

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Escuela de Administración de Negocios

Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración de Negocios con  
énfasis en Gerencia

Los Procedimientos Administrativos de la Junta  
Promotora de Turismo del Instituto Costarricense de  
Puertos del Pacífico (INCOP) y su actualización  
conforme a la Legislación Vigente, en el Proceso de  
Otorgamiento de Patrocinios

Julieth Pizarro Carvajal

Noviembre, 2017

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Julieth Pizarro Carvajal, cédula de identidad número 604260616 en condición de egresado de la carrera de Administración con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura titulado "Los Procedimientos Administrativos de la Junta Promotora de Turismo del INCOP y su actualización conforme a la Legislación Vigente, en el Proceso de Otorgamiento de Patrocinios" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos 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; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: "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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el día 23 de setiembre del 2017



Julieth Noelia Pizarro Carvajal

# CARTA DEL TUTOR

Puntarenas, 23 de setiembre del 2017

**Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

El estudiante Julieth Pizarro Carvajal, cédula de identidad número 604260616, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Los Procedimientos Administrativos de la Junta Promotora de Turismo del INCOP y su actualización conforme a la Legislación Vigente en el Proceso de Otorgamiento de Patrocinios", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

He verificado que se han incluido las observaciones y 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.

Los resultados obtenidos por el postulante implican la siguiente calificación:

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| a) | ORIGINAL DEL TEMA   | 10%  | 10%  |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES  | 20%  | 20%  |
| c) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 30%  | 30%  |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  | 20%  | 20%  |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO  | 20%  | 20%  |
|    | TOTAL   | 100% | 100% |

Por consiguiente, se avala el traslado de la tesis al proceso de lectura.

Atentamente,

**Lic. Luis Fdo Chavarría Villalobos**

**Tutor**

## CARTA DE LECTOR

San José, 06 de noviembre del 2017

### **Universidad Hispanoamericana Facultad de Ciencias Económicas**

**Atención: Oficina de Registro, Recinto Puntarenas**

Estimados señores:

La estudiante, Julieth Pizarro Carvajal, cedula 6 0426 0616 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " Los Procedimientos Administrativos de la Junta Promotora de Turismo del Instituto Costarricense de Puertos del Pacifico (INCOP) y su actualización conforme a la Legislación Vigente, en el Proceso de Otorgamiento de Patrocinios", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en Gerencia.

He revisado el contenido y 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. Además, se realizaron los cambios recomendados en el proceso de lectura y quedo muy satisfecho con los mismos.

Por consiguiente, concluyo, que este trabajo cumple con los requisitos que exige la Universidad y cuenta con mi aval para ser presentado en defensa pública.

Atentamente,



**MSc. Ronald Ortiz Ramírez**  
**Cédula 105910178**

Puntarenas, 11 de noviembre de 2017

Señores:  
Escuela de Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana  
Presente

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la sintaxis, la morfología y la semántica del texto denominado: "Los Procedimientos Administrativos de la Junta Promotora de Turismo del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP) y su actualización conforme a la legislación vigente, en el proceso de otorgamiento de patrocinios", propiedad de Julieth Pizarro Carvajal, cédula 604260616, el cual se ha presentado como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Cordialmente,



Lcda. Magdalena Venegas Porras  
Filóloga  
Carné 10785  
Cédula 6230 116

## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a Dios, porque a Él debemos todos nuestros logros; a mis padres Johnny Pizarro Porras y Margarita Carvajal Barrantes, por alentarme a siempre seguir adelante; a mi tío Jimmy Pizarro Porras por su ayuda incondicional; a mi hermana Joan Pizarro Carvajal y a David Trejos por su apoyo; y por último pero no menos importante, a los profesores que me orientaron durante este proceso.

## **Dedicatoria**

Dedico mi tesis a Dios, a mis padres Johnny Pizarro Porras y Margarita Carvajal Barrantes, a mis hermanos Joan Pizarro Carvajal y Johnny Pizarro Carvajal, y a mis abuelos Jimmy Pizarro Pizarro y Élide Barrantes Alfaro, simplemente porque los amo.

## Índice General

|   |    |
|---|----|
| .....   | 8  |
| Agradecimientos.....  | 12 |
| Dedicatoria .....   | 13 |
| CAPITULO I. ....  | 14 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....  | 14 |
| Antecedentes del problema. ....   | 15 |
| Problematización del problema. ....   | 19 |
| Delimitación del problema. ....   | 20 |
| Justificación del problema. ....  | 21 |
| Formulación del problema, (pregunta de investigación).....  | 21 |
| Objetivos de la investigación.....  | 22 |
| Objetivo general.....   | 22 |
| Objetivos específicos.....  | 22 |
| Alcances y limitaciones. ....   | 23 |
| Alcances. ....  | 23 |
| Limitaciones.....   | 23 |
| CAPITULO II. ....   | 24 |
| MARCO TEORICO.....  | 24 |
| El contexto histórico. ....   | 25 |
| El contexto teórico – conceptual. ....  | 32 |
| Organización.....   | 32 |
| Organizar .....   | 32 |
| Integrar el personal. ....  | 33 |
| Dirigir.....  | 34 |
| Controlar .....   | 34 |
| Coordinación: la esencia de la administración .....   | 35 |
| Gerentes o líderes: esa es la cuestión .....  | 35 |
| Evaluación .....  | 36 |
| Administración .....  | 36 |
| Cómo adaptarse a los cambios del siglo XXI: adoptar avances tecnológicos,<br>tendencias en globalización y un enfoque en la innovación y en el espíritu<br>emprendedor..... | 38 |

|  |    |
|--|----|
| Productividad .....  | 39 |
| Enfoque sistémico y proceso administrativo .....   | 39 |
| Planear.....   | 41 |
| Administración Pública.....  | 42 |
| Ley de la República N° 8461.....   | 42 |
| Patrocinio .....   | 43 |
| Calidad.....   | 43 |
| Organización formal.....   | 44 |
| Organización informal .....  | 44 |
| División organizacional: el departamento.....  | 44 |
| Innovación y espíritu emprendedor .....  | 45 |
| Eficiencia y eficacia.....   | 46 |
| FODA .....   | 46 |
| Estrategia de un océano azul: en busca de oportunidades en un mercado sin<br>oposición.....                      | 49 |
| Estrategia de liderazgo en costo .....   | 50 |
| Estrategia de diferenciación .....   | 50 |
| Estrategia enfocada .....  | 51 |
| Planeación .....   | 51 |
| Objetivos .....  | 57 |
| El gerente creativo .....  | 58 |
| Integración .....  | 59 |
| Enfoque sistémico de la administración de recursos humanos: introducción a la<br>función de la integración ..... | 60 |
| Factores que afectan la cantidad y el tipo de los gerentes requeridos .....                                      | 61 |
| Determinar los recursos gerenciales disponibles: el inventario de<br>administradores.....                        | 61 |
| Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e<br>internas .....                 | 61 |
| Otros aspectos importantes del enfoque sistemático de la integración.....  | 62 |
| Las recompensas y el estrés de administrar .....   | 62 |
| Formulación de la estrategia de la carrera profesional .....   | 64 |
| Factores humanos de la administración.....   | 67 |
| Motivación.....  | 69 |

|   |     |
|---|-----|
| Supuestos de la teoría X y la teoría Y .....                    | 69  |
| Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....       | 71  |
| Teoría ERG de Alderfer .....                                    | 71  |
| Teoría de la motivación- higiene de Herzberg .....              | 72  |
| Teoría de la expectativa de la motivación .....                 | 72  |
| Teoría de Vroom y práctica.....                                 | 72  |
| Modelo de motivación de Porter y Lawler .....                   | 73  |
| Teoría de la equidad .....                                      | 74  |
| Teoría del establecimiento de metas de la motivación.....       | 74  |
| Liderazgo .....   | 75  |
| CAPÍTULO III. ....  | 83  |
| MARCO METODOLÓGICO. ....  | 83  |
| Enfoque de investigación .....                                  | 84  |
| El enfoque cuantitativo.....                                    | 84  |
| El enfoque cualitativo.....                                     | 88  |
| El enfoque mixto .....  | 104 |
| Tipos de investigación.....                                     | 114 |
| Descriptiva .....   | 114 |
| Explorativa .....   | 115 |
| Explicativa.....  | 116 |
| Correlacional.....  | 117 |
| Fuentes de información.....                                     | 118 |
| Fuentes primarias .....   | 118 |
| Fuentes secundarias.....  | 119 |
| Población .....   | 119 |
| Muestra .....   | 120 |
| Las técnicas e instrumentos para recolección de datos.....      | 124 |
| Análisis de contenido cuantitativo .....                        | 125 |
| Observación.....  | 125 |
| Pruebas estandarizadas e inventarios .....                      | 125 |
| Datos secundarios (recolectados por otros investigadores) ..... | 125 |
| Instrumentos mecánicos o electrónicos .....                     | 125 |

|  |     |
|--|-----|
| Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina ..... | 125 |
| Cuestionarios.....   | 125 |
| Confiabilidad .....  | 126 |
| Validez .....  | 126 |
| Tipos de Instrumentos de medición .....                                    | 126 |
| Diseño de la investigación .....   | 127 |
| Diseños experimentales.....  | 127 |
| Diseños no experimentales.....   | 128 |
| Cuadro de Variables .....  | 130 |
| CAPITULO IV .....  | 134 |
| ANALISIS Y RESULTADOS.....   | 134 |
| CAPITULO V .....   | 156 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                       | 156 |
| CAPITULO VI .....  | 163 |
| LA PROPUESTA.....  | 163 |
| Descripción de la situación .....  | 164 |
| 1-Manual (guía de requisitos de patrocinijs).....                          | 164 |
| 2-Analisis mercadeo. ....  | 168 |
| 3- Presentación a la Junta Directiva. ....                                 | 168 |
| 4-Toma de decisiones de la Junta Directiva. ....                           | 169 |
| 5-Proceso administrativo. ....   | 169 |
| Fijación de objetivos.....   | 169 |
| Objetivo de la propuesta .....   | 170 |
| Estrategias .....  | 170 |
| Plan de acción .....   | 171 |
| Presupuesto de la propuesta .....  | 172 |
| Glosario .....   | 174 |
| Bibliografía .....   | 175 |
| ANEXOS .....   | 177 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Tabla N° 1 .....  | 135 |
| Tabla N° 2 .....  | 136 |
| Tabla N° 3 .....  | 138 |
| Tabla N° 4 .....  | 139 |
| Tabla N° 5 .....  | 141 |
| Tabla N° 6 .....  | 142 |
| Tabla N° 7 .....  | 144 |
| Tabla N° 8 .....  | 145 |
| Tabla N° 9 .....  | 147 |
| Tabla N° 10 ..... | 148 |
| Tabla N° 11 ..... | 150 |
| Tabla N° 12 ..... | 151 |
| Tabla N° 13 ..... | 153 |
| Tabla N° 14 ..... | 154 |

## ÍNDICE DE GRAFICOS

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Gráfico N° 1.....  | 135 |
| Gráfico N° 2.....  | 137 |
| Gráfico N° 3.....  | 138 |
| Gráfico N° 4.....  | 140 |
| Gráfico N° 5.....  | 141 |
| Gráfico N° 6.....  | 143 |
| Gráfico N° 7.....  | 144 |
| Gráfico N° 8.....  | 146 |
| Gráfico N° 9.....  | 147 |
| Gráfico N° 10..... | 149 |
| Gráfico N° 11..... | 150 |
| Gráfico N° 12..... | 152 |
| Gráfico N° 13..... | 153 |
| Gráfico N° 14..... | 155 |

**CAPITULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Antecedentes del problema.**

La elaboración del presente trabajo de investigación tiene como antecedentes, la ausencia de criterios y parámetros para la valoración de los mecanismos utilizados en la promoción turística de la ciudad de Puntarenas. No se informa claramente la causa de la inexistencia de tales criterios o parámetros, por lo que se estima que la situación es provocada principalmente por la ausencia de un marco procedimental más robusto que incluya tales requerimientos.

Con respecto a la ausencia de procedimientos para la definición y asignación de recursos (montos económicos) para los mecanismos de promoción turística, se determinó que no se dispone de procedimientos formales. A pesar de encontrarse algunos esfuerzos por parte de la Dirección Ejecutiva para valorar algunas variables sobre tales mecanismos, estos no forman parte de los procedimientos formales de la Junta Promotora de Turismo. Referido a este mismo asunto, se observó que se han establecido acuerdos con la Junta Promotora de Turismo para la confección de Procedimientos de asignación de Patrocinios con el objetivo de mejorar el proceso, agregando que estos deberían diseñarse en coordinación con la Unidad de Planificación del INCOP; sin embargo no se localizó gestión formal alguna para atender dicho requerimiento en conjunto con esa Unidad.

Debido a la ausencia de herramientas para la medición del impacto del producto de la implementación de los mecanismos utilizados para la promoción turística, tal circunstancia no permite conocer si los esfuerzos y recursos utilizados en las diferentes actividades llevadas a cabo por esa Junta, logran algún impacto sobre los objetivos que se desean alcanzar; situación que se complementa con la ausencia de criterios para valorar los mecanismos utilizados. Sobre el origen de tal escenario, no se obtuvo un argumento claro de la razón específica que provoca esa condición, nuevamente se estima que la causa principal es la falta de un marco procedimental que plasme en su contenido alguna herramienta que ayude a determinar tales efectos o impactos. La situación indicada no estaría en concordancia con lo establecido en las Normas de Control Interno.

De acuerdo con los informes de resultados de la gestión producto de la implementación de los diferentes planes de mercadeo, no se emitían informes específicos de resultados referentes a la implantación de los diferentes Planes de Mercadeo, que tuvieran como objetivo retroalimentar a la Junta Promotora de Turismo, en torno a la gestión y el logro de los objetivos propuestos, además que facilitara la adecuada toma de decisiones, para el establecimiento de medidas que pudieran corregir eventuales desviaciones. Esta situación no es compatible nuevamente con lo señalado en las Normas de Control.

Normas de Control Interno para el Sector Público, en adelante la Norma, la cual, en su apartado 4.1 “Actividades de Control”, señala:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar, y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente a operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, a fin de introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad.*

*El ámbito de aplicación de tales actividades de control debe estar referido a todos los niveles y funciones de la institución. En eses sentido, la gestión institucional y la operación del SCI deben contemplar, de acuerdo con los niveles de complejidad y riesgo involucrados, actividades de control de naturaleza previa, concomitante, posterior o una conjunción de ellas. Lo anterior, debe hacer posible la prevención, la detección y la corrección ante debilidades del SCI y respecto de los objetivos, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante”.*

(Remisión informe sobre Auditoría de Carácter Especial sobre la Junta)

Si esta situación prevalece, podría eventualmente no tener certeza razonable la JPT de cuáles podrían ser los mejores mecanismos de promoción turística, que coadyuven de forma más efectiva, en el logro de los objetivos buscados.

Ante la ausencia de procedimientos sobre definición y asignación de recursos para los mecanismos de promoción turística utilizados, se señaló la siguiente causa:

*“No se ha definido claramente, los procedimientos formales para la asignación de recursos. Sin embargo esta administración ha hecho esfuerzos importantes en pre-analizar las propuestas de patrocinio que luego pasan a la Junta Directiva de la JPT para su calificación final”*

La situación indicada no estaría en concordancia con lo establecido en las Normas de Control Interno, en su apartado 4.1 y señalado en párrafos anteriores, en donde se establece la importancia de diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales.

Complemento de lo anterior, en el apartado 4.2, inciso e) de esa misma norma, declara:

*“Documentación. Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación.”* (Remisión informe sobre Auditoría de Carácter Especial sobre la Junta)

En ese sentido, la normativa es concluyente en que se deben perfeccionar las actividades de control necesarias en relación con su Sistema de Control Interno,

esto ayudaría a la JPT a fortalecer las áreas de oportunidad descritas, formalizando los esfuerzos que se han ido desarrollando.

De conservar este contexto, no se tendría la seguridad razonable de que los recursos utilizados para esos fines, se enmarquen dentro del principio de eficiencia y eficacia que establece la normativa que rige esta materia, pudiendo afectar el logro de los fines y objetivos para el cual fue concebida la JPT.

Norma en su apartado 4.4.1, que se refiere específicamente a “Documentación y registro de las gestión institucional”, el cual establece que:

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda”.* (Remisión informe sobre Auditoría de Carácter Especial sobre la Junta)

De mantener este escenario, no se tendría certeza de que las actividades utilizadas para la promoción turística de la Ciudad de Puntarenas, sean los que efectivamente produzcan el impacto deseado para responder atinadamente a los fines y objetivos para el cual fue concebida la JPT.

El apartado 6.2, que se refiere específicamente a “Orientaciones para el seguimiento del SCI”, el cual establece que:

*“Como parte de tales orientaciones, entre otros, se deben establecer formalmente, mecanismos y canales de comunicación que permitan la detección oportuna de deficiencias y desviaciones del SCI, y que quienes las detecten informen con prontitud a la autoridad competente para emprender las acciones preventivas o*

*correctivas que procedan, de acuerdo con la importancia y riesgos asociados.*  
(Remisión informe sobre Auditoría de Carácter Especial sobre la Junta)

Tal hecho podría poner en riesgo el proceso de retroalimentación de la JPT, a efecto de determinar oportunamente, la existencia de desviaciones que eventualmente pudieran existir durante la ejecución de esos planes, con lo que también podría debilitar el proceso de identificación de medidas adecuadas para corregirlas en un espacio de tiempo oportuno.

### **Problematización del problema**

Los procesos administrativos de distinta índole en toda organización pública, deben estar actualizados de manera homogénea conforme lo estipule el marco regulatorio de la Ley General de Administración Pública. En el caso concreto, la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP utiliza procedimientos los cuales no se encuentran bien definidos y por lo tanto, no se logran los fines propuestos ni tampoco cumplir con lo que la ley dispone. Oportunamente, con la investigación presente y planteada, se realizará un análisis de sus procedimientos administrativos, en los cuales se verificará, analizará y comprobará que estos estén apegados a los distintos parámetros establecidos por la Ley General de Administración Pública.

Omitir que los procedimientos administrativos estén actualizados conforme lo demande la Ley General de Administración Pública, influye en que no se logre alcanzar el adecuado proceso en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP, pues podría esta enfrentar limitaciones como: dispersión en la información, personal desactualizado que requiere necesariamente estar actualizado, así como procesos obsoletos comúnmente aplicados en la rutina diaria.

Ante este problema, el presente trabajo de investigación consistirá en efectuar un diagnóstico temprano que evalúe los procedimientos administrativos actuales en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP y su influencia en el

Departamento administrativo, a fin de adecuarlos y actualizarlos conforme lo estipule la legislación vigente en el proceso de otorgamiento de patrocinios.

## **Delimitación del problema**

La Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo al estar utilizando procedimientos administrativos que requieren necesariamente de una actualización y que cumplan con lo estipulado en la normativa nacional vigente, necesitan de una evaluación procedimental que vendrá a ordenar las tareas de los colaboradores de la entidad en cuestión, pues todo procedimiento administrativo en toda empresa pública debe estar en concordancia con nuestra legislación.

El problema comienza desde la creación de la Junta Promotora de Turismo, al ser en aquel entonces un área pequeña y con pocos funcionarios, lo que a su vez impidió predecir el crecimiento en la solicitud de patrocinios.

La dinámica que presenta la Junta Promotora al no tener actualizados los procedimientos administrativos hoy es un problema controversial, pues si bien es cierto para toda empresa pública o privada son indispensables los procedimientos administrativos, estos a su vez requieren estar apegados a la normativa nacional vigente, porque la Junta Promotora de Turismo es supervisada por el INCOP y tiene como cargo en una de sus funciones suscribir convenios de cooperación con organismos públicos y privados dedicados a la promoción del turismo, actividades educativas, culturales y ambientales, así como a la limpieza y el ornato de la playa y las zonas aledañas con potencial turístico.

El despilfarro de los recursos, la desactualización procedimental y la dispensación de la información, ha provocado en la Junta Promotora que sus colaboradores desconozcan u omitan la estructura de los procedimientos en el otorgamiento de patrocinios y que estos cumplan a cabalidad con la Ley General de Administración Pública.

El tener desactualizados los procedimientos administrativos en una empresa como la Junta Promotora de Turismo genera falta de controles específicos, lo cual, es un gran factor de riesgo hoy para cualquier tipo de empresa; además, la desactualización o el desconocimiento de la normativa nacional puede influir en el organigrama de la empresa.

### **Justificación del problema**

La Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP necesita hoy de un análisis administrativo que le permita evaluar sus procedimientos y su influencia en el área administrativa, o bien, si estos requieren de manera imprescindible de una actualización conforme lo estipule el marco de la legislación nacional vigente en el proceso de otorgamiento de patrocinios.

En Costa Rica, los procedimientos administrativos generalmente deben tener como base la Ley General de Administración Pública, ahí se señalan las políticas que contribuyen a la creación de los reglamentos y disposiciones que en materia de procedimientos se debe cumplir en las instituciones estatales. Este es el caso de la Junta Directiva de la Junta Promotora del INCOP ya que es indispensable para el Departamento Administrativo, específicamente en el proceso de otorgamiento de patrocinios que tiene a cargo la entidad, saber si los procedimientos aplicados actualmente requieren de una actualización que vaya homogéneamente con lo requerido en las distintas normas legales vigentes.

### **Formulación del problema, (pregunta de investigación)**

¿De qué manera los procedimientos administrativos de la Junta Promotora de Turismo del INCOP al ser actualizados de acuerdo con la legislación vigente

contribuyen para que los procedimientos sean adecuados en el otorgamiento de patrocinios?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

*Evaluar los procedimientos administrativos de la Junta Promotora de Turismo del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP) y su actualización conforme a la legislación vigente en el proceso de otorgamiento de patrocinios.*

### **Objetivos específicos**

- 1.- Investigar los procedimientos administrativos actuales con los que cuenta la Junta Promotora de Turismo.
- 2.- Determinar en qué medida influyen estos procedimientos actualizados y no actualizados dentro del proceso administrativo en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP.
- 3.- Evaluar la aplicación y no aplicación de la Ley General de Administración Pública, que actualmente afecta dentro del proceso administrativo en los procedimientos administrativos aplicados, específicamente en el proceso de otorgamiento de patrocinios a cargo de la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP.
- 4.- Proponer los procedimientos actualizados que se apeguen a los parámetros establecidos en la legislación nacional para aplicarlos en la Junta Promotora de Turismo del INCOP.

## **Alcances y limitaciones**

### **Alcances**

El presente trabajo representará para la empresa un legado ya que se evaluarán los procedimientos que utiliza actualmente la Junta Promotora del INCOP y se diseñaran los procedimientos administrativos correctos y actualizados conforme con Ley General de la Administración Pública.

Por otro lado, la presente investigación representará en el campo profesional, específicamente en la carrera de Administración de empresas con énfasis en gerencia, un aporte para los administradores, porque se determinará la influencia que tiene una desactualización procedimental en una empresa pública; es indispensable hoy este estudio, pues la estructura funcional de toda empresa conlleva a que sus funciones tengan actualizados sus procedimientos.

### **Limitaciones**

Eventualmente, la presente investigación tendrá como principal limitante que la Junta Promotora de Turismo, debido a que posee la información dispersa y desactualizada, demorará en la entrega de información secundaria pero no relevante.

Además, la persona asignada en proporcionar la información debido a sus múltiples funciones en el trabajo, no cuenta con el tiempo necesario para la entrega de la información cuando se le solicita.

Debido a que es una institución pública, el procedimiento para solicitar información es muy burocrático.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

## **El contexto histórico**

La Junta Promotora de Turismo nace al amparo de Ley No. 8461, Ley reguladora de la actividad portuaria de la costa del Pacífico. Mediante Acuerdo No. 1 de la Sesión 3419, publicada el 26 de abril del 2006, la Junta Directiva de esta institución acordó aprobar el Reglamento de Organización de la Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas el 18 de junio del 2007.

Es un importante órgano desconcentrado, adscrito al Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), que contribuye con el desarrollo de la comunidad puntarenense.

La Junta, dedicada principalmente a promover el turismo y a prestar sus instalaciones a grupos organizados de la comunidad. Está integrada por los siguientes cinco miembros:

- a. Un funcionario del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), designado por su Junta Directiva.
- b. Un funcionario del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), designado por su Junta Directiva.
- c. Un representante de la Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP), designado por su Junta Directiva.
- d. Un funcionario de la municipalidad de Puntarenas, designado por el Concejo Municipal, quien será un profesional con experiencia en la planificación municipal. Igualmente podrá ser designado el alcalde o uno de los vicealcaldes municipales.
- e. Un representante de la Casa de la Cultura de la Ciudad de Puntarenas, designado por su Junta Administrativa. Quienes trabajan en estrategias para la atracción de cruceros, la promoción turística y la administración de las instalaciones del INCOP, ubicadas en el centro de Puntarenas.

El presupuesto con que cuenta esta organización es aportado por el INCOP e invertido en proyectos y obras para la comunidad en áreas como los deportes, la cultura y el turismo.

## Perfil Organizacional

### Misión

Órgano desconcentrado del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico para fomentar la atracción de cruceros, administrar sus instalaciones, implementar proyectos, convenios y estrategias de mercadeo para la promoción del turismo en la ciudad de Puntarenas.

### Visión

Ser la organización turística líder en atracción y promoción de Puntarenas, colaborando con el desarrollo económico, social y cultural de la ciudad.

### Valores Institucionales

**Eficacia:** Trabajamos hacia una meta cumpliendo con objetivos y tiempos establecidos.

**Excelencia:** Realizamos nuestras labores brindando un excelente servicio a nacionales y extranjeros.

**Servicio:** Nos caracterizamos por brindar excelentes servicios para el uso de las instalaciones en pro del desarrollo de la comunidad.

### Funciones de la Junta Promotora de Turismo

- Diseñar e implementar, en coordinación con el ICT, en su calidad de órgano rector en materia turística, la estrategia de atracción de cruceros al puerto de Puntarenas, incluso las acciones relacionadas con la promoción turística.
- Promover, en coordinación con el ICT, la Cámara de Turismo de Puntarenas y la Municipalidad de Puntarenas, la actividad y prestación de servicios turísticos a

nacionales y extranjeros, e impulsar el desarrollo de actividades de índole educativa, cultural, ambiental y deportiva.

- Administrar la Plaza del Pacífico, el edificio conocido como “Capitanía de Puerto”, el vehículo denominado “Manuel Emilio” y los trolebuses adquiridos como parte del proyecto “Puntarenas por siempre”, así como la denominada “Casa de la Loma”, que podrá ser arrendada o prestada para actividades de carácter comunal, de acuerdo con el reglamento de uso y administración de los bienes muebles e inmuebles, que dictará al efecto la Junta Promotora, previa consulta a la Junta Directiva del INCOP.

- Coordinar con las demás autoridades del INCOP, así como con otras instituciones públicas o privadas, la atención de los cruceros y turistas que arriben al puerto de Puntarenas.

- Determinar el destino de los locales de la Plaza del Pacífico para su arrendamiento o préstamo. Para ello, podrá suscribir contratos, con personas físicas o jurídicas, así como emitir los reglamentos requeridos para la correcta administración de los bienes confiados mediante esta Ley.

- Suscribir convenios de cooperación con organismos públicos y privados dedicados a la promoción del turismo, actividades educativas, culturales y ambientales, así como a la limpieza y el ornato de la playa y las zonas aledañas con potencial turístico.

- Formular y presentar, con el apoyo de los órganos especializados del INCOP, ante la Junta Directiva, el Plan de inversiones y el presupuesto anual necesario para el cumplimiento de sus fines.

#### Deberes

- Garantizar las condiciones adecuadas de seguridad, limpieza y salud en los bienes de su administración.

- Brindar mantenimiento general de la Plaza del Pacífico.

- Instalar nuevos aires acondicionados.
- Mantener la pintura de la Plaza del Pacífico, Capitanía y plazoletas.
- Atender el mantenimiento de la fuente.
- Reparar cañerías.
- Instalar bombas para tanques de agua potable.

#### Integración de la Junta Directiva

- 1 funcionario del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico
- 1 funcionario de la Cámara de Turismo de Puntarenas
- 1 funcionario del Instituto Costarricense de Turismo
- 1 funcionario de la Municipalidad de Puntarenas
- 1 representante de la Casa de la Cultura de Puntarenas.

(INCOP, s.f.)



Organigrama, Junta Promotora de Turismo

Fuente: Elaboración Propia

Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)

Función General

Fortalecer la economía del país asumiendo el rol de autoridad portuaria y suministrar servicios portuarios eficientes y de calidad tales como: servicios de carga, descarga de mercaderías y manipulación de carga, así, como servicio a las naves en torno a la actividad portuaria.

Facultades

En cumplimiento de sus funciones, el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico goza de las siguientes facultades:

Planificar las obras e instalaciones portuarias que requiere el desarrollo económico del país en el Litoral Pacífico, de conformidad con la planeación general y la política de desarrollo portuario que determine el Poder Ejecutivo.

Construir previa aprobación del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, las obras que se requieran para un eficiente servicio portuario, así como mejorar, mantener, operar y administrar los servicios e instalaciones que estén a su cargo.

Establecer los sistemas de trabajo y administración para todos los servicios portuarios y las facilidades a su cargo.

Adquirir y administrar los bienes requeridos para el logro de sus objetivos, contrayendo las obligaciones que la ley permita.

Recibir y controlar directamente los barcos que entren o salgan de los puertos del litoral Pacífico.

Recibir, trasladar dentro de los recintos portuarios y ubicar en almacenes, patios y demás instalaciones destinadas a tal efecto, las mercancías y otros bienes que se desembarcan o que estén destinados a embarcarse por los puestos del Litoral del Pacífico.

Vigilar, custodiar, almacenar y entregar las mercancías y otros bienes, a los consignatarios o a quienes por derecho representen.

Comprar los terrenos y propiedades que sean necesarias para el desarrollo de sus actividades, de acuerdo con la ley. Cuando para ello sea pertinente realizar expropiaciones, se aplicarán en lo conducente, los procedimientos señalados en la “Ley de Expropiaciones”, N° 7495, del 3 de mayo de 1995.

Coordinar el desenvolvimiento de las actividades portuarias y de transporte conexas.

Dictar los reglamentos internos y demás medidas necesarias que se requieran, para lograr los objetivos de la “Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico”.

Establecer tarifas y cánones a cobrar por los servicios públicos que realice, previa aprobación del Poder Ejecutivo según la ley.

Vigilar el fiel cumplimiento de los contratos del Estado con terceros, por servicios portuarios en el litoral Pacífico.

Destinar los ingresos provenientes de concesiones otorgadas por medio de la “Ley No. 7762” en un 100%, al financiamiento de obras y equipos para proyectos de

mantenimiento, construcción de infraestructura, ornato, limpieza y seguridad ciudadana, con énfasis en la actividad turística.

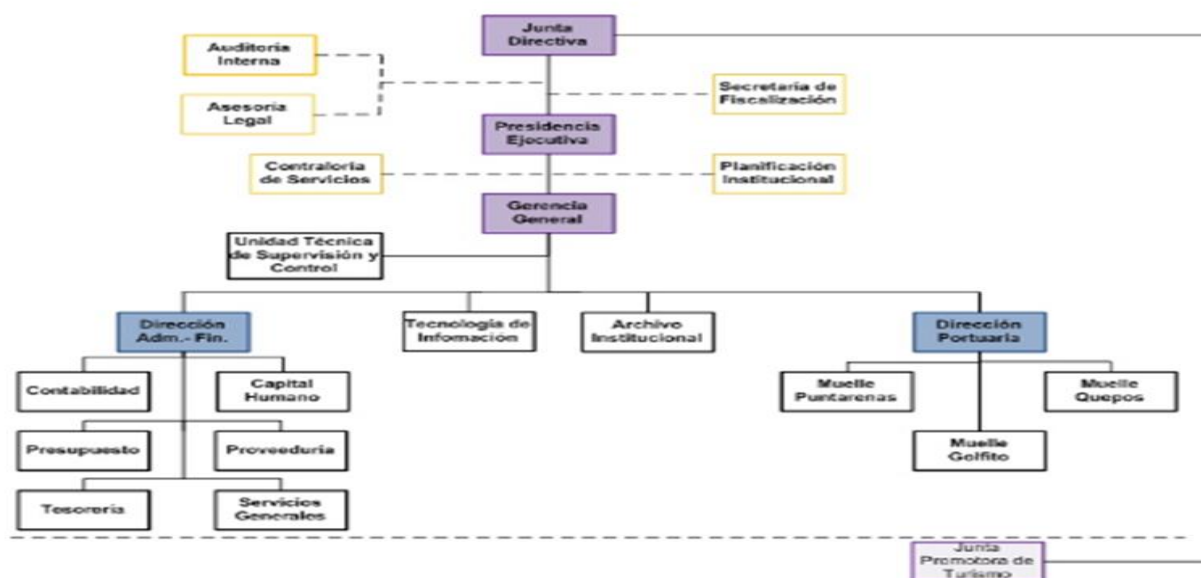
A estos proyectos también se destinará al menos un 25% de los ingresos provenientes de las concesiones otorgadas, o de las que sean otorgadas directamente por el INCOP en el futuro.

La Junta Directiva quedará autorizada para aumentar el porcentaje hasta alcanzar el 50% por estos ingresos.

Organigrama, INCOP

Fuente: <http://www.incop.go.cr/estructura-organizacional/>

## Organigrama



## El contexto teórico – conceptual

### Organización

Grupo de personas que trabajan juntas en forma estructurada y coordinada para alcanzar un conjunto de metas. (Griffin, 2011)

Determina la forma en que se agruparán las actividades y los recursos. (Griffin, 2011)

Según Fayol, la organización se refiere solo a la definición de la estructura y la forma; en consecuencia es estática y limitada. La palabra *organización* tendrá dos significados:

1. Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
2. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control. En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones. (Chiavenato, 2006)

Es trascendente para la Junta Promotora de Turismo y cualquier otra entidad, que esté presente la organización a la hora de administrar los recursos económicos para el otorgamiento de patrocinios y a la hora de la asignación de deberes para cada colaborador, para que de esa forma todo trascienda adecuadamente.

### Organizar

Organizar es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura organizacional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas

necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas por realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentaran muchos problemas, incluso el de definir los tipos de trabajo que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. (Heinz Wehrich, 2017).

### **Integrar el personal**

Integrar recursos requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (Heinz Wehrich, 2017)

La colocación del personal de la Junta Promotora de Turismo se realiza mediante la plaza asignada por el INCOP; es únicamente la plaza de directora ejecutiva a la cual se le asigna una secretaria y la Junta Directiva está conformada por un funcionario del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), designado por su Junta Directiva, un funcionario del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), designado por su Junta Directiva, un representante de la Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP), designado por su Junta Directiva, un funcionario de la municipalidad de Puntarenas, designado por el Concejo Municipal, quien será un profesional, con experiencia en la planificación municipal. Igualmente podrá ser designado el alcalde o uno de los vicealcaldes municipales, un representante de la Casa de la Cultura de la Ciudad de Puntarenas, designado por su Junta Administrativa.

## **Dirigir**

Dirigir es influir en la personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. (Heinz Wehrich, 2017).

Todas las personas necesitamos de alguien que nos dirija para alcanzar los objetivos propuestos con mayor facilidad; por eso la Junta promotora de Turismo cuenta con una Junta Directiva, la cual es de gran importancia para la toma de decisiones.

## **Controlar**

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe proceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si son consistentes con los planes.

Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestran si los planes funcionan; y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que estas deben llevarse a cabo por personas de la organización.

Asegurarse de que los hechos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planteada y luego

dar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados se controlan al llevar un registro de lo que las personas hacen. (Heinz Wehrich, 2017)

Mantener un control a la hora de otorgar patrocinios para que todo se haga de manera adecuada y ordenada, así evitar el otorgamiento de algún mal patrocinio que no beneficie el turismo de la ciudad de Puntarenas.

### **Coordinación: la esencia de la administración**

Algunas autoridades consideran a la coordinación como una función aparte del gerente; sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas de grupo; cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Hasta en el caso de una iglesia u organización fraternal, los individuos a menudo interpretan intereses similares de diferentes maneras y sus esfuerzos hacia metas mutuas no se funden automáticamente con los de otros; así, reconciliar diferencias de enfoque, tiempo, esfuerzo o interés y amortizar las metas individuales para contribuir a las metas organizacionales se convierte en la tarea central del gerente. (Heinz Wehrich, 2017)

Es realmente importante que la Junta Promotora de Turismo esté en coordinación con la Junta Directiva, en la toma de decisiones para que se cumplan las metas que beneficien el turismo en la ciudad de Puntarenas.

### **Gerentes o líderes: esa es la cuestión**

Aunque algunos eruditos distinguen entre gerentes y líderes (en una representación en la que los gerentes son menos favorecidos), nuestra opinión es que los buenos gerentes deben ser líderes competentes, como también que los buenos líderes deben ser capaces de dirigir, supervisar y, ocasionalmente, realizar de manera eficaz las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, controlar y, por supuesto, dirigir. (Heinz Wehrich, 2017)

## **Evaluación**

“Fase que comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo, mediante los cuales se analiza y valora en forma sistemática, objetiva y oportuna los resultados físicos y financieros de la administración de los ingresos y a ejecución de los programas presupuestarios, con criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad”.  
(Contraloría General de la Republica)

Se debe llevar una evaluación en la Junta Promotora de Turismo para controlar si se cumple con las Normas de control interno establecidas, también para verificar que están dando resultados los patrocinios otorgados por la Junta a beneficio del turismo en Puntarenas.

## **Administración**

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. No obstante es necesario aplicar esta definición básica:

1. Como gerentes, las personas realizan funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

### **Funciones de la administración**

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesaria desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), alrededor de la cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace.

Las metas de todos los gerentes y organizaciones

Los ejecutivos de empresas no lucrativas suelen decir que la meta de los gerentes de las lucrativas es simple: satisfacer las necesidades de la sociedad y obtener utilidades; no obstante, las utilidades son solo la medida de valor agregado de las ventas sobre los gastos.

En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, lucrativas o no, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser crear un excedente a través de satisfacer las necesidades de la sociedad. Así los gerentes deben establecer un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que pueden lograr cuanto sea posible una meta deseada con los recursos disponibles. En las empresas no lucrativas como un departamento de policía, así como las unidades de una lucrativa que no son responsables de sus utilidades totales (como un departamento de contabilidad), los gerentes tienen metas y deben buscar alcanzarlas con el mínimo de recursos, o lograr lo más posible con ya disponible. (Heinz Wehrich, 2017).

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir la funciones del administrador:

1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirección: guiar y orientar al personal.
4. Coordinación: enlazar, unir y amortizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, capataz o el encargado (cada quien es su nivel)

desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales. (Chiavenato, 2006)

## **Cómo adaptarse a los cambios del siglo XXI: adoptar avances tecnológicos, tendencias en globalización y un enfoque en la innovación y en el espíritu emprendedor**

Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información—en especial internet—, la globalización.

### Tecnología

La tecnología y en especial la de información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y en los individuos. El internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo.

Las redes sociales en el caso de Junta Promotora de Turismo son de gran relevancia, ya que por medio de ellas se les informa a las personas de toda Costa Rica y de paso a las de otros países sobre los futuros eventos que se realizarán en la ciudad de Puntarenas y aparte de ser un medio de comunicación de bajo costo económico es muy efectivo para realizar la publicidad y cumplir el propósito de atraer gente a la provincia.

### Globalización

En estos tiempos en que la mayoría de las grandes empresas tiene presencia internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización paraguas, fue establecida en 1995 para regir el comercio internacional, y a pesar de las propuestas callejeras durante sus reuniones, la globalización continua. Las ganancias de la globalización no solo benefician a las corporaciones occidentales, sino que también generan mayores ingresos para personas de países en rápido desarrollo. (Heinz Wehrich, 2017)

## **Productividad**

Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de productividad, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerado la calidad.

La productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente. (Heinz Wehrich, 2017)

La Junta Promotora, al ser una organización encargada de realizar actividades y otorgar patrocinios, alcanza la productividad al tener éxito en cumplir su objetivo de atraer personas de diferentes lugares a la ciudad de Puntarenas y que vean a esta como lugar turístico; entre menos recursos económicos se utilicen manteniendo la misma calidad de los eventos realizados o patrocinados por la Junta, mayor será la productividad.

## **Enfoque sistémico y proceso administrativo**

Por supuesto que una empresa organizada no existe en el vacío, sino que depende de su ambiente externo: es parte de sistemas mayores, como la industria a la que pertenece, del sistema económico y de la sociedad. La empresa recibe insumos, los transforma y exporta sus resultados al ambiente; sin embargo, este modelo requiere y desarrollarse en otro del proceso administrativo, u operacional, que indique de qué manera los diversos insumos se transforman mediante las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Insumos y solicitantes

Los insumos del ambiente externo pueden incluir personas, capital, habilidades gerenciales, y conocimientos y habilidades técnicas. Además, varios solicitantes o grupos de personas que requieren algo de la empresa; es decir: empleados que quieran sueldos más altos, más beneficiosos y seguridad en el trabajo; consumidores que demandan productos seguros y confiables a precios razonables; proveedores que quieran asegurarse de que sus productos serán comprados; accionistas que, además de un alto rendimiento a su inversión, quieren seguridad de su dinero. Evidentemente muchas de estas solicitantes son incongruentes y el gerente debe integrar los objetivos legítimos de los solicitantes, quizá mediante compromisos, negociaciones o a la renuncia de su propio ego.

#### Proceso de transformación administrativa

Los gerentes tienen la tarea de transformar los insumos en resultados, de manera efectiva y eficiente. Por supuesto que el proceso de transformación puede verse desde perspectivas distintas; así, puede enfocarse en funciones de la empresa tan diversas como finanzas, producción, personal y marketing.

El enfoque más amplio y útil para el análisis de la tarea administrativa es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento.

#### Sistema de comunicación

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial por dos motivos: primero, integra las funciones gerenciales (por ejemplo, los objetivos de planeación establecidos se comunican para poder diseñar la estructura organizacional apropiada; la comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de gerentes para desempeñar las funciones en esta estructura; también el liderazgo efectivo y la generación de un ambiente motivador dependen de la comunicación, y más aún, es mediante ella que se determinan los sucesos y el desempeño se conforman a los planes).

El segundo propósito del sistema de comunicación es alcanzar a la empresa con el ambiente externo, donde están muchos de los solicitantes (por ejemplo, recuérdese siempre que los clientes, motivo de la existencia virtualmente de todas las organizaciones, están fuera de la compañía; por medio del sistema de comunicación se identifican las necesidades de los clientes, y este conocimiento permite a la empresa proporcionar productos y servicios y obtener un beneficio; también mediante un sistema de comunicación efectivo la organización se entera de la competencia y de otras amenazas potenciales y factores restrictivos).

### Funciones de los gerentes

Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas pueden colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Planear**

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (Heinz Wehrich, 2017)

Para que la organización funcione con éxito se necesitan planes. Para realizar cualquier tipo de acción que beneficie el turismo en la ciudad de Puntarenas se requiere planear la fecha, la hora, el presupuesto requerido, entre otras cosas, ya sea para la atracción de cruceros, la realización de bailes típicos o actividades culturales.

## **Administración Pública**

La administración pública es un término de límites imprecisos el cual comprende el conjunto de organizaciones públicas, que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sea de ámbito regional o local.

La Ley General de Administración Pública, define a la administración pública en el artículo primero, como: “organización no como actividad, y está constituida tanto por el Estado, como por los demás entes públicos”.

A la vez, indica que está constituida por el Estado y los demás entes públicos, cada uno con una personalidad jurídica y capacidad de Derecho público y privado (artículo 1 de la Ley General de la Administración Pública N° 6227), los cuales realizan actividad o función administrativa; por consiguiente, emiten actos administrativos que constituyen la expresión del uso de las potestades públicas que el ordenamiento jurídico les asigna para alcanzar los fines públicos”. (MIDEPLAN, 2010)

## **Ley de la República N° 8461**

Reglamento de incentivos económicos para atletas del Cantón Central de Puntarenas con fondos provenientes de la Ley N° 8461 (Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico).

El objetivo del presente reglamento es poder direccionar conforme a derecho corresponde, el financiamiento de las obligaciones referidas a esta ley, en relación con el desarrollo socioeconómico del Cantón Central de Puntarenas. Esto, de acuerdo con la Reforma de los artículos 15 y 17 de la Ley 5582, Contrato de Préstamo entre el Banco de Exportación e Importación del Japón y el Gobierno de la República de Costa Rica, de 11 de marzo de 1974. Se indica que por cada tonelada de carga se establece un gravamen de cuarenta centavos de dólar en moneda de los Estados Unidos; movimiento que se realiza en los puertos de los cantones Central y Esparza de Puntarenas.

([http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80416&nValor3=102055&strTipM=TC,s.f.](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80416&nValor3=102055&strTipM=TC,s.f.))

La Ley de la República es la encargada de controlar que los patrocinios que otorgue la Junta Promotora de Turismo se apeguen al reglamento y cumpla el objetivo para el cual fue creada esta organización, que es la atracción del turismo a la ciudad de Puntarenas.

## **Patrocinio**

Consiste en apoyar de manera económica o material una causa o evento, la empresa obtiene a cambio un espacio que identifique la marca en dicha actividad. En otros términos, el patrocinio es "...un estipendio en efectivo o en especie que se paga a una propiedad a cambio de un potencial comercial explotable". Muchas de las empresas acuden al patrocinio en el objetivo de reforzar la imagen empresarial o para generar ingresos a razón de que los espectadores o público ven a las empresas como portadoras de una buena causa. Algunos ejemplos de patrocinios son: las carreras, ferias, festivales, actividades especiales, entre otros.

El patrocinio es una herramienta del marketing que, a pesar de los beneficios que atrae, puede ser muy costoso, además es fácil de medir el nivel de impacto de los patrocinios. Dentro de las clases de patrocinio se encuentran el patrocinio en los deportes, el de entretenimiento y diversión, en ferias, festivales o eventos; también puede mencionarse el de causas nobles y actividades de arte y cultura. (Arens, 2007)

La Junta Promotora de Turismo se encarga de otorgar patrocinios con el fin principal de incrementar el turismo en Puntarenas, a su vez, se ven reflejadas las siglas del INCOP en los distintos eventos patrocinados; por ejemplo: bailes culturales, carnavales, entre otros.

## **Calidad**

Definición: conjunto de atributos que identifican un producto o servicio libre de defectos que cumple con las expectativas del consumidor o usuario. (Gitman, 1994)

La Junta Promotora de Turismo por la ausencia de procedimientos formales para la definición y asignación de patrocinios para la promoción turística, ofrece un servicio bueno pero no de total calidad.

### **Organización formal**

Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Organización informal**

Chester Barnard en su clásico libro de administración *The Functions of the Executive*, describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consistente, aunque contribuya a resultados grupales.

Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega bolinche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar café por las mañanas. (Heinz Wehrich, 2017)

### **División organizacional: el departamento**

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término *departamento* designa un área, una división o una entidad específica de una organización sobre la cual el gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento –como generalmente se utiliza el

término—puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad y un jefe, una sección. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Innovación y espíritu emprendedor**

Los emprendedores tienen ideas creativas, usan sus capacidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables en el mercado y, si tienen éxito pueden volverse ricos. Peter Drucker sugiere que la innovación se aplica no solo en compañías de alta tecnología, sino también a las de baja tecnología. La innovación notable no es solo cuestión de buena fortuna: para obtener resultados se requiere, en primer lugar, de un trabajo sistemático y racional bien organizado y administrado.

¿Qué sugiere un espíritu emprendedor? Sugiere la insatisfacción sobre cómo se hacen las cosas y la percepción de la necesidad de cambiar la manera de llevarlas a cabo. La innovación se produce gracias a algunas de las siguientes situaciones:

- Un suceso, un fracaso o éxito inesperado.
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que en realidad es.
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse.
- Cambios en la estructura del mercado o la industria.
- Cambios en la demografía.
- Cambios en el significado o en la forma en las que se perciben las cosas.
- Conocimientos recién adquiridos. (Heinz Wehrich, 2017)

En esta organización la innovación juega un papel de suma importancia porque se requiere de personas creativas, con ideas nuevas y diferentes a la hora de organizar eventos para que despierten el interés de otras personas por venir a Puntarenas;

de igual forma en el momento de otorgar patrocinios que sean en proyectos innovadores y favorables para el turismo de la ciudad.

### **Eficiencia y eficacia**

La efectividad es el logro de objetivos y eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. (Heinz Weihrich, 2017)

Cada empresa debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia simultáneamente. La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. (Idalberto, 2006).

Eficiencia es la mejor utilización de recursos disponibles que se encuentra en una empresa, se considera la eficiencia en términos de su valor monetario. (Miguel, 1988)

Eficacia, se dice que es el logro de los objetivos impuestos por la institución o empresa. (Miguel, 1988)

Eficiente, utilizar los recursos de manera inteligente y en forma eficaz en costos. (Griffin, 2011)

Eficaz, tomar las decisiones correctas e implementarlas de manera exitosa. (Griffin, 2011)

### **FODA**

Acronimo que por sus siglas significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis FODA es uno de los pasos más importantes para formular la estrategia. Al usar la misión de la organización como contexto, los gerentes evalúan las fortalezas internas (competencias distintivas) y debilidades, así como las oportunidades y amenazas externas. La meta es entonces desarrollar adecuadas estrategias que explotan las oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades. (Griffin, 2011)

Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por tanto se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolios de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistémico que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para identificar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades, A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas ocasiones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos.

#### Cuatro estrategias alternativas

1. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como “estrategia minimini” (por minimizar- minimizar); puede requerir que la

compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.

2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así una compañía puede utilizar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado de su competidor.
4. La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tienen debilidades buscaran superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiaran con ellas para poder enfocarse en las oportunidades. (Heinz Wehrich, 2017)

(Pág. 152, tabla 5 .1)

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Factores</b></p> <p><b>internos</b></p> <hr/> <p><b>Factores externos</b></p>    | <p><b>Fortalezas internas (F)</b></p> <p>Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería</p> | <p><b>Debilidades internas (D)</b></p> <p>Como las de las áreas mostradas en el recuadro de las fortalezas</p> |
| <p><b>Oportunidades externas (O)</b></p> <p>(Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y</p> | <p><b>Estrategia FO: maxi-maxi</b></p> <p>Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas</p>                                | <p><b>Estrategia DO: mini-maxi</b></p> <p>Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías.  | de la organización para aprovechar las oportunidades.  | aprovechar las oportunidades.  |
| <b>Amenazas externas (A)</b><br>Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y las áreas similares a las de recuadro Oportunidades. | <b>Estrategia FA: maxi-mini</b><br>Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas. | <b>Estrategia DA: mini-mini</b><br>Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas. |

Contar con un análisis FODA en la Junta Promotora de Turismo ayuda a tener claro cuáles son las fortalezas con las cuales cuenta la empresa e ir mejorándolas en la medida de lo posible; las oportunidades que tiene para crecer tanto en estructura como en nombre o reconocimiento y para otorgar mayores patrocinios que beneficien el turismo en la ciudad de Puntarenas; las debilidades que debe reforzar como lo es la falta de organización en los procedimientos administrativos y las amenazas que debe enfrentar, ya sea que el INCOP deje de brindar el dinero que se utiliza para otorgar patrocinios o cualquier otra dificultad que se presente.

### **Estrategia de un océano azul: en busca de oportunidades en un mercado sin oposición**

En el libro *La estrategia del océano azul*, se señala cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia (Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant), publicado en 2005. Los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne sugirieron enfocarse de manera específica en las oportunidades que exploren aguas sin oposición (oportunidades) en el océano azul, más que tratar de derrotar a la

competencia en la industria existente, o el océano rojo, como los autores sugirieron. El océano rojo puede ilustrarse con la sangrienta competencia actual en la industria automotriz, en que las compañías tratan de ser mejores que sus competidores al tener, por ejemplo, una menor estructura de costos.

La estrategia del océano azul se enfoca en el mercado sin oposición cuando ofrece un producto o servicio que es único en un espacio de mercado en el cual no hay competidores.

Las compañías que aspiran a una estrategia de océano azul deben procurar cuatro acciones:

1. Identificar y eliminar los factores que quizá no tengan importancia para el comprador.
2. Si la eliminación no es opción, reducir los factores.
3. Elevar o fortalecer los factores que son únicos.
4. Crear factores nuevos o nuevos y únicos que los compradores deseen y los competidores ignoren. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Estrategia de liderazgo en costo**

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, con base en la experiencia, sobre todo; así la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos, como lo ilustra el jabón Ivory de bajo costo, vendido en un amplio mercado. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Estrategia de diferenciación**

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios.

La organización intenta apearse lo más posible a la estrategia de la diferenciación, buscando ser innovadores en los eventos de deportes, culturales, o de cualquier otro tipo. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Estrategia enfocada**

Una compañía que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de sus esfuerzos. (Heinz Wehrich, 2017)

Aunque la Junta Promotora busca atraer a personas de todos los lugares, se enfoca en la atracción de cruceros a la ciudad de Puntarenas, ofreciéndoles bailes típicos como bienvenida y entretenimiento, entre otras actividades.

### **Planeación**

Tipos de planes

Los planes pueden clasificarse:

1. Misiones y propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos.

Misiones o propósitos

La misión o propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) identifican la función o las tareas básicas de la empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene –o debería tener, si es coherente—una misión o un propósito. En cada sistema social las empresas deben

realizar una función básica o tarea que la sociedad asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el de una universidades enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

### Objetivos o metas

Los objetivos o metas (ambos términos que se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración, la dirección y el control.

### Estrategias

Durante años los militares utilizaron la palabra estrategia para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el termino tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

### Políticas

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas la políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados.

De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelos.

Las políticas definen un área dentro del cual debe tomarse una decisión y aseguran que esta sea consistente con un objetivo y esta contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

#### Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallen la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

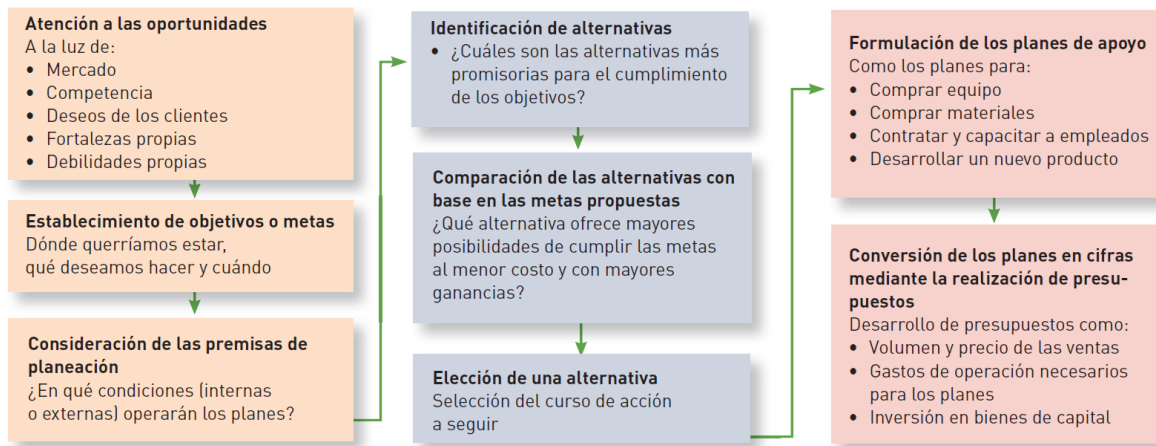
#### Reglas

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.

Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes puedan usar su discreción, en tanto a que las primeras no permitan discreción en su aplicación.

#### Programas

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.



## Presupuesto

Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados —puede llamarse plan cuantificado—; de hecho el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puedan expresar en términos financieros y de horas laborales, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier termino numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

(Heinz Weihrich, 2017) Pasos de planeación (pág.125, figura 4.2)

### 1. Estar atentos a las oportunidades

Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y porqué, además, saber que puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esa percepción. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

### 2. Establecer objetivos

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, donde debe colocarse el interés primario y que es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tiene jerarquía: los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

### 3. Desarrollar premisas

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrolla el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimientos de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿Qué volumen de ventas?, ¿Qué precios?, ¿Qué productos?, ¿Qué desarrollos técnicos?, ¿Qué costos?, ¿Qué niveles de sueldos?, ¿Qué tasas y políticas de impuestos?, ¿Qué nuevas plantas?, ¿Qué

políticas respecto de los dividendos?, ¿Qué ambiente político o social?, ¿Cómo se financiara la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

#### 4. Determinar cursos alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

El problema más frecuente no es el encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

#### 5. Evaluar cursos alternativos

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil: por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis.

#### 6. Seleccionar un curso

Este es el paso en el que adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que

dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

#### 7. Formular planes derivados

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se requieren planes derivados para apoyar el plan básico.

#### 8. Cuantificar los planes mediante presupuestos

Después de que han tomado las decisiones y establecido los planes, paso final para darles significado –como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes— es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de la empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos –casi siempre gastos genéricos y de capital—que se relacionan con el presupuesto general. Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación. (Heinz Wehrich, 2017)

## **Objetivos**

El principal interés está en los objetivos verificables, lo que significa que al final del periodo debe ser posible determinar si los objetivos se consiguieron. La meta de cada gerente es crear un valor agregado –que en las organizaciones lucrativas significa utilidades—. Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad, la eficiencia y, por tanto, la eficacia de las acciones gerenciales.

Naturaleza de los objetivos

Los objetivos establecen los resultados finales, y los generales deben apoyarse en los particulares. Así, estos forman una jerarquía, es decir una red. Más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazo, y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales.



(Heinz Wehrich, 2017) Jerarquía de los objetivos (pág. 129,130)

### Cómo establecer objetivos

Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia eficaz, a menos que exista una meta clara. (Heinz Wehrich, 2017)

### El gerente creativo

A menudo se asume que la mayoría de las personas no son creativas y tienen poca habilidad para desarrollar nuevas ideas. Este supuesto, por desgracia, puede ser

perjudicial para la organización, ya que en el ambiente apropiado prácticamente todas las personas son capaces de ser creativas –aunque el grado de creatividad varía de manera considerable entre los individuos—.

En términos generales, las personas creativas son inquisitivas y presentan muchas ideas nuevas y originales: pocas veces están satisfechas con el statu quo. Aun cuando son inteligentes, no solo dependen del proceso racional, sino que también incluyen los aspectos emocionales de su personalidad en la solución de problemas. Además parecen estar sumamente interesadas por resolver un problema, al grado de la tenacidad. Los individuos creativos son los que objetan el conformismo y se consideran diferentes.

El cambio como lo sabe cualquier gerente, no siempre es popular y a menudo tiene efectos secundarios indeseables o inesperados; de igual modo, las ideas originales que se persiguen con tenacidad pueden frustrar a otros e inhibir el funcionamiento fluido de una organización.

Como resultado la creatividad de la mayoría de los individuos es quizás en muchos casos subutilizada, a pesar del hecho de que las innovaciones originales puedan ser de gran beneficio para la empresa. Para cultivar la creatividad, en especial en el área de planeación, pueden utilizarse técnicas individuales y de grupo efectivas. Aun así, recuérdese que la creatividad no es un sustituto del juicio gerencial: es el gerente quien debe determinar y sopesar los riesgos involucrados al seguir ideas originales y traducirlas en prácticas innovadoras. (Heinz Wehrich, 2017)

## **Integración**

La función gerencial de integración o *staffing* se define como: cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia, por tanto, con efectividad. Está claro que la organización debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración como una fase del proceso de organización; sin embargo, en esta obra integrar se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

1. La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.
  2. Colocar a la integración como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
  3. En el área de la integración se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
  4. A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquellos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.
- (Heinz Weihrich, 2017)

### **Enfoque sistémico de la administración de recursos humanos: introducción a la función de la integración**

En concreto, los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de la organización necesarios para alcanzar sus objetivos. Las estructuras de organizaciones actuales y proyectadas determinan la cantidad y el tipo de gerentes requeridos; estas demandas se comparan con el talento disponible mediante el inventario gerencial, y con base en este análisis se utilizan fuentes externas e internas para los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración son la evaluación, la estrategia en la carrera profesional y la capacitación y el desarrollo de los gerentes.

(Heinz Weihrich, 2017)

## **Factores que afectan la cantidad y el tipo de los gerentes requeridos**

La cantidad de gerentes necesarios en una empresa depende no solo del tamaño de ésta, sino de la complejidad de su estructura organizacional, los planes de expansión y la tasa de rotación del personal gerencial. La relación entre la cantidad de gerentes y empleados no sigue regla alguna; al extender o contraer la delegación de autoridad es posible modificar una estructura para que el número de gerentes en un momento dado aumente o decrezca, sin importar el tamaño de una operación. (Heinz Wehrich, 2017)

## **Determinar los recursos gerenciales disponibles: el inventario de administradores**

En cualquier negocio y en la mayoría de las empresas sin fines de lucro, es común mantener un inventario de materias primas y bienes disponibles que permita realizar la operación; pero es mucho menos común que las empresas mantengan un inventario de los recursos humanos disponibles, en especial los gerentes, a pesar del hecho de que la cantidad requerida de los competentes es un requisito vital del éxito. Mantenerse al frente del potencial administrativo dentro de una empresa puede hacerse mediante un organigrama de inventario (también llamado organigrama de reemplazo de administradores), que es simplemente el organigrama de una unidad en el que se indican los puestos gerenciales y se los vincula con la posibilidad de promoción de cada ocupante. (Heinz Wehrich, 2017)

## **Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e internas**

La empresa y los planes de la organización y, más específicamente, un análisis de la cantidad de gerentes requeridos y disponibles identificados mediante el inventario administrativo, determinan la necesidad de administradores; pero hay otros factores, internos y externos que influyen en la demanda y oferta de administradores. Las fuerzas externas incluyen factores económicos, tecnológicos,

sociales, políticos y legales. Por ejemplo, el crecimiento económico puede generar mayor demanda de un producto, lo que a su vez requiere de una expansión de la fuerza del trabajo, con el aumento consecuente de la demanda de gerentes; al mismo tiempo, las compañías de las competencias también pueden expandirse y reclutar de una fuente de trabajo común con la cual reducen la provisión de gerentes; también deben considerarse tanto las tendencias del mercado laboral, la demografía y la composición de la comunidad respecto de los conocimientos y las capacidades de la fuente laboral, como la actitud hacia la compañía. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Otros aspectos importantes del enfoque sistemático de la integración**

Una vez establecida la necesidad de personal administrativo, quizá se deba reclutar a varios candidatos, lo cual requiere atraer a los mejor calificados para cubrir las funciones organizacionales; entre ellos se seleccionan a los gerentes potenciales. Éste es el proceso para elegir entre los solicitantes a los más adecuados, y la meta es colocar a las personas en cargos que les permitan utilizar sus fortalezas personales y, quizá, superar sus debilidades al adquirir experiencia o capacitación en las que necesitan mejorar. Por último, asignar a un gerente de la empresa a un nuevo cargo a menudo significa promoción, lo que casi siempre supone más responsabilidad. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Las recompensas y el estrés de administrar**

Todos los administradores- gerentes son diferentes: tienen necesidades, deseos y motivos distintos.

Recompensas de administrar: aspectos generales

Ya que los candidatos a gerentes difieren mucho en edad, posición económica y grado de madurez, sus necesidades y deseos varían, pero por lo común incluyen la oportunidad, el poder y los ingresos. La mayoría de estos candidatos desea tener la oportunidad de una carrera profesional progresiva que les proporcione una

experiencia gerencial profunda y amplia. Esto se relaciona con el reto que se encuentra en un trabajo significativo. La mayoría de las personas, pero quizás los administradores en particular, quiere creer que tiene el poder de contribuir significativamente con los objetivos de una empresa y hasta de la sociedad.

Además, los gerentes quieren ser, y deben serlo, recompensados por sus contribuciones, aunque se ha criticado el monto de las recompensas financieras.

#### Pago por desempeño

Tal vez no haya un tema más controversial que la relación entre la evaluación del desempeño y el pago.

#### Estrés en la administración

El estrés es un fenómeno muy complejo. Por lo que no es de sorprender que no haya una definición comúnmente aceptada. Una definición práctica de amplio uso dice que es una respuesta de adaptación, medida por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, que es la consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.

Existen muchas fuentes físicas de estrés, como la sobrecarga de trabajo, los horarios de trabajo irregulares, el insomnio, los ruidos fuertes, las luces brillantes y la luz insuficiente. Las fuentes psicológicas pueden deberse a una situación en particular, como un trabajo aburrido, la incapacidad para socializar, la falta de autonomía, la responsabilidad de resultados sin la suficiente autoridad, los objetivos irreales, la ambigüedad o el conflicto de funciones, o matrimonios en los que ambos conyugues desarrollan sus carreras. Pero lo que podría ser estresante para una persona, para otra podría no serlo: cada quien reacciona de manera distinta a las situaciones.

Individuos y organizaciones han intentado hacer frente al estrés de diversas maneras: los primeros pueden tratar de reducirlo mediante una mejor administración del tiempo, nutrición saludable, ejercicio físico, planeación de la carrera profesional, cambio de empleo, búsqueda de salud psicológica, relajación, meditación y oración;

las organizaciones pueden proporcionar asesoramiento o instalaciones de recreación, o pueden mejorar el diseño del puesto haciéndolo coincidir con la persona que lo ocupa.

Hacer coincidir las necesidades del individuo con las demandas del puesto  
 Administrar, entonces, ofrece recompensas, pero también supone estrés. Un individuo que aspira a un cargo gerencial debe evaluar las ventajas y desventajas de administrar antes de emprender la carrera. Un ajuste adecuado entre las necesidades individuales y las demandas de la tarea beneficiarán al individuo y a la empresa. La administración de la carrera profesional ayudará a lograr este ajuste. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Formulación de la estrategia de la carrera profesional**

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y las debilidades de un individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional. La estrategia personal debe diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades de la carrera, aquí se considera como el proceso evolutivo de desarrollar una estrategia personal conceptualmente similar a una estrategia organizacional.

#### 1. Preparación de un perfil personal

Una de las tareas más difíciles es lograr una percepción de sí; no obstante, este es un primer paso esencial para desarrollar una estrategia de carrera profesional. Las preguntas que los gerentes deben hacerse son: ¿soy introvertido o extrovertido?, ¿Cuáles son mis actitudes hacia el tiempo, el logro, el trabajo, las cosas materiales y los cambios? Las respuestas a estas preguntas y otras similares, así como la aclaración de los valores, ayudarán a determinar la dirección de la carrera profesional.

#### 2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo

Las personas a menudo se resisten a la planeación de la carrera porque eso supone tomar decisiones. Al elegir una meta, la persona se da oportunidades para buscar otras: si un individuo estudia para convertirse en abogado, no puede hacerlo al mismo tiempo para ser doctor. Los gerentes también se resisten a establecer metas porque dadas las incertidumbres del ambiente les preocupa comprometerse. Más aún, está el temor de no cumplir las metas porque el fracaso es un golpe al ego.

¿Con qué antelación debemos planear? La respuesta puede encontrarse en el principio del compromiso, que establece que la planeación debe abarcar un periodo necesario para el cumplimiento de los compromisos involucrados en la decisión que se toma hoy; por tanto, el periodo para la planeación de la carrera varía con las circunstancias.

### 3. Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades

En el análisis del ambiente, interno y externo, hay muchos y diversos factores que deben tomarse en cuenta; entre ellos están los aspectos: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; también en el mercado laboral, la competencia y otros factores relevantes en una situación en particular.

No solo debe interesar el ambiente actual, sino también el futuro, lo que requiere hacer pronósticos.

### 4. Análisis de las fortalezas y debilidades personales

Para tener éxito en la planeación de una carrera profesional, los individuos deben comparar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades. Las capacidades pueden clasificarse como técnicas, humanas, conceptuales o de diseño. La importancia relativa de las habilidades difiere según los diversos puestos en la jerarquía organizacional, siendo las habilidades técnicas muy importantes a nivel superior, las habilidades conceptuales y de diseño decisivas para la alta gerencia y las habilidades humanas importantes para todos los niveles.

#### 5. Desarrollo de alternativas estratégicas en la carrera

La estrategia más exitosa sería la de desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

También puede ser importante identificar las amenazas ambientales y desarrollar una estrategia para hacerles frente. Si una persona con excelentes habilidades y técnicas gerenciales.

#### 6. Pruebas de consistencia y elección de estrategias

Al desarrollar una estrategia personal se debe entender que la elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la alternativa más satisfactoria. Aunque se pudiera tener ciertas habilidades demandadas por el mercado de trabajo, una carrera en ese campo puede no ser congruente con los valores o intereses personales.

Las elecciones estratégicas requieren regateos, negociaciones, renunciar a una a cambio de otra; algunas alternativas suponen muchos riesgos y otras, pocos. Ciertas elecciones exigen acción ahora, otras pueden esperar.

#### 7. Desarrollo de objetivos y planes de acción en la carrera de corto plazo

La estrategia debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, que puedan ser parte del proceso de evaluación del desempeño; de este modo, si la meta es lograr cierto puesto administrativo que requiere una maestría en administración, el objetivo a corto plazo puede ser terminar varios cursos a corto plazo.

Los objetivos a menudo están apoyados por planes de acción.

#### 8. Desarrollo de planes de contingencia

Los planes de la carrera se desarrollan en un ambiente de incertidumbre, ya que el futuro no puede anticiparse con gran precisión; por tanto, deben prepararse planes de contingencia basados en supuestos alternativos.

Se puede aconsejar a los gerentes de la economía actual que consideren desarrollar una estrategia emprendedora personal.

Tener una estrategia emprendedora personal puede permitir una mayor libertad de expresión de los talentos únicos de cada uno y también proporcionar una seguridad de carrera en condiciones ambientales inciertas.

#### 9. Instrumentación del plan de la carrera profesional

La planeación de la carrera puede empezar durante la evaluación del desempeño, en ese momento deben analizarse el crecimiento y desarrollo de la persona, y pueden considerarse las metas y ambiciones personales al seleccionar, promover y diseñar programas de capacitación y desarrollo.

#### 10. Monitorear el proceso

Monitorear es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera profesional y hacer las correcciones necesarias en ellas o en los planes. Un momento oportuno para evaluar los programas de la carrera es durante la evaluación del desempeño, en el que no solo debe revisarse el desempeño frente a los objetivos en las áreas de operación, sino también el cumplimiento de los puntos clave del plan de carrera; además, el progreso debe monitorearse en otras ocasiones, como al terminar una tarea o proyecto importante.

#### 11. Escriba su propia biografía

Esta biografía constituye también una gran forma de ayudar a establecer su propia reputación en los círculos profesionales. Su biografía debe incluir sus tareas actuales, logros, educación y capacitación recientes, así como una breve referencia a un interés personal. (Heinz Weihrich, 2017)

### **Factores humanos de la administración**

Si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, los gerentes

les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender las funciones que asumen las personas, y las individualidades y personalidades de la gente.

#### Multiplicidad de funciones

Los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración, son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios e influyen de manera vital en la demanda, y son miembros de familia, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos. En distintas funciones, los individuos establecen leyes que gobiernan a los administradores, comportamientos éticos que guían una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En resumen, los gerentes y aquellos a quienes dirigen sus miembros que interactúan en un amplio sistema social.

#### No existen las personas promedio

Las personas actúan en diferentes funciones, pero también son diferentes entre ellas: no existen las personas promedio, aunque en las empresas organizadas a menudo se supone que las hay. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todos bajo el supuesto de que, en esencia, todas las personas son iguales; por supuesto que este supuesto es necesario sobre todo en los esfuerzos de la organización, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, potencial y niveles de conocimientos y habilidades.

Si los gerentes no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, no pueden aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la motivación, el liderazgo y la comunicación.

#### La importancia de la dignidad personal

Administrar supone alcanzar los objetivos de la empresa; obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que se debe tratar a las personas con respeto, no importa cuál sea su cargo en la organización. (Heinz Wehrich, 2017)

## **Motivación**

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Heinz Wehrich, 2017).

La Junta Promotora de Turismo, busca motivar a las personas a que consideren la ciudad de Puntarenas no solo como un lugar de embarcación para los cruceros sino como un destino turístico.

## **Supuestos de la teoría X y la teoría Y**

### Supuestos de la teoría X

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X, como sigue:

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

### Supuestos de la teoría Y

Y los supuestos de McGregor en su teoría Y son los siguientes:

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios de generar esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. Las personas se auto dirigen y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales.

#### Aclaración de las teorías

Por lo visto, McGregor estaba preocupado de que ambas teorías pudieran malinterpretarse, y los siguientes puntos aclaran algunas áreas de malentendidos y mantienen los supuestos en la perspectiva apropiada:

1. Los supuestos de la teoría X y Y son solo eso: supuestos, no son prescripciones ni sugerencias para estrategias gerenciales, sino que deben ser probadas frente a la realidad, más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en investigaciones.
2. Las teorías X y Y no implican una dirección dura o suave, el enfoque duro puede ocasionar resistencia y antagonismo, el suave, una dirección laissez-faire (dejar de hacer) y no es congruente con la teoría Y. el gerente eficaz reconoce la dignidad, las capacidades y las limitaciones de las personas y ajusta su comportamiento a las exigencias de la situación.

3. Las teorías X y Y no se deben considerar en una escala continua, con X y con Y en extremos opuestos, no son cuestión de grado, sino puntos de vista completamente diferentes de las personas.
4. El análisis de la teoría Y no es un ejemplo de dirección por consenso ni un argumento en contra del empleo de la autoridad, en dicha teoría la autoridad se considera sólo una de las muchas formas en que un gerente ejerce el liderazgo.
5. La variedad de las actividades, funciones y situaciones requiere diferentes enfoques directivos, en ocasiones autoridad y estructura rígidas pueden ser efectivas para ciertas tareas, como lo estableció la investigación de John J. Morse y Jay W. Lorsch, quienes sugieren que los diferentes enfoques son efectivos en situaciones distintas, por lo que la empresa productiva es aquella que ajusta los requisitos de sus actividades a las personas y la situación particular. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tiene un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Teoría ERG de Alderfer**

La teoría ERG de Clayton Alderfer es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, solo tiene tres categorías.

- Necesidades de existencia. Son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- Necesidades de relación. Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.
- Necesidades de crecimiento. Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

Las siglas ERG (derivadas de inglés) se refieren a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento, y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Teoría de la motivación- higiene de Herzberg**

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y el estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que solo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Teoría de la expectativa de la motivación**

Otro enfoque, que muchos consideran va más allá de explicar cómo se motiva a las personas, es la teoría de la expectativa. Uno de sus defensores es el psicólogo Victor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si estas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudara a lograrla. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Teoría de Vroom y práctica**

Uno de los grandes intereses de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo. De esa manera evita algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista y se ajusta al concepto de armonía de objetivos: los individuos tienen metas personales distintas a las organizacionales, pero éstas pueden compaginarse. Más aún, la teoría de Vroom es muy consistente con el sistema de la APO.

El gran atractivo de esta teoría es también su debilidad: su supuesto de que las percepciones de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares

parece ajustarse a la vida real con mayor precisión, también es congruente con la idea de que la función de un gerente es diseñar un ambiente para el desempeño, siempre considerando las diferencias en diversas situaciones. Esta teoría es difícil de poner en práctica y, sin embargo, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen implicar. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Modelo de motivación de Porter y Lawler**

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. En este estudio, se aplicó el modelo principalmente a gerentes. Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

El esfuerzo realizado es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto (el hacer las funciones o cumplir las metas). Pero también influye mucho la capacidad del individuo (sus conocimientos y habilidades) para realizar la función y su percepción de cuál es la función requerida (el grado al cual comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una función). A su vez, se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o de autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus). Estas recompensas, aminoradas por lo que el individuo ve como equitativo, llevan a la satisfacción; pero el desempeño también influye en las recompensas equitativas percibidas. Es comprensible que lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo afectara necesariamente la satisfacción que de ella se deriva, y de

igual forma la satisfacción influirá en el valor real de las recompensas. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Teoría de la equidad**

Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros, J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad.

Debe haber un equilibrio en el cociente de la relación resultados /recursos para una persona en comparación con la otra. Si ellas consideran que no se les recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuaran al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas.

Los empleados pueden tolerar ciertas inequidades durante algún tiempo, pero los sentimientos de inequidad prolongados ocasionan fuertes reacciones en casos evidentemente menores. (Heinz Wehrich, 2017)

### **Teoría del establecimiento de metas de la motivación**

La investigación ha demostrado que, para ser efectivas, muchas actividades gerenciales clave deben integrarse a un sistema amplio, aunque una parte importante de este sistema se refiera a los pasos necesarios para establecer objetivos, acciones de planeación, instrumentación y control, y evaluación; también recordara que los términos objetivos y metas a menudo se utilizan de manera indistinta en la bibliografía administrativa.

La propuesta es que, para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras, si son aceptadas, son

motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, por ejemplo, que los objetivos sean verificables, es decir, que al final de periodo se esté en posibilidad de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado.

Los objetivos deben ser desafiantes aunque también razonables, si son irreales y no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores, meta importante de la APO.

Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto, el superior deberá revisarlas y aprobarlas. También es posible que en ambiente adecuado las personas tiendan a restablecer metas más altas de las que el superior establecería. (Heinz Wehrich, 2017)

## **Liderazgo**

El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan con gusto lo que les gusta. En esta obra, liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no solo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, si no a que lo hagan con entusiasmo y confianza. El entusiasmo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

### Componentes del liderazgo

Los líderes miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan su curso.

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

#### Enfoques en las características del liderazgo

Son muchos los estudios de características que se han realizado, y Ralph M. Stogdill encontró que varios investigadores habían identificado algunas específicas relacionadas con la habilidad de liderazgo: cinco físicas (como energía, aspecto y estatura), cuatro de inteligencia y habilidad, 16 de personalidad ( como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí mismo), seis relacionadas con las tareas ( como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y nueve sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa).

El análisis de la importancia de las características del liderazgo continúa, y recientemente se identificaron las siguientes, que son clave: conducción (incluidos logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación hacia el liderazgo (la aspiración de dirigir, aunque no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí mismo (incluida la estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. El efecto que tienen la creatividad, la flexibilidad y el carisma en la efectividad del liderazgo es menos claro.

En general el estudio de las características de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo: no todos ellos poseen todas las características y muchos que no lo son pueden tener la mayoría o todas; además,

este enfoque no ofrece un lineamiento respecto de la cantidad de cualquier característica que debería tener una persona.

La mayoría de las llamadas características en realidad son modelos de comportamiento.

#### Enfoque en el liderazgo carismático

Robert J. House realizó uno de los primeros estudios sobre las características carismáticas, y junto a otros autores indica que los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí mismo, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

#### Comportamiento y estilos de liderazgo

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estudios de liderazgo. Esta sección se enfoca en:

1. El liderazgo basado en el uso de la autoridad.
2. La cuadrícula gerencial.
3. El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta un mínimo del poder y la influencia.

#### Estilos basados en el uso de la autoridad

Algunas de las primeras explicaciones para los estilos del liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraban que estos aplicaban tres estilos básicos: el líder autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos; el líder democrático o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no lleva a cabo una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El líder liberal utiliza un poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores al proporcionarles la información y actuar sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo.

En esta clasificación sencilla de los estilos del liderazgo hay variantes, algunos líderes autocráticos se consideran autócratas benevolentes: aunque escuchan consideradamente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final ellos son los que deciden; pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando deben tomar una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes.

Una variante del líder participativo es una persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden ver su tarea como aquella donde no sólo se consulta con seguidores y se considera con todo cuidado sus opiniones, sino que se hace cuanto sea posible para apoyar a los subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

#### Los cuatro estilos extremos

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. En el 1.1 (al que se refieren como administración empobrecida) los gerentes se interesan muy poco por las personas o por la producción, y tienen una participación mínima en sus tareas; por cualquier lado que se le vea, han abandonado sus cargos y solo hacen acto de presencia o actúan como mensajeros, comunicando información de los superiores a los subordinados. Al otro extremo están los gerentes 9.9, que muestran en sus acciones el mayor interés posible por personas y producción; son los auténticos gerentes de equipo capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con la de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (llamada por algunos de club campestre), en que los administradores tienen poco o ningún interés por la producción y sólo se interesan en las personas: promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices, y nadie se interesa por hacer un esfuerzo coordinado para

alcanzar las metas de la empresa. Al otro extremo están los administradores 9.1 (en ocasiones llamados déspotas del trabajo), que solo se interesan en desarrollar una operación eficiente, con poco o ningún interés por las personas, y que son bastante despóticos en su estilo de liderazgo.

Al utilizar estos cuatro extremos como puntos de referencia, cada técnica, enfoque o estilo gerencial puede colocarse en algún sitio de la cuadrícula. Es evidente que los administradores 5.5: logran una moral de producción adecuadas, pero no sobresalientes; no fijan metas demasiado altas y es probable que tengan una actitud despótica un tanto benevolente hacia las personas.

La cuadrícula gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no nos dice por qué un administrador se adecua a una parte u otra parte de la cuadrícula. Para determinar el motivo deben buscarse las causas subyacentes: las características de personalidad del líder o los seguidores, su habilidad y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen en cómo actúan líderes y seguidores.

#### Liderazgo como un continuo

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, desarrolladores del concepto del continuo del liderazgo, han caracterizado bien la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias. Consideran el liderazgo como una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe, hasta el que lo hace el en subordinado. Los estilos varían con el grado de libertad que un líder o gerente concede a sus subordinados; así, en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo, autoritario o democrático, este enfoque ofrece un rango de estilos, sin sugerir que uno siempre sea correcto y el otro siempre esté equivocado. La teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación. Para Tannenbaum y Schmidt los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador pueden verse a lo largo de un continuo como:

1. Las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, las cuales incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación

hacia los estilos del liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

2. Las fuerzas en los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencias, y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán el comportamiento del administrador.
3. Las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones, la efectividad de los subordinados cuando trabajan como unidad, la naturaleza de un problema y lo factible de delegar la autoridad para manejarlo con seguridad, y la presión del tiempo.

#### Enfoque situacional o de contingencia del liderazgo

Conforme crecía la desilusión con los enfoques del gran hombre y las características para comprender el liderazgo, la atención se volteó hacia el estudio de las situaciones y la creencia en que los líderes son el producto de determinadas situaciones.

Este enfoque en el liderazgo reconoce que existe una interacción entre grupo y líder, y apoya la teoría del seguidor de que las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben (con precisión o sin ella) que les ofrecen un medio para realizar sus deseos personales; un líder, entonces, es la persona que reconoce estos deseos y toma medidas o emprende programas, diseñados para satisfacerlos.

#### Enfoque de contingencia para el liderazgo de Fiedler

Aun cuando su enfoque en la teoría del liderazgo es sobre todo de analizar el estilo del liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois desarrollaron una teoría de contingencia del liderazgo, la cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales e interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

#### Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo

La teoría ruta-meta sugiere que la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. Quienes están a favor de ese enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones y, según Robert House, se desarrolla sobre la base de varias teorías de la motivación y el liderazgo elaboradas por otros.

La teoría propone que deben considerarse los factores situacionales que contribuyen el liderazgo eficaz, entre ellos:

1. Las características de los subordinados: sus necesidades, confianza en sí mismo y habilidades.
2. El ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros.

#### Liderazgo transaccional y transformacional

Administrar supone administrar las tareas gerenciales con efectividad y eficacia.

Una de estas funciones se relaciona con dirigir en lo general y liderar en lo particular, así que puede distinguirse entre los líderes transaccionales y transformacionales.

Los líderes transaccionales identifican que necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye alcanzar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.

Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.

Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los carismáticos; los primeros se destacan por iniciar la innovación y el cambio.

#### Otras teorías y enfoques del liderazgo

El enfoque de la inteligencia emocional que se centra en la competencia personal (autoconocimiento y autorregulación) y la competencia social (conciencia social y administración de relaciones).

Incluso otro modelo situacional popular fue desarrollado por Hersey y Blanchard, que analizan la delegación, la participación, la venta y la comunicación. Además, Fred Luthans enumera algunas nuevas teorías emergentes, tales como el liderazgo y los liderazgos contextuales, políticos, positivos, primales, relacionales, responsables, de servicio y compartidos. Luthans y Avolio introducen luego su propio enfoque que denominaron liderazgo auténtico. (Heinz Wehrich, 2017)

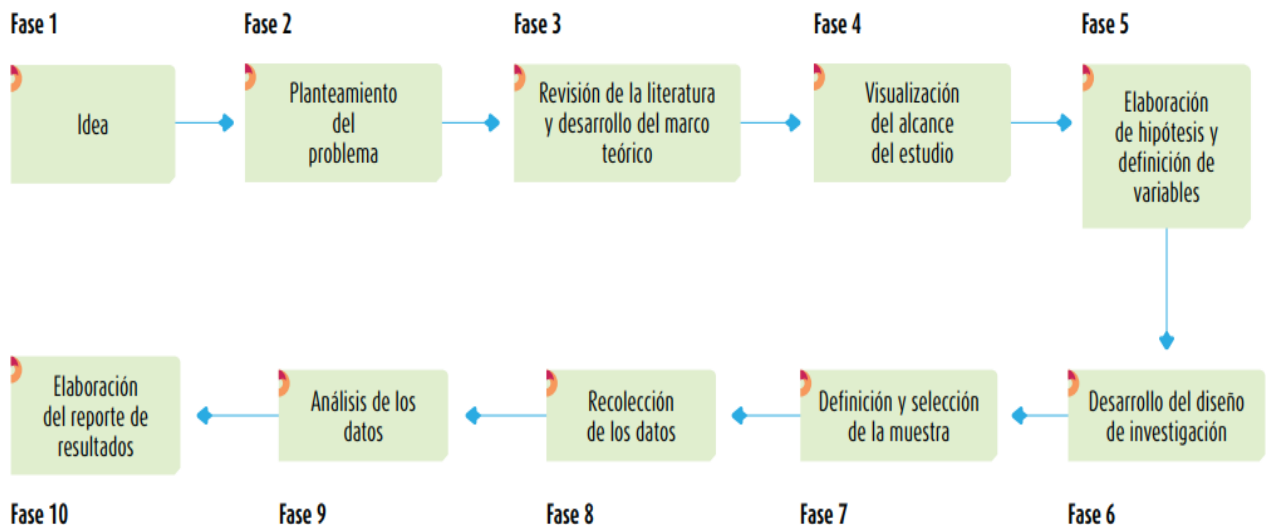
**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## Enfoque de investigación

### El enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo (que representa, como se dijo, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

◆ **Figura 1.1** Proceso cuantitativo.



(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Proceso cuantitativo (pág. 5, figura 1.1)

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

1. Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?
2. El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
3. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados.  
  
Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.
4. Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas “creencias”) se generan antes de recolectar y analizar los datos.
5. La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.
6. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.

7. En el proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Por esto se confía en la experimentación o en las pruebas de causalidad.
8. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente. (Creswell, 2013a)
9. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. (Unrau, Grinnell y Williams, 2005)
10. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos.
11. En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.
12. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías.
13. Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

14. Esta aproximación se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba.

15. La investigación cuantitativa pretende identificar leyes “universales” y causales (Bergman, 2008).

16. La búsqueda cuantitativa ocurre en la “realidad externa” al individuo. Conviene ahora explicar cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación.

Para este fin, se utilizará la siguiente argumentación basada en Grinnell (1997) y Creswell (2013a):

1. Hay dos realidades: la primera es interna y consiste en las creencias, presuposiciones y experiencias subjetivas de las personas, que van desde las muy vagas o generales (intuiciones) hasta las convicciones bien organizadas y desarrolladas lógicamente a través de teorías formales. La segunda realidad es objetiva, externa e independiente de las creencias que tengamos sobre ella (la autoestima, una ley, los mensajes televisivos, una edificación, el sida, otros, ocurren, es decir, cada una constituye una realidad a pesar de lo que pensemos de ella).

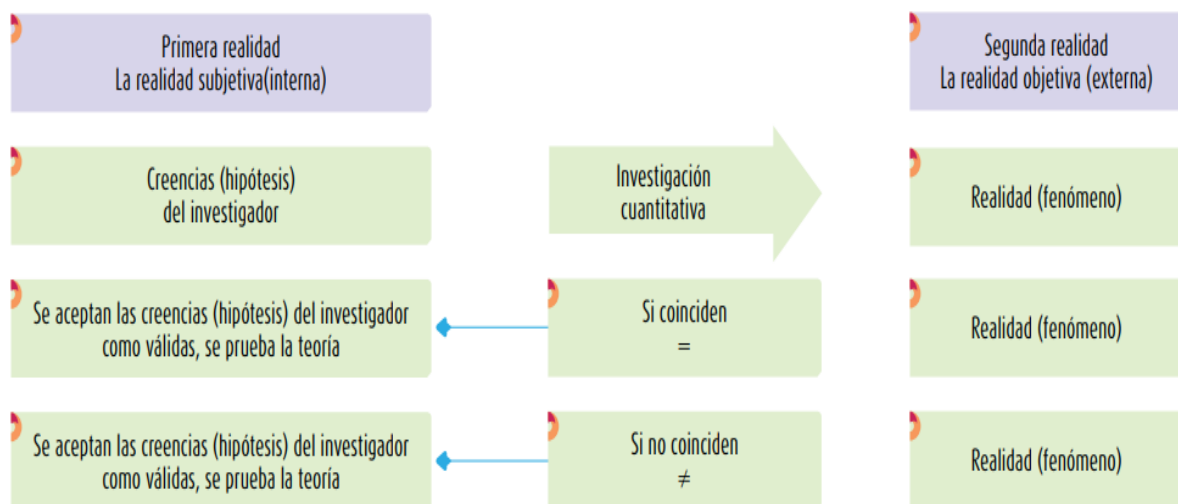
2. Esta realidad objetiva es susceptible de conocerse. Bajo esta premisa, resulta posible investigar una realidad externa y autónoma del investigador.

3. Se necesita comprender o tener la mayor cantidad de información sobre la realidad objetiva. Conocemos la realidad del fenómeno y los eventos que la rodean a través de sus manifestaciones. Para entender cada realidad (el porqué de las cosas), es necesario registrar y analizar dichos eventos. Desde luego, en el enfoque cuantitativo lo subjetivo existe y posee un valor para los investigadores; pero este enfoque se aboca a demostrar qué tan bien se adecua el conocimiento a la realidad objetiva. Documentar esta coincidencia constituye un propósito central de muchos estudios cuantitativos (que los efectos que consideramos que provoca una enfermedad sean “verdaderos”, que capturemos la relación “real” entre las

motivaciones de una persona y su conducta, que un material que se supone posea determinada resistencia auténticamente la tenga, entre otros).

4. Cuando las investigaciones creíbles establezcan que la realidad objetiva es diferente de nuestras creencias, estas deben modificarse para adaptarse a tal realidad, como se ve en la figura 1.2 (note el lector que la “realidad” no cambia, sino que es la misma; lo que se ajusta es el conjunto de creencias o hipótesis del investigador y, en consecuencia, la teoría).

En el caso de las ciencias sociales, el enfoque cuantitativo parte de que el mundo “social” es intrínsecamente cognoscible y todos podemos estar de acuerdo con la naturaleza de la realidad social.



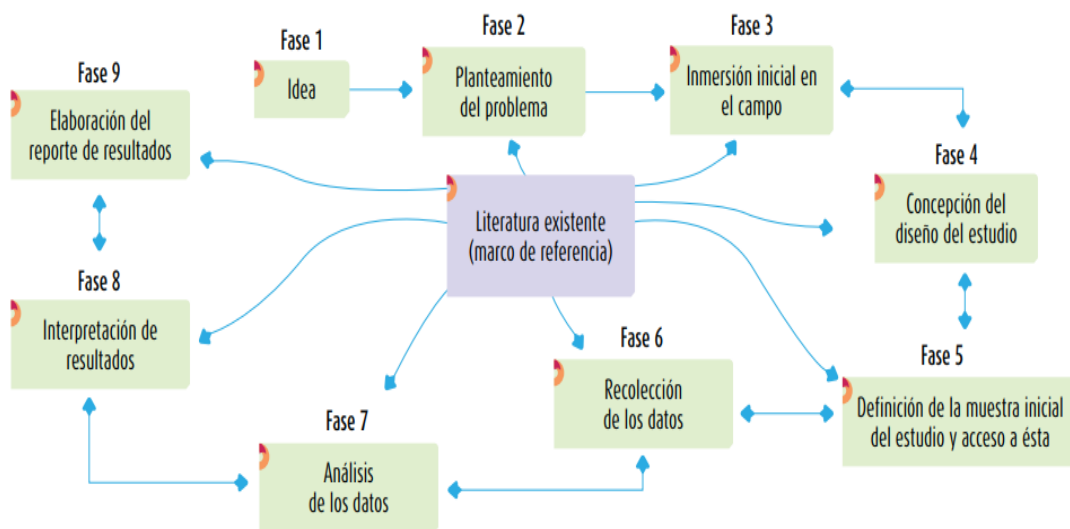
(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Relación entre la teoría, la investigación y la realidad en el enfoque cuantitativo. (Pág.7, Figura 1.2)

### El enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como

en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

◆ **Figura 1.3** Proceso cualitativo.



(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Proceso cualitativo (pág.7, figura 1.3)

Para comprender la figura 1.3 es necesario observar lo siguiente:

a) Aunque ciertamente hay una revisión inicial de la literatura, ésta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados (la vinculación entre la teoría y las etapas del proceso se representa mediante flechas curvadas).

b) En la investigación cualitativa a veces es necesario regresar a etapas previas. Por ello, las flechas de las fases que van de la inmersión inicial en el campo hasta el reporte de resultados se visualizan en dos sentidos.

Por ejemplo, el primer diseño del estudio puede modificarse al definir la muestra inicial y pretender tener acceso a ésta (podría ser el caso que se desee observar a ciertas personas en su ambiente natural, pero por alguna razón descubrimos que no es factible efectuar las observaciones deseadas; en consecuencia, la muestra y los ambientes de estudio tienen que variar, y el diseño debe ajustarse). Tal fue la situación de un estudiante que deseaba observar en un penal a criminales de alta peligrosidad con ciertas características, pero le fue negado el acceso y tuvo que acudir a otra cárcel, donde entrevistó a criminales menos peligrosos.

Asimismo, al analizar los datos, se puede advertir que necesitamos un número mayor de participantes u otras personas que al principio no estaban contempladas, lo cual modifica la muestra concebida originalmente. O bien, descubrimos que debemos analizar otra clase de datos no considerados al inicio del estudio (por ejemplo, habíamos planeado efectuar únicamente entrevistas y nos encontramos con documentos valiosos de los individuos que nos pueden ayudar a comprenderlos mejor, como sería el caso de sus “diarios personales”).

c) La inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio.

d) En el caso del proceso cualitativo, la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea.

Además de lo anterior, el enfoque o aproximación cualitativa posee las siguientes características:

1. El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.

2. En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el

investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa (Esterberg, 2002). Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.

4. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Patton (2011) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

5. Así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.

6. El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.

7. La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad. (Corbetta, 2003)

8. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).

9. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.

10. Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.

11. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse.

12. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta

encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen).

¿Cuáles son las diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo?

El enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”).

Mientras que un estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; y el cualitativo, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular.

Para reforzar las características de ambas aproximaciones y ahondar en sus diferencias, hemos preferido compararlas en la tabla 1.1. Algunas concepciones han sido adaptadas o reformuladas de diversos autores.

| Definiciones (dimensiones)             | Enfoque cuantitativo  | Enfoque cualitativo   |
|--|---|---|
| Marcos generales de referencia básicos | Positivismo, neopositivismo y pospositivismo.   | Fenomenología, constructivismo, naturalismo, interpretativismo.   |
| Punto de partida*                      | Hay una realidad que conocer. Esto puede hacerse a través de la mente.                  | Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad es la mente.   |
| Realidad que se va a estudiar          | Existe una realidad objetiva única. El mundo es concebido como externo al investigador. | Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. |

Tabla 1.1 (continuación)

| Definiciones (dimensiones)  | Enfoque cuantitativo  | Enfoque cualitativo   |
|---|---|---|
| Naturalidad de la realidad  | La realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas.*   | La realidad sí cambia por las observaciones y la recolección de datos.  |
| Objetividad   | Busca ser objetivo.   | Admite subjetividad.  |
| Metas de la investigación   | Describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (causalidad).<br>Generar y probar teorías.  | Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.  |
| Lógica  | Se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos).   | Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones —no estadísticas— y la teoría).   |
| Relación entre ciencias físicas/naturales y sociales                | Las ciencias físicas/naturales y las sociales son una unidad. A las ciencias sociales pueden aplicárseles los principios de las ciencias naturales.   | Las ciencias físicas/naturales y las sociales son diferentes. No se aplican los mismos principios.  |
| Posición personal del investigador                                  | Neutral. El investigador "hace a un lado" sus propios valores y creencias. La posición del investigador es "imparcial", intenta asegurar procedimientos rigurosos y "objetivos" de recolección y análisis de los datos, así como evitar que sus sesgos y tendencias influyan en los resultados. | Explícita. El investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son fuentes de datos parte del estudio.  |
| Papel de los fenómenos estudiados (objetos, seres vivos, etcétera)  | Los papeles son más bien pasivos.   | Los papeles son más bien activos (incluso los objetos pueden poseer diferentes "significados").   |
| Relación básica entre el investigador y el fenómeno estudiado       | De independencia y neutralidad, no se afectan. Se separan.  | De interdependencia, se influyen. No se separan.  |
| Uso de la teoría  | La teoría se utiliza para ajustar sus postulados al "mundo empírico".   | La teoría es un marco de referencia.  |
| Generación de la teoría   | La teoría se genera a partir de comparar la investigación previa con los resultados del estudio. De hecho, éstos son una extensión de las investigaciones antecedentes.   | La teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y, desde luego, se compara con los resultados de estudios anteriores.   |
| Papel de la revisión de la literatura                               | La literatura representa un papel crucial, guía a la investigación. Es fundamental para el planteamiento, la definición de la teoría, las hipótesis, el diseño y demás etapas del proceso.  | La literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque sí es relevante en el desarrollo del proceso. En ocasiones, provee de dirección, pero lo que principalmente señala el rumbo es la evolución de eventos durante el estudio y el aprendizaje que se obtiene de los participantes. |
| La revisión de la literatura y las variables o conceptos de estudio | El investigador hace una revisión de la literatura principalmente para buscar variables significativas que puedan ser medidas.  | El investigador, más que fundamentarse en la revisión de la literatura para seleccionar y definir las variables o conceptos clave del estudio, confía en el proceso mismo de investigación para identificarlos y descubrir cómo se relacionan.  |
| Hipótesis   | Se prueban hipótesis. Éstas se establecen para aceptarlas o rechazarlas dependiendo del grado de certeza (probabilidad).  | Se generan hipótesis durante el estudio o al final de éste.   |
| Diseño de la investigación  | Estructurado, predeterminado (precede a la recolección de los datos).   | Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.  |

{continúa}

| Definiciones (dimensiones)                                 | Enfoque cuantitativo  | Enfoque cualitativo  |
|--|---|--|
| Población-muestra  | El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor).  | Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población.  |
| Muestra  | Se involucran a muchos casos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.   | Se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente.   |
| Composición de la muestra                                  | Casos que en conjunto son estadísticamente representativos.   | Casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus "cualidades".   |
| Naturaleza de los datos                                    | La naturaleza de los datos es cuantitativa (datos numéricos).   | La naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, etcétera).   |
| Tipo de datos  | Datos confiables y duros. En inglés: <i>hard</i> .  | Datos profundos y enriquecedores. En inglés: <i>soft</i> .   |
| Recolección de los datos                                   | La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan. Las preguntas, ítems o indicadores utilizados son específicos con posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas. | La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación. |
| Concepción de los participantes en la recolección de datos | Los participantes son fuentes externas de datos.  | Los participantes son fuentes internas de datos. El investigador también es un participante.   |
| Finalidad del análisis de los datos                        | Describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.   | Comprender a las personas, procesos, eventos y sus contextos.  |
| Características del análisis de los datos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemático y estandarizado. Utilización intensiva de la estadística (descriptiva e inferencial).</li> <li>• Basado en variables y casos (una matriz).</li> <li>• Impersonal.</li> <li>• Posterior a la recolección de los datos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progresivo y varía dependiendo del modo en que se recolectan los datos y el tipo de éstos (textuales, simbólicos, en audio y/o video).</li> <li>• Fundamentado en la inducción analítica.</li> <li>• Uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas).</li> <li>• Basado en casos o personas y sus manifestaciones.</li> <li>• El análisis consiste en describir información y desarrollar temas.</li> </ul>  |
| Forma de los datos para analizar                           | Los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente.  | Datos en forma de textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.   |
| Proceso del análisis de los datos                          | El análisis se inicia con ideas preconcebidas, basadas en las hipótesis formuladas. Una vez recolectados los datos numéricos, éstos se transfieren a una matriz, la cual se analiza mediante procedimientos estadísticos.   | Por lo general, el análisis no se inicia con ideas preconcebidas sobre cómo se relacionan los conceptos o variables. Conforme se van reuniendo los datos verbales, en texto y/o audiovisuales, se integran en una base de datos, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores. Se conjuntan descripciones de participantes con las del investigador.   |

| Definiciones (dimensiones)  | Enfoque cuantitativo   | Enfoque cualitativo   |
|---|--|---|
| Perspectiva del investigador en el análisis de los datos                      | Externa (al margen de los datos). El investigador no involucra sus creencias ni tendencias en el análisis. Mantiene distancia de éste. | Interna (desde los datos). El investigador involucra en el análisis sus propias creencias, así como la relación que tuvo con los participantes del estudio.                                       |
| Principales criterios de evaluación en la recolección y análisis de los datos | Objetividad, rigor, confiabilidad y validez.   | Credibilidad, confirmación, valoración, representatividad de voces y transferencia.   |
| Presentación de resultados  | Tablas, diagramas y modelos estadísticos. El formato de presentación es relativamente estándar.  | El investigador emplea una variedad de formatos para reportar sus resultados: narraciones, fragmentos de textos, videos, audios, fotografías y mapas; diagramas, matrices y modelos conceptuales. |
| Reporte de resultados   | Los reportes utilizan un tono objetivo, impersonal, no emotivo.  | Los reportes utilizan un tono personal y emotivo.   |

(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. (pág.10, 11, 12,13, Tabla 1.1)

Sede debe insistir en que tanto en el proceso cuantitativo como cualitativo es posible regresar a una etapa previa. Asimismo, el planteamiento siempre es susceptible de modificarse, esto es, se encuentra en evolución. En ambos procesos, las técnicas de recolección de los datos pueden ser múltiples. Por ejemplo, en la investigación cuantitativa: cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, aparatos de precisión, otros. En los estudios cualitativos: entrevistas exhaustivas, pruebas proyectivas, cuestionarios abiertos, sesiones de grupos, biografías, revisión de archivos, observación, entre otros. Finalmente, para terminar de responder a la pregunta de este apartado, en la tabla 1.2 se comparan las etapas fundamentales de ambos procesos.

| Características cuantitativas  | Procesos fundamentales del proceso general de investigación | Características cualitativas  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentado en la revisión analítica de la literatura</li> <li>• Orientación hacia la descripción, predicción y explicación</li> <li>• Específico y acotado</li> <li>• Centrado en variables</li> <li>• Dirigido hacia datos medibles u observables</li> </ul> | <p>← Planteamiento del problema →</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en la literatura y las experiencias iniciales</li> <li>• Orientación hacia la exploración, la descripción y el entendimiento</li> <li>• Emergente y abierto que va enfocándose conforme se desarrolla el proceso</li> <li>• Dirigido a las experiencias de los participantes</li> </ul> |

Tabla 1.2 (continuación)

| Características cuantitativas   | Procesos fundamentales del proceso general de investigación | Características cualitativas   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige el proceso</li> <li>• Justifica el planteamiento y la necesidad del estudio</li> </ul>  | ← Revisión de la literatura →                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualiza el proceso</li> <li>• Justifica el planteamiento y la necesidad del estudio</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente predeterminadas, se prueban</li> </ul>  | ← Hipótesis →   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente emergentes</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preestablecidos, se implementan “al pie de la letra”</li> </ul>  | ← Diseños →   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergentes, se implantan de acuerdo con el contexto y circunstancias</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño depende de qué tan grande sea la población (un número representativo de casos). Se determina a partir de fórmulas y estimaciones de probabilidad</li> </ul>  | ← Selección de la muestra →                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño depende de que comprendamos el fenómeno bajo estudio (casos suficientes). La muestra se determina de acuerdo al contexto y necesidades</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos predeterminados</li> <li>• Antes de proceder al análisis se recaban todos los datos</li> </ul>  | ← Recolección de los datos →                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los instrumentos se van afinando</li> <li>• Los datos emergen paulatinamente</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos encajan en categorías predeterminadas</li> <li>• Análisis estadístico</li> <li>• Descripción de tendencias, contraste de grupos o relación entre variables</li> <li>• Comparación de resultados con predicciones y estudios previos</li> </ul> | ← Análisis de los datos →                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos generan categorías</li> <li>• Análisis temático</li> <li>• Descripción, análisis y desarrollo de temas</li> <li>• Significado profundo de los resultados</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuciones de variables, coeficientes, tablas y figuras que relacionan variables, así como modelos matemáticos y estadísticos</li> </ul>   | ← Presentación de resultados →                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorías, temas y patrones; tablas y figuras que asocian categorías, materiales simbólicos y modelos</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándar</li> <li>• Objetivo y sin tendencias</li> </ul>   | ← Reporte de resultados →                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergente y flexible</li> <li>• Reflexivo y con aceptación de tendencias</li> </ul>   |

(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Comparación de las etapas de investigación de los procesos cuantitativo y cualitativo (pág.14, 15, Tabla 1.2)

¿Cuál de los dos enfoques es el mejor?

Durante décadas, las aproximaciones cuantitativa y cualitativa fueron vistas como una dicotomía (en el sentido de “rivalidad”) al emprender una investigación (como “blanco y negro”), pero hoy en día la mayoría de los metodólogos las consideran

como extremos en un continuo en el cual se puede situar cualquier estudio (Creswell, 2013, Niglas, 2010). Es decir, el mundo no es nada más en blanco o negro, sino que abarca una amplísima gama de colores. Esta noción se amplía en esta obra, particularmente en el último capítulo y en varios capítulos y documentos del centro de recursos en línea. Por ello, no debemos verlos como enfoques rivales o en competencia que los investigadores pueden seguir. Desde nuestro punto de vista, ambos son muy valiosos y han servido para dar notables aportaciones al avance del conocimiento. Ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, solo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno (como dijimos, parte de un continuo). La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. Desde luego, el método cuantitativo ha sido el más usado por ciencias como la Física, Química y Biología (“exactas o naturales”), porque es el más apropiado para los fenómenos que estudian. El método cualitativo se ha empleado más bien en disciplinas humanísticas como la Antropología, la Sociología y la Psicología social. No obstante, ambos tipos de estudio son de utilidad para todos los campos, como lo demostraremos a lo largo de la presente obra. Por ejemplo, un ingeniero civil puede llevar a cabo una investigación para construir un gran edificio. Emplearía estudios cuantitativos y cálculos matemáticos para levantar su construcción y analizaría datos estadísticos referentes a la resistencia de materiales y estructuras similares, construidas en subsuelos iguales bajo las mismas condiciones. Pero también puede enriquecer el estudio realizando entrevistas abiertas a ingenieros muy experimentados que le transmitirían sus vivencias, problemas que enfrentaron y las soluciones implantadas. Asimismo, podría platicar con futuros usuarios de la

edificación para conocer sus necesidades y adaptarse a éstas. Un estudioso de los efectos de una devaluación en la economía de un país complementarí sus análisis cuantitativos con sesiones en profundidad con expertos y un análisis histórico (tanto cuantitativo como cualitativo) de los hechos. Un analista de la opinión pública, al investigar los factores que más inciden en la votación de las próximas elecciones reuniría grupos de enfoque con discusión abierta (cualitativos), además de encuestas por muestreo (cuantitativas). Un médico que indague sobre qué elementos debe tener en cuenta para tratar a pacientes en fase terminal, para que enfrenten su situación de mejor manera, revisaría las teorías vigentes, consultaría investigaciones cuantitativas y cualitativas al respecto para efectuar una serie de observaciones estructuradas de la relación médico-paciente en casos terminales (muestreando actos de comunicación y cuantificándolos). Además, entrevistaría a enfermos y médicos mediante técnicas cualitativas, organizaría grupos de enfermos para que hablen abiertamente de dicha relación y del trato que desean. Al terminar puede establecer sus conclusiones y obtener preguntas de investigación, hipótesis o áreas de estudio nuevas. De hecho, el diagnóstico clínico de un médico se fundamenta tanto en análisis de laboratorio (cuantitativos) como en la entrevista (cualitativa), así como en la revisión del expediente que contiene datos cuantitativos y anotaciones cualitativas. Como ya se comentó, en el pasado se consideró que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran perspectivas opuestas, irreconciliables y que no debían mezclarse. Los críticos del enfoque cuantitativo lo acusaron de ser “impersonal, frío, reduccionista, limitativo, cerrado y rígido”. Además, consideraron que se estudiaba a las personas como “objetos” y que las diferencias individuales y culturales entre grupos no podían promediarse ni agruparse estadísticamente. Por su parte, los detractores del enfoque cualitativo lo consideraron “vago, subjetivo, inválido, meramente especulativo, sin posibilidad de réplica y sin datos sólidos que apoyaran las conclusiones”. Argumentaban que no se tiene control sobre las variables estudiadas y que se carece del poder de entendimiento que generan las mediciones. El divorcio entre ambos enfoques se originó por la idea de que un estudio con un enfoque podía neutralizar al otro. Se trató de una noción que impedía la reunión de los enfoques cuantitativo y cualitativo. La posición asumida en esta

obra siempre ha sido que son enfoques complementarios, es decir, cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos. El investigador debe ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. En efecto, se trata de una postura pragmática. A continuación ofreceremos ejemplos de investigaciones que, utilizando uno u otro enfoque, se dirigieron fundamentalmente al mismo fenómeno de estudio (tabla 1.3).

| Tema-objeto de estudio/alcance                                  | Estudios cuantitativos   | Estudios cualitativos   |
|---|--|---|
| La familia  | María Elena Oto Mishima (1994): <i>Los migraciones a México y la conformación paulatina de la familia mexicana</i> .   | Gabriel Careaga (1977): <i>Mitos y fantasías de la clase media en México</i> .  |
| Alcance del estudio   | Descripción de la procedencia de los inmigrantes a México; su integración económica y social en diferentes esferas de la sociedad.   | El libro es una aproximación crítica y teórica al surgimiento de la clase media en un país poco desarrollado. El autor combina los análisis documental, político, dialéctico y psicoanalítico con la investigación social y biográfica para reconstruir tipologías o familias tipo.   |
| La comunidad  | Prodipto Roy, Frederick B. Waisanen y Everett Rogers (1969): <i>The impact of communication on rural development</i> .   | Luis González y González (1995): <i>Pueblo en viño</i> .  |
| Alcance del estudio   | Se determina cómo ocurre el proceso de comunicación de innovaciones en comunidades rurales, y se identifican los motivos para aceptar o rechazar el cambio social. Asimismo, se establece qué clase de medio de comunicación es el más eficaz.       | El autor describe con detalle la microhistoria de San José de Gracia, donde se examinan y entretajan las vidas de sus pobladores con su pasado y otros aspectos de la vida cotidiana.   |
| Las ocupaciones   | Linda D. Hammond (2000): <i>Teacher quality and student achievement</i> .  | Howard Becker (1951): <i>The professional dance musician and his audience</i> .   |
| Alcance del estudio   | Establece correlaciones entre estilos de enseñanza, desempeño de la ocupación docente y éxito de los alumnos.  | Narración detallada de procesos de identificación y otras conductas de músicos de jazz con base en sus competencias y conocimiento de la música.  |
| Organizaciones de trabajo                                       | P. Marcus, P. Baptista y P. Brandt (1979): <i>Rural delivery systems</i> .   | William D. Bygrave y Dan O'Heilly (editores) (1997): <i>The portable MBA entrepreneurship case studies</i> .  |
| Alcance del estudio   | Investigación que demuestra la escasa coordinación que existe en una red de servicios sociales. Recomienda las políticas a seguir para lograr que los servicios lleguen a los destinatarios.   | Compendio de estudios de caso que apoyan el análisis sobre la viabilidad de nuevas empresas y los retos que enfrentan en los mercados emergentes.   |
| El fenómeno urbano  | Louis Wirth (1964): <i>¿Cuáles son las variables que afectan la vida social en la ciudad?</i>  | Manuel Castells (1979): <i>The urban question</i> .   |
| Alcance del estudio   | La densidad de la población y la escasez de vivienda se establecen como influyentes en el descontento político.  | El autor critica lo que tradicionalmente estudia el urbanismo, y argumenta que la ciudad no es más que un espacio donde se expresan y manifiestan las relaciones de explotación.  |
| El comportamiento criminal*                                     | Robert J. Sampson y John H. Laub (1993): <i>Crime in the making: pathways and turning points through life</i> (en Corbetta, 2003).   | Martín Sánchez Jankowski (1991): <i>Islands in the street: gangs and american urban society</i> .   |
| Alcance del estudio   | Los investigadores reanalizaron datos recolectados entre 1939 y 1963 por un matrimonio de científicos sociales (Sheldon y Eleanor Glueck). Consideraron las variables que influyen en el comportamiento desviado de adolescentes autores de delitos. | Durante 10 años el investigador estudió a 37 pandillas de Los Ángeles, Boston y Nueva York. Jankowski convivió e incluso se integró a las bandas criminales (hasta fue arrestado y herido). Su indagación profunda se enfocó en el individuo, las relaciones entre los miembros de la pandilla y la vinculación de la banda con la comunidad. |
| El abuso sexual infantil y sus consecuencias en la edad adulta* | Matthew Silberman (2010): <i>Sexual abuse in childhood and the mentally disordered female offender</i> .   | Claire B. Draucker y Donna S. Martsolf (2008): <i>Storying childhood sexual abuse</i> .   |

Tabla 1.3 (continuación)

| Tema-objeto de estudio/alcance | Estudios cuantitativos   | Estudios cualitativos  |
|--------------------------------|--|--|
| Alcance del estudio            | Este estudio examinó el papel que desempeñó una historia de abuso sexual infantil en el diagnóstico y tratamiento de los trastornos mentales en una muestra de 321 mujeres delincuentes encarceladas en una prisión femenina de máxima seguridad. Las variables medidas y vinculadas fueron: grado de abuso (historia), salud mental, estatus de la paciente, medicación y raza. | La investigación produjo una teoría fundamentada que explica la manera como sobrevivientes de abuso sexual infantil narran sus experiencias a otras personas y sus implicaciones. Los datos fueron producto de 74 entrevistas a adultos. |

(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Ejemplos de estudios cuantitativos, y cualitativos dirigidos al mismo tema de investigación. (pág. 17,18, Tabla 1.3)

Si nos fijamos en la tabla 1. 3, los estudios cuantitativos plantean relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas. Por ejemplo, en su investigación, Rogers y Waisanen (1969) proponen que, en las sociedades rurales, la comunicación interpersonal es más eficaz que la comunicación de los medios de masas. Se espera que, en los estudios cuantitativos, los investigadores elaboren un reporte con sus resultados y ofrezcan recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones. El alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo. El acento no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo. Tomando como ejemplo el estudio de las ocupaciones y sus efectos en la conducta individual, en la tabla 1.3 notamos la divergencia a la que nos referimos. En el clásico estudio de Howard Becker (1951) sobre el músico de jazz, el autor logra que comprendamos las reglas y los ritos en el desempeño de esta profesión. “¿Y la utilidad de su alcance?”, se preguntarán algunos; pues no está solamente en comprender ese contexto, sino en que las normas que lo rigen se pueden transferir a otras situaciones de trabajo similares. Por otro lado, el estudio cuantitativo de Hammond (2000) trata de establecer con claridad variables personales y del

desempeño de la profesión docente que sirvan para formular políticas de contratación y de capacitación para el magisterio. ¿Para qué? Con la finalidad de incrementar el éxito académico de los estudiantes. Por último, la investigación de Sampson y Laub (1993) tuvo como objetivo analizar la relación entre nueve variables estructurales independientes o causas (entre otras el hacinamiento habitacional, el número de hermanos, el estatus socioeconómico, las desviaciones de los padres, etc.) y el comportamiento delictivo (variable dependiente o efecto). Es decir, generar un modelo teórico explicativo que pudiera extrapolarse a los jóvenes estadounidenses de la época en que se recolectaron los datos. Por su parte, en el estudio cualitativo de Sánchez Jankowski (1991) se pretende comprender las vivencias de los pandilleros, los motivos por los cuales se enrolaron en las bandas y el significado de ser miembro de éstas, así como comprender las relaciones entre los actores y su papel en la sociedad. En una palabra: entenderlos. En la cuarta parte de esta obra, capítulo 17, se aborda la visión mixta que consiste en conjuntar ambos enfoques en una misma investigación, lo que Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) han denominado metafóricamente hablando– “el matrimonio cuantitativo-cualitativo”. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014).

### **El enfoque mixto**

Cómo se originan las investigaciones cuantitativas, cualitativas o mixtas Las investigaciones se originan de ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse.

#### Fuentes de ideas para una investigación

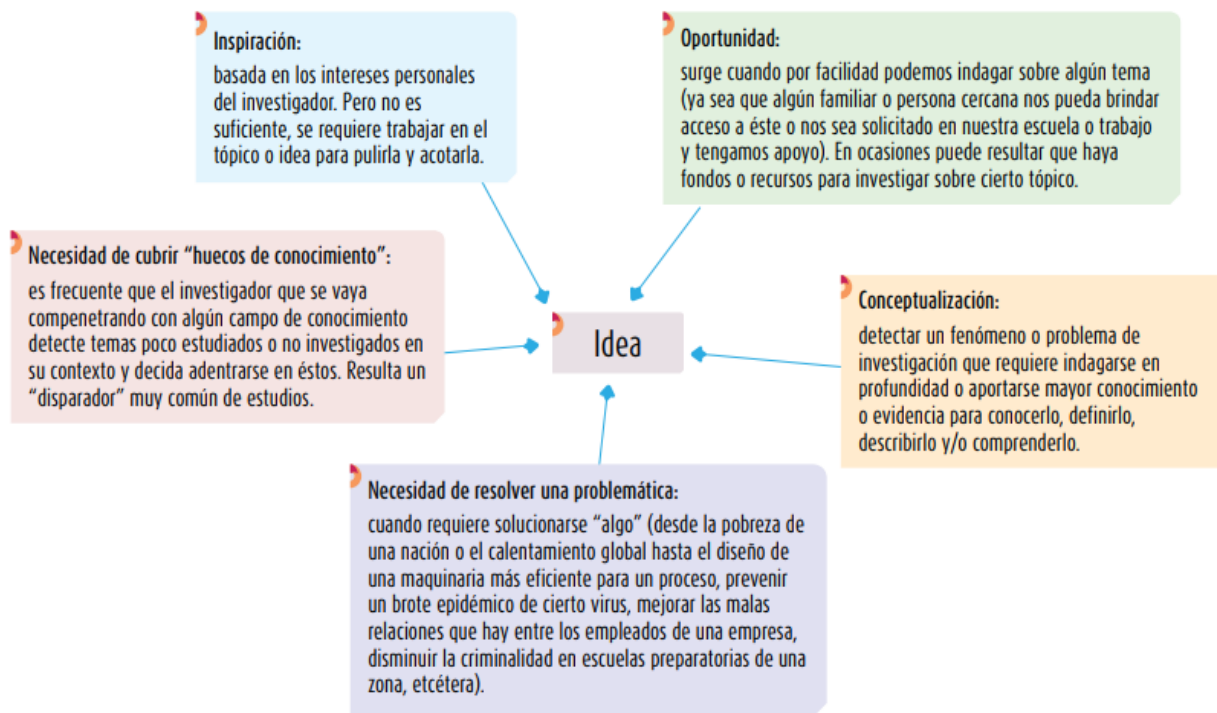
Hay una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales escritos (libros, artículos de revistas o periódicos, notas y tesis), piezas audiovisuales y programas

de radio o televisión, información disponible en internet (dentro de su amplia gama de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, redes sociales y otras), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso intuiciones y presentimientos. Sin embargo, las fuentes que originan las ideas no forzosamente se relacionan con la calidad de éstas. El hecho de que un estudiante lea un artículo científico y extraiga de él una idea de investigación no necesariamente significa que sea mejor que la de otro estudiante que la obtuvo mientras veía una película o un partido de fútbol de la Copa Libertadores. Estas fuentes también llegan a generar ideas, cada una por separado o en conjunto; por ejemplo, al sintonizar un noticiario y escuchar sobre hechos de violencia o terrorismo, es posible comenzar a formarse una idea para efectuar una investigación. Después se puede platicar la idea con algunos amigos y precisarla un poco más o modificarla. Más tarde se busca información al respecto en revistas y periódicos, hasta consultar artículos científicos y libros sobre violencia, terrorismo, pánico colectivo, muchedumbres, psicología de las masas, etcétera. Lo mismo podría suceder en el caso de la inmigración, el pago de impuestos, la crisis económica, las relaciones familiares, la amistad, los anuncios publicitarios en radio, las enfermedades de transmisión sexual, la administración de una empresa, el desarrollo urbano, las mejores prácticas de manufactura y otros temas.

### Cómo surgen las ideas de investigación

Una idea puede surgir donde se congregan grupos (restaurantes, hospitales, bancos, industrias, universidades y otras muchas formas de asociación) o al observar las campañas de elección de legisladores y otros puestos públicos. Alguien podría preguntarse: ¿sirve para algo toda esta publicidad? ¿Tantos letreros, carteles, anuncios en televisión y bardas pintadas tienen algún efecto sobre los votantes? Asimismo, es posible generar ideas al leer una revista de divulgación; por ejemplo, al terminar un artículo sobre la política exterior española, alguien podría concebir una investigación sobre las actuales relaciones entre España y Latinoamérica. Al estudiar en casa, ver la televisión o ir al cine (la película romántica

de moda sugeriría una idea para investigar algún aspecto de las relaciones amorosas); al charlar con otras personas o al recordar alguna vivencia. Por ejemplo, un médico, que a partir de la lectura de noticias sobre el virus de inmunodeficiencia humana (VIH), desea conocer más sobre los avances en el combate a esta enfermedad. Mientras se “navega” por internet o se participa en alguna red social, uno puede generar ideas de investigación, o bien a raíz de algún suceso que esté ocurriendo en el presente, como el caso de una alumna japonesa de una maestría en desarrollo humano, quien inició un estudio en México con mujeres de 35 a 55 años que acababan de enviudar, para analizar el efecto psicológico que tiene el perder al esposo, porque una de sus mejores amigas había sufrido tal pérdida y a ella le correspondió brindarle apoyo (Miura, 2001). Esta experiencia fue casual, pero motivó un profundo estudio. A veces las ideas nos las proporcionan otras personas y responden a determinadas necesidades. Por ejemplo, un profesor nos puede solicitar una indagación sobre cierto tema; en el trabajo, un superior puede requerirle a un subordinado un estudio en particular; o un cliente contrata un despacho para que efectúe una investigación de mercado. Respecto de los “motores” que pueden impulsar ideas, Savin-Baden y Major (2013), así como Sandberg y Alvesson (2011) mencionan: la inspiración, la oportunidad, la necesidad de cubrir “huecos de conocimiento” o la conceptualización. Asimismo, Hernández-Sampieri (2014) agrega la necesidad de resolver una problemática. Esto se aprecia en la figura 2.1.



(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Motores de ideas para investigar. (Pág.25, Figura 2.1)

### Vaguedad de las ideas iniciales

La mayoría de las ideas iniciales son vagas y requieren analizarse con cuidado para que se transformen en planteamientos más precisos y estructurados, en particular en el proceso cuantitativo. Como mencionan Labovitz y Hagedorn (1981), cuando una persona concibe una idea de investigación, debe familiarizarse con el campo de conocimiento en el que se ubica la idea.

### Necesidad de conocer los antecedentes

Para tal profundización es necesario revisar estudios, investigaciones y trabajos anteriores, especialmente si uno no es experto en el tema. Conocer lo que se ha hecho respecto de una idea ayuda a:

- No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo. Esto implica que una buena investigación debe ser novedosa, lo cual puede lograrse al tratar un tema no estudiado, profundizar poco en uno medianamente conocido, o darle una visión diferente o innovadora a un problema aunque ya se haya examinado repetidamente (por ejemplo, la familia es

un tema muy indagado; sin embargo, si alguien la analiza desde una perspectiva diferente, digamos, la manera como se presenta en las películas latinoamericanas muy recientes, le daría a su investigación un enfoque novedoso).

Estructurar más formalmente la idea de investigación. Por ejemplo, una persona, al ver un programa televisivo con escenas de alto contenido sexual explícito o implícito, quizá se interese en llevar a cabo una investigación en torno a esta clase de programas. Sin embargo, su idea es confusa, no sabe cómo abordar el tema; entonces, consulta diversas fuentes bibliográficas al respecto, platica con alguien que conoce la temática y analiza más programas de ese tipo. Después de profundizar en el campo de estudio correspondiente, es capaz de esbozar con mayor claridad y formalidad lo que desea investigar. Vamos a suponer que decide centrarse en un estudio cuantitativo sobre los efectos que tienen dichos programas en la conducta sexual de los adolescentes argentinos; o bien, que decide comprender los significados que tienen para ellos tales emisiones televisivas (cualitativo). También, podría abordar el tema desde otro punto de vista, por ejemplo, investigar si hay o no una cantidad considerable de programas con alto contenido sexual en la televisión argentina actual, por qué canales y en qué horarios se transmiten, qué situaciones muestran este tipo de contenido y en qué forma lo hacen (cuantitativo). De esta manera, su idea será precisa en mayor medida. Desde luego que en el enfoque cualitativo de la investigación el propósito no es siempre contar con una idea y planteamiento de investigación completamente estructurados; pero sí con una idea y visión que nos conduzca a un punto de partida, y en cualquier caso, resulta aconsejable consultar fuentes previas para obtener referencias, aunque finalmente iniciemos nuestro estudio partiendo de bases propias y sin establecer alguna creencia preconcebida. • Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación. En efecto, aunque los fenómenos o problemas sean “los mismos”, pueden analizarse de diversas formas, según la disciplina dentro de la cual se enmarque la investigación. Por ejemplo, si las organizaciones se estudian básicamente desde el punto de vista comunicológico, el interés se centraría en aspectos como las redes y los flujos de comunicación en las organizaciones, los medios de comunicación, los tipos de mensajes que se emiten

y la sobrecarga, la distorsión y la omisión de la información. Por otra parte, si se trabajan más bien desde una perspectiva sociológica, la investigación se ocuparía de cuestiones como la estructura jerárquica en las organizaciones, los perfiles socioeconómicos de sus miembros, la migración de los trabajadores de áreas rurales a zonas urbanas y su ingreso a centros fabriles, las ocupaciones y otros asuntos. Si se adopta una perspectiva fundamentalmente psicológica, se analizarían fenómenos como los procesos de liderazgo, la personalidad de los miembros de la organización, la motivación en el trabajo. Pero, si se utilizara un encuadre predominantemente mercadológico de las organizaciones, se investigarían, por ejemplo, aspectos como los procesos de compraventa, la evolución de los mercados y las relaciones entre empresas que compiten dentro de un mercado. La mayoría de las investigaciones, a pesar de que se ubiquen dentro de un encuadre o perspectiva en particular, no pueden evitar, en mayor o menor medida, tocar temas que se relacionen con distintos campos o disciplinas (por ejemplo, las teorías de la agresión social desarrolladas por los psicólogos han sido utilizadas por los comunicólogos para investigar los efectos que la violencia televisada genera en la conducta de los niños que se exponen a ella). Por ende, cuando se considera el enfoque seleccionado se habla de perspectiva principal o fundamental, y no de perspectiva única. La elección de una u otra perspectiva tiene importantes implicaciones en el desarrollo de un estudio. También es común que se efectúen investigaciones interdisciplinarias que aborden un tema utilizando varios encuadres. Si una persona quiere conocer cómo desarrollar un municipio, podría emplear una perspectiva ambiental y urbanística, con la que analizara aspectos como vías de comunicación, suelo y subsuelo, áreas verdes, densidad poblacional, características de las viviendas, disponibilidad de terrenos, aspectos legales, otros, Pero no puede olvidarse de otras perspectivas, como la educativa, de salud, desarrollo económico, desarrollo social, entre otras. Además de que adoptemos un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto de la investigación, tenemos que elegir un encuadre principal para abordar nuestro estudio o establecer qué perspectivas lo conducirán.

Investigación previa de los temas

Es evidente que, cuanto mejor se conozca un tema, el proceso de afinar la idea será más eficiente y rápido. Desde luego, hay temas que han sido más investigados que otros y, en consecuencia, su campo de conocimiento se encuentra mejor estructurado. Estos casos requieren planteamientos más específicos. Podríamos decir que hay:

- Temas ya investigados, estructurados y formalizados, sobre los cuales es posible encontrar documentos escritos y otros materiales que reportan los resultados de investigaciones anteriores.
- Temas ya investigados pero menos estructurados y formalizados, sobre los cuales se ha investigado aunque existen sólo algunos documentos escritos y otros materiales que reporten esta investigación; el conocimiento puede estar disperso o no ser accesible. De ser así, habría que buscar los estudios no publicados y acudir a medios informales, como expertos en el tema, profesores, amigos, etc. Internet (incluyendo sus redes sociales) constituye una valiosa herramienta en este sentido.
- Temas poco investigados y no estructurados, los cuales requieren un esfuerzo para encontrar lo que escasamente se ha investigado.
- Temas no investigados.

#### Criterios para generar ideas

Algunos inventores famosos han sugerido estos criterios para generar ideas de investigación productivas:

- Las buenas ideas intrigan, alientan y estimulan al investigador de manera personal. Al elegir un tema para investigar, y más concretamente una idea, es importante que nos resulte atractiva, interesante o necesaria. Es muy tedioso tener que trabajar en algo que no sea de nuestro interés. En la medida en que la idea motive al investigador, éste se compenetrará más con el estudio y tendrá una mayor predisposición para salvar los obstáculos que se le presenten.
- Las buenas ideas de investigación “no son necesariamente nuevas, pero sí novedosas”. En muchas ocasiones es necesario actualizar estudios previos,

adaptar los planteamientos derivados de investigaciones efectuadas en contextos diferentes o conducir ciertos planteamientos a través de nuevos caminos.

- Las buenas ideas de investigación pueden servir para elaborar teorías y solucionar problemáticas. Una buena idea puede conducir a una investigación que ayude a formular, integrar o probar una teoría, a iniciar otros estudios que, aunados a la investigación, logren constituir una teoría o bien, a generar nuevos métodos de recolectar y analizar datos. En otros casos, las ideas dan origen a investigaciones que contribuyen a resolver problemas concretos. Así, un estudio que se diseñe para analizar los factores que provocan conductas delictivas en los adolescentes sería útil para el establecimiento de programas dirigidos a resolver problemas de delincuencia juvenil.

- Las buenas ideas pueden fomentar nuevas interrogantes y cuestionamientos. Hay que encontrar respuestas, pero también es preciso hacer más preguntas. A veces un estudio llega a generar más preguntas que respuestas.

#### Recomendaciones para desarrollar ideas y comenzar una investigación

Con el fin de llevar a buen término una investigación, es necesario considerar algunos aspectos, los cuales se listan a continuación:

- a) Examinar temas acotados, que no sean muy generales.
- b) Compartir la idea con amigos y otras personas informadas (en persona y en las redes sociales en internet) para conocer opiniones, datos y referencias.
- c) Meditar y escribir sobre las implicaciones de estudiar la idea, no solamente enunciarla.
- d) Reflexionar sobre la idea para enfocarse en algún aspecto.
- e) Relacionar nuestras ideas personales y experiencias con la idea de investigación (Lester y Lester, 2012). Por ejemplo, un estudiante de ciencias de la salud cuya madre sufre de cáncer vaginal podría realizar un estudio sobre sus causas; o bien, alguien que cursa una licenciatura y además trabaja en un supermercado puede

analizar el impacto que tienen los descuentos y promociones en la lealtad de los clientes.

Respecto de este último punto, Lester y Lester (2012) presentan ejemplos sobre la manera de conectar experiencias personales con la idea de investigación, los cuales se incluyen en la tabla 2.1.

| <b>1. Combinar intereses personales con un campo académico o profesional</b>                                   |   |
|--|---|
| Interés personal   | Fútbol.   |
| Campo  | Medicina deportiva.   |
| Ideas posibles   | "Eficacia de distintas terapias para lesiones de los músculos de las piernas", "técnicas para operaciones de meniscos".   |
| <b>2. Considerar problemas o situaciones que afectan al investigador, su familia u otras personas cercanas</b> |   |
| Interés personal   | La educación de los niños (hermanos).   |
| Problema   | Aprendizaje de niños hiperactivos.  |
| Ideas posibles   | "Métodos de enseñanza de la investigación basados en la computación para niños hiperactivos en edad preescolar", "efectos de los medicamentos para calmar la hiperactividad en niños especiales de primaria". |
| <b>3. Tomar en cuenta temas científicos de interés personal</b>  |   |
| Interés personal   | Pozos de riego para el cultivo de leguminosas en el rancho o granja familiar.   |
| Tema científico  | Toxinas químicas en aguas subterráneas.   |
| Ideas posibles   | "Consecuencias del envenenamiento por toxinas químicas presentes en aguas subterráneas", "métodos para eliminar la contaminación de aguas subterráneas por toxinas químicas".                                 |

Tabla 2.1 (continuación)

| <b>4. Vincular la herencia cultural, nacional y regional a la idea</b>                              |   |
|---|---|
| Interés personal  | Emigración de mexicanos a Estados Unidos.   |
| Herencia  | Latina/mexicana.  |
| Ideas posibles  | "Percepción que tienen los migrantes mexicanos en Estados Unidos respecto de los migrantes de otros países con los cuales trabajan juntos" (Contreras y Hernández-Sampieri, 2011), "impacto de la migración a Estados Unidos de los trabajadores mexicanos en sus familias".  |
| <b>5. Recordar alguna experiencia y relacionarla con intereses personales para generar una idea</b> |   |
| Interés personal  | Uso de redes sociales en internet.  |
| Experiencia   | Utilización cotidiana de una red específica.  |
| Ideas posibles  | "Usos y funciones de las principales redes sociales en internet por parte de estudiantes universitarios", "comparar el uso que hacen los estudiantes universitarios de las redes sociales en internet con el uso por parte de jóvenes que no estudian", "significados profundos de las experiencias en las redes sociales en internet". |

(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Ejemplos de conexiones entre las experiencias y la idea de investigación. (Pág. 28,29, Tabla 2.1).

Con el propósito de identificar ideas con potencial para ser investigadas y transitar paulatinamente hacia el planteamiento del problema, Lester y Lester (2012) sugieren utilizar preguntas o cuestionamientos. Por ejemplo, supongamos que un estudiante de medicina se encuentra interesado en conocer qué factores deben tomarse en cuenta al recomendar a los pacientes hipertensos ciertos medicamentos que contribuyen a controlar su presión arterial. Para afinar su idea es conveniente que se haga preguntas básicas: ¿qué es la presión arterial? ¿Qué es un medicamento? ¿Cuáles son los tipos de medicamentos más comunes para tratar la hipertensión arterial? ¿Cuáles son los componentes principales de estos medicamentos? ¿Qué efectos primarios y secundarios tienen tales medicamentos? ¿Qué se debe tomar en cuenta antes de administrar los medicamentos para el control de la presión arterial? ¿Qué marcas genéricas y comerciales de medicamentos para hipertensión arterial se encuentran disponibles en mi ciudad o mi comunidad? Otro ejemplo: un alumno de ingeniería civil está interesado en investigar si el material PET (tereftalato de polietileno) puede utilizarse como ladrillo para construir casas y si su costo es accesible, le resultaría conveniente precisar su idea con preguntas de acercamiento: ¿qué es un material de construcción? ¿Qué tipos de materiales pueden utilizarse en la edificación de viviendas? ¿Qué es el PET y cuáles son sus propiedades? ¿De qué formas es posible usar el PET en la construcción? ¿Puede reciclarse para elaborar tabiques o reutilizarse? ¿Qué es más adecuado en cuanto a resistencia estructural, propiedades térmicas, aislamiento acústico y costo? ¿Puede cumplir con las normas de construcción para ladrillos, bloques o equivalentes requeridas en el contexto donde se utilizaría? En ambos casos, los estudiantes toman notas y las respuestas a ciertas preguntas pueden conducir a otros cuestionamientos y así, hasta tener una idea más clara y precisa de lo que se quiere investigar. Además, el investigador comienza a revisar bibliografía básica sobre su tema.

(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

La presente investigación es de enfoque mixto.

### **Tipos de investigación**

El estudio realizado en la presente investigación es de carácter descriptivo, pues pretende lograr objetivos generales y específicos, a través de la recolección de datos por medio de cuestionarios.

El fin último de esta investigación es evaluar y establecer las mejoras necesarias para los procesos de otorgamientos de patrocinios en la Junta Promotora de Turismo del INCOP.

### **Descriptiva**

Con los estudios descriptivos se busca 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, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren; esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. Por ejemplo, un investigador organizacional que tenga como objetivo describir varias empresas industriales de Lima, en términos de su complejidad, tecnología, tamaño, centralización y capacidad de innovación, mide estas variables y por medio de sus resultados describirá: 1) la diferenciación horizontal (subdivisión de las tareas), la vertical (número de niveles jerárquicos) y la espacial (número de centros de trabajo), así como el número de metas que han definido las empresas (complejidad); 2) qué tan automatizadas se encuentran (tecnología); 3) cuántas personas laboran en ellas (tamaño); 4) cuánta libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles organizacionales y cuántos tienen acceso a la toma de decisiones (centralización de las decisiones), y 5) en qué medida llegan a modernizarse o realizar cambios en los métodos de trabajo o maquinaria (capacidad de innovación). Sin embargo, el investigador no pretende analizar por medio de su estudio si las empresas con tecnología más automatizada son las más complejas (relacionar tecnología con complejidad) ni decirnos si la

capacidad de innovación es mayor en las empresas menos centralizadas (correlacionar capacidad de innovación con centralización). Lo mismo ocurre con el psicólogo clínico que tiene como fin describir la personalidad de un individuo. Se limitará a medir sus dimensiones (hipocondría, depresión, histeria, masculinidad-feminidad, introversión social, otros), para posteriormente describirla. No le interesa analizar si mayor depresión se relaciona con mayor introversión social; en cambio, si pretendiera establecer relaciones entre dimensiones o asociar la personalidad con la agresividad del individuo, su estudio sería básicamente correlacional y no descriptivo. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

### **Explorativa**

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos desconocidos o novedosos: una enfermedad de reciente aparición, una catástrofe ocurrida en un lugar donde nunca había sucedido algún desastre, inquietudes planteadas a partir del desciframiento del código genético humano y la clonación de seres vivos, una nueva propiedad observada en los hoyos negros del universo, el surgimiento de un medio de comunicación completamente innovador o la visión de un hecho histórico transformada por el descubrimiento de evidencia que estaba oculta. El incremento de la esperanza de vida más allá de 100 años, la futura población que habite la Luna, el calentamiento de la atmósfera de la Tierra a niveles insospechados, cambios profundos en la concepción del matrimonio o en la ideología de una religión son hechos que generarían una gran cantidad de investigaciones exploratorias. Los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído ningún libro, sino que simplemente alguien nos hizo un breve comentario. Al llegar no sabemos qué atracciones visitar, a qué museos ir, en qué lugares se come bien,

cómo es la gente; en otras palabras, ignoramos mucho del sitio. Lo primero que hacemos es explorar: preguntar sobre qué hacer y a dónde ir al taxista o al chofer del autobús que nos llevará al hotel donde nos hospedaremos; además, debemos pedir información a quien nos atienda en la recepción, al camarero, al cantinero del bar del hotel y, en fin, a cuanta persona veamos amigable. Desde luego, si ya había información del lugar y no la buscamos, perdimos dinero y mucho tiempo. De esta forma, quizá veamos un espectáculo no tan agradable y caro, al tiempo que nos perdemos de uno fascinante y más económico; por supuesto que, en el caso de la investigación científica, la inadecuada revisión de la literatura trae consecuencias más negativas que la simple frustración de gastar en algo que a fin de cuentas no nos gustó. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

### **Explicativa**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. Por ejemplo, dar a conocer las intenciones del electorado es una actividad descriptiva (indicar, según una encuesta de opinión antes de que se lleve a cabo la elección, cuántas personas “van” a votar por los candidatos contendientes constituye un estudio descriptivo) y relacionar dichas intenciones con conceptos como edad y género de los votantes o magnitud del esfuerzo propagandístico que realizan los partidos a los que pertenecen los candidatos (estudio correlacional), es diferente de señalar por qué alguien habría de votar por determinado candidato y otras personas por los demás (estudio explicativo). Al hacer de nuevo una analogía con el ejemplo del psicoanalista y sus pacientes, un estudio explicativo sería similar a que el médico hablara de por qué razones Ana y Luis se llevan como lo hacen (no cómo se llevan, lo cual correspondería a un nivel correlacional). Suponiendo que su matrimonio lo condujeran “bien” y la relación fuera percibida por ambos como satisfactoria, el

médico explicaría por qué ocurre así. Además, nos aclararía por qué realizan ciertas actividades y pasan juntos determinado tiempo. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

### **Correlacional**

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿aumenta la autoestima de los pacientes conforme reciben una psicoterapia gestáltica? ¿A mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto de las tareas laborales? ¿Hay diferencias entre el rendimiento que otorgan las acciones de empresas de alta tecnología computacional y el rendimiento de las acciones de empresas pertenecientes a otros giros con menor grado tecnológico en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires? ¿Los campesinos que adoptan más rápidamente una innovación son más cosmopolitas que los campesinos que la adoptan después? ¿La lejanía física entre las parejas de novios tiene una influencia negativa en la satisfacción en la relación? (Todas en un contexto específico). Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Por ejemplo, un investigador que desee analizar la asociación entre la motivación laboral y la productividad individual, digamos, en varias empresas industriales con más de mil trabajadores de la ciudad de Santa Fe de Bogotá, Colombia, mediría la motivación y la productividad de cada persona y después analizaría si los trabajadores con mayor motivación son o no los más productivos. Es importante recalcar que la mayoría de las veces, las mediciones de las variables que se van a correlacionar provienen de los mismos casos o participantes, pues no es lo común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en ciertas

personas, con mediciones de otra variable realizadas en personas distintas. Así, para establecer la relación entre la motivación y la productividad, no sería válido correlacionar mediciones de la motivación en trabajadores colombianos con mediciones sobre la productividad de los trabajadores peruanos. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

## **Fuentes de información**

### **Fuentes primarias**

Situación que ocurre cuando el investigador conoce su localización, se encuentra muy familiarizado con el campo de estudio y tiene acceso a ellas (puede utilizar material de bibliotecas, filmotecas, hemerotecas y bancos de información). Sin embargo, frecuentemente no sucede así (no se es experto en el tema o se dispone de recursos limitados).

Por ello, es recomendable iniciar la revisión de la literatura consultando a uno o varios especialistas en el tema (algún profesor, por ejemplo) y buscando en internet fuentes primarias en centros o sistemas de información y bases de referencias y datos. Para ello, necesitamos elegir las “palabras clave”, “descriptores” o “términos de búsqueda”, los cuales deben ser distintivos del problema de estudio y se extraen de la idea o tema y del planteamiento del problema. Para este último se requiere hacer algunas lecturas preliminares que lo afinen y completen. Los expertos también nos pueden ayudar a seleccionar tales palabras. Si los términos son vagos y generales obtendremos una consulta con muchas referencias e información que no es pertinente para nuestro planteamiento. En este sentido, las bases de referencias funcionan como los motores de búsqueda (Google, Yahoo, Bing, otros). Por ejemplo, si hacemos una consulta con palabras como “escuela”, “educación”, “comunicación”, “empresas” o “personalidad”, aparecerán miles de referencias y nos “perderemos en un mundo de información”. Entonces, los términos de búsqueda deben ser precisos, porque si nuestro planteamiento es concreto, la consulta tendrá más sentido, estará más acotada y nos llevará a referencias apropiadas. Asimismo, nuestra búsqueda

deberá hacerse con palabras en español y en inglés, porque gran cantidad de fuentes primarias se encuentran en este idioma. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014, págs. 61,62)

### **Fuentes secundarias**

Son fuentes que ayudan a informarse en el área de conocimiento.

Las fuentes secundarias sirven para completar los datos y aunque no se citen dentro del trabajo, facilitan extraer ideas o conceptos relevantes sobre el tema en estudio. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2003, pág. 67)

### **Población**

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b).

Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

En la presente investigación se tomará toda la población de la institución, dado que está conformada únicamente por 5 colaboradores que conforman la Junta Directiva:

- a. Un funcionario del Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP), Dr. Roger Ríos Duarte, presidente ejecutivo de INCOP.
- b. Un funcionario del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), MBA. Ernesto Ruiz Ríos, vicepresidente de la dirección de la Junta Directiva.
- c. Un representante de la Cámara de Turismo de Puntarenas (CATUP), Lic. Milton Arias Sánchez, presidente de la dirección de la Junta Directiva.

- d. Un funcionario de la Municipalidad de Puntarenas, Randall Chavarría Matarrita, alcalde.
- e. Un representante de la Casa de la Cultura de la Ciudad de Puntarenas, Ólger Torres Montoya.

En el proceso de otorgamiento de patrocinios todos los de la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo están involucrados, de los cinco integrantes tienen que estar la mayoría de acuerdo para que se pueda dar el patrocinio y también el patrocinio solicitado debe cumplir con todos los requisitos, de lo contrario no se podrá otorgar.

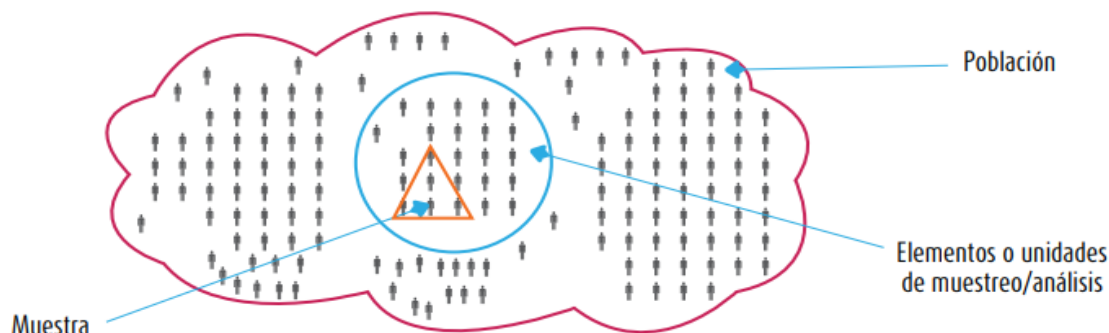
## **Muestra**

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que debe definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

¿Cómo seleccionar la muestra?

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Esto se representa en la figura 8.3. Con frecuencia leemos y escuchamos hablar de muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) deben ser representativas; por tanto, el uso de los términos al azar y aleatorio solo denota un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos o unidades, pero no aclara el tipo

de muestra ni el procedimiento de muestreo. Hablemos entonces de estos conceptos en los siguientes apartados.



(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Representación de una muestra como subgrupo. (pág. 175, Figura 8.3)

### Tipos de muestra

Básicamente, categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.

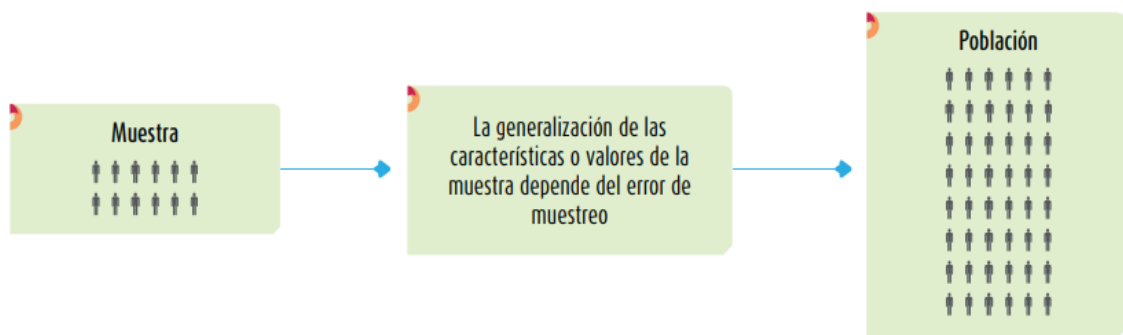
En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.

Imagínese el procedimiento para obtener el número premiado en un sorteo de lotería. Este número se va formando en el momento del sorteo. En las loterías tradicionales, a partir de las esferas con un dígito que se extraen (después de revolverlas mecánicamente) hasta formar el número, de manera que todos los números tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo

de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. Para ilustrar lo anterior mencionaremos tres ejemplos que toman en cuenta dichas consideraciones.

¿Cómo se selecciona una muestra probabilística?

Resumiremos diciendo que la elección entre la muestra probabilística y la no probabilística se hace según el planteamiento del problema, las hipótesis, el diseño de investigación y el alcance de sus contribuciones. Las muestras probabilísticas tienen muchas ventajas; quizá la principal sea que puede medirse el tamaño del error en nuestras predicciones. Se ha dicho incluso que el principal objetivo del diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este error, al que se le llama error estándar (Johnson, 2014; Brown, 2006; Kalton y Heeringa, 2003; y Kish, 1995). Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular. Esto se representa en la figura 8.4.



(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Esquema de la generalización de la muestra a la población. (pág. 177, Figura 8.4).

¿Cómo y cuáles son las muestras no probabilísticas?

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Por el momento, comentaremos que seleccionan individuos o casos “típicos” sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada. Por ello, para fines deductivos-cuantitativos, cuando la generalización o extrapolación de resultados hacia la población es una finalidad en sí misma, las muestras dirigidas implican algunas desventajas. La primera es que, al no ser probabilísticas, no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, no podemos determinar con qué nivel de confianza hacemos una estimación. Esto es un inconveniente si consideramos que la estadística inferencial se basa en la teoría de la probabilidad, por lo que las pruebas estadísticas en muestras no probabilísticas tiene un valor limitado a la muestra en sí, más no a la población. Es decir, los datos no pueden generalizarse a ésta. En las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos.

La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza

para la recolección y el análisis de los datos. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

## **Las técnicas e instrumentos para recolección de datos**

¿Qué implica la etapa de recolección de datos?

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/ análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, otros). Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, otros.

b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.

c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”.

d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? El plan se nutre de diversos elementos:

1. Las variables, conceptos o atributos por medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).

2. Las definiciones operacionales. La manera como hemos operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.

3. La muestra.

4. Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, otros). El plan se implementa para obtener los datos requeridos; no olvidemos que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles. En la figura 9.1 se encuentra un ejemplo de un plan de este tipo.

¿De qué tipos de instrumentos de medición o recolección de datos cuantitativos disponemos en la investigación?

### **Análisis de contenido cuantitativo**

#### **Observación**

#### **Pruebas estandarizadas e inventarios**

#### **Datos secundarios (recolectados por otros investigadores)**

#### **Instrumentos mecánicos o electrónicos**

#### **Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina**

#### **Cuestionarios**

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción. Ahora, comentaremos primero sobre

las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar los cuestionarios. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

### Entrevista

Mencionando a (Jenesick, 1998) "...en la entrevista por medio de preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema" (p. 209). (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2010)

## **Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (HernándezSampieri et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009). (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

## **Validez**

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

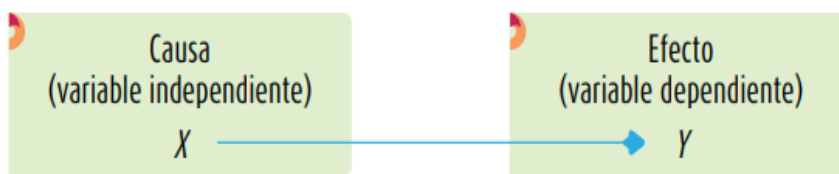
## **Tipos de Instrumentos de medición**

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento de Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. (Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014)

## Diseño de la investigación

### Diseños experimentales

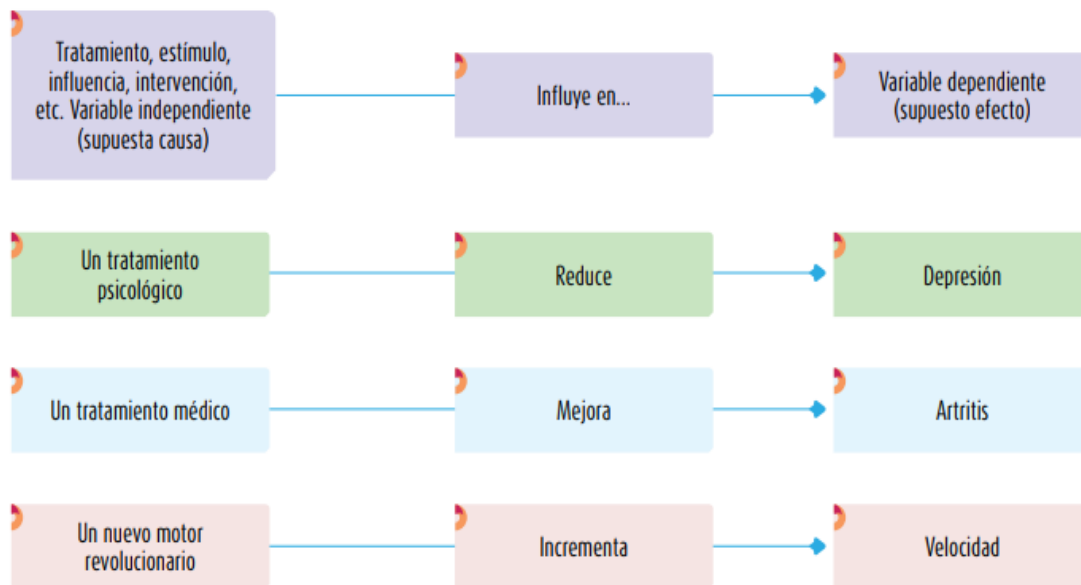
El término *experimento* tiene al menos dos acepciones, una general y otra particular. La general se refiere a “elegir o realizar una acción” y después observar las consecuencias (Babbie, 2014). Este uso del término es bastante coloquial; así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos de peinado y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es que requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. Una acepción particular de experimento, más armónica con un sentido científico del término, se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador (Fleiss, 2013; O’Brien, 2009 y Green, 2003). Esta definición quizá parezca compleja; sin embargo, conforme se analicen sus componentes se aclarará su sentido.



(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Esquema de experimento y variables (pág. 129, Figura 7.1)

Creswell (2013a) y Reichardt (2004) llaman a los experimentos estudios de intervención, porque un investigador genera una situación para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan en ella en comparación con quienes no lo hacen. Es posible experimentar con seres humanos, seres vivos y ciertos objetos, pero siempre observando los principios éticos que se comentarán más adelante y en el

capítulo 2 adicional del centro de recursos en línea. Los experimentos manipulan tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones (denominadas variables independientes) para observar sus efectos sobre otras variables (las dependientes) en una situación de control.



(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014) Ejemplos de la relación de variables independiente y dependiente. (pág. 130 Figura 7.2,)

### Diseños no experimentales

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009b). En un experimento, el investigador prepara deliberadamente una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o

aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. La investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, otros.

En un estudio experimental se construye el contexto y se manipula de manera intencional la variable independiente (en este caso, el consumo del alcohol) y se observa el efecto de esta manipulación sobre la variable dependiente (aquí, la calidad de los reflejos). Es decir, el investigador influyó directamente en el grado de consumo de alcohol de los participantes. En la investigación no experimental no hay ni manipulación intencional ni asignación al azar. Los sujetos ya habían consumido cierto nivel de alcohol y en este hecho el investigador no tuvo nada que ver: no influyó en la cantidad de consumo de alcohol de los participantes. Era una situación que ya existía, ajena al control directo que hay en un experimento. En la investigación no experimental se eligieron personas con diferentes niveles de consumo, los cuales se generaron por muchas causas, pero no por la manipulación intencional y previa del consumo de alcohol. En resumen, en un estudio no experimental los individuos ya pertenecían a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por autoselección. Esta diferencia esencial genera características distintas en la investigación experimental y la no experimental, que serán comentadas cuando se comparen ambos enfoques. Para ello es necesario profundizar en los tipos de investigación no experimental. La investigación experimental tiene alcances iniciales y finales correlacionales y explicativos. La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. Un ejemplo no

científico (y tal vez demasiado coloquial) para abundar en la diferencia entre un experimento y un no experimento serían las siguientes situaciones:

|                |   |
|----------------|---|
| Experimento    | Hacer enojar intencionalmente a una persona y ver sus reacciones. |
| No experimento | Ver las reacciones de esa persona cuando llega enojada.           |

(Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, sexta edición , 2014, pág. 153)

### Cuadro de Variables

| Objetivo específico  | Variable   | Definición conceptual                                      | Definición operacional    | Definición instrumental                                |
|--|--|--|---------------------------|--|
| Investigar los procedimientos administrativos actuales con | Evaluación del comportamiento de los patrocinados. | Procedimientos administrativos: conjunto de pasos o etapas | El nivel de satisfacción. | Cuestionario y entrevista<br>Preguntas: N°1, N°2, N°3. |

|  |   |  |                              |   |
|--|---|--|------------------------------|---|
| <p>los que cuenta la Junta Promotora de Turismo.</p>   |   | <p>necesarias, que llevan a cabo los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo.</p>  |                              |   |
| <p>Determinar en qué medida influyen estos procedimientos actualizados y no actualizados dentro del proceso administrativo en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP.</p> | <p>Eficiencia del procedimiento administrativo en el otorgamiento de patrocinios.</p> | <p>Eficiencia: utilizar los recursos de manera inteligente y en forma eficaz en costos</p> <p>Procedimientos administrativos: conjunto de pasos o etapas necesarias, que llevan a cabo los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo</p> | <p>Nivel de Cumplimiento</p> | <p>Cuestionario y entrevista.<br/>Preguntas N°4, N°5, N°6, N°7.</p> |

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <p>Evaluar la aplicación y no aplicación de la Ley General de Administración Pública que actualmente afecta dentro del proceso administrativo en los procedimientos administrativos aplicados específicamente en el proceso de otorgamiento de patrocinios a cargo de la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP</p> | <p>Calidad de la imagen de la Junta Promotora de Turismo en los patrocinios.</p> | <p>Patrocinio: consiste en apoyar de manera económica o material una causa o evento.</p> <p>Calidad: conjunto de atributos que identifican un producto o servicio libre de defectos que cumple con las expectativas del consumidor o usuario.</p> | <p>Evaluación de procesos</p>                 | <p>Cuestionario y entrevista.<br/>Preguntas: N°8, N°9, N°10, N°11.</p> |
| <p>Proponer los procedimientos actualizados que se apeguen a los parámetros</p>   | <p>Estandarización de los parámetros legislativos aplicables.</p>                | <p>Procedimientos administrativos: conjunto de pasos o etapas necesarias, que llevan a cabo</p>   | <p>Comprobación de procesos y parámetros.</p> | <p>Cuestionario y entrevista.<br/>Preguntas: N°12, N°13, N°14.</p>     |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <p>establecidos en la legislación nacional para aplicarlos en la Junta Promotora de Turismo del INCOP.</p> |  | <p>los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo</p> <p>Parámetros:<br/>Conjunto de datos necesarios para analizar o valorar una situación.</p> |  |  |
|--|--|---|--|--|

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS Y RESULTADOS**

¿Cuáles son las principales debilidades con el otorgamiento de patrocinios?

Tabla N° 1

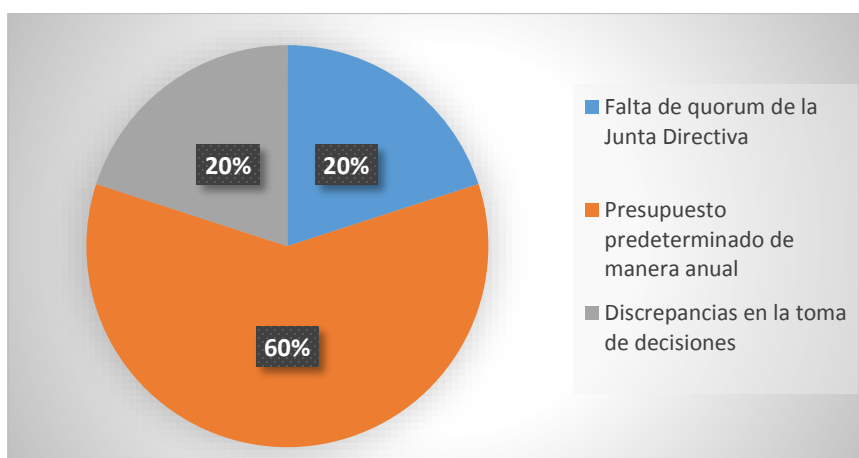
Principales debilidades con el otorgamiento  
de patrocinios

| Respuestas  | Valor absoluto | Valor relativo |
|---|----------------|----------------|
| Falta de documentos (administrativos o legales) para solicitar patrocinio | 0              | 0%             |
| Falta de quorum de la Junta Directiva                                     | 1              | 20%            |
| Presupuesto predeterminado de manera anual                                | 3              | 60%            |
| Discrepancias en la toma de decisiones                                    | 1              | 20%            |
| Total   | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1

Principales debilidades con el otorgamiento  
de patrocinios



Fuente: Elaboración propia

## Interpretación

En el gráfico N°1 un 20% piensa que la principal debilidad en el otorgamiento de patrocinios es la falta de quorum en la Junta Directiva, esto se debe a que si no está la mayoría de los miembros de la Junta Directiva no se pueden tomar decisiones; el 60% opina que afecta mayormente tener que apegarse al presupuesto predeterminado de manera anual, lo cual impide otorgar varios patrocinios para proyectos ambiciosos en el mismo año, con los que se vea beneficiada la ciudad de Puntarenas; el otro 20% cree que las discrepancias en la toma de decisiones perjudican el otorgar algunos patrocinios.

¿Qué Ley regula en la Junta Promotora de Turismo los procedimientos administrativos?

Tabla N° 2

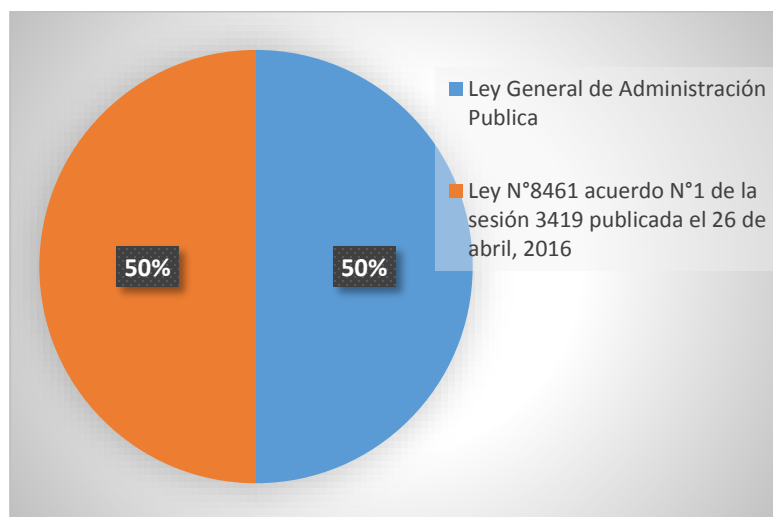
Ley que regula en la Junta Promotora de Turismo los procedimientos administrativos

| Respuestas  | Valor absoluto | Valor relativo |
|---|----------------|----------------|
| Ley General de Administración Pública                                   | 0              | 50%            |
| Ley N°8461 acuerdo N°1 de la sesión 3419 publicada el 26 de abril, 2016 | 5              | 50%            |
| Ninguna Ley   | 0              | 0%             |
| Total   | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2

Ley que regula en la Junta Promotora de Turismo los procedimientos administrativos



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En el gráfico N°2 el 50% de la población afirma que la Ley N°8461, (Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico), acuerdo N°1 de la sesión 3419 publicada el 26 de abril, 2016, regula en la Junta Promotora de Turismo los procedimientos administrativos. El objetivo del presente reglamento es poder direccionar conforme a derecho corresponde el financiamiento de las obligaciones referidas a esta ley, en relación con el desarrollo socioeconómico del Cantón Central de Puntarenas. El otro 50% dice que regula la Ley General de Administración Pública dado que es una ley y así está establecido.

¿Se encuentran establecidos los procedimientos administrativos actuales?

Tabla N° 3

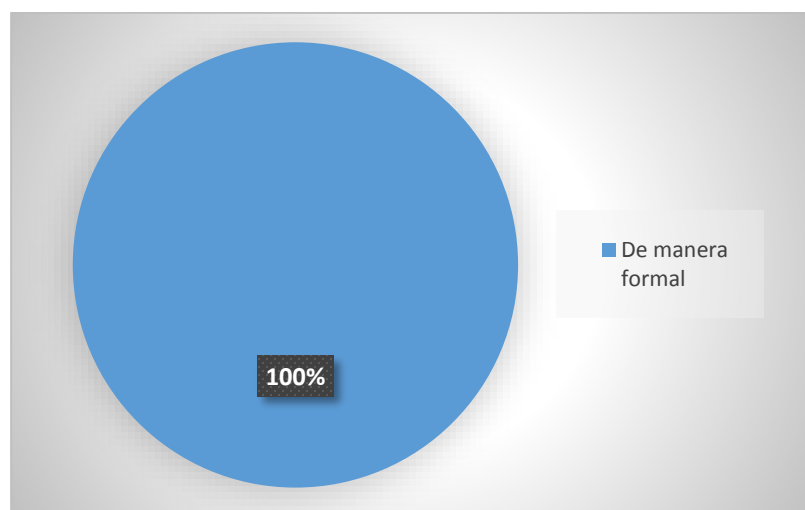
Los procedimientos administrativos  
actuales

| Respuestas         | Valor absoluto | Valor relativo |
|--------------------|----------------|----------------|
| De manera formal   | 5              | 100%           |
| De manera informal | 0              | 0%             |
| No hay             | 0              | 0%             |
| Total              | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3

Los procedimientos administrativos  
actuales



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En el grafico N°3 el 100% de la población afirma que los procedimientos administrativos actuales se encuentran establecidos de manera formal, esto mediante un documento el cual especifica la “Guía de requisitos para solicitud de patrocinio a Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas”.

¿Según su opinión, si existe una evaluación constante en los procedimientos administrativos mejoraría el otorgamiento de patrocinios en la Junta Promotora de Turismo?

Tabla N° 4

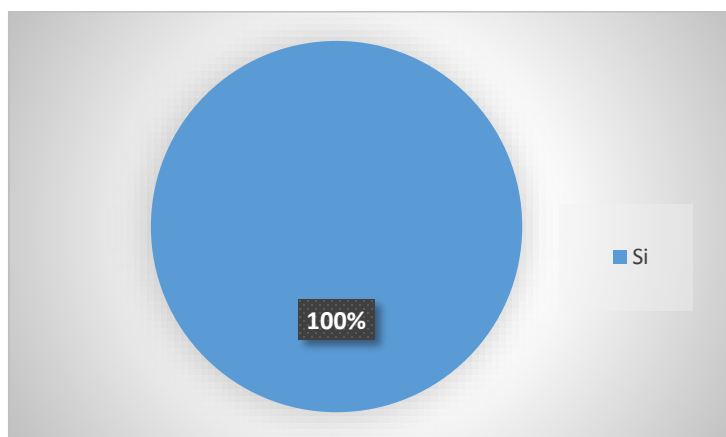
#### Evaluación constante en los procedimientos Administrativos

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo |
|------------|----------------|----------------|
| Sí         | 5              | 100%           |
| No         | 0              | 0%             |
| Total      | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4

Evaluación constante en los procedimientos  
Administrativos



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En el gráfico N°4 el 100% está de acuerdo en que si se realiza una evaluación constante en los procedimientos administrativos mejoraría el otorgamiento de patrocinios en la Junta Promotora de Turismo. Esta conduce o anticipa errores o trabas que se puedan presentar al momento; también, cada vez serían más claros los procedimientos y no se les dificultaría entender a las personas solicitantes de patrocinios.

¿Contar con procedimientos administrativos que permitan y reflejen el orden a la hora de otorgar patrocinios a los solicitantes, qué tendrá por resultado?

Tabla N° 5

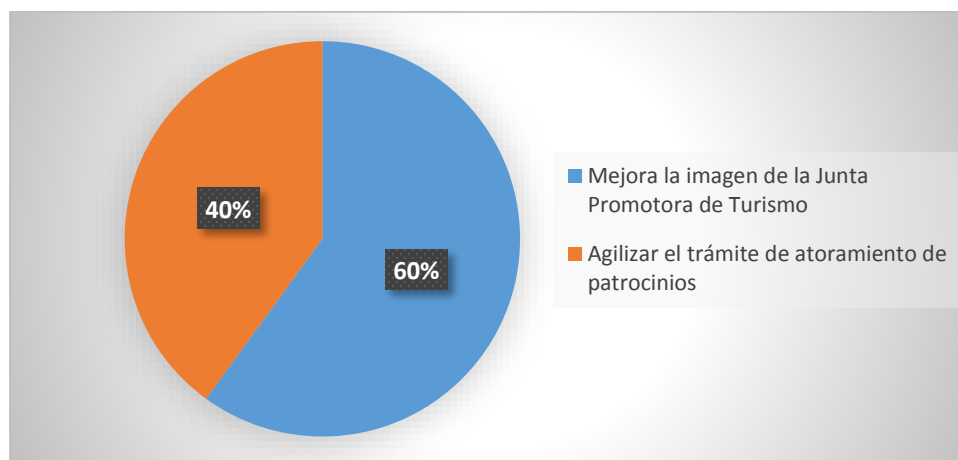
Procedimientos administrativos a la hora de otorgar patrocinos a los solicitantes

| Respuestas  | Valor absoluto | Valor relativo |
|---|----------------|----------------|
| Mejora la imagen de la Junta Promotora de Turismo | 3              | 60%            |
| Agilizar el trámite de otorgamiento de patrocinos | 2              | 40%            |
| Incremento en la solicitud de patrocinos          | 0              | 0%             |
| No tendrá ningún resultado                        | 0              | 0%             |
| Total   | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5

Procedimientos administrativos a la hora de otorgar patrocinos a los solicitantes



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En el gráfico N°5 un 60% de población encuestada opina que contar con procedimientos administrativos que permitan y reflejen el orden a la hora de otorgar patrocinios a los solicitantes tendrá por resultado mejorar la imagen de la Junta Promotora de Turismo del INCOP, pues esta depende de las decisiones que tomen los miembros de la Junta Directiva; y contar con procedimientos que reflejen el orden les guiará a tomar las mejores decisiones. Un 40% piensa que agilizará el trámite de otorgamiento de patrocinios, por llevar un orden en cuanto a lo que se debe hacer.

Contar con procedimientos no actualizados en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP:

Tabla N° 6

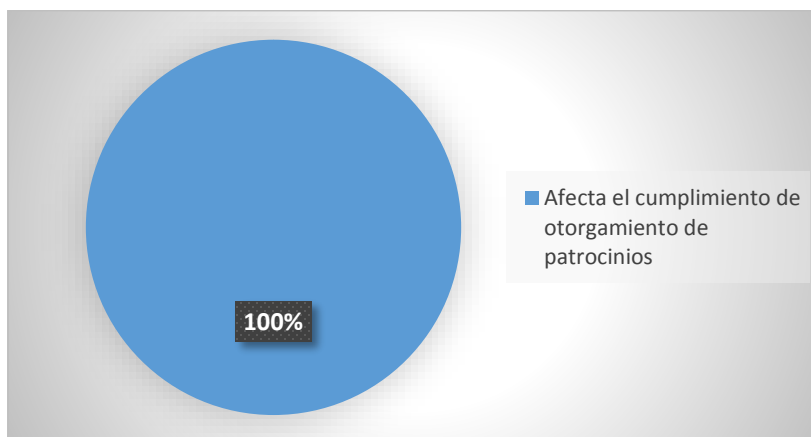
#### Procedimientos no actualizados en la Junta Directiva

| Respuestas  | Valor absoluto | Valor relativo |
|---|----------------|----------------|
| Afecta el cumplimiento de otorgamiento de patrocinios | 5              | 100%           |
| Perjudica el turismo en la ciudad de Puntarenas       | 0              | 0%             |
| No se toma en cuenta ningún procedimiento             | 0              | 0%             |
| Todos los procedimientos están actualizados           | 0              | 0%             |
| Total   | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6

Procedimientos no actualizados en la  
Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En el gráfico N°6 se observa que la totalidad de la población encuestada concuerda en que contar con procedimientos no actualizados en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP afecta el cumplimiento de otorgamiento de patrocinios. Esto, debido a que a la hora de ver la solicitud de patrocinio y que esta no se encuentre al día con la información que ellos necesitan para brindarlo, afecta a los solicitantes, pues los directores no tomarán el acuerdo en firme por no contar con la información necesaria para darle el sí de la manera correcta, si ellos no cuentan por ejemplo, con el costo beneficio y los documentos a día con Hacienda, la CCSS, entre otros; por esta razón es importante contar con los procedimientos actualizados y no ocasionar atrasos en pro de mejoras para la Ciudad de Puntarenas.

¿La imagen de Junta Promotora de Turismo se ve afectada si la Junta Directiva cuenta con procedimientos no actualizados?

Tabla N° 7

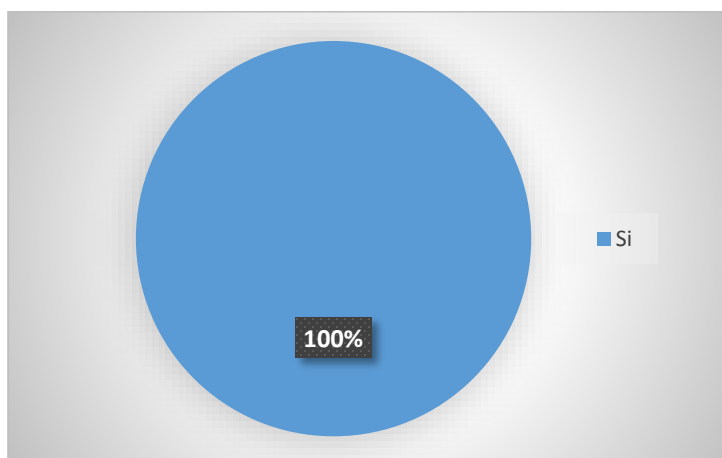
La imagen de la Junta Promotora  
de Turismo

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo |
|------------|----------------|----------------|
| Sí         | 5              | 100%           |
| No         | 0              | 0%             |
| total      | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7

La imagen de la Junta Promotora  
de Turismo



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En el gráfico N°7 un 100% de la población encuestada opina que la imagen de la Junta Promotora de Turismo se ve afectada si la Junta Directiva cuenta con procedimientos no actualizados, esto porque la Junta Directiva es la encargada de tomar las decisiones en la aprobación o no de patrocinios.

¿Utiliza la Junta Directiva herramientas para la medición del impacto de la implementación de los mecanismos utilizados para la promoción turística?

Tabla N° 8

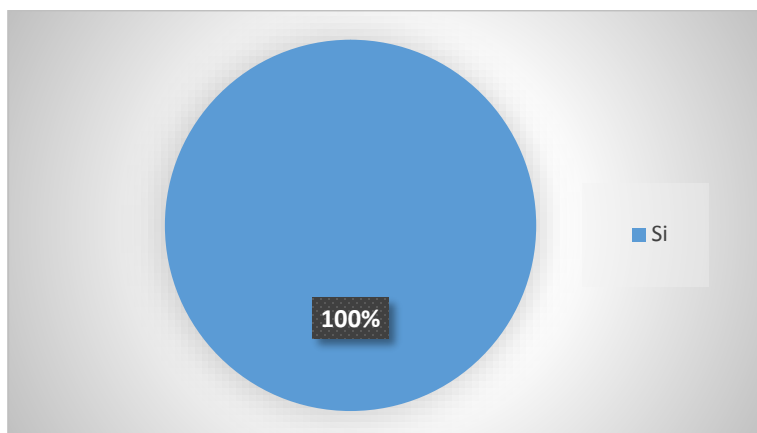
Herramientas para la medición del impacto de la implementación de los mecanismos

| Respuestas | Valor absoluto | Valor relativo |
|------------|----------------|----------------|
| Sí         | 5              | 100%           |
| No         | 0              | 0%             |
| Total      | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

Herramientas para la medición del impacto de la implementación de los mecanismos



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En el gráfico N°8 el 100% de los encuestados afirma que la Junta Directiva utiliza herramientas para la medición del impacto de la implementación de los mecanismos utilizados para la promoción turística; esto permite que se lleve un control para saber si los patrocinios otorgados están cumpliendo o no con el objetivo, el cual es atraer turismo a la ciudad de Puntarenas y también en qué medida están dando resultado.

¿Cómo se mide el logro de los objetivos que se desean alcanzar?

Tabla N° 9

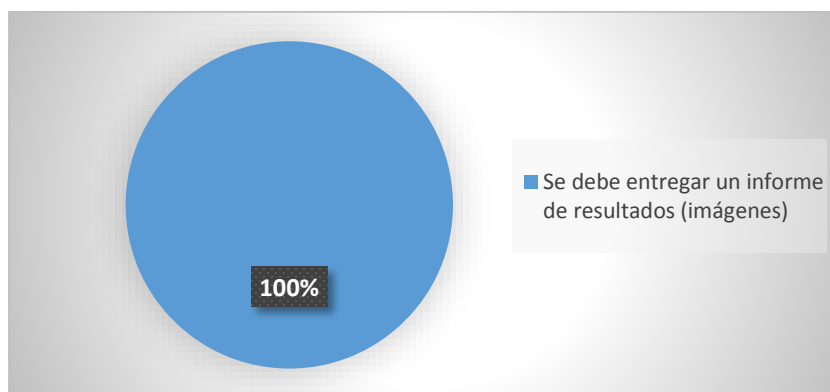
El logro de los objetivos que se desean  
Alcanzar

| Respuestas   | Valor absoluto | Valor relativo |
|--|----------------|----------------|
| Mediante encuestas                                   | 0              | 0%             |
| Mediante entrevistas                                 | 0              | 0%             |
| Se debe entregar un informe de resultados (imágenes) | 5              | 100%           |
| No se realiza ningún tipo de medición                | 0              | 0%             |
| Total  | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9

El logro de los objetivos que se desean  
Alcanzar



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En el gráfico N°9 el 100% de los encuestados concuerdan en que la manera utilizada por la Junta Directiva para medir el logro de los objetivos que se desean alcanzar con los patrocinios brindado. Se realiza entregando un informe de resultados, en el que se debe incluir los alcances en medios y adjuntar fotografías del evento realizado.

Además, puede mencionar que este método, aunque es bueno, no muestra los resultados tan precisos de cuántas personas asisten a los eventos organizados o patrocinados por la Junta Promotora.

¿La aplicación de la Ley General de Administración Pública qué impide?

Tabla N° 10

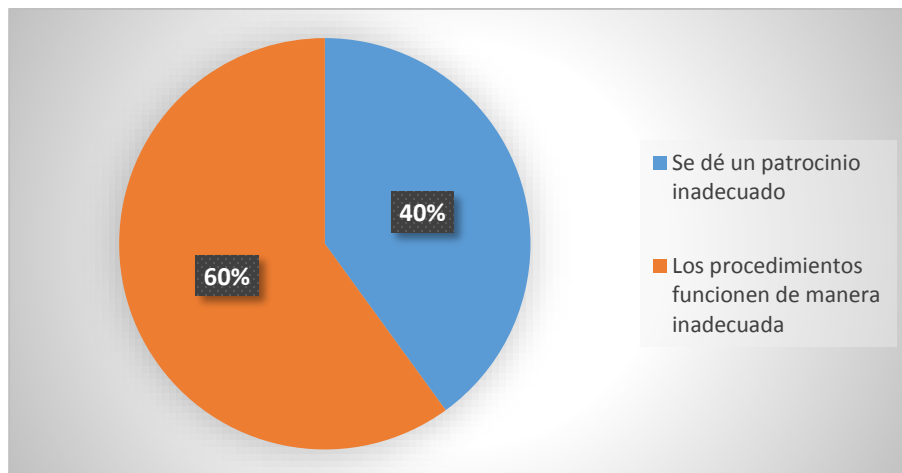
La Ley General de Administración Pública  
impide que

| Respuestas  | Valor absoluto | Valor relativo |
|---|----------------|----------------|
| Se dé un patrocinio inadecuado                                  | 2              | 40%            |
| La Junta directiva no utilice el dinero para el fin establecido | 0              | 0%             |
| Los procedimientos funcionen de manera inadecuada               | 3              | 60%            |
| No impide nada  | 0              | 0%             |
| Total   | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10

La Ley General de Administración Pública  
impide que



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En el gráfico N°10 el 40% de la población encuestada opina que la Ley General de Administración Pública impide que se dé un patrocinio inadecuado porque existe un análisis costo beneficio que justifica el otorgamiento de este y el 60% opina que impide que los procedimientos funcionen de manera inadecuada al estar regulados por la Constitución Política.

¿Qué podría ocurrir si no se aplica la Ley General de Administración Pública en la Junta Directiva?

Tabla N° 11

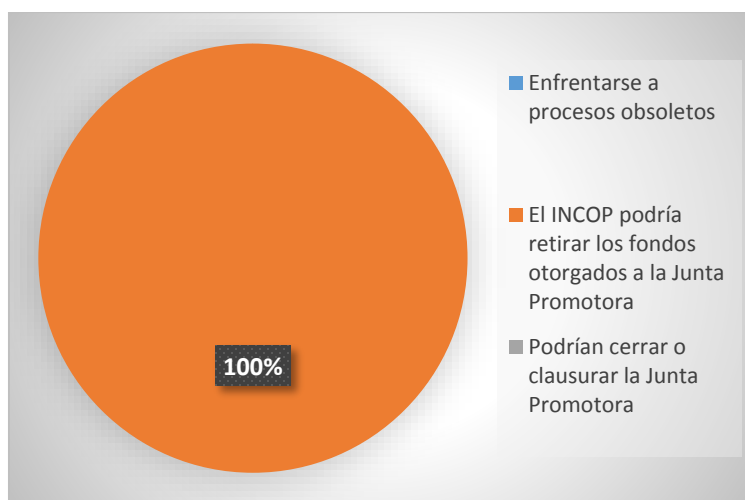
No aplicación de la Ley General de Administración  
Pública en la Junta Directiva

| Respuestas  | Valor absoluto | Valor relativo |
|---|----------------|----------------|
| Enfrentarse a procesos obsoletos                                  | 0              | 0%             |
| El INCOP podría retirar los fondos otorgados a la Junta Promotora | 5              | 100%           |
| Podrían cerrar o clausurar la Junta Promotora                     | 0              | 0%             |
| Total   | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11

No aplicación de la Ley General de Administración  
Pública en la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En el gráfico N°11 se refleja que la totalidad de las personas encuestadas piensan que si no se aplica la Ley General de Administración Pública en la Junta Directiva, el INCOP podría retirar los fondos otorgados a la Junta Promotora, pues no estarían usando el dinero para el objetivo asignado, el cuál es la atracción del turismo a la ciudad de Puntarenas.

¿Qué opciones propondría usted para mejorar los procedimientos administrativos?

Tabla N° 12

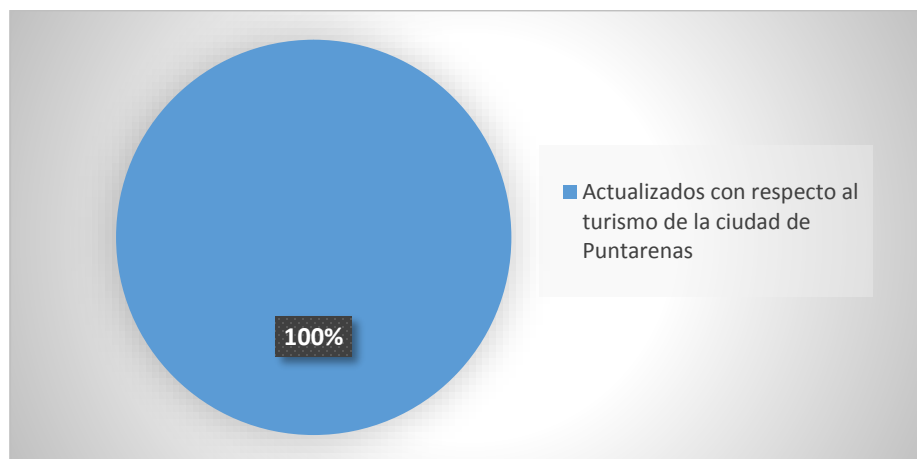
### Mejorar los procedimientos administrativos

| Respuestas  | Valor absoluto | Valor relativo |
|---|----------------|----------------|
| Apegarse a los parámetros establecidos en la legislación nacional | 0              | 0%             |
| Actualizarse con respecto al turismo de la ciudad de Puntarenas   | 5              | 100%           |
| Que se establezcan de manera formal                               | 0              | 0%             |
| Que se actualicen cada tres meses                                 | 0              | 0%             |
| Total   | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

### Mejorar los procedimientos administrativos



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En el gráfico N°12 el 100% de los encuestados opinan que para mejorar los procedimientos administrativos lo mejor es actualizarlos con respecto al turismo de la ciudad de Puntarenas, pues el objetivo principal de la Junta Promotora de Turismo es atraer personas de todos partes del país y otros países, de ser posible, a visitar y conocer Puntarenas como un lugar turístico.

¿Cómo establecería usted el procedimiento de patrocinios?

Tabla N° 13

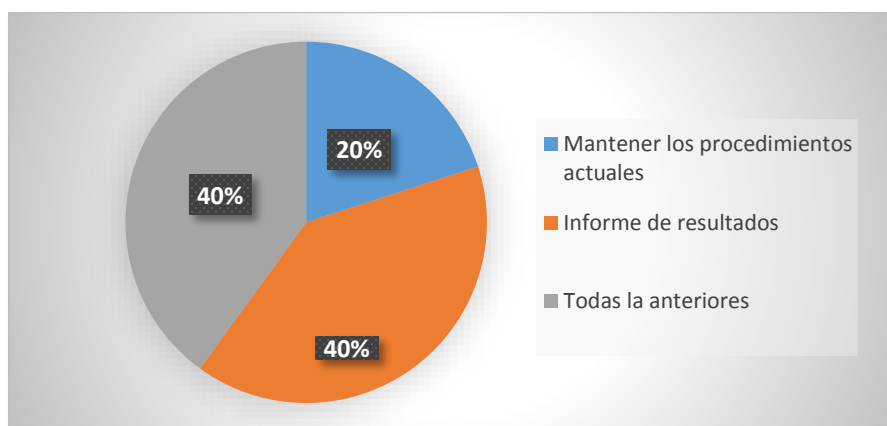
Procedimiento de  
patrocinios

| Respuestas   | Valor absoluto | Valor relativo |
|--|----------------|----------------|
| Mantener los procedimientos actuales               | 1              | 20%            |
| Mejorar los documentos de solicitud de patrocinios | 0              | 0%             |
| Mejorar el informe de resultados                   | 2              | 40%            |
| Todas la anteriores                                | 2              | 40%            |
| Total  | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

Procedimiento de  
patrocinios



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación

En el gráfico N°13 el 20% de la población encuestada piensa que mantener los procedimientos actuales de patrocinios es la mejor opción, porque así ha venido funcionando hasta el momento; el 40% piensa que se deben mejorar los informes de resultados pidiendo un reporte más formal y preciso de cuántas personas visitaron Puntarenas por algún evento realizado o patrocinado por la Junta Promotora de Turismo y el otro 40% opina que se deben mantener los procedimientos actuales, mejorar los documentos de solicitud de patrocinios y mejorar los informes de resultados. Lo anterior, porque siempre se debe buscar mejorar en todos los aspectos y no caer en el conformismo.

¿Qué métodos aplicaría para cumplir la legislación de patrocinios?

Tabla N° 14

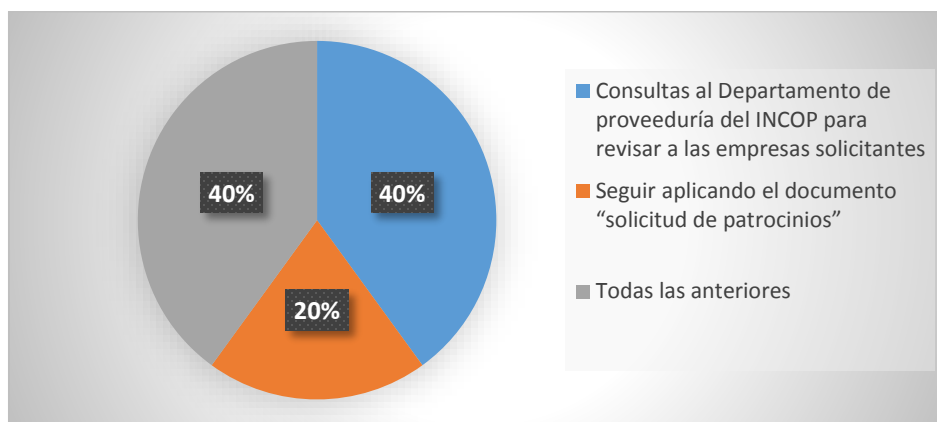
### Cumplir la legislación de patrocinios

| Respuestas  | Valor absoluto | Valor relativo |
|---|----------------|----------------|
| Filtro de mercadeo de solicitudes   | 0              | 0%             |
| Consultas al Departamento de proveeduría del INCOP para revisar a las empresas solicitantes | 2              | 40%            |
| Seguir aplicando el documento "solicitud de patrocinios"                                    | 1              | 20%            |
| Todas las anteriores  | 2              | 40%            |
| Total   | 5              | 100%           |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14

### Cumplir la legislación de Patrocinios



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación

En el gráfico N°14 se observa que el 40% de la población encuestada, aplicaría para cumplir la legislación de patrocinios, las consultas al Departamento de proveeduría del INCOP para estudiar a las empresas solicitantes; el 20% seguiría aplicando el documento "solicitud de patrocinios" porque así ha venido funcionando hasta el momento; el otro 40% restante aplicaría filtro de mercado de solicitudes (como por ejemplo estar inscritos como proveedor de INCOP, cumplir con Hacienda, tener un estudio de mercadeo de impacto, estar al día con la CCSS), consultas al Departamento de proveeduría del INCOP para revisar a las empresas solicitantes y seguir aplicando el documento "solicitud de patrocinios".

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Objetivo N°1

Investigar los procedimientos administrativos actuales con los que cuenta la Junta Promotora de Turismo.

## Conclusiones

1.1-Como resultado de la encuesta aplicada a los miembros de la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP, los procedimientos administrativos se encuentran establecidos de manera formal mediante un documento el cual especifica la “Guía de requisitos para solicitud de patrocinio”.

1.2-Las debilidades principales en el procedimiento de otorgamiento de patrocinios son la falta de quorum de la Junta Directiva, debido a que si no se logra reunir la mayoría de los miembros de la Junta, no se pueden tomar decisiones ni otorgar ningún patrocinio.

1.3-Se pudo determinar que, según la mayoría de los encuestados, apearse a un escaso presupuesto determinado de manera anual, afecta o más bien limita que se otorguen varios patrocinios ambiciosos en el mismo año, los cuales serían beneficiosos para la atracción del turismo a la ciudad de Puntarenas.

1.4-Por otra parte, la discrepancia en la toma de decisiones se convierte en una debilidad al no estar de acuerdo en el otorgamiento o no, de patrocinios.

1.5-Los procedimientos administrativos actuales de Junta Promotora son regulados por la Ley N°8461 (Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico), acuerdo N°1 de la sesión 3419, publicada el 26 de abril, 2016 y por la Ley General de Administración Pública.

## Recomendaciones

1.1-Se recomienda que trabajen apegados a los procedimientos administrativos y actualizarlos cada tres años, mínimo, para que se atiendan a las necesidades de la ciudad de Puntarenas.

1.2-En cuanto a las debilidades en el proceso de otorgamiento de patrocinios, se recomienda establecer, con anticipación, una fecha fija quincenal, para que se reúnan los miembros de la Junta Directiva y haya quorum.

1.3-Solicitar al INCOP que exista la posibilidad de incrementar el presupuesto anual para atender eventos macros en beneficio de la ciudad de Puntarenas.

1.4-En cuanto a la discrepancia de decisiones se recomienda que expresen los beneficios, las debilidades que generara el evento en discusión y se tome la decisión, siempre pensando en lo mejor para el turismo de la ciudad de Puntarenas.

## Objetivo N°2

Determinar en qué medida influyen estos procedimientos actualizados y no actualizados dentro del proceso administrativo en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP

## Conclusiones

2.1-Si existiera una evaluación constante en los procedimientos administrativos mejoraría el otorgamiento de patrocinios en la Junta Promotora de Turismo, pues esta conduce o anticipa errores o trabas que se puedan presentar al momento. También, cada vez serían más claros los procedimientos y no se les dificultaría entender a las personas solicitantes de patrocinios.

2.2-Contar con procedimientos administrativos que permitan y reflejen el orden a la hora de otorgar patrocinios a los solicitantes tendrá por resultado mejorar la imagen

de la Junta Promotora de Turismo ya que se trabajara con mayor claridad y orden forjando buena reputación para la Junta, también agilizará el trámite de otorgamiento de patrocinios al ya estar establecidos los pasos que se deben realizar.

2.3-Por otra parte, contar con procedimientos no actualizados en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP, afecta el otorgamiento de patrocinios, debido a que si los solicitantes no cuentan, por ejemplo, con el costo beneficio y los documentos al día con Hacienda, la CCSS, entre otros, no les otorgará el patrocinio. Además, perderán su tiempo y les harán perder a los miembros de la Junta un espacio para atender a otro solicitante que sí vaya al día con los requisitos.

2.4-La Junta Directiva utiliza herramientas para la medición del impacto de la implementación de los mecanismos utilizados para la promoción turística; debe entregar un informe de resultados (imágenes), fotos de las personas que acudieron al evento patrocinado por la Junta Promotora y el alcance en medios que obtuvo dicho evento.

## Recomendaciones

2.1-Es recomendable realizar continuamente una evaluación de los procedimientos administrativos.

2.2-Se recomienda mejorar el proceso de otorgamiento de patrocinios externamente, haciendo más sencillo los trámites; así, a las personas que lleguen a la Junta Promotora no se les dificultará realizar la solicitud.

2.3-Trabajar en orden, apegados a los procedimientos administrativos, ser puntuales con las fechas establecidas de otorgamiento de patrocinios, cuidar la imagen y reputación de la Junta Promotora.

2.4-En lo que se refiere a las herramientas de medición se recomienda mejorar el método utilizado, con el pedido de un reporte más formal y preciso de cuántas personas asisten a los eventos patrocinados por la Junta Promotora. Se trata de para llevar un control apegado a la realidad, en lo posible, de cuántas personas atrajo dicho evento a la ciudad de Puntarenas.

2.5-También se recomienda crear impacto en las redes sociales, informando de los eventos por efectuar, con anticipación, realizando concursos para que las personas compartan las publicaciones para atraer turistas. Se debe transmitir en vivo lo que sucede en la actividad, para lograr mayor alcance en medios.

### Objetivo N°3

Evaluar la aplicación y no aplicación de la Ley General de Administración Pública que actualmente afecta, dentro del proceso administrativo, en los procedimientos aplicados; específicamente en el proceso de otorgamiento de patrocinios a cargo de la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP.

### Conclusiones

3.1-La aplicación de la Ley General de Administración Pública impide que se dé un patrocinio inadecuado y que los procedimientos no funcionen de manera adecuada.

3.2-De no ser aplicada la Ley General de Administración Pública, la Junta Directiva el INCOP podría retirar los fondos otorgados a la Junta Promotora, debido a que no se está utilizando el dinero para el fin asignado, el cual es la otorgación de patrocinios que benefician el turismo en la ciudad de Puntarenas.

### Recomendaciones

3.1-Se recomienda apegarse a lo que establece la Ley General de Administración Pública, para evitar conflictos mediante un patrocinio inadecuado que a su vez afecte la imagen de la Junta Promotora de Turismo. De igual forma, al seguir lo que establece dicha Ley, los procedimientos deben funcionar de manera adecuada, lo cual beneficiará a los solicitantes de patrocinios y a la ciudad de Puntarenas. El INCOP estará conforme con la labor que le fue asignada a la Junta Promotora.

#### Objetivo N°4

Proponer los procedimientos actualizados que se apeguen a los parámetros establecidos en la legislación nacional para aplicarlos en la Junta Promotora de Turismo del INCOP.

#### Conclusiones

4.1-Los procedimientos administrativos deben ser actualizados con respecto al turismo de la ciudad de Puntarenas, pues el objetivo principal de la Junta Promotora es la atracción de turistas a este lugar, sin importar que sean de distintas partes de Costa Rica o extranjeros. Lo importante es que Puntarenas sea valorado por los turistas y no visto solo como un lugar de paso o de embarcación de cruceros.

4.2-El procedimiento de patrocinios podría mantenerse como ha venido funcionando hasta el momento; sin embargo, mejorar el documento de solicitud de patrocinios sería idóneo para los solicitantes, pues a algunos se les dificulta comprender los trámites que deben realizar, lo cual representa un atraso en el otorgamiento de patrocinios. También es recomendable mejorar los informes de resultados, pidiendo un reporte más formal y preciso de cuántas personas visitaron Puntarenas por algún evento patrocinado por la Junta Promotora de Turismo.

4.3-Los métodos usados para cumplir la legislación de patrocinios son las consultas al Departamento de proveeduría del INCOP para revisar a las empresas solicitantes y como filtro de mercadeo de solicitudes (como por ejemplo estar inscritos como proveedor de INCOP, cumplir con Hacienda, tener un estudio de mercadeo de impacto, estar al día con la CCSS).

#### Recomendaciones

4.1-Se propone mejorar los procedimientos administrativos actualizados con respecto al turismo de la ciudad de Puntarenas.

4.2-En el procedimiento de patrocinios no se debe entrar en conformismo solo porque algo funciona, sino hacerlo mejor cada día. Puede mejorarse el documento de solicitud de patrocinios externamente, con la solicitud de un informe de resultados más elaborado y preciso, para medir el impacto que tienen las actividades patrocinadas por la Junta Promotora en la ciudad de Puntarenas.

4.3-Se recomienda enviar un correo electrónico a las personas que muestren interés en solicitar un patrocinio, explicando los procedimientos que deben realizar, previamente a la solicitud de este en la Junta Directiva. De igual modo, no dar audiencias a los solicitantes que no cuenten con los documentos requeridos para la obtención de un patrocinio y de esa manera evitar la pérdida de tiempo para ambas partes.

**CAPITULO VI**  
**LA PROPUESTA**

## Descripción de la situación

Actualmente la Junta Promotora de Turismo cuenta con procedimientos administrativos establecidos de manera formal, mediante un documento en el cual especifica la “Guía de requisitos para solicitud de patrocinio a Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas”. Al comienzo de la elaboración de esta tesis, en enero del 2017, la persona encargada de la administración de la Junta Promotora fue destituida del puesto; a partir de esto se han dado ciertos cambios en la Junta, los cuales se ven reflejados en los capítulos 1, 4, 5 de este documento. Tales cambios son: los procedimientos administrativos se encuentran establecidos de manera formal, se crean herramientas para la medición del impacto (se les pide a los patrocinados que entreguen un informe de resultados con imágenes y alcance en medios); este método no muestra con precisión el alcance en la exposición de la marca.

Procedimientos para la solicitud de patrocinios

GUIA DE REQUISITOS PARA SOLICITUD DE PATROCINIO A JUNTA PROMOTORA DE TURISMO DE LA CIUDAD DE PUNTARENAS

### **1-Manual (guía de requisitos de patrocinios)**

PASO N.1: Comprende la etapa de solicitud de patrocinio. A continuación, se detallan los requisitos y otros aspectos.

Requisitos Generales (mínimos) de la solicitud:

- La solicitud debe presentarse dos meses antes de la fecha propuesta para el evento.
- La solicitud debe ser presentada por una persona jurídica con copia de cédula. La persona que firme la solicitud debe ser la misma que organice el proyecto o actividad y la dueña de la cuenta de la entidad bancaria a la que se le depositará el patrocinio.
- La solicitud debe ser presentada en un documento formal con membrete, sello y firma.

- La solicitud debe ir acompañada de copia de cédula jurídica o personería,
- Certificación de estar al día en la CCSS, certificación de estar al día en Tributación y declaración jurada de obligaciones por parte del productor del evento en cumplimiento con la carta de intención inicial.
- Se debe adjuntar estudio costo beneficio.

#### Especificaciones del contenido de la solicitud:

- La solicitud debe ir acompañada de toda la documentación adjunta correspondiente, que se menciona en el apartado anterior.
- La solicitud requiere el número de folio o consecutivo.
- La solicitud debe ir dirigida a la Junta Directiva de JPT.
- Debe incluir información de contacto (nombre completo, número de cédula, teléfono oficina, teléfono celular, correo electrónico).
- Antecedentes del proyecto o actividad.
- Objetivos del proyecto o actividad.
- Información general del proyecto o actividad (fecha del evento, dónde, motivos de la actividad, monto solicitado en números y letras, motivo de patrocinio).
- Atestados de la persona física o jurídica.
- Mercado meta del proyecto o actividad.
- Proyección en cantidad de asistentes a la actividad.
- Lista de beneficios otorgados a JPT en caso de aprobar el patrocinio.
- Indicar otros patrocinadores del proyecto o actividad.
- Cronograma o agenda de actividad del evento.

#### Requisitos adicionales para actividades masivas:

- Planograma
- Plan de medios

- En caso de existir categorías de patrocinios, se debe indicar el monto económico de cada una y sus especificaciones, así como los insumos, para analizar la propuesta de patrocinio.
- Permisos correspondientes: Ministerio de Salud, Fuerza Pública, Uso de Suelo y otros.

#### Aspectos generales Estudio Costo-Beneficio:

- Indicar y cuantificar los espacios publicitarios otorgados a INCOP y JPT dentro del proyecto o actividad.
- Cuantificar el plan de medios en costos económicos versus la exposición de marca de INCOP y JPT dentro de este y los beneficios otorgados.
- Identificar los beneficios turísticos u económicos que la ciudad de Puntarenas recibirá a partir del proyecto o actividad, versus la inversión económica que la JPT e INCOP están realizando por medio del proyecto o actividad.
- Nota: El estudio costo- beneficio será analizado por la administración y posteriormente por la Junta Directiva, para determinar si cumple con lo deseado por la institución.

#### Cuadro ejemplo:

| Evento                | Participación en evento sin patrocinio ¢ | Patrocinio      | Beneficio turístico  | Beneficio Económico                            |
|-----------------------|--|-----------------|--|--|
| Patrocinio Asociación | 2.720.000 colones                        | 650.000 colones | Exposición de marca a 3.000.000 atletas más familias, posibles turistas que incrementarían la visitación a Ciudad de Puntarenas. | Reducción en la inversión de 2.070.000 colones |

Nota: Una vez aprobado el patrocinio por medio del acuerdo de la Junta Directiva de JPT, este será informado al interesado, pero la primera etapa no estará concluida hasta que sea emitida la orden de compra a nombre del solicitante

físico o jurídico. Para que la orden de compra sea emitida debe cumplir con todos los requisitos antes mencionados.

PASO 2: Posterior al documento de compra el patrocinado deberá coordinar los siguientes aspectos con la administración.

Coordinación con la administración para el evento:

En caso de que se apruebe el patrocinio se deberá coordinar con la administración de JPT, antes de la fecha del evento o proyecto, los materiales publicitarios que se colocarán. Así mismo, se mantendrá informada a la administración de JPT sobre lo que se estará publicando por diferentes medios de comunicación, en relación con la actividad que tiene los logos de JPT e INCOP.

Para cobrar el pago del patrocinio, deben presentar:

1. Factura legible, limpia, sin tachones ni borrones, con el nombre, monto y detalle según la orden de compra.
2. Un Informe final. A continuación, se indican los aspectos generales:
  - Resumen ejecutivo de la actividad realizada o proyecto.
  - Detalle del cumplimiento de lo planteado en el Estudio Costo-Beneficio.
  - Archivo de fotografías donde se demuestre la presencia del logo de INCOP y JPT.
  - Archivo de fotografías donde se demuestre la presencia del público meta esperado.
  - Archivo de videos.
  - Informe final contable con facturas.

**NOTAS IMPORTANTES:**

Con la nota de solicitud es recibida por la oficina de la Junta Promotora de Turismo no habrá compromiso para aprobar el patrocinio; este será sujeto a análisis.

La documentación aportada para el análisis del patrocinio, independientemente del resultado de la gestión, será propiedad de la Junta Promotora de Turismo.

La obligación de pago por patrocinio se hará efectiva posterior a la orden de compra y después de que JPT reciba, a satisfacción, el informe final del evento por parte de la organización. La administración de JPT e INCOP pueden solicitar información adicional en caso de considerarlo necesario.

## **2-Analisis mercadeo**

La persona solicitante se presenta a la oficina de la Junta Promotora de Turismo a explicar la situación por la cual requiere un patrocinio, el mercadólogo se encarga de enviarle un correo electrónico con la guía de requisitos para dicho proceso.

En el análisis de mercadeo se mide el impacto de marca que pueda tener la Junta Promotora de Turismo y determinar si es viable o no. El análisis se basa en atraer turismo a la ciudad de Puntarenas y zonas aledañas.

Se toman en cuenta las herramientas mercadológicas analizando el proyecto como si fuera el producto o servicio; su costo como si fuera un precio; sus canales y lugares de difusión como distribución y su estrategia de comunicación.

## **3- Presentación a la Junta Directiva**

La junta Directiva realiza dos sesiones ordinarias al mes, más alguna extraordinaria por solicitud del presidente de la Junta Directiva.

En ella se tratan temas como:

1-Comprobación de Quórum y Orden del día.

2-Aprobación del Acta pasada.

3- Audiencias.

4-Correspondencia (temas de mercadeo)

5-Asuntos varios.

Las sesiones son grabadas con la hora de inicio y final.

En este momento se hace la presentación de las solicitudes de patrocinio según los resultados del estudio de mercadeo.

#### **4-Toma de decisiones de la Junta Directiva**

Las directoras o los directores dan sus opiniones acerca de los proyectos y votan por mayoría.

#### **5-Proceso administrativo**

El proceso administrativo inicia posteriormente al cierre de sesión de Junta Directiva, se redactan los acuerdos y son enviados al secretario del presidente de la Junta Directiva. Una vez aprobados se envían a Presidencia Ejecutiva y se ajunta el acuerdo de Junta Directiva. La Junta Promotora está regida por la presidencia ejecutiva la cual da dos aprobaciones, una por ser el jefe inmediato y otra donde se emite la aprobación de los fondos; esta pasa a presupuesto para su aprobación en la partida de fondos y es enviada a proveeduría que emite la orden de compra. El pago se realiza una vez presentado el informe de resultados del evento. Este es dado como recibido conforme por la administradora de la Junta Promotora; debe contener fotos que demuestren el cumplimiento con lo establecido a la hora que solicitaron el patrocinio y la factura es enviada a proveeduría para emitir el pago.

#### **Fijación de objetivos**

La situación actual de la Junta Promotora de Turismo permite trabajar en una serie de propuestas para mejorar los procedimientos en el otorgamiento de patrocinios. Esto con el fin de utilizar de manera más efectiva los recursos económicos presupuestados y reducir los tiempos de los procedimientos administrativos. Al principio se incurrirá en gastos o inversión.

## **Objetivo de la propuesta**

Desarrollar dentro de la Junta Promotora de Turismo del INCOP un proceso de otorgamiento de patrocinios que le ayude a una mejora en el uso de sus recursos.

## **Estrategias**

Tomando como base el procedimiento descrito anteriormente se presenta la siguiente estrategia:

Paso 1 Manual (Guía de requisitos de patrocinios).

La guía actual carece de una medición real del alcance que pueda tener la propuesta de patrocinio. Por ejemplo: alcance en medios, número de visitantes, seguidores en redes sociales, canales de comunicación, presencia de marca, entre otras. Se tendrá una evaluación de mayor exactitud a través de la medición de audiencia y el número de patrocinios otorgados.

Mediante efectiva solicitud de información se pueden agilizar los procedimientos del análisis de mercado, o un mejor uso del tiempo del estudio costo-beneficio. Es necesario para la Junta Promotora de Turismo la correcta inversión de sus fondos, pues cualquier patrocinio deberá garantizar una exposición de marca cuantificable en comparación con los montos solicitados.

Con el fin de hacer uso de los alcances tecnológicos, se requiere la creación de una página web de la Junta Promotora de Turismo, en la cual se incluya un apartado para la solicitud de patrocinios: Guía de requisitos de patrocinios.

2-Analisis mercadeo.

Dentro de los planes de acción por tomar en la Guía de requisitos de patrocinios, se reducirán los tiempos de acción en este apartado.

3- Presentación a la Junta Directiva.

Actualmente varían las sesiones de Junta Directiva según las necesidades del momento que se presentan por solicitudes administrativas o mercadológicas. Con el fin de planificar los temas de Junta Directiva, se requiere agendar las sesiones en fechas programadas cada quince días.

4-Toma de decisiones de la Junta Directiva.

Para este apartado no existen objeciones algunas pues son un estado de resultados.

5-Proceso administrativo.

Se justifica que existan tantos pasos por seguir en el otorgamiento de patrocinios para evitar que haya corrupción al emitir el pago.

### **Plan de acción**

Realizar mejoras en la Guía de requisitos de patrocinios. Según se indicó anteriormente y se detalló en forma amplia.

Aumentar las opciones de la pestaña de la página web del INCOP, subiendo al sistema la Guía de requisitos para solicitud de patrocinio a Junta Promotora de Turismo de la ciudad de Puntarenas.

Crear cultura de información por las redes sociales. Se realizarán campañas fomentando al ingreso de la página web, reforzado con información simplificada para respuestas de comentarios en la red social.

Crear una página web de la Junta Promotora de Turismo donde se informen todos los procedimientos y requisitos para la solicitud de patrocinios, se adjunten imágenes del alcance en marca, se resuelvan dudas al instante, se agenden audiencias para brindar atención personal, entre otras opciones.

Para la creación de la página web se recomienda:

Realizar una sesión ante el NIC para la creación del dominio [jpt.go.cr](http://jpt.go.cr)

Contratar una desarrolladora de páginas web para que se cree una página de la Junta Promotora de Turismo.

### Presupuesto de la propuesta

La problemática que se presenta en la actualidad es que en el mes se invierten 30 horas por parte del mercadólogo en la revisión de proyectos para patrocinios. Con la propuesta se pretende reducir el tiempo de cargas laborales a 20 horas y aprovechar de mejor manera el tiempo, invirtiéndolo en otras actividades como: generar contenido en la página web, en la organización de actividades de atracción turística, entre otras. La asignación de recursos para la actividad específica suma un monto total de inversión de ¢423.268.

A continuación se desglosan en los cuadros

| Cuadro de presupuesto para la página web        |            |                   |
|---|------------|-------------------|
| Detalle   | Monto      |                   |
| Host en NIC Costa Rica, como cliente "Gobierno" | CRC        | -                 |
| Contrato por diseño de página WEB               | CRC        | 312.157           |
| <b>Total</b>                                    | <b>CRC</b> | <b>312.157,00</b> |

| Cuadro de cargas laborales por hora hombre            |            |                   |
|---|------------|-------------------|
| Detalle   | Monto      |                   |
| Horas trabajadas por mes                              |            | 180               |
| Salario mensual                                       | CRC        | 1.000.000,00      |
| Horas hombre por mes                                  | CRC        | 5.555,56          |
| Horas en proyectos de patrocinio al mes               |            | 30                |
| <b>Horas hombre en proyectos de patrocinio al mes</b> | <b>CRC</b> | <b>166.666,67</b> |

| Cuadro de propuesta por reducción de horas hombre                  |            |                   |
|--|------------|-------------------|
| Detalle  | Monto      |                   |
| Horas hombre por mes   | CRC        | 5.555,56          |
| Reducción de horas en proyectos de patrocinio al mes               |            | 20                |
| <b>Reducción de horas hombre en proyectos de patrocinio al mes</b> | <b>CRC</b> | <b>111.111,11</b> |

Fuente: Elaboración propia.

## Glosario

### C

Catup

Camara de Turismo de Puntarenas, 26, 34, 121

CCSS

Caja Costarricense de Seguro Social, 145, 157, 161, 164, 168

### I

ICT

Instituto Costarricense de Turismo, 26, 27, 34, 120

INCOP

Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico, 15

### J

JPT

Junta Promotora de Turismo, 17, 18, 19, 168, 169, 170, 171

### S

SCI

Sistema de Control Interno, 16, 17, 18

## Bibliografía

- Albrecht y Zemke, R. (1990). *Empresarial*.
- Alcérreca, R. &. (2000).
- Arens, W. F. (2007). *Publicidad*. México : McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Barnard, C. (s.f.). *en su clásico libro de administración The Functions of the Executive*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico D.F: Mc GRAW- Hill companies, Inc.
- Contraloría General de la Republica, 2. (s.f.). *Normas Técnicas Sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE*.
- Coulter, R. (2005). *Administración*.
- <file:///E:/Tesis/JUNTA%20PROMOTORA/Requisitos%20solicitud%20patrocinio%20JPT%202017.pdf>. (s.f.).
- Gitman, L. J. (1994). *fundamentos de la administración*.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Mexico D.F: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Harold Koontz, H. W. (s.f.). *Administración una perspectiva Global y Empresarial*.
- Hartline, F. y. (2006).
- Heinz Weihrich, M. C. (2017). *administración, una perspectiva global, empresarial y de innovación*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80416&nValor3=102055&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80416&nValor3=102055&strTipM=TC). (s.f.).
- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*.

- incop*. (s.f.). Obtenido de (<http://www.incop.go.cr/estructura-organizacional/>)
- INCOP*. (s.f.). Obtenido de <http://www.incop.go.cr/junta-promotora-de-turismo/#1485451211459-397842aa-208d>
- MIDEPLAN. (2010).
- MIDEPLAN. (2010).
- Miguel, G. B. (1988). *Costa Rica 2*. UNED.
- Remisión informe sobre Auditoría de Carácter Especial sobre la Junta, N. 0.-0.-I.-A.-2.-0. (s.f.).
- Reyes. (2004).
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2003). *Metodología de la Investigación*.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la investigación, sexta edición*. México, D.F. : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sites, G. (s.f.). *Google Sites*. Obtenido de Google Sites :  
<https://sites.google.com/site/tutorialsites4/como-crear-un-sitio>
- Soriano. (1990).
- Stevanovich, F. (2016, doc. CR-INCOP-AI-2016-080). *Remision.....*
- Terry. (2003).
- Urwick, L. F. (s.f.).

## ANEXOS

### Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene como fin recabar información de lo que sucede en la Junta Promotora de Turismo con respecto al otorgamiento de patrocinios, para la elaboración de la tesis de la carrera de Administración de empresas con énfasis en gerencia, titulada “Los Procedimientos Administrativos de la Junta Promotora de Turismo del INCOP y su actualización conforme a la legislación vigente, en el proceso de otorgamiento de patrocinios” para optar por el grado académico de licenciatura de la Universidad Hispanoamericana, sede Puntarenas. Muchas Gracias.

### Género

Masculino\_\_\_\_\_

Femenino\_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña \_\_\_\_\_

Tiempo ejerciendo \_\_\_\_\_

Tiempo ejerciendo en la Junta Directiva \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son las principales debilidades con el otorgamiento de patrocinios?
  - ( ) Falta de documentos (administrativos o legales) para solicitar patrocinio
  - ( ) Falta de quorum de la Junta Directiva
  - ( ) Presupuesto predeterminado de manera anual
  - ( ) Discrepancias en la toma de decisiones
  
2. ¿Qué ley regula en la Junta Promotora de Turismo los procedimientos administrativos?
  - ( ) Ley General de Administración Pública
  - ( ) Ley N°8461 acuerdo N°1 de la sesión 3419 publicada el 26 de abril, 2016
  - ( ) Ninguna Ley
  
3. ¿Se encuentran establecidos los procedimientos administrativos actuales?
  - ( ) De manera formal
  - ( ) De manera informal
  - ( ) No hay
  
4. ¿Según su opinión, si existe una evaluación constante en los procedimientos administrativos mejoraría el otorgamiento de patrocinios en la Junta Promotora de Turismo?
  - ( ) Sí
  - ( ) No
  
5. ¿Contar con procedimientos administrativos que permitan y reflejen el orden a la hora de otorgar patrocinios a los solicitantes, cuál resultado tendrá?
  - ( ) Mejora la imagen de la Junta Promotora de Turismo
  - ( ) Agilizar el trámite de otorgamiento de patrocinios
  - ( ) Incremento en la solicitud de patrocinios
  - ( ) No tendrá ningún resultado

6. Contar con procedimientos no actualizados en la Junta Directiva de la Junta Promotora de Turismo del INCOP:
- ( ) Afecta el cumplimiento de otorgamiento de patrocinios
  - ( ) Perjudica el turismo en la ciudad de Puntarenas
  - ( ) No se toma en cuenta ningún procedimiento
  - ( ) Todos los procedimientos están actualizados
7. ¿La imagen de Junta Promotora de Turismo se ve afectada si la Junta Directiva cuenta con procedimientos no actualizados?
- ( ) Sí
  - ( ) No
8. ¿Utiliza la Junta Directiva herramientas para la medición del impacto de la implementación de los mecanismos utilizados para la promoción turística?
- ( ) Sí
  - ( ) No
9. ¿Cómo se mide el logro de los objetivos que se desean alcanzar?
- ( ) Mediante encuestas
  - ( ) Mediante entrevistas
  - ( ) Se debe entregar un informe de resultados (imágenes)
  - ( ) No se realiza ningún tipo de medición
10. ¿La aplicación de la Ley General de Administración Pública qué impide?
- ( ) Un patrocinio inadecuado
  - ( ) Que la Junta directiva no utilice el dinero para el fin establecido
  - ( ) Que los procedimientos funcionen de manera inadecuada
  - ( ) No impide nada

11. ¿Qué podría ocurrir si no se aplica la Ley General de Administración Pública en la Junta Directiva?
- ( ) Enfrentarse a procesos obsoletos
  - ( ) El INCOP podría retirar los fondos otorgados a la Junta Promotora
  - ( ) Podrían cerrar o clausurar la Junta Promotora de Turismo
12. ¿Qué opciones propondría usted para mejorar los procedimientos administrativos?
- ( ) Apegarse a los parámetros establecidos en la legislación nacional
  - ( ) Actualizarse con respecto al turismo de la ciudad de Puntarenas
  - ( ) Que se establezcan de manera formal
  - ( ) Que se actualicen cada tres meses
13. ¿Cómo establecería usted el procedimiento de patrocinios?
- ( ) Mantener los procedimientos actuales
  - ( ) Mejorar los documentos de solicitud de patrocinios
  - ( ) Mejorar el informe de resultados
  - ( ) Todas la anteriores
14. ¿Qué métodos aplicaría para cumplir la legislación de patrocinios?
- ( ) Filtro de mercadeo de solicitudes
  - ( ) Consultas al Departamento de proveeduría del INCOP para revisar a las empresas solicitantes
  - ( ) Seguir aplicando el documento “solicitud de patrocinios”
  - ( ) Todas las anteriores