

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y TOMA DE  
DECISIONES DE LAS JEFATURAS DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS OFICINAS  
CENTRALES, DE ENERO A OCTUBRE 2017.**

**Sustentante:  
Minor Muñoz Delgado**

**Tutora:  
MSc. Susana Araya Zamora**

**Diciembre, 2017**

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Minor Muñoz Delgado, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 112430197, egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, Juro solemnemente que mi trabajo investigativo titulado: "Análisis de liderazgo y toma de decisiones de las jefaturas del Instituto Nacional de Seguros oficinas centrales, de enero a octubre 2017", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 10 días del mes de diciembre del año 2017.



Firma del estudiante.

1-12430197

Cédula

# CONSTANCIA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 11 de diciembre del 2017

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**

Estimados señores:

El estudiante **Minor Muñoz Delgado**, cédula de identidad número 1-1243-0197 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis de Liderazgo y Toma de Decisiones de las Jefaturas del Instituto Nacional de Seguros Oficinas Centrales, de Enero a Octubre 2017"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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

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

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

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

Atentamente,

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

# CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

09 de enero del 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Lorente  
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Minor Muñoz Delgado cedula 1-1243-0197 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del liderazgo y toma de decisiones de las jefaturas del Instituto Nacional de Seguros oficinas Centrales de Enero-octubre 2017.."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

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

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

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748

# CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 5 de enero, 2018

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Proyecto Final de Graduación: "Análisis de liderazgo y toma de decisiones de las jefaturas del Instituto Nacional de Seguros Oficinas Centrales, de enero a octubre 2017", elaborado por el estudiante Minor Muñoz Delgado, cédula 1-1243-0197, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

# DEDICATORIA

*Quiero dedicar este proyecto de tesis a Dios, mi familia, mi esposa y mis amigos, ya que se han preocupado por mí, con la finalidad de que yo sea una persona exitosa, a todos los que me han acompañado en este largo camino de sacrificio y esfuerzo y siempre he sentido su apoyo.*

*Minor Muñoz Delgado*

# AGRADECIMIENTO

*El agradecimiento que tengo hacia a Dios es enorme, porque sin su guía y su misericordia, hoy no sería la persona que soy.*

*A mi madre, por ser esa persona de ejemplo para mí, por enseñarme y darme todo sin esperar recibir nada a cambio, ya que su satisfacción más grande es verme surgir y guiarme para ser una persona de bien.*

*A mi esposa por su gran apoyo, por ser esa voz de aliento para darme fuerza cada vez que sentía que flaqueaba en mis estudios, por su comprensión en cada momento que tuve que dejarla de lado para poder dedicar tiempo a mis obligaciones como estudiante.*

*Minor Muñoz Delgado*

## TABLA DE CONTENIDOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN TUTORA .....	2
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO .....	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO .....	4
DECLARACIÓN JURADA .....	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	13
ÍNDICE DE CUADROS .....	13
ÍNDICE DE TABLAS .....	14
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	15
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I .....	19
INFORMACIÓN GENERAL.....	19
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	20
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	20
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA .....	22
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.6.1 Objetivo general .....	23
1.6.2 Objetivos específicos.....	23
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA .....	24
1.7.1 Alcances.....	24
1.7.2 Limitaciones.....	24
1.8 APORTE DEL INVESTIGADOR .....	24
1.8.1 Delimitación espacial.....	25
1.8.2 Delimitación temporal .....	25
1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
CAPÍTULO II .....	27
MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 MARCO SITUACIONAL.....	28
2.1.1 Reseña histórica del Instituto Nacional de Seguros .....	28

2.1.2	Antecedentes del Instituto Nacional de Seguros .....	41
2.1.3	Misión .....	41
2.1.4	Visión.....	41
2.1.5	Valores .....	42
2.1.6	Organigrama institucional .....	43
2.1.7	Imágenes del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales.....	45
2.2	Marco conceptual.....	47
2.2.1	Administración .....	47
2.2.2	Funciones de la administración .....	49
2.2.3	Importancia de la administración .....	51
2.2.4	Administración de Recursos Humanos.....	52
2.2.5	Tipos de Administración de Recursos Humanos .....	53
2.2.6	El área de Recursos Humanos como proceso .....	54
2.2.7	Políticas de Recursos Humanos.....	56
2.2.8	Objetivos del área de Recursos Humanos .....	59
2.2.9	Derechos de los empleados .....	60
2.2.10	Reclutamiento.....	60
2.2.11	Selección de personal .....	61
2.2.12	Inducción .....	62
2.2.13	Capacitación.....	63
2.2.14	Desarrollo .....	63
2.2.15	Compensación.....	64
2.2.16	Evaluación .....	64
2.2.17	Eficiencia .....	65
2.2.18	Eficacia .....	65
2.2.19	Ética.....	66
2.2.20	Planeación estratégica .....	66
2.3	TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO .....	67
2.3.1	Organización .....	67
2.3.2	Clima y/o ambiente organizacional.....	68
2.3.3	Comunicación.....	69
2.3.4	Propósito de la comunicación.....	70
2.3.5	Funciones de la comunicación .....	71
2.3.6	Flujo de la comunicación en las organizaciones.....	73

	10
2.3.7 Liderazgo.....	76
2.3.8 Estilos de liderazgo .....	77
2.3.9 Tipos de liderazgo .....	80
2.3.10 Liderazgo transaccional y transformacional.....	81
2.3.11 Componentes del liderazgo .....	82
2.3.12 Capital humano .....	84
2.3.13 Toma de decisiones .....	86
2.3.14 Toma de decisiones según el tipo de Administración de R.R.H.H.....	87
2.3.15 Evaluación del desempeño.....	88
2.3.16 Proceso de evaluación del desempeño .....	88
2.3.17 Cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores .....	89
2.3.18 Elementos básicos de la evaluación del desempeño .....	89
2.3.19 Cómo establecer metas más efectivas.....	90
2.3.20 Preparación académica.....	91
CAPÍTULO III .....	93
MARCO METODOLÓGICO .....	93
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	94
3.2 NATURALEZA .....	95
3.2.1 Enfoque Cuantitativo .....	95
3.2.2 Enfoque Cualitativo .....	96
3.2.3 Enfoque Mixto.....	97
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	98
3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	99
3.4.1 Análisis de contenido.....	100
3.4.2 Sujetos.....	101
3.4.3 Fuentes de información .....	102
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	105
3.5.1 Población.....	105
3.5.2 Muestra.....	106
3.6 TIPO DE MUESTREO .....	106
3.7 DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS.....	107
3.7.1 Cuestionario .....	108
3.8 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	109
3.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	110

CAPÍTULO IV .....	113
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	113
4.1    Análisis e interpretación de datos .....	114
4.2    Codificación y tabulación de la información .....	114
4.3    Tipos de gráficos.....	115
4.3.1    Gráfico circular .....	116
4.3.2    Gráfico de barras.....	116
4.3.3    Gráfico de anillos.....	117
CAPÍTULO V.....	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	146
5.1    Conclusiones.....	147
5.1.1    Información general.....	147
5.1.2    Objetivo específico 1: Variable 1. Tipos de liderazgo. ....	148
5.1.3    Objetivo específico 2: Variable 2. Toma de decisiones. ....	149
5.1.4    Objetivo específico 3: Variable 3. Comunicación.....	150
CAPÍTULO VI.....	152
PROPUESTA .....	152
6.1    INTRODUCCIÓN .....	153
6.2    JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	154
6.3    OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	154
6.3.1    Objetivo general .....	154
6.3.2    Objetivos específicos.....	154
6.4    ALCANCES Y LIMITACIONES .....	155
6.4.1    Alcances.....	155
6.4.2    Limitaciones.....	155
6.5    DEBILIDADES INSTITUCIONALES .....	156
6.6    PROPUESTA.....	157
6.6.1    Salario emocional .....	158
6.6.2    Reuniones periódicas con el personal.....	160
6.6.3    Diseño de programa de talleres.....	161
6.6.4    Capacitaciones .....	161
6.7    PLAN DE CAPACITACIÓN .....	164
6.7.1    Objetivo general .....	164
6.7.2    Presupuesto .....	171

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	172
GLOSARIO .....	174
ANEXOS .....	178

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS .....	44
ILUSTRACIÓN 2. EDIFICIO PRINCIPAL OFICINAS CENTRALES, SAN JOSÉ, CR .....	45
ILUSTRACIÓN 3. FACHADA DE LAS OFICINAS CENTRALES .....	46
ILUSTRACIÓN 4. LOGO DEL INS .....	46
ILUSTRACIÓN 5. LOS CINCO SUBSISTEMAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU INTEGRACIÓN. .....	55
ILUSTRACIÓN 6. PASOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS.....	61
ILUSTRACIÓN 7. DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO .....	63
ILUSTRACIÓN 8. GRÁFICOS CIRCULARES.....	116
ILUSTRACIÓN 9. GRÁFICO DE BARRAS.....	116
ILUSTRACIÓN 10. GRÁFICO DE COLUMNAS.....	117
ILUSTRACIÓN 11. GRÁFICO DE ANILLOS .....	117

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	56
CUADRO 2. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN.....	71
CUADRO 3. FLUJO DE LA INFORMACIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	73
CUADRO 4 COLABORADORES EN ESTUDIO Y SUS UNIDADES .....	106
CUADRO 5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	111
CUADRO 6. PLAN DE CAPACITACIÓN – DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES.....	165
CUADRO 7. PLAN DE CAPACITACIÓN – DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA DE SERVICIOS....	167
CUADRO 8. PLAN DE CAPACITACIÓN - DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN .....	169

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. GÉNERO .....	118
TABLA 2. EDAD .....	119
TABLA 3. AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA .....	120
TABLA 4. DEPARTAMENTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA.....	121
TABLA 5. ENTRE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGOS QUE EXISTEN, ¿CON CUÁL IDENTIFICA A SU JEFE? .....	122
TABLA 6. ¿CONSIDERA A SU JEFE INMEDIATO UN JEFE O UN LÍDER? .....	123
TABLA 7. ¿SU JEFE INMEDIATO LE RECONOCE LOS TRABAJOS DESTACADOS O BIEN HECHOS? .....	125
TABLA 8. ¿CONSIDERA QUE EL RECONOCIMIENTO A SU TRABAJO ES UN FACTOR IMPORTANTE EMOCIONALMENTE? .....	126
TABLA 9. ¿ENTRE LOS DIFERENTES ESTILOS DE TOMAS DE DECISIONES QUE EXISTEN, CON CUÁL IDENTIFICA A SU JEFATURA INMEDIATA? .....	127
TABLA 10. ¿USTED CONSIDERA QUE LAS DECISIONES QUE SE TOMAN EN SU DEPARTAMENTO CON RESPECTO AL PERSONAL, SON LAS MÁS INDICADAS? .....	129
TABLA 11. ¿EN ALGÚN MOMENTO SU JEFATURA HA TOMADO UNA MALA DECISIÓN Y SE LO HA HECHO SABER? .....	131
TABLA 12. ¿QUÉ TIPO DE COMUNICACIÓN CREE USTED QUE SE APLICA EN SU DEPARTAMENTO?.....	132
TABLA 13. ¿CUÁNDO SE PRESENTA ALGÚN PROBLEMA EN SU ÁREA DE TRABAJO, ES TOMADO EN CUENTA PARA SOLUCIONAR EL INCONVENIENTE?.....	133
TABLA 14. ¿CUÁNDO TIENE ALGÚN PROBLEMA EN SU ÁREA DE TRABAJO, SE LO COMENTA A SU JEFATURA INMEDIATA? .....	134
TABLA 15. ¿LE INFORMA A SU JEFATURA INMEDIATA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS COMPAÑEROS EN EL ÁREA DE TRABAJO? .....	136

TABLA 16. ¿CUÁNDO TIENE ALGUNA DUDA EN RELACIÓN A SU TRABAJO Y SI SU JEFE INMEDIATO NO LE DA RESPUESTA, ACUDE DIRECTAMENTE AL JEFE DEL DEPARTAMENTO?.....	138
TABLA 17. ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN QUE SE LE BRINDA ES LA INDICADA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES? .....	139
TABLA 18. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO SE CUMPLEN EN SU TOTALIDAD? .....	141
TABLA 19. ¿EL JEFE INMEDIATO SE COMUNICA CON LOS COLABORADORES PARA DAR INSTRUCCIONES SOBRE EL TRABAJO, PARA EXPLICAR POLÍTICAS O PROCEDIMIENTOS Y PARA SEÑALAR LOS PROBLEMAS QUE NECESITAN ATENCIÓN?.....	142
TABLA 20. ¿EL JEFE INMEDIATO SE COMUNICA CON USTED PARA BRINDARLE REALIMENTACIÓN ACERCA DE SU DESEMPEÑO LABORAR EN SU PUESTO DE TRABAJO? .....	144

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. GÉNERO .....	118
GRÁFICO 2. EDAD.....	119
GRÁFICO 3. AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA .....	120
GRÁFICO 4. DEPARTAMENTO EN EL QUE SE DESEMPEÑA.....	122
GRÁFICO 5. ENTRE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGOS QUE EXISTEN, ¿CON CUÁL IDENTIFICA A SU JEFE? .....	123
GRÁFICO 6. ¿CONSIDERA A SU JEFE INMEDIATO UN JEFE O UN LÍDER?.....	124
GRÁFICO 7. ¿SU JEFE INMEDIATO LE RECONOCE LOS TRABAJOS DESTACADOS O BIEN HECHOS? .....	125
GRÁFICO 8. ¿CONSIDERA QUE EL RECONOCIMIENTO A SU TRABAJO ES UN FACTOR IMPORTANTE EMOCIONALMENTE?.....	127

GRÁFICO 9. ¿ENTRE LOS DIFERENTES ESTILOS DE TOMAS DE DECISIONES QUE EXISTEN, CON CUÁL IDENTIFICA A SU JEFATURA INMEDIATA? .....	128
GRÁFICO 10. ¿USTED CONSIDERA QUE LAS DECISIONES QUE SE TOMAN EN SU DEPARTAMENTO CON RESPECTO AL PERSONAL, SON LAS MÁS INDICADAS? .....	129
GRÁFICO 11. ¿EN ALGÚN MOMENTO SU JEFATURA HA TOMADO UNA MALA DECISIÓN Y SE LO HA HECHO SABER? .....	131
GRÁFICO 12. ¿QUÉ TIPO DE COMUNICACIÓN CREE USTED QUE SE APLICA EN SU DEPARTAMENTO?.....	132
GRÁFICO 13. ¿CUÁNDO SE PRESENTA ALGÚN PROBLEMA EN SU ÁREA DE TRABAJO, ES TOMADO EN CUENTA PARA SOLUCIONAR EL INCONVENIENTE?.....	133
GRÁFICO 14. ¿CUÁNDO TIENE ALGÚN PROBLEMA EN SU ÁREA DE TRABAJO, SE LO COMENTA A SU JEFATURA INMEDIATA? .....	135
GRÁFICO 15. ¿LE INFORMA A SU JEFATURA INMEDIATA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS COMPAÑEROS EN EL ÁREA DE TRABAJO? .....	137
GRÁFICO 16. ¿CUÁNDO TIENE ALGUNA DUDA EN RELACIÓN A SU TRABAJO Y SI SU JEFE INMEDIATO NO LE DA RESPUESTA, ACUDE DIRECTAMENTE AL JEFE DEL DEPARTAMENTO?.....	138
GRÁFICO 17. ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN QUE SE LE BRINDA ES LA INDICADA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES? .....	140
GRÁFICO 18. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO SE CUMPLEN EN SU TOTALIDAD? .....	141
GRÁFICO 19. ¿EL JEFE INMEDIATO SE COMUNICA CON LOS COLABORADORES PARA DAR INSTRUCCIONES SOBRE EL TRABAJO, PARA EXPLICAR POLÍTICAS O PROCEDIMIENTOS Y PARA SEÑALAR LOS PROBLEMAS QUE NECESITAN ATENCIÓN? .....	143
GRÁFICO 20. ¿EL JEFE INMEDIATO SE COMUNICA CON USTED PARA BRINDARLE REALIMENTACIÓN ACERCA DE SU DESEMPEÑO LABORAR EN SU PUESTO DE TRABAJO? .....	144

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Seguros (INS), es una institución estatal de Costa Rica, la cual ofrece seguros y servicios relacionados a nivel nacional e internacional, además de promover la prevención de riesgos para el trabajo, el hogar y el tránsito de vehículos.

Fue fundado en 1924 con el nombre de Banco Nacional de Seguros, durante el gobierno de Ricardo Jiménez Oreamuno, por Ley de la República N°12, en un proyecto gestado por el Secretario de Hacienda y Comercio Exterior, Tomás Soley Güell. Desde 1948, su nombre cambió por Instituto Nacional de Seguros, y se encargó del monopolio de los seguros hasta el 2008 cuando se dio la apertura del mercado a la libre competencia, producto de las exigencias del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (CAFTA). Además, el INS es la institución encargada de administrar el Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, el Museo del Jade y el Hospital del Trauma.

La sede central del INS se ubica en Calle 9, cantón Central de San José, Costa Rica. Es uno de los edificios con mayor altura en la capital costarricense.

Para poder obtener un mayor grado de comprensión de la información, esta investigación se dividirá en los siguientes seis capítulos:

**Capítulo I:** “Información general”, debido a que en este capítulo se encuentra la formulación del problema y los propósitos de la investigación; se establece el planteamiento, antecedentes, justificación y delimitación del problema, además de los objetivos, alcances y limitaciones.

**Capítulo II:** “Marco Teórico”, en el cual se indican los aspectos teóricos de la investigación, una reseña de la historia del Instituto Nacional de Seguros, el organigrama institucional, algunas imágenes del lugar que está siendo objeto de estudio, la misión, visión, valores y demás características importantes que ubiquen al lector en el contexto.

**Capítulo III:** “Marco metodológico, en este se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

**Capítulo IV:** “Análisis e interpretación de los datos”, donde se presentan los datos obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a los sujetos de información de la presente investigación en cuadros estadísticos y gráficos.

**Capítulo V:** “Conclusiones y recomendaciones”, en el cual se emiten las conclusiones a las cuales el autor ha llegado e igualmente se recomiendan soluciones que permitirán abordar y mejorar la situación en la que laboran los trabajadores, desde una perspectiva objetiva.

**Capítulo VI:** “Propuesta”, ya que en este se selecciona la propuesta, detalle y costos de implementación, impacto, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento, otros.

**CAPÍTULO I**  
**INFORMACIÓN GENERAL**

## **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

- **Instituto Nacional de Seguros (INS)**

El Instituto Nacional de Seguros (INS) se fundó mediante Ley número 12, el 30 de octubre de 1924 y en su creación tomó parte el Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno, Presidente de la República, quien iniciaba su segunda administración (1924-1928), y el Lic. Tomás Soley Güell, Secretario de Hacienda y Comercio, gestor del proyecto.

En sus inicios se llamó Banco Nacional de Seguros, en el decreto del 21 de mayo de 1948 cambió su nombre a Instituto Nacional de Seguros (INS), mismo que se mantiene en la actualidad.

El INS tuvo a su cargo la administración del monopolio de los seguros desde su creación hasta el 7 de agosto del 2008, fecha en que entró en vigencia la Ley número 8653 “Ley Reguladora del Mercado de Seguros”, la cual abrió el mercado y permitió la competencia (Instituto Nacional de Seguros, 2014).

## **1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Los antecedentes investigativos hacen referencia a todos aquellos estudios que de manera previa se han realizado en relación con un tema de investigación similar al que se está realizando, es decir, aquel documento que efectúa un análisis del clima laboral.

Parte importante de los antecedentes del problema investigado ha sido que los niveles de escolaridad de las jefaturas, no siempre cumplen con los requisitos académicos mínimos para desarrollar de una manera adecuada y con la responsabilidad que esto conlleva, un puesto de tal magnitud.

A partir de la información recopilada se logra establecer que no existe un requisito en cuanto a la línea de preparación profesional para los gerentes ni el grado académico necesario para optar por un puesto de gerencia dentro de la organización. Sin embargo, sí es claro que la tendencia es contar con una preparación orientada hacia el manejo de personal, planeamiento y dirección. La justificación para esto es la descripción misma de la unidad de negocio en estudio, la cual basa su operación en la administración de procesos relacionados al recurso humano de la empresa, tanto a nivel interno como externo, local y global (Vargas, 2015, p.76).

Parte del problema a investigar, son las consecuencias que tiene no cumplir con los requisitos adecuados para poder sobrellevar un puesto de jefatura y todo lo que esto conlleva.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Es importante realizar un análisis del tipo de liderazgo que las jefaturas tienen, además, ¿cómo están siendo tomadas las decisiones en la organización? ya que según la última encuesta realizada por la empresa Great Place to Work a finales del 2016, reveló que el personal considera que las jefaturas que hay no son verdaderos líderes y que la manera en la que se toman las decisiones no es la más adecuada.

La problematización del problema. “Significa afinar y estructurar formalmente la idea de investigación, con claridad y sin ambigüedad, bajo la modalidad de pregunta” (Álvarez, Paredes, Arteaga, 2015, p.17).

## **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis nos dice que el planteamiento del problema se refiere a la identificación de la problemática (objeto de estudio), que se formula en términos de la descripción del problema, la definición precisa del problema a estudiar y la determinación del medio dónde éste se desarrolla (pp. 115-116).

¿Cómo afecta el liderazgo y la toma de decisiones que aplican las jefaturas del INS oficinas centrales el desempeño laboral?

## **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

Se considera que muchas de las personas que llegan a ejercer cargos de jefaturas, son personas no calificadas para este tipo de puestos, lo que como consecuencia tiene que el personal no se sienta comprometido con su jefatura y existan problemas de comunicación, motivación, abuso de poder, promesas no factibles, desconfianza de la jefatura a los subordinados y viceversa, apropiación de méritos, solicitudes contrarias a los principios de los trabajadores, entre otras cosas. Esto produce problemas de desmotivación, alta rotación de personal, despidos injustificados, problemas psicológicos, estrés laboral, trabajadores ineficientes, falta de compromiso, poca identificación con la empresa, cantidades altas de personal incapacitado, etc. Por lo que se considera que es importante, que cualquier persona que tenga manejo de personal, conozca y aplique principios básicos de la administración, con el objetivo de tener un ambiente laboral sano y un manejo integral del personal.

## **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para desarrollar los objetivos de investigación, tomaremos como referencia la definición de objetivos de investigación. “El objetivo central de una investigación es lo que se ha de demostrar a partir de la hipótesis, lineamientos o estrategias propuestas, los cual nos permite formular: Objetivos generales y objetivos específicos” (Álvarez, Paredes, Arteaga, 2015, p.17).

### **1.6.1 Objetivo general**

Analizar el liderazgo y la toma de decisiones de las jefaturas del Instituto Nacional de Seguros oficinas centrales, de enero a agosto 2017.

Se tomará como referencia algunas definiciones. “Consiste en lo que pretendemos realizar en nuestra investigación; es decir, el enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen en la investigación a realizar. Para el logro del objetivo general nos apoyamos en la formulación de objetivos específicos” (Álvarez, Paredes, Arteaga, 2015, p.17).

### **1.6.2 Objetivos específicos**

Se tomará como guía algunas referencias de objetivos específicos. “La integración de los objetivos específicos es coincidente con el objetivo general y por tanto a los resultados esperados de la investigación” (Álvarez, Paredes, Arteaga, 2015, p.17).

- Identificar el estilo de liderazgo utilizado por las jefaturas.
- Analizar cómo son tomadas las decisiones por parte de jefaturas e identificar cómo afectan al personal y la empresa.

- Determinar el tipo de comunicación utilizada por las jefaturas.
- Elaborar una propuesta de liderazgo y toma de decisiones.

## **1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA**

### **1.7.1 Alcances**

El análisis abarca al personal del Instituto Nacional de Seguros que se encuentra en oficinas centrales, con la finalidad que las jefaturas se desarrollen de una mejor manera y que el personal tenga una jefatura más calificada para el desarrollo del puesto.

### **1.7.2 Limitaciones**

La muestra autorizada para realizar la investigación es de 50 personas, en una empresa que tiene cerca de 6000 empleados, lo cual es una muestra pequeña.

Al estar en análisis las jefaturas del personal, la información brindada por los empleados podría llegar a ser subjetiva, por miedo a represalias.

En caso de presentar una propuesta de trabajo para desarrollar de una mejor manera algún punto de mejora encontrado, la empresa podría no estar anuente a aplicar la propuesta.

## **1.8 APOORTE DEL INVESTIGADOR**

Con esta investigación lo que se pretende buscar es un diagnóstico del clima laboral que existe actualmente en los departamentos de Servicios Generales, Contraloría de Servicios, y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, tomando

en consideración el desempeño actual de los colaboradores y cómo está influyendo el clima en el rendimiento actual de los departamentos.

Además, hacer un análisis de los tipos de liderazgos empleados actualmente por cada una de las jefaturas de los departamentos mencionados anteriormente, sus canales de comunicación y la manera en que son tomadas las decisiones.

La finalidad de evaluar el clima, ver el tipo de liderazgo que hay y cómo son tomadas las decisiones, es poder emitir recomendaciones a los diferentes departamentos, para que exista un equilibrio entre un buen clima laboral, personal motivado y buen rendimiento.

### **1.8.1 Delimitación espacial**

La presente investigación es realizada en el Instituto Nacional de Seguros (INS) oficinas centrales, las cuales se localizan geográficamente en la provincia de San José.

### **1.8.2 Delimitación temporal**

La investigación se llevará a cabo durante los meses de enero a agosto del año 2017, con los colaboradores de los departamentos de: Servicios Generales, Administración y Fiscalización de Intermediarios y Contraloría de Servicios.

## **1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existe alguna afectación a nivel de liderazgo y toma de decisiones, cuando un jefe no está preparado para asumir el cargo de una jefatura del INS oficinas centrales?



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

Este capítulo está conformado por tres partes, en la primera parte se describe el marco situacional, que hace referencia a los aspectos relacionados con la institución en estudio, tales como: reseña histórica, funciones, misión, visión, valores, estructura organizacional, entre otros aspectos relevantes.

En la segunda parte, se describe el marco conceptual con un enfoque en la definición de los conceptos de los temas desarrollados en la presente investigación. Las definiciones desarrolladas tienen relación con la carrera de administración de negocios.

La tercera parte se denomina como teorías relacionadas con el proyecto, se enmarcan en diferentes definiciones referentes al tema investigado, tomando en consideración la visión de diferentes autores.

## **2.1 MARCO SITUACIONAL**

### **2.1.1 Reseña histórica del Instituto Nacional de Seguros**

Según información tomada de la página oficial del Instituto Nacional de Seguros:

Desde mediados del siglo diecinueve, se hablaba en Costa Rica de los seguros como un medio de protección para las mercaderías que se importaban y exportaban a Europa.

No obstante que la independencia del país se dio en 1821 y que ésta era la provincia más pobre del Reino de Guatemala, el mercado del café hacia Europa y las importaciones del Viejo Mundo hacia Costa Rica generaron un gran auge en el

comercio, así como en el desarrollo del país a tal punto que llegó a superar económicamente a Guatemala y a los otros estados centroamericanos en un lapso de 25 años. Una de las ventajas fue que no hubo intensas guerras civiles ni luchas entre liberales y conservadores (salvo la guerra de Ochozogo de 1823 y la Guerra de la Liga en 1838) como sí las hubo en las otras naciones del istmo, todo lo cual generó una bonanza en la economía del país.

En el desarrollo de la actividad aseguradora en Costa Rica, encontramos que en 1843 se vende el primer seguro de carga en Puntarenas cuando la compañía de William Le Lacheur hace el primer embarque de café con destino a Inglaterra. Ya para 1850, encontramos operando en el país varias compañías aseguradoras, generalmente inglesas y norteamericanas; las primeras operaban los seguros de incendio mientras que las segundas lo hacían con los seguros de vida. Claro está que sólo la clase adinerada era la que tenía acceso a estos seguros y en cuanto a los seguros de incendio la mayoría se daban para garantizar las operaciones crediticias de los cafetaleros que se daban a través del Banco Anglo Costarricense, fundado en 1863. Para obtener un seguro de incendio se pedían requisitos tales como que la construcción del edificio fuera buena, hecha en ladrillo, piedra o en otro material incombustible como madera de cedro u otra similar o en otro material difícil de que se quemara.

En Costa Rica se desarrolló el seguro mutuo, conocido como montepío en el régimen militar cuyo fin era proteger a todos los agremiados de la casta militar, sobre todo, en las ramas de seguros de incendio y de vida; esta modalidad de seguro había aparecido en España en la segunda mitad del SXVIII; previamente habían aparecido

las Hermandades del Socorro auspiciadas por la Iglesia Católica con el fin de solidarizar a la población en momentos de desastres, fue el exponente más interesante de la previsión social en España durante los siglos XVI y XVII.

Consolidadas las relaciones diplomáticas entre Costa Rica y España en 1850, nació un interés por parte de España en el campo de los seguros de vida, es así como se establece en nuestro país La Tutelar o Compañía General Española de Seguros Mutuos sobre la Vida, después La Caja Universal de Capitales – Española – La Paternal o Compañía Peruana de Seguros Mutuos sobre la Vida – peruana-, cuyos agentes representantes fueron don Ernesto Rohrmoser en Puntarenas y don Manuel Luján en San José, La Equitativa o Compañía de Seguros sobre la Vida (The Equitable Life Assurance Society)-norteamericana siendo su representante don Manuel Luján.

Esta compañía, como lo señala Bernardo Villalobos Vega “educó al pueblo costarricense, mejor dicho, a la plutocracia sobre la bondad del seguro de vida”.

En el año de 1882 llega al país a iniciar sus operaciones The New York Life Insurance Company (Compañía de Seguros de Vida de Nueva York) – norteamericana- y su representante por San José fue la firma Luján & Mora.

Posteriormente, llegan The Sun Life Insurance Company of Canada (El Sol, Compañía de Seguros de Vida de Canadá) –canadiense-.

Ya en las altas esferas de la sociedad se ve como un sinónimo de distinción y poderío el poseer un seguro de vida, por lo que sólo la gente adinerada y los miembros de la oligarquía cafetalera eran poseedores de ese tipo de seguro y disfrutaban de sus beneficios, solo esa minoría podía constituir un patrimonio a favor de la familia.

Dado al crecimiento de la actividad cafetalera en el país y al nacimiento de instituciones de crédito como el Banco Anglo Costarricense (1863) hubo necesidad de implementar el seguro de incendio, por lo que a partir del 1ero de julio de 1865 la compañía de seguros Allan Wallis y Co. –cofundadora del Banco Anglo Costarricense– inició el negocio del seguro de incendio en el país, como agente de The Royal Insurance Company, compañía de seguros inglesa establecida en Liverpool en 1845.

Los bienes asegurables eran casas, mercaderías, edificios, maquinaria y equipos; el costo del seguro era doble para la zona de Puntarenas que para las otras provincias, pues en San José y en el Valle Central las edificaciones estaban mejor construidas y contaban con medios de prevención de incendios, además se contaba en San José con un sistema de cañería y el 27 de julio de 1865 se estableció en la capital la Compañía de Bomberos; también se aseguraban café, frutas del país, mercaderías en tránsito; y se podían asegurar por períodos de uno, tres y seis meses.

De acuerdo al éxito obtenido por el Banco Anglo Costarricense así se medía la prosperidad de la venta de seguros de incendio por parte de The Royal Insurance Company, por lo que Inglaterra se apoderó de este negocio y formó un monopolio del mercado nacional del seguro de incendio en Costa Rica.

Posteriormente, arribaron al país otras empresas aseguradoras procedentes de Inglaterra como “La Northern de Londres y Aberdeen” representada en el país por la firma “Le Lacheur Dent & Co.

Tanto Costa Rica como el resto de naciones de Latinoamérica fueron presa del imperialismo inglés en el negocio de los seguros de incendio, por cuanto en ninguna de estas naciones había experiencia nacional en este ramo. Las ganancias obtenidas con este negocio se iban para Inglaterra como un verdadero drenaje de oro que iba para sus arcas y ya se cobraba conciencia de que las mismas permanecieran en nuestros países.

Se establecieron sociedades mutuas en Heredia y San José para brindarse protección y solidaridad entre algunos gremios, la Asociación de Artesanos de San José se estableció en 1874 y cobró vida en 1879.

El 5 de diciembre de 1910 se estableció la Compañía Nacional de Seguros con capital mixto costarricense, panameño y colombiano; el señor Félix Weiss, quien más tarde desempeñara un importante papel en el Banco Nacional de Seguros, fue nombrado por la Junta Directiva como Gerente de la Compañía y esta empresa comercializaba los seguros de incendio, vida, transporte marítimo fluvial o terrestre, fianza de empleados, rentas viajeras, entre otros.

La Compañía creció gracias al apoyo que encontró en los tres bancos emisores nacionales, pero era necesaria la elaboración de una ley general sobre seguros. Esta compañía operó hasta 1921.

En 1915 en el gobierno del Lic. Alfredo González Flores, se crea la Ley de Accidentes de Trabajo cuya administración se le concede al recién establecido Banco Internacional de Costa Rica. El fin de esta ley era la de brindar protección a aquellos trabajadores que sufrían accidentes de trabajo, así como dar el auxilio a sus familiares en caso de fallecimiento del trabajador.

Se desarrolla en San José una ola de incendios provocados, sobre todo, por comerciantes inescrupulosos que hicieron de la misma un negocio y en la que se vieron perjudicadas las compañías de seguros. Los comerciantes aseguraban contra incendio las mercaderías de sus negocios; éstas por lo general se depositaban en locales contruidos de madera y en la mayoría de los casos era mercadería importada de Europa y de Estados Unidos; unos dos meses después de suscrito el seguro, el comerciante junto con sus empleados trasladaban la mercadería a otro local e incendiaban el local original de tal manera que pareciera un accidente, presentaba el reclamo ante la aseguradora y el mismo era pagado ya que no mediaba la figura de un ajustador de reclamos por cuanto las aseguradoras tenían sus matrices fuera de Costa Rica.

Claro está que en ese negocio siempre hubo perjudicados y lo eran los vecinos inmediatos del local incendiado a quienes no se les pagaba nada porque no los cubría el seguro; sin embargo, hubo un tiempo en que se destinaba un porcentaje de la suma indemnizada al asegurado para cubrir los gastos por responsabilidad civil en perjuicio de terceros afectados en este tipo de eventos.

Esta situación perjudicó el nombre del país a nivel internacional, y por ello se dio la Ley de Seguros de 1922<sup>10</sup> cuyo fin era dotar al país de una ley ajustada a la realidad del mismo, pues las anteriores leyes decretadas eran meras copias de legislaciones europeas. Producto de esta ley se crea la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional.

La ola de incendios prevalece por lo que en 1924 don Tomás Soley Güell, entonces Secretario de Hacienda del gobierno del Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno (1924-1928) sugiere la monopolización de la actividad aseguradora y su administración a cargo del estado costarricense, para lo cual elabora un proyecto que se lleva a discusión al Congreso de la República en los meses de setiembre y octubre de 1924.

Se abre un debate entre don Tomás Soley Güell y don Benjamín Piza; éste último principal representante y vocero de las compañías aseguradoras extranjeras asentadas en Costa Rica.

Triunfa la tesis de don Tomás y el 30 de octubre de 1924 se da la Ley # 12 que crea el monopolio de los seguros en Costa Rica y para su administración se instituye el Banco Nacional de Seguros como única compañía por “cuanto el mercado de los seguros en Costa Rica es muy pequeño como para que lo absorban varias compañías, y las reservas queden en nuestro país y no vayan a alimentar las matrices en Europa y Estados Unidos y que con las mismas se logren construir obras públicas que impulsaran el desarrollo del país”.

Una vez aprobada la citada ley el gobierno eligió una Junta Directiva para consolidar el establecimiento de la institución; esta junta directiva tuvo su primera sesión el 6 de enero de 1925 y entre sus acuerdos estuvieron la elección de la directiva y el estudio de la materia de seguros de vida, de incendio y de accidentes de trabajo, así como la elaboración de un proyecto de reglamento y leyes para regir la institución, Acordaron reunirse una vez por semana turnándose en las diferentes oficinas particulares de los directores. Se hicieron negociaciones con la Pan American Underwriters Co., para que asumiera los reaseguros; se alquiló un local en el edificio La Arena situado en calle 5 avenida 5, costado oeste del Parque Morazán (donde hoy está ubicado el Edificio Solera Bennett), se contrataron los primeros empleados Sr. John Stahl, quien se hizo cargo de la oficina y Sr. Carlos Lucke Quirós como ayudante. La Junta Directiva nombra a don Jaime Rojas Bennett para asumir la Presidencia de la Institución, gobernando de forma colegiada por el espacio de doce años hasta que, en 1936, cuando asume una segunda Junta Directiva, esta elige al Lic. Jaime Rojas Bennett como Primer Gerente del Banco Nacional de Seguros, puesto que tuvo hasta su fallecimiento en 1938.

Por otra parte, también se contrató a don Ernesto Arias Morúa como funcionario de medio tiempo para dedicarse a la organización del Departamento de Vida y a idear los sistemas y procedimientos inherentes a la oferta y al desarrollo del aludido seguro. El doctor Carlos A. Pupo se hizo cargo de la organización de los servicios médicos; y se le encargó a don Ernesto Arias Morúa la selección y preparación del cuerpo de

agentes; y así, el Banco Nacional de Seguros abrió sus puertas al público el día 2 de noviembre de 1925 operando con el seguro de Vida.

El 23 de noviembre de ese año se nombra el primer cuerpo de agentes de seguros integrado por 24 personas (dos señoritas y 22 caballeros), y que se desplazará por todas las provincias del país; el 3 de diciembre la Junta Directiva nombra agentes recaudadores para el cobro y remisión de las primas, los cuales se encuentran localizados en Turrialba, Cartago, Limón, Alajuela, Heredia y Puntarenas.

En sesión del 7 de diciembre de 1925 la Junta Directiva aprueba las dos primeras pólizas de seguro de vida que pertenecían a José Joaquín Molina e Ismael Fuentes R. por un monto de  $\text{C}2.000,00$  cada una, para finales de año en su informe anual se dice lo siguiente:

“El esfuerzo que el gobierno y el Banco han hecho, en este sentido, ha sido premiado con la más abierta confianza del país otorgada a nuestras pólizas.

Del 2 de noviembre de 1925, día en que comenzamos las operaciones del banco en este ramo, al 31 de diciembre del propio año, esta institución ha aprobado 38 seguros de vida por un total de  $\text{C}128.000$ . El dato no puede ser más halagador para una empresa incipiente” Luego de un año de intensos estudios y de negociaciones con las reaseguradoras norteamericanas, sobre todo con la Pan American Underwriting Inc. Co., en la persona de Mr. Evans Rees, se logra abrir el monopolio de los seguros de incendio. El mismo empezó a operar el 14 de febrero de 1926 y tuvo una gran

acogida entre el público. Se colocaron pólizas de seguros de edificios, en su mayoría casas de habitación situadas en el centro de San José, las mismas de diverso tipo de construcción; también se logró asegurar varios locales comerciales, sobre todo tiendas que además de asegurar sus edificios también aseguraban sus mercaderías.

Por decreto # 16 del Poder Ejecutivo, fechado el 22 de mayo de 1926, se le otorga al Banco Nacional de Seguros la administración del monopolio de seguros de Accidentes de Trabajo el cual entró en vigencia el 1 de junio siguiente año, posteriormente, se le denominó Seguro de Riesgos Profesionales. Con la operación de estas tres líneas de seguros el Banco va avanzando en su crecimiento y es así como en 1931 asume el monopolio del Seguro de Fidelidad.

Poco a poco la institución va asumiendo nuevas líneas de seguros y va especializando a su personal.

El Banco ha crecido lo suficiente hasta construir su propio edificio localizado en calle 10 avenida Central, edificio que se construyera entre 1932 y 1933 bajo la dirección del Ingeniero Gastón Bartorelli, cuyo estilo arquitectónico se define como arte decó y que reunía los últimos adelantos de la arquitectura de entonces.

Posteriormente, y debido al crecimiento de la institución el Arquitecto José María Barrantes diseña la ampliación del mismo.

En la década de los cuarenta se consolida la institución tras el regreso al país de funcionarios especializados en seguros quienes estudiaron la materia en prestigiosas

instituciones en los Estados Unidos. Se establecen nuevas líneas de seguros como el Seguro de Automóviles, se adhiere una cobertura contra Bombardeos al seguro de Incendio, recordemos que se estaba en la II Guerra Mundial y que en Costa Rica vivían muchos alemanes por lo que se temía un ataque al país por parte de las fuerzas nazis, por estar tan cerca del Canal de Panamá; más tarde esta cobertura pasaría a ser la de Temblor y Terremoto; también se establecieron los seguros de Robo, Gastos Médicos, Accidentes Personales, Aviación, Marítimo, Equipo de Contratistas, entre otros.

Merece destacar que el Banco abrió agencias en los puertos de Limón y Puntarenas destacando en las mismas, personal especializado sobre todo para el aseguramiento en la línea de marítimo.

Por Decreto # del 21 de mayo de 1948 de la Junta Fundadora de la Segunda República, el Banco Nacional de Seguros cambia su nombre por Instituto Nacional de Seguros y pasa a ser una institución autónoma adscrita al gobierno central de la República, esto significó que dentro de su Junta Directiva había un representante del Consejo de Gobierno con voz y voto y que era el mediador entre el gobierno y la institución, por lo general este representante era un Ministro de Estado que tenía esta representación como recargo entre sus funciones.

Podemos decir que en cada institución autónoma se seguía el mismo modelo de representación del gobierno.

Ya para los años cincuenta se sigue un nuevo modelo de comercialización con un cuerpo de agentes de seguros más especializado, con rango de funcionarios del Instituto Nacional de Seguros y autorizados para vender toda clase de seguros en toda la geografía costarricense, es así como se abren diferentes oficinas particulares de agentes en distintas partes del país en las cuales se ofrecía toda una gama de productos para la protección del ciudadano que así lo requiriera.

También vemos agentes de seguros que hacen pesadas giras a lugares remotos del país para ofrecer los distintos tipos de seguro de vida que brindaba el Instituto, por cuanto esta era la línea más atractiva para la mayoría del público, no sólo por la protección que ofrecía sino por la posibilidad de utilizar este seguro como garantía para un crédito hipotecario, pues desde 1940 la institución concedía préstamos hipotecarios a aquellos poseedores de un seguro de vida.

Por muchos años se utilizó el lema “Cuando alguien depende de usted, usted debe depender de un seguro de vida”, motivando al público a obtener este seguro en beneficio de sí mismo y de sus dependientes. Así mismo se ofrecía a gran escala el seguro de incendio, para ello se utilizaba un slogan que rezaba así: “La lucha contra el fuego comienza antes del incendio”, utilizado como motivador al público para que adquiriera una póliza de incendio con el fin de proteger sus bienes y patrimonio.

En 1969, como resultado de un proyecto del diputado José Hine García, nace el seguro Agropecuario, cuyo fin es proteger las cosechas y la ganadería, como un

seguro solidario para proteger al agro costarricense de los embates de los inviernos, así como de las sequías provocadas en los veranos, que les produce muchas pérdidas en sus cosechas.

El 12 de diciembre de 1973 se da la Ley del Seguro Obligatorio de Vehículos Automotores y su administración le es concedida al Instituto Nacional de Seguros, su fin es proteger a las víctimas de accidentes de tránsito con la atención médica y la indemnización respectiva, haya culpa o no del conductor del vehículo. Este seguro se enmarca dentro del grupo de seguros solidarios.

En 1977 el INS asume el monopolio de los Reaseguros, para lo cual se crea el Departamento de Reaseguros, la que con el paso de los años se transforma en la Dirección de Reaseguros.

En 1982 mediante decreto se da la universalización de los Seguros de riesgos Profesionales por lo que del Departamento que administra ese seguro cambia su nombre por Riesgos del Trabajo.

A lo largo de los años y producto del crecimiento de la institución se ve necesario la creación de sedes de la misma en diferentes puntos del país, así vemos la creación de las sedes en Liberia, Ciudad Quesada, Golfito, San Isidro de El General, y en puntos del Valle Central como Cartago, Alajuela, Heredia, y las sedes metropolitanas de Pavas, Guadalupe, San Pedro, Desamparados, Tibás, y otros puntos como Nicoya,

Turrialba, San Ramón, Guápiles y Ciudad Neily; y el establecimiento de Puntos de Ventas en las diferentes provincias del país.

### **2.1.2 Antecedentes del Instituto Nacional de Seguros**

Tomando como referencia la página oficial del Instituto Nacional de Seguros, la sede central está ubicada en la provincia de San José, frente al parque España, entre las calles 9 y 11, sobre avenida 7.

### **2.1.3 Misión**

Según lo que nos han enseñado en la administración, la misión de la empresa es la razón de ser, ¿cuál es nuestro fin? ¿Qué queremos ser como empresa?

“Es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo” (Palacios, 2012, p.62).

Somos INS, la empresa aseguradora costarricense, líder, eficiente y sostenible que ofrece protección, mediante productos y servicios de calidad, orientados a la satisfacción del cliente (Instituto Nacional de Seguros, 2014).

### **2.1.4 Visión**

La visión de la empresa, tal y como lo dice, es la visión o proyección que usted tiene de la empresa, ¿Hacia dónde la dirige? ¿Cuál es su plazo para llegar dónde usted proyectó a su empresa?

“Debe ser estimulante, amplia, inspiradora, conocida y que promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización o negocio” (Palacios, 2012, p.63).

Ser la aseguradora modelo, líder en el mercado local, con una creciente presencia internacional, desarrollando soluciones innovadoras y sostenibles (Instituto Nacional de Seguros, 2014).

### 2.1.5 Valores

- **Innovación:** Aplicamos el conocimiento, generando productos, procesos y servicios con alto valor añadido, para la protección de las personas y su patrimonio ante los riesgos que enfrentan.
- **Confianza:** Ponemos nuestro mayor esfuerzo para brindar seguridad a nuestras partes interesadas en todo contacto con nuestra empresa.
- **Conducta ética:** Actuamos con honestidad, integridad, transparencia, congruencia y estricto apego a la legalidad.
- **Compromiso:** En nuestra relación con los clientes y partes interesadas, ponemos el mejor empeño para cumplir las promesas de servicio.
- **Calidad:** Diseñamos productos y servicios según altos estándares de calidad, definidos en un marco de mejora continua y eficiencia máxima.

- **Empatía:** Comprendemos sus necesidades reaccionando con actitud comprensiva, amable y diligente (Instituto Nacional de Seguros, 2014).

“Los valores, que pueden ser de varios tipos: económicos, espirituales, religiosos, intelectuales, cognoscitivos, estéticos, cívicos, morales, etc., forman parte entrañable de nuestra vida y de nuestro ser mismo” (Escobar y Arredondo, 2014, p.12).

“Por medio de los valores y su propuesta en práctica gracias a nuestra libertad decisión y esfuerzo nos humanizamos y adquirimos una dimensión ética” (Escobar y Arredondo, 2014, p.12).

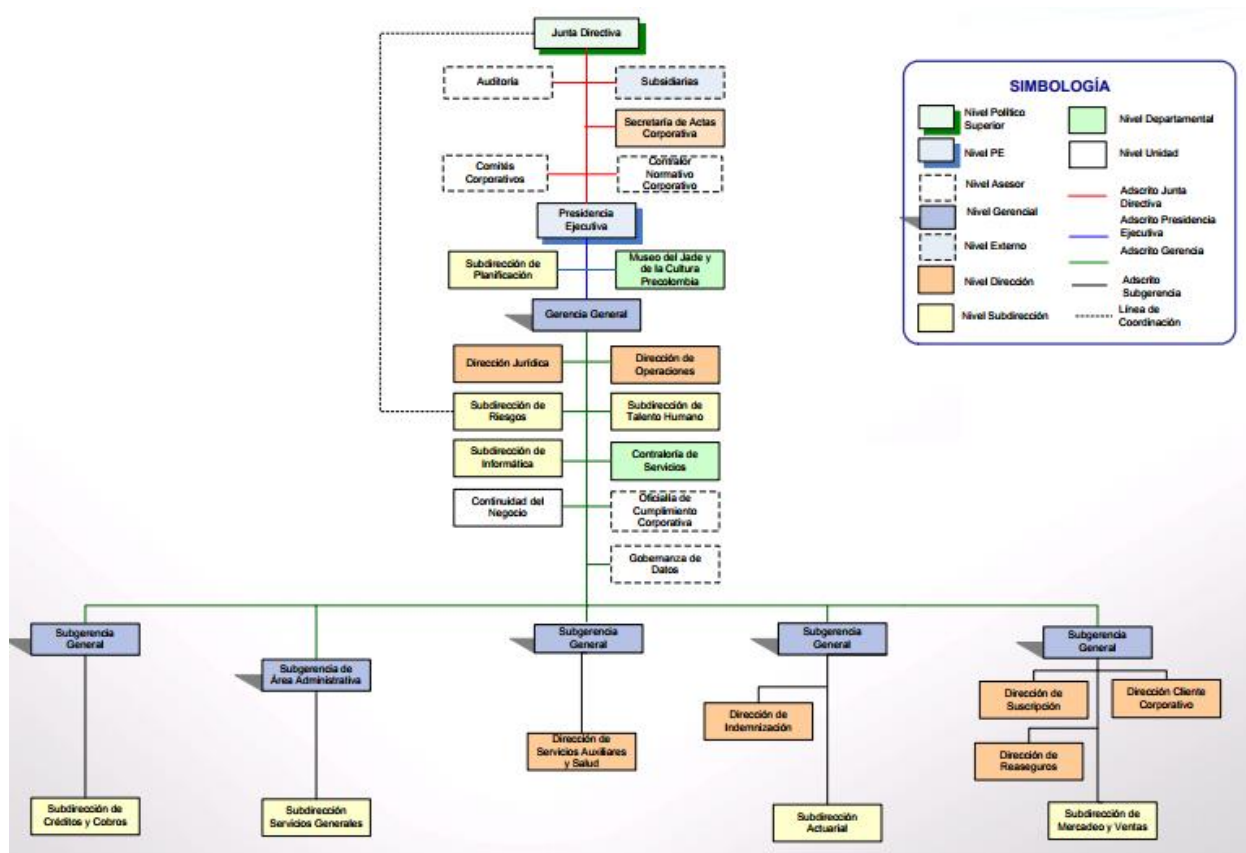
“Dicen lo importante para una empresa. Guían el actuar de las personas y la sociedad y demandan liderazgo” (Palacios, 2012, p.64).

### **2.1.6 Organigrama institucional**

El organigrama que se presenta a continuación es tomado de la página web principal del Instituto Nacional de Seguros.

La imagen nos permite ver con mayor exactitud cómo está conformada la institución y como es su estructura principal de trabajo.

### Ilustración 1. Estructura organizacional Instituto Nacional de Seguros



Fuente: Página web del Instituto Nacional de Seguros, Agosto 2017.

## 2.1.7 Imágenes del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales

Ilustración 2. Edificio principal oficinas centrales, San José, CR



**Fuente:** <https://www.facebook.com/InstitutoNacionaldeSeguros/photos/a.698238443524657.1073741861.123750827640091/1403052753043219/?type=3&theater>

**Ilustración 3. Fachada de las oficinas centrales**



**Fuente:** [http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Seguros-aseguradoras-devoluciones-Sugese-contratos-reembolsos\\_0\\_527947204.html](http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Seguros-aseguradoras-devoluciones-Sugese-contratos-reembolsos_0_527947204.html)

**Ilustración 4. Logo del INS**



**Fuente:** <https://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/General/Publicaciones/Campa%C3%B1as/Operaciones.htm>

## **2.2 Marco conceptual**

Muñoz. C en su libro: Como elaborar y asesorar una investigación de tesis (2011), indica que: en el marco conceptual se trata de resumir lo que se ha investigado en el marco de antecedentes, tratando de hacer énfasis en la elaboración conceptual del problema objeto de estudio. Es decir, se trata de definir, apoyándose en la recopilación de documental, aquello que el autor de la tesis ha identificado como su problema de estudio (p.175).

Basándonos en la definición anterior, es que podemos entender la importancia y obligatoriedad que tiene este capítulo, ya que podremos sustentar la investigación, con base en los conceptos teóricos y filosóficos que tienen relación con el tema en estudio. Adicionalmente, estos nos permitirán sacar nuestras propias recomendaciones y conclusiones del problema planteado.

### **2.2.1 Administración**

Según Thompson. A, en su libro de la Administración Estratégica, (2012) define: La palabra administración se deriva del verbo latín “administrare”, que significa acción de administrar y el término de administrar está compuesta por ad que significa dirección, acción para, y ministrare que es servir, obedecer, el que presta un servicio a otro. En la actualidad, la administración es la encargada de interpretar los objetivos propuestos por la organización de empresa o institución y transformarlos en acción (p.26).

El concepto de administración según Chiavenato. I, (2011) en su libro El Capital Humano de las organizaciones, es el siguiente:

1. La Administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo con sus intereses económicos.
2. La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización.
3. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización, o incluso se resistirían a ellas. Por tanto, hay que persuadirlas, recompensarlas, sancionarlas, obligarlas, controlarlas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración. Se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas se hagan por medio de las personas (p.88).

Según Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M (2012) en su libro de Administración: Una perspectiva global, en la página cuatro, dice que la:

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. Esta definición básica necesita ampliarse.

1. Como gerentes, las personas realizan las 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 (p. 4).

### **2.2.2 Funciones de la administración**

Según Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), en su libro de Administración: Una perspectiva global, habla sobre las funciones de la administración la cual dice que es desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, dirigir y controlar), alrededor de las cuales pueden organizarse el conocimiento que las subyace.

Los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación; más aún, hoy muchas organizaciones operan en distintos países (pp.4-5).

#### **2.2.2.1 Planear**

De acuerdo a lo descrito por Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en su libro Administración: Una perspectiva global, el concepto de planeación dentro del proceso Administrativo, puede definirse de la siguiente manera:

Planear incluye elegir misiones y objetos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Un plan verdadero no existe hasta que se toma una decisión: se comprometen los

recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, análisis o una propuesta. No hay un plan real (p.30).

### **2.2.2.2 Organizar**

De acuerdo a lo descrito por Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en su libro Administración: Una perspectiva global, el concepto de organización dentro del proceso Administrativo, puede definirse de la siguiente manera:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional 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 (p.30).

### **2.2.2.3 Dirigir**

De acuerdo a lo descrito por Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en su libro Administración: Una perspectiva global, el concepto de dirección dentro del proceso Administrativo, puede definirse de la siguiente manera:

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; tiene que ver con el aspecto interpersonal de administrar.

Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es

comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación (p.31).

#### **2.2.2.4 Controlar**

De acuerdo a lo descrito por Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en su libro Administración: Una perspectiva global, el concepto de controlar dentro del proceso Administrativo, puede definirse de la siguiente manera:

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar 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. Controlar facilita el cumplimiento de los planes (p.31).

#### **2.2.3 Importancia de la administración**

Chiavenato (2011) opina: en su libro Administración de Recursos Humanos, constituye una importante actividad en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo del hombre a través de las organizaciones.

La administración es una importante actividad que contribuye a hacer las cosas de manera eficiente, eficaz y con la mayor cantidad de personal capacitado para lograr los mejores resultados.

Todas las empresas necesitan tomar decisiones, coordinar esfuerzos, dirigir y controlar el recurso humano, evaluar el desempeño de estos a través del alcance de los objetivos y metas planteadas.

El papel más importante de la administración, es que debe existir alguien con la suficiente capacidad para dirigir la acción de los grupos o individuos que desarrollaran los objetivos. El administrador debe saber, ¿qué puede hacer?, ¿qué va a hacer?, ¿cómo, con qué y cuándo hacerlo? (p.111).

#### **2.2.4 Administración de Recursos Humanos**

La rama de la administración es definida por Chiavenato, Idalberto (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones de la siguiente manera.

El *área de recursos humanos* es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

La administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo

en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

La expresión recursos humanos se refiere a todas aquellas personas que conforman una determinada organización y que se unen con el fin de cumplir objetivos específicos desempeñando diversas funciones bajo una misma línea de trabajo (p.112).

### 2.2.5 Tipos de Administración de Recursos Humanos

- **Autoritario – coercitivo:** “Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado” (Chiavenato, 2011, p.91).
- **Autoritario – benevolente:** “Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema autoritario – coercitivo. En realidad, es una variante del sistema autoritario – coercitivo, más condescendiente y menos rígido (Chiavenato, 2011, p.91).
- **Consultivo:** Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al lado autocrático e impositivo. Representa una disminución gradual de la arbitrariedad organizacional (Chiavenato, 2011, pp.91-92).
- **Participativo:** Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas (Chiavenato, 2011, p.92).

### **2.2.6 El área de Recursos Humanos como proceso**

Chiavenato, Idalberto, en su libro de Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (2011) dice que:

El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recomendarlas o evaluarlas y auditarlas—es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización—es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organización, retención, desarrollo y control de personas.

El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. (Imagen 8)

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y cómodos en todo el sistema. En una visión sistemática, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se les integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa (pp. 100-101).

**Ilustración 5. Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su integración.**

FUENTE: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, p. 102

Los procesos involucrados dentro de recursos humanos se encuentran vinculados al desarrollo de diversas actividades en torno al desarrollo adecuado de la organización. Esto por cuanto es el encargado no solamente de los procesos de reclutamiento y selección de las personas que podrían eventualmente brindar un valor agregado a la empresa; sino que también cuentan con la responsabilidad de velar por su adecuada integración al flujo laboral de la organización, es decir, deben verificar que

se acoplen con sus grupos y compañeros de trabajo con el objetivo de formar un clima y cultura organizacional lo más agradable y satisfactoria posible.

Chiavenato, Idalberto ilustra a grandes rasgos lo descrito en la siguiente imagen:

**Cuadro 1. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos**

Proceso	Objetivo	Actividades
<b>Atracción (o provisión)</b>	Quiénes trabajan en la organización.	Investigación del mercado de RH. Reclutamiento de personas. Selección de personas.
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización.	Integración de las personas. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación del desempeño.
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneración y retribuciones. Prestaciones y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional.
<b>Evaluación</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas.	Bancos de datos Sistemas de información Controles-constancias-productividad Equilibrio social

FUENTE: Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, (9ªed), Mc Graw Hill, p. 104

### 2.2.7 Políticas de Recursos Humanos

Chiavenato, Idalberto afirma en su libro la Administración de Recursos Humanos (2011) que las políticas surgen en relación de la racionalidad, filosofía y cultura

organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. Una política de RH debe abarcar los objetivos de la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

➤ **Políticas de integración de recursos humanos:**

- a) Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo incorporar los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

➤ **Políticas de organización de recursos humanos:**

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

➤ **Políticas de retención de los recursos humanos:**

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones coordinales con sindicatos y representantes del personal.

➤ **Políticas de desarrollo de recursos humanos:**

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua relación del potencial humano.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

➤ **Políticas de evaluación de recursos humanos:**

a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b) Criterios para la auditoria permanece de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización (pp. 102-104).

### **2.2.8 Objetivos del área de Recursos Humanos**

Chiavenato, Idalberto en su libro de Administración de Recursos Humanos: El capital de las organizaciones (2011) nombra que:

Los objetivos del área de RH deben estar a fuera de ella. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio.

Los objetivos principales del área de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

En función de sus objetivos y de su influencia en las distintas áreas de la organización, las dificultades que enfrenta el área de RH son enormes (pp. 104-105).

### **2.2.9 Derechos de los empleados**

Según Werther William y Davis Keith, en su libro de Administración de Recursos humanos: Gestión del capital humano (2014), nos indica que: Los elementos legales y los derechos de los trabajadores constituyen un elemento prioritario en la práctica internacional de la administración de capital humano (p. 50).

### **2.2.10 Reclutamiento**

Este proceso, que se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados.

#### **2.2.10.1 Reclutamiento interno**

Es aquel que se realiza entre el personal de una empresa (Werther, Davis, 2014, p.112).

### 2.2.10.2 Reclutamiento externo

Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo (Werther, Davis, 2014, p.112).

En Chiavenato, Idalberto (2011) en su libro de Administración de recursos humanos, dice que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (p.128).

**Ilustración 6. Pasos de la identificación de talentos**



Fuente: Werther, Davis (2014), Administración de Recursos humanos: Gestión del capital humano, (7ma ed), Mc Graw Hill, (p.113).

### 2.2.11 Selección de personal

El objetivo de la selección de empleados es lograr un ajuste entre el individuo y el puesto, lo cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades, y otras competencias que se requieren para realizar el trabajo (según un análisis del puesto) con los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias del aspirante (Dessler, Varela, 2017, p.100).

Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones dice que:

La selección del personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el proceso que sigue al reclutamiento.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Hay un dicho que dice que la selección consiste en elegir el hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre otros candidatos reclutados a los más adecuados para los para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (p.144).

### **2.2.12 Inducción**

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre (Werther, Davis, 2014, p.54).

### **2.2.13 Capacitación**

Se define como el desarrollo de habilidades técnicas, operativas, y administrativas de todos los niveles de personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades (Werther, Davis, 2014, p.182).

### **2.2.14 Desarrollo**

Después de seleccionar un candidato es necesario orientarlo, ayudándole a lograr un alto nivel de desarrollo, para que pueda desempeñar nuevas responsabilidades, y evaluar su desempeño en forma periódica (Werther, Davis, 2014, p.54).

Se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro (Werther, Davis, 2014, p.182).

## **Ilustración 7. Diferencia entre Capacitación y Desarrollo**

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

Fuente: Werther, Davis (2014), Administración de Recursos humanos: Gestión del capital humano, (7ma ed), Mc Graw Hill, (p.182).

### **2.2.15 Compensación**

Los empleados aportan contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación. El término compensación abarca mucho más que los pagos efectuados en forma de sueldos y salarios. En la Administración moderna, la compensación incluye los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. En la mayoría de las organizaciones se otorgan determinadas prestaciones y servicios como parte del paquete de compensaciones de cada empleado (Werther, Davis, 2014, p.241).

### **2.2.16 Evaluación**

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa.

La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Werther, Davis, 2014, p.216).

La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un trabajador respecto de sus estándares de desempeño (Dessler, Varela, 2017, p.183).

### **2.2.17 Eficiencia**

La capacitación, el desarrollo y la formación que la empresa brinda a sus trabajadores, además de cumplir con las normas legales, tienen que evaluarse en términos de expectativas e impacto en la eficacia y eficiencia de la organización, como medio para la mejora de futuros planes de formación. La empresa crece, si sus empleados lo hacen (Dessler, Varela, 2017, p.19).

### **2.2.18 Eficacia**

Según nos indica Chiavenato (2011), la eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional. Esta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Logro de los objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo

Para que una organización logre eficacia, debe poner atención al mismo tiempo en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que posee la organización como sistema abierto (p.29).

### **2.2.19 Ética**

La ética se refiere a los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo, es decir, las directrices que la gente utiliza para decidir cómo debería comportarse. Sin embargo, las decisiones éticas no incluyen cualquier tipo de conducta.

Las decisiones éticas siempre están arraigadas en la moralidad, que son las normas de conducta aceptadas por la sociedad, y siempre involucran preguntas básicas sobre lo correcto y lo incorrecto, como el robo, el asesinato y cómo tratar a otras personas, Por consiguiente, la forma de tratar a los trabajadores es una cuestión tanto ética como legal.

La ética es la teoría moral y se encarga de ver los problemas morales. En la actualidad los problemas de educación moral son complejos y más diversos, pues buscamos algo que nos oriente ante la vaguedad de que “todo se vale”. La ética no es una doctrina, es la comprensión de los fenómenos morales que nos indica cómo actuar (Dessler, Varela, 2017, p.368).

### **2.2.20 Planeación estratégica**

Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, guiados y orientados a través de una estrategia, por parte de empresas u organizaciones, con la

intención de alcanzar los objetivos y las metas previamente establecidos. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largos plazos.

La planeación estratégica del capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante ella, los gerentes de línea y especialistas en capital humano pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permiten llenar las vacantes existentes con base en una filosofía proactiva (Werther, Davis, 2014, p.68).

## **2.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO**

### **2.3.1 Organización**

Chiavenato (2011) nos dice en su libro, Administración de Recursos Humanos el Capital Humano que:

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando:

- a. Hay personas capaces de comunicarse.
- b. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
- c. A fin de alcanzar un objetivo común (p.6).

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad de ingenio humano haya creado. Las organizaciones de hoy son

diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes (pp. 7-8).

### **2.3.2 Clima y/o ambiente organizacional**

El clima laboral de la empresa, es uno de los factores más importantes que podemos encontrar, en muchas ocasiones podremos escuchar al personal decir: Prefiero ganar menos dinero, pero seguir en esta empresa, ya que, el personal prefiere estar en un ambiente laboral en donde es valorado, donde las condiciones de trabajo son aptas para sus necesidades y dejan el factor dinero de lado.

En el manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones (2014) Federico, G. y Jaume. T nos plantea que hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima organizacional constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajos que integran la empresa: ¿falta de motivación?, ¿no podemos retener a los mejores?, ¿la desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales...?

Por lo contrario, un buen clima organizacional favorece los logros y éxitos de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad de los planes y programas, la confianza y la cercanía de las personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad, son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

El clima organizacional es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima organizacional es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamiento, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneración, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con labor que realizan (pp. 276-277).

Dejando la definición clara, podríamos incluso decir, que el ambiente laboral de una empresa, es uno de los primeros incentivos no económicos que una empresa puede ofrecer al personal.

### **2.3.3 Comunicación**

Idalberto, Chiavenato (2011) en su libro de Administración de Recursos Humanos; nos dice que la comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de la comunicación solo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes (p.50).

#### **2.3.4 Propósito de la comunicación**

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en su libro Administración Una perspectiva global y empresarial en su libro Administración Una perspectiva global y empresarial dice que el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

El cuadro número 2, ilustra no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino que además relaciona a una empresa con su ambiente externo (p. 456).

**Cuadro 2. Integración del personal por medio de la comunicación.**



FUENTE: Administración Una perspectiva global y empresarial, Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M, p. 456.

### 2.3.5 Funciones de la comunicación

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), en su libro de Administración Una perspectiva global y empresarial, nos plantea que la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos

formales que se requiere que los empleados sigan. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento, por ejemplo, cuando en un grupo se molesta y hostiga a un integrante que es muy productivo (y que hace ver mal a los demás), se están comunicando informalmente con ese integrante y están controlando su conducta.

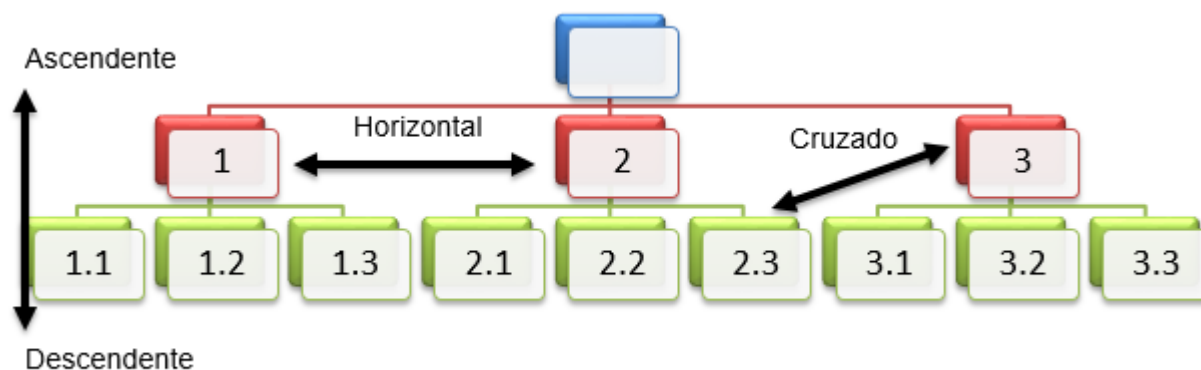
- La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.
- La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
- La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones.

### 2.3.6 Flujo de la comunicación en las organizaciones

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), en su libro de Administración Una perspectiva global y empresarial dice que en toda organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones; hacia abajo, hacia arriba, y cruzada.

Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas sino solo fluye hacia abajo; puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en lo subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente. Lo podemos ver de una forma más clara en la imagen número 10 (p.461).

**Cuadro 3. Flujo de la información dentro de una organización.**



FUENTE: Administración Una perspectiva global y empresarial, Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), p. 461.

#### ➤ **Comunicación descendente**

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), en su libro de Administración Una perspectiva global y empresarial dice que:

La comunicación descendente fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en las organizaciones con una atmosfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal.

Por desgracia casi siempre la información se pierde o distorsiona al descender por la cadena de mando. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de realimentación para determinar si la información se percibió como el emisor se proponía (pp. 461-462).

#### ➤ **Comunicación ascendente**

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), en su libro de Administración Una perspectiva global y empresarial, dice que:

La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los supervisores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, en especial las noticias desfavorables. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño de la producción, la información de marketing, los datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

La comunicación ascendente es sobre todo no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los típicos medios de comunicación ascendente además de la cadena de mando, son los sistemas

de sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistema de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupo, práctica de la política de puertas abiertas, cuestionarios sobre moral, cuestionarios finales y sobre ombudsman (p.462).

➤ **Comunicación cruzada**

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), en su libro de Administración: Una perspectiva global y empresarial, dice que:

La comunicación cruzada cambia el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, el flujo diagonal, entre los diferentes niveles no tiene relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinación de esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

Hay mucha comunicación que no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando.

El ambiente de la empresa ofrece mucha posibilidad de comunicación oral, desde reuniones informales, la hora de almuerzo, hasta conferencias más formales y reuniones de comités y del consejo.

Además, las formas escritas de comunicación mantienen informadas a las personas sobre la empresa; entre ellas la publicación de la compañía y los avisos en los tableros de noticias.

Las empresas modernas utilizan muchos tipos de modelos de comunicación cruzada oral y escrita para complementar el flujo vertical de la información.

En resumen, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero en muchas empresas es un requisito para responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico (p.463).

### **2.3.7 Liderazgo**

“Los comportamientos del líder implican generalmente comportamientos que tienen que ver bien con las actividades que hay que realizar, bien con las relaciones, bien con la combinación de unas y otras” (Martínez, 2012, p.239).

Ser jefe en una empresa es importante, pero ser jefe y un buen líder es aún más importante, de esto dependerá que en gran medida el equipo sea empático con el jefe, será más sencillo que el mensaje sea transmitido a los colaboradores y aún más fácil, que el equipo de trabajo a cargo, entienda y cumpla los objetivos que se tienen y las metas sean cumplidas.

Ahora, se podría poner sobre la mesa otro gran tema para debatir, ¿Es el líder innato? O, ¿podemos desarrollar a una persona con la finalidad de que sea un buen líder? “Estamos hablando de la flexibilidad intelectual y apertura a los demás, estableciendo verdaderas relaciones interpersonales entre el líder y sus colaboradores” (Martínez, 2012, p.238).

### 2.3.8 Estilos de liderazgo

#### ➤ Líder autocrático:

Según Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos (2011), las características que distinguen a un líder autocrático son las siguientes:

- Un líder autocrático se considera autócratas benevolentes.
- El líder es el que fija las directrices sin participación del grupo.
- El líder determina los pasos por seguir uno a uno, a medida que sea necesarios e imprevisibles para el grupo.
- El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo.
- El líder es dominante. Los elogios y las críticas de trabajo de cada miembro son personales.

#### ➤ Líder autoritario

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado (pp.417-418).

Por otro lado, para el liderazgo autoritario es muy útil cuando tratamos de movilizar a la gente hacia una nueva dirección. Estos líderes tienen una buena habilidad para promover el cambio, son muy empáticos (p.130).

➤ **Líder democrático o participativo**

Chiavenato. I (2011) nos indica en su libro: El capital humano en las organizaciones, que este tipo de liderazgo no se encuentra mucho en la práctica, predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y en las que el personal es especializado y desarrollado, como agencias de publicidad, organizaciones de consultoría en ingeniería, administración, auditoría o procesamiento de datos, etcétera (pp. 92-93).

Algunas de las características principales de un líder democrático son las siguientes:

- El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.
- Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras.
- Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir.
- La división de tareas es potestad del grupo, y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.
- El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios.

➤ **Liderazgo dejar hacer o laissez-faire**

Chiavenato nombra en su libro Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones (2011) que las características de un líder laissez-faire son las que a continuación se nombran:

- El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.
- En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
- El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Sólo comenta las actividades cuando le preguntan.
- La división de las tareas y la selección de compañeros de trabajo queda a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.

➤ **Liderazgo transaccional**

Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder, proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo.

➤ **Liderazgo transformar o carismático**

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

### ➤ **Liderazgo consultivo o colectivo**

El estilo de liderazgo es consultivo o colectivo cuando el líder comparte el problema con los miembros relevantes del equipo que conciben y expresan individualmente sus ideas y sugerencias sin traerlas juntas como grupo. El líder consultivo se basa en discutir los diferentes temas con los trabajadores antes de tomar decisiones.

### **2.3.9 Tipos de liderazgo**

Según Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012), en su libro Administración una perspectiva global y empresarial podemos ver que en el enfoque ruta-meta, para la eficacia del liderazgo 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.

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

La teoría cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:

#### **1. Liderazgo de apoyo**

Considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tienen el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.

#### **2. Liderazgo participativo**

Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.

### **3. Liderazgo instrumental**

Proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

### **4. Liderazgo orientado**

Al logro supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcancen metas elevadas (p.428-429).

#### **2.3.10 Liderazgo transaccional y transformacional**

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M., en su libro de Administración: Una perspectiva global y empresarial (2012), nos dice que:

Administrar supone realizar las tareas gerenciales con efectividad y eficiencia. 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 los transformacionales.

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar 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 inspira a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional (p.430).

### **2.3.11 Componentes del liderazgo**

Según Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos (2011) nombra cuatro componentes como los más importantes en el liderazgo dentro de las organizaciones:

Los líderes deben vivir y cimentar valores como: el interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados y por los empleados y clientes.

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.

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

El primer componente del liderazgo es el poder.

El segundo es una comprensión básica de las personas: como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, y otras capaces de aplicar estos conocimientos a las personas y situaciones, un administrador o cualquier otro líder que al menos conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende sus elementos estará más consciente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y así serán capaces de definir y diseñar formas para satisfacerlas y administrarlas para obtener respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la rara habilidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial a un proyecto. La inspiración proviene de los directores del grupo, quienes quizá tengan cualidades de carisma y atractivo que despiertan la lealtad, la devoción y el fuerte deseo por parte de los seguidores de promover lo que ellos quieren. No es cuestión de satisfacer necesidades, sino de dar apoyo desinteresado a un líder elegido.

El cuarto componente tiene que ver con el estilo de líder y el clima organizacional que desarrolla. La fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesario, la tarea a realizar factores que son parte del ambiente y clima organizacional.

La principal labor de los gerentes es diseñar y mantener un ambiente adecuado para lograr un buen desempeño.

Casi Cada función en una empresa organizada es más satisfactoria para los participantes y productiva para la empresa si se puede ayudar a otros a cumplir su deseo de dinero, estatus, poder y orgullo por el logro (pp. 412-414).

### **2.3.12 Capital humano**

Según Chiavenato (2011), en su libro Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, nos indica que: Capital humano es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles, no basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas, Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora (pp. 31-32).

De los activos más importantes de las empresas, ya que será este factor, el que hace la diferencia entre una empresa poco exitosa y una muy exitosa, así como sea la contratación del recurso humano que tenga la empresa, así serán los resultados que se pueden obtener, del capital humano dependerá cumplir los objetivos o no.

Chiavenato (2015) menciona que las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que

influya en las acciones y destinos de la organización. Para ellos, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables:

1. **Autoridad:** conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento (empowerment).
2. **Información:** fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras, Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. **Recompensas:** proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
4. **Competencias:** Ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible (p.58).

### **2.3.13 Toma de decisiones**

Según Chiavenato (2011), Todos los socios causan un efecto en la adaptación y los procesos de tomas de decisiones de la organización, y viceversa (p.17).

El proceso de toma de decisiones permite que las personas solucionen sus problemas y enfrenten situaciones. La base del proceso de toma individual de decisiones es la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los fines deseados; en otras palabras, la conducta adaptada a los objetivos perseguidos (Chiavenato, 2011, p.56).

En las empresas japonesas, el proceso de toma de decisiones es participativo y consensual (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional (Chiavenato, 2011, p.90).

Según la concepción sistemática de la organización, los procesos de toma de decisiones y de comunicación son básicos para integrar las partes del sistema. La toma de decisiones y la negociación entrañan un diagnóstico de la situación presente para formular objetivos, establecer opciones y criterios de decisión, y para planear, ejecutar y controlar la decisión tomada.

### 2.3.14 Toma de decisiones según el tipo de Administración de R.R.H.H.

Tal y como nos lo detalla Chiavenato (2011), en su libro de Administración de Recursos Humanos: El capital humano de la organización, nos divide en 4 tipos de toma de decisión según la administración de recursos humanos:

1. **Sistema 1: Autoritario – coercitivo:** Totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran por completo las decisiones tomadas (p.91).
2. **Sistema 2: Autoritario – benevolente:** Centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior, así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado (p.91).
3. **Sistema 3: Consultivo:** Es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque se toma en cuenta la opinión de los niveles inferiores para definir las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial (p.92).
4. **Sistema 4: Participativo:** Se delegan por completo a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices, con lo que controlan sólo los resultados, y dejan las decisiones y

acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones (p.92).

### **2.3.15 Evaluación del desempeño**

Según Dessler (2015), la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño (p.254).

### **2.3.16 Proceso de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia.

Involucra un proceso de evaluación del desempeño de tres pasos:

1. El establecimiento de estándares laborales.
2. Las evaluaciones del desempeño real de los trabajadores en relación con esos estándares (lo que generalmente incluye algún formulario de calificación).
3. Ofrecer retroalimentación a los empleados con la finalidad de motivarlos a solventar deficiencias en el desempeño o para que continúen en su mejor nivel (Dessler, 2015, p.254).

### **2.3.17 Cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores**

1. La mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
2. Las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
3. Con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
4. Las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
5. Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas (Dessler, 2015, pp. 254-255).

### **2.3.18 Elementos básicos de la evaluación del desempeño**

- Compartir la dirección implica comunicar las metas de la organización a toda la empresa y, después, traducirlas en metas factibles en los niveles departamental, de equipo e individual.

- La coincidencia de metas significa contar con un proceso que permita a los gerentes y a los empleados observar la relación entre sus metas, y las metas del departamento y la organización.
- La supervisión continua del desempeño conlleva el uso de sistemas computarizados que midan el progreso y, luego, envíen informes por correo electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.
- La retroalimentación continua incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.
- La instrucción y el apoyo del desarrollo tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.
- El reconocimiento y la remuneración mantienen el desempeño del trabajador dirigido hacia las metas.

### **2.3.19 Cómo establecer metas más efectivas**

Dessler en su libro: Administración de Recursos humanos (2015) indica que: algunos estudios de investigación de las ciencias conductuales sugieren cuatro directrices para establecer metas de desempeño:

- Asignar metas específicas. Los trabajadores que cuentan con metas específicas se suelen desempeñar mejor que quienes no las tienen.
- Establecer metas que se puedan medir. Exprese las metas en términos cuantitativos; además, incluya fechas de cumplimiento o fechas límite. Si no es

posible obtener resultados medibles, entonces, la siguiente mejor opción sería “cumplimiento satisfactorio” o “asistió convenientemente al taller”.

- Asignar metas que representen un reto, pero factibles Las metas deberían ser desafiantes, pero no tan difíciles que parezcan poco realistas.
- Fomentar la participación. Los gerentes a menudo se enfrentan a esta pregunta: “¿Sólo tengo que decir a mis trabajadores cuáles son sus metas? ¿O debo permitirles que participen conmigo en el establecimiento de sus metas?”. Las evidencias sugieren que las metas establecidas con la participación de los trabajadores no producen, de manera consistente, un mejor desempeño que las metas asignadas, ni tampoco estas últimas producen, de forma constante, un mejor desempeño que las establecidas con la participación de los trabajadores. Sólo cuando las metas establecidas con la participación de los trabajadores son más difíciles que las asignadas, entonces producen un mejor desempeño. Dado que suele ser más fácil establecer estándares más altos cuando participan los trabajadores, tal participación suele generar un mejor desempeño (pp.257-258).

### **2.3.20 Preparación académica**

Dentro del proceso de selección de personal, es importante prestar atención a las competencias que debe tener la persona que vaya a desarrollar cargos en los cuales, se debe de tener un nivel académico apto para el desarrollo de sus funciones, tal como nos lo indica la siguiente cita:

La cita a utilizar será: “La organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: La capacidad efectiva de llevar a cabo con

éxito una actividad laboral plenamente identificada” (Werther, Davis, Guzman, 2014, p.98).

Se toma como significado de grado académico, al nivel de estudio y/o preparación y experiencia que posee una persona. Para la mayoría de los casos en los puestos jerárquicos más altos, llamémosle jefaturas, es normal que se soliciten grados académicos altos o mínimos para poder desarrollar uno de esos cargos.

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

Este capítulo se caracteriza por dar un giro a la investigación. Es donde se identifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos utilizados durante este proceso. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará la investigación, con la finalidad de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, nos indica que: el autor de la tesis no necesariamente tiene que circunscribirse a una sola metodología de investigación, sino que, de acuerdo con el tema de estudios, es factible emplear varias metodologías, siempre que permitan el buen desarrollo de trabajo de investigación, es preferible que los métodos empleados sean de la misma área de estudios, pero no hay ninguna limitante para utilizar métodos de disciplinas afines e incluso no relacionadas.

Asimismo, de acuerdo con el tema de investigación, se determinan las técnicas de recopilación y análisis de la información. También es conveniente especificar las unidades de análisis a partir de las cuales se obtendrá la información (p.142).

En este capítulo se especifican los métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo del tema en investigación y el tipo de estudio, carácter, naturaleza, finalidad, dimensión y marco de estudio.

La primera etapa de la investigación consiste en definir la forma de recolectar los datos, es un proceso secuencial y ordenado que permitirá tener acceso a la información, para esta investigación se utilizará el enfoque cualitativo.

## **3.2 NATURALEZA**

### **3.2.1 Enfoque Cuantitativo**

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis, desarrolla este enfoque y nos dice que: son las investigaciones de tesis cuyo planteamiento obedece a un enfoque objetivo de una realidad externa que se pretende describir, explicar y predecir en cuanto a la casualidad de sus hechos y fenómenos. Para ello, se requiere de un método formal de investigación de carácter cuantitativo, en el que la recolección de datos es de tipo numérico, estandarizado y cuantificable mediante los procedimientos estadísticos que usa. De esta forma, el análisis de información y la interpretación de sus resultados permiten fundamentar la comprobación o refutación de una hipótesis previa, lo que ayudará a fundamentar los patrones de comportamiento predecibles de la investigación, Dicha interpretación ofrece la posibilidad de generalizar los resultados en el marco de las teorías que fundamentan su estudio (p. 21).

De acuerdo a lo nombrado anteriormente podemos decir que las mismas se acoplan al tipo de investigación que vamos a realizar ya que por medio del instrumento de recolección de datos vamos a contar con resultados numéricos.

### 3.2.2 Enfoque Cualitativo

De acuerdo con Muñoz Razo. C (2011), nos dice que: este tipo de investigaciones analizan el comportamiento social, las emociones, los sentimientos, las ideas o las experiencias de los individuos, grupos, culturas y de la sociedad en general. Por la naturaleza de este tipo de estudios, se requiere de un método formal de investigación que permita explorar, interpretar y comprender la realidad social que se estudia.

El planteamiento del problema parte de una variedad de concepciones y experiencias de una realidad que se busca entender e interpretar, pero no comprobar. Si bien se establece una hipótesis de trabajo, ésta no necesariamente se comprueba con datos de medición numérica o con interpretación estadística. Sin embargo, con los resultados obtenidos es posible interpretar y explicar la realidad estudiada.

Entre las tesis que se pueden desarrollar con este enfoque cualitativo se encuentran la investigación etnográfica, fenomenológica y hermenéutica, la investigación-acción, la investigación participativa, entre otras.

El instrumento de recolección de datos, va a contar con una serie de preguntas abiertas, lo que nos va a permitir desarrollar el enfoque cualitativo, y conocer el punto de vista del encuestado, sobre el tema de estudio, de forma amplia y detallada, mediante descripciones concretas de las situaciones presentes en el lugar de trabajo (p.22).

### 3.2.3 Enfoque Mixto

En esta investigación se utilizará un enfoque de tipo mixto del cual Muñoz Razo. C (2011) en su libro: *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, nos dice que en esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo. De esta forma, se permite que, en el planteamiento del problema, en la forma y en las técnicas para recopilar los datos, en el análisis e interpretación de resultados, se utilicen indistintamente ambos enfoques. De esta manera, se logra una perspectiva más precisa del fenómeno que ayuda a clarificar y formular mejor el planteamiento del problema.

Cabe aclarar que, aunque ambos enfoques parecen irreconocibles y opuestos entre sí, en la práctica, sí es posible el uso de ambos métodos de investigación en función del tratamiento que se haga del tema objeto de estudio (p.22).

Para la presente investigación se utilizó el enfoque mixto, ya que el cuestionario es desarrollado con preguntas tanto abiertas como cerradas, lo que permite que los encuestados brinden sus comentarios y observaciones sobre las interrogantes abiertas y brindan muchos insumos al investigador para que los resultados sean lo más objetivos posibles y que la solución se enmarque sobre las necesidades expuestas por los encuestados.

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva, está conlleva a la aplicación de un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a dichas interrogantes.

Muñoz Razo. C (2011), nos dice que la clasificación de tesis de carácter descriptivo podemos ubicar a la tesis cuyo objetivo de estudio es representar algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio del lenguaje, gráficas o imágenes de tal manera que se pueda tener una idea cabal del fenómeno en particular, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos y particularidades (p.23).

Una investigación puede determinar sus límites por el carácter o alcance, según indica (Sampieri, 2014) “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos“ (p.88).

Por el carácter, las investigaciones se clasifican en:

- **Exploratorias:** es la investigación que se realiza para conocer sobre un tema poco investigado. Su propósito central es aportar información nueva, sobre la cual otra investigación luego puede profundizar.
- **Descriptivas:** corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más

minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo.

- **Analíticas – interpretativa:** busca en primer lugar conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego poder explicar y comprender por qué razones, motivos o circunstancias esto ocurre.
- **Causales:** se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, concibiendo el problema como un efecto.
- **Correlacionales:** trata de probar mediante ejercicios estadísticos el nivel de relación que existe en las causas y los efectos, con el fin de medir el nivel de intensidad de la relación.
- **Retrospectivas:** analizar un tema actual, pero basándose sobre todo en fuentes secundaria ya existentes.
- **Prospectivas:** busca es analizar un fenómeno de actualidad a fin de poder obtener información que permite, predecir, pronosticar y proyectar cual puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazo, si la organización no toma algunas decisiones.

### 3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Muñoz Razo. C (2011), nos indica que la tesis es un trabajo de investigación que representa la culminación de los estudios profesionales, de grado o doctorales, En este trabajo se expone una teoría original o se examina y explora una teoría derivada de un tema, cuya validez se demuestra utilizando un método de investigación (p.5).

### **3.4.1 Análisis de contenido**

Según Barrantes Echavarría. R, en su libro: Investigación: un camino al conocimiento (2013), define el análisis de contenido como:

Es una técnica para estudiar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativamente. Con este análisis, se puede hacer inferencias válidas y confiables de datos dentro de un contexto. Los procesos de comunicación están inmersos dentro de diversos contextos, por eso, este análisis se puede dar a cualquier forma de comunicación: programas de televisión, de radio, artículos de periódicos, libros, conversaciones, discursos, poemas, pinturas, cartas, canciones, reglamentos, entre otros, que sirven para estudiar personalidades, evaluar escritos, conocer actitudes de grupos, compenetrarse con los valores de una cultura, averiguar intenciones, descifrar mensajes publicitarios o propagandísticos, entre otros (p. 282).

En este proceso, se debe especificar la clase de datos que se recolectó y por medio de qué instrumento o herramienta lo hizo.

Muchos datos, especialmente los relativos al enfoque cuantitativo, se pueden recolectar por los instrumentos más comunes, como la entrevista y los cuestionarios que pueden ser codificados.

Para el análisis de los datos, en el enfoque cuantitativo, se puede utilizar estadísticas descriptiva e inferencial y, en los cualitativos, por codificación y evaluación temática (p.249).

### 3.4.2 Sujetos

Según Barrantes. R en su libro de Investigación: un camino al conocimiento (2013) nos dice que: en este apartado, se especifica quiénes son las personas objeto de estudio. Su escogimiento depende del problema por resolver, los objetivos o hipótesis planteadas y las variables por estudiar. Debe recurrir a quienes mejor puedan ofrecer la información (p.183).

Los sujetos son aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Debe especificarse con claridad cuál es la población o universo (pueden ser uno o varios) y la muestra si se utilizara en cada caso.

Debe quedar claramente establecido cuáles y cuántos son esos informantes, cuál es el tamaño y las características que tiene el universo o la muestra, así como el procedimiento de muestreo que se siguió para escogerla, por qué se eligió ese procedimiento y cómo se seleccionarán esos sujetos. En este proceso, puede hacerse la consulta con un especialista en estadística (p.124).

Los sujetos de estudio están conformados por los colaboradores de los departamentos de. Servicios generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales en San José.

Por razones de confidencialidad la identidad de los sujetos de estudio, no se solicitará el nombre esto con el fin de que los mismos sienta la libertad y comodidad de expresar con total seguridad cualquier situación o actitud que les incomode dentro del

área de trabajo, por lo cual únicamente se utilizarán datos cuantificables para demostrar los resultados de la investigación que se realizará.

### **3.4.3 Fuentes de información**

Muñoz Razo. C (2011), nos dice que es muy válido para una investigación de tesis tomar las aportaciones de otros investigadores, pero es deber ético y profesional, darles el crédito del saber, citando las referencias de las fuentes de información donde se obtuvo ese conocimiento (p.191).

Bernal en su libro de Metodología de la investigación, citando a Cerdas, distingue dos tipos básicos de fuentes de información: las primarias y las secundarias, el cual nos dice que las primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Esta fuente son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, entre otros.

Y por otro lado las secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (pp. 191–192).

Tomando como referencia las citas anteriores, es que podemos decir que, todo aquel respaldo documental que sea consultado cumple como fuente de información

para fundamentar el objeto de estudio y el análisis efectuado ante la solución del problema.

#### **3.4.3.1 Fuentes primarias**

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* nos define las fuentes primarias o información de primera mano de la siguiente manera: Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. Dentro de esta categoría entran la experimentación, los autores inéditos, las encuestas, la descripción de eventos, las noticias periodísticas, la narración de hechos, los reportes de investigaciones, etc. (p.226).

Componen la colección básica de una biblioteca, libros, revistas, los periódicos, los artículos, tesis y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las micros-formas, las videocasetes y los discos compactos.

En esta investigación se determina dentro de las fuentes primarias a los colaboradores que conforman los departamentos de Servicios generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios, del Instituto Nacional de Seguros oficinas centrales en San José. La finalidad de aplicar el instrumento es poder investigar los aspectos relacionados con el liderazgo, toma de decisiones y cómo afecta esto en el clima de los diferentes departamentos y poder desarrollar el tema ampliamente, así como las entrevistas e información documental sobre el tema.

### 3.4.3.2 Fuentes secundarias

Muñoz Razo. C (2011) nos dice que las fuentes secundarias son también llamadas información de segunda mano y es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica.

Dentro de esta categoría de fuentes de información encontramos las publicaciones de instituciones, los ensayos, las tesis, las antologías, los artículos colegiados, etc. (p.226).

Se debe de hacer referencia a ellas cuando no se pueda utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable.

Las fuentes secundarias se deben utilizar cuando no se puede usar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. Se utiliza para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.

- Registros internos de la organización.

- Se consultan diversos documentos del Instituto Nacional de Seguros, referentes a la estructura actual, misión y visión, estudios previos sobre el clima de los diferentes departamentos.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según Méndez y Sandoval en su libro de Investigación. Fundamentos y Metodología (2011); es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

La población se refiere el conjunto de individuos, objetos o medida que posee alguna característica común observable en un lugar y en momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionar la población bajo estudio.

#### **3.5.1 Población**

Muñoz Razo. C (2011), la población es uno de los principales aspectos que se deben determinar antes de aplicar el cuestionario y cualquier otro instrumento de recopilación de información, ya que, a partir de ahí se obtendrá la validez estadística necesaria para la recopilación de datos de una investigación científica (p.231).

Tomando como referencia la cita anterior, es que se entiende que, la población es aquel grupo de sujetos relacionados por un hecho, situación o cualidad en común; para el caso en estudio, la relación entre los sujetos de estudio es la percepción que se tiene del clima laboral del Instituto Nacional de Seguros.

Para esta investigación se contará con una población de 50 colaboradores de los departamentos de: Servicios Generales, Contraloría de Servicios y Fiscalización de Intermediarios, distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro 4 Colaboradores en estudio y sus unidades**

DEPARTAMENTO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Servicios generales	26	4	30
Contraloría de servicios	2	5	7
Fiscalización de intermediarios	5	8	13
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>50</b>

**FUENTE:** Elaboración propia, información tomada del departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Seguros 2017.

### 3.5.2 Muestra

No se aplicó muestra porque se trabaja con la totalidad de la población, se aplicó un censo.

## 3.6 TIPO DE MUESTREO

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis, nos dice que: de acuerdo con las necesidades específicas de recopilación de información y de la aplicación del cuestionario, el investigador determinará cuál será el universo en el que aplicará este instrumento y, si es necesario, también deberá calcular

la muestra representativa que utilizará en la aplicación de los cuestionarios de acuerdo con las fórmulas estadísticas correspondientes y las necesidades específicas de su recopilación de información (p.231).

El tipo de muestreo utilizado en la investigación es no probabilística o dirigida, ya que a todos los miembros de los departamentos de: Servicios generales, Contraloría de Servicios y Fiscalización de Intermediarios del instituto Nacional de Seguros de oficinas centrales en San José, serán seleccionados para ser parte de la investigación.

### **3.7 DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS**

Toda medición, y por lo tanto el instrumento de recolección de datos utilizado para esa medición, deben reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

Según Gómez, M, (2014), en su libro Introducción a la metodología de la investigación científica plantea que un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos capturo lo que realmente quiero capturar (p.122).

Los instrumentos permiten medir las variables de la investigación y conocer los datos estadísticos recolectados con la información necesaria para desarrollar la etapa de análisis de datos.

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis no dice que: Son las herramientas utilizadas por el investigador en la

recopilación de los datos, las cuales se seleccionan conforme a las necesidades de la investigación en función de la muestra elegida, y se aplica tanto para hacer la recolección, la observación y/o la experimentación (p.119).

De conformidad con el tipo de investigación que se llevará a cabo, la cual se encuentra definida por la investigación cualitativa de tipo descriptiva-exploratoria, el instrumento que se utilizará es el cuestionario.

### **3.7.1 Cuestionario**

Muñoz Razo. C (2011) en su libro: Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis, nos define el cuestionario como: recolección de información que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, por rangos, etcétera. En estos instrumentos, los encuestados contestan, según su criterio, y sus respuestas se tabulan para obtener resultados representativos (p.119).

El cuestionario consta de 20 preguntas, de las cuales 10 son cerradas y 10 son mixtas. El fin de utilizar esta herramienta es que nos permite poderla realizar de forma personal a cada trabajador, con el fin de que el mismo sea completado detalladamente con la información solicitada y a su vez, manteniendo el anonimato del personal (ya que están evaluando a su jefatura) y poder asegurar así, que la información sea lo más fidedigna posible, buscando así que los colaboradores se sientan a gusto y con la libertad de comentar todo lo que crean que sea necesario y de importancia en cada

ítem que se les realiza, la ventaja es que es un instrumento que nos facilita la recolección de información, la cual es concisa y rápida.

### 3.8 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Barrantes Echavarría. R en su libro: Investigación: Un camino al conocimiento (2013), nos dice que: las preguntas de un buen cuestionario deben reunir dos cualidades fundamentales: confiabilidad y validez (p.269).

- **Confiabilidad:** Según Este criterio tiene que ver con la capacidad del instrumento para producir medidas constantes dado un mismo fenómeno. Se distingue la confiabilidad externa y la interna.

La primera se relaciona con lo que indican otros investigadores, es decir, si al usar los mismos instrumentos, se observan los mismos hechos. La segunda indica que otros investigadores harían la misma conexión entre las definiciones en uso y los datos recogidos, o sea, elaborarían el mismo constructo con base en los mismos hechos (p.91).

- **Validez:** Es la capacidad del instrumento de producir medidas adecuadas y precisas para permitir extraer conclusiones correctas. También, busca que los hallazgos puedan ser aplicados a grupos similares. Existe la validez interna y externa. La primera se refiere a la precisión de los datos y si las conclusiones reflejan la realidad empírica. La segunda indica que el fenómeno observado e origina en el grupo en estudio y puede ser generalizado a grupos similares.

Según lo citado, se puede confirmar que el instrumento utilizado en esta investigación: el cuestionario, cumple con los dos aspectos desarrollados para la recolección de datos, el mismo brinda confiabilidad y validez al investigador, la información permitirá cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

### 3.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En su libro: *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, Muñoz Razo. C (2011), nos define variables como aquellos fenómenos, características, cualidades, atributos, rasgos o propiedades que se estudian y cuya variación es susceptible de medición, en tanto que adopta diferentes valores, magnitudes o intensidades. Sin embargo, también existen cualidades y atributos de difícil medición, que no por ello deben dejar de considerarse como variables en el estudio.

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.
- **Malo:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

**Cuadro 5 Operacionalización de la hipótesis**

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>					
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>
Identificar el estilo de liderazgo utilizado por las jefaturas.	<b>Liderazgo</b>	<b>Autoritario coercitivo</b> –	El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.	<b>Excelente:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.	Cuestionario aplicado a la muestra y va de la pregunta 5 a la 8.
		<b>Autoritario benevolente</b> –	Fomenta la comunicación dentro la organización. Escucha la opinión de los demás, lideran los equipos de forma excelente	<b>Muy Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.	
		<b>Consultivo</b>	El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Solo comenta las actividades cuando le preguntan.	<b>Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.	
		<b>Participativo</b>	El liderazgo consultivo o colectivo es cuando el líder comparte el problema con los miembros relevantes del equipo que conciben y expresan individualmente sus ideas y sugerencias sin traerlas juntas como grupo.	<b>Malo:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	
Analizar cómo son tomadas las decisiones por parte de jefaturas e	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Autoritario coercitivo</b> –	Totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran por completo las decisiones tomadas.	<b>Excelente:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.	Cuestionario aplicado a la muestra y va de la pregunta 9 a la 11.
		<b>Autoritario benevolente</b> –	Centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior, así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.	<b>Muy Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.  <b>Bueno:</b> Para aquellos	

<p>identificar como afectan al personal y la empresa.</p>		<p><b>Consultivo</b></p>	<p>Es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque se toma en cuenta la opinión de los niveles inferiores para definir las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.</p>	<p>casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><b>Malo:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	
<p>Determinar el tipo de comunicación utilizada por las jefaturas.</p>	<p><b>Tipo de comunicación</b></p>	<p><b>Comunicación ascendente</b></p> <p><b>Comunicación descendente</b></p>	<p>La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los supervisores y sube por la jerarquía organizacional.</p> <p>La comunicación descendente fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional.</p>	<p><b>Excelente:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b>Muy Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><b>Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior-a-50.</p> <p><b>Malo:</b> Para aquellos casos donde-la-frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra y va de la pregunta 12 a la 20.</p>

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

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

Con el objetivo de cumplir en su totalidad las metas establecidas en la presente investigación, se procedió a efectuar un cuestionario que consta de 20 preguntas, que pretenden, además de conocer los estilos de liderazgo y toma de decisiones, así como el tipo de comunicación utilizado por parte de las jefaturas del Instituto Nacional de Seguros oficinas centrales ubicada en San José. Investigar, analizar e interpretar los datos recolectados, es parte de este proceso, con la finalidad de obtener mejoras que podrían aplicarse por parte de las jefaturas o de la administración general de la institución, para solventar las situaciones que podrían estar afectando el desempeño y el clima laboral.

Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

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

En su libro: *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, Muñoz Razo. C (2011), Es la forma de captura y almacenamiento de los datos para la recopilación, tabulación y cálculo de la información obtenida con cualquier de las herramientas antes indicadas. El propósito es concentrar la información, tabular los datos y concentrar sus resultados en cifras estadísticas, diagramas, tablas, gráficas, cuadros representativos y demás elementos necesarios para hacer la interpretación adecuada del fenómeno en estudio (p.120).

Tal y como se indicó anteriormente, el instrumento que se empleará en la presente investigación es el cuestionario, mismo que está caracterizado por contener una serie de preguntas, las cuales pueden ser clasificadas como cerradas: que son aquellas en que las respuestas se encuentran delimitadas por las opciones que brinde el investigador, o abiertas: conocidas por la infinidad de respuestas que se pueden brindar en razón de que no tienen delimitación alguna.

Para esta investigación se utilizarán ambos tipos de preguntas, enfocadas al estudio de las variables previamente establecidas, no obstante, se brindará un espacio para observaciones con el objetivo de poder explicar y analizar de forma aún más extensa las respuestas proporcionadas por los colaboradores del Instituto Nacional de Seguros.

Al concluir con la aplicación de los cuestionarios a la muestra seleccionada, se procedió a elaborar una base de datos en la herramienta Excel, con el objetivo de contar con la información recolectada para posteriormente mostrarla en forma gráfica y en tablas dentro del presente estudio.

### **4.3 Tipos de gráficos**

Los gráficos son considerados como representaciones visuales de datos relevantes, que pueden incluir diversos tipos de formas y figuras para una presentación objetiva y sistematizada de la situación real de la organización.

### 4.3.1 Gráfico circular

Este gráfico, llamado también gráfico de pastel o de sectores, muestra la proporción de los datos recolectados, según la serie o frecuencia de estos. Este tipo de gráfico puede contener una sola serie de datos ya que muestran los porcentajes de cada una de las partes respecto al total.

**Ilustración 8. Gráficos circulares**



**Fuente:** Información tomada de Excel, octubre 2017.

### 4.3.2 Gráfico de barras

Dicho gráfico permite medir las frecuencias de las variables en estudio, cuyo valor es comparativo. Puede ser vertical u horizontal. La herramienta Word divide la categoría y, dependiendo de la dirección de las barras, lo llama gráfico de barras, como se presenta a continuación:

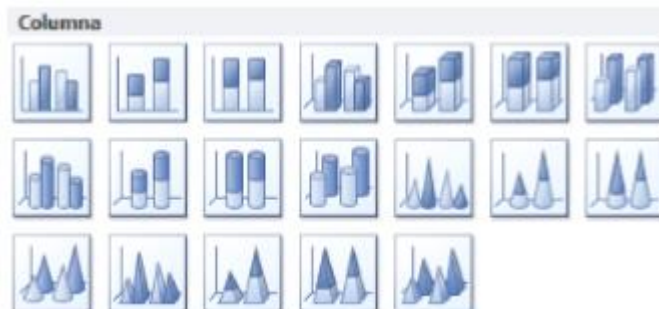
**Ilustración 9. Gráfico de barras**



**Fuente:** Información tomada de Excel, octubre 2017.

O bien gráfico de columnas, como se muestra a continuación:

#### Ilustración 10. Gráfico de columnas



**Fuente:** Información tomada de Excel, octubre 2017.

#### 4.3.3 Gráfico de anillos

Los gráficos de anillos permiten visualizar los datos como un porcentaje del total. En ese sentido, son similares a los gráficos de circulares. Este permite que se centre el foco de atención de una manera a cada proporción brindada.

#### Ilustración 11. Gráfico de anillos



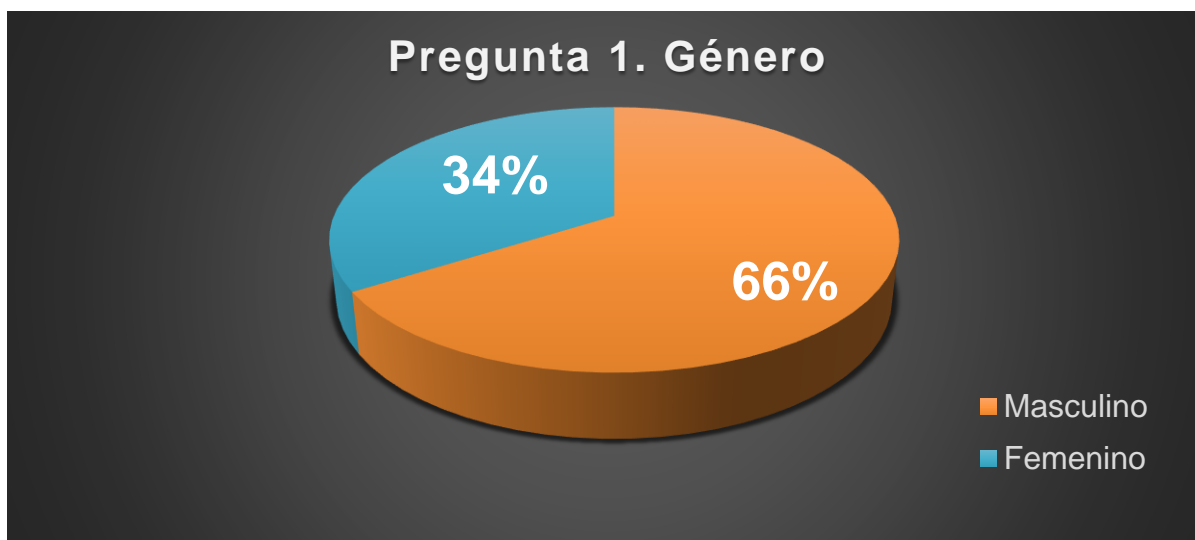
**Fuente:** Información tomada de Excel, octubre 2017.

A continuación, se presentan los resultados de la información recolectada luego de la aplicación de la encuesta, instrumento de medición que ha sido aplicado a cincuenta colaboradores del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales en San José.

**Tabla 1. Género**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Edad	Masculino	33	66%
	Femenino	17	34%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 1. Género**

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Las preguntas iniciales de la encuesta aplicada, pretenden dar a conocer aspectos generales de los colaboradores encuestados, con la finalidad de contar con una visión más detallada de las necesidades de acuerdo a las características identificadas.

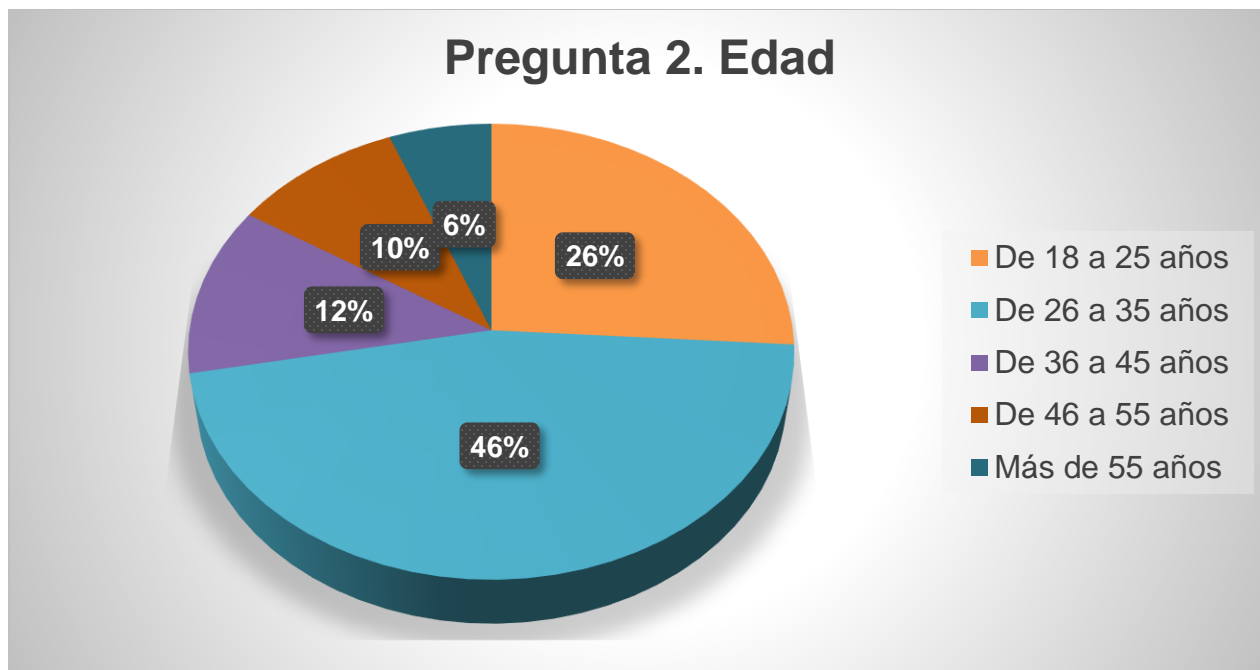
La primera interrogante, identifica la cantidad de personal según su género. Para este caso, la mayoría de los encuestados son hombres con un 66% (33) y el 35% corresponde a mujeres (17).

Tabla 2. Edad

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Edad	De 18 a 25 años	13	26%
	De 26 a 35 años	23	46%
	De 36 a 45 años	6	12%
	De 46 a 55 años	5	10%
	Más de 55 años	3	6%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Gráfico 2. Edad



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

La segunda pregunta se refiere a los rangos de edad en los cuales se dividen los colaboradores encuestados del Instituto Nacional de Seguros.

Como resultado se obtuvo que un 26% (13) de la muestra seleccionada tienen de 18 a 25 años, un 46% (23) de 26 a 35 años, un 12% (6) de 36 a 45 años, un 10% (5)

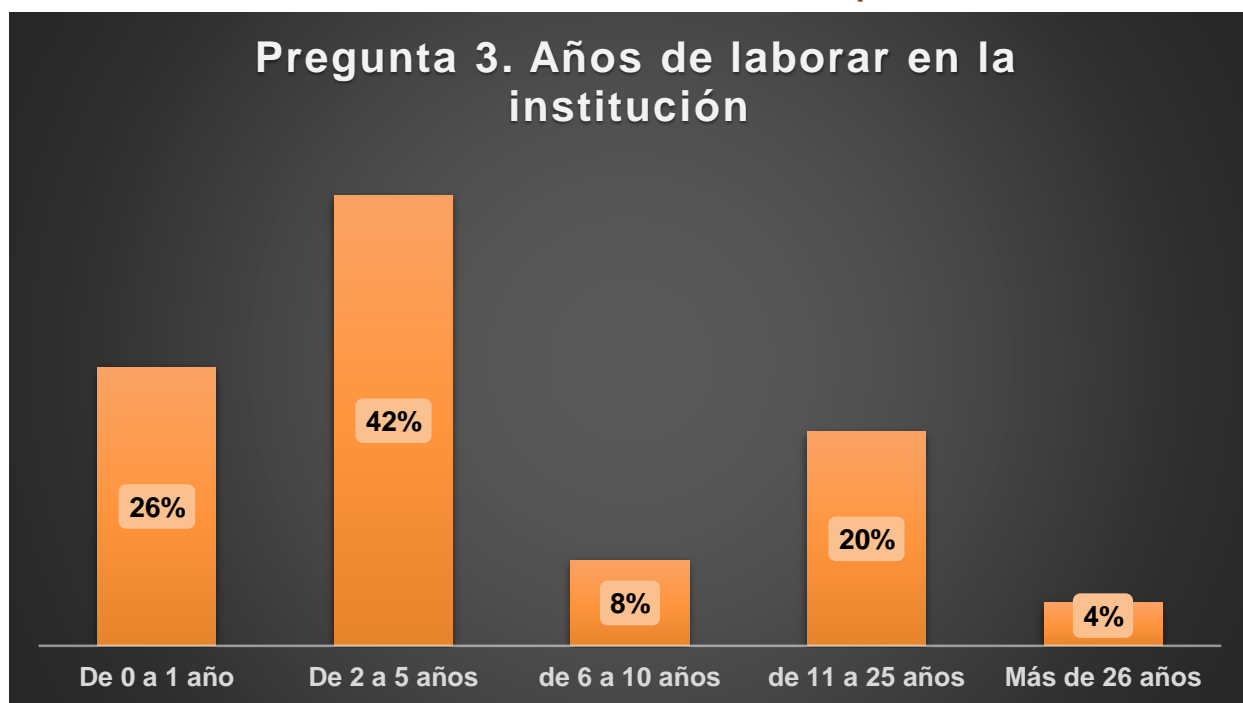
de 46 a 55 años y un 6% (3) tienen más de 55 años. Los datos anteriores nos indican que la mayoría trabajadores encuestados tienen entre 26 y 35 años de edad.

**Tabla 3. Años de laborar en la empresa**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Años de laborar en la institución	De 0 a 1 año	13	26%
	De 2 a 5 años	21	42%
	de 6 a 10 años	4	8%
	de 11 a 25 años	10	20%
	Más de 26 años	2	4%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 3. Años de laborar en la empresa**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Esta pregunta hace referencia a la cantidad de años que tiene los trabajadores de laborar en el Instituto Nacional de Seguros, aspecto importante para conocer el tipo de

población que se tiene actualmente y la etapa en la que podría estar la empresa, por ejemplo: Si recientemente no hay nuevo personal, o si, por el contrario, el personal nuevo es mayoría; esto nos permitiría poner un énfasis al tema de capacitaciones, inducciones a la empresa, formación de líderes, entre otras cosas.

Los resultados obtenidos son los siguientes: 26% tiene de 0 a 1 año de trabajar para la institución, 42% de 2 a 5 años, 8% de 6 a 10 años, 20% de 11 a 25 años y 4% más de 26 años.

Si procedemos a sumar los dos primeros rubros, nos damos cuenta que el 68% de la población tiene menos de 5 años de laborar para la empresa y solamente el 32% restante, tiene más de 5 años. Estos datos nos podrían reflejar datos alarmantes como una alta rotación de personal, ya sea por despidos o renuncias, o contrataciones en un alto volumen.

**Tabla 4. Departamento en el que se desempeña**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Departamento en el que se desempeña	Servicios Generales	30	60%
	Contraloría de Servicios	7	14%
	Fiscalización de Intermediarios	13	26%
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente:</b> Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.			

**Gráfico 4. Departamento en el que se desempeña**

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

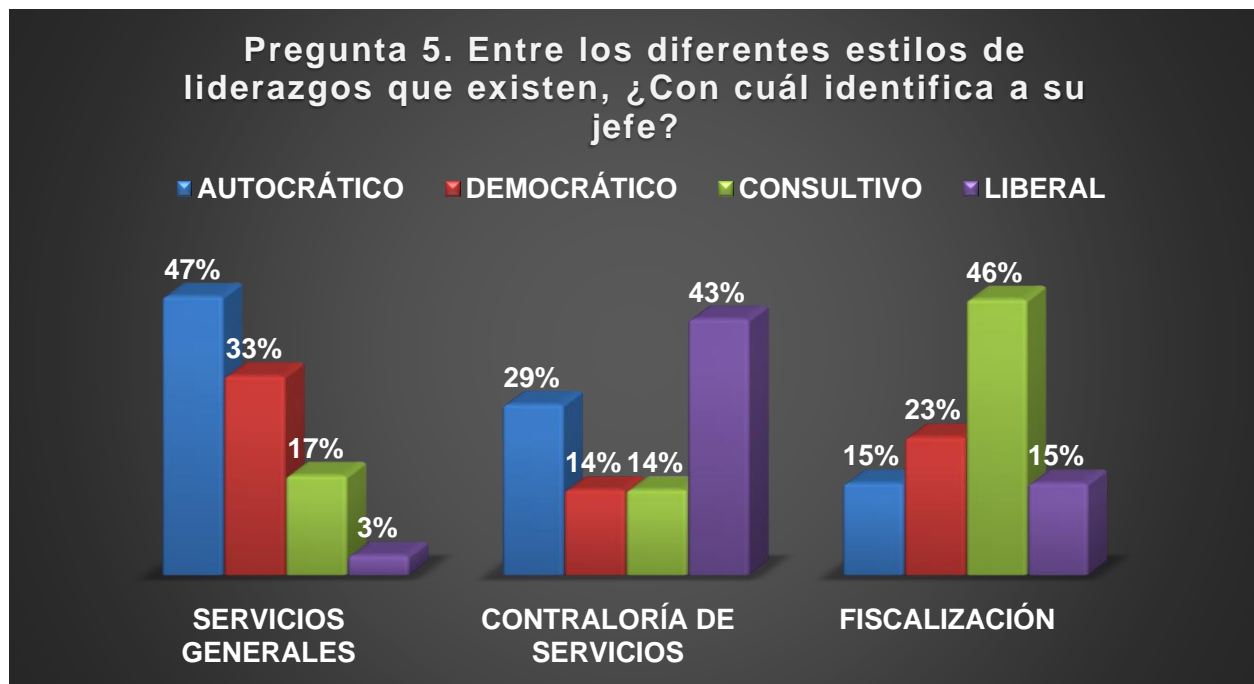
Con relación en los resultados obtenidos, el 60% (30) de la población encuestada trabaja para el departamento de Servicios Generales, el 26% (13) para Fiscalización y el 14% (7) restante trabaja para la Contraloría de Servicios.

**Tabla 5. Entre los diferentes estilos de liderazgos que existen, ¿Con cuál identifica a su jefe?**

DEPARTAMENTO	Autocrático	Democrático	Consultivo	Liberal
Servicios generales	47%	33%	17%	3%
Contraloría de servicios	29%	14%	14%	43%
Fiscalización	15%	23%	46%	15%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 5. Entre los diferentes estilos de liderazgos que existen, ¿Con cuál identifica a su jefe?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

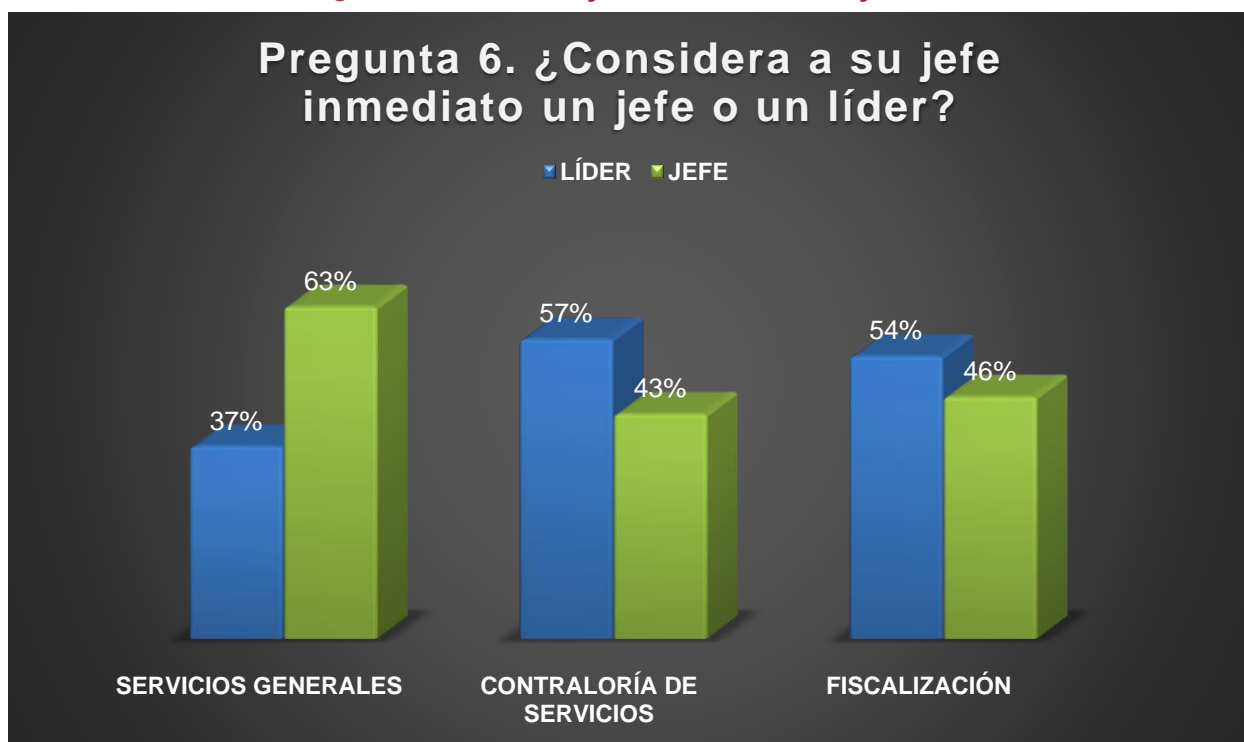
En la pregunta número 5 de la herramienta de investigación utilizada, podemos observar que, cada departamento tiene un estilo de liderazgo diferente, para el caso del departamento de Fiscalización el estilo utilizado es el consultivo con un 46%, para la Contraloría de servicios el utilizado es el estilo liberal con un 43% y para el departamento de Servicios Generales con un 47% es el estilo autocrático.

**Tabla 6. ¿Considera a su jefe inmediato un jefe o un líder?**

DEPARTAMENTO	LÍDER	JEFE
Servicios generales	37%	63%
Contraloría de servicios	57%	43%
Fiscalización	54%	46%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 6. ¿Considera a su jefe inmediato un jefe o un líder?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Para la pregunta número 6 de la encuesta, al generar el detalle por departamentos podemos observar que, el departamento de Servicios generales indica con una mayoría del 63% que tiene un jefe y con un 37% que tiene un líder, para el departamento de Contraloría de servicios el personal considera en su mayoría que tiene un líder con un 57% y con un 43% que tiene un jefe, y para el departamento de Fiscalización la mayoría con un 54% considera que tienen un líder y con un 46% que tienen un jefe.

Algunas de las justificaciones brindadas del por qué tienen un líder son:

- Me brinda una guía y me colabora para el desarrollo de mis funciones.
- Propone, piensa, escucha recomendaciones.

- c. Su liderazgo empuja la función de los procesos.
- d. Trabajamos juntos para conservación de los objetivos.
- e. Nos lleva a tomar buenas decisiones.
- f. Da valor a la opinión del equipo de trabajo.

Algunas de las respuestas más relevantes sobre el por qué consideran tener un jefe, son:

- a. Porque es una persona que solo tiene autoridad o poder sobre el grupo de colaboradores.
- b. No tiene vocación de líder, siempre anda de mal humor.
- c. Tiene autoridad total y de vez en cuando escucha.
- d. Tendencia a controlar los procesos.
- e. Porque impone.
- f. Porque no inspira.
- g. Realiza mucho control sin confiar.

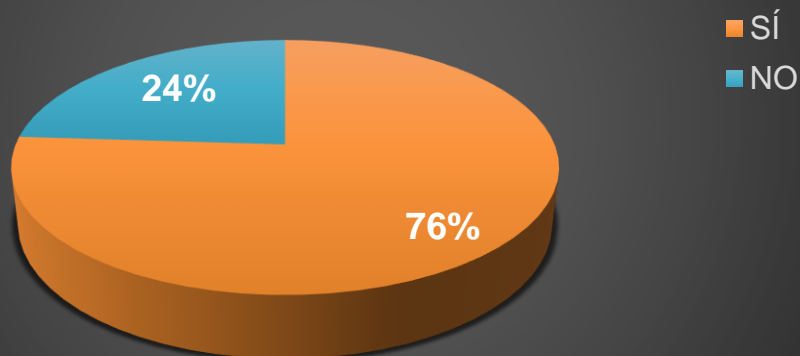
**Tabla 7. ¿Su jefe inmediato le reconoce los trabajos destacados o bien hechos?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Su jefe inmediato le reconoce los trabajos destacados o bien hechos?	SÍ	38	76%
	NO	12	24%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 7. ¿Su jefe inmediato le reconoce los trabajos destacados o bien hechos?**

### Pregunta 7. ¿Su jefe inmediato le reconoce los trabajos destacados o bien hechos?



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

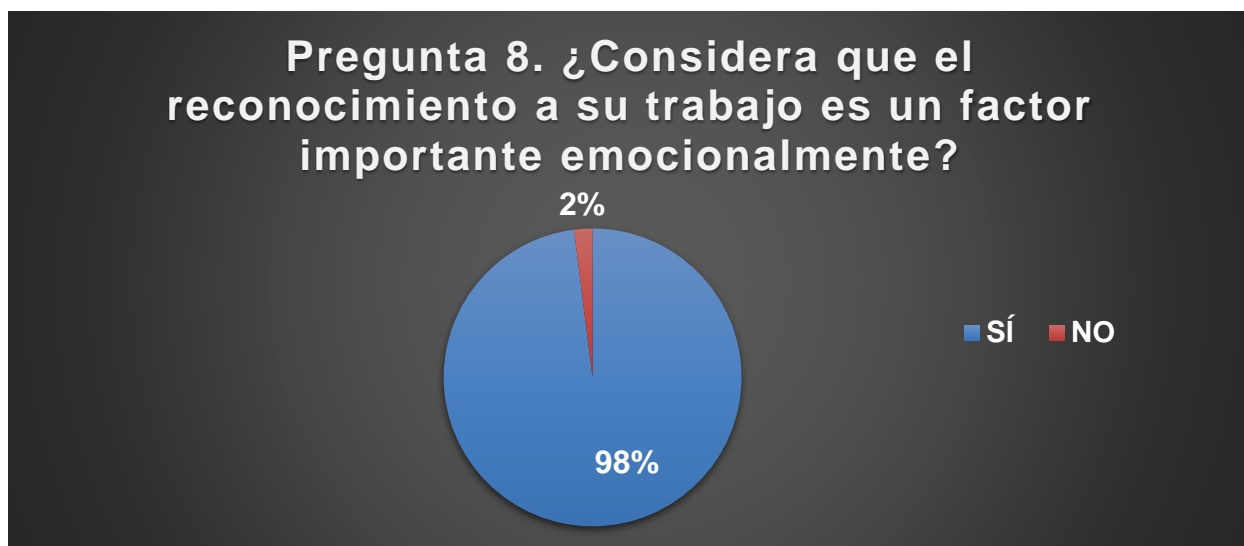
El 24% de los trabajadores encuestados indicaron que sus jefes inmediatos no les reconocen un trabajo en el cuál realizaron algo destacado y el 76% restante dicen que sí les reconocen un trabajo bien hecho.

**Tabla 8. ¿Considera que el reconocimiento a su trabajo es un factor importante emocionalmente?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Considera que el reconocimiento a su trabajo es un factor importante emocionalmente?	SÍ	49	98%
	NO	1	2%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 8. ¿Considera que el reconocimiento a su trabajo es un factor importante emocionalmente?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

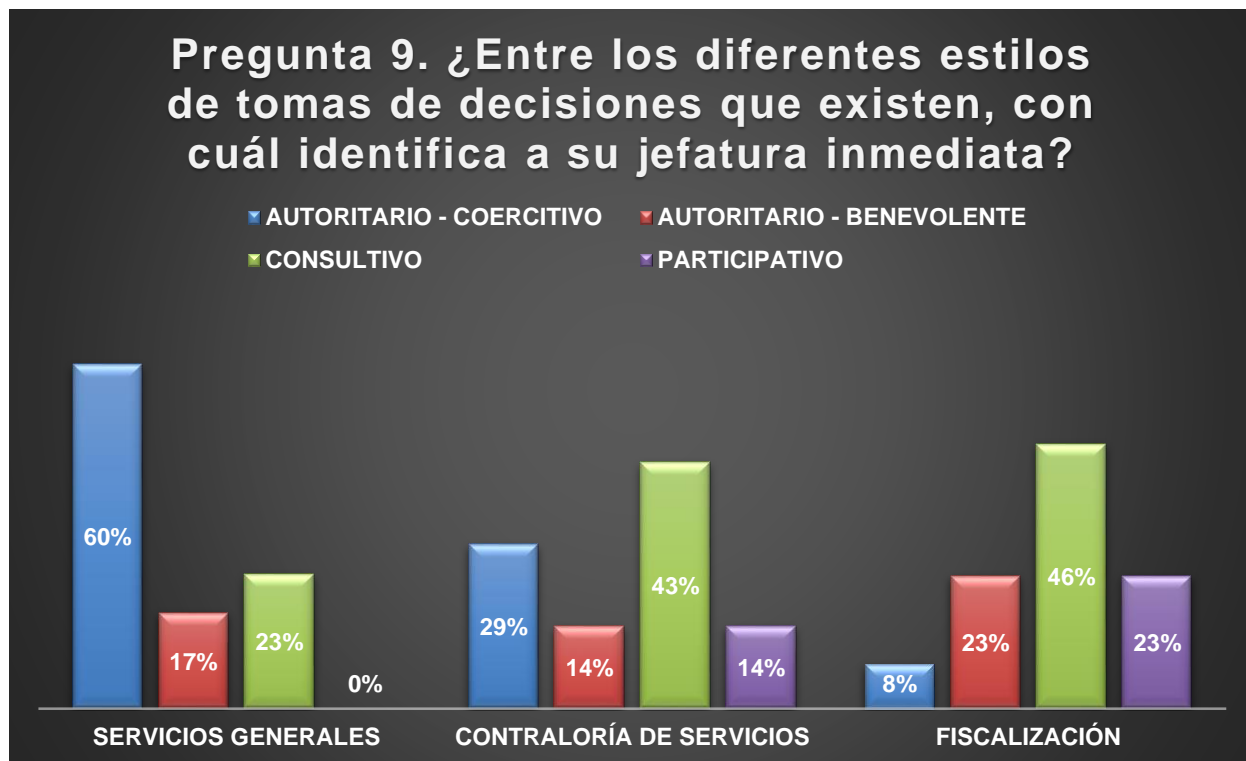
Con un contundente 98% de la muestra encuestada, consideran que sí es emocionalmente importante tener un reconocimiento al trabajo efectuado. Por lo que, si nos devolvemos a la preguntar anterior, hay un 24% de trabajadores que podrían estar sintiéndose poco motivados o considerando que su trabajo no se está efectuando de buena manera, ya que sus jefes no les reconocen el trabajo que ellos realizan.

**Tabla 9. ¿Entre los diferentes estilos de tomas de decisiones que existen, con cuál identifica a su jefatura inmediata?**

DEPARTAMENTO	Autoritario - Coercitivo	Autoritario - Benevolente	Consultivo	Participativo
Servicios generales	60%	17%	23%	0%
Contraloría de servicios	29%	14%	43%	14%
Fiscalización	8%	23%	46%	23%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 9. ¿Entre los diferentes estilos de tomas de decisiones que existen, con cuál identifica a su jefatura inmediata?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Para la pregunta número 9, se vuelve a generar un detalle más específico por cada uno de los departamentos, ya que en caso de hacerlo general los resultados podrían no generar datos valiosos, que nos permitan trabajar de una manera más apegada a la realidad de cada uno de los departamentos.

Al preguntarle al personal sobre los estilos de tomas de decisiones que consideran se practican en sus departamentos, indicaron: Para el departamento de Servicios Generales con una mayoría alarmante de un 60% el estilo autoritario – coercitivo y con un 0% el estilo participativo como el menos utilizado, en el departamento de contraloría de servicios el más utilizado con un 43% es el estilo consultivo y los menos utilizados con un 14% son los estilos autoritario – benevolente y

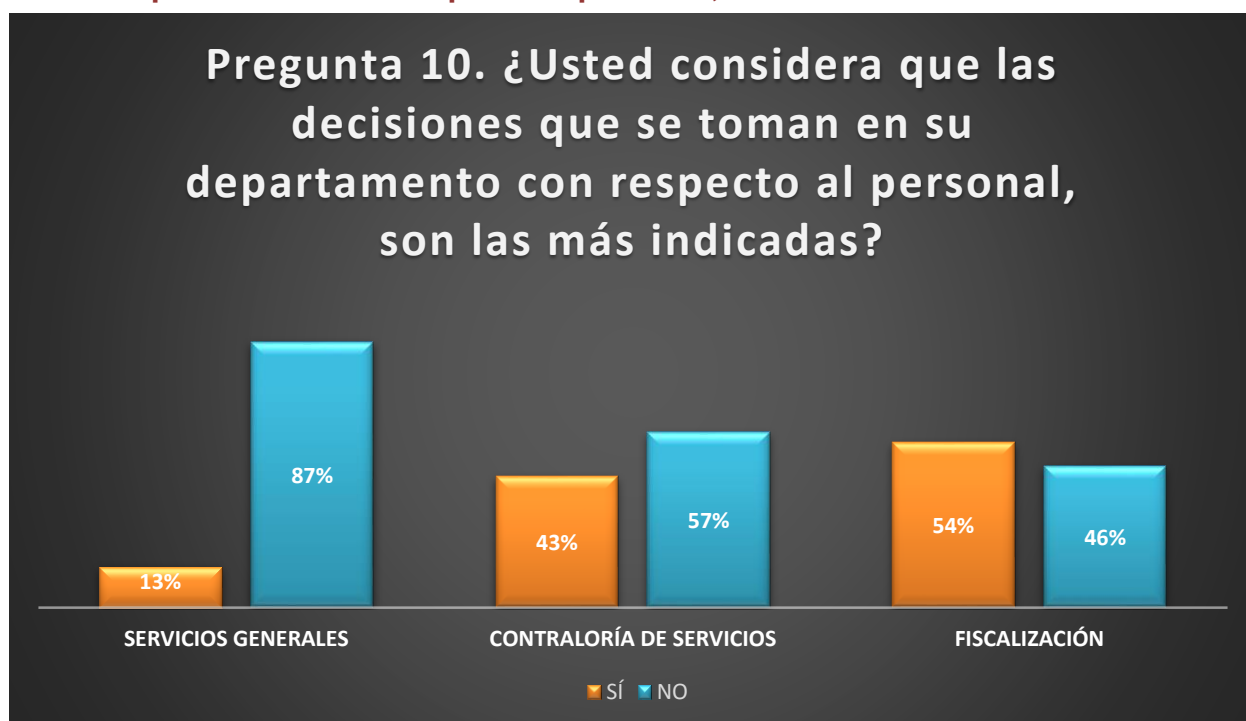
el participativo, por último, en el departamento de Fiscalización el estilo más utilizado es el consultivo con un 46% y el menos utilizado con un 8% es el Autoritario – coercitivo.

**Tabla 10. ¿Usted considera que las decisiones que se toman en su departamento con respecto al personal, son las más indicadas?**

DEPARTAMENTO	SÍ	NO
Servicios generales	13%	87%
Contraloría de servicios	43%	57%
Fiscalización	54%	46%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 10. ¿Usted considera que las decisiones que se toman en su departamento con respecto al personal, son las más indicadas?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Para esta pregunta, nuevamente hacemos una separación de los departamentos, con la finalidad de obtener datos más relevantes y poder observar las diferencias que se presentan en cada departamento. Podemos observar en la gráfica que los datos recolectados nos indican que el departamento de Servicios Generales en su mayoría, con un 87% considera que las decisiones que se toman con respecto al personal, no son las más indicadas y solamente con un 13% dicen que sí, por otro lado, en el departamento de contraloría de servicios con un 43% dijeron que sí y el restante 57% que no, y, por último, en el departamento de Fiscalización con una mayoría del 54% dijeron que sí y el 46% que no.

Enfocando el análisis en el contundente no, los encuestados justificaron sus respuestas en que:

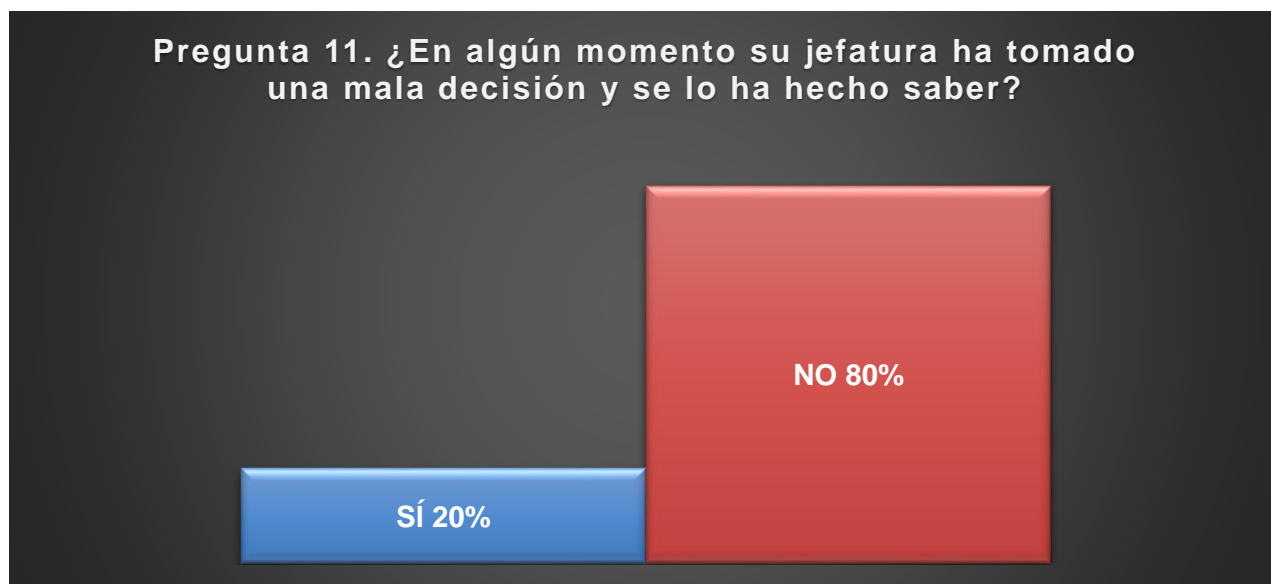
- a. No toman en consideración la opinión del colaborador.
- b. Las jefaturas creen que tienen a cargo objetos y no personas.
- c. Falta tacto humano, se basan en amistades.
- d. No se le da importancia a la experiencia de los colaboradores.
- e. Las decisiones son autoritarias.
- f. Se carece de uniformidad en los criterios.
- g. La forma en la que se distribuyen las tareas no es la más adecuada, entre otras.

**Tabla 11. ¿En algún momento su jefatura ha tomado una mala decisión y se lo ha hecho saber?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿En algún momento su jefatura ha tomado una mala decisión y se lo ha hecho saber?	SÍ	10	20%
	NO	40	80%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 11. ¿En algún momento su jefatura ha tomado una mala decisión y se lo ha hecho saber?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

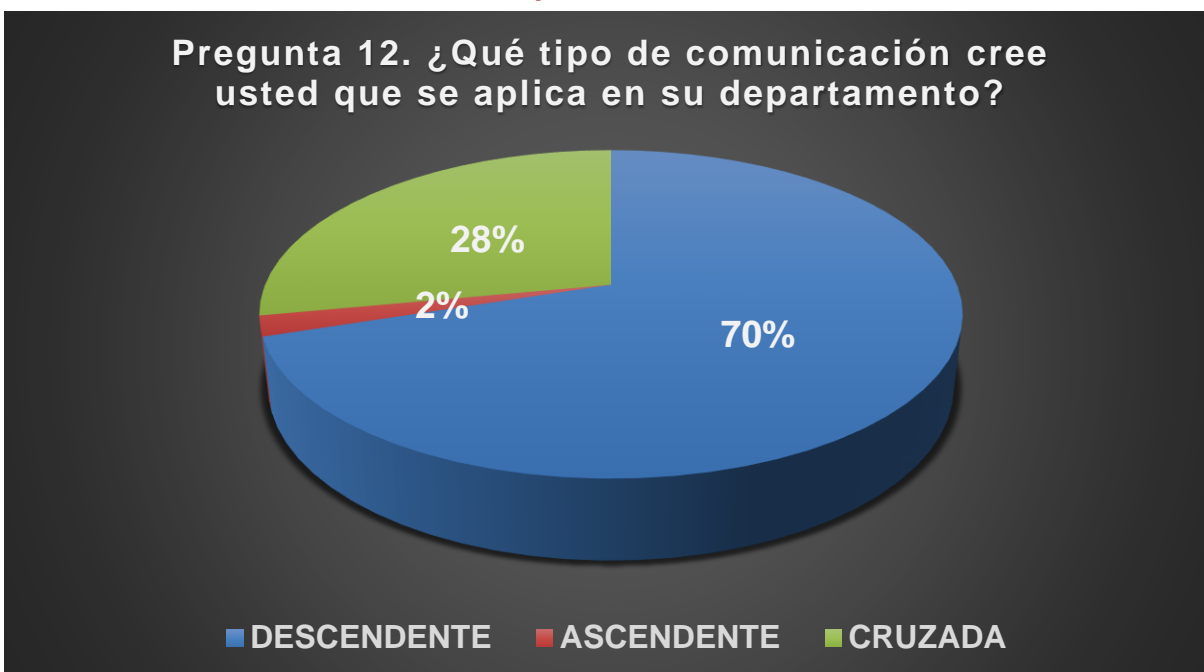
En la pregunta número 11 del cuestionario que se utilizó como método de investigación, se puede observar que solamente 1 de cada 4 encuestados contestan que sí para un 20% y el 80% indican que no.

**Tabla 12. ¿Qué tipo de comunicación cree usted que se aplica en su departamento?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Qué tipo de comunicación cree usted que se aplica en su departamento?	Descendente	35	70%
	Ascendente	1	2%
	Cruzada	14	28%
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 12. ¿Qué tipo de comunicación cree usted que se aplica en su departamento?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

El 70% (35) del personal encuestado, indican que el método de comunicación más utilizado en su departamento es el Descendente, ya que va de los niveles jerárquicos más altos, hasta los inferiores. El 28% (14) considera que el tipo de comunicación utilizado es del tipo cruzado, el cual va de manera ascendente y descendente y

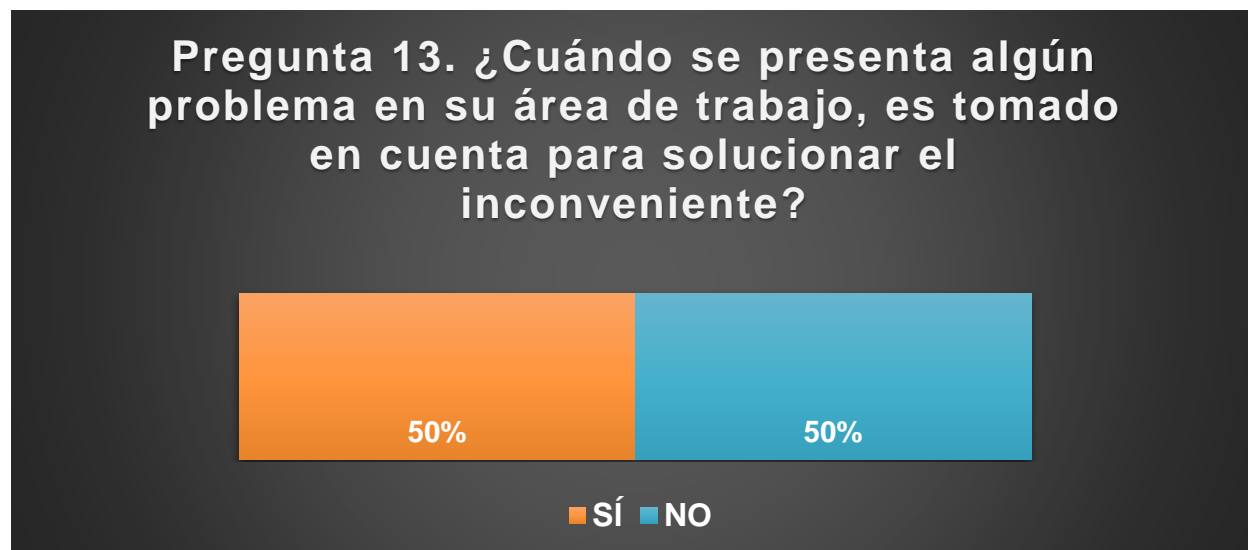
solamente el 2% considera que solo se practica el método de comunicación ascendente, ya que la comunicación fluye de los niveles más bajos hacia los niveles jerárquicos más altos.

**Tabla 13. ¿Cuándo se presenta algún problema en su área de trabajo, es tomado en cuenta para solucionar el inconveniente?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Cuándo se presenta algún problema en su área de trabajo, es tomado en cuenta para solucionar el inconveniente?	SÍ	25	50%
	NO	25	50%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 13. ¿Cuándo se presenta algún problema en su área de trabajo, es tomado en cuenta para solucionar el inconveniente?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Particularmente para la pregunta número 13, los criterios se encuentran divididos, ya que el 50% de la muestra recolectada, indica que sí son tomados en cuenta para

solucionar algún tipo de inconveniente cuando se presenta algún problema en el área de trabajo. Por el contrario, el 50% restante de los encuestados, indican que no son tomados en cuenta.

Entre las justificantes de aquellos que sí son tomados en cuenta están:

- a. Dependiendo de la situación mi opinión es valorada.
- b. Por conocimiento técnico.
- c. Por urgencia y facilidad.
- d. Por existir buena comunicación.
- e. Por la experiencia y comunicación.

Para aquellos que no son considerados en cuenta, justificaron su respuesta en:

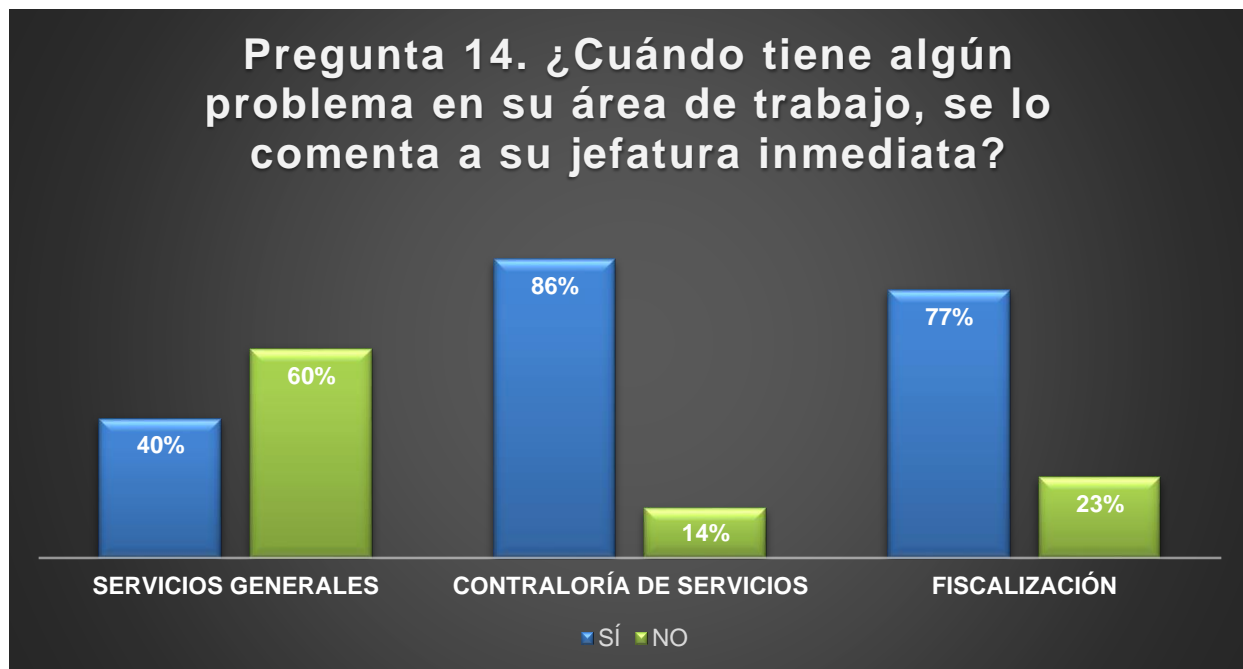
- a. Las decisiones las toman otros.
- b. Existen seleccionados y no pertenecemos a ellos.
- c. Les consulta solo a los amigos.
- d. La jefatura no permite intervenir.

**Tabla 14. ¿Cuándo tiene algún problema en su área de trabajo, se lo comenta a su jefatura inmediata?**

DEPARTAMENTO	SÍ	NO
Servicios generales	40%	<b>60%</b>
Contraloría de servicios	<b>86%</b>	14%
Fiscalización	<b>77%</b>	23%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 14. ¿Cuándo tiene algún problema en su área de trabajo, se lo comenta a su jefatura inmediata?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Realizando un análisis detallado de cada uno de los departamentos, podemos observar que la gráfica nos arroja resultados distintos. En el departamento de Servicios generales el 40% de los encuestados dijeron que sí le comentarían a su jefatura en caso de tener algún problema, sin embargo, la mayoría con un 60%, respondieron que no lo harían, por otro lado, el departamento de Contraloría de servicios con una mayoría del 86% indicaron que sí le comentarían a su jefatura y sólo el 14% restante indicó que no, y por último, el departamento de Fiscalización respondió con una mayoría del 77% que sí y el restante 23% que no lo hace.

Sus razones del por qué sí lo hacen, están:

- a. Para dar al jefe por enterado.
- b. Para no hacer el problema más grande.

- c. Por asesoramiento resolutivo.
- d. La base de un ambiente sano es una buena comunicación.
- e. Es una persona con mayor experiencia.

Por otra parte, los que dijeron que no lo hacen, justifican su respuesta de la siguiente manera:

- a. Falta de confianza.
- b. Porque el jefe no actúa.
- c. No buscan soluciones.
- d. No sienten apoyo.
- e. Primero trato de resolverlo y como última opción le digo a la jefatura.

**Tabla 15. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre el desempeño laboral de sus compañeros en el área de trabajo?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Le informa a su jefatura inmediata sobre el desempeño laboral de sus compañeros en el área de trabajo?	SÍ	11	22%
	NO	39	78%
<b>TOTAL</b>		50	100%
<b>Fuente:</b> Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.			

**Gráfico 15. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre el desempeño laboral de sus compañeros en el área de trabajo?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Al consultarle a los encuestados si le informarían a la jefatura sobre el desempeño laboral de los compañeros, la mayoría con un 78% indicaron que no, el 22% de los encuestados que indicaron que sí lo hacen.

Sus justificaciones para no informarle a su jefatura, son las siguientes:

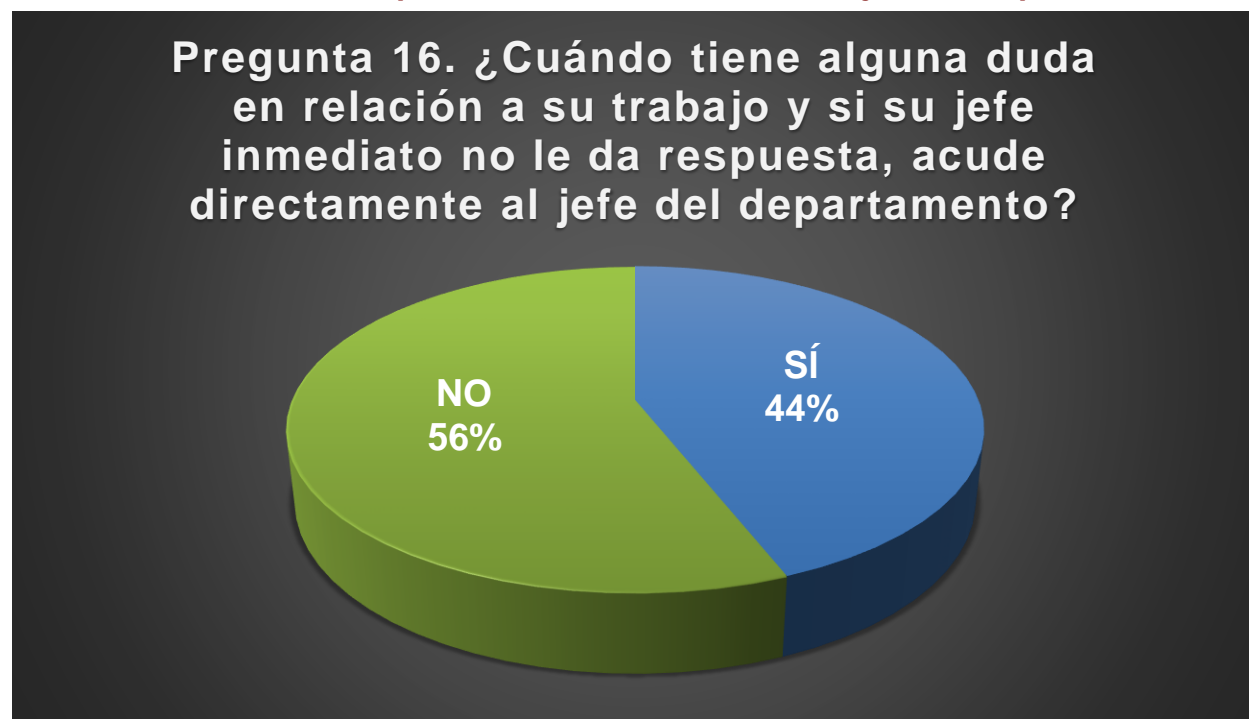
- a. Falta de confianza.
- b. Por evitar problemas.
- c. Es un tema que debe manejar la jefatura.
- d. Una vez lo informé y el jefe no hizo nada.
- e. No creo conveniente meterme en el trabajo de los demás.

**Tabla 16. ¿Cuándo tiene alguna duda en relación a su trabajo y si su jefe inmediato no le da respuesta, acude directamente al jefe del departamento?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Cuándo tiene alguna duda en relación a su trabajo y si su jefe inmediato no le da respuesta, acude directamente al jefe del departamento?	SÍ	22	44%
	NO	28	56%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 16. ¿Cuándo tiene alguna duda en relación a su trabajo y si su jefe inmediato no le da respuesta, acude directamente al jefe del departamento?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

La mayoría de los encuestados con un 56%, indicó que no acuden al jefe del departamento en caso de tener alguna duda relacionada al trabajo. Por otro lado, con un 44% están aquellos encuestados que consideraron que sí lo hacen.

Nuevamente la justificante que se repite en más ocasiones para no hacerlo es:

- a. La falta de confianza.
- b. La jefatura no les resuelve.

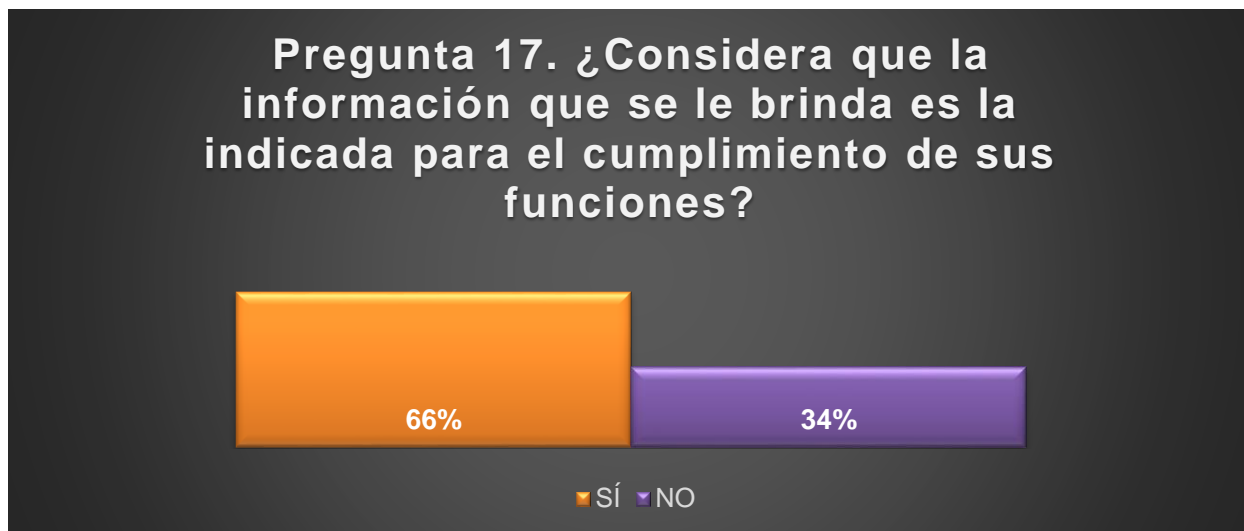
Aquellos que indicaron que sí, se justificaron con respuestas como:

- a. Si es algo importante hay que solucionarlo de alguna forma.
- b. Por tener una pronta respuesta.
- c. Porque me puede sacar dudas y ayudar con mayor facilidad.
- d. Es mi fuente segura, etc.

**Tabla 17. ¿Considera que la información que se le brinda es la indicada para el cumplimiento de sus funciones?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Considera que la información que se le brinda es la indicada para el cumplimiento de sus funciones?	SÍ	33	66%
	NO	17	34%
<b>TOTAL</b>		50	100%
<b>Fuente:</b> Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.			

**Gráfico 17. ¿Considera que la información que se le brinda es la indicada para el cumplimiento de sus funciones?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

El 66% del personal encuestado, considera que la información brindada para el desempeño de las funciones sí es la indicada, sin embargo, el 34% restante indica que no lo es.

Algunos de los motivos del por qué consideran que no, están:

- Muchas veces la información es errónea.
- No hay una buena inducción a la hora de realizar los trabajos.
- Si no se consulta no dan información.

**Tabla 18. ¿Considera usted que los objetivos de su departamento se cumplen en su totalidad?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Considera usted que los objetivos de su departamento se cumplen en su totalidad?	SÍ	28	56%
	NO	22	44%
<b>TOTAL</b>		50	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 18. ¿Considera usted que los objetivos de su departamento se cumplen en su totalidad?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Con un 56%, la mayoría de la población encuestada, considera que los objetivos del departamento sí se cumplen, y el 44% faltante, consideran que los objetivos del departamento no se cumplen.

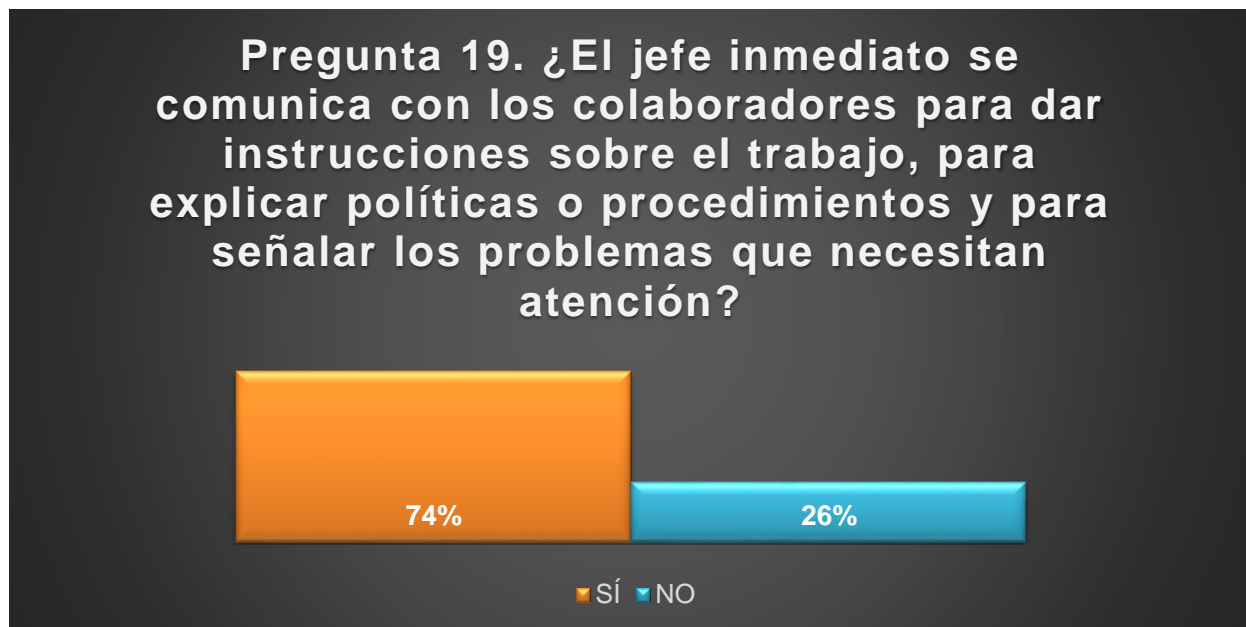
Algunas de las respuestas justificando el no, son:

- a. Sin un clima laboral aceptable donde se motive al colaborador jamás se va a poder cumplir con los objetivos.
- b. No hay conocimiento del tema en el departamento.
- c. Centralizan objetivos.
- d. Influyen factores como malas decisiones.
- e. No se toma en cuenta a los funcionarios para resolver.
- f. Falta de compromiso, entre otras.

**Tabla 19. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?**

DESCRIPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?	SÍ	37	74%
	NO	13	26%
<b>TOTAL</b>		50	100%
<b>Fuente:</b> Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.			

**Gráfico 19. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

En la pregunta 19, el 74% de las respuestas afirman que el jefe inmediato se comunica con ellos para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención, el 26% restante indica todo lo contrario.

Aquellos que contestaron que no, dieron las siguientes justificaciones:

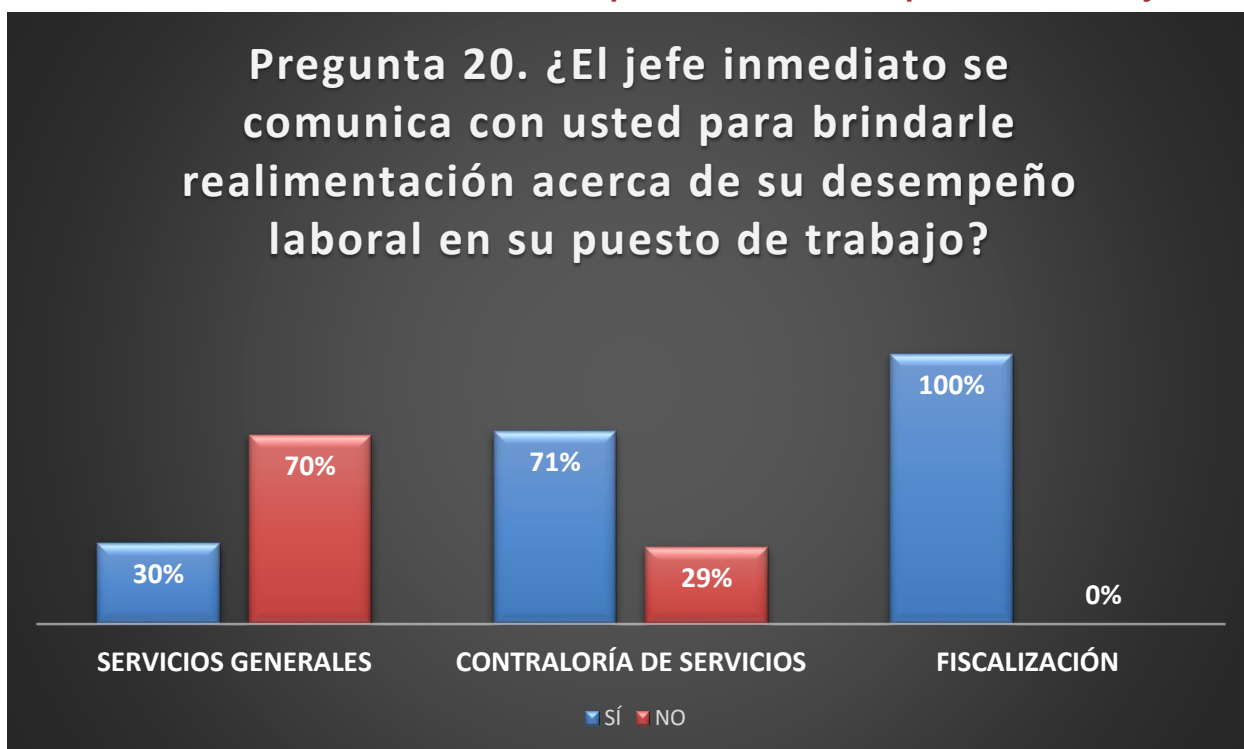
- Simplemente se delega el trámite que ocupan.
- El jefe sólo se comunica con los encargados.
- Se asume que el tema ya se domina.

**Tabla 20. ¿El jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?**

DEPARTAMENTO	SÍ	NO
Servicios generales	30%	70%
Contraloría de servicios	71%	29%
Fiscalización	100%	0%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

**Gráfico 20. ¿El jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José. Octubre 2017.

Como última pregunta de la herramienta de medición, 54% de encuestados indican que el jefe inmediato sí les brinda una realimentación del trabajo que realizan, esto porque: tienen una comunicación permanente o los realimenta cuando se falla de alguna

manera, también cuando hay labores nuevas o después de concluir algunas labores, y el 46% indican que sus jefes no lo hacen porque: no se acercan a los funcionarios de más baja categoría, nunca los llaman para decirles si están fallando o haciendo las cosas bien.

Al consultarles ¿en qué casos sí? Respondieron que:

- a. Cuando se falla de alguna manera.
- b. Al realizar labores nuevas.
- c. Después de concluir dichas labores.
- d. Y, cuando se realiza alguna tarea de mala manera.

Con un 44% los encuestados contestaron que no, entre sus razones está que:

- a. Nunca los han llamado para decirles en que están fallando.
- b. No se acercan a los funcionarios de baja categoría y las jefaturas indican que la información es confidencial.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de la herramienta de investigación a colaboradores de los departamentos de Servicios generales, Contraloría de Servicios y Fiscalización de Intermediarios del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José.

## 5.1 Conclusiones

Al analizar los resultados de cada una de las preguntas hechas con respecto a los datos generales de los colaboradores que formaron parte de la muestra entrevistada, se evidencia lo siguiente:

### 5.1.1 Información general

- **Pregunta 1. Género:** la mayor cantidad de los colaboradores que participaron en la encuesta son del sexo masculino, tenemos una relación 2:1 por género, esto quiere decir que, por cada dos hombres, tenemos una mujer.
- **Pregunta 2. Edad:** El mayor porcentaje de los colaboradores encuestados tienen entre 26 y 35 años de edad, y la edad con la menor participación en este estudio, son aquellos colaboradores que tienen 55 años o más.
- **Pregunta 3. Antigüedad:** La mayor parte de los colaboradores que fue partícipe de la encuesta, tiene de 2 a 5 años de laborar para la empresa, en segundo lugar, los colaboradores que tienen de 0 meses a 1 año de laborar para el Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales San José.
- **Pregunta 4. Departamento en el que se desempeña:** La mayoría de los colaboradores para un total de 30 de ellos, pertenecen al departamento de

Servicios Generales, la menor participación con solo 7 colaboradores pertenece al departamento de Contraloría de Servicios y los 13 restantes pertenecen al departamento de Fiscalización de Intermediarios.

### **5.1.2 Objetivo específico 1: Variable 1. Tipos de liderazgo.**

#### **5.1.2.1 Indicador 1. Estilos de liderazgos.**

- **Pregunta 5. Estilos de liderazgo:** En el departamento de Servicios generales la mayoría de los encuestados indicaron que el estilo de liderazgo más utilizado es el estilo autocrático y el menos utilizado el estilo liberal. En el caso del departamento de Contraloría de servicios, el estilo más utilizado es el liberal y los menos utilizados son el estilo democrático y el consultivo. Para el departamento de fiscalización el más utilizado es el estilo consultivo y los menos utilizados son el estilo autocrático y el liberal.
- **Pregunta 6. Jefe o líder:** Al consultarle a los entrevistados si consideran tener un jefe o un líder, las respuestas fueron las siguientes: en el departamento de servicios generales la mayoría indica que ellos tienen un jefe y los departamentos de Contraloría de servicios y Fiscalización indicaron que tienen un líder.
- **Pregunta 7. Reconocimiento de labores:** De los colaboradores encuestados, con una mayoría significativa de 3:1, indican que el jefe sí les reconoce un trabajo bien hecho, lo cual es un aspecto muy importante. Por consiguiente, la minoría indica que su jefe no les reconoce un trabajo destacado o bien hecho.

- **Pregunta 8. Importancia del reconocimiento de labores:** Como podemos observar en este punto, con una mayoría muy significativa de los encuestados, consideran que sí es importante que se les reconozca que hacen bien su trabajo y sólo un encuestado indicó que no es un factor importante.

### 5.1.3 Objetivo específico 2: Variable 2. Toma de decisiones.

#### 5.1.3.1 Indicador 1. Estilo de toma de decisiones.

- **Pregunta 9. Estilos de toma de decisiones:** al dividir los resultados por departamentos obtenemos datos más relevantes, de tal manera que podemos observar que para el departamento de Servicios generales el estilo de toma de decisiones más utilizado es el autoritario – coercitivo y el no utilizado del todo es el estilo participativo. Por el contrario, en los departamentos de Contraloría de servicios y Fiscalización, el estilo más utilizado es el estilo consultivo, y los estilos menos utilizados son: el estilo autoritario – coercitivo para el departamento de Fiscalización, y el estilo autoritario – benevolente y participativo en el departamento de Contraloría de servicios.
- **Pregunta 10. Toma de decisiones en el departamento:** Realizando el desglose por departamentos, nos podemos dar cuenta que al consultarle al personal si las decisiones que se toman en el departamento con respecto al personal son las más indicadas, el departamento de Servicios generales y la Contraloría de servicios indica en su gran mayoría que no, y solamente el departamento de Fiscalización ha obtenido una mayoría en el sí.

- **Pregunta 11. Mala decisión de una jefatura:** La mayoría de los encuestados indicaron que su jefatura no les hace saber cuándo toman una mala decisión, y en una minoría indicaron que el jefe sí les dice o les ha dicho cuando se toma una mala decisión.

#### **5.1.4 Objetivo específico 3: Variable 3. Comunicación.**

- **Pregunta 12. Tipo de comunicación:** Con sólo un 2% de participantes, la comunicación ascendente es el tipo menos utilizado, con el 28% el tipo de comunicación cruzada se ubica en segundo lugar y con el 70% de encuestados los encuestados consideran que el tipo de comunicación más utilizado entre las jefaturas del INS es la descendente.

##### **5.1.4.1 Indicador 1. Comunicación Ascendente**

- **Pregunta 13.** Con una respuesta equitativa, la mitad de los participantes dicen ser tomados en cuenta cuando se presenta algún problema en su área de trabajo con la finalidad de solucionar un inconveniente, y la mitad restante dice que no son tomados en cuenta.
- **Pregunta 14.** Se le preguntó a los encuestados si acuden a su jefatura cuando tienen algún problema en su área de trabajo, el departamento de Servicios generales indicó en un mayor porcentaje que no acuden a su jefatura, todo lo contrario, para los departamentos de Contraloría de servicios y Fiscalización, quienes dijeron que sí.

- **Pregunta 15:** Una minoría de los encuestados dicen que sí le informan a su jefatura sobre el desempeño laboral de sus compañeros de trabajo y con una preocupante mayoría de los encuestados, dicen que no le informan a las jefaturas.
- **Pregunta 16.** La mayoría de los encuestados dicen que no acudirían al jefe del departamento en caso de tener alguna duda con relación al trabajo.

#### **5.1.4.2 Indicador 2. Comunicación Descendente**

- **Pregunta 17.** Al consultarle a los encuestados si consideraban que la información que se le brinda es la indicada para el cumplimiento de las funciones, la mayoría dijo que sí.
- **Pregunta 18.** La mayoría de los colaboradores encuestados, indicaron que los objetivos de su departamento sí se cumplen en su totalidad, sin embargo, el restante indicó que no.
- **Pregunta 19.** La mayoría de los participantes de la encuesta dicen que el jefe sí se comunica con el personal para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar las políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención, el restante contestaron que su jefatura no se comunica.
- **Pregunta 20.** Del departamento de Servicios generales, la mayoría de los encuestados dicen que su jefe no se comunica con ellos para brindarles realimentación acerca de su desempeño laboral en el puesto de trabajo que desarrollan, por otro lado, los departamentos de Contraloría de servicios y Fiscalización respondieron en su mayoría que sí.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN

El análisis realizado a lo largo de este estudio, tiene como objetivo identificar el efecto que tiene el liderazgo y toma de decisiones en el desempeño laboral de los colaboradores de los departamentos de: Servicios generales, Contraloría de servicios y Fiscalización, del Instituto Nacional de Seguros en las oficinas centrales en San José. Se logra concluir que los tres departamentos deben ser trabajados, reforzando el buen liderazgo, como tomar decisiones de una manera más adecuada y asertiva y además mejorar la comunicación, todo esto con la finalidad de tener mejores resultados.

En razón de lo anterior, se presenta la siguiente propuesta que detalla las acciones que podrían implementarse en los departamentos antes mencionados, para solventar la mayoría de problemas expuestos en la investigación realizada. Recordando que el principal beneficio de realizar este estudio es corregir aquellos problemas que quedaron evidenciados y beneficiar a la institución con funcionarios más motivados y a gusto en su lugar de trabajo, además, dando un mejor rendimiento en su producción y desempeño, por lo tanto, logrando los objetivos comunes de la institución.

La propuesta consiste en desarrollar planes de capacitación y talleres para las jefaturas y colaboradores, haciendo enfoque en temas como liderazgo, toma de decisiones y comunicación.

Se procederá a elaborar una proyección de los costos estimados para llevar a cabo los procesos de capacitación propuestos, con el objetivo de que este programa sea incluido dentro del presupuesto anual proyectado que realiza el Instituto Nacional de Seguros.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La propuesta presentada pretende crear un programa que permita trabajar en 4 aspectos, los cuales se considera son los más relevantes: Salario emocional, reuniones con el personal, talleres y capacitaciones para las jefaturas y colaboradores de los departamentos de: Servicios Generales, Contraloría de servicios y Fiscalización, del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales en San José. Dicho programa se propone como una solución primordial para las necesidades detectadas en esta investigación. El propósito fundamental es solventar dichas necesidades que provocan un bajo desempeño entre los colaboradores y jefaturas, además de incumplimiento de metas.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta que fortalezca el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación, según las necesidades de cada departamento, en el Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales en San José.

### **6.3.2 Objetivos específicos**

- Crear más y mejores pluses no económicos, que permitan a los colaboradores tener una mejor comunicación y un mejor desarrollo con el equipo de trabajo.
- Incentivar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Estimular al personal a trabajar en equipo.

- Ampliar y reforzar conocimientos y conceptos básicos que se usan de manera permanente.

## 6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

### 6.4.1 Alcances

- **Salario emocional:** al no depender del factor económico, el nivel de alcance que puede tener este aspecto, puede ser mayor a cualquier otro, ya que, esto depende únicamente del acuerdo de las partes (jefatura - colaborador).
- **Reuniones:** todo el personal debe de asistir de manera obligatoria, para que cada una de las reuniones sean más enriquecedoras y adicionalmente, esto fortalezca la confianza hacia las jefaturas.
- **Talleres:** ofrecer alternativas adicionales a las que normalmente ofrece RRHH del Instituto Nacional de Seguros, con la finalidad de incentivar al personal de una mejor manera, para obtener mejores resultados a los acostumbrados.
- **Capacitaciones:** realizar la propuesta para desarrollar las estrategias de capacitación que, permitan iniciar con el plan de trabajo para disminuir todos los efectos negativos que conlleva un mal liderazgo, una decisión mal tomada y una comunicación no oportuna.

### 6.4.2 Limitaciones

- Que las partes no lleguen a un acuerdo.

- Baja participación en el desarrollo de las reuniones, debido a altas cargas de trabajo.
- Falta de apoyo por parte de las jefaturas en estudio.
- El presupuesto de la institución tiene que presentarse con anticipación, y eso puede generar que las capacitaciones no se hagan en un tiempo prudencial después de finalizada esta investigación.

## **6.5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES**

Según los resultados que nos da la encuesta aplicada a la totalidad de la población, se puede observar que, a pesar que todos los colaboradores trabajan para la misma institución, en este caso el Instituto Nacional de Seguros, cada una de las jefaturas de los diferentes departamentos en estudio, tienen un micro clima laboral, ya que cada departamento nos ha arrojado datos distintos. Entre los más destacados, podemos mencionar los siguientes:

### **➤ Departamento de Servicios generales:**

- Se identificó un estilo de liderazgo autocrático.
- Los colaboradores creen tener un jefe y no un líder.
- Las decisiones que se toman son de un estilo autoritario – coercitivo.
- Las decisiones que se toman con respecto al personal no son las mejores.
- No le comunicarían al jefe si tienen problemas.

### **➤ Departamento de Contraloría de servicios:**

- El liderazgo liberal es el más utilizado.
  - Las decisiones que se toman con respecto al personal no son las más indicadas.
- **Departamento de Fiscalización de intermediarios:**
- Se debe de reforzar el estilo de liderazgo consultivo.
  - Trabajar y desarrollar un mayor liderazgo.

## **6.6 PROPUESTA**

En el cuestionario aplicado, los resultados permitieron definir los elementos que, para los colaboradores, afectan o no el clima laboral de los departamentos de: Servicios generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de intermediarios, del Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales en San José.

Según las conclusiones los elementos que se han podido evidenciar, en algunos casos son alarmantes y se debe tomar algún tipo de medida de corrección a la mayor brevedad.

Lo anteriormente mencionado, es suficiente para permitir desarrollar esta propuesta, con el objetivo de minimizar o eliminar los riesgos identificados; o bien, que se presenten riesgos nuevos. Todo esto, responde a la necesidad de la institución de ofrecer un espacio laboral sano, donde el recurso humano se pueda desarrollar de una manera adecuada, al nivel de cualquier otra empresa de renombre.

### **6.6.1 Salario emocional**

El salario emocional es lo que se conoce también como incentivos no salariales, sin embargo, este aspecto lo que viene es a dar ese incentivo emocional a los colaboradores, sin comprometer en la parte financiera a la empresa, lo que permite que este tipo de concepto, se pueda aplicar sin tener que programar un presupuesto adicional y sin depender de otro departamento para poder llevarlo a cabo. Además, el personal percibe de una manera positiva todos los pluses que la empresa le facilita para mejorar la motivación del equipo y lo compensan con esfuerzo y compromiso.

#### **6.6.1.1 Objetivo del salario emocional**

Desarrollar un método de trabajo que vaya más allá de lo rutinario y que permita generar un plus emocional al colaborador.

#### **6.6.1.2 Beneficios del salario emocional**

- Mayor motivación del personal y, por tanto, mejores resultados en cuanto al rendimiento.
- Mayor compromiso del empleado hacia la empresa.

#### **6.6.1.3 Ejemplos de salario emocional**

- **Teletrabajo:** Ideal para aquellas personas en donde el costo del desplazamiento del domicilio al lugar de trabajo es económicamente alto y no existe una mayor diferencia si está físicamente o no, en su lugar de trabajo. También es un plus, para aquellas mujeres y madres solteras, ya que hay menos desvinculación de mamá e hijos y un costo menor en el pago de cuidado.

- **Flexibilidad de horarios:** De igual manera que el punto anterior, es ideal para personas en donde los domicilios están lejos del lugar de trabajo, evitando problemas por tardías y demás. Además, es de gran ayuda para las personas que trabajan y estudian al mismo tiempo, ya que permite no interrumpir su crecimiento profesional.
- **Actividades sociales:** Celebraciones de cumpleaños, días festivos y otros, son siempre de gran importancia para los empleados, generan unión de grupo y motivación en el equipo de trabajo.
- **Desarrollo profesional:** las actividades de crecimiento personal son siempre bien valoradas por el personal. Formación de nuevos líderes, como hablar en público, como desarrollar un informe de manera adecuada, son algunos ejemplos de desarrollo que pueden tener los empleados, y no tienen ningún valor económico si se aprovecha el conocimiento que ya tienen los trabajadores de más experiencia.
- **Actividades de responsabilidad social:** hoy muchos colaboradores están identificados con actividades de responsabilidad social, tales como: construcción de casas de bien social, programas de reciclaje, sembrar árboles en zonas de recuperación ecológica, por lo que es importante que la empresa incentive este tipo de causas, ya que esto permite que el colaborador sienta compromiso y un grado de afecto hacia la empresa.

## **6.6.2 Reuniones periódicas con el personal**

### **6.6.2.1 ¿Para quienes?**

Como parte de la propuesta, se recomienda que todos los colaboradores del departamento de Servicios generales, incluyendo a las jefaturas, se reúnan como mínimo 2 horas, en períodos mensuales.

### **6.6.2.2 Objetivo de las reuniones**

El objetivo de dichas reuniones, es mejorar la comunicación entre colaboradores y jefaturas, que todos conozcan los objetivos del departamento, que los colaboradores se sientan partícipes de las decisiones que se toman y, además, crear un vínculo más cercano con los jefes, que permita crear una mayor confianza.

### **6.6.2.3 ¿Para qué reunirse?**

Para que cada una de las unidades presente un informe que permita conocer el estado actual de la unidad, en donde se detallen las fortalezas y debilidades, además si se cumplieron los objetivos establecidos.

### **6.6.2.4 ¿Dónde deben reunirse?**

Lo recomendable sería que se reúnan dentro de las instalaciones del Instituto Nacional de Seguros, y de forma anual, la reunión se traslade a una ubicación fuera de las oficinas, esto con la finalidad de crear un incentivo no económico, y además, que permita incluirle algunas actividades que permitan romper la rutina.

### **6.6.3 Diseño de programa de talleres**

#### **6.6.3.1 ¿Para quienes?**

Dentro de las recomendaciones, se considera importante que cada uno de los 3 departamentos en estudio, realicen talleres de “team building” (trabajo en equipo), como mínimo una vez al año.

#### **6.6.3.2 Objetivo de los talleres**

Estos talleres tienen como objetivo, fortalecer la unión de grupo y que los colaboradores se sientan parte de cada uno de los procesos, además, sirve para identificar fortalezas y debilidades que, en muchas ocasiones, la cotidianidad del trabajo no permite identificar.

#### **6.6.3.3 ¿Para qué realizarlos?**

Para que cada una de las unidades desarrolle una mejor comunicación, se fortalezca la confianza entre colaboradores y jefaturas al sentirse jerárquicamente como iguales, identificar nuevos líderes y nuevas habilidades en el personal.

#### **6.6.3.4 ¿Quién los va a realizar?**

El departamento de desarrollo humano y capacitaciones del INS, estará a cargo de coordinar y desarrollar cada uno de los talleres.

### **6.6.4 Capacitaciones**

Ante la necesidad de fortalecer los procesos administrativos, se presenta como una herramienta de gran importancia la capacitación, como un proceso en el que en

algunos casos sirve para refrescar los conceptos y el desarrollo de estos, y en otros casos sirve para reforzar el conocimiento que ya se tiene. Es importante dejar en claro que toda capacitación debe de tener un fundamento y estar apegado al plan para lograr los objetivos de la organización.

Reforzando lo dicho anteriormente y acudiendo a la teoría, es que Chiavenato (2011) nos define la capacitación como:

“Es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.322).

#### **6.6.4.1 ¿Quién debe ser capacitado?**

Según los resultados obtenidos, la capacitación debe de darse en todos los niveles jerárquicos y para los 3 departamentos que se encuentran bajo análisis en esta investigación.

#### **6.6.4.2 ¿Cómo capacitar?**

El desarrollo de cada una de las capacitaciones se ajustará a las falencias encontradas, cada una de ellas tendrá una convocatoria, según el análisis efectuado a cada tema. Las capacitaciones serán impartidas tanto por el personal del departamento de capacitaciones y desarrollo, de la unidad de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Seguros, como por empresas externas contratadas para dar el servicio.

#### **6.6.4.3 ¿En qué capacitar?**

Las necesidades encontradas según la investigación realizada, son las siguientes:

- Técnicas efectivas de liderazgo.
- Potenciando el líder inspirador.
- Desarrollo de habilidades gerenciales.
- El poder de la conversación.
- La comunicación emocional del líder.
- Comunicación asertiva.
- Toma de decisiones.

#### **6.6.4.4 ¿Quién capacitará?**

El desarrollo de los temas será impartido por el personal del departamento de desarrollo y capacitaciones del Instituto Nacional de Seguros.

#### **6.6.4.5 ¿Dónde se capacitará?**

Instituto Nacional de Seguros, oficinas centrales en San José.

#### **6.6.4.6 ¿Para qué capacitar?**

Las capacitaciones que se impartirán tienen el objetivo de disminuir aquellos puntos de mejora que han sido encontrados mediante esta investigación y que son los causantes de un clima laboral no apto para desarrollarse de una buena manera. Todo esto se logrará desarrollando y reforzando el conocimiento sobre los puntos más críticos, como lo son el liderazgo, toma de decisiones y una buena comunicación.

## **6.7 PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **6.7.1 Objetivo general**

Generar conocimiento que permita el desarrollo de las habilidades y competencias de las jefaturas y encargados de áreas de los departamentos de Servicios generales, Contraloría de servicios y Fiscalización.

**Cuadro 6. Plan de capacitación – Departamento de Servicios generales**

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>LIDERAZGO</b>	Jefaturas y encargados de los departamentos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Técnicas efectivas de liderazgo, haciendo un enfoque al daño que provoca el liderazgo autocrático.</li> <li>Potenciando al líder inspirador.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su nivel de liderazgo?</li> <li>- ¿Eres un líder o un jefe?</li> <li>- ¿Qué es liderazgo?</li> <li>- Atributos de líder</li> <li>- Las competencias del líder</li> <li>- Base fundamental el buen líder.</li> <li>- Los 6 principios del liderazgo.</li> <li>- Liderazgo situacional.</li> <li>- Dinámica motivacional.</li> <li>- ¿Qué debe hacer usted para crear un clima motivador?</li> <li>- El líder y la inteligencia emocional.</li> <li>- Modelo 4P para el desarrollo del liderazgo.</li> <li>- Claves para confirmar tu liderazgo.</li> </ul>	<p>Estas capacitaciones magistrales se realizarán por medio de ejercicios con los participantes, previo a una presentación magistral.</p> <p>Será impartida por la Cámara de comercio de Costa Rica.</p>	2 días, 4 horas cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Jefaturas, encargados de los departamentos y colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de habilidades gerenciales.</li> <li>2. Toma de decisiones, en especial el daño que causa en el personal, las decisiones de tipo autoritario – coercitivo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades que todo gerente debe tener.</li> <li>- Diferencias entre un gerente y un líder.</li> <li>- Importancia de la motivación.</li> <li>- Lo que no se debe hacer.</li> <li>- Aspectos a considerar para una negociación exitosa.</li> </ul>	Las dos primeras propuestas serán impartidas por la Cámara de Comercio de Costa Rica.	3 días, 5 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>COMUNICACIÓN</b>	Jefaturas, encargados de los departamentos y colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación emocional del líder.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación</li> <li>- Desde los hallazgos de la neurociencia.</li> <li>- El gerente y líder como comunicador y modelador.</li> <li>- Habilidades emocionales.</li> <li>- ¿Qué es inteligencia conversacional?</li> <li>- Construyendo la confianza.</li> <li>- Los diferentes métodos de comunicación.</li> </ul>	La capacitación será impartida por la Cámara de Comercio de Costa Rica.	2 días, 4 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

**Cuadro 7. Plan de capacitación – Departamento de Contraloría de servicios**

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>LIDERAZGO</b>	Jefaturas y encargados de los departamentos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Técnicas efectivas de liderazgo, haciendo un enfoque a las consecuencias que tiene el liderazgo liberal.</li> <li>Potenciando al líder inspirador.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su nivel de liderazgo?</li> <li>- ¿Eres un líder o un jefe?</li> <li>- ¿Qué es liderazgo?</li> <li>- Atributos de líder</li> <li>- Las competencias del líder</li> <li>- Base fundamental el buen líder.</li> <li>- Los 6 principios del liderazgo.</li> <li>- Liderazgo situacional.</li> <li>- Dinámica motivacional.</li> <li>- ¿Qué debe hacer usted para crear un clima motivador?</li> <li>- El líder y la inteligencia emocional.</li> <li>- Modelo 4P para el desarrollo del liderazgo.</li> <li>- Claves para confirmar tu liderazgo.</li> </ul>	<p>Estas capacitaciones magistrales se realizarán por medio de ejercicios con los participantes, previo a una presentación magistral.</p> <p>Será impartida por la Cámara de Comercio de Costa Rica.</p>	2 días, 4 horas cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Jefaturas, encargados de los departamentos y colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de habilidades gerenciales.</li> <li>Toma de decisiones, haciendo un énfasis sobre el manejo del recurso humano.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades que todo gerente debe tener.</li> <li>Diferencias entre un gerente y un líder.</li> <li>Importancia de la motivación.</li> <li>Lo que no se debe hacer.</li> <li>Aspectos a considerar para una negociación exitosa.</li> </ul>	Las dos primeras propuestas serán impartidas por la Cámara de Comercio de Costa Rica.	3 días, 5 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>COMUNICACIÓN</b>	Jefaturas, encargados de los departamentos y colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Comunicación emocional del líder.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación</li> <li>Desde los hallazgos de la neurociencia.</li> <li>El gerente y líder como comunicador y modelador.</li> <li>Habilidades emocionales.</li> <li>¿Qué es inteligencia conversacional?</li> <li>Construyendo la confianza.</li> <li>Los diferentes métodos de comunicación.</li> </ul>	La capacitación será impartida por la Cámara de Comercio de Costa Rica.	2 días, 4 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

**Cuadro 8. Plan de capacitación - Departamento de Fiscalización**

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>LIDERAZGO</b>	Jefaturas y encargados de los departamentos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Técnicas efectivas de liderazgo. Refrescar y reforzar conceptos e información.</li> <li>Potenciando al líder inspirador.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es su nivel de liderazgo?</li> <li>- ¿Eres un líder o un jefe?</li> <li>- ¿Qué es liderazgo?</li> <li>- Atributos de líder</li> <li>- Las competencias del líder</li> <li>- Base fundamental el buen líder.</li> <li>- Los 6 principios del liderazgo.</li> <li>- Liderazgo situacional.</li> <li>- Dinámica motivacional.</li> <li>- ¿Qué debe hacer usted para crear un clima motivador?</li> <li>- El líder y la inteligencia emocional.</li> <li>- Modelo 4P para el desarrollo del liderazgo.</li> <li>- Claves para confirmar tu liderazgo.</li> </ul>	<p>Estas capacitaciones magistrales se realizarán por medio de ejercicios con los participantes, previo a una presentación magistral.</p> <p>Será impartida por la Cámara de Comercio de Costa Rica.</p>	2 días, 4 horas cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Jefaturas, encargados de los departamentos y colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de habilidades gerenciales.</li> <li>2. Toma de decisiones, haciendo un énfasis sobre el manejo del recurso humano.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades que todo gerente debe tener.</li> <li>- Diferencias entre un gerente y un líder.</li> <li>- Importancia de la motivación.</li> <li>- Lo que no se debe hacer.</li> <li>- Aspectos a considerar para una negociación exitosa.</li> </ul>	Las dos primeras propuestas serán impartidas por la Cámara de Comercio de Costa Rica.	3 días, 5 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
<b>COMUNICACIÓN</b>	Jefaturas, encargados de los departamentos y colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Comunicación emocional del líder.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunicación</li> <li>-Desde los hallazgos de la neurociencia.</li> <li>-El gerente y líder como comunicador y modelador.</li> <li>-Habilidades emocionales.</li> <li>-¿Qué es inteligencia conversacional?</li> <li>-Construyendo la confianza.</li> <li>-Los diferentes métodos de comunicación.</li> </ul>	La capacitación será impartida por la Cámara de Comercio de Costa Rica.	2 días, 4 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

### **6.7.2 Presupuesto**

El Instituto Nacional de Seguros cuenta con los recursos necesarios para ofrecer espacios adecuados para impartir capacitaciones, tales como: Equipo audiovisual, salas con aire acondicionado, pizarras acrílicas, centro recreativo, entre otros. Adicionalmente, cuenta con un presupuesto considerable, con la finalidad de desarrollar al personal con talleres, charlas, capacitaciones, etc.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

### Referencias bibliográficas consultadas:

- Álvarez Venegas, R; Paredes Hernández, L; Arteaga Pérez, J. (2015). *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación de posgrado*. 1ra ed. Morelos: Centro de producción editorial.
- Barrantes Echavarría, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. 2da ed. Costa Rica: EUNED.
- Chiavenato. I, (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y Metodología*. (2da. Ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 14a ed. Ciudad de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Dessler, G y Varela, R (2017). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. 6ta ed. Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A. de CV.
- Escobar, G. y Arredondo, J. (2014). *Ética y valores 1*. 1era ed. México D.F.: Grupo editorial patria.
- Gan, F. y Berbel, G. (2011) *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano de las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.

- Granados, J. (2009) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (3ª ED) Editorial Colombia.
- González Vallejo, L; Evans Meza, R y Pérez Fallas, D. (2017). *Manual: Vancouver, APA. Citas y referencias bibliográficas.*
- Gómez, M, (2014). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* 2da ed. Argentina, Editorial Brujas.
- Koontz. H, Weinhrich. H y Cannice. M. (2012). *Administración: Una perspectiva global* (14ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis.* 2da ed. México: Pearson Educación.
- Martínez, M. (2012). *La gestión empresarial.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Palacios Acero, L. (2012). *Estrategias de creación empresarial.* 1era ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica* (18ª ED) Editorial: McGraw Hill.
- Werther, W; Davis, K; Guzman Brito, M. (2014). *Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano.* 7ª ed. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

**Referencias de Internet consultadas:**

- Instituto Nacional de Seguros (2014). *Instituto Nacional de Seguros.* San José. Disponible en: <http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Institucional/MisionVision>

## GLOSARIO

**Liderazgo:** conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

**Decisiones:** es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto, es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

**Jefatura:** es la cabeza de una organización. Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.

**Administración:** es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

**Hipótesis:** Suposición hecha a partir de unos datos que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación.

**Tesis:** Proposición u opinión, especialmente de carácter científico, que se mantiene y se intenta demostrar con razonamientos.

**Énfasis:** Fuerza en la articulación o en la entonación con la que se quiere destacar un aspecto de lo que se dice.

**Investigación:** es considerada una actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

**Planteamiento:** Planteamiento viene de plantear, que significa exponer una idea.

**Antecedentes:** Circunstancia anterior que sirve para juzgar hechos posteriores

**Justificación:** Argumento que apoya o sustenta una idea. En otras palabras, es una forma de explicar algo que sirve como complemento o aclaración de una afirmación previa.

**Alcances:** Importancia, trascendencia o valor de una cosa, generalmente no material.

**Limitaciones:** Circunstancia o condición de algo o de alguien que limita, impide o dificulta su desarrollo.

**Organización:** Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

**Ambiente laboral:** es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

**Muestreo:** Selección de un conjunto de personas o cosas que se consideran representativos del grupo al que pertenecen, con la finalidad de estudiar o determinar las características del grupo.

**Recolectar:** Juntar cosas del mismo tipo.

**Conceptual:** Del concepto o relacionado con él.

**Operativa:** Dispositivo o un plan que se lleva a cabo para desarrollar una acción y conseguir un objetivo

**Capital Humano:** Factor económico primario que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida y abarca estudios formales e informales.

**Capacitación:** Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal.

**Carrera académica:** Todos los pasos que un individuo da para obtener un grado académico.

**Compensación:** Conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (sueldos, salarios, prestaciones, etc.).

**Desarrollo:** Programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo, a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro.

**Evaluación de desempeño:** Proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización.

**Inducción:** Método para estimar las necesidades futuras, mediante el cual se compara el incremento de los niveles de empleo con un índice determinado. Concesión de aumentos de manera automática a medida que crece la inflación.

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura organizacional de todas las unidades que componen la administración de una entidad y sus relaciones, funciones y poder que ostentan.

**Planeación estratégica:** Forma en que la gestión del capital humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de sus miembros.

**Reclutamiento externo:** Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo.

**Reclutamiento interno:** Es aquel que se realiza entre personal de la empresa.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Cuestionario

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**



**TESIS PARA EL ANÁLISIS DEL LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES**

**Instrumento para analizar el liderazgo y toma de decisiones que afectan el desempeño de los funcionarios del Instituto Nacional de Seguros destacados en los departamentos de: Servicios generales, Contraloría de servicios y Fiscalización de Intermediarios como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.**

Estimado Compañero del Instituto Nacional de Seguros:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos a los descritos.

## I. DATOS GENERALES

### 1. Género:

- a.  Masculino.
- b.  Femenino.

### 2. Su edad en años cumplidos está entre:

- a.  18 a 25 años.
- b.  26 a 35 años.
- c.  36 a 45 años.
- d.  46 a 55 años.
- e.  55 años o más.

### 3. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Institución?

- a.  0 a 1 año.
- b.  2 a 5 años.
- c.  6 a 10 años
- d.  11 a 25 años.
- e.  26 o más años.

**4. Departamento en el que se desempeña:**

- a.  Servicios generales.
- b.  Contraloría de servicios.
- c.  Fiscalización de Intermediarios.

**II. VARIABLE 1: TIPOS DE LIDERAZGO**

**INDICADOR 1.** Estilos de liderazgo

**5. ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefatura inmediata?**

- a.  **Autocrático:** Impone las normas, diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.
- b.  **Democrático:** Mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones y con quienes conjuntamente selecciona la mejor alternativa a seguir. Crean un clima agradable de trabajo. Tiene habilidad para la negociación.
- c.  **Consultivo:** Con cierta confianza hacia los colaboradores, define con apoyo de sus colaboradores los objetivos y las metas. Reconoce la especialidad de sus colaboradores a quienes los consulta en puntos específicos.
- d.  **Liberal:** Delega las funciones a las personas parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando.

**6. Con base en las definiciones anteriores ¿Considera a su jefe inmediato un jefe o un líder?**

- a.  Líder, ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b.  Jefe, ¿por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. ¿Su jefe inmediato le reconoce los trabajos destacados o bien hechos?**

- a.  Sí.
- b.  No.

8. **¿Considera que el reconocimiento a su trabajo es un factor importante emocionalmente?**

- a.  Sí.
- b.  No.

### III. VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES

#### *INDICADOR 1.* Estilo de toma de decisión

9. **¿Entre los diferentes estilos de toma de decisiones que existen, con cuál identifica a su jefatura inmediata?**

- a.  **Autoritario – coercitivo:** Totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran por completo las decisiones tomadas.
- b.  **Autoritario – benevolente:** Centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior, así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.
- c.  **Consultivo:** Es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque se toma en cuenta la opinión de los niveles inferiores para definir las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.
- d.  **Participativo:** Se delegan por completo a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices, con lo que controlan sólo los resultados, y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

10. **¿Usted considera que las decisiones que se toman en su departamento con respecto al personal, son las más indicadas?**

- a.  Sí, ¿por qué?\_\_\_\_\_.
- b.  No, ¿por qué?\_\_\_\_\_.

11. ¿En algún momento su jefatura ha tomado una mala decisión y se lo ha hecho saber?

- a.  Sí
- b.  No

#### IV. VARIABLE 3: COMUNICACIÓN

12. ¿Qué tipo de comunicación cree usted que se aplica en su departamento?

- a.  **Descendente:** La comunicación fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional.
- b.  **Ascendente:** La comunicación viaja desde los subordinados hacia los supervisores y sube por la jerarquía organizacional (ascendente).
- c.  **Cruzada:** La comunicación cambia el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, el flujo diagonal, entre los diferentes niveles no tiene relaciones de reporte directas entre ellos.

#### INDICADOR 1. Comunicación Ascendente

13. ¿Cuándo se presenta algún problema en su área de trabajo, es tomado en cuenta para solucionar el inconveniente?

- a.  Sí, ¿por qué? \_\_\_\_\_.
- b.  No, ¿por qué? \_\_\_\_\_.

14. ¿Cuándo tiene algún problema en su área de trabajo, se lo comenta a su jefatura inmediata?

- a.  Sí, ¿por qué? \_\_\_\_\_.
- b.  No, ¿por qué? \_\_\_\_\_.

15. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre el desempeño laboral de sus compañeros en el área de trabajo?

- a.  Sí, ¿por qué? \_\_\_\_\_.
- b.  No, ¿por qué? \_\_\_\_\_.

**16. ¿Cuándo tiene alguna duda en relación a su trabajo y si su jefe inmediato no le da respuesta, acude directamente al jefe del departamento?**

- a.  Sí, ¿por qué? \_\_\_\_\_.
- b.  No, ¿por qué? \_\_\_\_\_.

**INDICADOR 2. Comunicación Descendente**

**17. ¿Considera que la información que se le brinda es la indicada para el cumplimiento de sus funciones?**

- a.  Sí
- b.  No, explique por qué: \_\_\_\_\_.

**18. ¿Considera usted que los objetivos de su departamento se cumplen en su totalidad?**

- a.  Sí
- b.  No, explique por qué: \_\_\_\_\_.

**19. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?**

- a.  Sí
- b.  No, explique por qué: \_\_\_\_\_.

**20. ¿El jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?**

- a.  Sí
- b.  No

En qué casos: \_\_\_\_\_