

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

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

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN DEL
BANCO DE COSTA RICA UBICADO EN LAS OFICINAS
CENTRALES EN SAN JOSÉ, EN EL TERCER CUATRIMESTRE
DEL AÑO 2017**

Sustentante

Edwin David Hernández Esquivel

Heredia- Costa Rica

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

CARTA DE APROBACION DEL TUTOR

San José, 18 de enero 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos
Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

El Estudiante **Edwin Hernández Esquivel**, cedula de identidad número 1-1274-0610 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis del Clima Organizacional del Departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica, ubicado en las oficinas Centrales en San José, en el tercer cuatrimestre del año 2017**", el cual ha elaborado para optar en el grado académico de Licenciatura de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

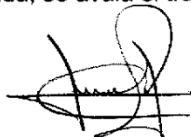
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutorías y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones,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

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

a)	ORIGINALIDAD 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%	18
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	98

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

Atentamente,



Luis Antonio Durán Cubero
Cedula de identidad 1-0522-0721
Carné Colegio Profesional Psicólogos de CR # 0538

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 21 de febrero 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos


Estimados señores :

El estudiante, Edwin David Hernández Esquivel, cédula de identidad 1 12740610, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN DEL BANCO DE COSTA RICA UBICADO EN LAS OFICINAS CENTRALES EN SAN JOSE, EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2017" el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

Cordialmente,

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

CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

Constancia de Revisión Filológica

Heredia, 08 de marzo de 2018

Señores
Tribunal Examinador Proyecto Final de Graduación
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

Se ha revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado **"Análisis del clima organizacional del departamento de cámara de compensación del Banco de Costa Rica ubicado en las oficinas centrales de San José, en el tercer cuatrimestre del año 2017 "**, elaborado por el estudiante Edwin David Hernández Esquivel, número de cédula 1-1274-0610, para optar por el grado académico Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Se han revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y se ha verificado que estos fueron corregidos por el autor.

Esta tesis cumple con los requisitos formales y de contenido exigido por la Universidad, y por tanto se avala para su defensa oral ante dicho Tribunal.

Atentamente,



Licda. Raissa Pizarro Alfaro

Código N°35554

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Edwin David Hernández Esquivel, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1274-0610 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Análisis del clima organizacional del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica ubicado en las oficinas Centrales en San José, en el tercer cuatrimestre del año 2017**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los dieciocho días del mes de Enero del año dos mil dieciocho.


Firma del estudiante

Cédula 1-1274-0610

DEDICATORIA

A Dios por haberme concedido la sabiduría y la fuerza para lograr mis objetivos, además de iluminarme el camino de la vida con su infinita bondad, amor y misericordia.

A mis padres Carmen y Edwin, por su apoyo incondicional, por ser mi mayor motivación y ejemplo por seguir. Siempre han luchado por darme lo mejor y me enseñaron que a pesar de los retos y dificultades, rendirse no es una opción y que más bien la perseverancia y el esfuerzo son claves para seguir adelante. Este logro es por y para ustedes.

A mi hermano Jonathan, que siempre me ha apoyado y que con mucho cariño y esfuerzo le dedico este trabajo. Que al igual que mis padres es mi inspiración para salir adelante y mi tesoro más preciado.

A mi compañera de toda la vida, Kimberly, que siempre ha estado ahí para apoyarme con mucha paciencia y comprensión. Por ser el motor que me impulsa a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el pilar de mi vida, por haberme acompañado, por darme la salud y fortaleza para terminar esta carrera y guiarme en un camino lleno de aprendizaje y experiencias que me han hecho crecer como persona y profesional.

A mis padres que han luchado incasablemente por mi bienestar, por estar siempre pendiente en las buenas y en las malas y brindarme la motivación necesaria para ser una mejor persona. Todos los logros que he obtenido se los debo a ustedes. Me enseñaron que con esfuerzo constante se logran los objetivos trazados.

Al Lic. Luis Antonio Durán Cubero, tutor de este Trabajo Final de Graduación. Es un excelente profesional. Mi gratitud imperecedera por su compromiso y respaldo a lo largo de este proyecto académico.

A las autoridades de la Universidad Hispanoamericana, por la disposición y al equipo docente que la conforma por ser comprometidos con el trabajo y facilitar sus conocimientos al momento de ser requeridos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	iii
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Antecedentes del problema.....	5
1.1.2 Problematización	10
1.1.3 Justificación del tema	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	14
1.3.1 Objetivos generales.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	15
1.4.1 Alcances.....	15
1.4.2 Limitaciones.....	15
1.5 APORTE DEL INVESTIGADOR	15
CAPITULO II: MARCO TEORICO	17
2.1 MARCO SITUACIONAL	18
Contexto Histórico del Banco de Costa Rica	18
2.1.1 Misión	23
2.1.2 Visión.....	23
2.1.3 Organigrama del Banco de Costa Rica.....	24
2.1.4 Definición de Administración	26
2.1.5 Historia de la Administración	27
2.1.6 Funciones de la Administración.....	29
2.1.7 Administración de Recursos Humanos.....	31
2.1.7.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	32
2.1.7.2 Funciones de Recursos Humanos.....	33
2.1.7.3 Procesos de Recursos Humanos	34
Reclutamiento y selección.....	34
Inducción de los nuevos empleados	35
Capacitación y entrenamiento.....	36
Evaluación del desempeño.....	38
Desarrollo de talento (retención y sucesión).....	39

2.1.8	Desarrollo organizacional.....	40
2.1.9	Cultura Organizacional	42
2.1.10	Clima organizacional.....	43
2.1.11	Liderazgo.....	46
2.1.11.1	Liderazgo Democrático Participativo	47
2.1.11.2	Liderazgo Autocrático	47
2.1.11.3	Liderazgo Carismático.....	48
2.1.11.4	Liderazgo Transformacional	49
2.1.11.5	Liderazgo Transaccional	49
2.1.11.6	Liderazgo Liberal	50
2.1.11.7	Liderazgo Consultivo.....	50
2.1.11.8	Liderazgo situacional.....	51
2.1.12	Relaciones interpersonales	53
2.1.13	Comunicación	55
2.1.13.1	Comunicación ascendente.....	56
2.1.13.2	Comunicación descendente.....	57
2.1.13.3	Comunicación ascendente, descendente u horizontal.....	57
2.1.13.4	Comunicación oral	59
2.1.13.5	Comunicación escrita.....	59
2.1.13.6	Comunicación no verbal.....	59
2.1.14	Motivación laboral	60
2.1.14.1	Necesidades Humanas	61
2.1.14.2	Jerarquía de las necesidades de Maslow	62
2.1.14.3	Teoría de los dos factores de Herzberg	63
2.1.14.4	Teoría de Alderfer-ERC.....	64
2.1.15	Empowerment – otorgamiento de poder	65
2.1.16	Diferencia entre grupos y equipos.....	68
2.1.17	Trabajo en equipo.....	70
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....		72
3.1	TIPO DE INVESTIGACION.....	73
3.1.1	Finalidad.....	73
3.1.2	Dimensión Temporal	74
3.1.3	Marco de la investigación	74

3.1.4	Carácter	74
3.1.5	Naturaleza	75
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION	75
3.2.1	Primera Mano	76
3.2.2	Segunda Mano	76
3.3	SELECCIÓN DEL MUESTREO	76
3.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACION	77
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS E INFORMACIÓN RECOPIADA		78
3.5	Análisis de datos recopilados.....	79
3.5.1	Análisis de datos	79
3.5.2	INFORMACION DE DATOS OBTENIDOS	81
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		143
5.	CONCLUSIONES	144
5.1.	CONCLUSIONES.....	144
5.2.	RECOMENDACIONES.....	147
CAPÍTULO VI: PROPUESTA		149
6.2.	JUSTIFICACIÓN.....	150
6.3.	OBJETIVO GENERAL.	151
6.4.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	151
6.1.4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	152
Parte No. 1	152
Parte No. 2	156
Parte No. 3	157
Parte No. 4	158
Parte No. 5	159
BIBLIOGRAFIA		160
ANEXOS		165

INDICE DE IMÁGENES

1 Organigrama del Banco de Costa Rica	24
2 Organigrama del Banco de Costa Rica	25
3 Evolución de la Administración.....	28
4 Reclutamiento y Selección	35
5 Proceso de Comunicación.....	56
6 Comunicación ascendente, descendente u horizontal	58
7 Pirámide de las necesidades de Maslow.....	63
8 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer	65
9 Tipos de Equipos.....	69

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	77
Cuadro 2	142
Cuadro 3	153

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿Cuál es su edad actual?.....	81
Tabla 2. Seleccione el tiempo que tiene de laborar en el Departamento de Cámara de Compensación.....	82
Tabla 3. Mi jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones.	83
<i>Tabla 4. Se me señala más cuando realizo incorrectamente una labor, que cuando realizo bien mi trabajo.....</i>	<i>85</i>
Tabla 5. Cuando necesito realizarle una consulta a mi jefe se me genera un sentimiento de miedo o repulsión.....	86
Tabla 6. En las funciones diarias mi jefe participa con sus colaboradores en el mismo equipo de trabajo.	87
Tabla 7. La actitud de mi jefe es abierta en sus puntos de vista y escucha opiniones respecto a sus funciones.	89
Tabla 8. A la hora de realizar las tareas diarias la división del trabajo es equilibrado entre los compañeros para alcanzar las metas organizacionales..	90
Tabla 9. A la hora de aportar ideas para el mejoramiento de las actividades mi jefe no interviene y me da la libertad para hacerlo.	91
Tabla 10. Mi jefe inmediato me da libertad para asumir comportamientos y actividades en el trabajo, a los que pienso debería prestar más atención.	93
Tabla 11. En el momento de la toma de decisiones para el cumplimiento del trabajo diario mi jefe me da libertad para hacerlo.....	94
Tabla 12. Lo que transmite mi jefe en la oficina, me motiva a dar más de lo que me solicitan en mis labores diarias.....	95
Tabla 13. Mi jefe confía en mi trabajo para alcanzar los objetivos del departamento.	97
Tabla 14. Mi jefe consigue que yo vea los problemas de la oficina desde muchos ángulos o puntos de vista diferentes.....	98
Tabla 15. Mi jefe me reconoce mi labor y me hacen sentir orgulloso de ser parte del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.....	99
Tabla 16. A la hora de transmitir un mensaje a mis superiores, conozco el nivel jerárquico que debo seguir.	100
Tabla 17. Converso con mi jefe sobre problemas de trabajo o personales libremente.....	102
Tabla 18. Le expreso a mi jefe si algo me molesta de mi puesto de trabajo o si algo sucede con algún compañero.....	103
Tabla 19. En el momento en que mi jefe debe explicar alguna política o procedimiento lo hace de forma clara.	104
Tabla 20. Mi jefe se comunica conmigo para brindarme algún comentario o apoyo acerca de mi desempeño laboral.....	106

Tabla 21. Mi jefe comparte comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización.	107
Tabla 22. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar problemas de trabajo.	108
Tabla 23. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar conflictos entre compañeros.	110
Tabla 24. La comunicación con mis compañeros del mismo rango es adecuada (requerida, suficiente, apropiada, satisfactoria) para el cumplimiento de los objetivos de la oficina.	111
Tabla 25. Existe un alto grado de cooperación entre los compañeros de trabajo para realizar las labores diarias.....	112
Tabla 26. Las metas que comparte mi equipo de trabajo son claras.	114
Tabla 27. La asignación de trabajo se da equitativamente en las labores diarias de mi oficina (recargo de trabajo).....	115
Tabla 28. En mi departamento se considera el trabajo en equipo como factor clave para el éxito de las labores diarias.....	116
Tabla 29. Mi relación es buena a la hora de interactuar con mis compañeros de trabajo.	117
Tabla 30. Siento interés y seguridad por alcanzar los objetivos del departamento, tomando en cuenta el apoyo de mis compañeros de trabajo.	119
Tabla 31. En las relaciones entre compañeros existen indiferencias o roces que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.....	120
Tabla 32. Me siento en libertad de hablar con mis compañeros sobre asuntos de trabajo sin temor a represalias.	121
Tabla 33. Mi jefe y compañeros reconocen mis logros laborales con frecuencia.	123
Tabla 34. Me siento seguro y estable de laborar en el departamento de Cámara de Compensación.	124
Tabla 35. Existe un balance entre mi trabajo y el cumplimiento de mis metas personales.....	125
Tabla 36. El ambiente laboral me motiva para realizar mis labores diarias con satisfacción.....	127
Tabla 37. Mis opiniones son tomadas en cuenta acerca de asuntos de trabajo.	128
Tabla 38. Me siento seguro a la hora de aportar ideas para el mejoramiento de mis tareas diarias.	129
Tabla 39. Tengo el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias y llevar a cabo las tareas asignadas.	130
Tabla 40. Tengo suficiente participación en la toma de decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.	132
Tabla 41. Análisis de Liderazgo	133
Tabla 42. Análisis de Comunicación	135
Tabla 43. Análisis de Trabajo en Equipo.....	136
Tabla 44. Análisis Relaciones Interpersonales.....	136

Tabla 45. Análisis de Motivación.....	137
Tabla 46. Análisis del Empowerment.....	139
Tabla 47. Análisis general del Clima Organizacional.....	140

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. ¿Cuál es su edad actual?	81
Gráfico 2. Seleccione el tiempo que tiene de laborar en el Departamento de Cámara de Compensación.	82
Gráfico 3. Mi jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones.	84
Gráfico 4. Se me señala más cuando realizo incorrectamente una labor, que cuando realizo bien mi trabajo.....	85
Gráfico 5. Cuando necesito realizarle una consulta a mi jefe se me genera un sentimiento de miedo o repulsión.	86
Gráfico 6. En las funciones diarias mi jefe participa con sus colaboradores en el mismo equipo de trabajo.	87
Gráfico 7. La actitud de mi jefe es abierta en sus puntos de vista y escucha opiniones respecto a sus funciones.	89
Gráfico 8. A la hora de realizar las tareas diarias la división del trabajo es equilibrado entre los compañeros para alcanzar las metas organizacionales.	90
Gráfico 9. A la hora de aportar ideas para el mejoramiento de las actividades mi jefe no interviene y me da la libertad para hacerlo.	92
Gráfico 10. Mi jefe inmediato me da libertad para asumir comportamientos y actividades en el trabajo, a los que pienso debería prestar más atención.....	93
Gráfico 11. En el momento de la toma de decisiones para el cumplimiento del trabajo diario mi jefe me da libertad para hacerlo.....	94
Gráfico 12. Lo que transmite mi jefe en la oficina, me motiva a dar más de lo que me solicitan en mis labores diarias.....	96
Gráfico 13. Mi jefe confía en mi trabajo para alcanzar los objetivos del departamento.	97
Gráfico 14. Mi jefe consigue que yo vea los problemas de la oficina desde muchos ángulos o puntos de vista diferentes.	98
Gráfico 15. Mi jefe me reconoce mi labor y me hacen sentir orgulloso de ser parte del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.	99
Gráfico 16. A la hora de transmitir un mensaje a mis superiores, conozco el nivel jerárquico que debo seguir.	101
Gráfico 17. Converso con mi jefe sobre problemas de trabajo o personales libremente.	102
Gráfico 18. Le expreso a mi jefe si algo me molesta de mi puesto de trabajo o si algo sucede con algún compañero.....	103
Gráfico 19. En el momento en que mi jefe debe explicar alguna política o procedimiento lo hace de forma clara.	105

Gráfico 20. Mi jefe se comunica conmigo para brindarme algún comentario o apoyo acerca de mi desempeño laboral.	106
Gráfico 21. Mi jefe comparte comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización.	107
Gráfico 22. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar problemas de trabajo.	109
Gráfico 23. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar conflictos entre compañeros.	110
Gráfico 24. La comunicación con mis compañeros del mismo rango es adecuada (requerida, suficiente, apropiada, satisfactoria) para el cumplimiento de los objetivos de la oficina.....	111
Gráfico 25. Existe un alto grado de cooperación entre los compañeros de trabajo para realizar las labores diarias.	113
Gráfico 26. Las metas que comparte mi equipo de trabajo son claras.	114
Gráfico 27. La asignación de trabajo se da equitativamente en las labores diarias de mi oficina (recargo de trabajo).	115
Gráfico 28. En mi departamento se considera el trabajo en equipo como factor clave para el éxito de las labores diarias.	116
Gráfico 29. Mi relación es buena a la hora de interactuar con mis compañeros de trabajo.	118
Gráfico 30. Siento interés y seguridad por alcanzar los objetivos del departamento, tomando en cuenta el apoyo de mis compañeros de trabajo.	119
Gráfico 31. En las relaciones entre compañeros existen indiferencias o roces que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.	120
Gráfico 32. Me siento en libertad de hablar con mis compañeros sobre asuntos de trabajo sin temor a represalias.....	122
Gráfico 33. Mi jefe y compañeros reconocen mis logros laborales con frecuencia. ...	123
Gráfico 34. Me siento seguro y estable de laborar en el departamento de Cámara de Compensación.	124
Gráfico 35. Existe un balance entre mi trabajo y el cumplimiento de mis metas personales.	126
Gráfico 36. El ambiente laboral me motiva para realizar mis labores diarias con satisfacción.	127
Gráfico 37. Mis opiniones son tomadas en cuenta acerca de asuntos de trabajo.	128
Gráfico 38. Me siento seguro a la hora de aportar ideas para el mejoramiento de mis tareas diarias.	129
Gráfico 39. Tengo el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias y llevar a cabo las tareas asignadas.	131
Gráfico 40. Tengo suficiente participación en la toma de decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.	132
Gráfico 41. Análisis de Liderazgo.....	134

Gráfico 42. Análisis de Comunicación	135
Gráfico 43. Análisis de Trabajo en Equipo.....	136
Gráfico 44. Análisis Relaciones Interpersonales.....	137
Gráfico 45. Análisis de Motivación.	138
Gráfico 46. Análisis del Empowerment.	139
Gráfico 47. Análisis general del Clima Organizacional.	141

INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio se realizará en el Departamento de Cámara de Compensación de las Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica, ubicado en San José.

El clima organizacional es un tema muy amplio, por lo tanto, se decidió hacer el análisis tomando en cuenta puntos específicos como la comunicación, la motivación laboral, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el empoderamiento de poder o empowerment y el trabajo en equipo que este departamento puede presentar.

El trabajo en equipo en toda empresa es uno de los factores más cruciales que puede tener, para poder lograr los objetivos institucionales de la manera eficaz. Es un pilar muy fuerte en toda organización ya que una persona trabajando sola, no garantiza el mismo resultado que un grupo de personas trabajando en equipo. Si a este factor se le adjunta el clima organizacional de un área específica, puede dar una visión más amplia de lo que está pasando en este lugar de trabajo.

En todo grupo de trabajo debe existir una persona que guíe o que ayude a los trabajadores para poder confrontar todas funciones diarias y con ello buscar lograr los objetivos de la organización. Existen muchos tipos de líderes de los cuales se debe buscar el más óptimo para conseguir un ambiente sano y recomendable para que los miembros del equipo de trabajo se consideren parte de la empresa y así buscar competir en el mercado que los rodea.

Se debe examinar al personal de toda empresa para que este se mantenga motivado y en armonía con sus relaciones laborales y personales, para ello los jefes, supervisores y si existieran algún líder fuera de estos rangos, deben buscar que las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo estén enfocados en alcanzar los objetivos del departamento y también buscar e investigar cuáles o qué se puede hacer para que todo su personal esté motivado, entregando el 100% en sus labores diarias.

Para buscar que el clima organizacional sea confortable para los empleados, uno de los puntos más importantes es la comunicación, de la cual se debe cuidar y buscar que esta se dé de la mejor manera, clara y directa. Este tema es sensible e importante, porque en cualquier empresa una comunicación que no se lleve de manera adecuada, puede ocasionar errores o problemas que pongan en riesgo los objetivos institucionales.

También todos estos factores o dimensiones que posee este tema como lo es el clima organizacional, conforman un sistema del cual si se logra encontrar un equilibrio, el trabajo diario y los objetivos institucionales pueden ser más eficientes.

El presente trabajo tiene como fin hacer recomendaciones para la mejora del Clima Organizacional en el Departamento de Cámara de Compensación. En la siguiente investigación se podrá observar en los cinco capítulos que la conforman, la siguiente información:

Capítulo I: Este capítulo presenta el planteamiento del problema de la investigación, los antecedentes históricos del Banco de Costa Rica, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el aporte del investigador.

Capítulo II: En este capítulo se presenta el Marco Teórico el cual incluye el marco situacional y el contexto histórico del Banco de Costa Rica y el marco conceptual que contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

Capítulo III: Para este capítulo se encuentra el Marco Metodológico en el cual se describe el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, la selección del muestreo, las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados y las técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de datos.

Capítulo IV: En este otro capítulo se describe el análisis e interpretación de datos, se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: En este apartado se encuentran las conclusiones obtenidas, así como las recomendaciones planteadas y con el resultado del análisis.

Capítulo VI: En este último capítulo se procede a elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional en el departamento de Cámara de Compensación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tener un buen clima organizacional es necesario en toda institución, ya que esto permite crear un ambiente sano dentro de la compañía, formando condiciones óptimas para laborar en armonía, lo que permite que el desempeño de cada trabajador esté en buenas condiciones en relación con el cumplimiento de sus obligaciones, que van de la mano de los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta la teoría de Administración de Recursos Humanos, el clima organizacional es un factor crucial para poder mantener una organización motivada y con una mentalidad ganadora, con respecto a sus rivales del mercado. Buscando un buen equilibrio entre las relaciones interpersonales y sus relaciones laborales, un clima organizacional ideal ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos y ubicar a su personal en el lugar adecuado, donde se pueda desenvolver de la mejor manera.

El Banco de Costa Rica está atravesando por un cambio muy significativo tanto de imagen, como internamente, ya que según las convenciones colectivas realizadas por los altos jefes al inicio decidieron proponer a los trabajadores con más de 25 años de trabajar en esta entidad bancaria, que se les despedirá, con el consentimiento de cada trabajador pagándoles todos los beneficios que la ley de Costa Rica exige y reconociéndoles todos los años de servicio en esta institución. Con este primer cambio que el Banco de Costa Rica realizó, hubo una transformación drástica en todas las oficinas ya que gran parte del conglomerado del Banco de Costa Rica tomó la decisión de acogerse a esta primera convención colectiva y se tuvieron que reubicar mucho personal a oficinas que no conocían. Esto fue un gran cambio institucional ya que es probable que a varios empleados les diera la oportunidad de superarse y conocer más sobre los servicios y funciones que realiza el Banco de Costa Rica. Con este cambio es posible que el departamento de Recursos Humanos descubriera personas líderes y con cualidades que ellos desconocían, al igual, hay mucha disconformidad por otros empleados que se resisten al cambio.

Después de un tiempo cuando se estaba asimilando este cambio, se realizó una segunda convención colectiva donde se les propuso a las personas con más de 20 años de laborar en esta institución, la opción de liquidarlos

reconociéndoles todos los años laborados hasta ese momento en la empresa, dejar de laborar por 2, 3 o 6 meses sin recibir un salario, luego regresar a su puesto normal de trabajo, pero con un salario nominal sin pluses y entre otras restricciones. Estas personas cuentan con un tipo de salario llamado: nominal más pluses, que significa un salario base, más pluses que es un tipo de incentivo que le aumentaba al trabajador por antigüedad de laborar en el banco.

Esto provocó una pérdida significativa en el número de personal de las oficinas, con una cláusula del departamento de Recursos Humanos de no poder sustituir con otro empleado a la persona que decidió acogerse a esta última conversión colectiva, provocando conflictos en todo el personal ya que esto ocasionó que el exceso de trabajo aumentara en cada colaborador del Banco de Costa Rica, poniendo en juego el gran servicio que esta entidad financiera ofrece a sus clientes.

El departamento de Cámara de Compensación es uno de los tantos departamentos que está soportando estos cambios realizados por los altos jerarcas, ya que este departamento tuvo una disminución del 10% de su personal sin ninguna sustitución de esos empleados. Esto provoca que los supervisores o encargados luchen con el sobrecargo de trabajo que se les acumula a sus colaboradores, poniendo el riesgo que el trabajo diario se haga de una manera deficiente.

El problema para investigar es la transformación sufrida en los diferentes temas del clima organizacional ocasionados directamente en el Departamento de Cámara de Compensación, por causa de los cambios institucionales que se realizaron y se expusieron en la convención colectiva. Con ello se analizará el clima organizacional de este departamento, sus factores y cambios que puedan afectar esta oficina con estas permutas y decisiones tomadas por esta institución.

Por estos cambios institucionales lograr un buen clima organizacional es esencial, también tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones del departamento, tener delimitados los canales de comunicación, contar con un líder que mantenga motivado al personal, que apoye o estimule el trabajo en equipo, contar con una buena planeación de los tipos de motivación que se puedan expresar a sus empleados y tener un buen control en el manejo de las

relaciones interpersonales, son factores que se tiene que tener presentes para lograr que este impacto sea lo más transparente posible.

Si este clima organizacional es negativo dentro del departamento de Cámara de Compensación, afectara a la institución bancaria, provocando una alta rotación del personal, desmotivación por el alto recargo de funciones o cansancio físico y mental de los empleados, insatisfacción laboral, conflictos entre compañeros de trabajo, desigualdad de trabajo e incumplimiento en los objetivos institucionales. Para ello es necesario un análisis del clima organizacional dentro del departamento por analizar para la obtención de datos relevantes sobre el ambiente laboral actual y con ello lograr una mejora.

1.1.1 Antecedentes del problema

Se incluyen antecedentes relacionados con el tema de investigación, a nivel nacional e internacional.

Sonia Morales Meza y Roxana Rosales Barrantes, estudiantes de la Universidad Estatal a Distancia, publicaron en el 2002, una investigación sobre el estudio de los factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción de las enfermeras y enfermeros, categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, en lo que se mostró de acuerdo con los resultados, que las variables como la motivación, el liderazgo, condiciones de trabajo, resultan ser elementos claves para comprender la conducta humana en la organización.

También en sus resultados nombran que en el área crítica de liderazgo, el grupo opina que su relación con la jefatura es muy buena, así como el interés del jefe por mejorar las condiciones de trabajo, su preocupación por organizar y planear el trabajo, el dar a conocer las funciones de cada uno y la congruencia en las órdenes dadas; aspectos importantes que debe tener un líder de acuerdo con la teoría para orientar a sus colaboradores en el logro de las metas en forma eficiente. En toda organización surgen conflictos como parte inherente de esta, según las referencias teóricas en la solución del conflicto debe anteponerse los intereses del servicio o departamento, aspecto que debe ser clarificado ante cualquier negociación.

Igualmente hacen mención de la satisfacción laboral donde la variable condiciones de trabajo es un desafío, con respecto a la cantidad de trabajo y variación diaria del mismo, se percibe que la carga laboral es excesiva y variable, un porcentaje importante aduce que no le causa frustración o sensación de fracaso, pero en algunos trabajadores si les ocasiona frustración y consideran dejar el trabajo inconcluso. Las organizaciones deben tener presente, que la ausencia o exceso de desafíos en el trabajo puede ocasionar aburrimiento o frustración en los colaboradores.

María Del Rocío Vargas Castro, estudiante de la Universidad Estatal a Distancia, publicó en el 2004, una investigación sobre el clima organizacional en

la Escuela de Artes Musicales donde demostró con base en los resultados obtenidos que también los porcentajes reflejan actitudes intermedias, entre negativas y positivas, donde todos saben y cuestionan, pero nadie impulsa una verdadera lucha hacia el cambio, que les permita trabajar en climas resultantes, participativos y proactivos.

También se considera que un porcentaje mayor de la empresa representa el clima organizacional en la Escuela de Artes Musicales, por lo cual va a ser más factible lograr un cambio en su clima organizacional, tomando en cuenta diferentes factores (medio ambiente, trabajo en equipo, dirección efectiva, involucramiento, recompensas y reconocimientos, competencia y compromiso). Asimismo, observó que el espejo de la cultura y el liderazgo, presente en el personal en general y que han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y el clima de trabajo. Si el objetivo de la Escuela de Artes Musicales es mejorar el clima organizacional para lograr grandes cambios, debe iniciar un trabajo específico en este tipo de áreas, para obtener un apoyo general de todo el personal docente y de esta manera lograr su meta.

Diana Elizabeth Uría Calderón, estudiante de la Universidad Técnica de Ambato Ecuador, realizó en el 2011, una investigación sobre El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CIA. LTDA de la ciudad de Ambato, donde obtuvo resultados como que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente, por lo tanto, el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. También pudo ver que existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos. Por otra parte, los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores. Otro resultado por parte de la investigación, es no fomentar trabajo en equipo ya que ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional. Otro punto por resaltar fue

que los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

El Banco de Costa Rica es una institución que vela por dar la mejor asistencia, sin embargo, está pasando por un gran cambio institucional del cual debe cuidar que este cambio no afecte sus servicios. A finales del año 2014 el Banco de Costa Rica nombró un nuevo gerente general para la institución, lo cual provocó muchos cambios institucionales y nuevas ideologías.

El análisis del clima organizacional se le hará al departamento de Cámara de Compensación, la cual es una oficina donde laboran 36 empleados del Banco de Costa Rica, que se dedican a realizar los servicios de envío y recepción del cobro de los créditos directos y débitos directos, comprobación, revisión y culminación del ciclo de la Cámara de Cheques nacionales e internacionales recibidos en todas las oficinas del Banco de Costa Rica dentro del territorio nacional, revisión y cobro de la recaudación de impuestos que reciben las oficinas y sucursales de esta entidad dentro del territorio nacional, revisión de los cobros judiciales emitidos por los juzgados del país a los clientes del Banco de Costa Rica morosos o deudores de otras organizaciones, proceso de revisión de toda la lotería nacional recaudada en todas las oficinas dentro del territorio nacional y apoyo a otras áreas internas del Banco.

En el año 2014 el Banco de Costa Rica inició una negociación por medio de la una Convención Colectiva de Trabajo; la cual según el Código de Trabajo (Capítulo III, artículo 54), la convención colectiva es un acuerdo que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y sus respectivos empleadores, para reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a este.

La convención colectiva puede celebrarse tanto en el sector público como en el privado, tiene carácter de ley profesional (artículo 62 de la Constitución Política) y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes o que luego se realicen en las instituciones, empresas, industrias o regiones que afecte.

En esta Convención Colectiva de Trabajo entre el Banco de Costa Rica y el sindicato de empleados del Banco de Costa Rica (UNEBANCO) se propuso una movilización laboral voluntaria por la prestación de los servicios a la institución de los funcionarios que laboran para el Banco de Costa Rica antes del año 2004 y que contaban con un régimen salarial especial; provocando una salida considerable del personal de la institución. La finalización de estos movimientos concluyó a finales del año 2014 y principios del año 2015.

Esta primera movilización laboral se realizó según Paola Mora, presidenta de la junta directiva del Banco de Costa Rica "porque el Banco requiere simplificar su organización y mejorar sus costos y eficiencia". Luego esta institución dio seguimiento a lo acordado en la Convención Colectiva de Trabajo que fue el incluir el artículo llamado Transitorio III el cual se resume en otros puntos: Existen diferentes intereses institucionales de favorecer y modernizar el Banco y los empleados pasen al esquema de salario nominal. También hace mención a la modificación voluntaria del esquema salarial durante el plazo de seis meses.

El banco propuso una variación voluntaria de común acuerdo, manteniéndose la persona trabajando en su puesto, con la opción que la persona tiene el derecho de cambiar del esquema salarial base más pluses al esquema salarial nominal, manteniéndose en su puesto y sin que se le modifique. También propuso la terminación voluntaria de la relación laboral con responsabilidad patronal con la opción de que la persona trabajadora no aceptara un cambio voluntario de su esquema salarial base más pluses. Por consiguiente, también existe la opción de no aplicación de opciones y el empleado sigue su trabajo sin ninguna modificación.

Lo antes mencionado provocó que muchos empleados de todo el conglomerado BCR, se acogieran a este movimiento voluntario que el Banco propuso, con ello muchas oficinas y departamentos tuvieron una disminución muy significativa de su personal, con la condición de que no serán reemplazados por otras personas, hasta que se cumpla el tiempo de los seis meses que los ex trabajadores pactaron con el Banco.

Por lo tanto, el departamento de Cámara de Compensación que es la oficina por investigar no fue la excepción y tuvo una disminución del 10% de su personal, aumentando la recarga de trabajo con el personal que no se acogió a esta movilidad voluntaria, ocasionando que su clima organizacional esté afectado.

1.1.2 Problematicación

En estudios previos del Clima Organizacional realizados en forma general en otras instituciones, evalúan la forma de cómo el colaborador se siente miembro importante del equipo de trabajo, donde existe la ayuda entre sus miembros, compromiso con los resultados y una actitud favorable hacia las relaciones interpersonales

¿Qué tipos de dimensiones relacionadas con el clima organizacional son las más afectadas en el Departamento de Cámara de Compensación?

Basándose en la percepción que tienen los funcionarios del BCR en cómo se maneja la información a nivel institucional y cómo incide, en los procesos diarios de esta oficina como la comunicación a lo interno de la oficina (se buscará cuáles son los niveles de comunicación, viéndolo desde el punto de vista ascendente, descendente, lateral u horizontal), el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales,

¿Cuáles son los niveles de comunicación más utilizados dentro del Departamento de Cámara de Compensación y si logran su objetivo de informar de la manera más transparente posible?

De acuerdo con la percepción que tienen los funcionarios del departamento de Cámara de Compensación con respecto a la gestión gerencial de dirigir las funciones diarias y el impacto que esta gestión genera en el ambiente laboral para el cumplimiento de metas, donde se examinará el clima organizacional desde los puntos de vista de los tipos de liderazgo autocrático, transformacional, democrático, liberal y participativo.

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que manejan el jefe y supervisores en el Departamento de Cámara de Compensación?

Por consiguiente, los empleados del departamento de Cámara de Compensación tendrán el conocimiento necesario y claro acerca de la mayoría de los productos y servicios que brinda el BCR, las exigencias del mercado y la expectativa de los clientes. Así mismo, se buscará detectar obstáculos dentro de

la institución que dificultan e impiden brindar un servicio de calidad, donde los factores de motivación y satisfacción cumplan con el papel fundamental de que se dé la calidad que se exige.

¿Cuáles son factores de motivación y satisfacción laboral que acontecen en el Departamento de Cámara de Compensación que pueden afectar en el rendimiento de la institución?

El clima organizacional es uno de los aspectos importantes para cualquier empresa y es el conjunto de ambientes sociales y psicológicos que pueden caracterizar a una empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, dirección y liderazgo.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en todas las actividades que se realicen en el departamento, en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

1.1.3 Justificación del tema

Hoy en día el control del clima organizacional es un factor muy importante para mantener la empresa en el mercado y compitiendo de forma balanceada con los demás. Ya que mantener un buen clima en las empresas ocasiona que la mayoría de sus empleados se sientan parte de la empresa, creando un estado de pertenencia entre ellos muy importante para la organización.

Según Karim Ramos de la revista Consultaría (2011, s/p) "...la alta rotación de personal, gastos innecesarios e incumplimiento de objetivos son solo algunos de los inconvenientes que puede provocar condiciones adecuadas para

que los clientes internos, es decir, los empleados de la compañía se sientan contentos al ser parte de la misma y se refleje en la obtención de mejores resultados.”

Todas las oficinas del Banco de Costa Rica son trascendentales para esta institución, por lo tanto, el departamento de Cámara de Compensación no queda excluido de lo importante que es él, para poder realizar con éxito varios de los servicios que ofrece el banco. Es crucial que esta oficina esté trabajando de la mejor manera y con ello poder cumplir los objetivos del banco para ofrecerles a sus clientes los mejores servicios que se brindan en el mercado bancario.

Debido a los cambios que ha sufrido esta institución en pocos años, no se ha realizado un análisis directo del clima organizacional en este departamento de Cámara de Compensación y con base en esta investigación, se busca una forma nueva de proponer un plan de mejoramiento por seguir en todos los empleados de este departamento de un punto tan importante como es el Clima Organizacional, aspecto que se debe llevar para el bien de la institución. Se tiene que ser exigente a la hora de llevar un mejor balance entre los servicios que el banco ofrece tanto con sus clientes internos, como con los clientes externos, esto para que el impacto que estos cambios ocasionan no tengan grandes repercusiones y sus clientes no se vean afectados por estas decisiones internas de la empresa.

Además con esta investigación se busca fortalecer futuros estudios sobre esta problemática, que permitirá a todas aquellas instituciones que velen por mantener un buen clima organizacional en su institución, lograr que se genere un mejor ambiente laboral de forma directa al empleado e indirectamente para los usuarios o clientes; de acuerdo con los resultados que se obtengan, emitir una estrategia objetiva que minimice y ayude a la solución de los problemas que se pueden presentar en el día a día.

Se pretende dar a la carrera de Recursos Humanos un gran aporte de información sobre la problemática que se puede dar en el manejo del clima organizacional, de acuerdo con la pesquisa recaudada y la aplicación de los diferentes instrumentos de medición, como lo es la entrevista y la aplicación de encuestas, las cuales se le aplicarán a los empleados del departamento de

Cámara de Compensación. Con base en esta exploración de información se buscará dar un buen apoyo sobre el manejo y mejoramiento del clima organizacional, donde esta investigación sirva de soporte a futuras investigaciones sobre el Clima Organizacional en las empresas para que tengan un material de apoyo y guía sobre las decisiones que puedan tomar.

El interés investigativo, el esfuerzo humano, ético y profesional que se indaga con la realización de esta investigación sobre esta problemática en el clima organizacional de la oficina de Cámara de Compensación, se busca una alternativa de solución y mejoramiento del ambiente laboral para todo el personal del departamento de Cámara de Compensación, que se encuentra al nivel de la pesquisa de poder corregir todos los problemas ocasionados por los cambios ocurridos en esta institución y fortalecer en forma positiva toda relación humana y laboral que estos colaboradores experimentan en sus labores diarias.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El siguiente estudio se dedicará a analizar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Cámara de Compensación ubicada en las oficinas centrales del Banco de Costa Rica en la ciudad de San José, a través de la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que interfieren en el rendimiento laboral de los empleados que laboran en el Departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica y qué afectan?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivos generales

1. Analizar los factores del Clima Organizacional del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica ubicado en las Oficinas Centrales en San José, en el tercer cuatrimestre del 2017.

2. Elaborar una propuesta de mejora del Clima Organizacional del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica para mejorar o mantener el clima laboral si fuera el caso.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Evaluar y Diagnosticar el Clima Organizacional presente en el departamento de Cámara de Compensación.

2. Analizar los factores que están involucrados en el Clima Organizacional del departamento de Cámara de Compensación.

3. Proponer y recomendar un plan de mejora en el departamento de Cámara de Compensación con respecto a su Clima Organizacional.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

- Recolectar solo los datos e información en los funcionarios específicos del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.
- Proponer la satisfacción laboral en un mejor lugar de trabajo disminuyendo los errores o problemas laborales.
- Buscar la mejora y disminuir los conflictos del departamento de Cámara de Compensación, tomando en cuenta el conflicto cognitivo y afectivo.

1.4.2 Limitaciones

- Por la poca información escrita sobre el clima organizacional del departamento de Cámara de Compensación se buscará el apoyo necesario en documentos que se habla en general del Clima Organizacional de toda la institución y no directamente de este departamento.
- Tiempo para elaborar el estudio de julio a diciembre 2017.

1.5 APOORTE DEL INVESTIGADOR

1.5.1 Delimitación Espacial

Esta investigación se realiza en el Banco de Costa Rica, ubicado en la provincia de San José, especialmente en el Departamento de Cámara de Compensación.

Se selecciona una muestra de los empleados del departamento de Cámara de Compensación, conformado por encargados del proceso de

compensación de cheques, revisores de impuestos recaudados en las oficinas del Banco de Costa Rica y personal encargado de retenciones judiciales.

1.5.2 Delimitación Temporal

Esta investigación se realizará en el segundo cuatrimestre del año 2017.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO SITUACIONAL

Contexto Histórico del Banco de Costa Rica

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras. A solo siete años de su fundación el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896.

Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949.

Durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología.

Algunas de las políticas que utiliza el Banco de Costa Rica sobre el manejo de la forma de laborar de sus empleados, las cuales se tomaron literalmente del manual de políticas de la institución son:

- Política de calidad.

En el BCR nos comprometemos a:

- Conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en cuanto a productos y servicios.

- Brindar nuestros productos y servicios con personal altamente capacitado, orientado al servicio al cliente y orgulloso de trabajar para el BCR.
- Asegurar la mejora continua en el desempeño de nuestros procesos.

De la comunicación de modificaciones a las políticas de información privilegiada.

Cuando haya modificaciones en la Política de conducta de los servidores del Banco de Costa Rica para prevenir el uso Indebido de información privilegiada, la Subgerencia de Finanzas deberá comunicarlas y explicarlas a los servidores, así como, a la Superintendencia General de Valores a más tardar el quinto día hábil siguiente a la aprobación de las modificaciones.

- Políticas de Comunicación.

Todo servidor de nuevo ingreso al Banco deberá cumplir con el proceso de inducción establecido en materia de uso, manejo, administración, confidencialidad, discreción y no divulgación de información privilegiada, debiendo a su vez, suscribir el respectivo contrato de confidencialidad. Será Responsabilidad de la División de Capital Humano el hacer que los nuevos servidores reciban la información pertinente.

Nacionalización Bancaria en el país de Costa Rica

En 1948, el gobierno de José Figueres Ferrer redactó el Decreto de Ley Nº 71, en el cual se estableció la nacionalización de los bancos privados. El Estado pasó a tener, mediante sus instituciones un mayor control económico con el objetivo de promover el desarrollo del país. En consecuencia, al Decreto de Nacionalización Bancaria, el Banco de Costa Rica llegó a consolidarse en las décadas siguientes como un banco de amplia participación en el mercado financiero. Sus actividades fueron clave para la mejora de las condiciones de vida de los habitantes costarricenses, otorgando, en primera instancia, facilidades de ahorro, crédito y adicionalmente impulsando el desarrollo del proyecto en sectores como el agro, la industria y obra pública.

Regreso de la Banca Privada al sistema bancario de Costa Rica

Desde 1994, año en que se decreta la apertura del mercado de cuentas corrientes y captaciones de depósitos, se establecen nuevamente las entidades bancarias privadas en el país. El Banco de Costa Rica, al igual que los otros integrantes de la banca estatal, comenzaron un proceso de modernización de cara a la competencia y a la mejora sustancial de sus servicios bancarios.

Por ser el Banco de Costa Rica una institución pública autónoma, esta institución se rige por la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Su estructura está conformada por una junta directiva general, nombrada por el Consejo de Gobierno por períodos de 8 años o menos cuando se trata de sustituciones. Además, la Junta tiene a su cargo el nombramiento del gerente general y subgerentes por períodos de 6 años.

El Banco de Costa Rica brinda una amplia gama de servicios bancarios a personas y empresas, tanto en captación como en crédito. Cuenta con más de 230 sucursales bancarias distribuidas en todo el territorio costarricense.

Algunos de los servicios que brinda son los siguientes:

- Sucursal del Banco de Costa Rica en Limón.
- Apertura de cuentas corrientes y de ahorro.
- Créditos hipotecarios, prendarios y fiduciarios.
- Depósitos a plazo.
- Tarjetas de débito y crédito.
- Red de cajeros automáticos.
- Banca por internet y aplicaciones móviles.
- Planes de pensión.
- Fondos de inversión.
- Operaciones de bolsa.
- Correduría de seguros.
- Fideicomisos.
- Subsidiarias.

El Banco de Costa Rica cuenta con 4 subsidiarias, creadas para atender negocios financieros afines a su actividad.

- BCR Pensiones: Es una sociedad anónima creada en 1999 para administrar planes de pensión complementaria, voluntaria y colectiva.
- BCR Valores-Puesto de Bolsa: Esta subsidiaria brinda servicios de correduría de bolsa, operaciones de trading, apalancamiento y otras actividades bursátiles.
- BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión: BCR SAFI se constituyó como una subsidiaria para incursionar en el negocio de los fondos de inversión. Cuenta con una amplia oferta de negocios en la cartera de inversiones a la vista y fondos inmobiliarios.
- BCR Corredora de Seguros: Luego de que en 2008 se implementara la apertura del mercado de los seguros en el país, el Banco de Costa Rica creó esta sociedad para brindar a sus clientes asesoría en la adquisición de productos de las principales aseguradoras.

También el Banco de Costa Rica cuenta con alguna participación en otras entidades y marcas como:

- BICSA: El Banco de Costa Rica es propietario del 51% de las acciones del Banco Internacional de Costa Rica (BICSA), un banco de capital costarricense creado para incursionar en los negocios financieros fuera de Costa Rica. Este Banco tiene presencia en Panamá y Miami.
- Kristal: Banca Kristal es una marca del Banco de Costa Rica que fue creada en noviembre de 2015 con el fin de brindar servicios bancarios exclusivos del segmento femenino.
- Esfera: Esfera es una marca que fue creada por el Banco de Costa Rica en abril de 2016 para apoyar la actividad de fideicomisos de obra pública y privada. Actualmente maneja una cartera de numerosos proyectos en el ámbito de la infraestructura en los campos de la educación y la construcción de carreteras.

Además, el Banco de Costa Rica ha recibido importantes premios a la excelencia de sus servicios en los últimos años. Estos premios han sido

otorgados por revistas bancarias como Euromoney, World Finance y The Banker.

2015 - World Finance Banking Awards: "Mejor Grupo Bancario en Costa Rica" (Best Banking Group of 2015, Costa Rica)

2014 - The Banker: "Banco del Año en Costa Rica" (Bank of the Year in Costa Rica)

2014 - World Finance Banking Awards: "Mejor Grupo Bancario en Costa Rica" (Best Banking Group of 2014, Costa Rica)

2014 - Latin Finance: "Banco del Año en Costa Rica" (Bank of the Year in Costa Rica)

2013 - The Banker: "Banco del Año en Costa Rica" (Bank of the Year in Costa Rica)

2013 - Euromoney: "Banco del Año en Costa Rica" (Best Bank of Costa Rica)

2013 - World Finance Banking Awards: "Mejor Grupo Bancario en Costa Rica" (Best Banking Group of 2013, Costa Rica)

2012 - Euromoney: "Banco del Año en Costa Rica" (Best Bank of Costa Rica)

2012 - World Finance Banking Awards: "Mejor Grupo Bancario en Costa Rica" (Best Banking Group of 2012, Costa Rica)

2012 - Latin Finance: "Banco del Año en Costa Rica" (Bank of the Year in Costa Rica)

2012 - The Banker: "Banco del Año en Costa Rica" (Bank of the Year in Costa Rica)

Responsabilidad social

El Banco de Costa Rica participa activamente en programas de Responsabilidad Social Corporativa. Sus principales planes se enfocan en la sostenibilidad del medio ambiente, además de planes de gobernabilidad de sus procesos para la mejora de la gestión empresarial de sus grupos de interés, funcionarios internos y proveedores.

En años recientes también se ha destacado por la adopción de métodos de construcción amigables con el ambiente, inaugurando una decena de sucursales con sistemas de iluminación, abastecimiento y ventilación implementados bajo las normas ambientales vigentes.

De la misma manera, el Banco de Costa Rica ha logrado el galardón de Bandera Azul Ecológica en varias de sus sucursales bancarias.

2.1.1 Misión

Impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica al ofrecerles a sus clientes un conglomerado financiero público y seguro, de excelencia e innovación en todos sus servicios.

2.1.2 Visión

Ser la opción financiera preferida por ofrecer a sus clientes productos y servicios con estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia, que promueven el desarrollo del país.

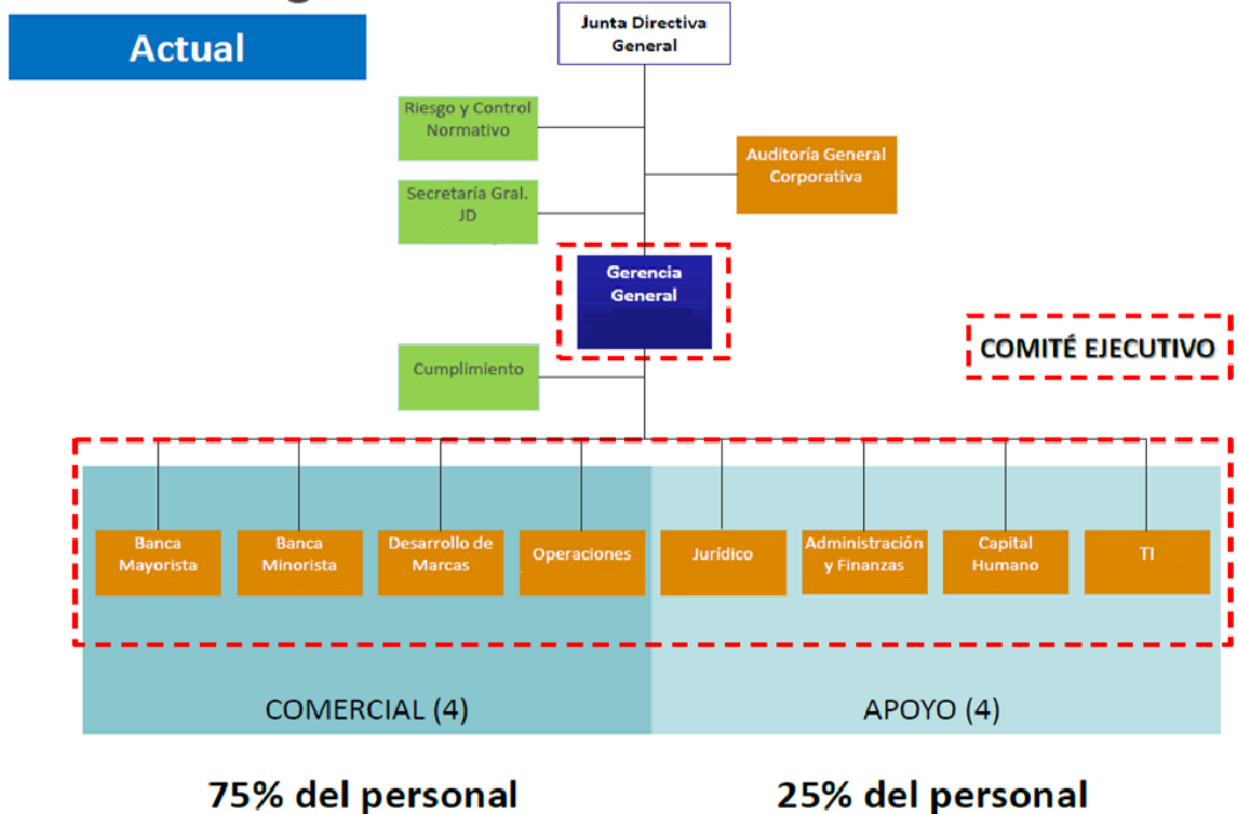
Valores institucionales

- **Compromiso:** Sentir como propios los clientes, recursos y objetivos del Conglomerado Financiero BCR.
- **Integridad:** Constante coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, orgullo por todas nuestras acciones.

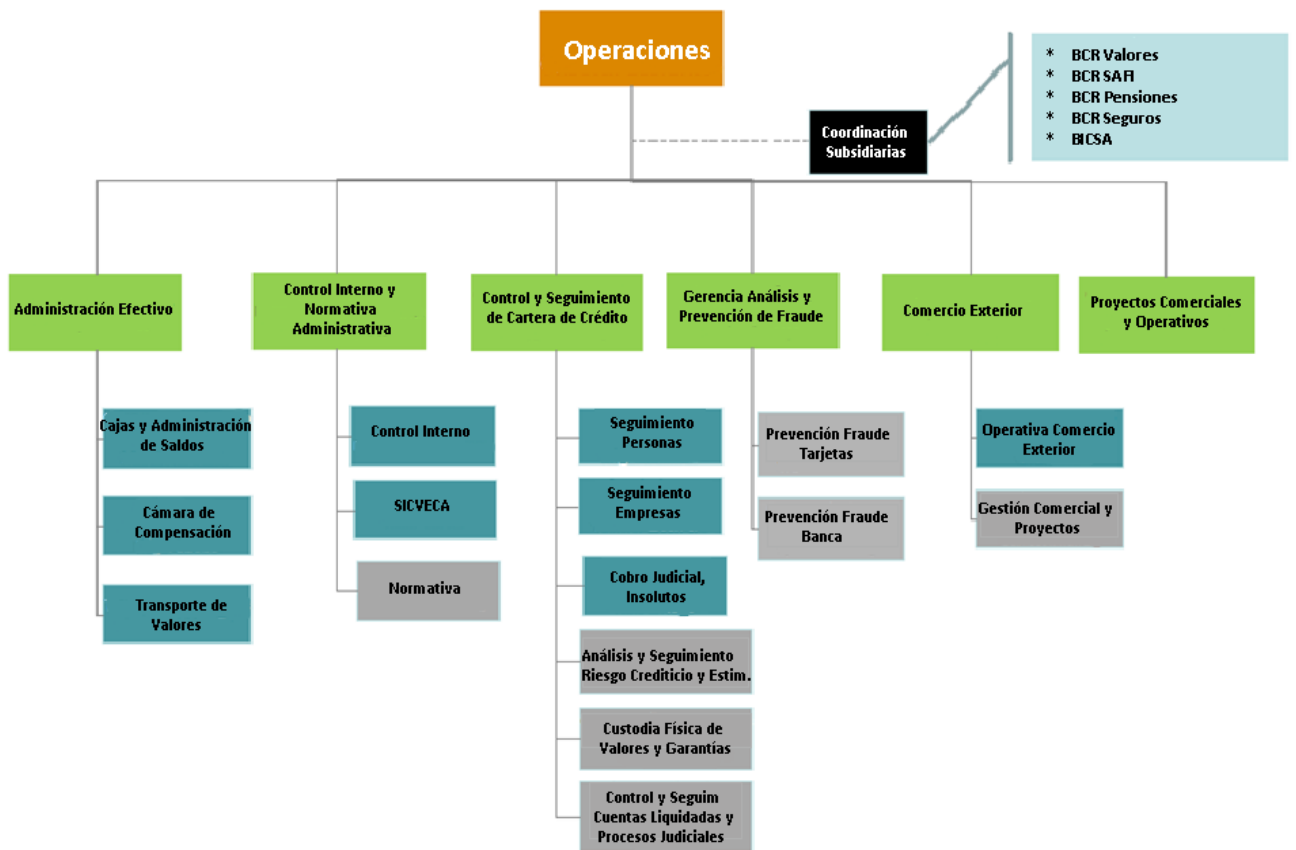
- **Responsabilidad:** Compromiso esencial con los demás y con nosotros mismos, asegurando acciones de corto y largo plazo, la excelencia y resultados financieros institucionales.
- **Trabajo en equipo:** La combinación del conocimiento de todos, como el medio más efectivo para alcanzar nuestros objetivos y la sostenibilidad en el tiempo.
- **Mejora continua:** Hacer las cosas mejor cada día, impactando positivamente nuestra gente, procesos y servicios mediante la calidad total.

2.1.3 Organigrama del Banco de Costa Rica

Estructura Organizacional



Fuente: Banco de Costa Rica, año 2017.



Fuente: Banco de Costa Rica, año 2017.

CONTEXTO TEORICO – CONCEPTUAL

2.1.4 Definición de Administración

La palabra administración proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; *minister*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

Según el autor Chiavenato (2001)

La administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. (p.3).

Se puede decir que al pasar de los tiempos el concepto de administración ha tomado mucha fuerza alrededor de todo negocio, el cual puede manejar y mantener un ambiente laboral óptimo para alcanzar los objetivos de la empresa, con ello se necesita de él buen trabajo en grupo de todos los miembros de la organización. Para Cesar. A, (2009) “La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos” (p.6).

También los autores Koontz y Weihrich en su libro Elementos de la Administración (2013) definen administración como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos cumplen eficientemente objetivos seleccionado (s/p)”.

Por último, se puede decir que la administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos en cualquier empresa, para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

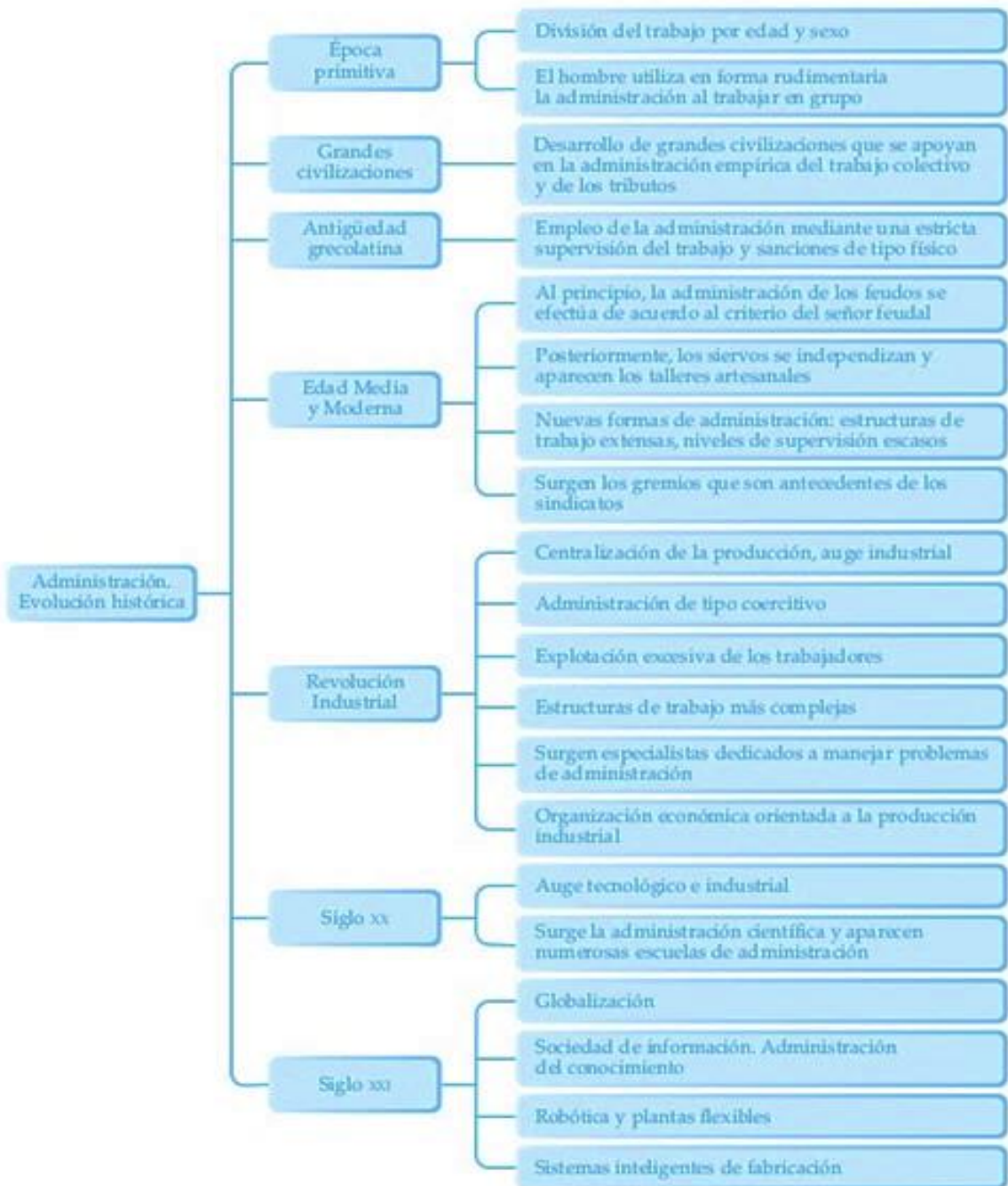
2.1.5 Historia de la Administración

La Administración es un proceso que se viene dando desde hace muchos años atrás hasta el día de hoy, de la cual se puede decir que algunas personas ya utilizaban la administración para planear, organizar, dirigir, y controlar todas las acciones que realizaban en esos tiempos.

Según Robbins y Coulter en su libro Administración décima edición (2010) nos dicen que:

En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes. Primero, en 1776, Adam Smith publicó La riqueza de las naciones (The Wealth of Nations), donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la división del trabajo, es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas. El segundo hecho importante es la revolución industrial, la cual inició a finales del siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares (p.25).

La historia de la administración se puede resumir de la siguiente manera:



Fuente: Desconocida.

2.1.6 Funciones de la Administración

La administración se divide en 5 funciones, a los que también se le puede llamar procesos administrativos los cuales son: planear, organizar, controlar, dirigir e integración del personal, los cuales se definirán continuación:

Planear: Es la función de todo inicio del proceso de la administración el cual está sujeto a cambios que se pueden dar en el proceso. Es por donde todo administrador debe iniciar su función para poder alcanzar los objetivos de la empresa, desarrollando objetivos estratégicos y trazando un plan de condiciones futuras, donde debe asegurar el logro de ellos más adelante en el proceso.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) dan un concepto de planeación como,

La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (p. 108)

Organizar: Es la función donde el encargado o administrador debe distribuir las fuerzas de trabajo de una manera eficiente para que de esa manera se pueda alinear o nivelar las actividades de la organización. También este tipo de líderes deben cuidar de poseer al personal más adecuado para realizar las funciones necesarias y con ello alcanzar los objetivos establecidos.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) exponen el concepto de Organizar como,

El desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa. Para hacerla funcionar, se debe comprender la estructura organizacional y poner en práctica sus principios. (p. 254)

Dirigir: Esta función de la administración es donde la persona encargada debe supervisar a su personal el trabajo diario para estar al tanto que las

funciones se estén haciendo de la manera más adecuada y logrando un balance con la motivación que esta persona le pueda transmitir a su personal, para que logren los objetivos de la manera más eficientemente y eficazmente. El administrador debe guiar y orientar al trabajador.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el proceso de la administración Dirigir es, “Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar.” (p. 31)

Control: En esta función los administradores deben controlar que las actividades de la empresa vayan de la mano con los objetivos y políticas de la organización. También deben velar que todo lo que hagan esté de acuerdo con los planteamientos y reglas establecidas por la compañía y revisar los resultados y reportar alguna desviación que suceda.

También, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nombran la función de controlar como,

Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. (p. 31)

Integración de personal: Con esta función los administradores deben velar por mantener todos los puestos cubiertos y nivelar equitativamente los deberes de sus trabajadores, para evitar que se den los recargos en las funciones diarias, con ello deben colocar a sus trabajadores en el puesto que mejor se desempeñen.

Por último, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definen la quinta función como,

Mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (s/p).

La administración de empresas es uno de los pilares más importantes en toda organización, porque con ella se puede guiar a los trabajadores sobre cómo se debe alcanzar los objetivos de la empresa. Estas funciones son muy importantes en los líderes de las compañías que buscan aumentar la eficiencia de la misma a través de la disposición de los departamentos de la empresa y de sus interrelaciones. De allí la importancia de la estructura y el funcionamiento de la misma.

También, se puede nombrar que algunos autores y conocedores del tema de la administración nombran solo cuatro funciones, aparte de otros que nombran las cinco funciones antes mencionadas.

2.1.7 Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos es una de las áreas de estudio más nuevas que se encuentran en casi toda empresa, ya sea una empresa grande a como puede que sea una empresa pequeña. Es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del grupo que integra y busca que la persona logre la satisfacción de sus metas personales.

Para Dessler y Varela en su libro Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano (2011) dice que,

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (s/p).

Otro concepto de Administración de Recursos Humanos es el siguiente de acuerdo con Mondy y Noe (2005) “La tarea que consiste en medir la relación

de causa y efecto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa también intenta obtener productividad adicional de los trabajadores”. (p 3).

Por consiguiente, la Administración de los Recursos Humanos tiene que tomar en cuenta que los empleados es el activo más importante para toda empresa, y logrando un ambiente laboral apto y óptimo puede llegar a alcanzar las habilidades y destrezas más altas que sus empleados puedan obtener, con el fin de lograr de forma eficaz y eficiente los objetivos establecidos por la organización.

2.1.7.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Como se menciona anteriormente la administración de recursos humanos es una parte muy importante en toda empresa, de la cual posee objetivos esenciales para poder cumplir con las metas que la empresa establece, buscar un manejo en el mercado y contar con los mejores y más capacitados empleados que toda organización pueda contratar. Los gerentes y los departamentos de recursos humanos deben plantearse metas claras y cuantificables.

Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados, en otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos. Los objetivos de la administración del capital humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la administración, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

En su libro Administración de Recursos Humanos de las empresas sexta edición Werther y Davis (2008) menciona que estos objetivos se pueden clasificar en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la organización, estas son:

Objetivos corporativos: La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

Objetivos sociales: El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando esta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

Objetivos personales: El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes. (p.10)

2.1.7.2 Funciones de Recursos Humanos

Las funciones de la gestión de recursos humanos son muchas, de las cuales se pueden mencionar las más importantes para esta investigación:

- La incorporación del personal en la empresa, pasando por todos los procesos necesarios hasta que la persona se adapta a su puesto.
- La educación y capacitación del personal, un proceso que debe ser continuo.
- El liderazgo, para que los trabajadores sean inducidos o influidos de cara a un mayor rendimiento en su trabajo.
- La motivación de los trabajadores para un mejor desempeño.
- Favorecer la comunicación dentro de la empresa.
- Mantener actualizados la documentación y registros del personal.
- Controlar los horarios de trabajo y asistencia.
- Crear programas de bienestar y recreación.
- Promoción, retención y manejo de trabajadores clave o talentos.
- Evaluación y control del desempeño.
- Dirección y creación de equipos de trabajo.

2.1.7.3 Procesos de Recursos Humanos

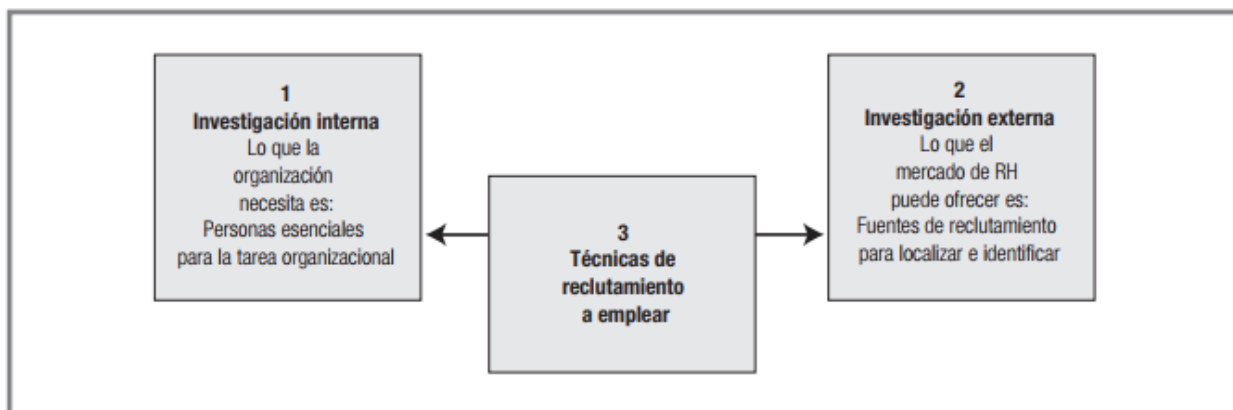
Reclutamiento y selección

El reclutamiento del personal es uno de los primeros procesos que tiene que cumplir la administración de Recursos Humanos, el cual es un asunto de atracción, de la misma manera en el que los individuos atraen y seleccionan a las empresas informándose y formándose opiniones acerca de las organizaciones, de igual manera las mismas instituciones tratan de atraer a los participantes y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no para que formen parte de la compañía.

Según Chiavenato (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones menciona que,

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para

la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización (p.150).



Fuente: (Idalberto Chiavenato, 2011) Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. (p.150)

Para el autor Idalberto Chiavenato (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos, 9na Edición da el concepto de selección de personal como el de “elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado, en otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles” (p. 144).

Podemos decir que, si todas las empresas fueran iguales, tuvieran las mismas condiciones de trabajo y los candidatos tienen las mismas condiciones individuales de aprender, se podría descartar la selección en el proceso de contratación de las empresas, pero como la variabilidad que hay entre una organización y otra es considerable, el proceso de reclutamiento y selección es la puerta inicial para poder obtener al personal más óptimo para cumplir con los objetivos de la empresa.

Inducción de los nuevos empleados

En esta etapa de los procesos de recursos humanos, después de que la persona haya pasado por el reclutamiento y selección y ya el candidato ha sido contratado por la empresa, se debe considerar que, aunque el colaborador tenga

un alto potencial para el puesto, se debe pensar que a esta persona se le tiene que explicar cómo se hace el trabajo que se le pretende asignar, que por lo general los supervisores o superiores suelen dar este tipo de inducción con las actividades diarias.

En el libro Administración de Recursos Humanos por Gary Dessler (2015), explica que el concepto de inducción es el “Procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa” (p.188).

Capacitación y entrenamiento

El concepto de capacitación tiene muchos significados. Algunos autores dan sus puntos de vista relacionados con este conocimiento, donde dicen que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones, también otros conocedores de este tema la describen más ampliamente para mejorar el desempeño del puesto.

El proceso de capacitación y entrenamiento es uno de los puntos más importantes en toda empresa, ya que es el que prepara a la persona para que desempeñe y haga las funciones del puesto de la mejor manera; con esto la empresa está protegiendo a uno de los activos más importantes para toda compañía como lo son sus empleados.

En su libro Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2011) explica el concepto de capacitación como “El proceso educativo a corto plazo aplicado de forma sistémica y organizada, por medio de las cuales las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos” (p.322)

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción, es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación. El descubrimiento de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información oportuna.

Algunos de los medios principales para detectar las necesidades de capacitación en un departamento o en un grupo del personal de la empresa son:

- 1) Evaluación del desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- 2) Observación: constatar donde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, entre otros.
- 3) Cuestionarios: son investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de necesidades de capacitación.
- 4) Solicitud de suspensión y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto los propios gerentes y supervisores suelen solicitar la capacitación para su personal.
- 5) Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- 6) Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos.
- 7) Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- 8) Reorganización de trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- 9) Entrevistas de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que

salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.

- 10) Análisis de puesto y perfil del puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- 11) Informes periódicos: de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual en cada colaborador y su puesto de trabajo. Este método permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Con este tipo de evaluación se puede identificar los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y lo que los caracteriza para realizar un puesto. Por lo general es un proceso sistemático y periódico el cual se tiene que establecer los factores que se quieren evaluar en los empleados y la limitación de tiempo que se requiere para lograr el análisis de esta evaluación; por lo general esta evaluación se aplica anual o semestralmente.

Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de estos.

En algunos casos lo que esta evaluación busca valorar sería:

- Las cualidades del empleado (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

También se habla que algunos factores de los que generalmente se evalúan serían como:

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas
- estabilidad emotiva
- capacidad de síntesis
- capacidad analítica

En el libro Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2011) explica la evaluación del desempeño como, “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 202).

Al final de la evaluación de desempeño debe generar un ambiente donde el empleado experimente ayuda con los resultados obtenidos, para que con esos efectos mejore su desempeño a la hora de ejecutar un proceso o puesto y obtenga un mejor resultado en el momento de alcanzar los objetivos que se le establecieron.

Desarrollo de talento (retención y sucesión)

Se puede decir que talento es la persona inteligente o apta para determinada ocupación, es decir, que son personas motivadas que disfrutan con lo que hacen, con competencias y capacidades para desempeñar su trabajo, que están en permanente actualización de sus conocimientos y ello los lleva a alcanzar resultados excepcionales. Por lo tanto, se dice que cada empresa necesita un tipo de talento diferente y que hay profesionales que desarrollan mejor sus "talentos" en unas organizaciones que, en otras, en función de su compromiso con ellas.

La administración del talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, y no ser parte de un engranaje más, sustituible que hace parte de la máquina de producción.

Obtener un grupo de trabajo competitivo, reclutarlo, capacitarlo y desarrollarlo es un proceso que puede tomar varios años, es por ello que ahora muchas empresas consideran el talento humano como el activo más valioso de la organización, para lograr el desarrollo y cumplimiento de las metas.

2.1.8 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) trata sobre la mejora, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin en común. También es el trabajo que hace la gerencia para que sus miembros se sientan parte de los objetivos institucionales.

También se le da énfasis al capital humano fortaleciendo los procesos, creando un estilo de trabajo y señalando una meta desde el punto de vista que la organización lo estableció. Además, es una herramienta que por medio del análisis interno permite obtener información para guiar o adoptar una estrategia o camino rumbo a un cambio. A través de este, se logra la eficiencia de todos los elementos que la constituyen y así lograr el éxito planteado.

Este desarrollo organizacional requiere que la organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad. Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental, como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en el comportamiento. Es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen una organización.

El desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptabilidad de todos los miembros de la organización, y para ello se debe conocer el concepto de cambio organizacional y capacidad de adaptación.

El cambio organizacional se caracteriza por un clima de transformaciones constantes en el círculo que rodea a toda empresa, el ambiente general que

envuelve a las organizaciones es inconstante y dinámico, cuya exigencia es que tenga una enorme capacidad de adaptación como condición básica para poder sobrevivir en el mercado donde opera sus funciones, donde se puede decir que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio.

El mundo actual se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial, como son los avances científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., de los cuales son factores que afectan a la organización para su desarrollo y éxito.

Según Chiavenato (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos, nombra que,

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

Fuerzas exógenas: provienen del ambiente como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente económico, político, legal y social. Estas fuerzas externas crean necesidades de cambio organizacional interno.

Fuerzas endógenas: provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes. (p.349)

En el caso de la adaptación al cambio los individuos, el grupo, la organización y la comunidad son los sistemas que se debe adaptar a las variaciones, ajustes y reorganización que se dan dentro del día a día para adecuarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

En su libro de Administración de Recursos Humanos, el autor Chiavenato (2011) dice que en las organizaciones existen cuatro clases de cambios,

1. *Cambios estructurales: que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales se fundan, crean, eliminan o subcontratan por medio de nuevos socios), las*

redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos a la hora de establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.

2. *Cambios en la tecnología: que afectan maquinaria, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y producen sus productos y servicios.*
3. *Cambios en los productos y servicios: que afectan los resultados o las salidas de la organización.*
4. *Cambios culturales: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.*

Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan de forma sistemática, unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador. (p. 349)

2.1.9 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es una imagen en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada con el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección. El único camino variable para cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas en la organización.

Siguiendo por mismo camino, Chiavenato (2011) dice que,

Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones que representan a una determinada organización. Cada organización es

un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. (p.348).

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Formar parte de una empresa significa asimilar esa cultura, vivir en una institución, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. También el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura empresarial.

Dicha cultura representa las normas informales, no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una compañía y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales y con ello también el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los empleados de la institución.

2.1.10 Clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el producto o servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

El clima de cualquier organización puede ser cambiante debido a las distintas situaciones que se presenta en la misma, si la motivación de los miembros es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes, cuando la motivación del personal es baja, por temores, frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales el clima organizacional tiende a bajar

El concepto de clima organizacional surgió del aporte de varios autores y conocedores del tema ya varias décadas atrás, que a continuación, se expondrán algunas definiciones sobre el clima organizacional, redactadas por diferentes conocedores y estudiosos del tema a lo largo de los años.

Para Chiavenato (2009), en su libro Comportamiento Organizacional define el clima organizacional como,

Un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas. (p. 260)

Nuevamente el autor Chiavenato (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos hace mención sobre el clima organizacional como,

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

Anzola, (2003) opina que, “el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.” (s/p).

Para Seisdodos (1996), denomina,

Clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. (s/p)

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que, “el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el

conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.”

Rodríguez (1999), expresa que,

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (s/p)

Dessler (1979), plantea que, “no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.” (s/p).

Por último, Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como,

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (s/p)

En síntesis y de acuerdo con las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, el estilo de liderazgo, la motivación, los conflictos laborales, la comunicación, entre otras dimensiones que determinan el ambiente laboral. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y esta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una empresa a otra.

También se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros del lugar, y que influye en su

comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de estas.

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa, también el clima organizacional depende de los resultados de las diferentes dimensiones que se estudiaron en esta investigación, tales como, la comunicación organizacional, la motivación en los empleados, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el empowerment u otorgamiento de poder.

A continuación, se presentan los factores o dimensiones que son considerados en este estudio para el análisis de clima organizacional del Departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica, tomando en cuenta el estilo o tipo de trabajo que se ejecuta en esta oficina.

2.1.11 Liderazgo

Para analizar el liderazgo es necesario definir qué es exactamente un líder. Según la Real Academia de la Lengua, líder es la “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”

Para Robbins (2017) en su libro Comportamiento Organizacional define el liderazgo como,

La habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de la visión o un conjunto de metas. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes... los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal. El liderazgo que no es otorgado, es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de una organización, con frecuencia es tan importante, o más que la influencia formal. (p. 383).

2.1.11.1 Liderazgo Democrático Participativo

Delega autoridad y comparte el control. La persona con este tipo de liderazgo es la que toma las decisiones en conjunto y delega funciones, también el objetivo que tiene este líder es el bien grupal, el cual ofrece ayuda y orientación a todo el grupo por igual.

Para el autor Newstrom (2011), en el libro Comportamiento Humano en el Trabajo, explica que el liderazgo democrático participativo es el que,

Descentralizan la autoridad de manera clara. Las decisiones participativas no son unilaterales, como sucede con los autócratas, porque en este caso se reconocen los aportes y la participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados de las condiciones que afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y a actuar. La tendencia general es utilizar más ampliamente las prácticas participativas porque son congruentes con los modelos de apoyo, colegiado y de sistemas del comportamiento organizacional. (2011, p.176)

2.1.11.2 Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador. Todo se centra en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades y por ello debe tener un alto conocimiento del tema. El líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se

concentra en manos de una sola persona. No otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas. Resalta los errores para luego incentivar.

En el libro *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Newstrom (2011) define este estilo de liderazgo como el que,

Centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, de los que espera que hagan, lo que les dice y no qué piensen por sí mismos. Los líderes asumen plena autoridad y plena responsabilidad. (p.175)

2.1.11.3 Liderazgo Carismático

Es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. El grupo le otorga el poder de decisión por sus habilidades y profesionalismo.

Al largo de los tiempos han surgido ciertas personas que son reconocidas a nivel mundial de las cuales se hace mención que John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Nelson Mandela, Bill Clinton, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics) y Steve Jobs (cofundador de Apple Computer) son individuos a quienes se menciona con frecuencia como líderes carismáticos.

Se ha tratado de identificar las características de los líderes carismáticos de las cuales se puede referirse que son personas visionarias, que están dispuestas a correr riesgos personales con el fin de lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y exhiben conductas extraordinarias.

Según Robbins (2011) en su libro *Comportamiento Organizacional* hace mención que los líderes carismáticos pueden influir en sus seguidores en cuatro etapas:

Comienza con la creación de una visión atractiva, es decir, una estrategia de largo plazo para alcanzar una meta al relacionar el presente con un mejor futuro para la organización.

En segundo lugar, una visión está incompleta sin una declaración de visión, es decir, la expresión formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para inspirar en sus seguidores una meta y un propósito fundamental; aumentan la autoestima y la confianza de sus seguidores con altas expectativas de desempeño y la creencia de que estos pueden lograrlas.

Luego, con palabras y acciones, el líder transmite un nuevo conjunto de valores y brinda un ejemplo para que los seguidores imiten.

Por último, el líder carismático exhibe un comportamiento que despierta emociones y a menudo es poco convencional, para demostrar valor y convicción hacia la visión. Los seguidores “captan” las emociones que transmite su líder. (p.381)

2.1.11.4 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Las personas con este tipo de liderazgo son las que buscan guiar a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos.

El autor Robbins (2011) en su libro Comportamiento Organizacional describe el liderazgo transformacional como a las personas que “inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores.” (p. 383)

2.1.11.5 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el

desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos. Los líderes utilizan el enfoque transaccional no para cambiar el futuro, sino que están buscando mantener las mismas cosas, pero con una mejoría. Los líderes que utilizan el liderazgo transaccional como un modelo deben prestar atención a sus seguidores con el fin de encontrar las fallas y desviaciones.

Este tipo de liderazgo es eficaz en situaciones de crisis y de emergencia, así como para proyectos que necesitan ser llevados a cabo de una manera específica. En otras palabras, se puede decir que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga y para el líder el objetivo más importante es establecer estructuras claras para que los trabajadores laboren de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa.

Uno de los tantos conocedores sobre estos temas tratados como lo es Robbins (2010) menciona que los “líderes transaccionales se guían principalmente por medio de intercambios sociales, dirigen o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad.” (p. 380).

2.1.11.6 Liderazgo Liberal

Es el estilo donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores, dejando así de asumir las responsabilidades, alcanzando así una mayor independencia operativa y es entonces cuando el líder depende de los seguidores para establecer los objetivos. El grupo es el que toma las decisiones y ejerce las funciones del líder.

2.1.11.7 Liderazgo Consultivo

Este tipo de liderazgo se caracteriza por que los líderes a la hora de tomar una decisión se acercan a los empleados para discutir los diferentes temas antes de tomar una decisión y no la toman sin antes escuchar su opinión. En resumen,

la persona líder con el tipo consultivo se comunica con los trabajadores, conoce su opinión y luego toma una decisión.

Para Newstrom (2011) en su libro Comportamiento Humano en el Trabajo dice que,

Los líderes consultivos se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejo recibidos. Si consideran que sus aportes han sido utilizados, es probable que los empleados sientan que han causado un efecto positivo; si sus sugerencias se rechazan constantemente, es probable que los empleados crean que han desperdiciado el tiempo. (p.176).

2.1.11.8 Liderazgo situacional

El liderazgo situacional es un estilo de liderazgo que se ha desarrollado y estudiado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Se refiere cuando el líder o gerente de una organización debe ajustar el estilo para adaptarse al nivel de desarrollo de los seguidores que están tratando de influir. Con el liderazgo situacional, le corresponde al líder cambiar su estilo, no el seguidor a adaptarse al estilo del líder. En el liderazgo situacional, el estilo puede cambiar continuamente para satisfacer las necesidades de los demás en la organización en función de la situación.

También el liderazgo situacional hace referencia a aquellos líderes que adoptan distintos estilos de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo de los miembros de su equipo. Es un liderazgo eficaz porque atiende a las necesidades y diferentes situaciones del equipo, y consigue establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización.

El modelo de liderazgo situacional más conocido en el campo de la psicología y de los recursos humanos es el establecido por Paul Hersey y Ken Blanchard. Estos dos expertos establecen dos niveles básicos de comportamiento del líder:

Dirección, el comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan.

Apoyo, el comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, haciendo perseverancia en la participación de todos sus miembros. Da cohesión y motiva a las personas.

Según el líder vaya jugando con estos comportamientos, se encuentran cuatro niveles de liderazgo:

1. El líder dirige: La función principal que se le pide a un líder es la de dirigir y tomar decisiones. Para hacerlo de forma exitosa y que suponga un estímulo para el equipo de trabajo, es fundamental que las instrucciones que da sean claras y concisas.

El líder debe asegurarse que, desde el principio, los miembros de su equipo sepan lo que tienen que hacer. Solo así serán capaces de dar pequeños pasos y cosechar un éxito tras otro, que mantenga la motivación de todo el grupo.

2. El líder supervisa: En este segundo nivel, el líder permanece en continua supervisión con su equipo. También durante esta etapa el líder pregunta y solicita información a sus compañeros para recopilar sugerencias, mejoras y nuevas ideas que aporten al logro de los objetivos. La decisión final es del líder, pero por sus preguntas, hace partícipe a todo el equipo y enseña a pensar y reflexionar a todos.

3. El líder asesora: El líder debe estimular a sus compañeros y así puede esperar lo mejor de ellos porque han sido guiados y motivados hacia un mismo objetivo. Cuando se alcanza esta etapa, el liderazgo ofrece oportunidades a todo el equipo para conversar e intercambiar opiniones y diferentes puntos de vista, enriqueciendo el proceso de colaboración.

4. El líder delega: Es fundamental que los líderes quieran y sepan delegar tareas en su equipo. En este nivel de liderazgo situacional, los individuos son maduros, saben cómo comportarse, cuál es su papel y qué se espera de ellos, porque el líder ha sabido explicarlo con claridad. Por este motivo, el líder es capaz de delegar responsabilidades en sus compañeros y respetar su modo de llevar a cabo las tareas que les encomiendan y las decisiones que toman.

2.1.12 Relaciones interpersonales

El ser humano por naturaleza es un ser social, se desarrolla como persona a medida que se relaciona con los otros, por lo tanto, se hace inherente las relaciones interpersonales para cubrir una de sus necesidades básicas, generando vínculos de amistad, de reconocimiento y de respeto por el otro.

Las relaciones interpersonales traen consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Las relaciones interpersonales son la interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Se debe tomar en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

Las relaciones interpersonales son una necesidad para los individuos, donde existe una serie de factores que influyen en las relaciones entre las personas. Las necesidades que se consideran más importantes son la personalidad, las funciones cognitivas, el deseo y el estado afectivo de las personas.

Más allá de que el vivir en grupo sea una ventaja evolutiva normal en el ser humano, el hombre como individuo necesita desde el principio de las relaciones interpersonales, aun desde un punto de vista negativo, en que las relaciones no sean más que una fuente de malestar y sufrimiento. La necesidad de relacionarse se ha demostrado como una de las necesidades básicas del

hombre y las relaciones una vía importante de recobrar el bienestar. Por lo tanto, vivir en grupo y relacionarse con los semejantes no es solo ventajoso, sino necesario.

Así mismo Chiavenato (2009) expresa que “Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros.” (p. 87).

Algunas de las necesidades básicas del ser humano por destacar son las necesidades fisiológicas como respirar, comer, beber y dormir, también se toma en cuenta las necesidades afectivas como las necesidades de contacto físico, necesidad de intimidad y la necesidad de pertenencia a un grupo.

Las relaciones interpersonales son una necesidad para los individuos, por lo tanto, el ser humano en el transcurso de su existencia desarrolla su vida en grupos y allí forma lazos de amistad, lazos laborales y lazos afectivos, es así como los grupos poseen características distintas de las que muestran los individuos que la integran.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

En ocasiones, las diferentes formas de pensar y actuar pueden llevar a las relaciones con un grado de desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprender a los individuos que giran en el entorno laboral, puede ayudar a superar estos obstáculos. Cuando se relaciona con los demás, se espera reciprocidad, esto quiere decir que se desea dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logra intercambiar ideas,

experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocer a los compañeros o personas que afectan parte de tu vida laboral y personal mejor.

2.1.13 Comunicación

La comunicación es proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Toda comunicación implica transacciones entre personas de forma verbal o por otros medios. Este es un eje vital para mejorar los niveles de información y las relaciones interpersonales, también como una manera de interactuar con otras personas a través de hechos, ideas, pensamientos y valores.

Según Stephen y Timothy (2013) argumentan que “la comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas” (s/p).

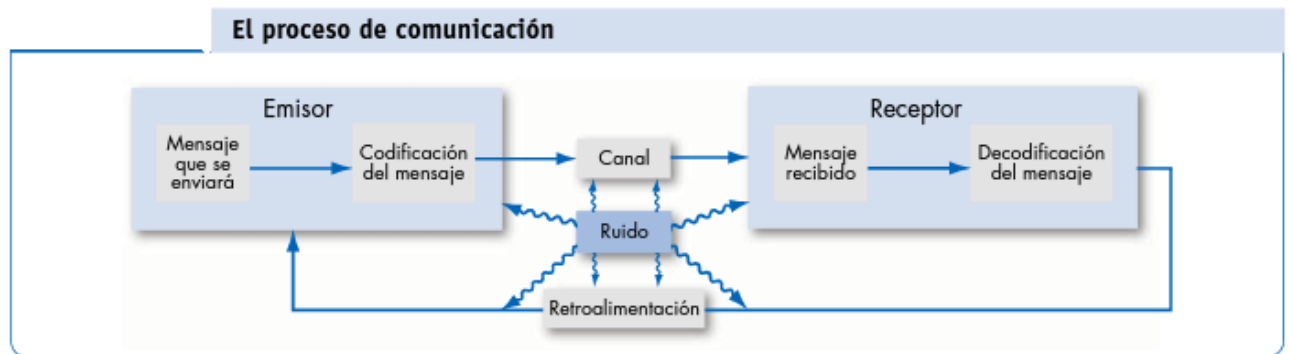
También el autor Robbins (2017) en su libro Comportamiento Organizacional menciona y explica que,

La comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse. Esa es la única manera en la que se puede transmitir información e ideas. La comunicación perfecta, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor. (p. 345).

También se puede mencionar que existen dos tipos de canales en las empresas como son los canales formales y canales informales.

Los canales formales son los que los establecen las organizaciones y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Este tipo de canal sigue la cadena de autoridad en la organización.

Los canales informales son los que llevan mensajes como los personales o sociales, son los mensajes que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.



Fuente: (Stephen P. Robbins, et al, 2017) Comportamiento Organizacional. (p.346)

2.1.13.1 Comunicación ascendente

Es el tipo de comunicación donde el personal se dirige hacia la dirección o gerencia, también se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización.

En su libro Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, Chiavenato (2009), explica la comunicación ascendente como,

Los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

a) Problemas y excepciones. Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.

b) Sugerencias para mejorar. Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.

c) Informes de desempeño. Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.

d) Información contable y financiera. Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración. (p. 322)

2.1.13.2 Comunicación descendente

Es el estilo de comunicación donde la dirección o gerencia en la empresa transmite una información a su personal, por lo general se refiere a normas, procedimientos, reglamento.

También siguiendo la línea de la comunicación organizacional descendente el autor Chiavenato (2009), en su libro Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, explica este tipo de comunicación como,

Los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

- a) Definición de objetivos y estrategias. La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.*
- b) Instrucciones para el trabajo y racionalidad. Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.*
- c) Prácticas y procedimientos. Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.*
- d) Realimentación sobre el desempeño. Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.*
- e) Adoctrinamiento. Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales. (p.321)*

2.1.13.3 Comunicación ascendente, descendente u horizontal

Se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. La función de la comunicación lateral es la de suministrar apoyo entre los trabajadores y coordinar las

actividades entre los distintos departamentos y también para resolver conflictos interdepartamentales.

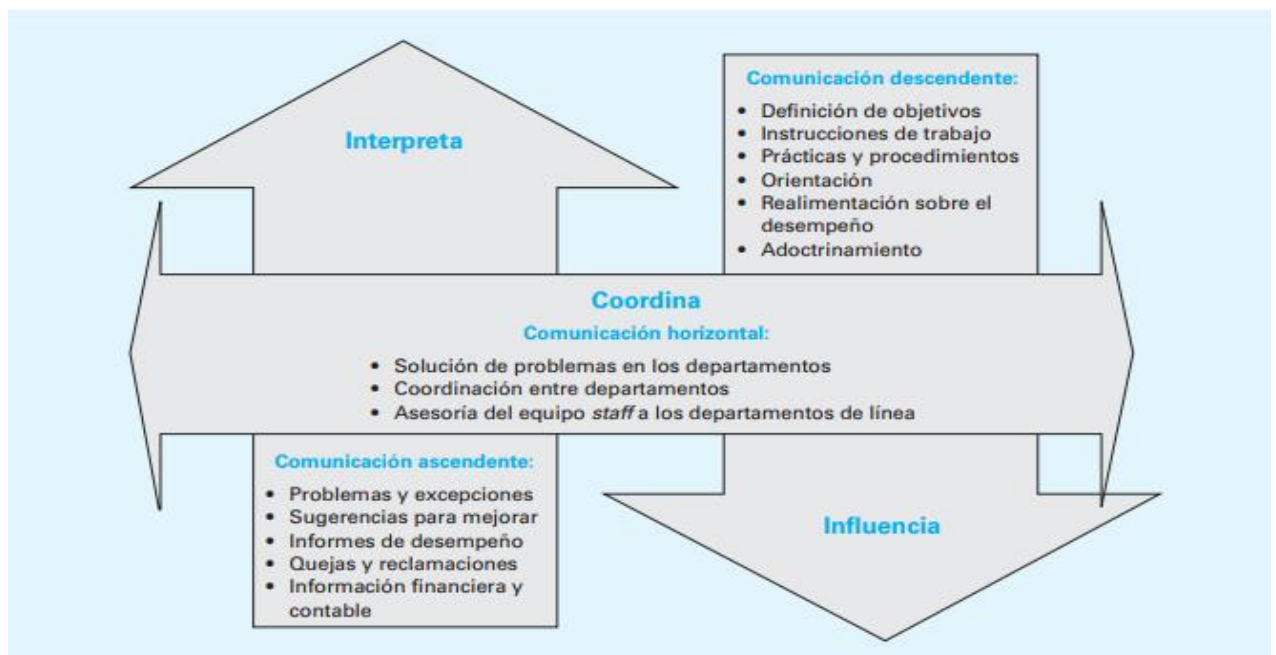
Chiavenato (2009) hace mención a este tipo de comunicación en su libro Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, como,

El intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es solo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

a) Solución de problemas intradepartamentales. Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.

b) Coordinación interdepartamental. Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.

c) Asesoría del staff para los departamentos de línea. Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades. (p. 323)



Fuente: (Idalberto Chiavenato, 2009) Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. (p.322)

2.1.13.4 Comunicación oral

La comunicación oral es el modo de transmisión de mensajes que el ser humano efectúa de manera más consciente. Los gritos, los silbidos, los llantos y las risas, estos son ejemplos de comunicación oral más primarias.

Según el autor Robbins (2017), menciona que la comunicación oral es “El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Discursos, charlas personales o grupales formales y los rumores informales o el cotilleo son formas populares de comunicación oral.” (p.350).

2.1.13.5 Comunicación escrita

Es el proceso escrito mediante el cual un emisor, dirige un mensaje a un receptor. Es la permite dejar constancia de ciertos hechos, así mismo, este tipo de comunicación es útil para establecer y regularizar las políticas y normas de la empresa.

De acuerdo con Robbins (2017), “la comunicación escrita incluye cartas, correos electrónicos, mensajes instantáneos, boletines organizacionales y cualquier otro método que transmita palabras o símbolos.” (p. 354)

2.1.13.6 Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es el proceso de comunicación en el que existe un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir, mediante indicios, gestos y signos. No posee estructura por seguir, por lo que no es posible analizar secuencias de constituyentes jerárquicos. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de la kinésica (gestos, lenguaje corporal, postura, expresión facial, contacto visual, etc.)

La comunicación no verbal es un tipo de lenguaje corporal que los seres humanos utilizan para transmitir mensajes, en la mayoría de casos de forma

inconsciente. La comunicación no verbal va más allá de las palabras, y por ese motivo es la que transmite en mayor medida los verdaderos sentimientos o estado interior personal. El lenguaje no verbal es el lenguaje corporal que no miente fácilmente, a diferencia de la palabra que sí lo hace más a menudo de lo que pensamos. De hecho, a menudo sucede que las palabras dicen algo que contradicen los gestos de quien habla.

2.1.14 Motivación laboral

De los factores internos que influyen en la conducta humana, se dará una atención especial a la motivación. Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

Desde la antigüedad ya diferentes autores y conocedores, manejaban la motivación como parte esencial en toda empresa, para ello se hace referencia a ciertos conceptos o definiciones de este factor que influye en el clima organizacional en toda empresa, la cual, si no se sabe llevar o tener a los empleados motivados, esta puede afectar el rendimiento a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales.

Sexton (1977), lo define de la siguiente manera, “Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (p.162).

Para Newstrom (2011) la motivación es,

El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja

de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

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

2.1.14.1 Necesidades Humanas

Las necesidades se clasifican de varias formas. Una clasificación simple sería las necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

Las primeras necesidades son alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente cómoda. Estas necesidades surgen de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia del género humano. Por tanto, son prácticamente universales, pero su intensidad varía de una persona a otra.

Las necesidades secundarias son más ambiguas porque representan necesidades de la mente y el espíritu, más que del cuerpo; muchas se desarrollan a medida que la gente madura. Ejemplos son las necesidades que corresponden a la autoestima, sentido del deber, competencia, sentido de pertenencia, asertividad, dar y recibir afecto. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivadores de los administradores, pues casi cualquier acción que emprendan las afecta.

Para este tema de las necesidades de las personas existen diferentes conocedores y teorías que hablan sobre este texto, de los cuales se puede mencionar a McGregor, Mclelland, Locke, Bandura, Adams y Vrooms de los cuales a continuación se hace mención a las jerarquías de Maslow, Herzberg y Alderfer, como parte importante en el análisis de los resultados obtenidos a la hora de aplicar el instrumento.

2.1.14.2 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). En un orden jerárquico de abajo hacia arriba de una pirámide se puede decir que Maslow ordena las necesidades de la siguiente manera: Necesidades Fisiológicas, Necesidades de seguridad, Necesidades Sociales, Necesidades de Aprecio y Necesidades de autorrealización.

Para esta jerarquía de Maslow, Newstrom (2017) la interpreta como,

La jerarquía de necesidades que ejerce un efecto poderoso en los administradores contemporáneos, pues les ofrece algunas ideas útiles para ayudarles a pensar en la forma de motivar a sus empleados. Como resultado de la extendida familiaridad con el modelo, los administradores de hoy día deben:

Identificar y aceptar las necesidades de los empleados.

Reconocer que las necesidades pueden diferir entre empleados.

Ofrecer satisfacción a las necesidades particulares no satisfechas en el momento.

Comprender que dar más de la misma recompensa (en especial si satisface necesidades de orden inferior) puede tener un efecto decreciente en la motivación.



Fuente: (Idalberto Chiavenato, 2009) Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. (p.247)

2.1.14.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Donde para Herzberg, la motivación para trabajar depende de solo dos factores:

1. Factores higiénicos o factores de mantenimiento: son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc.

2. Factores motivacionales, motivadores o satisfactores: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:
 - Uso pleno de las habilidades personales
 - Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
 - Responsabilidad total por el trabajo

 - Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo

 - Autoevaluación del desempeño

2.1.14.4 Teoría de Alderfer-ERC

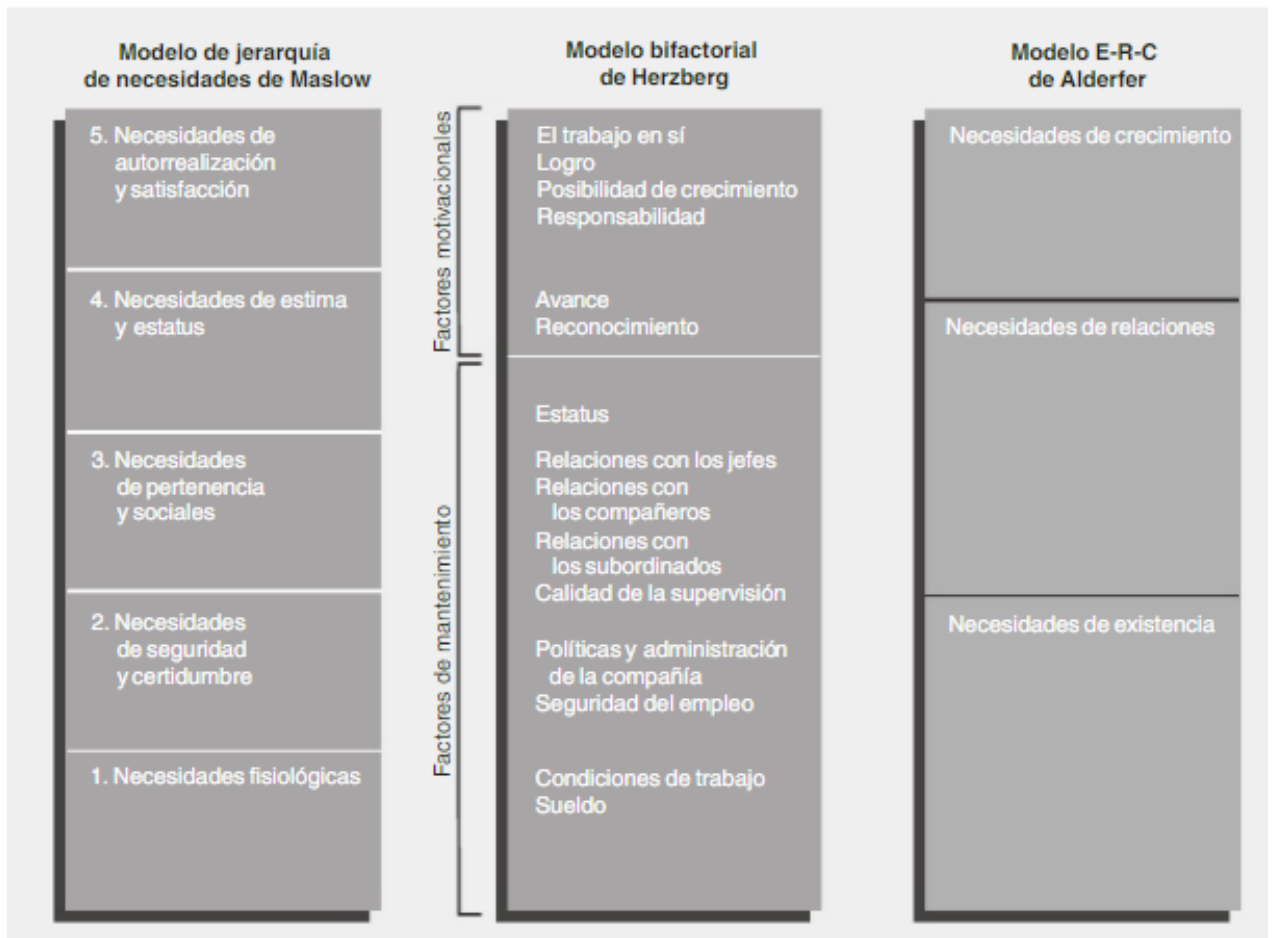
Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer



Fuente: (John W. Newstrom, 2011) Comportamiento Humano en el Trabajo. (p.122)

2.1.15 Empowerment – otorgamiento de poder

En este último tema su significado en español deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, donde consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos.

En un modelo tradicional en donde existe una jerarquía en la organización y labor de impartir órdenes y tomar decisiones pertenecen a los niveles más altos de la empresa, no se puede observar el empoderamiento de poder a los colaboradores, ya que, en el empowerment la toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que cada trabajador posee la autoridad y

responsabilidad para llevar a cabo todas sus labores. Esta idea se basa en la creencia que quienes se encuentran más relacionados con el trabajo diario son los más indicados para tomar las decisiones al respecto.

La globalización y la aceleración de las nuevas tecnologías han impulsado un cambio radical en la administración y cultura de las empresas, no solo en la forma de enfrentar el mercado sino también en la toma de decisiones. Los empleados ya no dependen de la disposición de un jefe o supervisor para realizar sus labores. Ahora estos son responsables de sus propias acciones, trabajan en equipo y fungen como piezas importantes en el modelo de liderazgo de la empresa.

Newstrom (2011), menciona la definición de empowerment como,

El proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral. El otorgamiento del poder elimina las condiciones que causan impotencia, a la vez que refuerza los sentimientos de eficacia personal del empleado. Además, autoriza a los empleados a lidiar con las situaciones y les permite tomar el control de los problemas a medida que se presentan. (p.193).

Al saber que el Empowerment es una herramienta que le da poder a los empleados, apoyándose en la capacitación y centrándose en sus respectivas habilidades, para que puedan tomar decisiones, y ayudando así a fortalecer los procesos que conducen a las empresas a un desarrollo adecuado. Implica, en cierta forma, la optimización del capital humano, donde puede aparecer la interrogante, ¿por qué darles mayor poder a los empleados?, en algunas ocasiones, este modelo pudiese no ser adaptado por algunos gerentes, los cuales piensan que le están despojando de sus manos el liderazgo. Sin embargo, la misión de estos será determinar una serie de límites bien definidos, antes de delegar autoridad en sus subordinados.

También se puede hacer mención de algunas ventajas que se logran a la hora de otorgar mayor poder a los empleados:

- Se impulsa la autoestima y la confianza.

- El personal participa en la toma de decisiones.
- Se puede medir el rendimiento de los empleados.
- El trabajo se convierte en un reto, no en una carga.
- Se reconoce a las personas por sus ideas y esfuerzos.
- Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo.

Pero, antes de otorgarle mayor capacidad y potestad al personal para decidir en nombre de la empresa, es necesario que los gerentes conozcan bien a sus trabajadores (si es posible, por medio de indicadores o focus groups), las relaciones deben ser respetuosas, efectivas y sólidas; los roles deben estar bien definidos y debe existir un alto nivel de disciplina en todos los departamentos; el compromiso debe ser promovido por los líderes y se deben asignar responsabilidades.

Empoderar o facultar a los colaboradores puede incluir desde pedir sus opiniones, hasta darle un control completo en la toma de decisiones. Estos deben involucrarse en las disposiciones de la organización en circunstancias que sean importantes o que les afecten directamente. Cuando los empleadores utilizan el término de empoderar, rara vez se refieren a dejar que los colaboradores tomen todas las decisiones que afecten a la empresa. Lo que desean la mayor parte del tiempo es darles voz y voto en las actividades cotidianas.

Sin embargo, el empoderamiento puede tener consecuencias negativas, puesto que una mayor responsabilidad implica más estrés. El poder para tomar decisiones conlleva el riesgo de tomar decisiones contraproducentes y por lo tanto de ser despedido o de perder un ascenso. Por lo tanto, es frecuente que algunos colaboradores se resistan a que se les faculte a ellos o a su equipo de trabajo.

2.1.16 Diferencia entre grupos y equipos

En toda empresa existen grupos de trabajo y equipos de trabajo, los cuales se deben diferenciar uno del otro. Grupo se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Los grupos no tienen la necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, de manera que su desempeño es únicamente la suma de la contribución general de cada uno de los integrantes.

Robbins (2017) describe grupo de trabajo como “aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de los miembros en su área de responsabilidad.” (p. 313)

Por otro lado, se puede diferenciar o especificar que el grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común recibe el nombre de equipo. También se conoce como trabajo, por otra parte, al esfuerzo humano y a la actividad productiva por la cual se recibe una remuneración. Estas definiciones nos permiten acercarnos al concepto de equipo de trabajo, que es el grupo de trabajadores dirigidos por un gerente. Este equipo trabaja en busca de los objetivos de la organización.

Robbins (2017) describe equipo de trabajo como “el que genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (p. 314)

Estos conceptos ayudan a las empresas a aclarar cómo estructurar los procesos de trabajo con base en equipos. La organización busca la unión positiva que permita que mejore el desempeño en sus colaboradores.

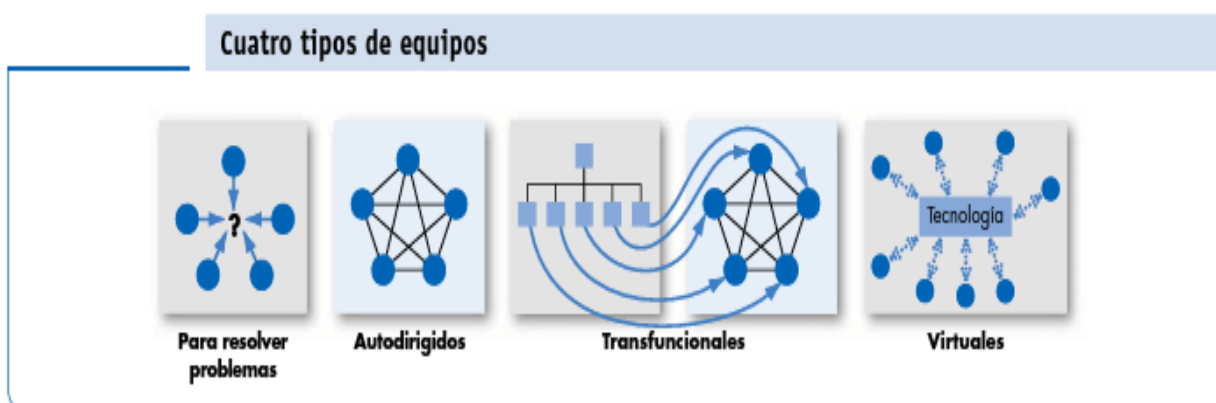
En los diferentes mercados que existen como fabricar productos, brindar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar asesorías y tomar decisiones, se puede decir que en las organizaciones hay diferentes tipos de equipos de trabajo de los cuales Robbins (2017) los menciona en cuatro conjuntos, los cuales son,

Equipos para resolver problemas: lo conforman de cinco a doce empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas todas las semanas para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y ambiente laboral, este equipo solo hace recomendaciones para mejorar. Este tipo de equipo se crean principalmente en las plantas manufactureras.

Equipos de trabajo auto dirigidos: son grupos de empleados que llevan a cabo tareas relacionadas o interdependiente, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Por lo general, dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas y trabajar con proveedores y clientes; incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño mutuamente.

Equipos transfuncionales: están conformados por trabajadores con un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas laborales, quienes se reúnen para realizar una tarea. Son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizacionales, intercambien información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles.

Equipos virtuales: este tipo de equipos utilizan tecnología de cómputo para reunir a miembros que están dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta en común. Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, social media corporativa, videoconferencia y correo electrónico, ya sea que los separe una oficina o estén en diferentes continentes. (p. 317).



Fuente: (Stephen P. Robbins, et al, 2017) Comportamiento Organizacional. (p.315)

2.1.17 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto. Nace como una necesidad de tener relación con otras personas para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.

Cada empleado efectúa tareas operativas, pero la mayoría trabaja en pequeños grupos regulares en los que sus actividades deben acoplarse como las piezas del rompecabezas de un paisaje. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo. Un equipo de tareas es un pequeño grupo colaborativo que tiene contacto regular y participa en una acción coordinada. La frecuencia de la interacción entre los miembros del equipo y su existencia continua distingue con claridad a un equipo de tarea de un grupo de toma de decisiones de corto plazo (comité) o de un equipo de proyectos de una estructura matricial.

Newstrom (2017) comenta que “cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo” (p. 331)

Un grupo de personas logra trabajar en equipo en la medida en que estas personas alcanzan una conexión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos los miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva-exploratoria

Hernández Sampieri, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010), describen este tipo de investigación como la que “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p.80)

El tipo de investigación que se basa este estudio es descriptivo ya que describe de forma más clara los estilos de liderazgo, la motivación y comunicación que se da actualmente en el departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica y también se reflexiona y analiza el Clima Organizacional que presentan los colaboradores de este departamento.

3.1.1 Finalidad

La investigación utiliza una finalidad aplicada y teórica ya que se basa en conceptos y aplicaciones de instrumentos para la recolección de datos. Esto busca explicar a fondo los diferentes factores que influyen en el clima organizacional del departamento de Cámara de Compensación y poder dar una posible solución al problema.

Finalidad aplicada

Una explicación sobre esta finalidad aplicada según Barrantes R. (2013) la expone como “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p. 64).

Finalidad teórica

Barrantes R. (2013) explica este tipo de finalidad teórica como “aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p. 64).

3.1.2 Dimensión Temporal

Esta investigación abarca una dimensión transversal ya que se pretende analizar los resultados de la encuesta que se procura aplicar a los empleados del departamento de Cámara de Compensación. Se busca realizar esta investigación entre los meses de agosto y noviembre, y se intenta capturar la información necesaria para realizar la propuesta de mejora del clima organizacional en esta oficina del Banco de Costa Rica.

3.1.3 Marco de la investigación

Chinchilla y Oviedo (2016) explican este punto de la investigación como el,

Tamaño de la investigación; es decir a la magnitud de la investigación en el contexto de un país, una organización o una temática. Se dice que una investigación es mega porque se está abarcando un gran espacio o temática. Lo macro, en cambio, refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega. Finalmente, el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, o un elemento, un subtema, un micro espacio, en donde el investigador hace su investigación. (s/p).

En esta parte se puede decir que este estudio tiene un marco micro ya que solo se va analizar el clima organizacional del departamento de Cámara de Compensación. Se tomó la decisión de realizar esta investigación en este departamento ya que pertenece a una institución pública y se busca dar un buen apoyo para mejorar el clima organizacional, con ello aumentar la buena relación laboral que estos empleados viven a diario.

3.1.4 Carácter

Por su carácter, las investigaciones se pueden clasificar en exploratorias, descriptivas, analítico-interpretativas, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras.

Como se mencionó anteriormente esta investigación es de tipo descriptivo donde, Sampieri (2010), la nombra “cuando se recolectan datos sobre cada una

de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, y reportan lo que arrojan estos datos son descriptivos” (s/p).

3.1.5 Naturaleza

Esta investigación tiene como primer punto la definición de la forma que se recolectarán los datos para obtener la información necesaria para realizarla de la manera más clara y concisa. Es por esto que la naturaleza de la investigación es cualitativa, cuantitativa.

Enfoque cuantitativo

Hernández Sampieri, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010), indican que ese enfoque “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4)

Enfoque cualitativo

Hernández Sampieri, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010), mencionan que este enfoque “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p.7).

Enfoque mixto

Quiere decir que se hará una combinación de una investigación cualitativa con una cuantitativa. Según Hernández, et al, 2014) “El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (s/p).

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Según Sampieri (2010) define sujetos a “los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances de estudio”. Con base en esta definición que expone Sampieri los sujetos de este estudio son los funcionarios del Departamento de Cámara de Compensación que proporcionan la información para la investigación, directamente relacionado con el problema por estudiar.

Las fuentes son datos o estudios realizados previamente sobre los temas que se desea investigar, que ya existen en algún medio como informes, libros, páginas web, investigaciones previas, revistas, etc.

3.2.1 Primera Mano

El presente trabajo de investigación pretende recolectar cierta información directamente de los empleados del departamento de Cámara de Compensación y de jefes o supervisores de ese sector del Banco de Costa Rica. Para ello se les aplicó un cuestionario con preguntas basadas en la teoría de los diferentes factores o dimensiones, de los cuales se buscó investigar y evaluar, para lograr los diferentes puntos de vista de todos los empleados de esta oficina.

3.2.2 Segunda Mano

Para esta investigación se usarán fuentes secundarias como tesis y tesinas con temas relacionados con el estudio , revistas, así como el análisis y la utilización de libros de los autores Idalberto Chiavenato, John W. Newstrom, Stephen P. Robbins, Hernández Sampieri, entre otros.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

En esta investigación se optó por la selección de muestreo a los empleados del Departamento de Cámara de Compensación, aplicándoles un cuestionario con los diferentes puntos o conceptos tomados en cuenta en este trabajo.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuestas	Cuestionario
Escala de medición	Escala de Likert
Análisis de contenido	Guía temática Matriz

Fuente: Creación propia.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS E INFORMACIÓN RECOPIADA

3.5 Análisis de datos recopilados

3.5.1 Análisis de datos

A continuación, se presenta el análisis descriptivo del cuestionario aplicado al personal de del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica el cual cuenta con 35 empleados actualmente, de los cuales 31 de ellos participaron en contestar la encuesta y los 4 restantes no se encontraban en la oficina por motivos de vacaciones e incapacitaciones para la recolección de datos. Las dimensiones analizadas en la encuesta son:

- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Empowerment o empoderamiento

En este análisis se presenta una tabla informativa por cada pregunta que contiene datos sobre la distribución, la frecuencia y el porcentaje válido de cada una de las opciones de respuesta. Al final de cada dimensión se muestra un gráfico circular en donde se expone de manera general la consolidación de todas las preguntas que incluye la dimensión respectiva (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, motivación y empowerment.).

Con respecto al análisis final de cada dimensión y para el desarrollo de ellas se utilizó la escala tipo Likert, cuya medición es la siguiente:

Las opciones de la respuesta del 1 al 5 son:

1 = nunca.

2 = poco.

3 = regular.

4 = mucho.

5 = siempre

Para las opciones de respuestas de las preguntas se catalogaron que las expectativas de mucho y siempre en los resultados son elementos positivos, que poco y nada son elementos negativos, y la opción regular no es un elemento ni negativo, ni positivo, pero sí requiere un tipo de mejora. Esto depende también de la percepción de la pregunta.

Los gráficos son utilizados para presentar de forma más clara y precisa los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento. Existen distintos tipos de gráficos entre los más usados son: gráficos lineales, circulares, de barras, en esta investigación se utilizará el gráfico circular. Es este estudio el tipo de gráfico que se utilizó fue el gráfico circular, el cual se utiliza para representar proporciones de categorías en los datos obtenidos. El gráfico circular representa segmentos en divisiones, cada una de ellas representa una categoría de datos. Cuando se compara y contrasta el tamaño de las divisiones, se puede evaluar la magnitud relativa de cada categoría.

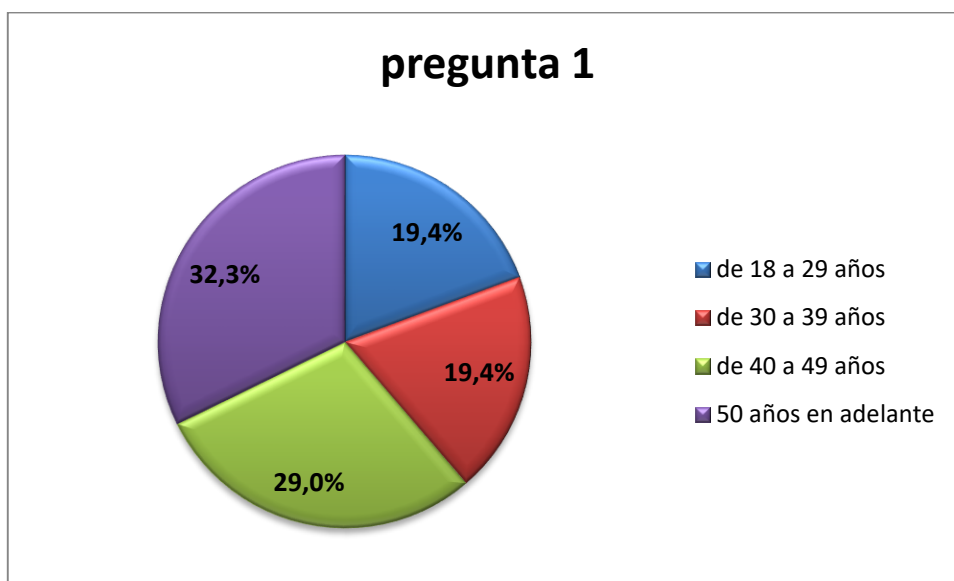
3.5.2 INFORMACIÓN DE DATOS OBTENIDOS

Tabla 1. ¿Cuál es su edad actual?

Distribución	de 18 a 29 años	de 30 a 39 años	de 40 a 49 años	50 años en adelante	TOTAL
Frecuencia	6	6	9	10	31
Porcentaje	19,4%	19,4%	29,0%	32,3%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 1. ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

De las personas encuestadas como se muestra en el gráfico, el 19,4% tienen edad entre 18 a 29 años, el 19,4% edades entre 30 a 39 años, el 29% edades entre 40 y 59 años, el 32,3% edades de 50 años en adelante.

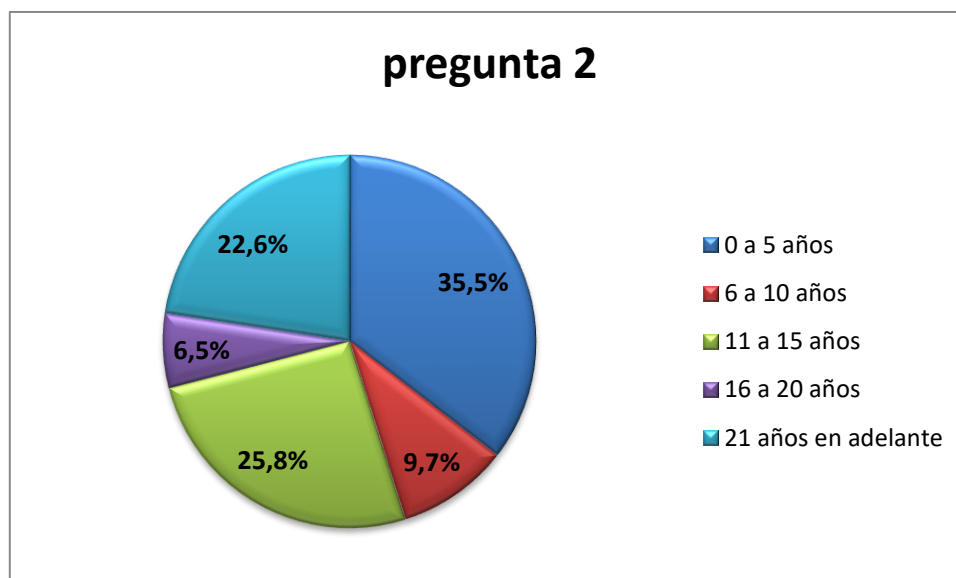
Como se puede observar en los resultados obtenidos en esta pregunta, la distribución de las generaciones que existen en este departamento es dominada en un 60% por las personas nacidas en 1977 hacia atrás, denominadas Baby Boomers, y la generación X, ambas caracterizadas por ser más maduros y con más experiencia laboral.

Tabla 2. Seleccione el tiempo que tiene de laborar en el Departamento de Cámara de Compensación.

Distribución	0 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 años en adelante	TOTAL
Frecuencia	11	3	8	2	7	31
Porcentaje	35,5%	9,7%	25,8%	6,5%	22,6%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 2. Seleccione el tiempo que tiene de laborar en el Departamento de Cámara de Compensación.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 35,5% de las personas encuestadas tienen de 0 a 5 años de laborar en el departamento de Cámara de Compensación, el 9,7% de 6 a 10 años, el 25,8% de 11 a 15 años, el 6,5% de 16 a 20 años y el 22,6% de 21 años en adelante.

En el tiempo que tienen los empleados de laborar en este departamento se puede ver que la población que domina son los que tienen menos de 5 años, aunque destaca que más del 50% de los empleados encuestados tienen más de 10 años de laborar en este departamento, lo que puede indicar que existe una estabilidad laboral significativa.

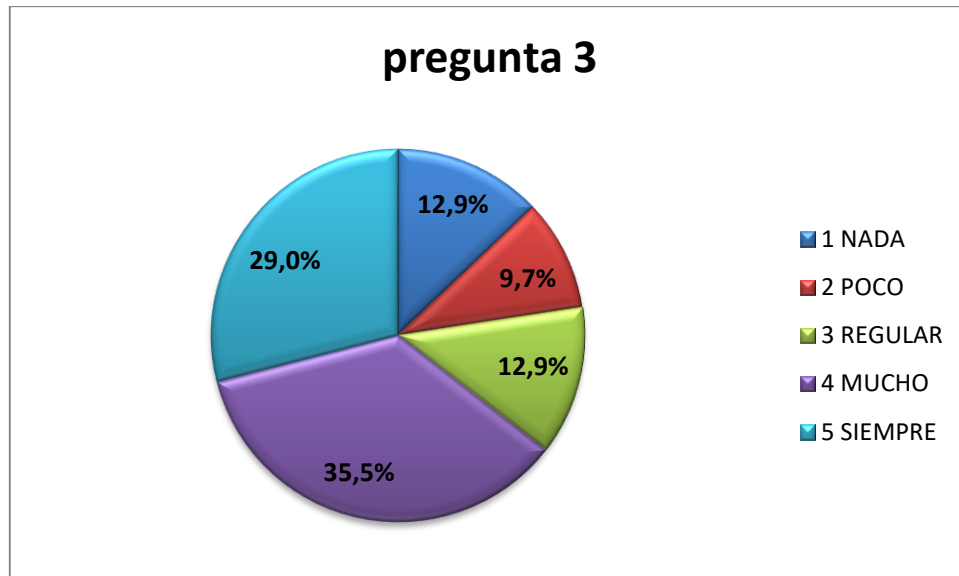
Liderazgo autocrático

Tabla 3. Mi jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	4	3	4	11	9	31
Porcentaje	12,9%	9,7%	12,9%	35,5%	29,0%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 3. Mi jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

La gráfica anterior nos muestra que un 29% y el 35,5% de los encuestados indican que el jefe espera que se le obedezca y acepten su decisión en mucho y siempre en su jornada laboral, el 12,9% se da regular, el 9,7% se da poco y el 12,9% se nada.

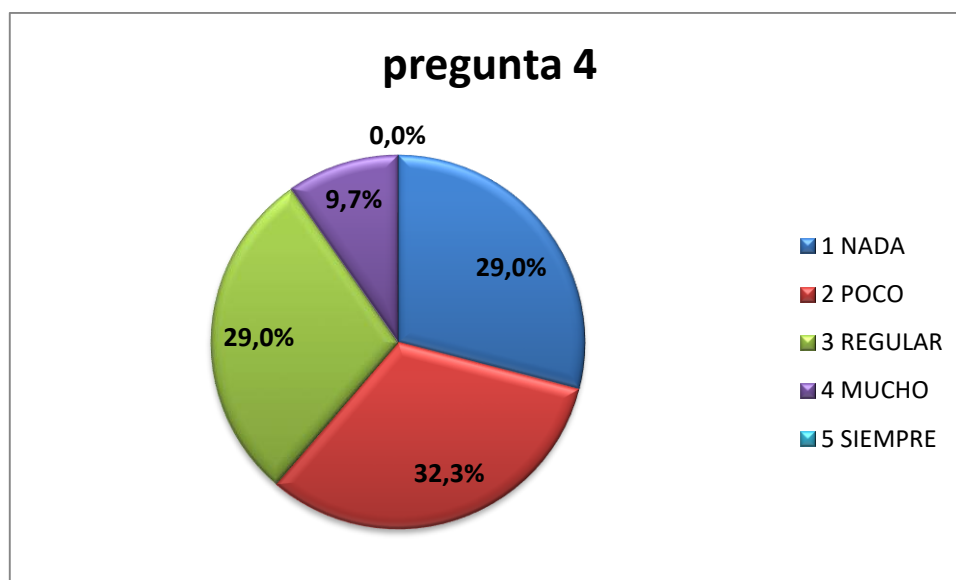
En el análisis del liderazgo autocrático, en esta pregunta se puede observar que más del 60% de los encuestados perciben que su jefe posee liderazgo autocrático y él espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones, aunque hay una parte de la población significativa que percibieron que su jefe no posee liderazgo autocrático, o lo tiene en un bajo nivel.

Tabla 4. Se me señala más cuando realizo incorrectamente una labor, que cuando realizo bien mi trabajo.

.Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	9	10	9	3	0	31
Porcentaje	29,0%	32,3%	29,0%	9,7%	0,0%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 4. Se me señala más cuando realizo incorrectamente una labor, que cuando realizo bien mi trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 29% de la población expresa que no se le señala cuando realiza incorrectamente una labor, que, a la hora de realizar bien su trabajo, el 32,3% expresa que poco, el 29% expresa que regular, 9,7% expresa que mucho y el 0% expresó que siempre.

En esta pregunta se puede observar que la percepción está dividida, unos opinan que a la hora que un trabajador de este departamento hace algo malo en

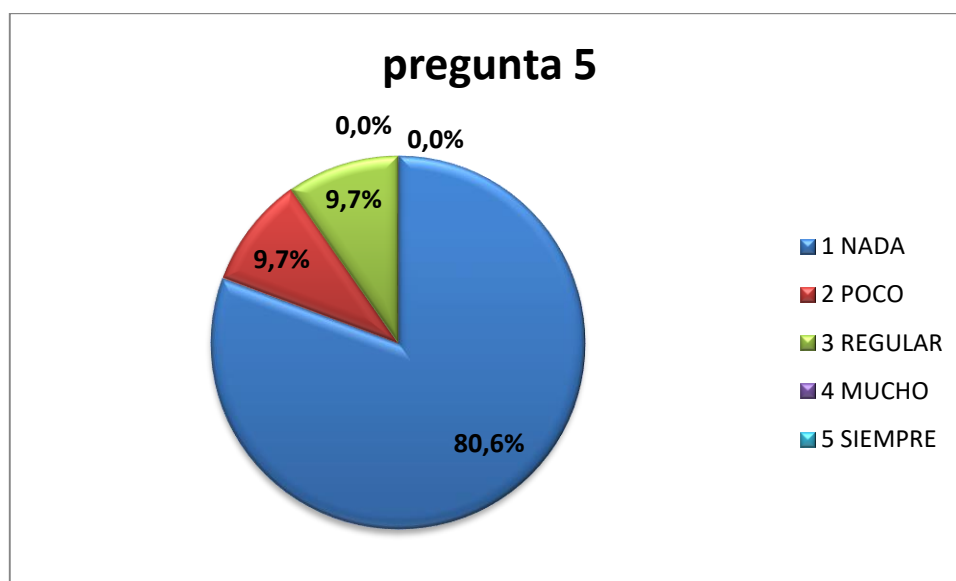
sus labores diarias se le señala muy poco, y existe un porcentaje importante, que percibe que se les señala más veces cuando hace algo malo en sus labores que cuando hace algo bueno.

Tabla 5. Cuando necesito realizarle una consulta a mi jefe se me genera un sentimiento de miedo o repulsión.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	25	3	3	0	0	31
Porcentaje	80,6%	9,7%	9,7%	0,0%	0,0%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 5. Cuando necesito realizarle una consulta a mi jefe se me genera un sentimiento de miedo o repulsión.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Según los entrevistados el 80,6% coincidieron en que no les genera algún sentimiento de miedo o repulsión a la hora de realizarle una consulta a su jefe,

9,7% se les genera poco, el 9,7% se les genera regular y el 0% en mucho y siempre.

Con esto se puede apreciar que, a pesar de que en las preguntas 3 y 4 es notable que existe sentido de liderazgo autocrático, se observa que a los trabajadores este tipo de liderazgo no le genera ningún temor a la hora de comunicarse con su jefe y se sienten bien.

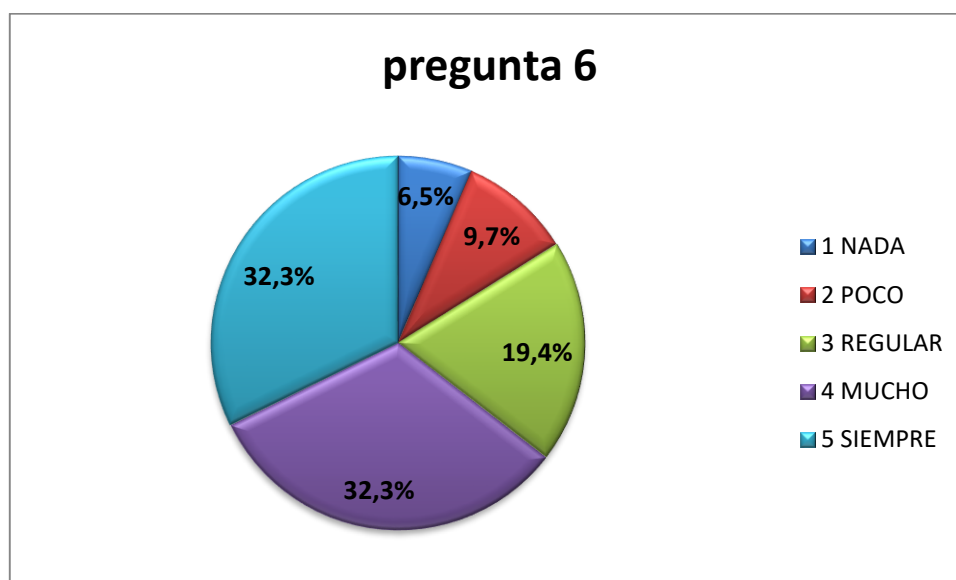
Liderazgo democrático

Tabla 6. En las funciones diarias mi jefe participa con sus colaboradores en el mismo equipo de trabajo.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	2	3	6	10	10	31
Porcentaje	6,5%	9,7%	19,4%	32,3%	32,3%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 6. En las funciones diarias mi jefe participa con sus colaboradores en el mismo equipo de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

A la hora de la participación del jefe con sus colaboradores en el trabajo diario el 6,5% indicaron que se da muy poco, el 9,7% indicaron que se da poco, el 19,4% indicaron que se da regular, el 32,3% indicaron que se da mucho y el 32,3% se da siempre.

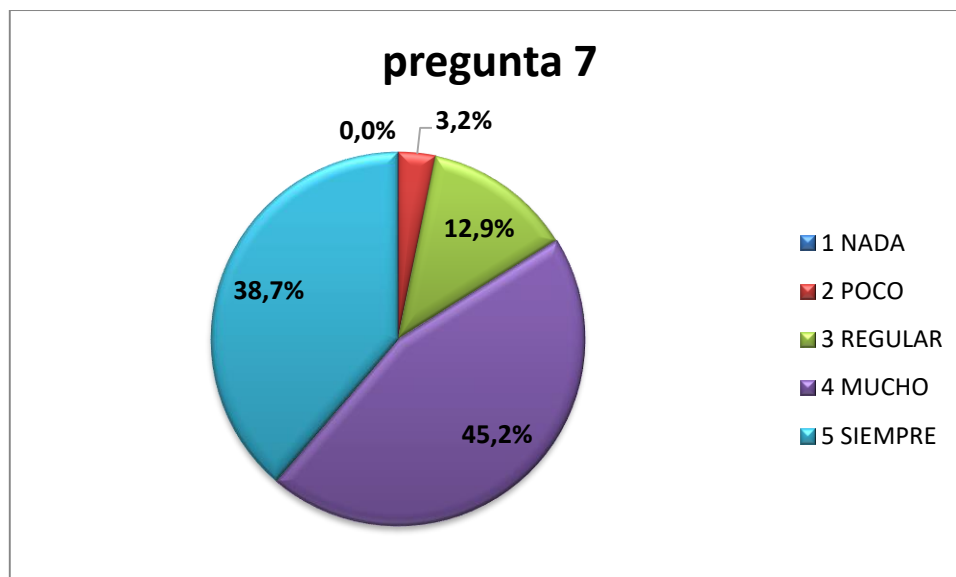
Se desprende que, aunque el trabajo que se realiza en este departamento es muy operativo existe un alto porcentaje que concuerdan que su jefe tiene participación con sus colaboradores en el trabajo diario de la oficina y se puede interpretar que el liderazgo democrático también es considerado en el estilo de su jefe. Igualmente se observa una parte importante de la población que opina y percibe lo contrario.

Tabla 7. La actitud de mi jefe es abierta en sus puntos de vista y escucha opiniones respecto a sus funciones.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	1	4	14	12	31
Porcentaje	0,0%	3,2%	12,9%	45,2%	38,7%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 7. La actitud de mi jefe es abierta en sus puntos de vista y escucha opiniones respecto a sus funciones.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

La población indicó que la actitud del jefe es abierta y escucha las opiniones con respecto a sus funciones siempre en un 38,7%, un 45,2% muchas veces, un 12,9% regularmente, 3,2% pocas veces y un 0% muy pocas veces.

Siguiendo con el análisis de la pregunta anterior relacionada con el tipo de liderazgo democrático, se puede observar que el 96,8% de los empleados de este departamento perciben que su jefe es abierto a los diferentes puntos de vista y abierto a escuchar a sus empleados en los diferentes puntos de vista de

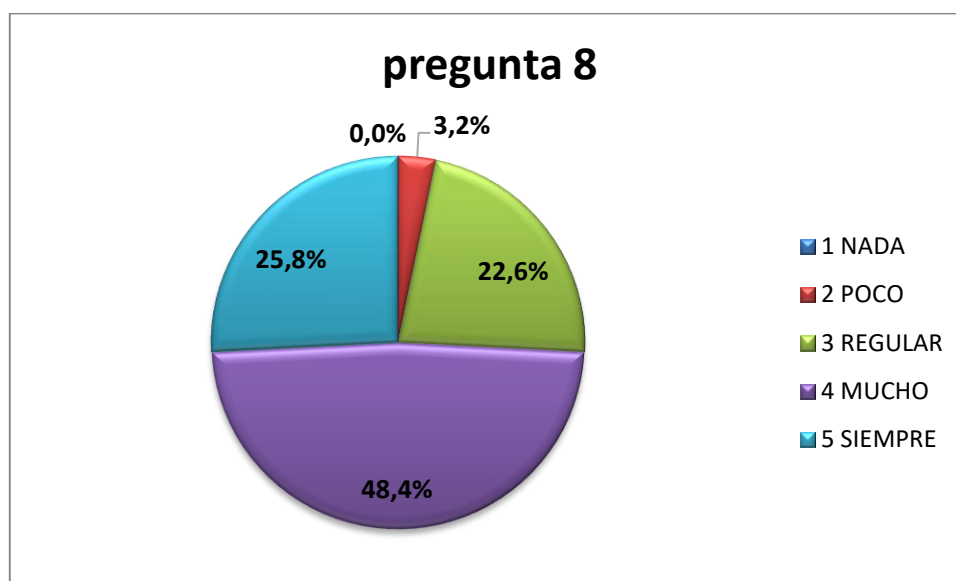
estas personas, lo cual demuestra un alto grado de liderazgo democrático en este jefe.

Tabla 8. A la hora de realizar las tareas diarias la división del trabajo es equilibrado entre los compañeros para alcanzar las metas organizacionales.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	1	7	15	8	31
Porcentaje	0,0%	3,2%	22,6%	48,4%	25,8%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 8. A la hora de realizar las tareas diarias la división del trabajo es equilibrado entre los compañeros para alcanzar las metas organizacionales.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Los entrevistados mencionaron que el trabajo es equilibrado en las tareas diarias en un 25,8% siempre, el 48,4% en muchas veces, 22,6% regularmente, 3,2% pocas veces y el 0% muy pocas veces.

Un 96.8 indican que la distribución de las funciones diarias sí se dan de forma correcta. Esto se interpreta como que este jefe posee carisma democrático

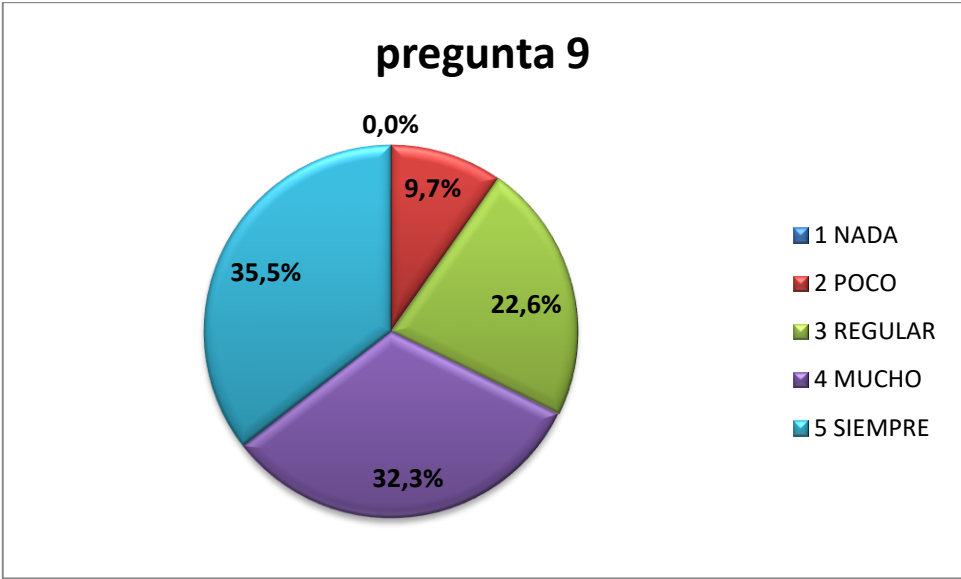
Liderazgo liberal

Tabla 9. A la hora de aportar ideas para el mejoramiento de las actividades mi jefe no interviene y me da la libertad para hacerlo.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	3	7	10	11	31
Porcentaje	0,0%	9,7%	22,6%	32,3%	35,5%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 9. A la hora de aportar ideas para el mejoramiento de las actividades mi jefe no interviene y me da la libertad para hacerlo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Según los interrogados 35,5% mencionan que siempre su jefe no interviene y le da libertad de aportar ideas para el mejoramiento de las actividades, 32,3% se da mucho, el 22,6% se da regularmente, el 9,7% se da poco y el 0% muy pocas veces.

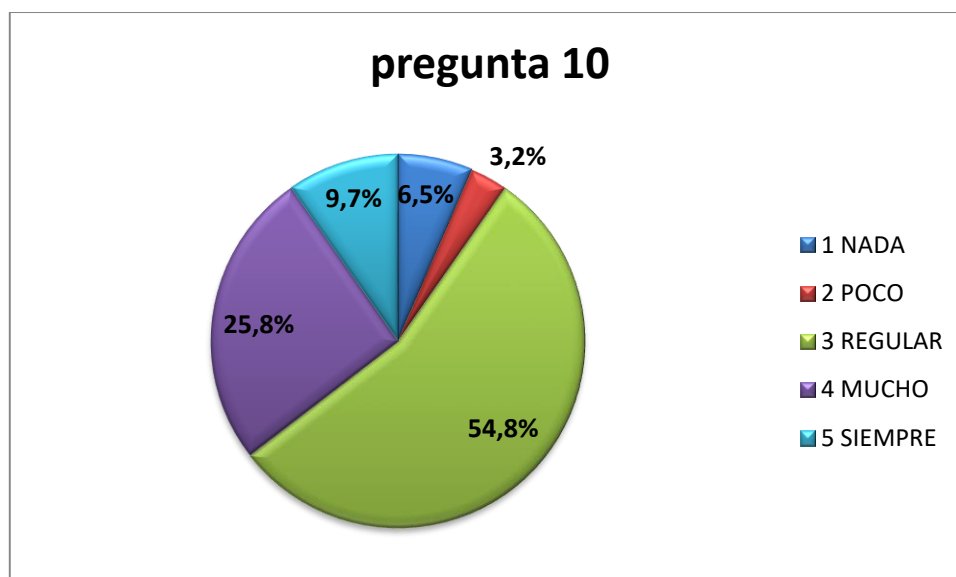
Un 67.8% de este grupo de personas que se encuestaron indican que su jefe utiliza un liderazgo liberal a la hora de que sus empleados tengan la libertad de aportar ideas para el mejoramiento de las labores diarias, haciendo mención que la libertad en los empleados es muy significativa, aunque hay una población (32.2%) que opina que esa libertad no se da muy frecuentemente en sus labores.

Tabla 10. Mi jefe inmediato me da libertad para asumir comportamientos y actividades en el trabajo, a los que pienso debería prestar más atención.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	2	1	17	8	3	31
Porcentaje	6,5%	3,2%	54,8%	25,8%	9,7%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 10. Mi jefe inmediato me da libertad para asumir comportamientos y actividades en el trabajo, a los que pienso debería prestar más atención.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El gráfico anterior muestra que un 9,7% en la distribución de siempre, su jefe le da libertad para asumir comportamientos y actividades donde este debería de prestar más atención, el 25,8% se da mucho, el 54,8% se da regularmente, el 3,2% se da pocas veces y el 6,5% se da muy pocas veces.

Como se puede observar en esta interrogante, un poco más de la mitad de los empleados encuestados indicaron que, en la libertad que les da su jefe no existe un cierto equilibrio en la parte de que su jefe debería de prestar más atención y

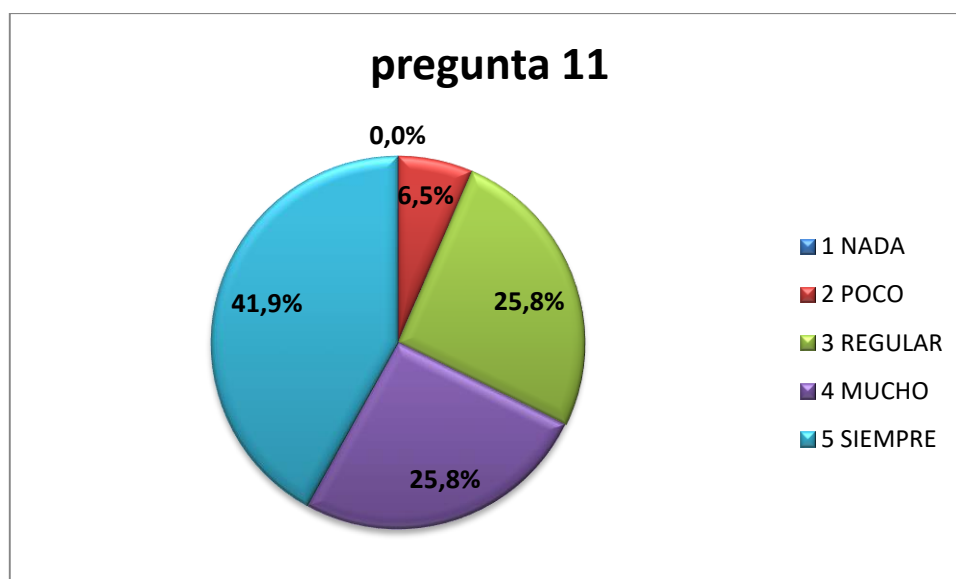
no dejar que sus empleados puedan tomar muchas decisiones, de las cuales un líder debería de estar presente. Por su parte, un 35.5% afirma que esta libertad y falta de atención a ciertos asuntos se da con mucha frecuencia.

Tabla 11. En el momento de la toma de decisiones para el cumplimiento del trabajo diario mi jefe me da libertad para hacerlo.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	2	8	8	13	31
Porcentaje	0,0%	6,5%	25,8%	25,8%	41,9%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 11. En el momento de la toma de decisiones para el cumplimiento del trabajo diario mi jefe me da libertad para hacerlo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 41,9% de las personas encuestadas muestran que su jefe le da libertad de tomar decisiones siempre, el 25,8% les da mucha libertad, el 25,8% les da regularmente, el 6,5% les da poco y el 0% les da muy poco o nada.

Por ser un trabajo muy operativo, y por la experiencia laboral que tiene la mayoría de los empleados que trabajan en este departamento, se aprecia que un 67.7% indican sentir libertad a la hora de tomar decisiones.

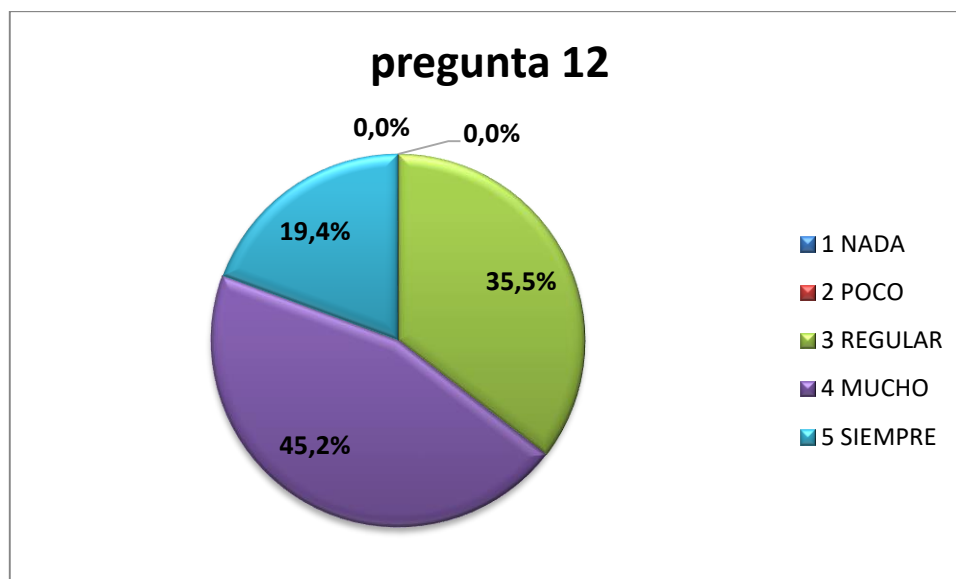
Liderazgo transformacional

Tabla 12. Lo que transmite mi jefe en la oficina, me motiva a dar más de lo que me solicitan en mis labores diarias.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	11	14	6	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	35,5%	45,2%	19,4%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 12. Lo que transmite mi jefe en la oficina, me motiva a dar más de lo que me solicitan en mis labores diarias.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

En la distribución el 19,4% coincidieron que siempre su jefe los motiva a dar más de lo que le solicitan en sus labores diarias, el 45,2% coincidieron que muchas veces los motiva, el 35,5% regularmente los motiva y el 0% los motiva poco y muy poco.

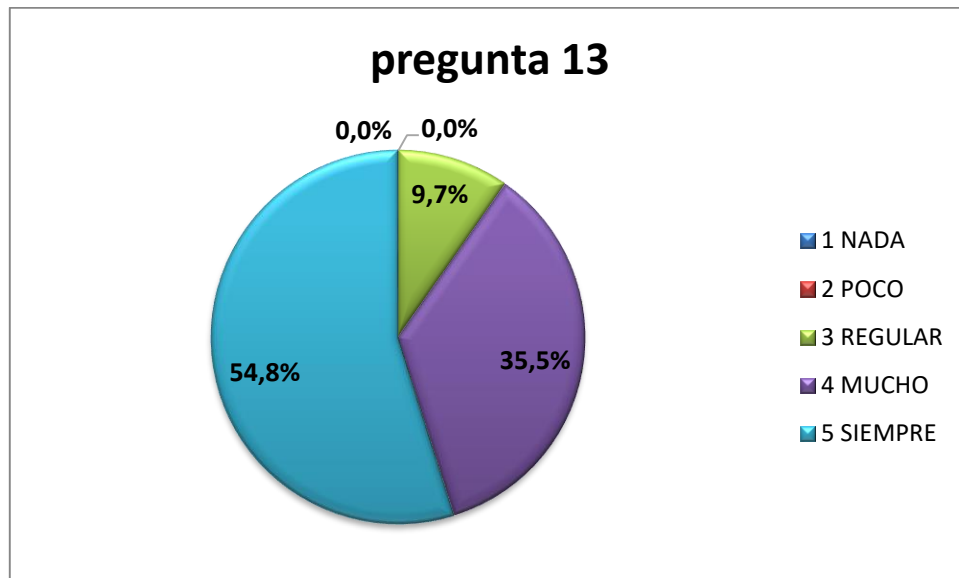
Tomando en cuenta este tipo de liderazgo, el cual lo que busca es transformar a los empleados en un estilo de trabajo que se acople al cumplimiento de los objetivos de la institución y estas personas se sientan bien en las funciones diarias que desempeñan, se aprecia que el 64.5% opinan que su jefe los motiva siempre o con mucha frecuencia, no siendo despreciable que el 35.5% restante lo perciben con regularidad, sin que hayan respuestas negativas, todo lo cual apunta a que se aprecia en el jefe características del liderazgo transformacional.

Tabla 13. Mi jefe confía en mi trabajo para alcanzar los objetivos del departamento.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	3	11	17	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	9,7%	35,5%	54,8%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 13. Mi jefe confía en mi trabajo para alcanzar los objetivos del departamento.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

En el gráfico anterior muestra que la confianza de su jefe a la hora de alcanzar los objetivos del departamento el 54,8% se da siempre, el 35,5% se da mucho, el 9,7% se da regularmente y el 0% se da poco y muy poco.

Siguiendo con la relación que tienen estas preguntas se puede ver que la mayor parte de los empleados encuestados hacen mención que su jefe sigue utilizando este tipo de liderazgo, ya que el 90,3% mencionan que su jefe demuestra confianza en sus colaboradores en el trabajo diario para poder alcanzar los objetivos, este grado de confianza puede motivar a un empleado a

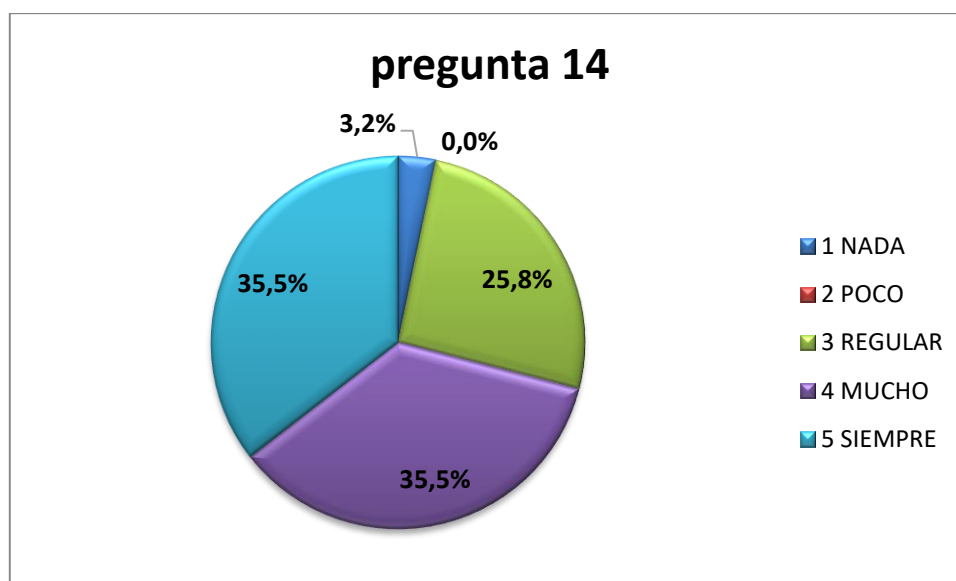
que se sienta bien en lo que hace diariamente y con ello le da un grado de independencia y libertad en sus labores.

Tabla 14. Mi jefe consigue que yo vea los problemas de la oficina desde muchos ángulos o puntos de vista diferentes.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	1	0	8	11	11	31
Porcentaje	3,2%	0,0%	25,8%	35,5%	35,5%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 14. Mi jefe consigue que yo vea los problemas de la oficina desde muchos ángulos o puntos de vista diferentes.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 35,5% de la población mostró que siempre su jefe consigue que vean los problemas de la oficina desde muchos puntos de vistas diferentes, el 35,5% muchas veces, el 25,8% regularmente, el 0% se da pocas veces y el 3,2% se da muy pocas veces.

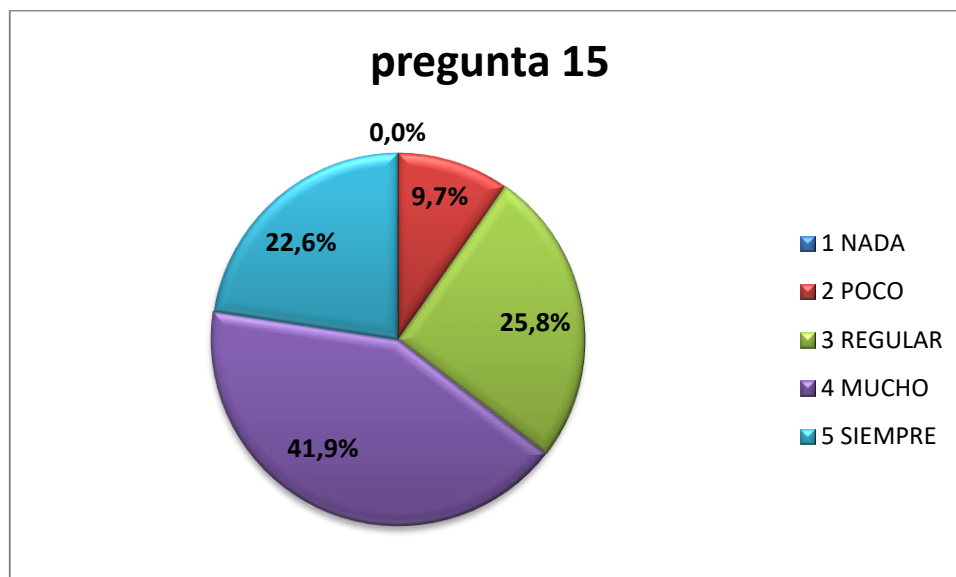
Los resultados que arroja esta pregunta fortalecen lo que se viene analizando anteriormente, el jefe de este departamento hace que sus empleados puedan ser más proactivos a la hora de ver los problemas de la oficina desde varios puntos de vista. El 71% de estas personas encuestadas opinan que, de darse un inconveniente en la oficina, puedan atenderlo viendo los diferentes ángulos de la situación y así buscar la mejor alternativa.

Tabla 15. Mi jefe reconoce mi labor y me hacen sentir orgulloso de ser parte del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	3	8	13	7	31
Porcentaje	0,0%	9,7%	25,8%	41,9%	22,6%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 15. Mi jefe reconoce mi labor y me hacen sentir orgulloso de ser parte del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 22,6% de las personas encuestadas indicaron que siempre su jefe le reconoce sus labores y los hace sentir orgullosos de ser parte del departamento, el 41,9% lo hace en muchas veces, el 25,8% lo hace regularmente, el 9,7% lo hace pocas veces y el 0% muy pocas veces.

En esta pregunta se puede demostrar que el 64,5% de la población manifiesta que con el reconocimiento de su jefe con respecto a sus funciones diarias, ha hecho que sus empleados se sientan orgullosos de trabajar para la Cámara de Compensación el Banco de Costa Rica, mostrando que el manejo del liderazgo hacia sus empleados es adecuado, porque demuestra que hay unión de los empleados, son leales, y responsables en sus labores diarias.

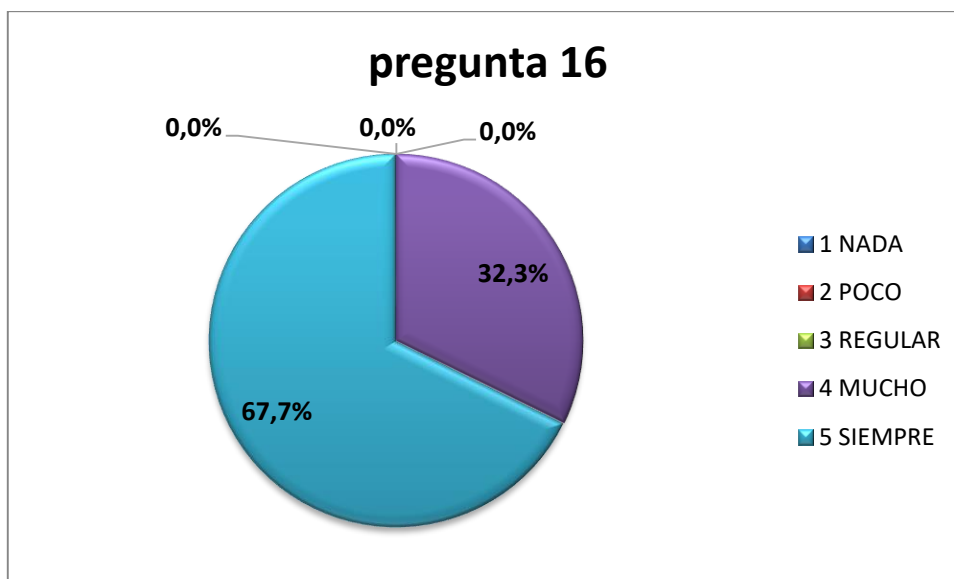
Comunicación ascendente

Tabla 16. A la hora de transmitir un mensaje a mis superiores, conozco el nivel jerárquico que debo seguir.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	0	10	21	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	0,0%	32,3%	67,7%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 16. A la hora de transmitir un mensaje a mis superiores, conozco el nivel jerárquico que debo seguir.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Para los individuos encuestados el 67,7% coincidieron que siempre a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores, conocen el nivel jerárquico que deben seguir, el 32,3% conocen mucho el nivel jerárquico y el 0% de los individuos mostraron en que regular, poco y muy poco conocen el nivel jerárquico.

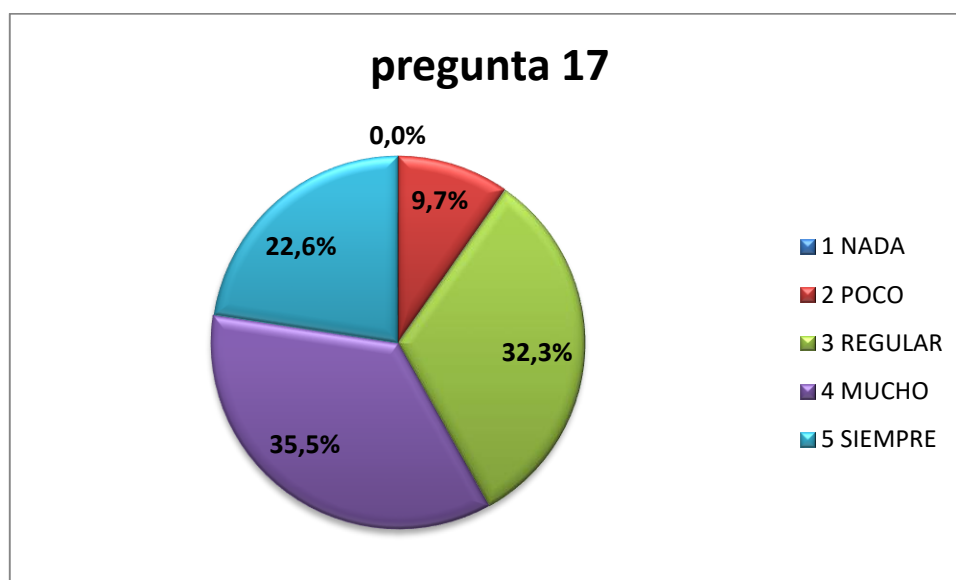
Por tratarse de una organización burocrática, con claras políticas y procedimientos, se puede observar que toda la población encuestada manifiesta que conoce el nivel jerárquico a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores, pues este departamento posee una estructura formal que se debe seguir en el momento de transmitir ciertos mensajes.

Tabla 17. Converso con mi jefe sobre problemas de trabajo o personales libremente.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	3	10	11	7	31
Porcentaje	0,0%	9,7%	32,3%	35,5%	22,6%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 17. Converso con mi jefe sobre problemas de trabajo o personales libremente.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 22,6% de las personas encuestadas siempre conversan con su jefe sobre problemas de trabajo o problemas personales libremente, el 35,5% lo hace muchas veces, el 32,3% lo hace regularmente, el 9,7% lo hace poco y el 0% muy poco.

Para esta parte se denota que el 58,1% de las personas encuestadas señalan que existe un buen nivel de comunicación ascendente, manifiestan que pueden

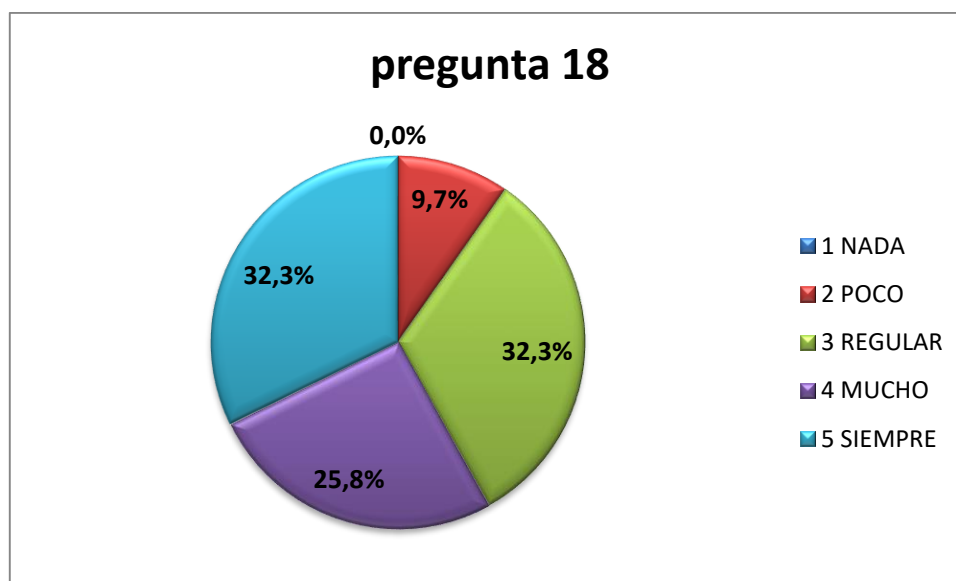
hablar libremente de diferentes temas, tanto personales como de trabajo con su superior. El otro 32.3% perciben que pueden hacerlo regularmente, lo cual indica en general una buena percepción en lo que a esta pregunta se refiere.

Tabla 18. Le expreso a mi jefe si algo me molesta de mi puesto de trabajo o si algo sucede con algún compañero.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	3	10	8	10	31
Porcentaje	0,0%	9,7%	32,3%	25,8%	32,3%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 18. Le expreso a mi jefe si algo me molesta de mi puesto de trabajo o si algo sucede con algún compañero.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El gráfico anterior indica que un 32,3% de las personas entrevistadas siempre le expresan a su jefe si algo les molesta del puesto o si sucede algo con algún

compañero, el 25,8% indicaron que muchas veces se lo expresan, el 32,3% regularmente se lo expresan, el 9,7% pocas veces se lo expresan y el 0% muy pocas veces se lo expresan.

Siguiendo con la correlación de estas preguntas, se puede ver que existe un 58,1% de la población que opina que la comunicación con sus superiores es muy buena y la puede utilizar para expresar si algo le molesta con sus labores diarias o si sucede algo con algún compañero. El otro 32.3% perciben que pueden hacerlo regularmente, lo cual indica en general una buena percepción en lo que a esta pregunta se refiere.

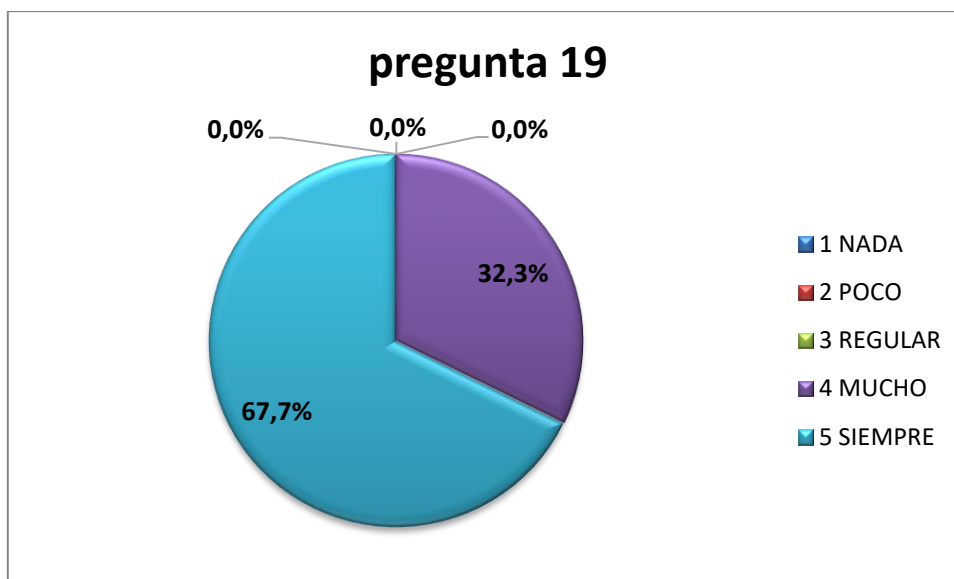
Comunicación descendente

Tabla 19. En el momento en que mi jefe debe explicar alguna política o procedimiento lo hace de forma clara.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	0	10	21	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	0,0%	32,3%	67,7%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 19. En el momento en que mi jefe debe explicar alguna política o procedimiento lo hace de forma clara.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

A la hora de que el jefe debe de explicar alguna política o procedimiento el 67,7% de las personas entrevistadas indicaron que lo hace siempre, un 32,3% lo hace muchas veces y para el 0% lo hace regularmente, pocas veces y muy pocas veces.

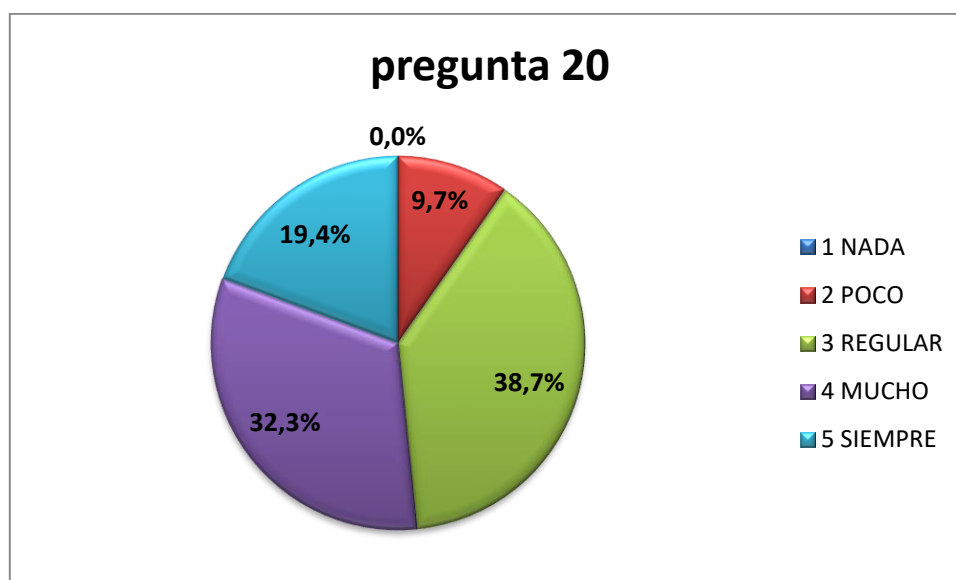
Como se nota en la pregunta anterior, la comunicación formal del jefe a sus empleados en lo que es la transmisión de las políticas o procedimientos directos de la institución es muy clara y no se presenta ninguna barrera comunicacional.

Tabla 20. Mi jefe se comunica conmigo para brindarme algún comentario o apoyo acerca de mi desempeño laboral.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	3	12	10	6	31
Porcentaje	0,0%	9,7%	38,7%	32,3%	19,4%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 20. Mi jefe se comunica conmigo para brindarme algún comentario o apoyo acerca de mi desempeño laboral.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

De los colaboradores entrevistados un 19,4% mencionó que siempre su jefe se comunica con ellos para brindarles algún comentario o apoyo acerca de su desempeño laboral, un 32,3% indicaron que lo hace muchas veces, el 38,7% indicaron que lo hace regularmente, el 9,7% indicaron que lo hace pocas veces y el 0% muy pocas veces.

Se observa que más del 51,7% de la población encuestada indica que su jefe le comunica sus comentarios de apoyo acerca de su desempeño logrando

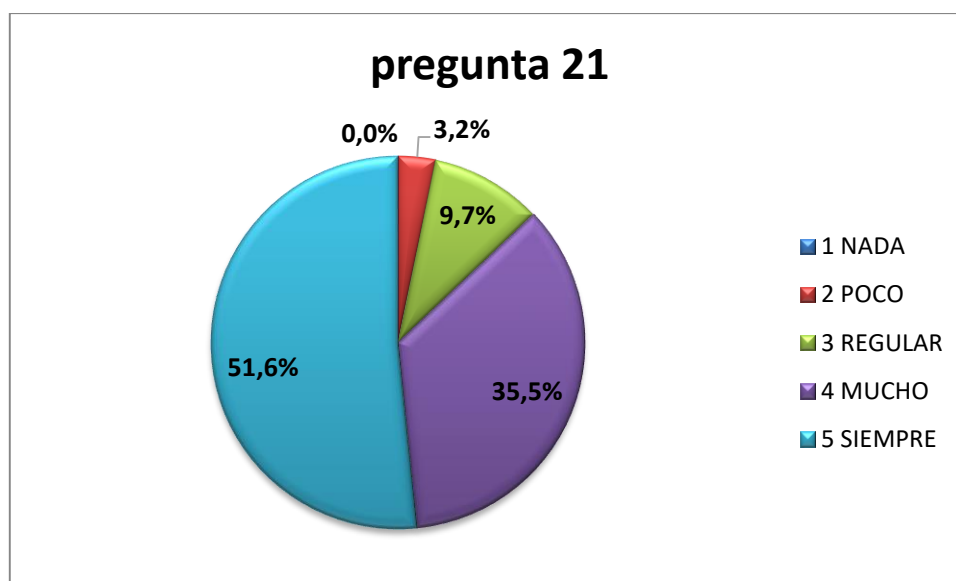
transmitir su interés sobre el trabajo diario de la oficina. Aun así, existe un 48,3% del personal que lo perciben como regular y poco, lo cual puede indicar la necesidad de mejorar la retroalimentación a sus subordinados.

Tabla 21. Mi jefe comparte comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	1	3	11	16	31
Porcentaje	0,0%	3,2%	9,7%	35,5%	51,6%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 21. Mi jefe comparte comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 51,6% del personal encuestado indica que siempre su jefe comparte los comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización, el

35,5% indica que lo hace mucho, el 9,7% indica que lo hace regularmente, el 3,2% indica que lo hace pocas veces y el 0% muy poco.

Entrelazando la pregunta 19 con esta anterior se sigue observado que en la comunicación formal de la empresa el jefe inmediato la sigue cumpliendo, logrando que su empleado se mantenga al tanto de los comunicados de la alta gerencia, con transparencia acerca de lo que el Banco solicita directamente a su personal.

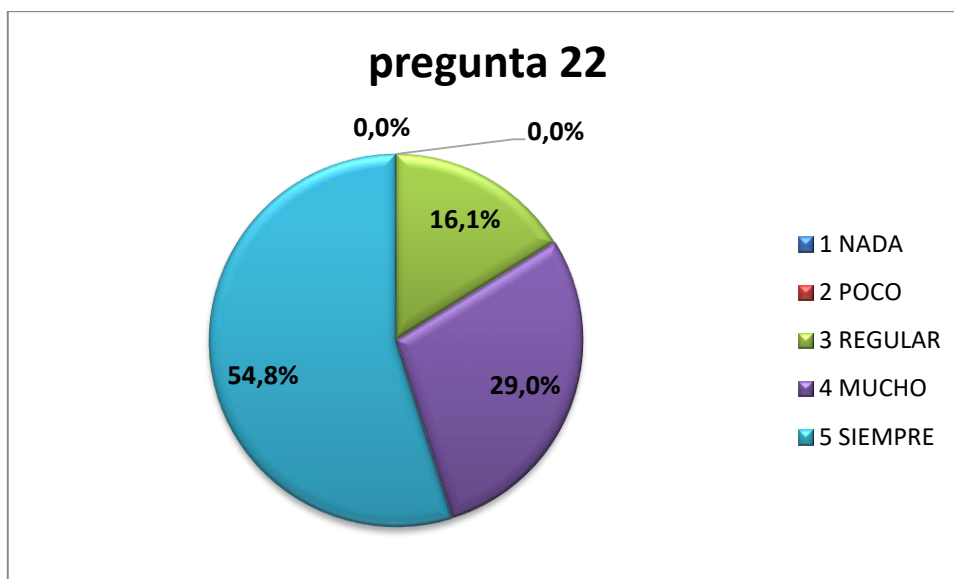
Comunicación lateral u horizontal

Tabla 22. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar problemas de trabajo.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	5	9	17	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	16,1%	29,0%	54,8%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 22. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar problemas de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 54,8% de las personas entrevistadas mencionó que siempre se comunican con sus compañeros del mismo rango para solucionar problemas de trabajo, un 29% mencionó que muchas veces, el 16,1% mencionó que regularmente y el 0% poco y muy pocas veces.

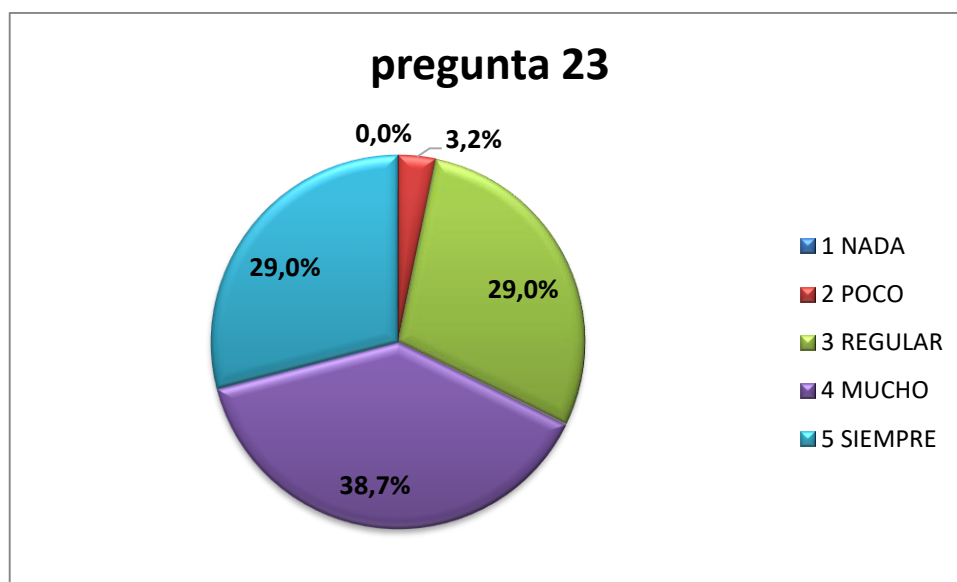
En la pregunta anterior se hace notar que el 83,8% de las personas encuestadas perciben que existe una muy buena comunicación con sus compañeros, logrando que el trabajo sea de una manera más fluida y directa.

Tabla 23. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar conflictos entre compañeros.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	1	9	12	9	31
Porcentaje	0,0%	3,2%	29,0%	38,7%	29,0%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 23. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar conflictos entre compañeros.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 29% de las personas entrevistadas menciona que siempre se comunican con sus compañeros del mismo rango para solucionar conflictos entre compañeros, un 38,7% menciona que muchas veces, el 29% mencionó que regularmente, el 3,2% pocas veces y el 0% muy pocas veces.

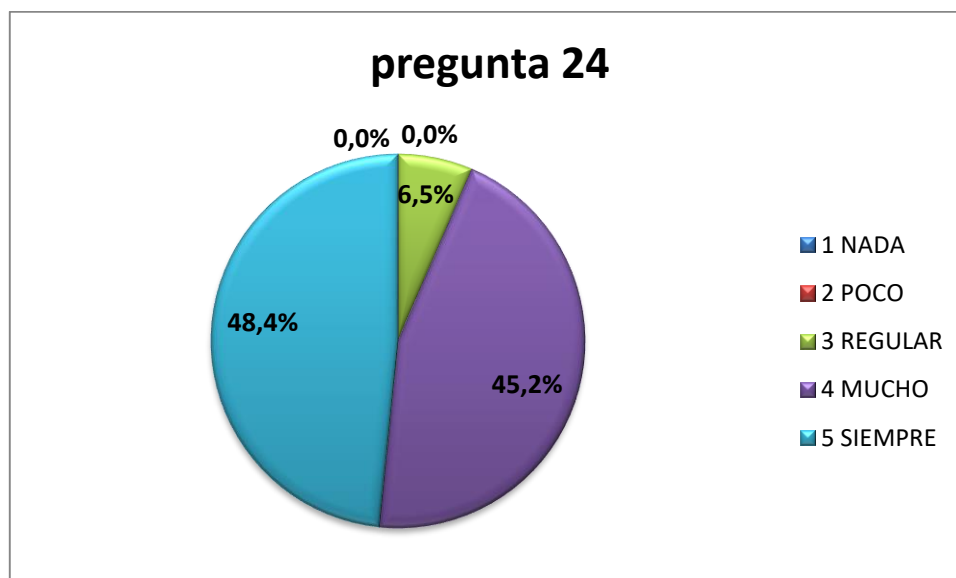
Analizando el gráfico anterior se ve que la comunicación entre los miembros del departamento es fluida y directa para poder confrontar los conflictos que existen en la oficina.

Tabla 24. La comunicación con mis compañeros del mismo rango es adecuada (requerida, suficiente, apropiada, satisfactoria) para el cumplimiento de los objetivos de la oficina.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	2	14	15	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	6,5%	45,2%	48,4%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 24. La comunicación con mis compañeros del mismo rango es adecuada (requerida, suficiente, apropiada, satisfactoria) para el cumplimiento de los objetivos de la oficina.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Para las personas encuestadas un 48,4% indicaron que siempre se da la comunicación con los compañeros del mismo rango adecuadamente, un 45,2% indicaron que se da mucho, el 6,5% se da regularmente y el 0 % se da poco y muy poco.

Analizando el gráfico anterior se puede percibir que la comunicación entre los miembros del mismo rango es adecuada, la cual es notable con el 93,5% de la población encuestada que opinan que este tipo de comunicación se da entre muchas veces y siempre.

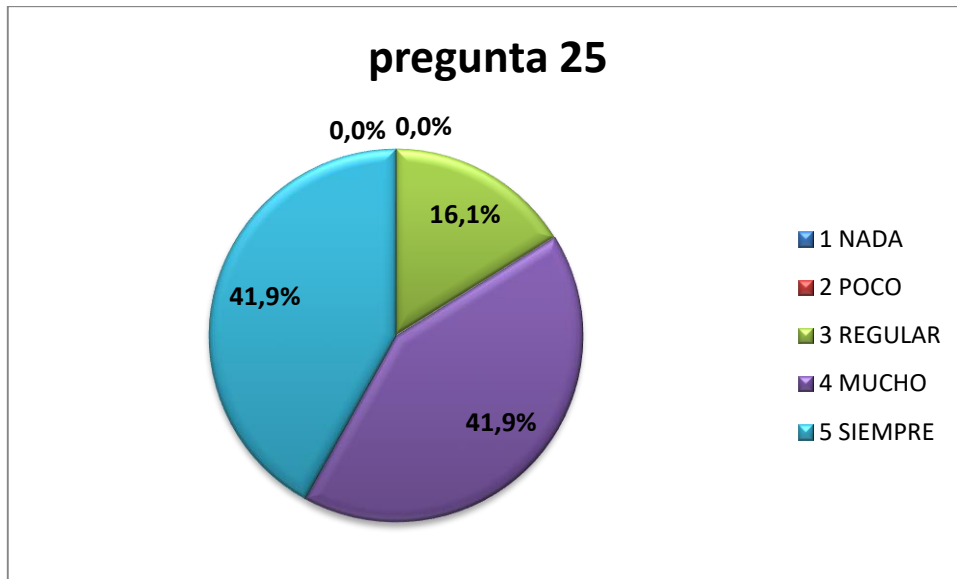
Trabajo en equipo

Tabla 25. Existe un alto grado de cooperación entre los compañeros de trabajo para realizar las labores diarias.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	5	13	13	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	16,1%	41,9%	41,9%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 25. Existe un alto grado de cooperación entre los compañeros de trabajo para realizar las labores diarias.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 41,9% de los colaboradores encuestados mostraron que siempre y muchas veces el grado de cooperación de los compañeros de trabajo es alto para realizar las labores diarias, un 16,1% mostraron que se da regularmente y el 0% poco y muy poco.

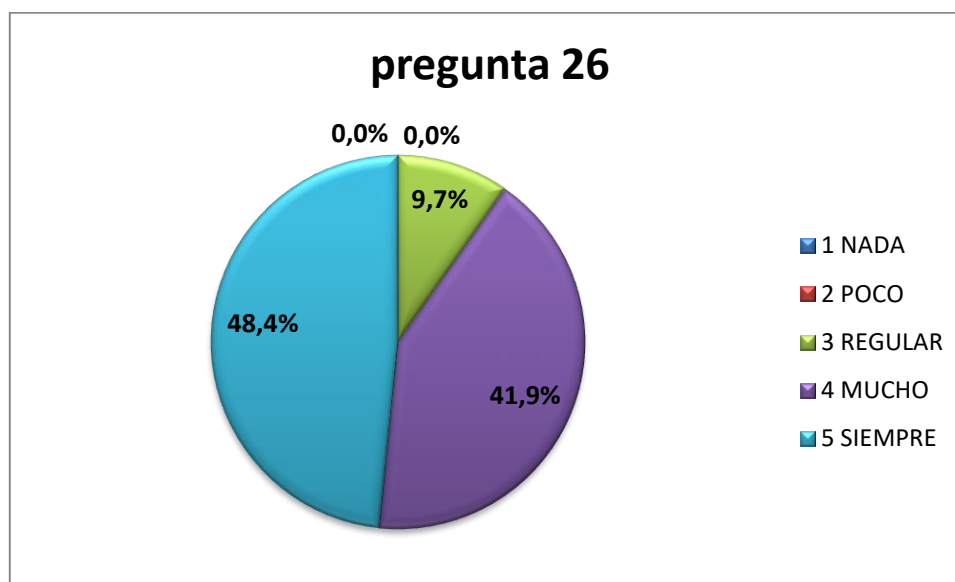
Las personas encuestadas describieron sobre la cooperación de los empleados para realizar las labores diarias, se nota que el 83,8% dicen que dicha cooperación es muy buena, observando que la camaradería entre los compañeros de trabajo es exitosa.

Tabla 26. Las metas que comparte mi equipo de trabajo son claras.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	3	13	15	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	9,7%	41,9%	48,4%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 26. Las metas que comparte mi equipo de trabajo son claras.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Con respecto a las metas que comparten el equipo de trabajo el 48,4% indicaron que siempre son claras, el 41,9% indicaron que muchas veces son claras, el 9,7% son regularmente claras y el 0% poco y muy poco.

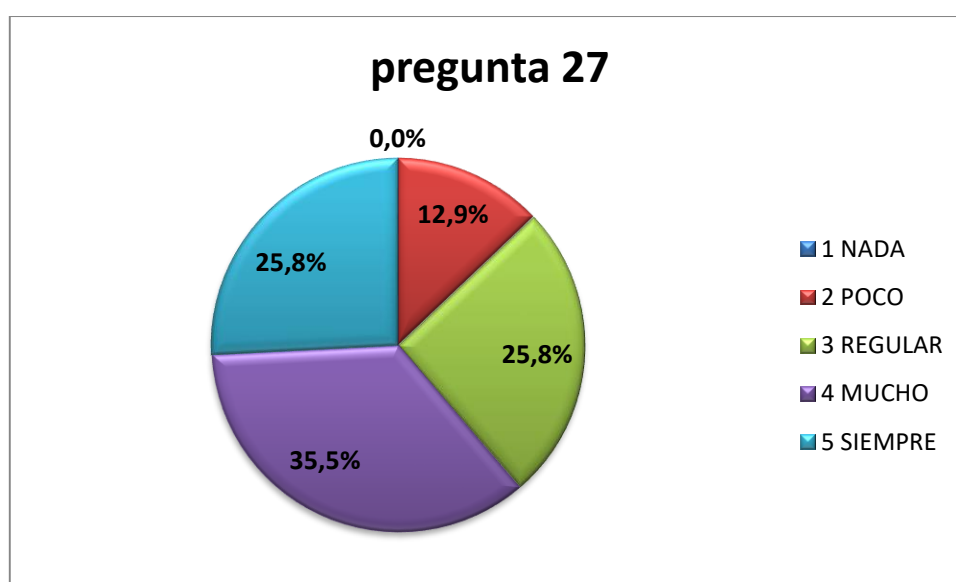
Con base en los resultados anteriores se puede ver que las metas que se transmiten diariamente en el departamento son claras y se puede notar que la madurez y la transmisión de las labores diarias son claras y directas, logrando así que el trabajo diario sea más fluido y bueno.

Tabla 27. La asignación de trabajo se da equitativamente en las labores diarias de mi oficina (recargo de trabajo).

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	4	8	11	8	31
Porcentaje	0,0%	12,9%	25,8%	35,5%	25,8%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 27. La asignación de trabajo se da equitativamente en las labores diarias de mi oficina (recargo de trabajo).



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Para los encuestados el 25,8% dice que siempre se da un balance en el recargo de trabajo y funciones, un 35,5% dice que ese balance se da mucho, el 25,8% dice que se da regularmente, el 12,9% dice que ese balance se da poco y el 0% es que se da muy poco el balance de recargo.

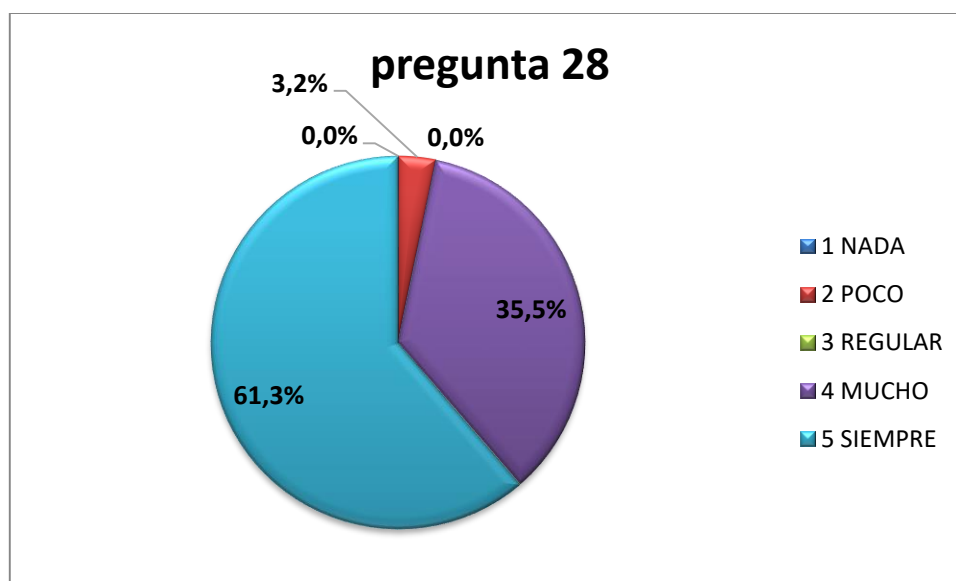
Con base en los resultados anteriores se ve que el 61,3% de los empleados encuestados hacen mención que las funciones se dan equitativamente y no se ve el recargo de funciones en las labores diarias, pero existe el 38,7% de los encuestados que no lo ven de esta manera y consideran que sí existe cierto recargo en sus funciones diarias. Esto es importante de analizar ya que puede ocasionar un desequilibrio en el desempeño de las labores diarias de estos empleados.

Tabla 28. En mi departamento se considera el trabajo en equipo como factor clave para el éxito de las labores diarias.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	1	0	11	19	31
Porcentaje	0,0%	3,2%	0,0%	35,5%	61,3%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 28. En mi departamento se considera el trabajo en equipo como factor clave para el éxito de las labores diarias.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

En la gráfica anterior se muestra que el 61,3% de los encuestados siempre consideran que el trabajo en equipo es factor clave para el éxito de las labores diarias, el 35,5% muestran que muchas veces es factor clave, el 3,2% muestran que pocas veces es factor clave y el 0% de los encuestados indicaron que regular y pocas veces es factor clave.

En la pregunta anterior se aprecia que la mayor parte de los empleados consideran que el trabajo en equipo es fundamental para que las labores diarias se cumplan de una manera posible, ya que un 96,8% lo indican así.

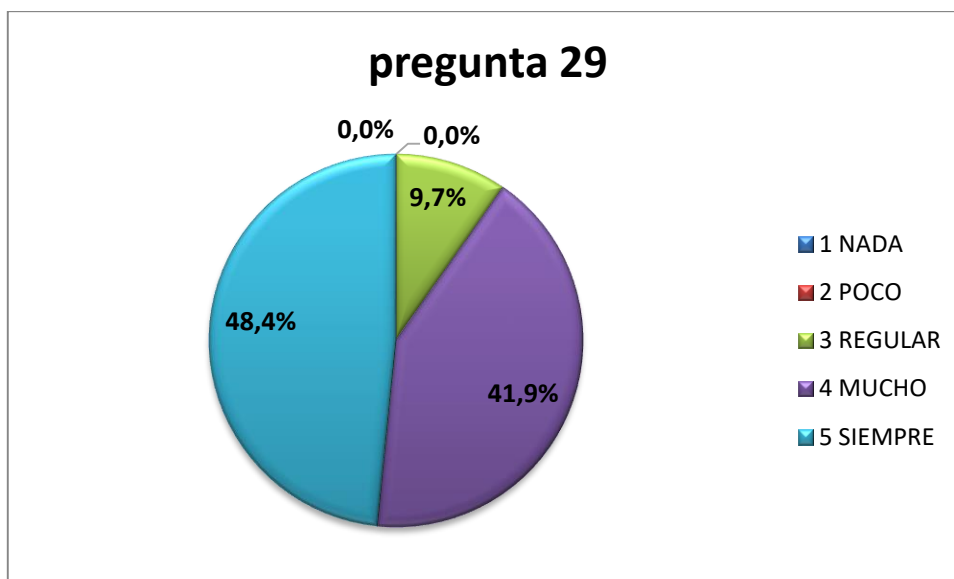
Relaciones interpersonales

Tabla 29. Mi relación es buena a la hora de interactuar con mis compañeros de trabajo.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	3	13	15	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	9,7%	41,9%	48,4%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 29. Mi relación es buena a la hora de interactuar con mis compañeros de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Para las personas encuestadas un 48,4% muestra que la relación siempre es buena a la hora de interactuar con sus compañeros de trabajo, un 41,9% muestra que la buena relación se da mucho, un 9,7% muestra que la buena relación se da regularmente y el 0% poco y muy poco.

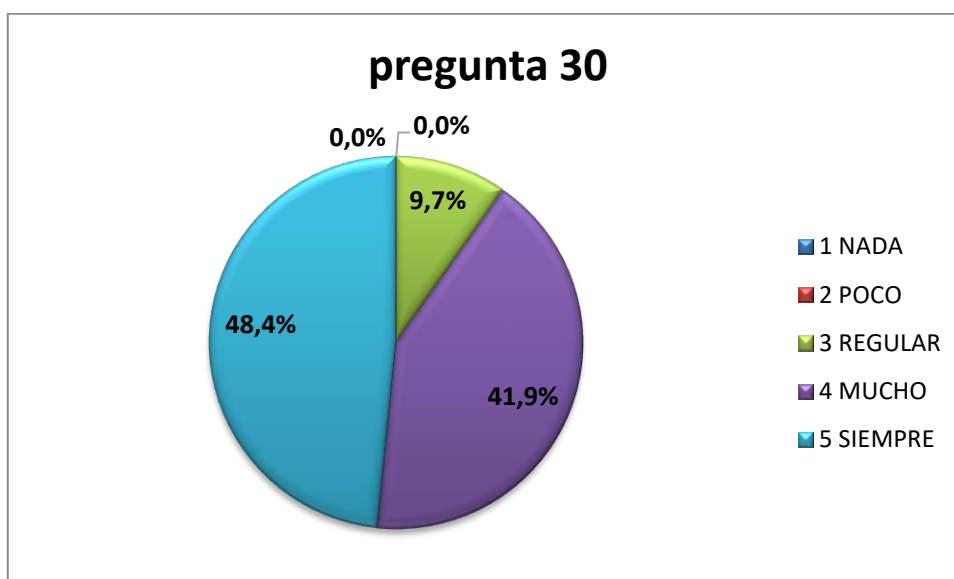
En la parte de la interacción diaria entre el personal de esta oficina se nota que la mayoría de los encuestados percibieron que es muy buena, volviéndose a ver que la camaradería se da de una manera muy buena logrando que el ambiente laboral se transmita de una manera exitosa. Se puede percibir que el 90,3% de las personas encuestadas fortalecen que la relación que esta pregunta tiene con el análisis del trabajo en equipo confirma que la unión de grupo es muy buena.

Tabla 30. Siento interés y seguridad por alcanzar los objetivos del departamento, tomando en cuenta el apoyo de mis compañeros de trabajo.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	3	13	15	31
porcentaje	0,0%	0,0%	9,7%	41,9%	48,4%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 30. Siento interés y seguridad por alcanzar los objetivos del departamento, tomando en cuenta el apoyo de mis compañeros de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 48,4% de las personas encuestadas indican que siempre sienten interés y seguridad por alcanzar los objetivos del departamento, tomando en cuenta el apoyo de sus compañeros de trabajo, el 41,9% indican que muchas veces sienten interés y seguridad por alcanzar los objetivos, el 9,7% indican que regularmente sienten ese interés y seguridad y el 0% poco y muy poco.

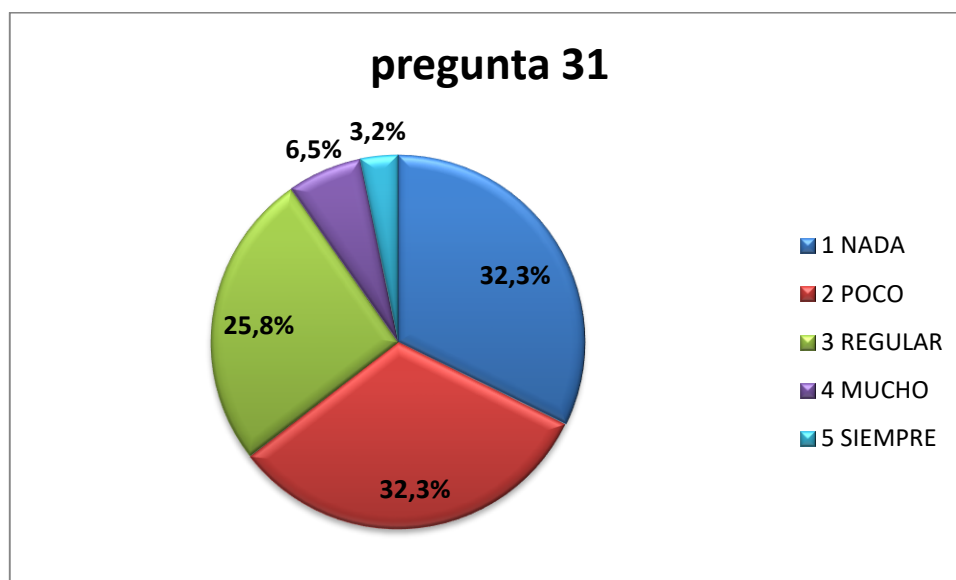
Analizando la pregunta anterior se nota que esta relación interpersonal de los empleados hacia las funciones diarias y la relación con sus compañeros, demuestran que se sigue logrando que los empleados se sientan conformes de lo que hacen diariamente, consiguiendo el interés y seguridad que toda empresa busca en su personal.

Tabla 31. En las relaciones entre compañeros existen indiferencias o roces que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	10	10	8	2	1	31
Porcentaje	32,3%	32,3%	25,8%	6,5%	3,2%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 31. En las relaciones entre compañeros existen indiferencias o roces que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

En el gráfico anterior se muestra que un 32,3% de las personas encuestadas indicaron que muy pocas veces existen indiferencias o roces entre compañeros que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales, otro 32,3% indicaron que esas indiferencias y roces se dan pocas veces, un 25,8% se dan regularmente, un 6,5% se dan mucho y un 3,2% se dan siempre.

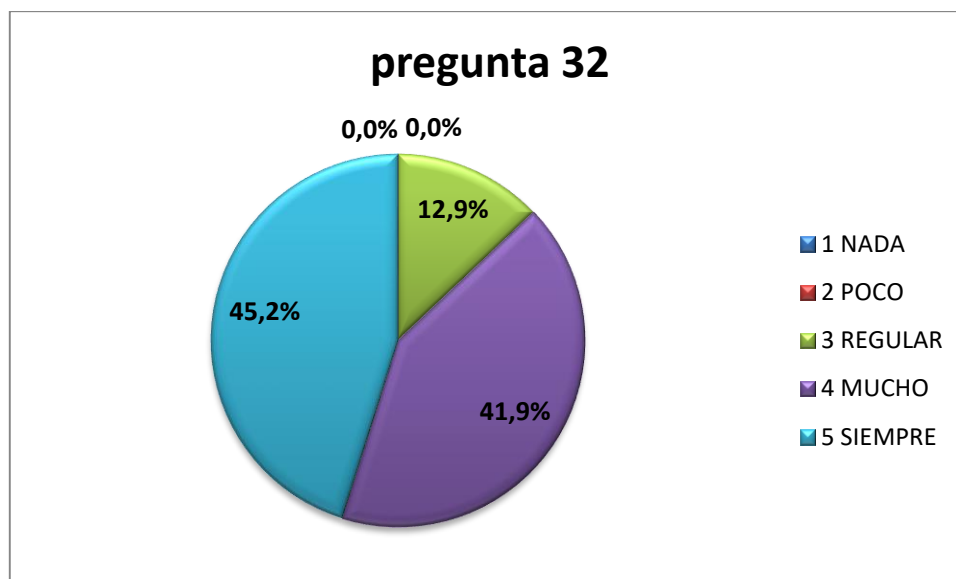
Existe un 35,5% de estas personas que hacen mención que estas indiferencias entre los miembros del departamento se dan regularmente, pero el 64,5% perciben que estas indiferencias o roces entre los compañeros de trabajo son mínimas volviendo a que la comunicación entre el personal para poder solucionar estos conflictos es un factor clave para crear un buen ambiente laboral.

Tabla 32. Me siento en libertad de hablar con mis compañeros sobre asuntos de trabajo sin temor a represalias.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	4	13	14	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	12,9%	41,9%	45,2%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 32. Me siento en libertad de hablar con mis compañeros sobre asuntos de trabajo sin temor a represalias.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Con respecto a si el encuestado se siente en libertad de hablar con sus compañeros sobre asuntos de trabajo sin temor a represalias un 45,2% indicó que siempre se siente en libertad, el 41,9% indicó que muchas veces se siente en libertad, el 12,9% indicó que regularmente se siente en libertad y mientras el 0% fue en poco y muy poco.

Entrelazando esta pregunta con la comunicación que se da en este departamento se puede notar que se sigue la línea de la confianza y compañerismo que logra que las funciones diarias se hagan de la mejor manera posible y con ello los problemas o barreras que se den sean muy transparentes y se puedan solucionar lo más pronto posible sin poner en riesgo las funciones diarias. Esta buena relación que existe en esta oficina la demuestra el 87,1% que opinó que esta confianza de comunicación que hay entre los miembros es muy buena.

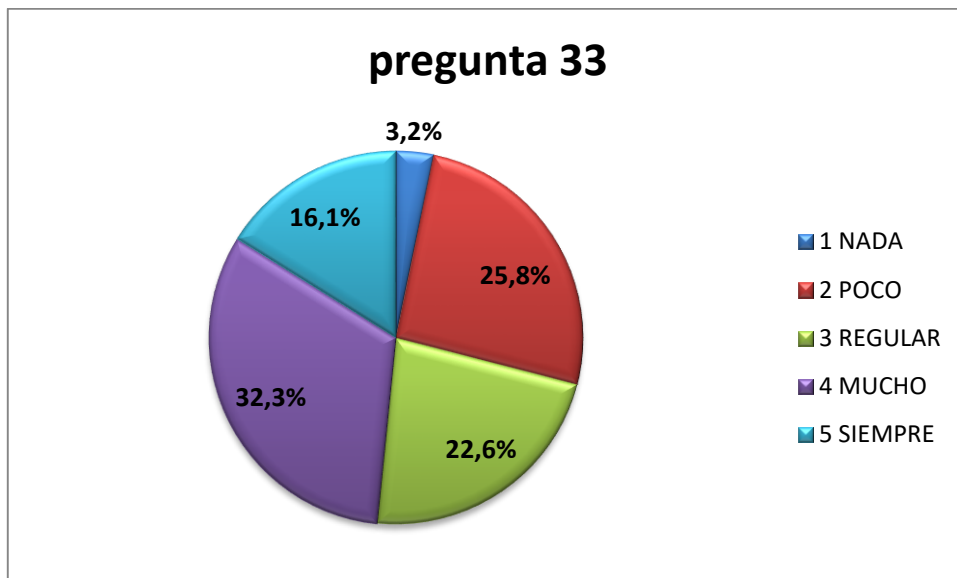
Motivación

Tabla 33. Mi jefe y compañeros reconocen mis logros laborales con frecuencia.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	1	8	7	10	5	31
Porcentaje	3,2%	25,8%	22,6%	32,3%	16,1%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 33. Mi jefe y compañeros reconocen mis logros laborales con frecuencia.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 16,1% de las personas encuestadas revelaron que siempre su jefe y compañeros reconocen sus logros laborales con frecuencia, mientras que un 32,3% revelaron que muchas veces les reconocen sus logros, un 22,6% revelaron que regularmente les reconocen sus logros, el 25,8% indicaron que pocas veces les han reconocido sus logros y el 3,2% muy pocas veces.

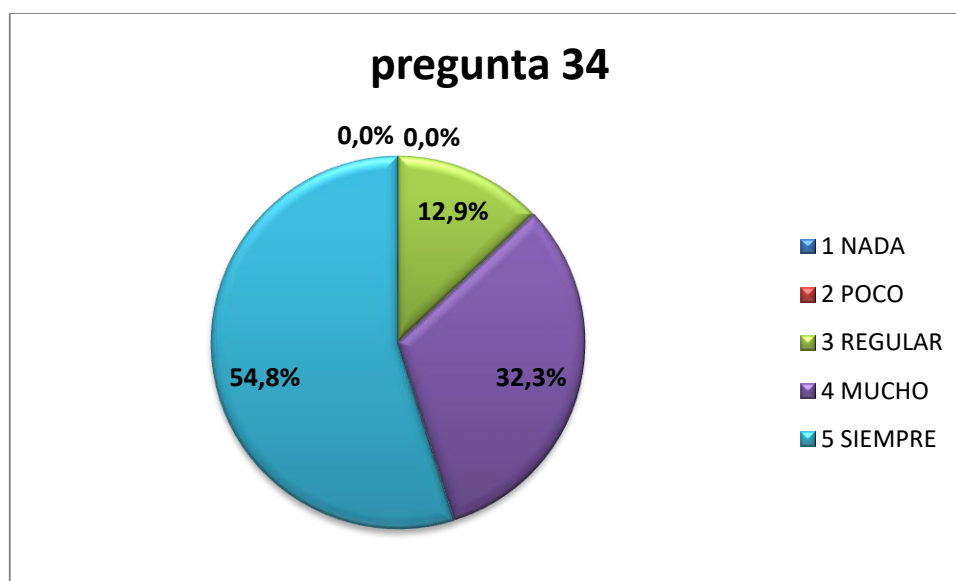
En esta pregunta hay una división muy importante ya que el 29% de los empleados de este departamento creen que sus logros laborales no son reconocidos y esto puede lograr una desmotivación en la superación de las personas, de igual manera un 48,4% del personal que considera que sus logros laborales sí son reconocidos por su jefe y compañeros frecuentemente, y un 22,6% piensan que regularmente les reconocen sus logros, creando una división en la motivación muy significativa.

Tabla 34. Me siento seguro y estable de laborar en el departamento de Cámara de Compensación.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	4	10	17	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	12,9%	32,3%	54,8%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 34. Me siento seguro y estable de laborar en el departamento de Cámara de Compensación.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Para los colaboradores encuestados un 54,8% indicaron que siempre se sienten seguros de laborar en el departamento de Cámara de Compensación, un 32,3% indicaron que muchas veces se sienten seguros de laborar en dicho departamento, un 12,9% se sienten regular y un 0% poco y muy poco.

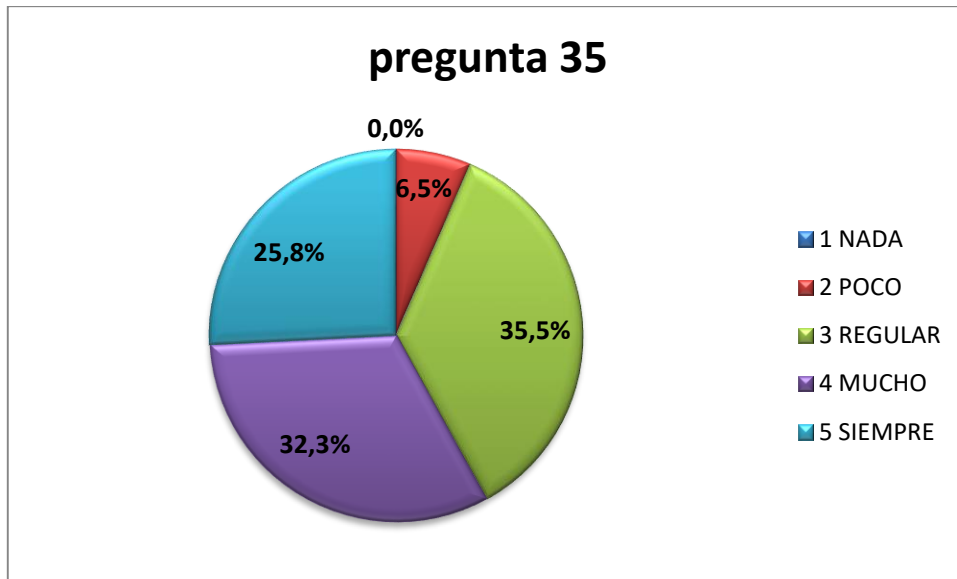
Tomando en cuenta las teorías de motivación expuestas, se nota que un 87,1% de las personas que laboran en este departamento perciben que se sienten estables en este departamento. La confortabilidad de estas personas de trabajar en este departamento es notable y comparando los años de laborar de la mayoría de los individuos donde más del 50% posee más de 10 años de trabajar en esta oficina confirma la estabilidad y seguridad que se mantiene.

Tabla 35. Existe un balance entre mi trabajo y el cumplimiento de mis metas personales.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	2	11	10	8	31
Porcentaje	0,0%	6,5%	35,5%	32,3%	25,8%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 35. Existe un balance entre mi trabajo y el cumplimiento de mis metas personales.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

En relación con el balance entre el trabajo y cumplimientos de metas personales, el 25,8% indicó que siempre existe ese balance, el 32,3% indicó que muchas veces ha existido ese balance, el 35,5% indicó que regularmente existe ese balance, el 6,5% indicó que existe poco y el 0% muy poco.

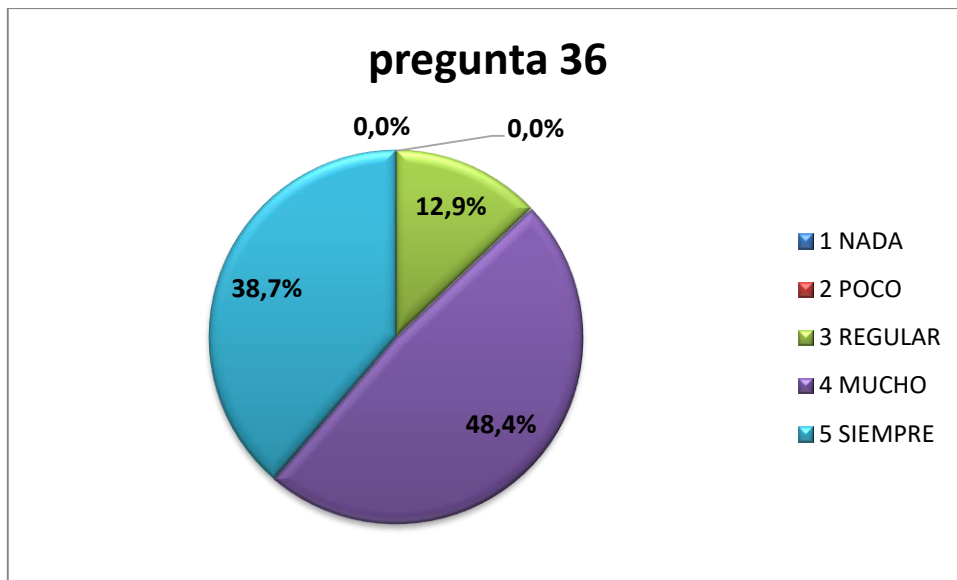
Para el balance entre lo personal de estos empleados y lo laboral más del 58,1% percibieron que este balance se da muy bien, pero hay una parte importante de estas personas que no han logrado alcanzar este equilibrio entre su trabajo y sus metas personales, donde puede ocasionar una desmotivación por topar con una barrera que puede hacer que estas metas personales se vean afectadas.

Tabla 36. El ambiente laboral me motiva para realizar mis labores diarias con satisfacción.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	0	4	15	12	31
Porcentaje	0,0%	0,0%	12,9%	48,4%	38,7%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 36. El ambiente laboral me motiva para realizar mis labores diarias con satisfacción.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Para los trabajadores encuestados la motivación del ambiente de trabajo para realizar las labores diarias el 38,7% mencionaron que siempre los motiva, el 48,4% mencionaron que muchas veces los motiva, el 12,9% mencionaron que el ambiente los motiva regularmente y el 0% poco y muy poco.

Con base en el ambiente laboral, esta pregunta nos confirma que la relación entre los empleados de este departamento se da de una manera adecuada,

incentivando a que las funciones diarias no se vean tan afectadas y se puedan cumplir con los objetivos de la oficina.

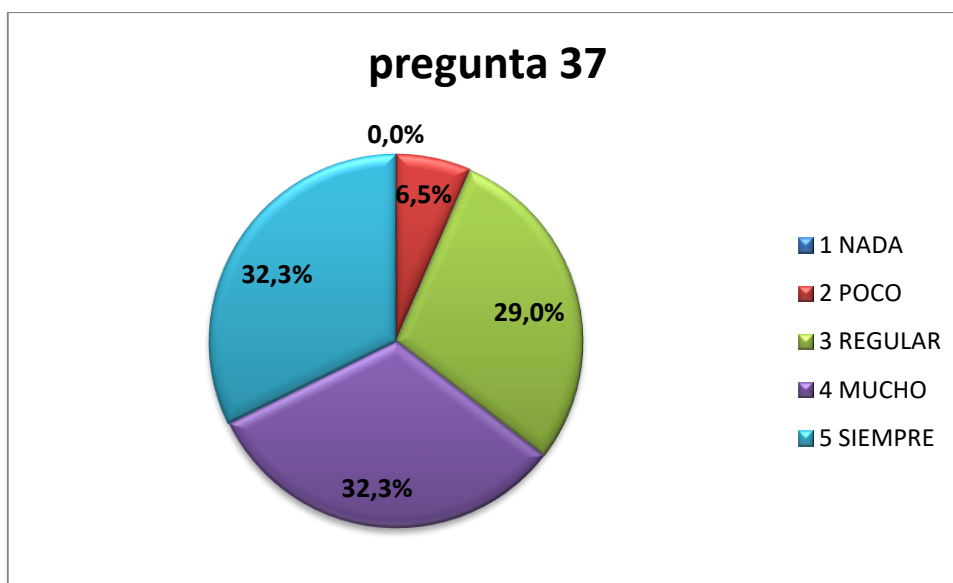
Empowerment

Tabla 37. Mis opiniones son tomadas en cuenta acerca de asuntos de trabajo.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	2	9	10	10	31
Porcentaje	0,0%	6,5%	29,0%	32,3%	32,3%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 37. Mis opiniones son tomadas en cuenta acerca de asuntos de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 32,3% de las personas encuestadas indicaron sus opiniones siempre son tomadas en cuenta en asuntos de trabajo, asimismo el 32,3% indicaron que muchas veces sus opiniones son tomadas en cuenta, el 29% indicaron que

regularmente sus opiniones son tomadas en cuenta, el 6,5% indicaron que pocas veces sus opiniones son tomadas en cuenta y el 0% muy pocas veces.

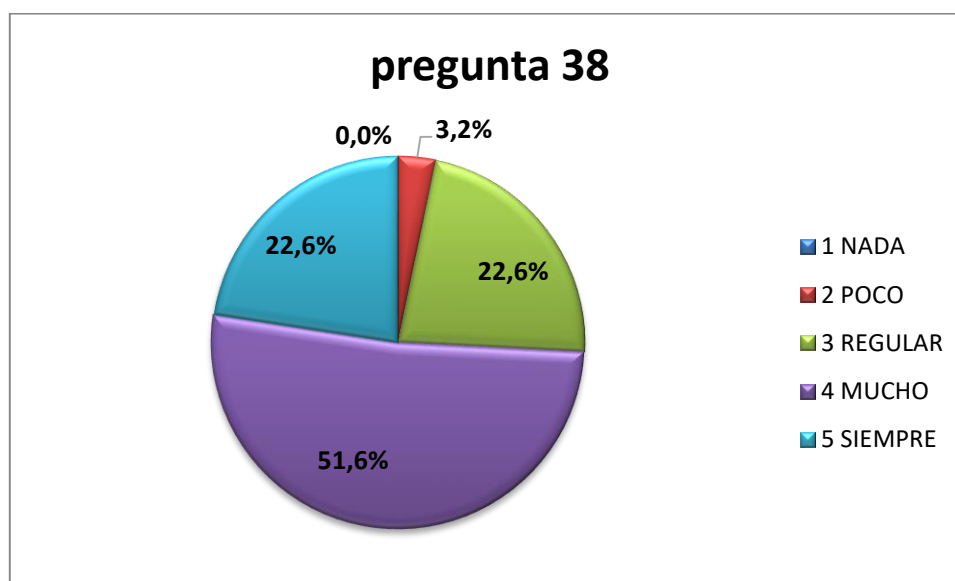
Como lo demuestra el gráfico anterior el 64,6% de los encuestados percibieron que sus opiniones son tomadas en cuenta, confirmando que, existe una gran parte de las personas que conforman este departamento que sienten que poseen gran sentido de empoderamiento y de igual manera existe un 35.4% de esta población que sus opiniones son tomadas en cuenta regular y hasta pocas veces demostrando que el empoderamiento está dividido en ciertas personas.

Tabla 38. Me siento seguro a la hora de aportar ideas para el mejoramiento de mis tareas diarias.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	1	7	16	7	31
Porcentaje	0,0%	3,2%	22,6%	51,6%	22,6%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 38. Me siento seguro a la hora de aportar ideas para el mejoramiento de mis tareas diarias.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

En el gráfico anterior refleja que un 22,6% de las personas encuestadas indicaron que siempre se sienten seguros a la hora de aportar ideas para el mejoramiento de las tareas diarias, un 51,6% indicaron que muchas veces se han sentido seguros a la hora de aportar ideas, un 22,6% indicaron que regularmente se sienten seguros a la hora de aportar ideas, un 3,2% indicaron que poco y un 0% muy poco.

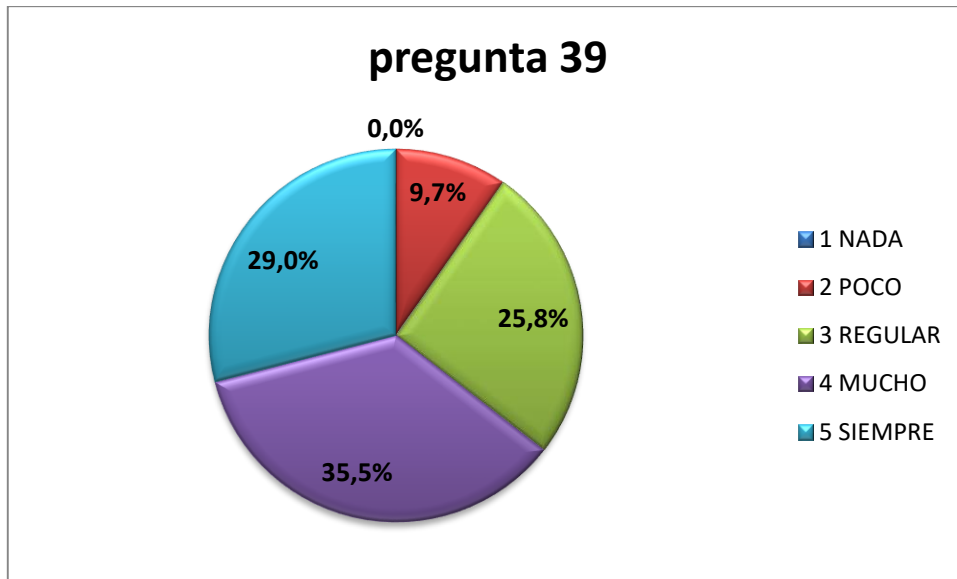
Según con los resultados de la pregunta anterior y relacionándola con la pregunta 37, se puede apreciar que la división del otorgamiento de poder se sigue dando, de igual manera un 74,2% consideran que se sienten seguros a la hora de aportar ideas para el mejoramiento de las labores diarias y el 25,8% percibieron que esa seguridad de aportar ideas para el mejoramiento de la oficina se da regular y hasta pocas veces, confirmando que estas personas consideran que ese empoderamiento no es tan grande para ellos.

Tabla 39. Tengo el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias y llevar a cabo las tareas asignadas.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	3	8	11	9	31
Porcentaje	0,0%	9,7%	25,8%	35,5%	29,0%	100%

**Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.**

Gráfico 39. Tengo el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias y llevar a cabo las tareas asignadas.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Con base en si el empleado tiene el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias y llevar a cabo las tareas asignadas el 29% de los individuos encuestados revelaron que siempre tienen el apoyo y la autoridad para hacerlo, el 35,5% tienen mucho apoyo y autoridad, el 25,8% revelaron que regularmente tienen ese apoyo y autoridad, mientras que el 9,7% dicen que muy pocas veces los han tenido y el 0% muy poco.

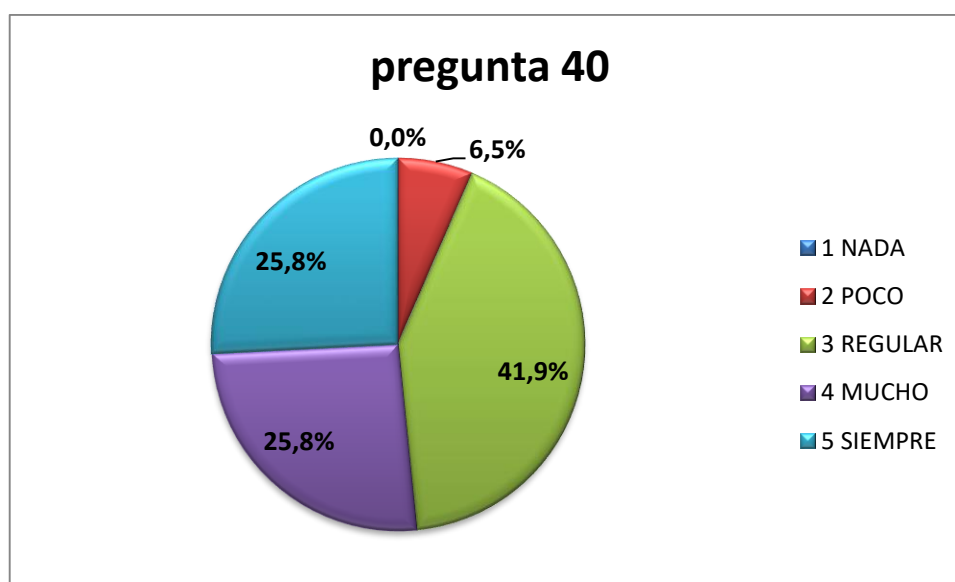
Según los resultados del gráfico anterior, con base en lo que perciben los encuestados en relación con el apoyo y la autoridad que se les da para tomar decisiones, se observa que el 64,5% de esta población percibieron que este apoyo y autoridad en ellos se dan frecuentemente a la hora de tomar alguna decisión y cumplir con las tareas diarias. Pero hay un 35,5% de estos empleados que opinan que esta autoridad y apoyo en ellos se da regular y hasta pocas veces.

Tabla 40. Tengo suficiente participación en la toma de decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.

Distribución	1 NADA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE	TOTAL
Frecuencia	0	2	13	8	8	31
Porcentaje	0,0%	6,5%	41,9%	25,8%	25,8%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 40. Tengo suficiente participación en la toma de decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

El 25,8% de las personas encuestadas hicieron mención que siempre y muchas veces tienen suficiente participación en la toma de decisiones relacionadas con el puesto de trabajo, mientras que un 41,9% de la población encuestada hicieron mención que regularmente tienen suficiente participación en la toma de decisiones, un 6,5% pocas veces y un 0% muy pocas veces.

Relacionando estas preguntas de empowerment se sigue notando que el fraccionamiento en los empleados en relación con el empoderamiento es

evidente, de igual manera se observa que el porcentaje en este gráfico es más bajo, pero es de esperar, por la estructura rígida de esta organización a la hora de tomar decisiones con respecto al puesto de trabajo, existe más control en ciertos empleados, con ello, se nota que el 48,4% perciben que no tienen suficiente participación en la toma de decisiones. Pero hay un 51,6% que consideran que esta participación en la toma de decisiones es buena, confirmando la división que se viene observado en estas preguntas relacionadas al empoderamiento.

ANÁLISIS DE DATOS POR CADA DIMENSIÓN

Este análisis se realizó con los resultados finales de todas las percepciones de los empleados encuestados, con base en los factores analizados en la encuesta. Formando un análisis más general de cada una de las dimensiones como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, motivación y empowerment–otorgamiento de poder. También se utilizó para mejorar la percepción una distribución de muy malo, hasta muy bueno, de igual manera se sigue utilizando el gráfico circular.

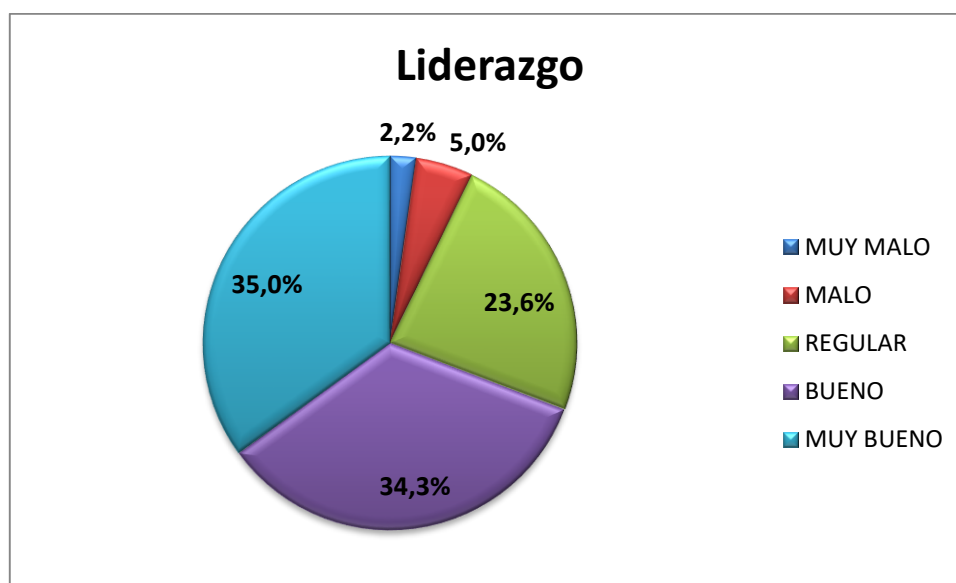
Tabla 41. Análisis de Liderazgo.

Distribución	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
Porcentaje	2.24%	4.97%	23.58%	34.26%	34.98%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de

Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 41. Análisis de Liderazgo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Según el gráfico anterior, refleja que el estilo de liderazgo que posee la persona encargada del departamento, en general son buenos y muy buenos, deduciendo que la mayor parte de este grupo está conforme o se siente bien en la forma en que son guiados por su jefe, el 69.3% percibe el estilo de liderazgo apropiado a las tareas del departamento, y se muestran satisfechos con su líder. También existe una parte considerable de este grupo de personas que conforman esta oficina que no están tan conformes o no se sienten cómodos con la forma de liderar de su jefe inmediato, con un porcentaje de esta población del 30.7% que en la derivación de los números finales es una parte muy importante por considerar.

Con los resultados del análisis que se realizó con la dimensión de liderazgo, se pudo observar que el jefe de este departamento utiliza un tipo de liderazgo situacional, el cual dependiendo de lo que se da en la oficina, así es el tipo de liderazgo que esta persona emplea para cada situación.

Tabla 42. Análisis de Comunicación.

Distribución	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
Porcentaje	0.00%	5.02%	21.88%	33.34%	39.79%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 42. Análisis de Comunicación.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Para los resultados de este factor que conforma el Clima Organizacional como lo es la Comunicación en general, lanzó resultados finales a las preguntas dirigidas a este tema con lo que se vive diariamente en el departamento de Cámara de Compensación, con una calificación de buena a muy buena con un 73,10%, y con esto se deduce que la comunicación en esta oficina es fluida y con pocas barreras o problemas. De igual manera, existe un segmento de esta población (26,9%) que percibe que existen algunos problemas que afectan la comunicación en el grupo de trabajo, y este segmento de la población perciben que la comunicación no es tan óptima en las labores diarias, pudiendo ocasionar alguna anomalía en la rutina diaria, causado un efecto en el clima organizacional.

Tabla 43. Análisis de Trabajo en Equipo.

Distribución	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
Porcentaje	0.00%	4.03%	12.90%	38.70%	44.35%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 43. Análisis de Trabajo en Equipo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Analizando el gráfico anterior, un 83.1% perciben satisfactoriamente el trabajo en equipo. Por el tipo de trabajo operativo que se realiza, la camaradería o el compañerismo en general fluye de una manera apropiada. Por su parte, existe un 16,9% que refleja que este trabajo en equipo es regularmente bueno a malo. Se puede considerar que todas las personas son diferentes y para algunas de ellas se les dificulta más trabajar en equipo.

Tabla 44. Análisis Relaciones Interpersonales.

Distribución	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
Porcentaje	0.80%	1.63%	14.53%	39.50%	43.58%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 44. Análisis Relaciones Interpersonales.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Siguiendo por la línea de la interacción de las personas diariamente en el departamento de Cámara de Compensación, se observa en el gráfico anterior que las relaciones interpersonales en esta oficina en general se encuentran entre el rango de bueno y muy bueno con un 83.1% y un 16,9% que considera que esta relación entre compañeros no es tan buena. Es un panorama muy similar al que se observa en el análisis general del trabajo en equipo, poniendo así este estudio en una categoría donde la mayor parte de las personas que conforman esta oficina consideran que esta relación es satisfactoria, la cual puede reflejar que el clima organizacional en este punto de la investigación es positivo en general.

Tabla 45. Análisis de Motivación.

Distribución	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
Porcentaje	0.80%	8.08%	20.98%	36.33%	33.85%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 45. Análisis de Motivación.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

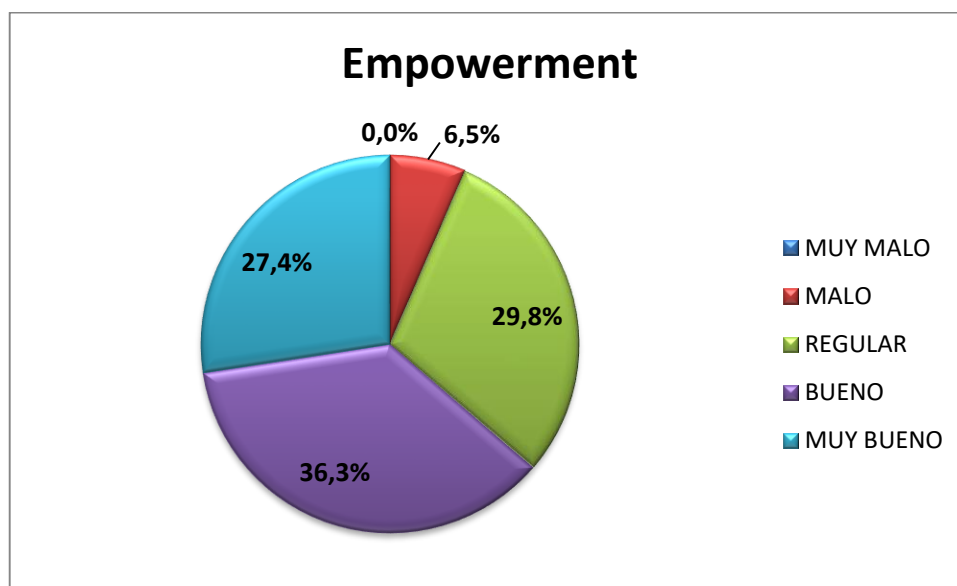
Para toda institución la forma en cómo se encuentran los empleados es muy importante y la motivación es un factor de mucho cuidado e importancia que puede afectar, ya que es uno de los impulsos que hace que los funcionarios den todo su potencial en el trabajo diario. Y como se puede observar en el gráfico anterior la motivación en este departamento alcanza el pico más alto en bueno y muy bueno en un 70,1%, pero existe un sector de esta investigación que considera que esta motivación no está del todo bien con un 29,9% en general, donde se puede ver que un fragmento muy importante de esta población, no está motivada moderadamente y puede que por la situación que está atravesando esta organización en el problema de imagen institucional, sea un factor por considerar, el cual esté afectando a cierta población de este departamento respecto a la motivación.

Tabla 46. Análisis del Empowerment.

Distribución	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
Porcentaje	0.00%	6.48%	29.83%	36.30%	27.43%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 46. Análisis del Empowerment.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

En la parte del empoderamiento o empowerment se puede observar que en este gráfico se encuentra más fraccionado en los segmentos de bueno, muy bueno y regular con unos porcentajes muy similares, lo cual se puede apreciar que por la experiencia y antigüedad que tienen ciertos empleados, es un punto por considerar que el superior de esta oficina no otorgue este empoderamiento a todos sus empleados, también por la estructura rígida que manejan este tipo de instituciones es un factor por el cual se observa el fraccionamiento de este tema.

De esta manera se puede decir que esta dimensión está fraccionada de una manera muy buena, buena y regular. Se puede reflexionar que la curva más alta en este factor del clima organizacional es la que se considera buena, dando un análisis, que no todos los empleados tienen esa libertad en el poder de lo que se hace diariamente, pero sí existe un 27,4% que considera que dicho empowerment es muy bueno y se sienten con muy buen empoderamiento para guiar y ayudar en las tomas de decisiones que se puedan enfrentar en las funciones diarias.

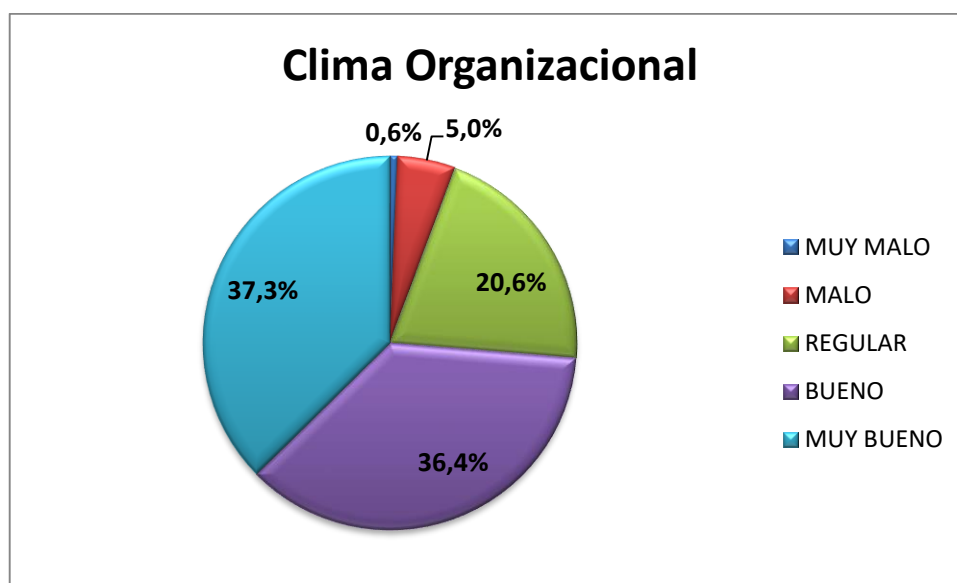
Tabla 47. Análisis general del Clima Organizacional.

Para este análisis general del clima organizacional se tomaron los resultados finales de cada dimensión presentados anteriormente, logrando un porcentaje de cada distribución, y así ayudando a un análisis más directo de la investigación. De igual manera se utilizó el gráfico circular para demostrar los resultados.

Distribución	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL
Porcentaje	0,64%	5,03%	20,61%	36,41%	37,33%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de
Compensación del Banco de Costa Rica.

Gráfico 47. Análisis general del Clima Organizacional.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

En este análisis de los resultados obtenidos de la herramienta utilizada como fue la encuesta aplicada con las dimensiones que afectan o influyen en todo clima organizacional de cualquier empresa los cuales fueron: el Liderazgo, la Comunicación, el Trabajo en Equipo, las Relaciones interpersonales, la Motivación y el Empowerment, se puede decir que el Clima Organizacional en el departamento de Cámara de Compensación proyecta el pico más alto de este gráfico en muy bueno con el 37,3%, pero con un porcentaje muy similar está en bueno con un 36,4% que aún se puede considerar que se encuentra en un estado satisfactorio, dado que sumados nos indica un porcentaje del 73,7 de la población que percibe el clima como satisfactorio.

Sin embargo, una porción de este análisis expresa que este Clima se encuentra en una calificación regular o no tan satisfactoria y no deja de ser bueno, pero se podría considerar que ese 26,2% es significativo, y este porcentaje genera la brecha para la mejora del clima organizacional en este departamento.

Tomando en cuenta las distribuciones en los análisis de cada dimensión, donde la calificación de *regular a muy malo* son los puntos donde se buscará mejorar. Para este análisis se utilizó la sumatoria de esta calificación, y se logró evaluar las dimensiones analizadas en la encuesta de satisfactoriamente, a no tan satisfactoriamente en el siguiente orden:

Dimensiones del estudio	Sumatoria de los resultados muy malo, malo y regular
Relaciones interpersonales	16,95%
Trabajo en equipo	16,93%
Comunicación	26,90%
Motivación	29,85%
Liderazgo	30,78%
Empowerment	36,30%

En el cual se puede apreciar que los factores con mejor rendimiento son los de Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo y Comunicación, y las dimensiones con una calificación menos favorable como la Motivación, Liderazgo y Empowerment, son las que se buscará más la mejora de estos puntos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES

Posteriormente al análisis del cuestionario aplicado al personal del departamento de Cámara de Compensación se plantearon las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. CONCLUSIONES.

De conformidad con los resultados presentados, a continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas:

5.1.1. De acuerdo con los datos analizados en el gráfico de las dimensiones en general, se concluye que existe un clima organizacional favorable, que la mayor parte de las personas encuestadas tienen una percepción aceptable del clima en este departamento, al indicar un porcentaje alto de satisfacción laboral con un 37,3% en muy bueno y un 36,4% en bueno (ver gráfico 47). Pero de igual manera existen varios puntos por considerar, que se deben mejorar.

Una parte importante de los encuestados tiene una percepción regular y una minoría percibió que es desfavorable (ver tabla 47).

5.1.2. Con base en la dimensión de liderazgo, se concluye que no existe uno de los tipos de liderazgos analizados en la encuesta que el jefe inmediato de este departamento utilice en todo momento, para ello se analizó que los resultados por mejorar lo posicionaron en la penúltima dimensión con más atención para mejorar.

Se identificó que el jefe de esta oficina posee un tipo de liderazgo situacional, el cual indica que, dependiendo de la situación, así es su forma de solucionar las situaciones que se le presenten con sus subordinados.

Y por otra parte, con base en los resultados obtenidos en los puntos que se deben considerar para mejorar, en las respuestas de la encuesta se observa

que existe una parte de esta población que siente que esta forma de dirigir no es la más óptima. (Ver tabla 41).

Otro punto por considerar es el del tiempo que tiene el jefe actual de pertenecer y dirigir a este departamento, ya que, el nombramiento fue hecho hace aproximadamente 2 años y medio, después de un jefe que estuvo más de 20 años en este mismo puesto. Este es un punto importante que puede estar afectando la relación del empleado hacia el jefe y se puede estar viendo reflejado en los resultados obtenidos en la investigación, lo cual habría que corroborarlo con otra investigación.

5.1.3. Enfocados en el tema de la comunicación con los resultados obtenidos se observa en la encuesta aplicada, que la comunicación en este departamento es fluida y con pocas barreras o problemas que intervengan en ella. Pero de igual manera se llegó a la conclusión que aun con la mayor parte de las personas encuestadas considerando que la comunicación es buena, existe casi una tercera parte que piensa o percibe que esta comunicación tiene varias barreras o problemas que interrumpen las labores diarias. (Ver tabla 42)

5.1.4. Enfocado en la percepción del trabajo en equipo se concluye que, de las seis dimensiones abarcadas, fue la segunda percepción más positiva que demostraron los resultados de la encuesta, poniendo así el trabajo operativo como un factor clave de esta oficina para que esta unión de grupo sea más favorable y por otra parte la distribución de las tareas o funciones estén bien administradas por el encargado. Pero de igual manera se logró observar que existe un pequeño grupo que no ha sabido unirse a ser parte de este trabajo de equipo o no se consideran aún parte de este equipo de trabajo. (Ver tabla 43)

5.1.5. En cuanto a la dimensión de las relaciones interpersonales es el tema que concluyó con una percepción muy favorable, al igual que el trabajo en equipo, que por las funciones que realiza la oficina de Cámara de Compensación son tan operativas, los miembros de este grupo tienen muy presente que la unión de grupo y las buenas relaciones hacen que los objetivos se puedan cumplir de la mejor manera.

5.1.6. En la dimensión de motivación se puede apreciar que los resultados generales demuestran que esta dimensión se encuentra más fraccionada que las demás (ver gráfico 45). Esto podría estar relacionado con el problema que está atravesando la oficina, como lo es la salida significativa del personal de este departamento, por las decisiones tomadas en las convenciones colectivas realizadas por la junta directiva del Banco de Costa Rica y también por lo que está atravesando toda esta institución a nivel del imagen por los problemas del llamado “cementazo”, por esto se llegó a la conclusión y tomando en cuenta la pirámide de Maslow en ciertos puntos como es el reconocimiento de los logros laborales que no se encuentra tan favorable por motivo de estas situaciones que atraviesa el departamento, denotando una desmotivación en este caso.

Siguiendo los puntos de Maslow, los resultados obtenidos en la parte de la autorrealización se observan que la mayor parte de estas personas han conseguido equilibrar su vida personal, con la vida laboral, formando un vínculo que favorece al departamento en lo motivacional, también en la parte de seguridad y estabilidad laboral, en este punto se puede considerar que el 54,9% de las personas que laboran en este departamento tienen más de 10 años de laborar en esta oficina. Las personas que no han encontrado este equilibrio entre estos factores pueden presentar una desmotivación o inseguridad a la hora de realizar sus labores diarias. En cuanto a la seguridad que puede generar esta oficina hacia sus miembros, se concluye que la apreciación es favorablemente, formando un círculo que refleja una estabilidad laboral y conformidad entre los empleados (ver gráfico 34).

5.1.7. En conclusión, con la dimensión del empowerment o empoderamiento de poder, refleja que este indicador posee la puntuación más baja de los seis factores analizados y se puede analizar que, debido a la estructura rígida de la institución y del departamento, no existe mucha posibilidad o flexibilidad de otorgar poder a la gente directamente como lo desearían.

5.1.8. En resumen, la conclusión general es que el Clima Organizacional en el Departamento de Cámara de Compensación presenta datos con una calificación de bueno y muy bueno con mayor porcentaje (ver gráfico 47), y tomando en cuenta la situación que este departamento está enfrentando con

respecto a la salida de un porcentaje significativo de empleados y la situación organizacional de imagen que este Banco está afrontando, es de esperar que existen diferentes puntos por mejorar en todas las dimensiones analizadas en la encuesta aplicada.

5.2. RECOMENDACIONES.

Con base en el análisis de resultados, a las preguntas del estudio de esta investigación que demostraron un resultado no tan favorable y en a las conclusiones establecidas anteriormente, se establecerán las siguientes recomendaciones:

5.2.1. Se recomienda: Que el jefe preste más atención o debe involucrase más en las labores diarias y se pide aplicarle una evaluación de competencias a los miembros del departamento para medir el tipo de liderazgo más adecuado para esta oficina.

5.2.2. Se recomienda: Mejorar la comunicación empleado-jefe en relación con las molestias laborales entre compañeros y en relación con el desempeño de cada colaborador que pueda ayudar a mejorarlo, esto se puede lograr con una capacitación de comunicación laboral.

Continuar informando semanalmente sobre los aspectos relacionados con la empresa tanto a lo interno como externo a los colaboradores, con lo cual se consigue un bien en común que es la satisfacción de los clientes.

5.2.3. Al enfocarse en los diferentes puntos de mejora que puedan existir en las relaciones interpersonales, se le recomienda sensibilizar más la intervención del jefe hacia sus colaboradores, también más atención o más seguimiento a los roces o inconformidades entre compañeros que puedan afectar los objetivos del departamento.

5.2.4. Se recomienda: Un programa de coaching de apoyo a la jefatura en términos de orientación, para el mejoramiento en su desempeño y gestión, en una tarea de dificultad como en la que se desarrolla. Con ello, al generar que se

establezca relaciones abiertas y comunicativas, permitiendo mayor cercanía, confianza y participación con los funcionarios a su cargo.

5.2.5. Se recomienda: Analizar con el departamento de Recursos Humano los programas de motivación que ellos operan, para involucrar a los empleados a participar en los procesos de toma de decisiones o lluvias de ideas en el proceso diario del departamento, con el fin de que el empleado pueda crecer como profesional.

5.2.6. Se recomienda: Apoyar a los empleados que tienen problema en lograr un equilibrio entre las metas laborales y las metas personales. Para la jefatura a cargo, buscar nuevos retos a los colaboradores de la oficina, que permita el crecimiento profesional, pero principalmente, tener la apertura para que todo el personal a cargo se sienta tomado en cuenta en las decisiones.

5.2.7. Se recomienda: Que la jefatura genere un programa de empoderamiento para que se facilite la toma de decisiones y la gestión del departamento.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1. PROPUESTA.

Para toda organización es ventajoso contar con un ambiente laboral sano, que sea percibido positivamente por sus integrantes, y optimizar su desempeño; de ahí la importancia de que las empresas lleven a cabo, periódicamente, planes que permitan mejorar el clima organizacional.

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el análisis del clima organizacional que se presenta en el Departamento de Cámara de Compensación se pudo concluir que, aunque se posee una sensación positiva del clima, existe una significativa posibilidad de mejorar de manera que los colaboradores realicen sus funciones con la mayor satisfacción posible.

A continuación, se presenta una propuesta con la finalidad de contribuir a mejorar el clima organizacional que existe actualmente en esta oficina del Banco de Costa Rica, al proponer ideas que permitan a los funcionarios un entorno agradable para desempeñar sus labores cotidianas y mejorar la percepción que tienen en relación con este. La propuesta consiste en desarrollar e implementar talleres, charlas, reuniones cara a cara o grupales, y otras iniciativas que busquen mejorar el clima organizacional de la empresa.

6.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los diferentes puntos que se mueven en una alta velocidad y que afectan a las empresas como la tecnología, la innovación, la inseguridad social, entre otros, hacen que las personas trabajen bajo constantes presiones y estrés en sus labores, lo que provoca altos índices de preocupación en su día a día. Esto conlleva al deterioro en aspectos de la salud que afectan indirectamente o directamente en el desempeño laboral, la asistencia a trabajar, en el confort laboral, la motivación y una buena integración al espacio donde se labora.

Por lo anterior, la propuesta pretende crear e implementar talleres, capacitaciones, charlas y reuniones entre los miembros del departamento de Cámara de Compensación con el fin de brindar oportunidades de mejora que vienen a fortalecer el clima organizacional y por consiguiente, el desempeño de las actividades diarias que realizan los colaboradores de la organización.

6.3. OBJETIVO GENERAL.

Crear e implementar una propuesta que permita fortalecer la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, comunicación, empowerment, y el trabajo en equipo del departamento de Cámara de Compensación, para contribuir a mejorar el clima organizacional.

6.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Exponer los resultados obtenidos de la encuesta realizada en esta investigación a los miembros del departamento de Cámara de Compensación y con ello, crear comentarios u opiniones que ayuden a fortalecer el clima organizacional de la oficina.
2. Proponer un programa de focus groups o reuniones relacionadas con los resultados obtenidos en la investigación para el mejoramiento del clima organizacional del departamento de Cámara de Compensación.
3. Establecer actividades periódicas a través de cursos, talleres o capacitaciones dirigidas a los líderes y funcionarios de esta oficina, para fortalecer el papel que desempeñan dentro de la Institución.
4. Justificar actividades sociales que permitan la interacción entre compañeros de trabajo, tanto dentro como fuera del ámbito laboral, al promover las buenas relaciones interpersonales.
5. Analizar la opción de que se realice un programa de coaching ejecutivo para la jefatura de esta oficina y en un futuro realizar reuniones sobre este tema entre todos los miembros del departamento de Cámara de Compensación.

6. Desarrollar un plan de acción que incluya las recomendaciones presentadas en la sección del capítulo V de esta investigación.

6.1.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

La propuesta incluye cinco actividades, ordenadas según los objetivos específicos, como sigue:

1. Hacer la devolución de resultados obtenidos y la importancia de la creación de comentarios de los miembros del departamento a través de los focus groups (grupos de enfoque), que ayuden a fortalecer el clima organizacional, para obtener materia prima para los programas de mejora.
2. Elaborar un programa apoyado por el departamento de Recursos Humanos, que fomenten la satisfacción laboral el trabajo en equipo, motivación, empoderamiento, entre otros temas, en relación con diferentes actividades, tales como: capacitaciones, reuniones periódicas, talleres y cursos.
3. Desarrollar programas que intervengan el trabajo de equipo, motivación, relaciones interpersonales, comunicación, por medio de actividades sociales dentro y fuera de la institución.
4. Invertir u otorgar un programa de coaching ejecutivo para la jefatura con capacitaciones y reuniones acerca de este tema, luego compartirlo entre los miembros de la oficina.
5. Elaborar un plan de acción tomando en cuenta las recomendaciones de esta investigación.

Parte No. 1

Hacer la devolución de resultados obtenidos y la importancia de la creación de comentarios u opiniones de los miembros del departamento a través de los focus groups (grupos de enfoque), que ayuden a fortalecer el

clima organizacional y obtener materia prima para los programas de mejora.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, de los cuales varios miembros del departamento percibieron que sus opiniones o ideas no son tan tomadas en cuenta en las decisiones de esta oficina, que los resultados del tema de motivación está muy fraccionado, que existe un cierto descontento en la parte de empowerment, también se muestra un desbalance en el liderazgo y los temas de trabajo en equipo y relaciones interpersonales que tienen diferentes puntos por mejorar, por ello se decidió, proponerle al jefe encargado este tipo de ejercicios que hace que la integración de los empleados crezca y tomen un gran sentido de pertenencia en la organización o en el departamento, demostrando sus comentarios de lo que se debería cambiar para el mejoramiento de diferentes puntos de vista que talvez el jefe no consideraba.

Estas son percepciones sobre el clima organizacional de la empresa que les ayudará a plantear una propuesta y poder considerar un concepto integrado que permita determinar la manera en que las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones, se traduzcan para que influya en ellos.

Tipo del ejercicio

Tomando en cuenta los resultados con la herramienta utilizada en la investigación, se busca mostrar lo recaudado a todos los participantes de esta encuesta, realizar reuniones grupales, lluvia de ideas, entre otras opciones, con el fin de lograr una opinión más amplia de dichas derivaciones. Para ello se estima con el inicio en el primer semestre del año 2018 en un tiempo considerado de finalización de 2 meses, (inicio 1 de junio y finalizando el 1 agosto del año 2018). A continuación, se mostrará un cuadro con las actividades por realizar internamente en el departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica, como guía el jefe inmediato de esta oficina:

Tiempo estimado	Tipo de actividad	Lo que se busca
-----------------	-------------------	-----------------

1 junio, al 8 de junio 2018	Envío de los resultados obtenidos de la encuesta realizada vía correo electrónico a todos los miembros del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.	Se enviarán los resultados obtenidos de la encuesta realizada a cada miembro del departamento por correo electrónico, con el fin de que cada uno de ellos los analice y observen los puntos más bajos que se percibieron.
25 de junio 2018	Primera reunión del jefe inmediato con los empleados del departamento de Cámara de Compensación.	Se ejecutará la primera reunión para exponer los resultados obtenidos a todos los empleados y si surgieran, aclarar las dudas sobre los diferentes temas.
26 de junio 2018	Obtención de los comentarios u opiniones de cada uno de los colaboradores acerca de los resultados de la encuesta.	Focus Group
	Envío de los comentarios.	Se les solicitará a los participantes de enviar

10 de julio 2018		sus comentarios u opiniones acerca de lo visto en los grupos de enfoques. Tiempo máximo de recolección.
17 de julio 2018	Segunda reunión del jefe inmediato con los empleados del departamento de Cámara de Compensación.	Se ejecutará la segunda reunión del jefe inmediato con los empleados, para analizar los comentarios u opiniones expuestos por estas personas, de la cual se tratará de buscar mejoras para los diferentes temas como la comunicación, empowerment, trabajo en equipo, motivación, entre otros, esto se busca con lluvias de ideas, votaciones a resultados finales, entre otras.
	Creación de un plan de mejora.	Con base en lo obtenido y con el apoyo del departamento de recursos humanos, se buscará crear un plan

1 agosto 2018		de mejora que ayude a reforzar el Clima Organizacional del Departamento de Cámara de Compensación.
---------------	--	--

De los resultados obtenidos con la actividad anterior, se busca, aparte de crear un plan de mejora para el Clima Organizacional del Departamento de Cámara de Compensación, también reforzar los siguientes puntos entre los empleados de esta oficina del Banco de Costa Rica, como son:

- Trabajo en equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Comunicación.
- Motivación.
- Empowerment.
- Mejorar la relación jefe-empleado.
- Involucrar a los empleados en algunas decisiones del departamento.

Parte No. 2

Elaborar un programa apoyado por el departamento de Recursos Humanos, que fomenten la satisfacción laboral el trabajo en equipo, motivación, empoderamiento, entre otros temas, en relación con diferentes actividades, tales como: capacitaciones, reuniones periódicas, talleres y cursos.

- Al ser una institución con una estructura tan rígida y políticas tan estrictas sobre los presupuestos de cada área sobre estos asuntos en relación con los temas de capacitaciones, talleres y cursos, se propone que el jefe o representante de esta oficina les solicite a los encargados en el

departamento de Recursos Humanos de esa organización, la elaboración de estas diferentes actividades, tomando en cuenta los distintos puntos menos favorables del análisis que se realizó en esta investigación como el empoderamiento, liderazgo y motivación.

- De igual manera se propone la solicitud de realizar un programa de focus groups o reuniones relacionadas con los resultados obtenidos en la investigación o a los resultados obtenidos de la oficina en los diferentes periodos (mensualmente), tomado en cuenta las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros, para el mejoramiento del clima organizacional del departamento de Cámara de Compensación.

Parte No. 3

Desarrollar programas que intervengan el trabajo de equipo, motivación, relaciones interpersonales, comunicación, por medio de actividades sociales dentro y fuera de la institución.

Se propone la realización de actividades sociales como por ejemplo la celebración de los cumpleaños de los miembros del departamento una vez por mes, actividades deportivas o recreativas, las cuales son fundamentales en la calidad de vida de las personas, promueven la cohesión social, generan espacios de encuentro, deporte y entretenimiento, lo que implica un impacto positivo en la salud de las personas.

Este tipo de actividades ayudan a que se fortalezcan las habilidades sociales, las cuales ayudan a que las personas se relacionen con los demás, se integren al equipo o grupo de trabajo y a comunicarse de manera efectiva. Algunas de las habilidades sociales que se puedan ver afectadas positivamente son:

- Optimismo: Ser optimista les ayudará a las personas a ver la vida con buenos ojos y a no cargarse con pensamientos negativos.
- Empatía: A muchas personas les gusta rodearse de gente que se preocupa por los demás.

- Diligencia: La diligencia es la única manera de recibir la credibilidad por lo que haces.
- Amabilidad: Ser afable implica ser accesible a los demás y escuchar sin prejuicios.
- Cortesía: La gente educada siempre tiene más posibilidades de triunfar, porque ser cortés implica valorar y respetar a los demás.
- Saber escuchar: Saber conversar implica saber escuchar. Si no sabes escuchar con atención, no solo no serás capaz de aprender ni de intercambiar información, sino que también no será capaz de entender una crítica constructiva que le ayude a mejorar.
- Resiliencia: La resiliencia es la capacidad de sobreponerse al dolor emocional y a las situaciones adversas. En este contexto, el fracaso es solamente una información valiosa, no un callejón sin salida.

Parte No. 4

Invertir u otorgar un programa de coaching ejecutivo para la jefatura con capacitaciones y reuniones acerca de este tema, luego compartirlo entre los miembros de la oficina.

Al ser una institución con una estructura tan rígida y políticas tan estrictas sobre los presupuestos de cada área sobre estos asuntos en relación con diferentes temas se le propone al departamento de Recursos Humanos analizar la realización de este tipo de reuniones o capacitaciones sobre el tema de Coaching ejecutivo, considerando que este tema consiste en analizar y diseñar un conjunto de técnicas y estrategias enfocadas al equipo humano de una empresa o departamento. El objetivo principal del coaching es lograr tanto la eficacia en los resultados como la motivación y satisfacción de todo el personal de la empresa.

En todo departamento, el coaching es una herramienta clave para desarrollar y enriquecer el potencial de cada una de las personas que componen la oficina.

El coaching también es importante porque facilita el proceso de adaptación al cambio, el cual, en esta oficina el cambio es uno de los temas que se ha visto más afectado, ya que la salida de un porcentaje de los empleados por motivo de las decisiones institucionales es un punto por considerar que estas diversas herramientas y recursos, con este tipo de reuniones puedan generar que las personas se adapten a cualquier variante de manera más simple y segura.

El coaching contribuye a mostrar los objetivos de la organización a fin de planificar de forma estratégica cada una de las metas. Además, favorece la comunicación en las relaciones que se establecen dentro del departamento.

Como se puede ver, mediante el coaching se puede mejorar el clima de la organización, enriquecer la comunicación, la confianza, optimizar el liderazgo y orientar la consecución de objetivos.

Al final de estas capacitaciones y reuniones acerca del coaching ejecutivo, se le solicitará al jefe o a los que participaron en estas actividades, compartir su conocimiento adquirido en estas capacitaciones con el resto de los miembros del departamento por medio de reuniones departamentales.

Parte No. 5

Elaborar un plan de acción tomando en cuenta las recomendaciones de esta investigación.

Con base EN todos los resultados obtenidos de este estudio y la recaudación de información con todas las actividades entre los miembros del departamento, se le propone a la jefatura y el departamento de Recursos Humanos del Banco, crear un plan de acción que pueda solventar, mejorar o eliminar los puntos que esta investigación abarca y se consideren necesarios para fortalecer el clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Aparicio, Pilar. (2007). ***Relaciones en el entorno de trabajo***. McMillan Profesional.

Chiavenato, Idalberto. (2001). ***Administración, Proceso administrativo. Tercera edición***. Colombia. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2004). ***Comportamiento Organizacional, la dinámica de éxito en las organizaciones***. Mexico. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2007). ***Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, octava edición***. México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2011). ***Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición***. México. Mc Graw Hill.

Hernandez Sampieri, Roberto. Fernandez Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2010). ***Metodología de la investigación. Quinta edición***. México. Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen P. (2013). ***Comportamiento Organizacional***. México. Pearson.

Koontz Harold, Heinz Wehrich, Mark Cannice. (2012). ***Administración: una perspectiva global y empresarial***. México. Mc Graw Hill.

Dessler, Gary, Varela Juárez, Ricardo. (2011). ***Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano***. México. Pearson Educación.

Newstrom John, (2011). ***Comportamiento humano en el trabajo***. México. Mc Graw Hill.

Aamodt Michael, (2010). ***Psicología industrial/organizacional 6ta edición.*** México. Cengage Learning Editores.

Werther William, Davis Keith, (2010). ***Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas, sexta edición.*** Mexico. Mc Graw Hill.

REVISTAS WEB

Ramos, Karim. (2007). Consultoría, La importancia de la selección de personal y la definición de objetivos. Recuperado 3 de junio del 2017, de <http://revistaconsultoria.com.mx/clima-laboral/>

SITIOS WEB

<http://www.bancobcr.com/archivos-de-usuario/PDF/RS/POL-GOC-GCO-116-10.pdf>

<http://www.archivonacional.go.cr/censo/pdf/bcr.pdf>

ANEXOS

**Encuesta (6 dimensiones: Liderazgo, Comunicación,
Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales,
Motivación y Empowerment)**

**Universidad Hispanoamericana Carrera de Administración de Negocios
con énfasis en Recursos Humanos.**

Instrumento para analizar el clima organizacional que se presenta en el departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica como parte de la investigación a nivel académico para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador: Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el clima organizacional; agradezco su ayuda con la realización del mismo.

Por favor, proceda a marcar la respuesta que corresponda. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

Las opciones de la respuesta del 1 al 5 son:

1 = NUNCA.

2 = POCO.

3 = REGULAR.

4 = MUCHO.

5 = SIEMPRE.

Fecha de la realización del cuestionario...../...../.....

1. ¿Cuál es su edad actual?

18 a 30 años

31 a 39 años

40 a 49 años

50 años en adelante

2. Seleccione el tiempo que tiene de laborar en el Departamento de Cámara de Compensación.

0 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 a 20 años

21 en adelante

3. Mi jefe inmediato se comunica conmigo y mis compañeros, conoce nuestra opinión y luego de escucharlos toma las decisiones.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar problemas de trabajo.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mi jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

3. Existe un alto grado de cooperación entre los compañeros de trabajo para realizar las labores diarias.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

4. Mi jefe consigue que vea los problemas de la oficina desde muchos ángulos diferentes.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

5. Lo que transmite mi jefe en la oficina, me aumenta las ganas de dar más de lo que me solicitan en mis labores diarias.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

6. En mi departamento se considera el trabajo en equipo como factor clave para el éxito de las labores diarias.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

7. La actitud de mi jefe es abierta respecto a sus puntos de vista y escucha opiniones respecto a sus funciones.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

8. Mi jefe y compañeros reconocen mis logros laborales con frecuencia.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

9. La comunicación con mis compañeros del mismo rango es adecuada (requerida, suficiente, apropiada, satisfactoria) para el cumplimiento de los objetivos de la oficina.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

10. Existe un balance entre mi trabajo y el cumplimiento de mis metas personales.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

11. En las relaciones entre compañeros existen diferencias o roces que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

12. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Me siento en libertad de hablar con mis compañeros sobre asuntos de trabajo sin temor a represalias.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mis opiniones son tomadas en cuenta acerca de asuntos de trabajo.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. La comunicación con mis compañeros del mismo rango se adapta para poder solucionar conflictos entre compañeros.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. El ambiente laboral me motiva para realizar mis labores diarias con satisfacción.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Considera que a la hora de trabajar duro existe la posibilidad de progresar en la empresa.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Siento interés por alcanzar los objetivos del departamento con el apoyo de mis compañeros de trabajo.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Mi jefe inmediato me da libertad para asumir comportamientos o actividades en el trabajo, a los que pienso debería prestar más atención.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mi jefe se comunica conmigo para brindarme alguna realimentación acerca de mi desempeño laboral.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. El trato y la armonía en mi equipo de trabajo son buenos.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Mi jefe me expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos del departamento.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. A la hora de realizar las tareas diarias la división de trabajo es equilibrado entre los compañeros para alcanzar las metas organizacionales.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Me siento seguro y estable de laborar en el departamento de Cámara de Compensación.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. La comunicación en el departamento fluye adecuadamente.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Mi jefe inmediato toma el tiempo para discutir los diferentes temas de trabajo conmigo.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. En el departamento se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

28. En las funciones diarias mi jefe participa con sus colaboradores en el mismo equipo de trabajo.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

29. Converso con mi jefe sobre problemas de trabajo o personales libremente.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

30. Se me señala más cuando realizo incorrectamente una labor, que cuando realizo bien mi trabajo.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

31. Considero que existe la posibilidad de desarrollar habilidades y competencias en mi trabajo.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**
O **O** **O** **O** **O**

32. Mi jefe sabe escuchar con atención, está abierto a comentarios y considera otros puntos de vista que se le propongan.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE
O O O O O

33. Las metas que comparte mi equipo de trabajo son claras.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE
O O O O O

34. Tengo suficiente participación en las decisiones que afectan a mi trabajo.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE
O O O O O

35. Mi relación es buena a la hora de interactuar con mis compañeros de trabajo.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE
O O O O O

36. Tengo el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias y llevar a cabo las tareas asignadas.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE
O O O O O

37. La comunicación entre compañeros es muy importante para la realización de las actividades diarias del departamento.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE

38. A la hora de aportar ideas para el mejoramiento de las actividades mi jefe no interviene y me da la libertad para hacerlo.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**

39. Mi jefe eleva mis capacidades, motivaciones y valores, y no solo mi desempeño en las metas de la organización.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**

40. Mi jefe comparte comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**

41. La asignación de trabajo se da equitativamente en las labores diarias en mi oficina (recargo de trabajo)

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**

42. En el momento que yo debo tomar alguna decisión para el cumplimiento del trabajo diario mi jefe me da libertad para hacerlo.

1 NUNCA **2 POCO** **3 REGULAR** **4 MUCHO** **5 SIEMPRE**

43. Mi jefe me dice cosas que me hacen sentir orgulloso de ser parte del departamento de Cámara de Compensación del Banco de Costa Rica.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE

44. Cuando necesito realizarle una consulta a mi jefe se me genera un sentimiento de miedo o repulsión.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE

45. Recibo apoyo para llegar a nuevas y mejores formas de hacer las labores diarias.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE

46. A la hora de transmitir un mensaje a mis superiores, conozco el nivel jerárquico que debo seguir.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE

47. A la hora de que mi jefe debe explicar alguna política o procedimiento lo hace de forma clara.

1 NUNCA 2 POCO 3 REGULAR 4 MUCHO 5 SIEMPRE

48. Le expreso a mi jefe si algo me molesta de mi puesto de trabajo o si algo sucede con algún compañero.

1 NUNCA	2 POCO	3 REGULAR	4 MUCHO	5 SIEMPRE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>