de la escasez de energía, a fin de "...resolver los problemas de suministro de energía eléctrica que les afectaban y coadyuvar en el desarrollo nacional futuro" y en el apego de la soberanía nacional en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos del país. 2 en consecuencia, el ICE es producto de un proceso iniciado con la fundación de la Liga Cívica en 1928; Movimiento interesado en el estudio del monopolio de las empresas eléctricas manejadas por compañías extranjeras, por lo que se creó como una institución autónoma encargada del desarrollo de las fuentes productoras de energía eléctrica de toda la Nación". (Martínez Guervara, 2009, págs. 14-15-16)

### **2.3.2. Antecedentes históricos de la DBIPC**

La Dirección Bienes Inmuebles fue creada mediante Acuerdo del Consejo Directivo en sesión No. 5311 del 28 de junio de 2001, bajo el nombre de Dirección Administrativa de Bienes Inmuebles, con el fin de fortalecer, modernizar y adecuar la gestión de la Institución bajo los principios de mejora y efectividad.

Con su creación, se agruparon diferentes áreas de apoyo administrativo de la Institución:

- Administración de Bienes Inmuebles – Gerencia General.
- Departamento de Mantenimiento de Edificios – UEN GRM.
- Bienes Inmuebles y Recursos Forestales – Logística.
- Departamento de Obras Complementarias – Logística.

Da inicio el proceso de organización interna a través de puestos de primer nivel; este proceso concluyó en mayo de 2002.

En el año 2007 la Dirección Bienes Inmuebles se reorganiza con el fin de optimizar los procesos de cara al cliente y alcanzar un “Modelo de Gestión Empresarial”, aprobado por la Gerencia General mediante nota 0150-0961-2007, del 05 de julio del 2007.

A la fecha se encuentra organizada en cinco Procesos de Coordinación, Áreas de Apoyo y Asistencia Administrativa a nivel de staff.

## Objetivos

- Dotar al ICE de los bienes inmuebles de uso general requeridos para el óptimo desarrollo de su gestión.
- Optimizar el uso del espacio físico de los inmuebles, con una adecuada estandarización de áreas y materiales.
- Gestionar el desarrollo, ordenamiento y mantenimiento de las edificaciones y terrenos propios y arrendados por el ICE.
- Contribuir con estrategia integral del ICE en ser una institución C neutral al término del 2021, mediante la propagación masiva de árboles y manejo forestal.

## Misión

Administrar los bienes inmuebles del ICE optimizando los recursos disponibles, con un personal orientado a la satisfacción.

## Visión

La Dirección Bienes Inmuebles será la inmobiliaria del ICE que contribuirá al mejor desempeño y crecimiento institucional, con recurso humano respaldado en tecnología de punta y comprometido con el servicio **al cliente**.

## Valores

- Actuación en equipo.
- Compromiso.
- Respeto.
- Honestidad.
- Servicio.

### **Factores de Éxito**

Para brindar un servicio al cliente en cuanto a terrenos y edificaciones, con oportunidad, calidad y cobertura, se requiere de:

- Agilidad y flexibilidad.
- Cercanía al cliente a través de ejecutivos de cuenta.
- Desconcentración administrativa (regionalización).
- Planificación participativa.
- Calidad en la gestión.
- Actitud positiva del personal.
- Disponibilidad de recursos.

## Organigrama de la Dirección de Bienes Inmuebles

3/11/2016

DBI | Dirección Bienes Inmuebles

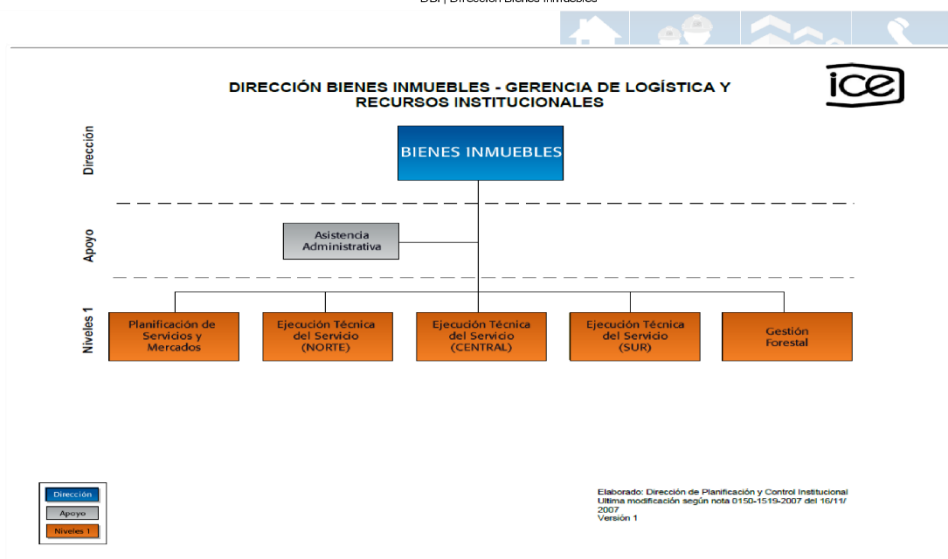


Image 2 of 2

Figura.1 Organigrama de la Dirección de Bienes Inmuebles I.C.E

Fuente: Plan Operativo Institucional.

### 2.4. Marco teórico - conceptual

Los conceptos que se desarrollan a continuación permiten obtener una mejor comprensión del tema de investigación, pues estos son base fundamental de los objetivos planteados y sirven de guía para centrar el estudio y evitar desviaciones en el planteamiento original.

### **2.4.1. Administración**

Para Beltrán (2010), la administración es un proceso donde a través de ella se coordinan los diferentes recursos de una empresa u organización con el fin de lograr alcanzar la eficiencia, eficacia, calidad y productividad para el logro de los objetivos. Esta define como uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad, basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos o después. El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar. (pág. 2)

Para Jiménez la administración consiste en: “Es una ciencia compuesta por principios, técnicas y prácticas cuya aplicación en conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de compuestos operativos, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”. (pág. 25)

El mismo autor menciona que el objetivo de la administración “transciende las necesidades del patrón, empresario o director general de la organización”. Existe una jerarquía de objetivos considerandos en la admiración de cualquier organismo. Los primeros y no por ello los más importantes, son los objetivos económicos. Cuando se cumplen estos tienen una función vital. Por un lado, preservan el capital financiero que es la razón de ser de un inversionista, pero por otro, también permiten un mejor nivel de vida laboral en las organizaciones.

Farol, citado por Azofeifa (2003), señala que las funciones de la Administración son:

1. **Planificación:** Los administradores deben planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa.
2. **Organización:** Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.
3. **Dirección:** Los administradores deben supervisar a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados. El supervisor de los subordinados siempre debe estar alineado con las políticas de la empresa, y cada administrador debe tratar a sus subordinados bajo los estándares de la compañía.
4. **Coordinación:** Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se debe complementar y enriquecer el trabajo de otro.

5. Control: Los administradores deben controlar que las actividades de la compañía están en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones. (pág. 26)

Otro aspecto de considerar en la administración es la combinación de los diferentes recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, ya que estos permiten la optimización de los recursos en una organización.

#### **2.4.2. Administración de Recursos Humanos**

De acuerdo con lo que expresa, Robbins (2013) la administración efectiva de la diversidad aumenta el acceso que tiene una organización a la mayor gama posible de destrezas, habilidades e ideas. (pág. 40)

Según Ivancevich (2005), la administración del Recurso Humano indica que “es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La ARH examina que puede o debe hacerse para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos” (pág. 1).

Aunado a lo anterior, el autor menciona que la administración del recurso humano es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de las compañías i

individuos. Haya o no haya en la empresa una función o departamento de recursos humano, todos los gerentes deben interesarse en las personas.

De acuerdo con lo mencionado por Ivancevich (2005), la administración de recursos humanos (ARH) consta de varias actividades, entre las que se encuentran las siguientes:

1. Obediencia a las normas de igualdad de oportunidades en el empleo.
2. Análisis de puestos.
3. Planeación de los recursos humanos.
4. Reclutamiento, selección, motivación y orientación de los empleados.
5. Evaluación y remuneración del desempeño.
6. Capacitación y desarrollo.
7. Relaciones laborales.
8. Seguridad, higiene y bienestar.

Aunado a lo anterior, plantea que las funciones que debe desarrollar esta administración son:

- Contribuir a alcanzar las metas de la organización.
- Aprovechar bien las habilidades y competencias de la fuerza laboral.
- Dar a la organización empleados capacitados y motivados.
- Aumentar al máximo la satisfacción laboral y la auto actualización de los empleados, crear y mantener una vida laboral de calidad que haga deseable trabajar en la organización.

- Comunicar a todos los empleados las políticas del ARH.
- Ayudar a sostener unas políticas éticas y una conducta de responsabilidad social. (pág. 8)

Por ello, la administración del recurso humana debe velar para que los colaboradores dentro de una organización tengan un ambiente laboral satisfactorio, justo y agradable; esto permite que los objetivos y las metas se cumplan a cabalidad produciendo bienes y servicios con eficiencia y eficacia.

### **2.4.3. Organización**

Históricamente, la palabra *organización* ha tenido diferentes enfoques, y es a partir de esto donde el concepto varía en función del uso que se le dé. Por lo antes mencionado se desprenden varios conceptos de organización.

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí susceptible de perfeccionarse. La misma se constituye en un proceso encaminado a la consecución de un fin, el cual fue previamente definido por medio de la planeación.

Para Gómez, citado por Vega (2012), organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

De acuerdo con Vega (2012), todo organismo para que pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos:

- a.) Partes diversas entre sí: ningún organismo se forma de partes idénticas.
- b.) Unidad funcional: estas partes diversas tienden al mismo fin.
  - a. Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas. (pág. 191)

Según Koontz y Weihrich (1994), la organización es un concepto utilizado en diversas formas, como, por ejemplo: 1- sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2- la empresa en sí misma, 3- cooperación de dos o más personas, 4- la conducta de los integrantes de un grupo y 5- la estructura intencional de papeles en una empresa "formalmente organizada". (pág. 717)

En otras palabras, se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual.

Bateman, S. (2010) señala:

Uno de los procesos más importantes de la administración del conocimiento es el de asegurar que personas situadas en diferentes partes de la organización colaboren eficazmente entre sí. Esto requiere comunicaciones productivas entre los diferentes departamentos, divisiones o subunidades de la misma organización. (p.10)

Como consecuencia de lo anterior, se puede determinar que una organización se estructura a partir de funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Gómez (1994), es otro de los autores que se han preocupado por estudiar el concepto, este manifiesta:

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin, fin que fue precisamente definido por medio de la planeación. Organización consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y que después debe coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común (pág. 191).

En otras palabras, organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

A su vez, la organización se puede considerar como un proceso, considerándose varios aspectos como lo son: la estructura debe reflejar los objetivos y los planes, ya que las actividades se derivan de ellos; debe reflejar la autoridad disponible para los directivos de una empresa, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente, teniendo en cuenta que debe estar diseñada para permitir las contribuciones de los colaboradores de un grupo y ayudarles a lograr objetivos con eficiencia en un futuro cambiante y, por último, la organización está constituida por seres humanos, de ahí la importancia de considerar el tipo de personas que van a integrarla.

#### **2.4.4. Clima organizacional**

Hablar de clima es hablar de diferentes condiciones que reúnen un lugar y tiempo determinado, en materia laboral, en los últimos años debido a las tendencias de actualización en tecnología, en amplitud de negocios, comercio y en especial en la definición de la construcción de la terminología “talento humano” como principal motor de las empresas, el clima organizacional ha tomado fuerza, tanto como objeto de estudio, herramienta y estrategia de desarrollo humano y empresarial.

El concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una importante atención por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización. Particularmente, a partir del año 2000 recobró un notable interés, lo cual se debe, en gran medida, a que la mayoría de los modelos

de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional. (Hernández, R., 2012, p. 231)

Goncalves, citado por León (2013), describe el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización. (pág. 17)

FialloD, elt (2015), mencionan que en la actualidad las empresas se están preocupando en los diferentes factores, que evitan que la empresa sea más eficiente, uno de ellos es el clima organizacional, mismo que es muy importante debido a que tiene influencia en el comportamiento de los trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. La especial importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de una buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (pág. 1)

Aunado a lo anterior Fiallo menciona que dentro del clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema: la falta de motivación, capacitación,

comunicación, liderazgo; se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Se debe tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa; un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritarias, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Con base en las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de clima organizacional:

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, otros).

#### **2.4.4.1. Características del clima organizacional**

Las características del clima organizacional determinan este factor. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, otros.

Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura.

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment).

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### 3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### 4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### 5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### 6. Cooperación.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### 7. Estándares.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

#### 8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

#### 9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permite, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

#### **2.4.4.2. Ventajas y desventajas del clima organizacional**

Como veremos, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización.

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

#### **2.4.4.3. Beneficios de un buen clima en la organización**

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.

- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

#### **2.4.4.4. Peligros de un clima organizacional negativo en una empresa.**

En el otro lado de la moneda tenemos:

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen.

#### **2.4.4.5. Factores que influyen en el clima organizacional**

Algunos factores que influyen en el clima laboral y a los que se debe prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la empresa, son:

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Líder y estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).
- Espacio de trabajo.
- Motivación en la empresa.

- Política salarial.
- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona.
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo.

#### **2.4.4.6. Tipos de clima organizacional**

Dentro de una organización se pueden encontrar diversos tipos de clima organizacional:

##### **2.4.4.6.1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explorador**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas

##### **2.4.4.6.2. Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se

toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

#### **2.4.4.6.3. Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

Los jefes en el clima participativo tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### **2.4.4.6.4. Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo**

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

A día de hoy, se ha demostrado que el clima organizacional es muy importante en las empresas porque es un factor que sabe mejorar la efectividad, rendimiento, productividad del capital humano de la empresa. El clima laboral incide en los comportamientos de las personas y por ello las empresas se preocupan por medirlo y conocerlo. (Fiallo Moncayo , Alvarado Andino, & Soto Medina , 2015)

## **2.5. Motivación**

Koontz, Weihrich y Cannice citados por Chacón (2013), señalan que la motivación es “un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Es decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen las cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Jones y George citado por Chacón (2013) señalan que la motivación es “fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización”. En otras palabras, esto quiere decir que de la motivación depende el comportamiento de las personas dentro de sus puestos de trabajo. La motivación, según los autores puede provenir de fuentes: intrínsecas o extrínsecas.

Robbins (2013) existe un ciclo en el cual la motivación se desarrolla a sí misma, es a través del refuerzo positivo, que cambia el estado de ánimo de las personas, por lo que un individuo motivado, es a su vez, una persona creativa, y por ende, la motivación tanto interna como externa es un ciclo de retroalimentación constante en los colaboradores, que participa tanto la administración como el sujeto mismo, creando valor agregado en sus funciones.

**Comportamiento de motivación intrínseca:** Es un comportamiento que se realiza por el valor que tiene en sí; la fuente de la motivación es realizar el comportamiento mismo, y la motivación proviene de efectuar el trabajo en sí. Muchos administradores están intrínsecamente motivados: derivan un sentido de realización y logro al ayudar a la organización a alcanzar sus metas y obtener una ventaja competitiva.

- **Comportamiento de motivación extrínseca:** Es aquel en el que se incurre para adquirir premios materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; la fuente de la motivación es la consecuencia del comportamiento, no el comportamiento en sí.

Algunos ejemplos que mencionan los autores sobre los comportamientos motivados extrínsecamente son: un vendedor de autos motivado por recibir una comisión por todos los autos que venda; un abogado que está motivado por un sueldo y el estatus que conlleva el puesto, y un obrero que está motivado por la oportunidad de obtener un ingreso seguro. En estos casos la motivación proviene

de las consecuencias que reciben como resultado de su comportamiento. La gente puede estar motivada intrínseca o extrínsecamente, o ambas.

**a. Un modelo de comportamiento temprano: la teoría X y la teoría Y de McGregor**

Koontz, Weihrich y Cannice, citados por Chacón (2013) describen que, un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y.

Las teorías X y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”.

Las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza de las personas, según McGregor, están incluidas en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitaran si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo.
- McGregor ve las suposiciones bajo la teoría Y, como sigue:
- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que están comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuida ampliamente, no estrechamente, en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo son utilizadas de manera parcial.

**b. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Koontz, Weihrich y Cannice, citados por Chacón (2013) expresan que Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las

más bajas a las más altas; y concluyeron que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow, en orden de importancia ascendente, son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.
- Necesidades de Seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.
- Necesidades de afiliación o aceptación: ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
- Necesidades de estima: según el autor, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
- Necesidades de auto actualización: el autor considera esta, como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.

### **c. Teoría de la Equidad**

La equidad es una teoría de la motivación centrada en las percepciones de la gente sobre la equidad de los resultados en relación con su aportación al trabajo, o en proporción con ellos.

Koontz, Weihrich y Cannice, citados por Chacón (2013), resaltan que, “un factor importante en la motivación es si los individuos perciben la estructura de recompensas como justas”. Así también señala que la mejor forma de realizar este análisis es mediante el uso de la teoría de la Equidad, que es “el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justo de la recompensa que recibe, en relación con los insumos (que incluye muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) en comparación con las recompensas de otros”.

Para los autores, es necesario que exista equidad entre resultados/insumos, pues esto hará que las personas se sientan satisfechas y motivadas a realizar su trabajo, y se evidenciará la equidad que existe entre resultados/insumos. Por otro lado, si no existe una equidad, las personas estarán insatisfechas con su trabajo lo cual repercutirá en la eficiencia de sus tareas.

### **Equilibrio o desequilibrio de recompensas**

Los autores agregan varios tipos de recompensas, las cuales incluyen:

- **Recompensa Inequitativa:** insatisfacción, menor producción, abandono de la organización.
- **Recompensa Equitativa:** conservación del mismo nivel de producción.

- **Recompensa más que equitativa:** trabajo más intenso, desestimación de la recompensa.

### **Compensación**

Hellriegel, Jackson y Slocum, citados por Chacón (2013), expresan que “en la mayoría de las empresas, la compensación total que reciben los empleados por el trabajo que desempeñan es una mezcla de compensación monetaria y extra monetaria”.

Estos autores también agregan que la compensación extramonetaria “incluye muchas formas de premios sociales y psicológicos, así como el reconocimiento y el respeto de otros y las oportunidades de desarrollo personal”. Y por otro lado, la compensación monetaria incluye los pagos directos, como sueldos, salarios y bonos, así como las prestaciones, como el pago de primas de planes de seguros.

### **2.6. Liderazgo**

Robbins et al., citados por Chacón (2013), manifiestan que el liderazgo es uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que estos cumplan con los objetivos de la empresa.

Hellriegel et al., citados por Chacón (2013), indican que liderazgo es “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”.

Así mismo, los autores continúan exponiendo que un líder es la persona encargada de orientar a otros hacia el logro de los objetivos, brindándoles confianza, así como intensidad en la ejecución del trabajo, con el aprovechamiento máximo de sus capacidades o habilidades.

Hitt, Black y Porter, citados por Chacón (2013), definen el liderazgo organizacional como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta; de igual forma, con esta definición los autores destacan el liderazgo como un proceso de influencia social.

### **2.6.1. Líder**

Jones y George, citados por Chacón (2013) señalan que un líder es un individuo que puede ejercer influencia sobre otras personas para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización

Münch, citado por Chacón (2013), opina que el líder es aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores hacia la consecución de una visión”.

Robbins, citado por Chacón (2013), señala que el propio líder es uno de los principales componentes de la situación. Más que nada, la forma en que usted se

comporta está influenciada por su formación, conocimiento, valores y experiencia. Si valora la iniciativa y la libertad, por ejemplo, tiende a dar prioridad a los comportamientos democráticos.

## **2.6.2. Estilos de Liderazgo**

Robbins, citado por Chacón (2013), menciona que estilo de liderazgo es una idea que todo administrador de empresas debe dominar.

Los estilos de liderazgo descritos por los autores son:

### **2.6.2.1. Líder autocrático**

- Liderazgo directivo y liderazgo orientado a la tarea, la toma de decisiones se centra en el líder.
- Toma decisiones sin consultar al equipo.
- Mantiene distancia respecto de sus funcionarios o su equipo.
- Está más preocupado por la tarea que por el grupo que la ejecuta.

### **2.6.2.2. Líder democrático**

- Liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas, son normas que indican algún grado de participación de los empleados.
- Piensa que debe crear un clima en donde la persona se sienta cómoda.
- Enfoca su atención en el empleado o en el grupo.
- Apoya y defiende a los empleados.

- Pide opiniones o sugerencias de decisiones.

**Tiranía:** Exceso de autoridad, disfunción del liderazgo.

**Demagogia:** Falta de autoridad, disfunción del liderazgo.

**Liderazgo carismático:** Expresan los autores que, es un liderazgo “inspirador o transformador caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea”.

Este tipo de líder crea un ambiente agradable con sus empleados por lo cual logra un trabajo eficiente y con alto grado de compromiso de sus seguidores para cumplir con las metas.

Koontz, citado por Chacón (2013) señala que un liderazgo carismático puede tener ciertas características, como la confianza en sí mismos, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

### **2.6.2.3. Liderazgo Transaccional**

Koontz, et al, citados por Chacón (2013), describen que líderes transaccionales son quienes identifican que necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores.

Continúan exponiendo los autores sobre algunas recompensas materiales que el líder transaccional puede ofrecer:

- Incentivos como viajes, bonos, despensa, pago de la escuela de los hijos y otros beneficios.
- Ascensos y aumentos salariales.
- Autonomía y libertad en el uso del tiempo.
- Atención a las solicitudes relacionadas con las transferencias, designación para otros proyectos y exenciones.
- Premios por desempeño, como el “diploma al mejor empleado del mes”, o una participación en los resultados.
- Patrocinios de programas de capacitación.

Así mismo Koontz, Weihrich y Cannice, citados por Chacón (2013), en sus primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasifican sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad, incluyendo otro tipo de liderazgo:

#### **2.6.2.4. Líder de Rienda Suelta**

Es el tipo de liderazgo en el que el poder se usa muy poco, y da a los subordinados alto grado de independencia en sus operaciones.

### **2.7. Comunicación**

Las organizaciones deben preocuparse por medir su clima laboral para determinar cómo la está percibiendo el personal, si su cultura es comprendida,

aceptada y compartida por todos. Así mismo detectar si existe algún problema de comunicación.

Boland, citado por León (2013), define la comunicación como el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean compartidos e intercambiados.

Guillén y Guil (2000) mencionan uno de los principales factores estresores en las relaciones laborales es la ambigüedad de rol, es decir, desconocer clara y precisamente el contenido del trabajo,

En el contexto de sistema global organizacional, la comunicación es otro de los factores ineludible, cuya efectividad permite lograr cordialidad entre los miembros de la empresa; esta es la razón primordial de proporcionar un agradable clima organizacional, permitiendo así alcanzar satisfacción laboral en cada uno de los individuos dando como resultado productividad para lograr la ejecución de proyectos organizacionales. Sin lugar a dudas, la comunicación es un proceso que todos los seres humanos llevamos a cabo para transmitir nuevas ideas, pensamientos o conocimientos hacia los demás; sin embargo no es fácil llevarla a cabo, y si esta se realiza de manera deficiente, puede generar conflictos interpersonales.

La comunicación en una organización es de gran importancia, pues gracias a esta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente

laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que esta subsista y se desarrolle.

Chacón (2013), afirma que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficiencia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podemos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima laboral y, consecuentemente la calidad de vida laboral.

Simón (1976), citado por Chacón (2013), afirma que sin comunicación no puede haber organización, por lo que no hay posibilidad de que el grupo fluya en el comportamiento del individuo. En este sentido es importante el valor de la amistad, ya que el comportamiento de los individuos de la organización no solo está orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización, son que esta hacia sus logros personales y, en ocasiones, ambas cosas no son consistentes.

La comunicación es importante como factor que se encuentra vinculado con la gestión de la empresa; es necesario tener en cuenta aspectos fundamentales

como, conocer si la información fluye dentro del organigrama, y a su vez, conocer si esta es recibida de una manera correcta. Es ahí donde se presentan los tipos de comunicación interna que se definen así:

- **Comunicación ascendente**

Este tipo de comunicación es la que va del subordinado hacia los superiores inmediatos o directivos. El principal beneficio es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, que en este caso son quienes afrontan los problemas que se derivan de la operación.

La importancia de este tipo de comunicación radica en lo que expone el autor anteriormente, son factores claves para determinar el clima organizacional que se torna en la empresa. Se puede establecer que es la manera de estar conectado con las necesidades de los subordinados y de esta forma implementar mecanismos eficaces para la toma de decisiones adecuadas. Podría decir que es un tensiómetro laboral.

- **Comunicación descendente**

Este tipo de comunicación hace referencia cuando la información viaja de la red de comunicación de los directivos a los subordinados; en él se detallan y precisan instrucciones claras y concisas del trabajo que se debe realizar: Quién debe hacer, qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

La comunicación descendente les permite a los líderes de cada departamento a trazar lineamientos oficiales de la empresa, y de igual modo, ayuda a que los trabajadores sepan acatar, actuar y responder a las órdenes mandadas por los superiores. Esto promueve la iniciativa a cada empleado de organizar y manipular su propio trabajo.

- **Comunicación horizontal**

Se lleva a cabo entre las personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación de personas de un mismo nivel.

El propósito principal de este tipo de comunicación es proveer un canal de coordinación y solución de conflictos, además de brindar la alternativa de relacionarse con las personas similares en la empresa, lo cual se vuelve muy importante para la satisfacción en el trabajo. También, permite tomar decisiones rápidas y compartidas por todos los miembros de la organización.

En cuanto a la teoría expuesta anteriormente, se puede decir que el tipo de comunicación más adecuada para aplicar en el entorno organizacional es la horizontal.

En cuanto al tipo de comunicación que se debe utilizar dentro del sistema organizacional, es importante que se fomente la comunicación de tipo horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces

equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para este tipo de comunicación. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo. (Ibid, p 23)

Con base en lo anterior, se han expuesto diversas definiciones de la comunicación organizacional y sus diferentes tipos, se ha planteado que es una herramienta fundamental encargada de medir los fenómenos y reacciones derivados del impacto de las percepciones de la comunicación dentro de una organización. Es decir, las actitudes de los individuos dentro del entorno empresarial van ligados al entendimiento de la información que se recibe dentro de ella; por esta razón la atmósfera o clima laboral que se percibe es consecuencia también de la comunicación organizacional. (León Fandiño, 2013)

## **2.8. Trabajo en equipo**

León (2013), según teoría expuesta por autores estudiosos en la materia, define que el trabajo en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral; es asumir un conjunto de valores y un espíritu que anima a un modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo. Se privilegia la interdependencia activa, consciente y responsable de sus miembros, los cuales les integra en asumir la misión del equipo como propia.

Dentro del entorno actual organizacional, el trabajo en equipo es defendido en el ámbito, como una de las herramientas que definen la actualidad, frente a las organizaciones del pasado; de igual forma, se diferencia a las organizaciones postmodernas frente a las organizaciones moderna. Es esta la razón de que en el presente estudio investigativo se busquen aspectos que la literatura ha decidido explorar para enfrentar diversos vacíos en el entender. Tal es el caso del trabajo en equipo como generador de un efectivo clima organizacional.

Se han desarrollado importantes formas de trabajo dentro de la organización. Estas nuevas formas de organizar el trabajo se han derivado de la magnitud y la velocidad con que los cambios económicos, tecnológicos, sociales, políticos y culturales han venido sucediendo en el último cuarto del siglo XX. De esta forma, la mayor parte de las organizaciones actuales han transformado tanto sus estructuras y sus sistemas organizativos como sus métodos y sus procesos de trabajo para responder a los nuevos retos de competitividad e integración en el mercado. (León Fandino, 2013)

West (2001), citado por Chacón (2013), señala que el trabajo en equipo en las organizaciones refleja la convicción de que esos equipos constituyen medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento que los logrados a través de los procedimientos de trabajos clásicos. (p.12). Por tal razón, se ha hecho necesario conocer los procesos y dinámicas grupales que han hecho de la vida de las empresas un sistema integrador productivo.

Resultados recientes muestran que las características afectivas que los miembros aportan a los equipos de trabajo a los que pertenecen, tales como su disposición afectiva, estado de ánimo, emociones, o sentimientos, se combina a través de una serie de procesos que dan lugar a un afecto compartido grupal. Si los miembros de un equipo experimentan un estado afectivo (positivo o negativo) durante la ejecución de su trabajo, estas experiencias repercuten tanto a nivel individual como grupal, influyendo en la conducta de los miembros y en los resultados de las funciones.

En concordancia con lo anterior, en la presente investigación se designan las experiencias afectivas colectivas con el concepto de clima afectivo. El concepto de clima, generalmente se ha designado dentro de la literatura organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización o de una unidad organizacional. Sin embargo, se utiliza ese concepto para aplicarlo y representar las respuestas afectivas compartidas por los miembros de un equipo.

El trabajo organizado en equipos presenta, dentro del entorno organizacional una serie de ventajas, no solo para la empresa en términos de eficacia en la gestión de sus procesos y generación de un buen ambiente laboral, sino también para cada una de las personas que lo componen. Así, por una parte, los equipos de trabajo permiten un incremento del compromiso de sus miembros, ya que cuando una persona se compromete a actuar de una manera, su decisión se ve fortalecida por la idea de que los demás miembros también lo están haciendo de manera similar. El equipo de trabajo se convierte en una herramienta motivadora,

ya que los miembros de esta se sienten respetados y apoyados por los otros integrantes.

Se puede concluir con respecto al análisis de las tres dimensiones por estudiar, que existe una estrecha relación entre estas. “Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa. Eso en el ámbito laboral, qué decir en lo personal, sin comunicación no hay autoestima, autocontrol, ni desarrollo personal”. Paralelo a esto, se sustenta que la principal función del líder dentro de una organización es consolidar un trabajo en equipo con sinergia que sientan y vivan el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación efectiva, permitiendo así generar un ambiente laboral agradable.

Según Robbins (2013), un equipo de trabajo puede generar sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado de sus miembros. Estos esfuerzos dan como resultado mejorar el rendimiento, como resultado de la suma de pequeñas pero significantes aportaciones individuales.

En este sentido, el trabajo en equipo es fundamental para crear sinergia, unión y respaldo por cada integrante; de esta manera, se facilitan las funciones al integrarse los miembros de este, aumentando su rendimiento y mejorando el clima y la cultura organizacional.

De este modo, surge a partir de la individualidad y compromiso de cada uno, la colectividad que divide el esfuerzo y multiplica los resultados.

Se debe tener claro las funciones de cada uno, para determinar el grado de responsabilidad de todos y aumentar la colectividad responsable.

Menciona Robbins (2013) que cuanto mayor sea la ambigüedad con respecto a la asignación de responsabilidades, más posibilidades de que se inicie un conflicto puede surgir. De esta manera, es importante la clarificación de las actividades, los estándares de desempeño y funciones de cada uno.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es competitivo, por lo tanto, establecer las responsabilidades de cada uno, mantiene el control y la cohesión de grupo, disminuyendo la confusión y por ende un posible conflicto.

## **2.9. Coaching Empresarial**

El coaching empresarial es un servicio de consultoría integral que mediante mecanismos de aprendizaje e integración buscan promover el desarrollo y crecimiento de un grupo de colaboradores, supervisores, líderes, gerentes, entre otros más que lo requieran. Ante la gran rotación de personal y necesidad de colaboradores más profesionales, preparados e involucrados en sus organizaciones, en Costa Rica se ha proliferado los servicios de coaching. Por lo tanto, esta funcionalidad de servicios busca convertirse en una inversión a mediano y largo plazo en las organizaciones.

Señala Sánchez (2010) “que tanto las empresas como sus miembros deben interesarse en la inversión de procesos de desarrollo e investigación personal mediante el ejercicio del coaching.” (p.152)

Menciona Hurtado (2015) el coaching se originó en Estados Unidos durante la década de los ochenta, enfocado en el ámbito deportivo, cuando los entrenadores aportaban de su experiencia en la formación de individuos, para que se enfocaran en las metas de la organización donde pertenecían. Se desarrolló con mayor auge en Estados Unidos y Europa y de ahí al resto del mundo empresarial.

En este sentido, señala Hurtado (2015) el coaching ha ido evolucionando a las necesidades tanto de las empresas como de los clientes, un proceso consta de pocas sesiones en general, no siendo la regla exacta, ya que puede durar hasta un año, según las necesidades de la empresa.

Los servicios de consultoría empresarial son un posible plan de acción para aumentar la motivación y satisfacción del personal. El coaching se deriva del vocablo inglés “coach”, que significa entrenador. El coaching por sí solo no trae beneficios a la organización, dependerá del interés y participación de los líderes y colaboradores.

Menciona Chaves (2012):

El ejercicio del coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el coach, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. De acuerdo a Albadalejo (2010), “el

coaching es una metodología para la mejora, basada en la comunicación, que aplicamos algunos profesionales de la relación de ayuda. El coaching profesional es una relación que se establece entre el coach y su cliente, a través de una serie de entrevistas individuales”. (p.11)

Una de las confusiones que existe respecto al coaching, es que cualquiera puede realizarlo, esto es algo erróneo, se requiere un entrenamiento previo y poder trabajar con las personas a obtener algo más que una motivación momentánea.

Al respecto menciona Torres (2015)

Por tanto, la función del coaching empresarial no es motivar, si no enseñar a unos y a otros a encontrar la motivación de manera que la empresa mejore y los miembros tengan la autoridad y la toma de decisiones inmediata para afrontar las dificultades que se le puedan presentar en el trabajo. (s.p.)

Según Tisoc (2012) el coaching se clasifica en coaching personal, el cual hace referencia al bienestar personal del individuo, el coaching organizacional el cual se subdivide a su vez en: empresarial y ejecutivo, la diferencia de ambos radica en el objeto de estudio o trabajo, mientras que el primero está dirigido a las organizaciones, el último centra su atención en la preparación de altos directivos o ejecutivos. Por último, tenemos el coaching deportivo.



## 2.10. Operacionalización de las variables

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Definición del instrumento
Identificar el tipo de liderazgo	Liderazgo	<p>Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes que influye en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y (o) recompensas de acuerdo con el desempeño, se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la confirmación de grupos de trabajo</p>	Tipo de liderazgo	Encuesta
			Delegación de funciones	

Conocer los factores de motivación que tienen los colaboradores al ejecutar sus actividades	Comunicación	Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel de cargo que desempeñan las personas, de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierto, amistoso o agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma	Tipos de canales de comunicación	Encuesta
Conocer como es el trabajo en equipo entre los colaboradores y la jefatura para facilitar las tareas asignadas	Trabajo en equipo	Aprovechamos al máximo las competencias individuales y colectivas para lograr objetivos promoviendo el respeto y apoyo mutuo de nuestra gente, "el logro de uno es el logro de todos"	Relaciones interpersonales	Encuesta
			Rotación de personal	

Conocer los factores de motivación que tienen los colaboradores al ejecutar sus actividades	Motivación	Son las cosas que mueve al trabajador a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación de labores	Total de capacitaciones solicitadas	Encuesta
			Total de capacitaciones realizadas	



### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Concepto de marco metodológico**

Sabino (1992) señala que el marco metodológico es el proceso mediante el cual se hace una revisión exhaustiva de los procesos por realizar para la investigación, en este sentido, rescata la importancia de verificar si las herramientas de estudio que se van a emplear, ayudan verdaderamente a solucionar el problema. Es el medio por el cual se corrobora que la investigación realizada, cumplirá el requisito de solucionar prácticamente el problema; además de teorías, con hechos verificables. Consta del tipo y diseño de la investigación, estructura, hipótesis, si es cuantitativa, cualitativa o mixta.

#### **3.2. Tipo de investigación**

El siguiente paso es indicar el tipo de investigación que se realizará en el presente trabajo, es establecer si se trata de un abordaje desde lo analítico, descriptivo cuantitativo, cualitativo o uno mixto.

En este trabajo se determinó que se realizará una investigación de tipo cualitativa, analítica y descriptiva.

##### **3.2.1. Investigación cualitativa**

Esta investigación se acercó al conocimiento y a la respuesta de los objetivos planteados, a través de la metodología cualitativa. Es esta “un replanteamiento de la relación sujeto-objeto. La integración dialéctica sujeto-objeto es el principal

articulador de todo el andamiaje epistemológico de la investigación cualitativa”. (Guardián, 2007, p. 54)

Este tipo de investigación es inductivo con relevante importancia en la presencia del investigador en el contexto, de donde comienza su inducción.

Sampieri (2014), señala que “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”. (p.358)

### **3.2.2. Investigación cuantitativa**

Según Hernández et al, la investigación cuantitativa “es aquella investigación secuencial y probatoria. Cada etapa procede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso y los datos son representados en forma de números y son analizados estadísticamente”. (2013, pág. 23)

Se considera cuantitativa debido a que las investigadoras utilizan la recolección de datos medibles y observables para lograr los objetivos planteados con base en la medición numérica y análisis estadístico.

### **3.2.3. Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva se puede definir como:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o se recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Hernández & Fernández, 2013, p. 102)

También la investigación está orientada hacia la descripción, esto con el fin de conocer la percepción del clima organizacional que tiene los colaboradores de la Dirección de Bienes Inmuebles del I.C.E de la Región de Pacifico Central en relación con el liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo de dicha Dirección.

#### **3.2.4. Investigación analítica**

La investigación requiere de un análisis documental de diferentes fuentes como lo son: procedimientos, normativas y leyes asociadas al personal, en relación con las funciones competentes a sus puestos.

### **3.3. Delimitación de la investigación**

#### **3.3.1. Delimitación temporal**

En cuanto a la delimitación temporal, la investigación se concentró en el año 2016.

#### **3.3.2. Delimitación espacial**

Se tomó como referencia al cantón ocho de la provincia de Puntarenas, Barranca, específicamente en la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad, específicamente en la Dirección de Bienes Inmuebles de la Región del Pacífico Central.

#### **3.3.3. Delimitación institucional**

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Costarricense de Electricidad, específicamente en la Dirección de Bienes Inmuebles de la Región del Pacífico Central.

#### **3.3.4. Definición de la población y muestra**

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población, pues constituye el conjunto de unidades de las cuales se desea obtener información. Según Hernández et al, la población se conceptualiza como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". (2013, p. 238)

Para el logro de esta investigación se tomó como población sometida a estudio a las doce personas que laboran en la Dirección de Bienes Inmuebles del I.C.E del

Pacífico central, quienes por las actividades y tareas que realizan se encuentran involucrados con los objetivos perseguidos por la investigación y cuentan con la experiencia suficiente para proporcionar información de gran ayuda para el desarrollo de esta. Además, las personas antes mencionadas tienen un conjunto de características comunes presentes en la totalidad del fenómeno del objeto de estudio, entre las cuales destaca el hecho de que todos prestan servicios para la dirección y tienen más de cinco años de antigüedad en sus cargos. Esta población, estuvo compuesta de la siguiente manera:

- i. Coordinador de Zona = 1
- ii. Asistente Administrativo = 1
- iii. Encargado de cuadrillas = 2
- iv. Trabajadores de campo = 8

La información anterior detalla la población y muestra que se utilizó para elaborar el presente trabajo.

Según Hernández et al, la muestra se conceptualiza como: “el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. (2013, p. 236)

El personal de la Dirección de Bienes Inmuebles en estudio, lo conforman un total de doce colaboradores, que cuentan con características laborales similares suficientes para proporcionar la información requerida y explicar el clima organizacional de dicha Dirección.

### **3.4. Fuentes de investigación**

Para la recopilación de la información se utilizaron diferentes técnicas, las cuales posibilitaron contar con el material de insumo necesario para llevar a cabo el estudio. Estas se clasifican en:

#### **3.4.1. Fuentes primarias de información**

Las fuentes primarias se conceptualizan de la siguiente manera:

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa es decir de donde se origina la información. Esta también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural. (Bernal C.171.2014)

Para el trabajo de investigación se aplicaron las siguientes fuentes primarias:

Entrevistas aplicadas a:

- Coordinador de zona.
- Personal administrativo
- Personal de campo

### **3.4.2. Fuentes secundarias**

Según Hernández et al, las fuentes secundarias son aquellas que “(...) ofrecen información sobre el tema por investigar, son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en el área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados”. (Hernández & Fernández, 2013, p. 66)

Entre las fuentes secundarias que se emplean para la investigación, están:

- Manuales de puestos.
- Libros de consulta.
- Consulta a varias páginas web.
- Estatuto de personal.

## **3.5. Instrumentos utilizados en la recopilación de los datos**

### **3.5.1. Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados**

El método que se utilizó es el cuantitativo analítico. A continuación, se presentan las técnicas de recopilación de los datos en relación con el tipo de metodología utilizada.

#### **3.5.1.1. Técnicas e instrumentos**

Para recolectar la información necesaria para el trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

### **3.5.1.2. La entrevista**

La entrevista es una técnica frecuentemente utilizada para recabar información importante de un determinado tema; permite al investigador obtener información más detallada del objeto de estudio. La información puede obtenerse de diferentes formas: personal, vía telefónica o por internet.

Según Ruiz (2012), la entrevista se puede entender como:

Un tipo de encuesta o interrogatorios sobre algún asunto. Es considerada también como una técnica para la obtención de información que consiste en una comunicación directa de la persona que realiza la investigación diagnóstica con la persona entrevistada quienes responden a preguntas previamente elaboradas (cuestionario) en función de los objetivos de la investigación. (pág. 127)

Aunado a lo anterior, en el presente trabajo se realizarán entrevistas a los coordinadores de la Dirección de Bienes Inmuebles.

### **3.5.1.3. Análisis documental**

Se realizó un análisis del manual de puestos y estatuto de personal.

### 3.5.1.4. Encuesta

La encuesta es un conjunto de preguntas ordenadas y con una secuencia lógica para obtener información representativa para la investigación; tiene como propósito conocer opiniones o hechos específicos. Por ello, se puede decir:

La encuesta es la técnica utilizada para conocer la opinión de la gente sobre una situación o un problema en el cual está involucrada. Cuando la población es muy numerosa, se elige un subgrupo (serán las personas encuestadas) para que toda la población, esté representada en la muestra. (Ulate & Vargas, 2012, p. 66)

Para la presente investigación se encuestó al personal administrativo y los trabajadores de campo.

### 3.6. Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensión	Operacionalización	Instrumentalización
Identificar el tipo de liderazgo que existe en la Dirección de Bienes Inmuebles del ICE en el Pacífico	Liderazgo	La relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que	Tipo de liderazgo  Delegación de funciones	Teoría, documentos, tesis, libros, revistas electrónicas  Personas: Funcionarios de la Dirección de	Revisión documental  Encuesta (ítems 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33)

Central.		reflejan los fines que comparten.		Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad, Esparza, Puntarenas.	
Conocer los factores de motivación que tienen los colaboradores al ejecutar sus actividades.	Comunicación	Proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean compartidos e intercambiados	Tipos de canales de comunicación	Teoría, documentos, tesis, libros, revistas electrónicas  Personas: Funcionarios de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad, Esparza, Puntarenas.	Revisión documental  Encuesta (ítems 16, 17, 18, 19, 20)
Conocer cómo es el trabajo en equipo entre los colaboradores y la jefatura para facilitar las tareas asignadas.	Trabajo en equipo	Estilo de realizar una actividad laboral; es asumir un conjunto de valores, y un espíritu que anima a un modelo de relaciones entre las personas,	Relaciones interpersonales  Rotación de personal	Teoría, documentos, tesis, libros, revistas electrónicas  Personas: Funcionarios de la Dirección de Bienes Inmuebles del	Revisión documental  Encuesta (ítems 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15)

		así como un modelo de participación plena en el trabajo, basado en la confianza, comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo.		Instituto Costarricense de Electricidad, Esparza, Puntarenas.	
Conocer los factores de motivación que tienen los colaboradores al ejecutar sus actividades.	Motivación	Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares	Total, de capacitaciones solicitadas  Total de capacitaciones realizadas	Teoría, documentos, tesis, libros, revistas electrónicas  Personas: Funcionarios de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad, Esparza, Puntarenas.	Revisión documental  Encuesta (ítems 21, 22, 23, 24, 25, 26)

### 3.7. Resumen metodológico

Objetivos Específicos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes o sujetos de información
Identificar el tipo de liderazgo que existe en la Dirección de Bienes Inmuebles del ICE en	Encuesta	Cuestionario con el objetivo de obtener información que permita evaluar el clima organizacional	12 colaboradores de la Dirección Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad del

el Pacifico Central.		de la Dirección Bienes Inmuebles Pacifico Central.	Pacifico Central.
Conocer los factores de motivación que tienen los colaboradores al ejecutar sus actividades.	Encuesta	Cuestionario con el objetivo de obtener información que permita evaluar el clima organizacional de la Dirección Bienes Inmuebles Pacifico Central.	12 colaboradores de la Dirección Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad del Pacifico Central.
Conocer cómo es el trabajo en equipo entre los colaboradores y la jefatura para facilitar las tareas asignadas	Encuesta	Cuestionario con el objetivo de obtener información que permita evaluar el clima organizacional de la Dirección Bienes Inmuebles Pacifico Central.	12 colaboradores de la Dirección Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad del Pacifico Central.
Conocer los factores de motivación que tienen los colaboradores al ejecutar sus actividades.	Encuesta	Cuestionario con el objetivo de obtener información que permita evaluar el clima organizacional de la Dirección Bienes Inmuebles Pacifico Central.	12 colaboradores de la Dirección Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad del Pacifico Central.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

### **4.1. Diagnóstico de la situación**

Este capítulo contiene la síntesis final del proceso de análisis y la interpretación de los datos obtenidos con los instrumentos utilizados (señalados en el capítulo III).

Tomando como base los objetivos del proyecto planteados en esta investigación, se analizaron todos los elementos que se consideraron significativos.

Se muestran a continuación los gráficos con los datos sociodemográficos de la población en estudio. Estos aportan información significativa en cuanto a las características propias de la muestra y presentan un panorama más amplio de su estilo de vida y socialización.

En este capítulo se analizarán los gráficos desarrollados con la información obtenida mediante la aplicación de encuestas al recurso humano que labora para la Dirección Bienes Inmuebles Región Puntarenas. El mecanismo de recolección se aplicó en las instalaciones físicas de la Dirección al inicio de la jornada laboral, lo que permitió claridad en sus respuestas dado que el recuso no se encontraba bajo ninguna presión laboral. Durante el tiempo de aplicación a cada uno de los trabajadores, se pudo apreciar que algunos no muestran algún tipo de temor en el momento de dar respuesta al instrumento.

## 4.2. Análisis de la muestra

A continuación, se presenta el análisis de la muestra estudiada, que corresponde a 12 colaboradores de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de la Región Pacífico Central. Los aspectos principales analizados son: sexo, edad, residencia, grado académico, condición laboral, tiempo laborado y personal a cargo.

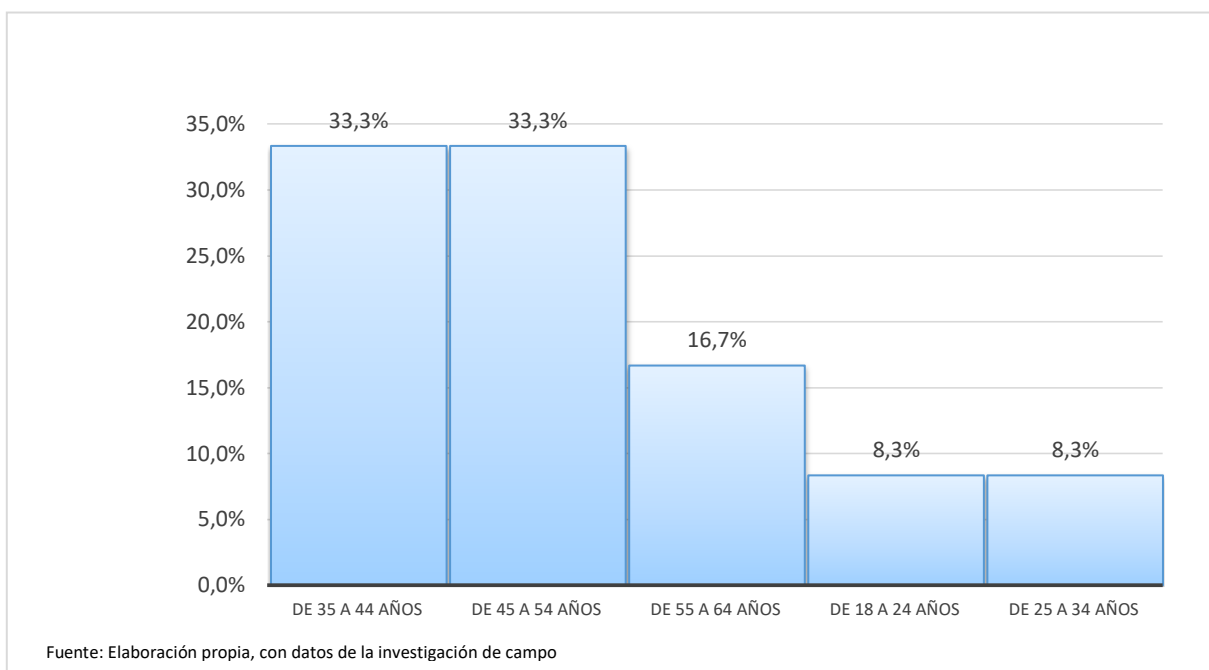
## 4.3. Descripción de los datos, interpretación y explicación de los gráficos

<b>TABLA 1</b> <b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN</b> <b>GÉNERO DE LA</b> <b>DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL</b>		
SEXO DEL ENTREVISTADO	CANTIDAD	%
Masculino	12	100,0%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	12	100,0%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación

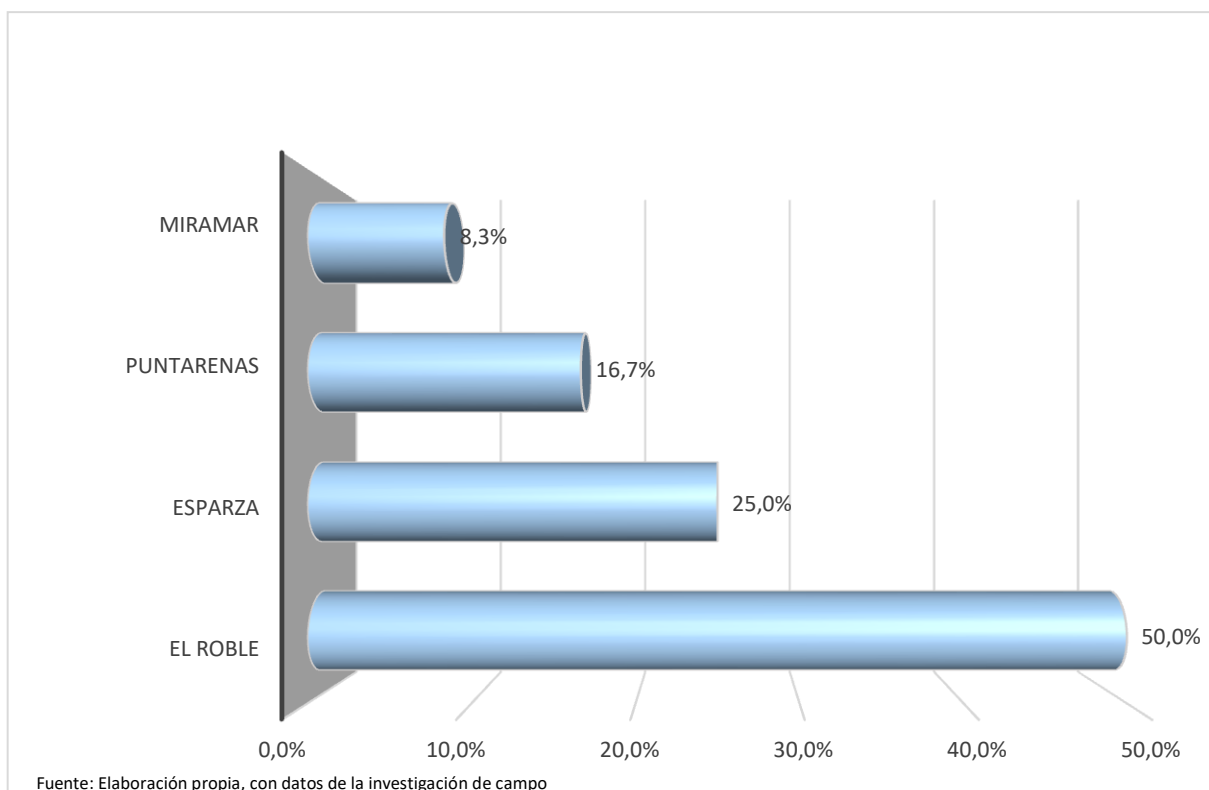
De acuerdo con los datos reflejados en el cuadro N°1 se muestra que del total de la población entrevistada el 100% son hombres; esto debido básicamente a que las condiciones del lugar de trabajo no son aptas para mujeres. Existe una política de contratación de personal la cual establece que quienes trabajan en esta unidad deben ser hombres.

**GRÁFICO 1**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN EDAD**



En el gráfico No 1 se puede observar que, del total de los entrevistados de la Dirección de Bienes Inmuebles del ICE Región Pacífico Central, el 33.33% de ellos tienen entre los 35 y los 44 años; son, en la misma proporción, las personas que tienen entre 45 a 54 años. Sin embargo, el 16.67% cuenta con una edad que oscilan los 55 a 64, y el 8.33% los que tienen edades de 18 a los 24 años y de 25 a 34 años. Esto permite inferir que la mayoría del personal que compone esta Unidad de trabajo son personas maduras, que podrían eventualmente tener una mejor concepción de conceptos relacionados con la motivación, lealtad, trabajo en equipo y que están dispuestos a rendir mejor en su trabajo, pues por lo general tienen obligaciones familiares que cumplir, por lo que deben de velar por mantener siempre su ingreso salarial.

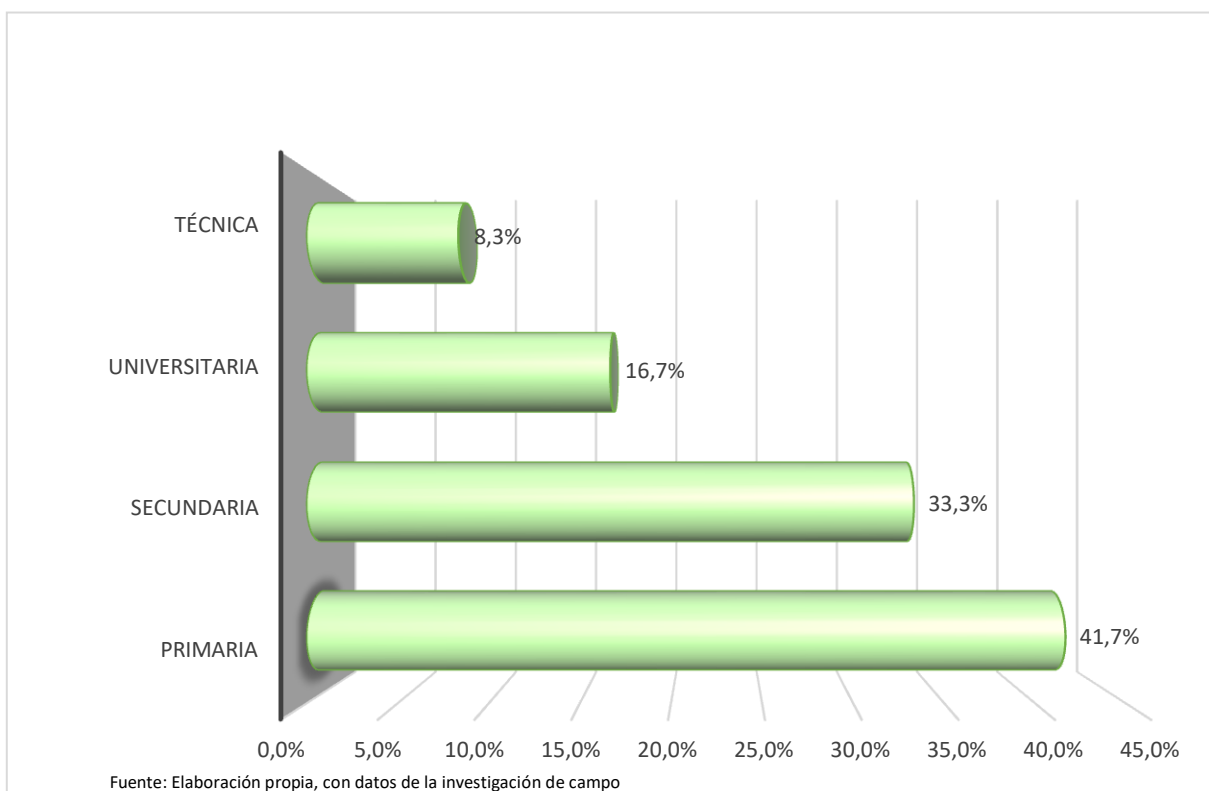
**GRÁFICO 2**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN EL LUGAR DE RESIDENCIA**



El gráfico N° 2 muestra que la mitad de los colaboradores de esta Dirección reside en el Roble, para un 50%; el 25% de ellos habitan en la zona de Esparza; el 16,7% en Puntarenas Centro y solo el 8.3% en Miramar. De lo anterior, se permite validar que todos los colaboradores de esta área de trabajo no deben desplazarse por grandes distancias para llegar a su trabajo o regresar a sus hogares después de una jornada laboral.

**GRÁFICO 3**

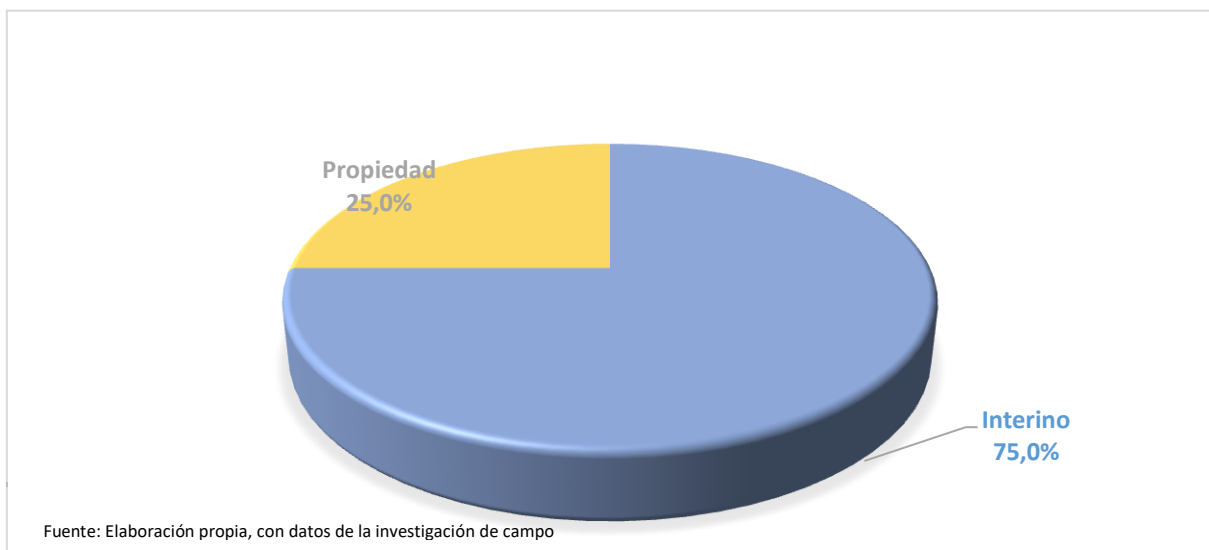
### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN EL GRADO DE ESCOLARIDAD



El gráfico No 3 representa, la información relativa al grado de escolaridad con que cuentan los colaboradores de la Dirección de Bienes Inmuebles del ICE Región Pacífico Central, dentro de los cuales es evidente que la mayoría de ellos, es decir, el 41.7% solo tienen la primaria completa; seguido por un grupo importante que solo tiene la secundaria completa, que representa un 33.3% de la población. Esto lleva a pensar que quienes laboran en esta Dirección no poseen grandes conocimientos en técnicas administrativas relativas a la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, pues no han asistido a un centro de educación superior que los haya podido especializar en estos temas. Así, la propuesta que se

vaya a realizar para la presente investigación debe tomar en cuenta estos aspectos para que la metodología por utilizar con ellos está adecuadamente dirigida.

**GRÁFICO 4**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN SU CONDICIÓN LABORAL**



El gráfico N° 4, permite ver que la mayor parte de la plantilla de esta Dirección se encuentra en condición interina, el 75% de la población y que apenas el 25% de ellos se encuentran en propiedad. Se infiere en esta investigación, a este como uno de los factores que podrían influir en la adecuada motivación de los colaboradores, pues al estar la mayoría de ellos en condición interina, pueden pensar que su trabajo no se encuentra asegurado como el de otros compañeros y eso los conduzca a buscar otras posibilidades de trabajo más estables.

**TABLA 2**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN LA ANTIGÜEDAD LABORAL**

CANTIDAD DE AÑOS	CANTIDAD	%
De 5 a 10 años	7	58,3%
De 10 a 15 años	4	33,3%
Más de 15 años	1	8,3%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación

El cuadro N° 2, puede contrarrestar los resultados reflejados en el gráfico N° 4, donde se expuso que el hecho de que una gran parte de los colaboradores estuvieran en forma interina podría causar algún tipo de desmotivación. Se concluye así, básicamente a causa de los resultados del cuadro indicado, pues permite inferir que la estabilidad en las condiciones laborales es muy buena. Esto por cuanto se puede apreciar que el 58.3% de los colaboradores de esta Dirección cuenta con una antigüedad laboral que ronda entre los 5 a los 10 años y el 33,3% rondan entre los 10 a 15 años; no existe en esta Dirección ningún colaborador que cuente con menos de 5 años de laborar aquí. Eso también se puede considerar un punto a favor, pues al existir tan poca rotación de personal, el sentido de pertenencia, la camarería, la motivación y el trabajo en equipo son habilidades más fáciles de inculcar y desarrollar en ellos.

Adicionalmente, como parte del proceso de investigación y de labor de campo, se requirió recopilar una serie de datos sobre los funcionarios de la Dirección de Bienes Inmuebles del ICE Región Pacífico Central, enfocados en temas relacionados con la misión, la visión, los valores, los reglamentos y descripciones de puesto de la Empresa, lo cual permitirá un panorama sobre la cultura organizacional que estos tengan.

**TABLA 3**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN LA OPINIÓN**  
**REFERENTE AL CONOCIMIENTO EN TEMAS RELACIONES CON LA CULTURA**  
**ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE**  
**REGIÓN PACÍFICO CENTRAL**

OPINIÓN	SI	SI	NO	SI
Conoce la misión de la Dirección de Bienes Inmuebles	12	100,0%	0	0,0%
Conoce la visión de la Dirección de Bienes Inmuebles	11	91,7%	1	8,3%
Conoce los valores de la Dirección de Bienes Inmuebles	10	83,3%	2	16,7%
Conoce la descripción de su puesto	12	100,0%	0	0,0%
Conoce las normas y/o reglamentos que rigen su puesto	11	91,7%	1	8,3%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación

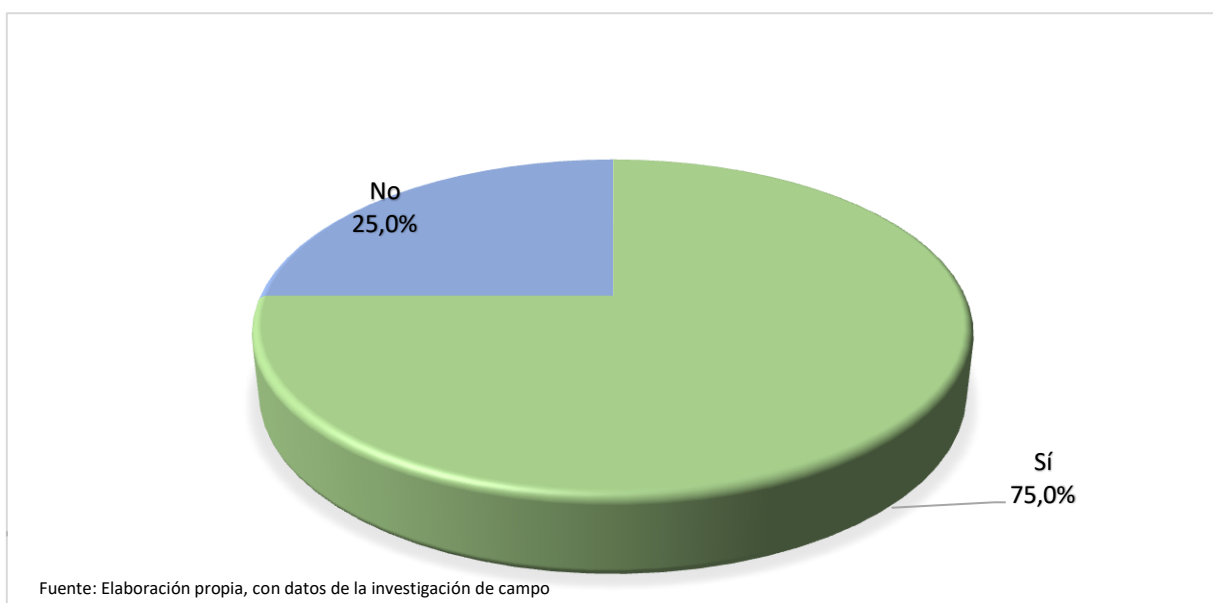
De acuerdo con los datos reflejados en el cuadro N° 3, de manera general se puede considerar que los colaboradores de la Dirección de Bienes Inmuebles del ICE Región Pacífico Central, cuentan con un buen dominio en temas relacionados con la cultura organizacional de su trabajo; esto por cuanto el 100% de ellos afirma conocer la misión de esta Dirección, al igual que la descripción de su puesto. Por otro lado, el 91.7% afirma que conoce la visión de esta Dirección, además de las normas y/o reglamento que rigen sus funciones y por último el 83.3% está enterado de los valores que rigen el quehacer de esta Dirección.

#### **4.3. Diagnóstico variable dependientes**

A continuación, se exponen los resultados cuantitativos y cualitativos de los enunciados en referencia a las variables dependientes que se correlacionan con el

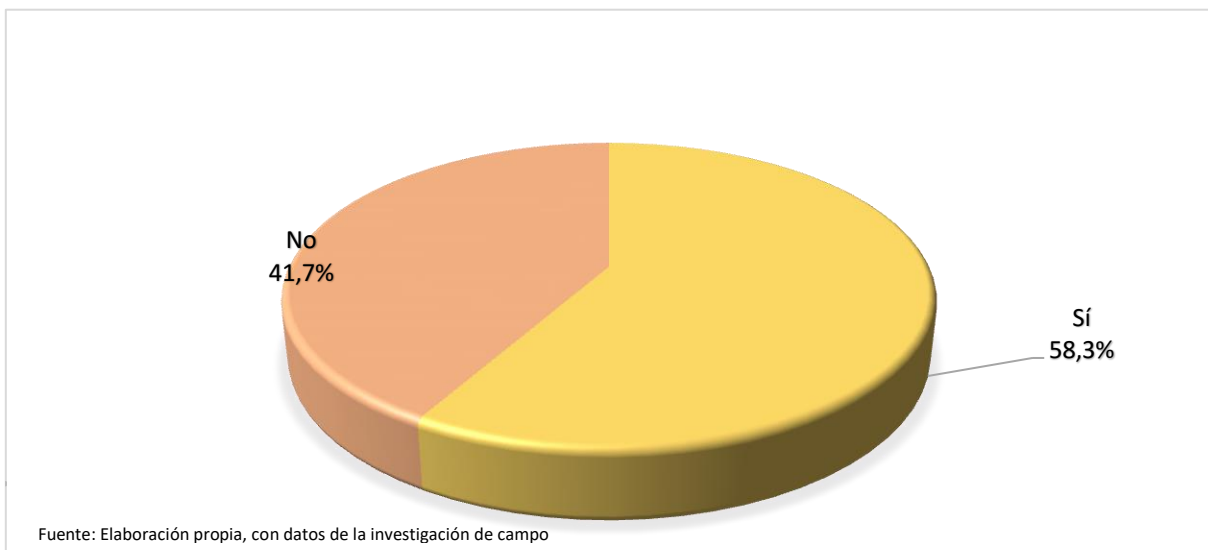
clima organizacional de los miembros de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad de la Región Pacífico Central.

**GRÁFICO 5**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL SE APROVECHA EL CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DE CADA MIEMBRO**



Según los datos reflejados en el gráfico N° 5, el 75% de los colaboradores manifiesta que sí se toma en cuenta el conocimiento y la experiencia que tiene cada miembro del equipo dentro de esta Dirección; sin embargo es importante considerar que un 25% de ellos manifiesta lo contrario, por lo cual es importante analizar otras variables que permitan conocer dentro de esta investigación cuáles aspectos están quedando por fuera en la administración, para que algunos colaboradores consideren que no se toma en cuenta su conocimiento y experiencia.

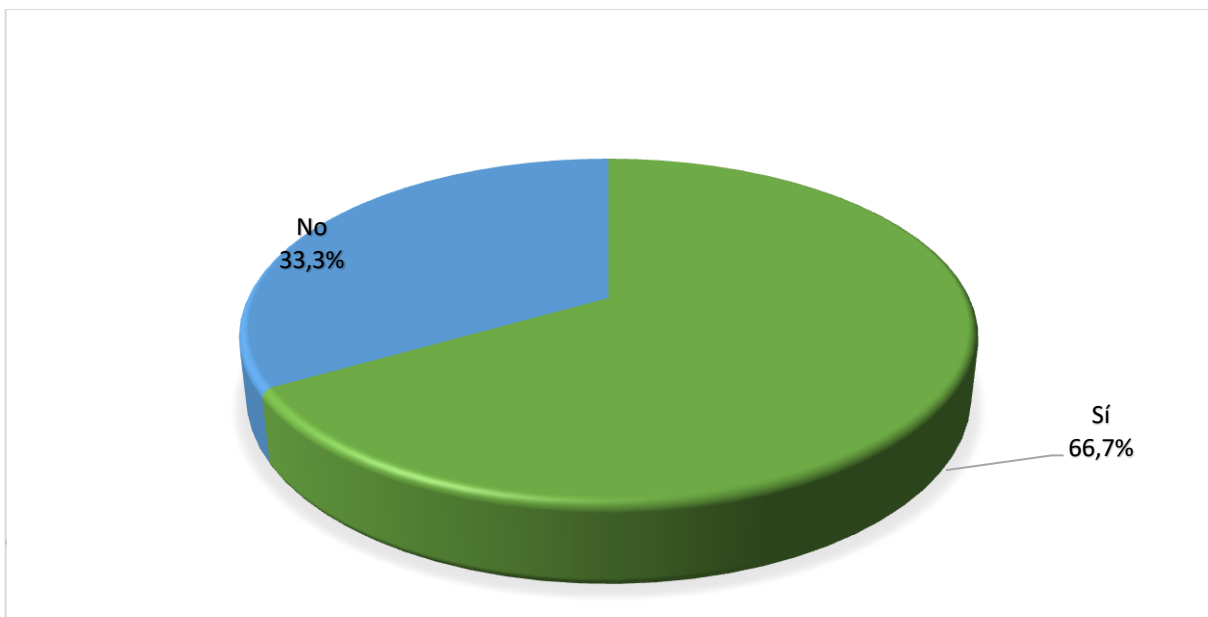
**GRÁFICO 6**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL SE**  
**DIVIDEN EL TRABAJO POR SUBÁREAS CON PLAZOS DE ENTREGA**



Esta medición pretende establecer la correlación entre la variable dependiente “trabajo en equipo” y la variable independiente “clima organizacional”, de la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de la Región Pacífico Central. Establece como criterio del trabajo en equipo la función de delegar tareas y responsabilidades como un método para aumentar la satisfacción del trabajador a través del empowerment y por ende mejorando su efectividad y productividad. Esta situación se podría considerar que se presenta dentro de este centro de trabajo, pues el 58.3% manifiesta estar de acuerdo con que la Dirección de Bienes Inmuebles aplique la división del trabajo por subáreas con plazos de entrega. Sin embargo, es importante considerar que un porcentaje bastante importante 41.7%, manifiesta que esto no se realiza; por ello, sería conveniente dentro de la

propuesta para esta investigación, que se mejoren los mecanismos de asignación y/o división de labores de esta Dirección, se mejore el clima organizacional y se cuente con un área de trabajo más eficiente.

**GRÁFICO 7**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL SE**  
**CALIFICA EL APORTE QUE LOS COLABORADORES REALICEN AL EQUIPO DE**  
**TRABAJO**

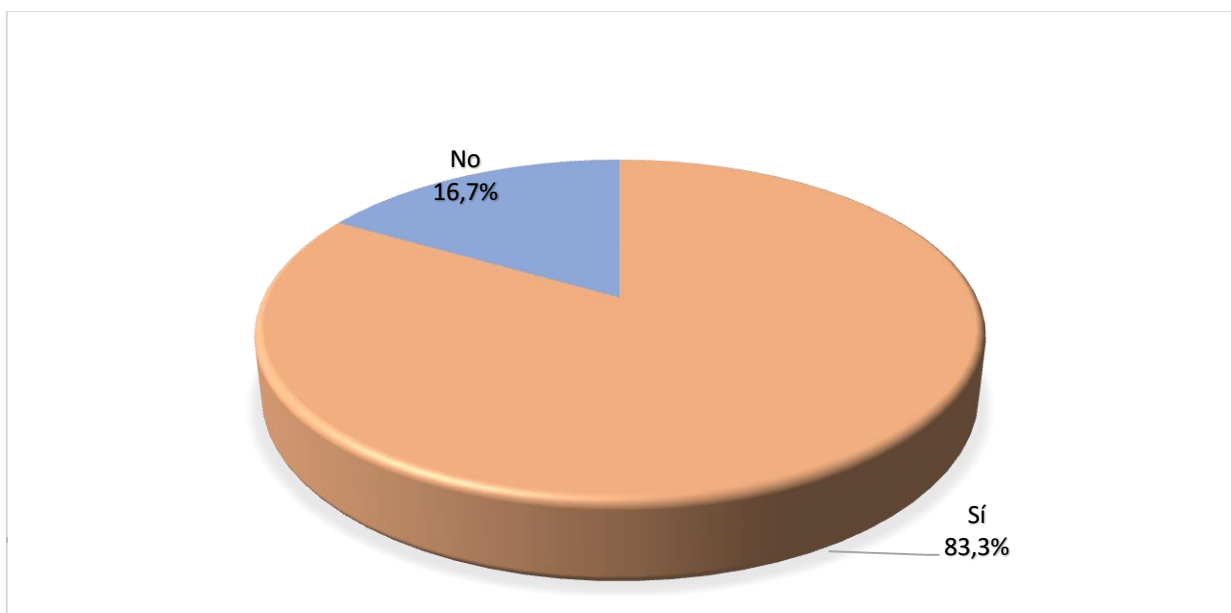


Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo

Referente a los datos proporcionados por el gráfico N° 7, el 66.7% de los colaboradores de esta Dirección se encuentran de acuerdo en que a ellos se les califica el aporte que realizan al equipo de trabajo; estos aportes van desde la atención de una tubería rota de agua potable, hasta la solución de un problema de tipo estructural de una cubierta de los edificios, lo cual permite a la Dirección contar con un personal mejor calificado o competente.

#### GRÁFICO 8

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL SE ACEPTA LA CRÍTICA CONSTRUCTIVA Y LA RETROALIMENTACIÓN**

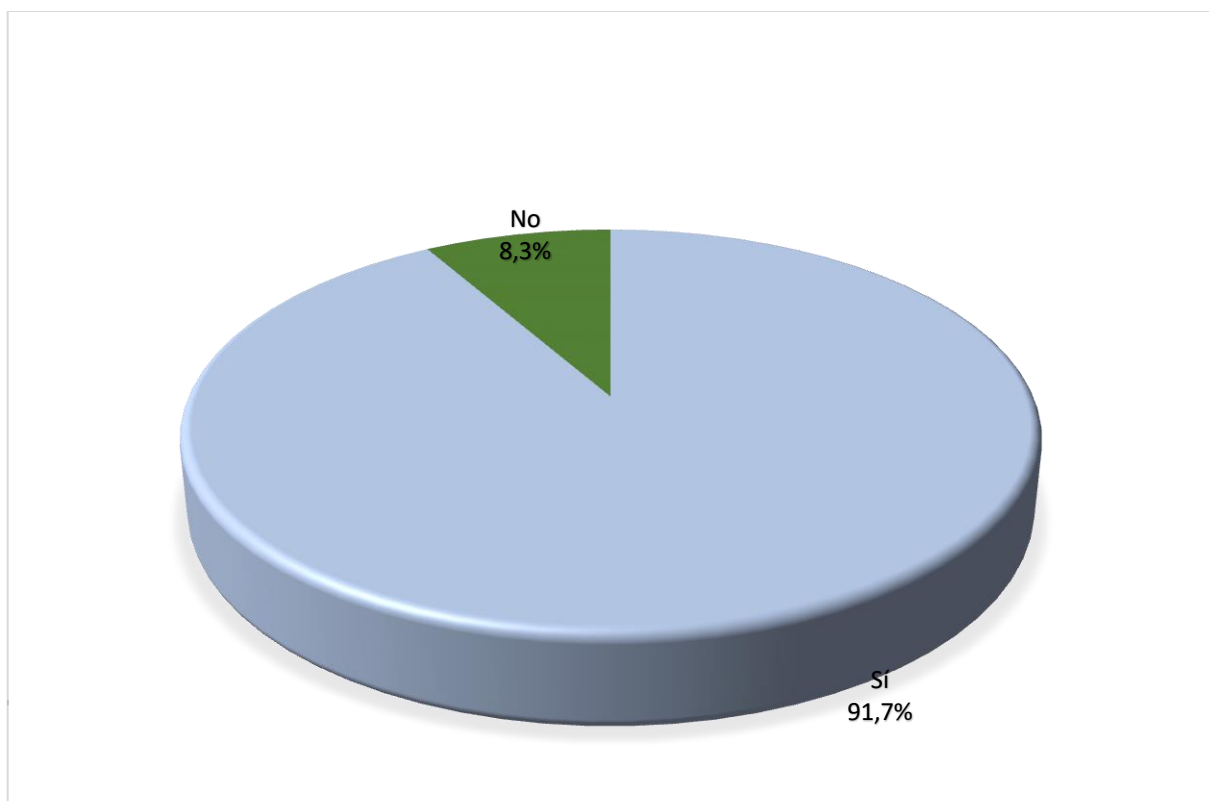


Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo

Con respecto al gráfico N° 8, la gran mayoría de los colaboradores, es decir, el 83.3% indica que en esta Dirección se acepta la crítica constructiva y la retroalimentación, situación que refleja una adecuada administración, pues con esto se logra fomentar la unión de equipo y el trabajo en conjunto; ello se va a traducir en mejores resultados. Sin embargo, es importante no descuidar la minoría de estos colaboradores, el 16.7%, según los cuales la situación indicada no es así; por ello, se deberían fomentar las formas que mejoren estas habilidades empresariales.

#### GRÁFICO 9

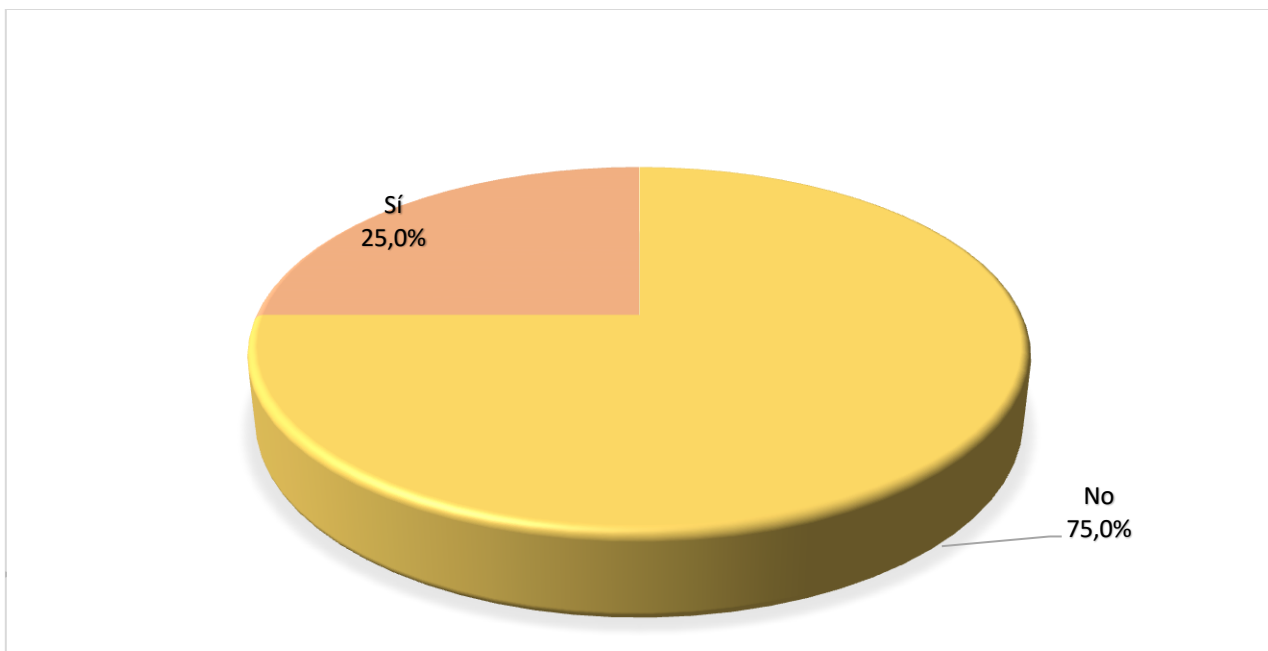
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL SON CAPACES DE RESOLVER LOS CONFLICTOS SIN DESTRUIR EL PROCESO**



De acuerdo con los datos arrojados por el gráfico N° 9, el 91.7% de los colaboradores señalan que poseen las habilidades, conocimientos y destrezas para resolver conflictos sin destruir el proceso. Esto quiere decir que no se traiga abajo la operatividad de los trabajos, como resultado de la insatisfacción laboral, que se vería reflejada en el bajo desempeño por críticas que no construyen el proceso.

#### GRÁFICO 10

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL SE REALIZAN REUNIONES DE PERSONAL DE MANERA REGULAR**

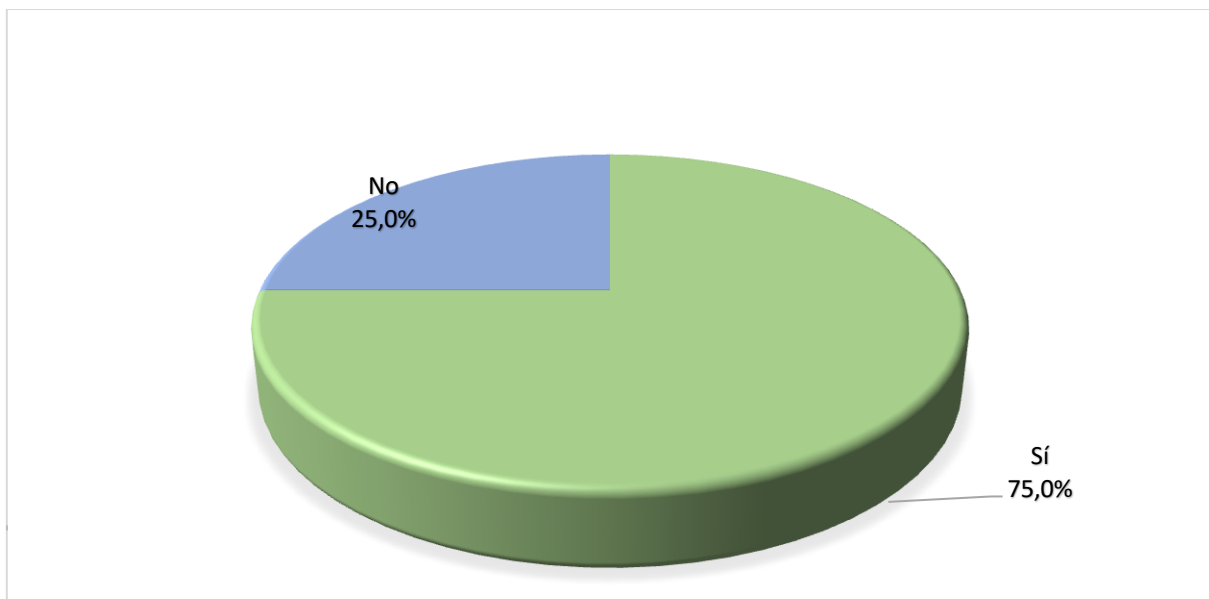


Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo

De acuerdo con el gráfico N° 10, la información obtenida, muestra que para el 75% de los colaboradores encuestados, no se realizan reuniones regularmente en sus áreas de trabajo. Este es un punto sensible en la administración y el adecuado manejo del clima organizacional, pues las reuniones de personal permiten estar constantemente actualizando a los colaboradores sobre políticas, metodologías de trabajo; además de que se pueden aprovechar estos espacios para generar cohesión de grupo mediante actividades donde se haga que todos participen mediante el aporte de ideas, desarrollo de temas, entre otros aspectos.

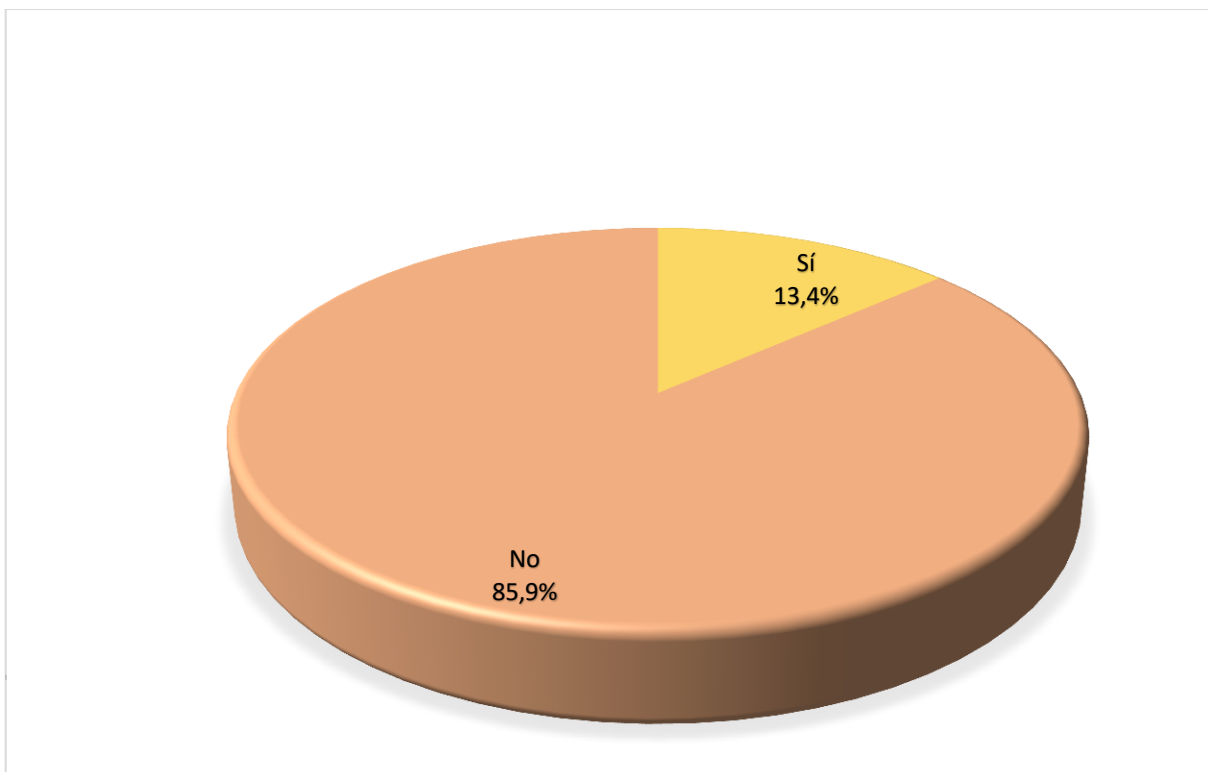
#### GRÁFICO 11

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO SE LE HA EXPLICADO CLARAMENTE LAS FUNCIONES, LÍMITES Y RESPONSABILIDADES DE SUS PUESTOS**



El gráfico N° 11 muestra que para el 75% de los colaboradores sí se ha recibido la información acerca de las funciones, límites y responsabilidades de su puesto. Esto es de vital importancia dentro de la administración de la Dirección de Bienes Inmuebles, pues permite que se disminuyan la cantidad de errores que se puedan cometer por parte de los colaboradores, cuando existe desconocimiento sobre las funciones y responsabilidades encomendadas en su diaria labor. El restante 25% que afirma no estar informados sobre estos temas; puede ser a causa de la falta de una descripción clara de puestos y manuales de desempeño.

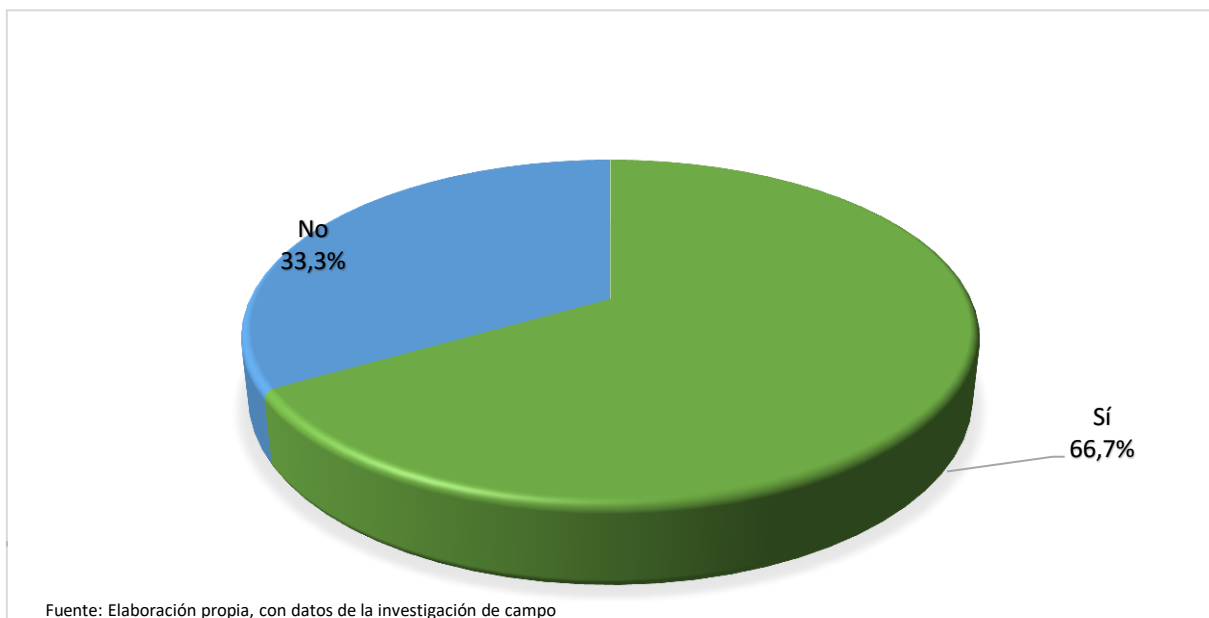
**GRÁFICO 12**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO LA**  
**INFORMACIÓN QUE RECIBEN ES POR MEDIO DE CANALES DE COMUNICACIÓN**  
**FORMALES**



Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo

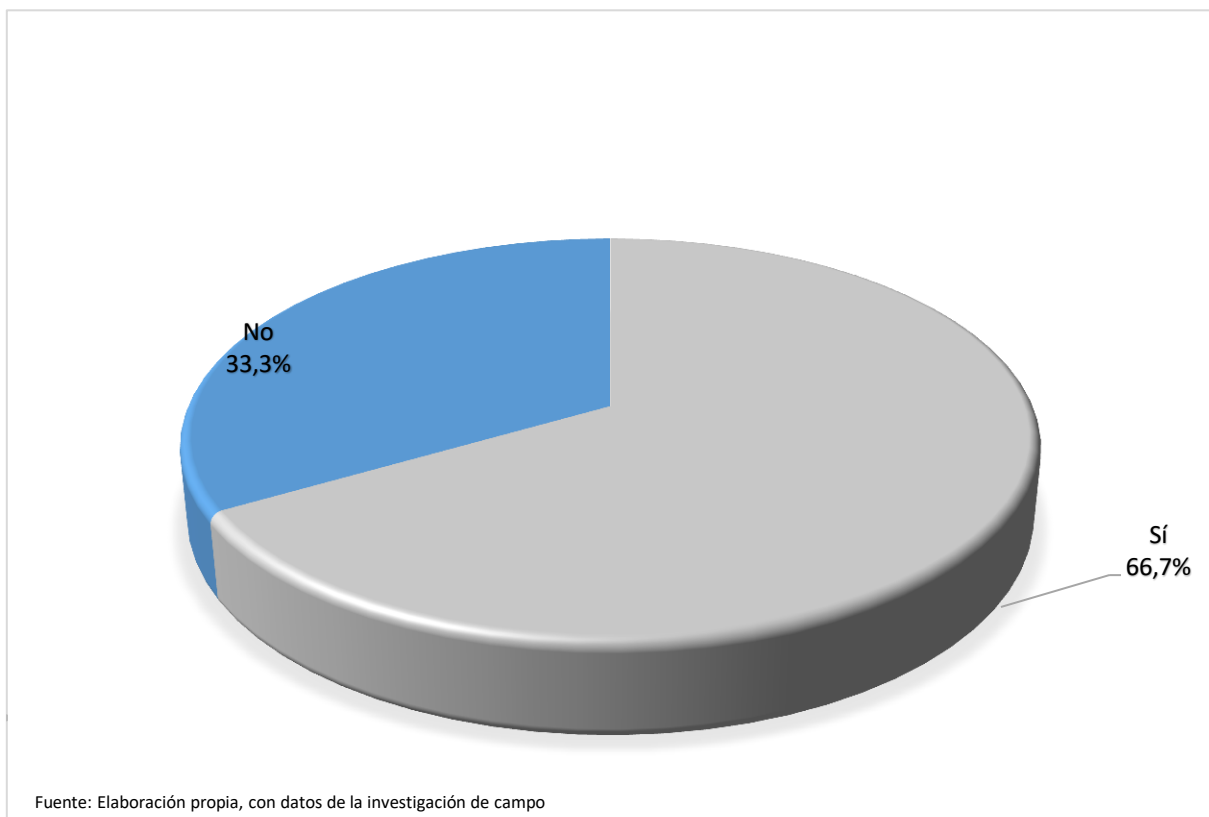
El gráfico N° 12 muestra al 85.9% para el cual la información que reciben relacionada con sus labores no es por medio de canales de comunicación formales, tales como memorandos, correos electrónicos, pizarras informativas, sino por medio de canales informales, tales como la comunicación verbal del encargado, según la necesidad que se presente en el momento de la situación laboral. O bien, sin una debida planificación; o bien un mensaje que no queda claro en los miembros de la institución, debido a la poca capacidad de transmitir el mensaje por parte del líder o encargado del grupo. Esta situación evidentemente no conviene para el adecuado clima organizacional que debería de imperar en la Dirección de Bienes Inmuebles del ICE, por cuanto podría acarrear malos entendidos, “chimes” de pasillos, indicaciones poco claras, entre otros.

**GRÁFICO 13**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL SE**  
**PUEDEN DAR A CONOCER IDEAS Y MEJORES PRÁCTICAS EN SUS ÁREAS DE**  
**TRABAJO**



El gráfico N° 13 muestra que para el 66.7% de los colaboradores entrevistados sí existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y comunicar mejores prácticas en su área de trabajo; esto permite que las labores se ejecuten con mayor pasión y entrega, pues al haber aportes realizados por las mismas personas que deben ejecutar las funciones, estas se sentirán más motivadas a realizar las labores. Por otra parte, es necesario además, considerar que existe una minoría, 33.3% de los funcionarios, según los cuales esto no se puede realizar; situación que debe ser vigilada en el entendido de que esta Dirección cuenta con muy poco personal.

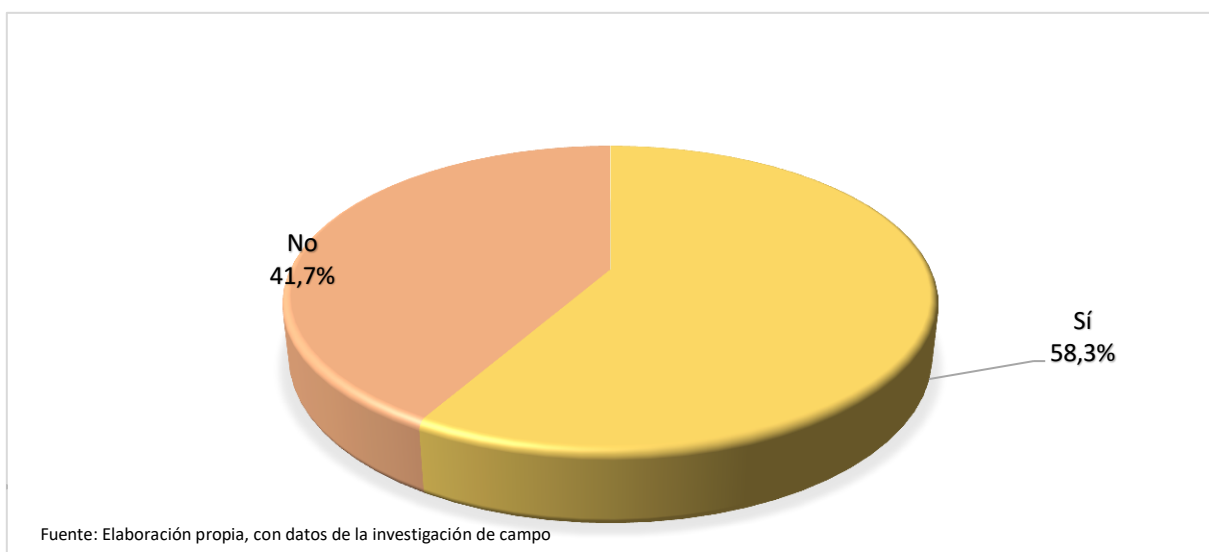
**GRÁFICO 14**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI**  
**EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL**  
**CUANDO SE TOMAN DECISIONES IMPORTANTES SE TOMAN EN CUENTA LAS**  
**OPINIONES, IDEAS O SUGERENCIAS DE SUS COLABORADORES**



Referente al gráfico N° 14 el 66.7% de los colaboradores entrevistados indican que cuando en la Dirección de Bienes Inmuebles se toman decisiones importantes se les toma en cuenta; este dato establece que la Dirección de Bienes Inmuebles del ICE, Esparza, se beneficia de la proactividad de los colaboradores, para facilitar la labor diaria, pues a la vez que se empodera el colaborador en la empresa, esta recibe realimentación por parte del primero, en la correcta toma de decisiones. El restante grupo aún no se siente integrado dentro de las políticas de la empresa,

debido al escaso conocimiento de los objetivos por perseguir en la producción y se reitera la falta de canales formales de comunicación y de establecimiento de verdaderos líderes, quienes los dirijan y potencien sus habilidades.

**GRÁFICO 15**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO EXISTE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE DOBLE VÍA (JEFE - COLABORADOR - JEFE)**



De acuerdo con la información presentada en el gráfico N° 15 el 58.3% de los colaboradores entrevistados indican que existe un sistema de comunicación de doble vía, entre el colaborador y su jefe, a través de la realimentación del mensaje y la comunicación bilateral a través de la apertura de canales para que el destinatario responda. El restante 41.7% menciona que no existe ese sistema, pues la comunicación es directiva hacia abajo, con inexactitudes debido a la falta de oportunidades de realimentación suficiente.



**TABLA 4**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN LA OPINIÓN REFERENTE AL**  
**LIDERAZGO DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO**  
**CENTRAL**

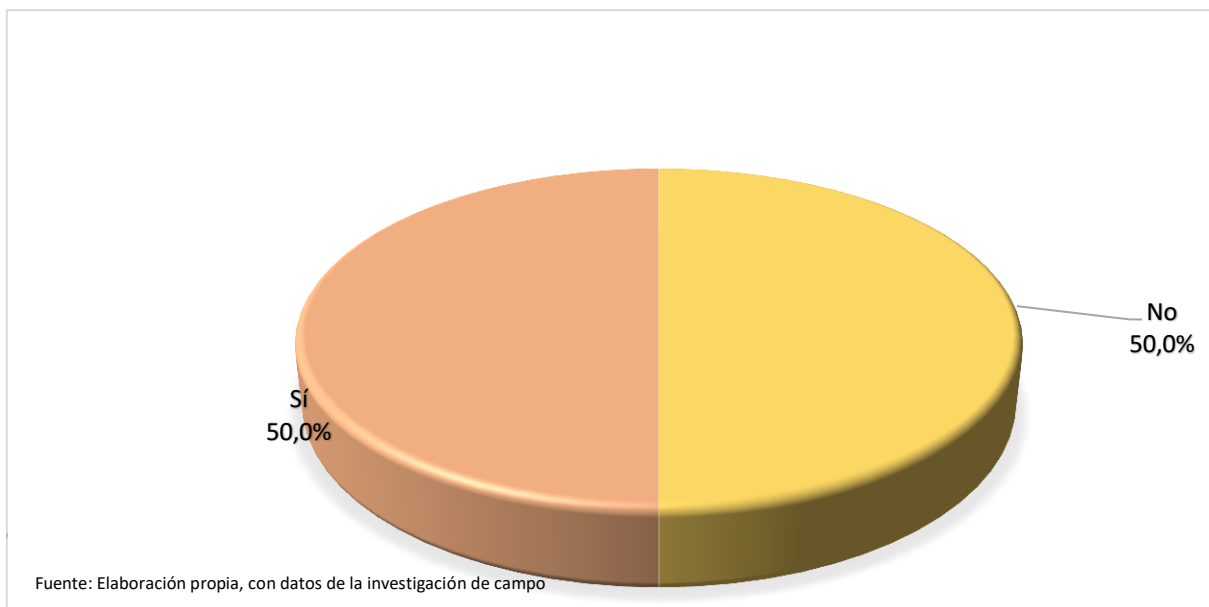
OPINIÓN	SI	SI	NO	SI
Se considera una persona de principios sólidos.	12	100,0%	0	0,0%
Es una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno.	4	33,3%	8	67,7%
Le gusta escuchar a sus colaboradores y apoyarlos en aquello que sea necesario.	12	100,0%	0	0,0%
Se considera usted una persona abierta y flexible.	12	100,0%	0	0,0%
Tiene interés por evolucionar profesionalmente e intenta actualizar sus conocimientos.	12	100,0%	0	0,0%
Cuando toma decisiones, piensa y reflexiona sobre los hechos y las consecuencias.	12	100,0%	0	0,0%
Las labores que desempeña dentro de la institución son su responsabilidad.	11	91,7%	1	8,3%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación

Con referencia al cuadro No 4, el 100% de los colaboradores indica que, en referencia al liderazgo, no se encuentra la figura de un líder de un solo tipo; existe una mezcla de tipo de liderazgo autoritario, democrática, transaccional y transformacional, además, de rienda suelta. Las calidades comunicativas de toma de decisiones, de apertura y compromiso con la institución, que presenta un líder la poseen en su mayoría los miembros del equipo; no existe una figura de autoridad que guíe el trabajo de los demás y aunque hay encargados de planillas, no cumplen a cabalidad con las cualidades de influencia positiva de un líder.

#### GRÁFICO 16

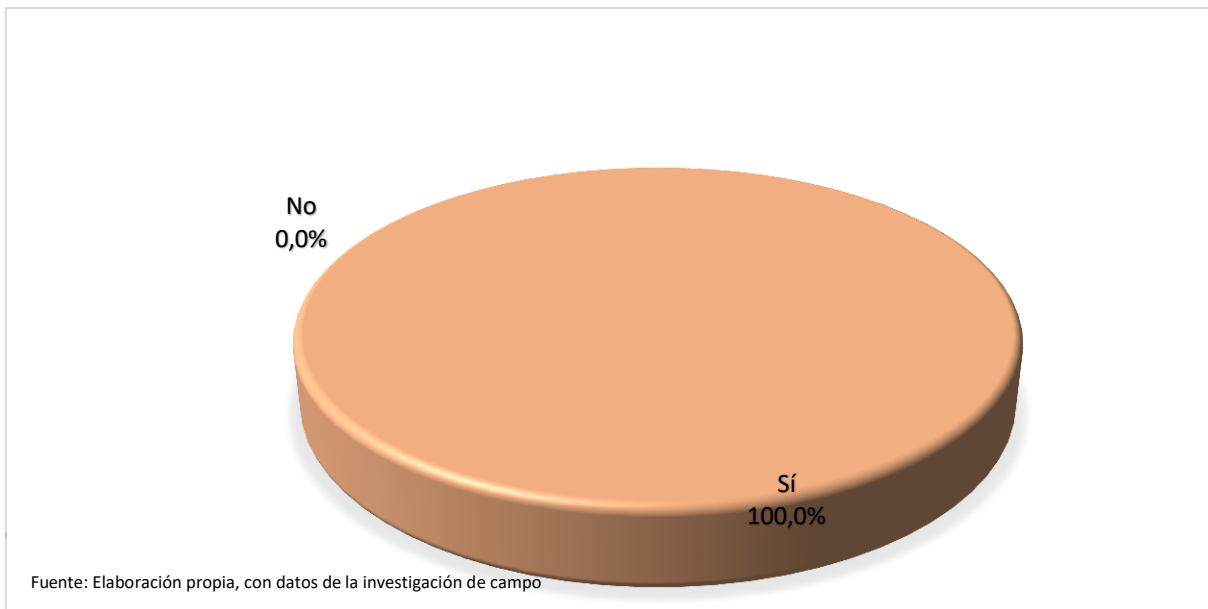
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO SE FOMENTA EL COMPAÑERISMO Y LA UNIÓN ENTRE LOS COLABORADORES**



Según los datos reflejados en el gráfico N° 16, el 50% de los colaboradores manifiesta que dentro de la organización se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores, dato que se ve reflejado en la opinión de la mitad de estos. Los resultados de la encuesta indican que para el restante 50% no se fomenta el compañerismo, porque el trabajo se realiza de forma individualizada y no se designan tareas definidas como meta grupal.

**GRÁFICO 17**

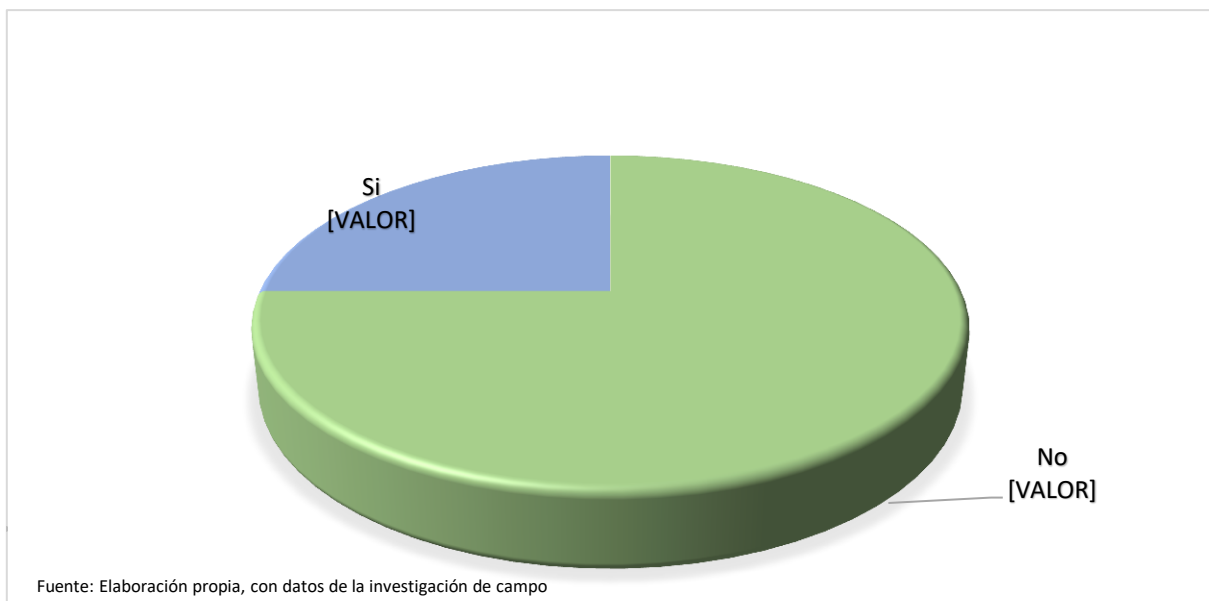
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI  
EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO EXISTEN  
BUENAS RELACIONES CON LOS JEFES O ENCARGADOS**



Según los datos reflejados en el gráfico N° 17, el 100% de los colaboradores manifiesta que las relaciones entre jefes y empleados son buenas. Se demuestra que hay satisfacción en cuanto al trato con el jefe, el empleado siente que su relación es positiva, la antigüedad laboral interviene en el conocimiento de las personas dentro de la organización y de sus buenas relaciones personales.

**GRÁFICO 18**

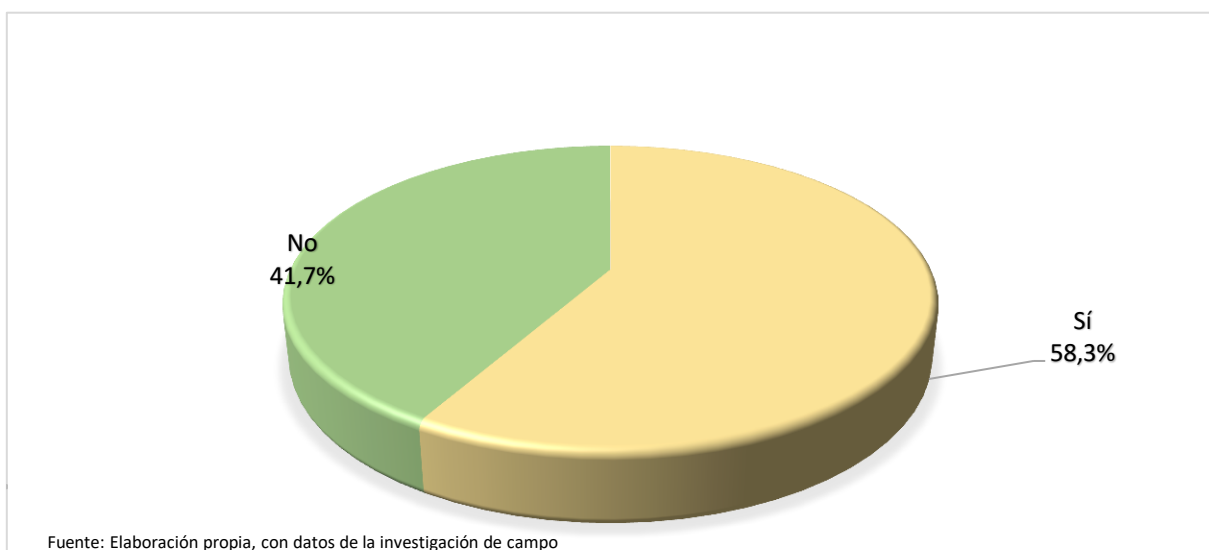
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI  
EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO  
TRABAJANDO DURO TIENE POSIBILIDAD DE PROGRESAR EN LA EMPRESA**



Según los datos reflejados en el gráfico N° 18, el 75% de los colaboradores manifiesta que no creen que trabajando duro tienen posibilidad de progresar en la empresa. Este dato refleja la poca motivación de crecer en la organización, de perder la meta; demuestra falta de promoción objetiva para el personal y capacitación. Como se puede observar en los datos de antigüedad, los colaboradores presentan estabilidad, pero pocas posibilidades de ascensos.

**GRÁFICO 19**

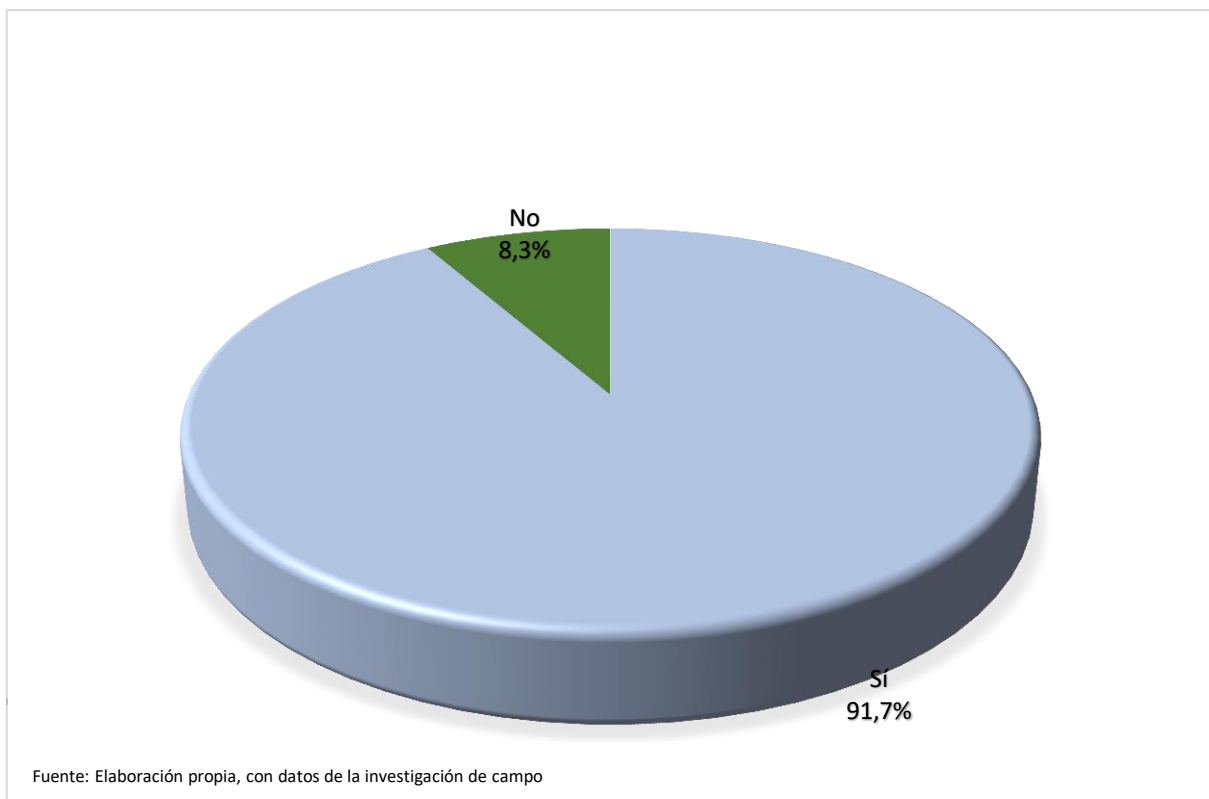
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI  
EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO LAS  
HERRAMIENTAS QUE UTILIZA SON LAS ADECUADAS PARA DESARROLLAR LAS  
TAREAS**



Referente a los datos proporcionados por el gráfico N° 19, el 58.3% de los colaboradores de esta Dirección se encuentran de acuerdo en que a ellos se les brindan las herramientas adecuadas para desarrollar las tareas. Cuentan con la logística necesaria: vehículos, herramientas y equipo que necesitan para desempeñar adecuadamente sus labores.

**GRÁFICO 20**

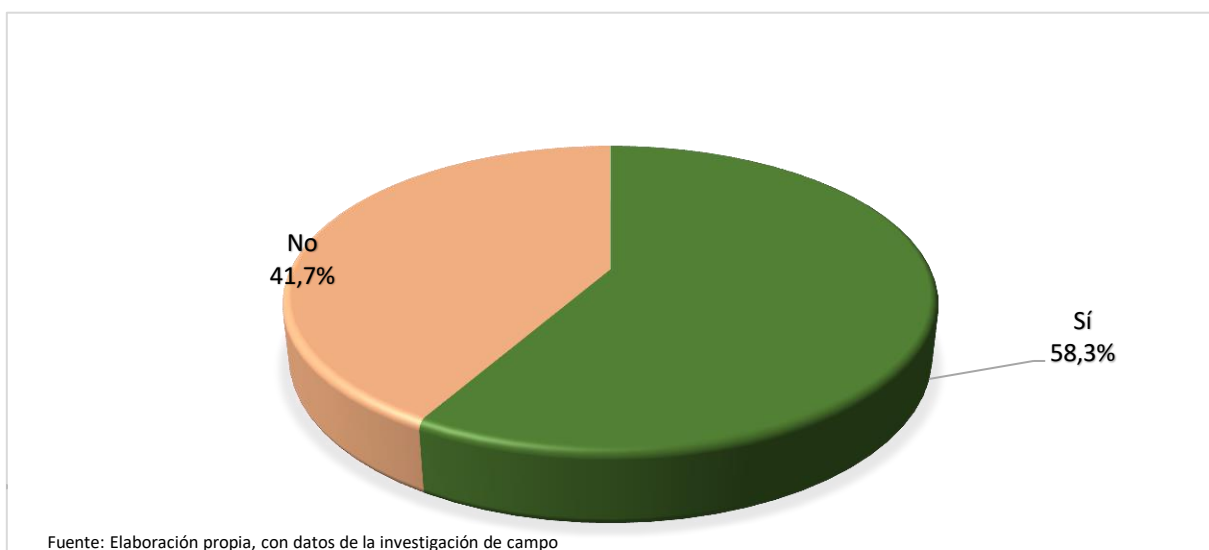
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO CENTRAL SE SIENTE BIEN CON RESPECTO A LAS CONDICIONES DE TRABAJO**



Referente a los datos proporcionados por el gráfico N° 20, el 91.7% de los colaboradores de esta Dirección se encuentran satisfechos con respecto a las condiciones de trabajo, como la ubicación, las instalaciones, la remuneración, entre otros factores; el grado de satisfacción laboral es positivo en el pensar de los colaboradores. Esta información indica que la satisfacción laboral radica en la actitud de los funcionarios, pero no necesariamente en la motivación, por lo que esta depende de las metas del individuo y la organización.

**GRÁFICO 21**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS SEGÚN OPINIÓN SOBRE SI  
EN LA DIRECCIÓN DE BIENES INMUEBLES DEL ICE REGIÓN PACÍFICO LOS  
BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE RECIBEN SATISFACEN SUS NECESIDADES  
BÁSICAS**



Referente a los datos proporcionados por el gráfico N° 21, el 58.3% de los entrevistados indican que la remuneración satisface sus necesidades básicas. Según estos datos, la remuneración es un factor importante en la satisfacción del empleado, por ende, favorece el clima organizacional y la motivación para cumplir con sus labores con productividad y eficiencia. El análisis de remuneración es una variable de análisis pues el restante 41.7 % no se encuentra satisfecho con lo que recibe de salario, para satisfacer sus necesidades básicas.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

Con base en la revisión bibliográfica y en los resultados obtenidos en esta investigación, se realizan las siguientes conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los objetivos específicos.

1. La Dirección no cuenta con la figura del líder definida; aunque el personal técnico se maneja bajo el mando del coordinador de zona, la forma en que se comporta no busca generar un cambio en la mentalidad del equipo en el logro de los objetivos, aunque el resultado refleje pequeños avances. Esto, porque se genera una mezcla entre líder autocrático, democrático, transaccional y rienda suelta, principalmente. Se está focalizado en la ejecución de la tarea y no en el grupo; el coordinador a cargo solicita opiniones o sugerencias, dada su poca preparación en el manejo de personal o empresas. Se da un apoyo y defensa a los empleados, igualmente al momento de tomas de decisiones se consulta al recurso de confianza del coordinador. Por otra parte, se desliga totalmente el líder carismático por actitudes de favoritismo hacia algunos subordinados, lo cual no inspira al resto del grupo en el logro de los objetivos planteados por la administración; tal situación afecta directamente el clima laboral y genera con ellos algunos resultados vistos en el capítulo anterior, donde una minoría se siente desmotivada y considera que no se les toma en cuenta en aspectos de decisiones dentro de la organización.

2. En la parte de la comunicación se implementan los tres tipos: ascendente, descendente y horizontal. La ascendente le permite al recurso tener una comunicación directa hacia el coordinador (no recíproca en ocasiones) donde la opinión, ideas y sugerencias pueden ser tomadas en cuenta para la toma de decisiones, con respecto a la forma en cómo se deben ejecutar las tareas asignadas. La comunicación descendente es aplicada de forma tal que cualquier comunicado oficial es impreso y colocado en puertas y paredes del comedor; este es el lugar donde se reúne la totalidad del recurso al inicio y término de la jornada, lo cual le permite conocer de manera oportuna instrucciones claras y concisas del trabajo por realizar, así como cambios en los lineamientos de la empresa o de la Dirección. La comunicación horizontal es la más utilizada dentro del departamento, dado que es el mecanismo de mejora entre el personal técnico en la ejecución de las tareas y permite ser más eficaces, reforzando la confianza y el compañerismo.
  
3. Con respecto al trabajo en equipo se aprovecha al máximo la experiencia y el conocimiento de cada uno de los miembros, al momento de ejecutar o programar las tareas. En la mayoría de tareas no se da una subdivisión con plazos de entrega, lo cual no permite una mayor cobertura o avance en las pendientes de ejecución. Por otra parte, al momento de calificar al personal, sí es tomado en cuenta su aporte a la Dirección en la ejecución de tareas asignadas; ello, en muchas de las ocasiones es desfavorable al no darse la subdivisión de dichas tareas. Un punto importante es que el personal acepta de manera positiva la

crítica constructiva cómo proceso de retroalimentación, para ser más efectivo en la ejecución de las tareas; esto también le ha permitido al equipo el afrontar y resolver de manera exitosa los diversos conflictos que se forman a lo interno de la Dirección, en muchas de las ocasiones por diferencias de criterio con respecto a las maneras de abordar las labores asignadas. Una de las medidas implementadas por parte del coordinador son reuniones regulares, donde se abordan todos estos aspectos que mejoran la operatividad de los equipos de trabajo.

4. En relación con la motivación, el personal no cuenta con la totalidad de las herramientas adecuadas para la ejecución de los trabajos; esto lo lleva a no ser eficaz y lo expone aún eventual accidente laboral al realizar tareas con la improvisación de herramientas. A pesar de esto, se hace un esfuerzo por parte de la Dirección en mantener las condiciones laborales óptimas, para así obtener siempre lo mejor del recurso. Una parte sumamente influyente es la remuneración económica ya hay personal mejor capacitado que reclama o espera un reconocimiento a su esfuerzo por mantenerse actualizado; al no darse esto por parte de la Dirección, el personal recae en el pensamiento que el trabajo duro no es sinónimo de progreso en la empresa, lo cual obstaculiza totalmente que se pueda cumplir de forma total la misión y la visión con que fue creado el Departamento.

## **4.2. Recomendaciones**

Durante este trabajo de investigación, se mostró cómo los factores definidos en los objetivos generales intervienen en la satisfacción del personal y por ende en la mejora y en el rendimiento de los trabajadores. El clima organizacional, como se observó, es una situación psicosocial que envuelve al trabajador dentro del ambiente e influye sobre su comportamiento.

A nivel institucional, se recomienda realizar estudios de clima organizacional con más regularidad; este proyecto de graduación fue el primer intento por conocer cómo interpretan los colaboradores su ambiente y a la vez cómo reaccionan ante este, ya sea positiva o negativamente.

Se recomienda que se establezcan capacitaciones de liderazgo a los miembros de jefaturas o que representan algún grado de autoridad en el Departamento, para que conozcan las cualidades, transiciones y requerimientos de un líder; se trata de guiar el resto de compañeros que aún no se integran en el clima organizacional, por falta de guía, ya que generan creencias y valores personales que no coinciden con la visión de la organización.

Además, es recomendable intervenir en la planeación de estrategias comunicativas y/o de aprendizaje, a través de la creación de un diagnóstico efectivo de necesidades de capacitación a todo el personal, el cual se realizará con diversos talleres, señalados como parte de la propuesta de la presente investigación.

Algunos aspectos positivos recaen sobre el sentimiento de pertenencia a una institución con pilares, de reconocimiento a nivel nacional y de una posible proyección de carrera y de estabilidad laboral. Es necesaria la intervención por parte de los altos y medios mandos, en el establecimiento de políticas de calidad en el manejo de personal, con incentivos de aprendizaje y crecimiento.

Por lo tanto, se recomienda, crear una serie de incentivos no remunerativos, de crecimiento e integración del personal; algunos se van a presentar en la propuesta de intervención.

Dentro de las recomendaciones, se generará una propuesta de intervención en la creación de una cultura de servicio y profesionalismo, en temas como la falta de comunicación asertiva, canales de comunicación, designación de tareas y responsabilidades específicas, claras y con una integración del colaborador en la empresa a través del *empowerment*.

Se recomienda, además, la aplicación de *coaching* empresarial para mejorar la productividad, mediante una herramienta efectiva para la capacitación de los colaboradores, con actividades y dinámicas que unan al equipo de trabajo y mejoren la satisfacción y el compromiso a través de la motivación personal y grupal.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

## **6. PROPUESTA PARA MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **6.1. Introducción**

A partir de los resultados obtenidos acerca del clima organizacional en el Departamento de Desarrollo de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad de la Región Pacífico Central, se pudo obtener información, según la cual, si bien se encontraron algunos factores positivos dentro del clima en que se desenvuelven los trabajadores, hay factores en donde se debe trabajar para mejorarlos; esto, buscando que el ambiente laboral sea lo más satisfactorio posible para el colaborador e influya en el comportamiento y el rendimiento del personal que se desenvuelve en este.

A razón de lo anterior, es presentada la siguiente propuesta en la que se detallan las acciones que podrían implementarse en el Departamento de Desarrollo de Bienes Inmuebles del ICE de la Región Pacífico Central, con la intención de motivar a los colaboradores y lograr que su desempeño sea eficiente y eficaz.

Esta propuesta consta de una respuesta inmediata ante las debilidades encontradas en el clima laboral; se pretende crear una serie de talleres para todos los colaboradores del Departamento de Bienes Inmuebles del ICE, Región Pacífico Central.

Esta propuesta no goza de exclusividad operativa por lo que, de ser requerida, se puede aplicar a cualquier institución o empresa que lo amerite.

### **6.2. Justificación**

La propuesta consistirá en un programa de talleres para todos los colaboradores del Departamento de Desarrollo de Bienes Inmuebles del ICE, Región Pacífico Central, con la finalidad de mejorar factores relacionados con el clima organizacional de la empresa: el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación. Todos estos factores influyentes en la satisfacción del personal, traerán consigo una actitud de trabajo más positiva, una mayor satisfacción y crecimiento dentro de la compañía, impregnado en un mayor rendimiento y calidad de los servicios.

### **6.3. Alcance**

La propuesta pretende llegar a todos los colaboradores del Departamento de Desarrollo de Bienes Inmuebles, para desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en cada uno de los miembros, en procura de una optimización en las tareas asignadas, así como la obtención de las metas tanto grupales como individuales en relación con la empresa.

## **6.4. Objetivos de la propuesta**

### **6.4.1. Objetivo General**

- Implementar talleres de capacitación para los colaboradores de la Dirección de Bienes Inmuebles, con el fin de aumentar los conocimientos acerca del liderazgo, el valor del trabajo en equipo, optimizar la comunicación y aumentar la motivación de los empleados, para el mejoramiento de estos aspectos o variables del clima organizacional de la empresa.

### **6.4.2. Objetivos específicos de los talleres**

- Enseñar a los colaboradores de manera vivencial y lúdica las capacidades, cualidades, transiciones y requerimientos necesarios para convertirse en un líder influyente y transformador en el crecimiento del grupo de trabajo.
- Brindar información acerca de la asertividad, los canales y la planeación de estrategias de comunicación, concienciando a los participantes a través de la enseñanza y las actividades de reforzamiento de lo aprendido.
- Integrar al equipo de trabajo en las metas de la empresa, mediante la enseñanza de la subdivisión de tareas de una forma práctica y eficiente.
- Motivar a los participantes de forma no remunerativa, con la enseñanza acerca de lo que es la proactividad como base del crecimiento personal y la motivación intrínseca.

- Establecer las medidas necesarias del *coaching* dentro de la organización para la mejora del clima organizacional en la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad, Pacífico Central.

### **6.5. Metas de los Talleres**

- Mejorar la productividad y eficiencia en los servicios brindados por el personal a través de la motivación.
- Aumentar el conocimiento del puesto a todos sus niveles.
- Maximizar la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejorar las relaciones mando-colaborador.
- Formar líderes
- Promover la comunicación en todos los niveles
- Aumentar la capacidad de toma de decisiones, mediante el conocimiento obtenido en la solución de problemas.
- Incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo de los colaboradores.

### **6.6. Propuesta**

A partir de la fundamentación teórica presentada en la revisión bibliográfica y los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de evaluación, se elaboró una propuesta de intervención con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la Dirección de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad, en la Región Pacífico Central.

La propuesta va enfocada en tres talleres de aprendizaje; considera cada uno las variables del clima organizacional: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y motivación. La metodología usada estructurará los talleres en dos ejes:

Un eje educativo, donde se proporcionará a los funcionarios del Departamento de Desarrollo de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad, Región Pacífico Central, información acerca de los factores investigados en este estudio de clima organizacional: liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación, que podrían reforzar la eficacia profesional en el abordaje del clima organizacional.

Un segundo eje destinado a la implementación de actividades realizadas que propicien el aprendizaje e incremente el conocimiento de una manera práctica y vivencial, en cada uno de los temas vistos en el primer eje.

## **6.7. Taller I: Comunicación**

### **6.7.1. Objetivo**

Brindar información acerca de la asertividad, los canales y la planeación de estrategias de comunicación, concienciando a los participantes a través de la enseñanza y las actividades de reforzamiento de lo aprendido.

## 6.7.2. I Eje: Educativo

### 6.7.2.1. Plan de actividades

Actividad	Presentación	Sensibilización	Preparación	Integración del conocimiento y conclusión
Duración	5 minutos	15 minutos	45 minutos	10 minutos
Objetivos de la actividad	Realizar la presentación de los participantes y el facilitador	Explicar la importancia de las comunicaciones como punto de mejora en el clima laboral	Reconocer canales de comunicación	Cerrar el aprendizaje con un <i>focus group</i> acerca de lo aprendido en referencia a la comunicación
	Exponer en detalle la intención de la propuesta de intervención	Concienciar acerca de la divulgación de la información en los canales necesarios para ello, para involucrar a todo el personal en la misión y objetivos de la empresa	Conocer mi manera de comunicarme Puntualizar la importancia de la comunicación asertiva y presentar algunas estrategias comunicativas para que el mensaje sea efectivo.	
Materiales usados	Marcadores	Marcadores	Marcadores	Recurso Humano
	Recurso Humano	Recurso Humano	Recurso Humano	
	Proyector	Proyector	Proyector	
	Pizarra	Pizarra	Pizarra	
	Computador	Computador	Computador	

Estrategias utilizadas	Realimentación	Participación	Participación	Reforzamiento
	Instruccionamiento	Magistral	Magistral	Realimentación

### 6.7.2.2. Contenidos

- Definición de comunicación
- Conceptos básicos de la comunicación
- Importancia de la comunicación
- Elementos de la comunicación
- Comunicación asertiva
- Canales de la comunicación
- Barreras de la comunicación
- Planeación estratégica comunicativa

### 6.7.2.3. Cantidad de asistentes

Se planea contar con doce colaboradores del Departamento de Desarrollo de Bienes Inmuebles del ICE, Región Pacífico Central.

### 6.7.2.4. Duración

Eje I: 1 hora y 15 minutos, Eje II: 1 hora. Receso: 15 minutos. Total: 2 horas y 30 minutos

### 6.7.2.5. Procedimiento

En función de la falta de canales de comunicación y el desarrollo de estrategias comunicativas, se formula este taller, en su primera parte, educativa, con una

metodología magistral y participativa del grupo, para analizar los principales inconvenientes en el proceso de la comunicación asertiva y promover estrategias de retroalimentación, escucha activa e implementación de canales de información. Se tiene la intención de crear cohesión en el grupo y fomentar la comunicación en todos sus niveles: ascendente, descendente y horizontal, para evitar las barreras comunicativas e incentivar la participación de todos.

### 6.7.3. II Eje: Actividades

#### 6.7.3.1. Plan de actividades

Actividad	Grupos Nominales	Roll Play
Duración	30 minutos	30 minutos
Objetivos de la actividad	Crear canales de comunicación	Aprender a realizar peticiones asertivamente
	Incentivar la participación y responsabilidad de todos en el tema de comunicación	Aprender habilidades sociales comunicativas
Materiales usados	Hojas	Recurso Humano
	Lapiceros	Cartulinas
	Recurso Humano	Pilots
	Sillas	Mesas
	Mesas	Sillas
Estrategias utilizadas	Nominal	Realimentación
	Involucramiento	Participación

### **6.7.3.2. Procedimiento**

En la actividad de grupos nominales, se dividirá el grupo en dos, se realizará un consenso de grupo de cada uno, basado en los temas vistos acerca de la comunicación en la primera sesión, para que juntos propongan la identificación de canales de comunicación en la organización, e identificar la mejor forma de hacer llegar los mensajes a todos, involucrándolos en las metas y objetivos de la empresa.

En la actividad de *roll play*, los grupos ya formados en la primera actividad, realizarán un “collage” con las diferentes interacciones sociales en la comunicación; ejemplo: identificarán una persona comunicándose agresivamente, o bien de forma pasiva, y una persona comunicándose asertivamente. Representarán los roles de lo hecho en el collage, al frente de sus compañeros, de una manera creativa; así, se creará interés por identificarse con las formas de comunicación y mejorar la propia, para optimización del clima laboral con sus compañeros.

## **6.8. Taller 2: Liderazgo**

### **6.8.1. Objetivo**

Enseñar a los colaboradores de manera vivencial y lúdica las capacidades, cualidades, transiciones y requerimientos necesarios para convertirse en un líder influyente y transformador en el crecimiento del grupo de trabajo.

## 6.8.2. I Eje: Educativo

### 6.8.2.1. Plan de actividades

Actividad	¿Qué es un líder?	La influencia del liderazgo	Los líderes construyen Imperios, los líderes derriban imperios	Habilidades de un líder
Duración	30 minutos	30 minutos	15 minutos	30 minutos
Objetivos de la actividad	Identificar las principales características de un líder	Identificar los tipos de liderazgo	Crear conciencia en los participantes acerca del poder, la libertad y el libertinaje como constructos relacionados con la influencia del líder positiva o negativa en una organización	Enseñar las principales habilidades de un líder transformacional: comunicación, toma de decisiones, influencia, humildad, ejemplo, proactividad, objetivo, analítico y creativo
	Conocer la importancia del líder dentro de la organización	Describir las principales características de los tipos de liderazgo  Analizar la importancia de un líder en la participación del grupo y la toma de decisiones	Presentar un video acerca de algunos liderazgos que han construido verdaderos imperios y otros que los han derribado	
Materiales usados	Proyector	Proyector Computador	Proyector	Proyector Computador
	Computador	Pizarra	Computador	Pizarra

		Pilots		Pilots
Estrategias utilizadas	Magistral	Magistral	Realimentación	Realimentación
	Participativo	Participativo	Participativo	Participativo
				Magistral

### 6.8.2.2. Contenidos

- Definición de líder
- Características de un líder
- Elementos del liderazgo
- Cualidades del liderazgo
- Transiciones del liderazgo
- Requerimientos de un líder
- Liderazgo autoritario
- Liderazgo democrático
- Liderazgo rienda suelta
- Liderazgo transaccional
- Importancia de un líder en las organizaciones

### 6.8.2.3. Cantidad de asistentes

Se proyecta la participación de doce colaboradores del Departamento de Desarrollo de Bienes Inmuebles del ICE, Región Pacífico Central.

#### **6.8.2.4. Duración**

Eje I: 1 hora y 15 minutos, Eje II: 1 hora. Receso: 15 minutos. Total: 2 horas y 30 minutos

#### **6.8.2.5. Procedimiento**

Tomando como referencia la falta de un líder definido en la organización, el contar con jefes inmediatos que no se encuentran inmersos en el deseo de cambiar la mentalidad de equipo y el problema del favoritismo en algunos jefes con sus empleados, como datos cuantificados en el instrumento de medición de clima, se buscará corregir estas situaciones por medio de la enseñanza y la concientización de los empleados. Primeramente, se les explicará cómo se define un verdadero líder, la diferencia entre un líder y un jefe, cómo se hace un líder, cuáles son sus características y su importancia dentro de las organizaciones. De forma magistral, se verá cada uno de los temas y se dejarán espacios abiertos para la realimentación de los participantes, de acuerdo con las experiencias propias. Se buscará integrar al participante en la necesidad de ser líderes positivos que influyan en el grupo y estén comprometidos con los objetivos del equipo. Se pasará un video reflexivo acerca de cómo existe una polaridad en los liderazgos y cómo diferenciarlo para prevenir una distorsión de estos.

#### **6.8.3. II Eje: Actividades**

Actividad	El lazarillo	Legos
Duración	30 minutos	30 minutos

Objetivos de la actividad	Demostrar que el grupo funciona mejor con un solo líder	Aprender a integrar un grupo en un desafío y crear mentalidad de equipo con la guía de un líder influyente
Materiales usados	Antifaces	Legos
	3 mesas	Vendas
	vasos de agua	Cronómetro
	jarras de agua	
	Agua	
Estrategias utilizadas	Participativa	Participativa
	Lúdica	Lúdica

### 6.8.3.1. Procedimiento

En la actividad “El lazarillo”, se dividen los participantes en dos, en grupos iguales. En un grupo se les venda los ojos a cinco personas y se deja solo uno sin vender (no se le tapan los ojos), el sería el líder. En el otro grupo se le tapa los ojos solo a una persona. En un extremo, se colocan dos mesas con vasos y jarras de agua; en el otro extremo, se coloca una mesa con varias jarras. Luego, el líder o los líderes, según sea el grupo, debe guiar a los demás de una mesa a la otra, con el agua del vaso y llenar las jarras vacías. Se busca reflexionar sobre cuál es la mejor manera de trabajar, con cuál grupo, y qué estilo de liderazgo es el mejor en ambos casos.

En la segunda actividad: “Legos”, con el grupo ya dividido, se les proporcionará un juego de legos a cada grupo y se asignarán dos líderes a cada uno, que guiarán a los participantes, quienes estarán con los ojos vendados. Deben armar el lego en el menor tiempo posible; se cronometrará el tiempo que dure cada grupo. La intención

de la actividad es colocar dos líderes que tratarán de dar diferentes órdenes de cómo armar el lego (un líder dará ordenes negativas de cómo construirlo y otro intentará persuadir a su grupo a armar correctamente el lego) y buscarán influir sobre el grupo; de esta manera, decidirán a cuál de los dos líderes obedecer. La intención de la dinámica es valorar la persuasión positiva en el grupo por parte del líder y la importancia de este en una organización, sea para elevarla al mejor clima y rendimiento o su contrario.

## 6.9. Taller 3: Trabajo en equipo

### 6.9.1. Objetivo

Integrar al equipo de trabajo en las metas de la empresa, enseñándoles la subdivisión de tareas de una forma práctica y eficiente.

### 6.9.2. I Eje: Educativo

Actividad	Exposición magistral	Importancia del trabajo en equipo	Conclusión
Duración	40 minutos	20 minutos	15 minutos
Objetivos de la actividad	Incentivar el trabajo en equipo a través de la capacitación	Identificar los tipos de liderazgo	Analizar algunas estrategias para fomentar el trabajo en equipo

		Definir la importancia de la designación de tareas en el trabajo en equipo	
	Conocer los principales factores que interviene en el trabajo en equipo	Analizar la importancia de la integración de fuerzas para lograr objetivos	
Materiales usados		Proyector	
	Proyector	Computador	Proyector
		Pizarra	
	Computador	Pilots	Computador
Estrategias utilizadas	Magistral	Magistral	Realimentación
	Participativo	Participativo	Participativo

### 6.9.2.1. Contenidos

- Definición de trabajo en equipo
- Tipos de equipos
- Designación de tareas
- Importancia del trabajo en equipo

### 6.9.2.2. Cantidad de asistentes

Se proyecta la asistencia de doce colaboradores del Departamento de Desarrollo de Bienes Inmuebles del ICE, Región Pacífico Central.

### 6.9.2.3. Duración

Eje I: 1 hora y 15 minutos, Eje II: 50 minutos. Receso: 15 minutos. Total: 2 horas y 20 minutos

### 6.9.2.4. Procedimiento

La parte magistral consiste en explicar y exponer cada uno de los principios del trabajo en equipo, de la implementación de grupos de trabajo, la asignación de tareas bien definidas, así como la importancia de esto en el ambiente laboral y consecuentemente en la efectividad de los procesos.

## 6.9.3. II Eje: Actividades

### 6.9.3.1. Plan de actividades

Actividad	Rapport	La isla desierta
Duración	15 minutos	35 minutos
Objetivos de la actividad	Estimular un ambiente de respeto y cordialidad	Aprender a trabajar en equipo y resolver problemas
	Facilitar el trabajo en equipo	
	Lograr que todos los participantes se conozcan mejor	

	Sillas	Hojas
		2 telas de un metro cuadrado
Materiales usados	Recurso Humano	Recurso Humano
Estrategias utilizadas	Realimentación	Lúdica
	Instrucciones	Participación

### 6.9.3.2. Procedimiento:

En la actividad “Rapport” se busca que todos los participantes se integren y se unan más. Muchos empleados pasan largas horas en el trabajo y se relacionan apenas lo indispensable para realizar sus funciones; ante esto, es necesario, en primera instancia, crear *rapport* o relaciones humanas satisfactorias para la cohesión grupal y el apoyo incondicional de todos, en un trabajo cuya meta o fin debe ser justificada por el esfuerzo grupal. En esta actividad todos los participantes deberán sentarse en sus sillas. El facilitador queda al centro de pie y explica que los participantes ubicados a la derecha de cada uno se llamarán “banano” y los que estén a la izquierda “jocotes” (además, cada uno debe saber los nombres de quienes están a ambos lados). El facilitador señala a cualquier participante diciéndole “¡banano!”. Este debe responder el nombre del compañero que esté a su derecha y qué fruta le gusta al compañero. Si dice “jocote” debe decir el nombre del que tiene a su izquierda y cuál fruta le gusta a este. Si se equivoca o tarda más de cuatro

segundos en responder, pasa al centro y el facilitador tomará su lugar. En el momento en que se diga “¡revuelva!”. Todos deberán cambiar de lugar.

En la segunda actividad: “La isla desierta” se dividirán los participantes en dos grupos, se le dará una hoja a cada participante y se colocarán en un extremo del aula. Al otro extremo, se pondrá la tela; cada grupo hará una fila y uno por uno los participantes colocarán la hoja y pondrán un pie en esta, sin salirse (si parte del zapato se sale de la hoja se ahogarán). Van poniendo las hojas hasta llegar a la isla, donde se tendrán que colocar todos los participantes sin salirse de la tela de un metro cuadrado. La consigna es: “ustedes están al otro lado de la isla y tendrán que llegar juntos a la isla sin ahogarse”, se incentiva el trabajo en equipo.

Logística						
Recursos Humanos	Presupuesto		Fecha de implementación	Lugar	Horas	Asistentes
Team Building	Taller 1	250 000	feb-18	DBI ICE, Pacífico Central	2.30 horas	Colaboradores del DBI ICE, Pacífico Central
	Taller 2	250 000	mar-18		2.30 horas	
	Taller 3	250 000	abr-18		2.20 horas	

La contratación del *team building* se realizará a través de la plataforma Mer-Link, o bien, por contratación directa de algún proveedor especializado en capacitaciones de empresas. El costo es un estimado, según datos de la empresa Consultoría de Desarrollo Humano de Costa Rica. (2017)

### **6.10. Resultados esperados**

Dentro de los beneficios que se esperan a lo interno del departamento, están: un personal altamente motivado, con grandes deseos de superación y demostrar que se cuenta con el mejor recurso disponible en la zona, con alto grado de compromiso en ser un recurso competitivo, para que de la manera más eficaz se logren los objetivos por los cuales fue creada la Dirección.

### **6.11. Conclusión**

Los talleres, en su totalidad, pretenderán crear la motivación intrínseca en cada colaborador del Departamento de Bienes Inmuebles del Instituto Costarricense de Electricidad de la Región Pacífico Central, con el aumento de los conocimientos y el aprendizaje, de una manera proactiva, a partir de la parte teórica y las actividades de refuerzo de las conductas.

### **6.12. Control y seguimiento**

- Se realizará evaluación 360 grados para dar seguimiento a los resultados por parte de los colaboradores de la Institución, para medir si el personal está satisfecho con su puesto de trabajo y con las funciones que realiza. Se realizarán, además, encuestas por parte del encargado de Recursos Humanos, de manera periódica, donde se podrá conocer si ha habido una mejora en el ambiente laboral y estado de ánimo de los trabajadores.

- La técnica de evaluación de 360° es un sistema para evaluar el desempeño y sus resultados. Su característica radica en que participan otras personas que conocen al evaluado, además del supervisor o gerente directo. El método de evaluación de 360° contribuye de forma positiva al desarrollo de las personas y en consecuencia, al desarrollo de las organizaciones.

Como parte del *coaching* empresarial, las actividades anteriores aplican la metodología de este instrumento, dirigido al área organizacional, más específicamente a la población meta de este proyecto de investigación. La variedad de actividades surge a partir de la experiencia del *coach* y su repertorio de aprendizaje; con acciones representadas a través del juego, de la representación imaginaria de una situación real, de la integración del grupo, del modelamiento a través de las directrices, entre otros.

**PASOS**      **CAPACITACION**      **PRIORIZACION DE ASPECTOS Y ELABORACION DEL PLAN DE ACCION**      **DISEÑO ESTILO COACHING**      **EJECUCION**      **SEGUIMIENTO** —



<b>PRODUCTOS</b>	Directivos y personal capacitado e informado del proceso	Aspectos priorizados y elaboración del Plan de Acción	Coaching Estratégico: Oncológico, Inteligencia Emocional, Sistémico, PNL, etc.	Equipo coaching	Monitoreo, evaluación de resultados, encuesta			
<b>Costos</b>	\$50 por persona/ Sesión							
<b>Herramientas</b>	Video beam							
	Computadora							
	Pizarras							
	Escritorio							
	Sillas							
	Mesas							
	Ambiente natural							
	Pilots							
	Borrador							
Hojas blancas								

*Consultoría de Desarrollo Humano de Costa Rica*



Lic. Eduardo Sánchez C.  
Coaching Organizacional y Empresarial

## CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

### 6.1 BIBLIOGRAFÍA

- Albadalejo, M. (2010). Coaching y competencias emocionales. Padres y maestros, 1(234), 10-14. Recuperado el 18 de diciembre de 2014 de: <http://www.encuentro-practico.com/pdf10/competenciaemocional.pdf>.
- Azofeifa Umaña , M., Bastos Fuentes, C., & Hidalgo Cardenas, V. (2003). *Condiciones y ambiente de Trabajo, Estructura Organizacional y Salud Laboral en los Bomberos de Costa Rica*. Heredia: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Chacón Guerra, V. (2015). *Análisis del Clima Organizacional de la Empresa representaciones CEM. (Tesis de Licenciatura)*. Mexico: Univesidad Rafael Landívar.
- Chávez Hernández, Noé. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión, (33), 140-161. Revista SCielo Colombia*.
- Chiavenato, I. (2011). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Fiallo Moncayo , D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina , L. (2015). El Clima Organizacional dentro de una Empresa. *Universidad de Guayaquil. Recuperado de http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html, 5-10.*

- Guillén, R. (2013). *Abusos y malos tratos hacia personas adultas mayores: Organización institucional de su atención*. (Tesis de Licenciatura inédita) Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Gómez Ceja, G. (1995). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. *Revista Contaduría y Administración*, (59), 229-257.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana .
- Hernández, R., & Fernández, C. y. (2013). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hurtado, E. (2015). *Una mirada al coaching empresarial desde la perspectiva de las entidades financieras*. (Tesis inédita). Universidad Militar, Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (1994). *Administración. Una Perpectiva Global* . México: McGraw Hill .
- León Fandino, J. L. (2013). *Aportes del Liderazgo, la comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional*. (Tesis de Licenciatura). Arauca, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- León Fandiño, J. (2013). *Aportes del Liderazgo la Comunicación al trabajo en Equipo Clima Organizacional (Tesis de Maestría)*. Arauca, Colombia: Universidad Nacional de Colombia .
- Martínez Guervara, I. (2009). *FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL PACÍFICO CENTRAL (I.C.E)*. Puntarenas: Universidad Hispanoamericana.
- Ramírez Amador , E. (2011). *El Mito del Trabajo en Equipo*. San Jose: Pulpel,S.A.
- Robbins, S., Timothy, (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Editorial Pearson.
- Sánchez, A. (2010). *Propósito y talento: Coordenadas para centrar la carrera profesional*. Talento Humano, 14, 14 - 15. Editorial Scielo Colombia.
- Tisoc. (2012). Cuadernos de los cursos de Coachig para Alta Gerencia. España.
- Torres, A. (2015, septiembre 10). *El coaching empresarial y el liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-coaching-empresarial-y-el-liderazgo/>
- Ulate, I., & Vargas, E. (2012). *Metodología para elaborar una tesis como trabajo final de graduación*. San Jose : EUNED.

## APÉNDICES

### CUESTIONARIO CON EL OBJETIVO DE OBTENER INFORMACIÓN QUE PERMITA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN BIENES INMUEBLES PACÍFICO CENTRAL.

Buenos días (tardes):

Mi nombre es Randall Espinoza Guzmán, estudiante de la Universidad Hispanoamericana. Con el siguiente cuestionario se estará evaluando el clima organizacional de la Dirección Bienes Inmuebles Región Pacífico Central del Instituto Costarricense de Electricidad. La información suministrada será estrictamente confidencial y su uso será exclusivo para el trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas de dicha universidad. De antemano agradezco la colaboración.

#### A. INFORMACION GENERAL DEL COLABORADOR.

1. Sexo:            a) Masculino            b) Femenino
  
2. Edad:
 

a) De 18 a 24 años	b) De 25 a 34 años	c) De 35 a 44 años
d) De 45 a 54 años	e) De 55 a 64 años	f) De 65 o más años
  
3. Lugar de residencia:
 

a) Puntarenas	c) Chacarita	e) Roble
b) Roble	d) Esparza	
  
4. ¿Cuál es el último año de estudios aprobado?
 

a) Primaria	c) Técnica	e) Postgrado
b) Secundaria	d) Universitaria	f)
Otro _____		
  
5. ¿Cuál es su condición laboral actual?
 

a) Propiedad	b) Interino
--------------	-------------
  
6. ¿Cuánto es su tiempo laborando en el Departamento de la DBI?
 

a) De 1 a menos de 5 años	c) De 10 a menos de 15 años
b) De 5 a menos de 10 años	d) De 15 años o más
  
7. ¿Tiene personal a cargo?
 

a) Sí	b) No
-------	-------











2. Preparar encofrados para cordón y caño y cajas de registro en urbanizaciones y vías públicas.
3. Construir y reparar estructuras de madera tales como: cerchas, paredes y pisos.
4. Colocar y reparar cubiertas de hierro galvanizado, asbesto cemento y otros.
5. Construir y reparar cielos rasos, aleros, precintas, marquetería de madera.
6. Construir, instalar y reparar puertas sencillas, así como instalar y reparar cerraduras corrientes.
7. Efectuar trazado de las obras a construir.
8. Efectuar trabajos de pintura general de edificios, utilizando pinturas de aceite y acrílicas en paredes, cielos rasos, puertas, techos, marcos, rodapiés y pisos.
9. Pintar áreas exteriores tales como: mallas y demarcaciones viales.
10. Efectuar y reparar repellos en paredes de concreto y mampostería.
11. Construir y reparar líneas de conducción de agua potable utilizando tuberías de hierro galvanizado y PVC.
12. Construir y reparar líneas de evacuación de aguas servidas utilizando tuberías PVC y alcarraza vitrificada.
13. Instalar y reparar piezas sanitarias como inodoros, lavatorios, fregaderos, mingitorios y otros.

2

## **TECM 1**

14. Reparar accesorios de inodoros y mingitorios de fluxómetros.
15. Construir y reparar líneas de evacuación de aguas pluviales utilizando tuberías de concreto y PVC.
16. Construir paredes de concreto y mampostería.
17. Colocar y reparar pisos de mosaico, terrazo y otros.
18. Preparar y colocar armaduras y encofrados para cimientos de pararrayos, seccionadores, transformadores de instrumento, reclosers y aisladores de soporte en subestaciones eléctricas y efectuar el colado de los mismos.
19. Participar en la construcción de líneas y subestaciones.
20. Conducir vehículo cuando la actividad lo requiera.
21. Realizar otras funciones afines a esta clase.

## **REQUISITOS**

1. Haber aprobado el Segundo Ciclo de Enseñanza General Básica.
2. Tener como mínimo un año de experiencia en trabajos de: carpintería, albañilería, fontanería, armadura, acabados de madera, talla de madera, artesanía de madera y otros relacionados con la actividad que desarrolle; presentar certificación que demuestre que cuenta con el conocimiento.
3. Tener licencia para conducir vehículo del tipo que el puesto requiera si la actividad lo demanda.

## **FACTORES GENERALES**

**RESPONSABILIDAD POR HERRAMIENTAS, MATERIALES, EQUIPO.**

Es responsable por herramientas, materiales y equipo menor de construcción que utiliza en la ejecución de sus tareas. Su daño o pérdida causa atraso en el desarrollo de su trabajo y en el de otros.

## **INDEPENDENCIA**

3

El trabajo es de naturaleza sencilla y repetitiva en el cual se siguen métodos y procedimientos claramente establecidos. Recibe supervisión estrecha e instrucciones precisas y detalladas.

## **TECM 1**

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Generalmente trabaja a la intemperie, sujeto a una serie de condiciones adversas, como calor, humedad, ruido, polvo, etc. Existe la posibilidad de sufrir accidentes incapacidad parcial y/o parcial permanente.

### **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR PARA EL PUESTO**

- Destreza manual y de brazo.
- Fuerza dorsal, de piernas, de manos y brazos.
- Percepción de la forma de los objetos.
  
- Adaptabilidad.

1

## **TECM 2**

### **TÉCNICO EN CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO 2**

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores especializadas de construcción y mantenimiento de obras civiles.

#### **FUNCIONES**

1. Trazar y construir sistemas de drenajes con pendientes de tuberías y colocar tuberías de concreto de cualquier diámetro.
2. Colocar pisos y enchapes de azulejo, mármol o cualquier material similar.
3. Efectuar trazos, cálculos de materiales y confección de muebles de madera tales como armarios, bibliotecas, mesas, mostradores, escritorios y otros.
4. Tapizar, barnizar y pintar muebles de madera.
5. Detallar mobiliario utilizando selladores, tintes, lacas de nitrocelulosa y otros.
6. Construir y reparar líneas de conducción de agua potable utilizando tuberías de PVC, hierro galvanizado, cobre de gran diámetro, empleando soldadura eléctrica, estaño y plata.
7. Construir y reparar tuberías de evacuación de aguas usadas y pluviales utilizando tuberías de PVC, hierro fundido negro, en las cuales debe emplearse soldaduras

especiales de plomo y eléctricas.

8. Ejecutar trazados de construcción de obras especiales.

9. Instalar y reparar accesorios de puertas principales especiales: cerraduras, cierrapuertas, goznes, otros.

10. Efectuar detalles finos de carpintería como: enchapes de tablilla, colocación de pisos de parquet, construcción de puertas de tablero, tipo francesa y otras.

11. Cortar, armar, soldar, pintar, impermeabilizar y colocar canoas, bajantes y botaguas.

2

## **TECM 2**

12. Pintar superficies utilizando pinturas epóxicas.

13. Interpretar planos y diagramas descriptivos de obras.

14. Preparar y colocar armaduras y encofrados para cimientos de torres autoportadas de gran altura para transmisión de energía a muy alto voltaje y telecomunicaciones, grupos electrógenos, disyuntores y otros equipos de control, protección y medición en subestaciones eléctricas y centrales telefónicas y efectuar el colado de los mismos.

15. Colocar y fijar pernos de anclaje para estructuras y equipos electromecánicos.

16. Trazar ductos de todo tipo para cables de control y de potencia en subestaciones eléctricas y centrales telefónicas. Determinar y fijar niveles para tubería colectora y para piso ducto incluyendo pendientes en sentido longitudinal y transversal. Construir ductos incluyendo distribución y fijación de perchas para soporte de los cables.

17. Participar en la construcción de Líneas y Subestaciones.

18. Conducir vehículo cuando la actividad lo requiera.

19. Realizar otras funciones afines a esta clase.

## **REQUISITOS**

1. Haber aprobado el Segundo Ciclo de Enseñanza General Básica.

2. Tener como mínimo un año de experiencia como TECM 1.

3. Tener conocimientos en: carpintería, albañilería, fontanería, armadura, acabados de madera, talla de madera, artesanía de madera y otros relacionados con la actividad que desarrolle; presentar certificación que demuestre que cuenta con el conocimiento.

4. Tener licencia para conducir vehículo del tipo que el puesto requiera si la actividad lo demanda.

## **FACTORES GENERALES**

### **RESPONSABILIDAD POR HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPO**

#### **TECM 2**

3

Es responsable por herramientas, materiales y equipo menor que utiliza en la ejecución de las tareas. Su daño o pérdida causa atrasos en el desarrollo de su trabajo y en el de otros.

## **INDEPENDENCIA**

Trabajo de construcción y mantenimiento de alguna variedad y dificultad, que demanda la aplicación de métodos y procedimientos establecidos, que puede variar previa consulta a su supervisor inmediato.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Generalmente trabaja a la intemperie, sujeto a una serie de condiciones adversas como: calor, humedad, ruido, polvo, etc. Existe la posibilidad de sufrir accidentes que conlleven a incapacidad parcial y/o parcial permanente.

### **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR PARA EL PUESTO**

- Coordinación ojo-mano
  - Destreza manual y de brazo
  - Percepción de la forma de los objetos
  - Fuerza dorsal, de piernas, manos y brazos.
- 
- Adaptabilidad.

1

## **TECM 3**

## **TÉCNICO EN CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO 3**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores altamente especializadas en construcción y mantenimiento de obras civiles. Le puede corresponder la dirección de cuadrillas.

### **FUNCIONES**

1. Ejecutar, construir y colocar armaduras y encofrados en edificios.
2. Ejecutar detalles finos en marquesinas, precintas de concreto y otros elementos arquitectónicos.

3. Confeccionar y mantener elementos complejos de tuberías de agua potable, negra y pluvial utilizando materiales como hierro fundido, galvanizado, cobre y PVC efectuando la soldadura correspondiente.
4. Interpretar planos y diagramas descriptivos altamente especializados.
5. Dirigir, coordinar y supervisar trabajos de construcción de obras menores y mantenimiento de obras civiles.
6. Trazar, cortar y construir mobiliario especializado que conlleva elementos curvos, altos y bajos relieves y otros.
7. Construir y colocar armaduras y encofrados para cimientos de transformadores de potencia y efectuar el colado de los mismos.
8. Aplicar selladores, lacas y acabados a base de poliuretano en mobiliario especial.
9. Aplicar removedores, pinturas y esmaltes especiales para pintar contenedores de centrales telefónicas móviles.
10. Seleccionar elementos estructurales por tramos, en montaje de torres.
11. Montar torres de diferentes alturas en el sitio.
- 2
12. Instalar y alinear antenas parabólicas y pararrayos.

3

### **TECM 3**

13. Dar mantenimiento de pintura, utilizando removedores, diluyentes y esmaltes especiales a torres.
14. Dar mantenimiento a escaleras y elementos estructurales que estén dañados, en torres.
15. Participar en la construcción de Líneas y Subestaciones.
16. Conducir vehículo cuando la actividad lo requiera.
17. Realizar otras funciones afines a esta clase.

### **REQUISITOS**

1. Haber aprobado el Segundo Ciclo de Enseñanza General Básica.
2. Tener como mínimo un año de experiencia como TECM 2.
3. Tener licencia para conducir vehículo del tipo que el puesto requiera si la actividad lo demanda.

### **FACTORES GENERALES**

### **RESPONSABILIDAD POR HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPO**

Tiene responsabilidad por herramientas, materiales y equipo de construcción que utiliza en la ejecución de las tareas, las cuales presentan dificultad para su reparación o reposición. Los errores cometidos causan atraso en el desarrollo de su trabajo y en el de otros y en procesos de trabajo previamente establecidos, además el error cometido puede provocar pérdidas económicas de gran magnitud.

### **SUPERVISIÓN EJERCIDA**

Le puede corresponder eventualmente ejercer supervisión y control sobre las cuadrillas de construcción y mantenimiento.

### **INDEPENDENCIA**

4

### **TECM 3**

Trabajo de construcción y mantenimiento variado y complejo que demanda la aplicación de métodos especializados, que puede variar previa consulta a su supervisor inmediato.

La supervisión es periódica, recibe instrucciones específicas y no se controla en detalles su trabajo.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Generalmente trabaja a la intemperie, sujeto a una serie de condiciones adversas, como:

calor, humedad, ruido, polvo, etc. Existe la posibilidad de sufrir accidentes que conllevan incapacidad parcial y/o parcial permanente.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR PARA EL PUESTO**

- Coordinación ojo-mano.
  - Destreza manual y de brazo.
  - Fuerza dorsal, de piernas, manos y brazos.
  - Percepción de la forma de los objetos.
  - Adaptabilidad.
- 
- Atención distribuida.