



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE LA INFORMACIÓN DEL
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD”**

Proyecto de Graduación para Optar por el Grado de Bachillerato en
Administración de Empresas

Elaborado por:
Jessica Vargas Chacón

Profesor Guía:
Berman Siles Ortega

San José, Noviembre 2012

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por darme la bendición de culminar esta etapa de mi vida con gran éxito y satisfacción.

A mi esposo e hijo por su comprensión y brindarme el apoyo que necesite en cada etapa de mi carrera profesional, su sacrificio y su amor incondicional hacia mí.

A mis padres y hermanos que estuvieron siempre ahí cuando los necesité brindándome su apoyo en los momentos más difíciles y siendo parte esencial de mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar hasta donde he llegado, gracias por todas las bendiciones que me has regalado.

A mi familia por darme esas palabras de aliento y fortaleza cuando más las necesité.

A mis amigos y compañeros del TEC que hicieron de mi paso por esta prestigiosa Universidad una experiencia inolvidable.

Al Coordinador del Proceso Gestión Recurso de la Información Alfonso Mora Núñez, por brindarme la oportunidad de realizar el proyecto en su Proceso y brindarme el apoyo y comprensión que necesite durante el desarrollo de la investigación.

Al Profesor Berman Siles quién me brindo su guía y experiencia profesional para llevar a cabo de la mejor manera este proyecto.

A la Coordinación y Profesores de la Carrera de Administración de Empresas que siempre se preocuparon por hacer de sus estudiantes profesionales de bien, exigiendo calidad y perfección en la elaboración de los trabajos creando esa diferencia en la formación académica.

A todos muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO I - GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Marco de referencia empresarial	2
1.1.1 Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	2
1.1.1.1 Antecedentes	2
1.1.1.2 Misión	3
1.1.1.3 Visión	3
1.1.1.4 Valores	3
1.1.1.5 Estructura Organizacional.....	4
1.1.2 Dirección Gestión Documentación e Información	7
1.1.2.1 Misión	7
1.1.2.2 Visión.....	7
1.1.2.3 Objetivos Estratégicos	8
1.1.2.4 Valores	8
1.1.3 Proceso Gestión Recurso de la Información.....	9
1.2 Antecedentes del Estudio.....	10
1.3 Problema y Justificación.....	10
1.3.1 Problema.....	10
1.3.2 Justificación	11
1.4 Objetivo General y Específicos	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Alcances y Limitaciones	12
1.5.1 Alcances.....	12
1.5.2 Limitaciones.....	13

2.	CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	14
2.1	Administración.....	14
2.2	Organización	16
2.3	Administración de Recursos Humanos.....	16
2.4	Gestión del Talento Humano	17
2.5	Desarrollo Organizacional.....	18
2.6	Comportamiento Organizacional.....	19
2.7	Relación Interorganizacional.....	26
2.8	Cultura Organizacional	29
2.9	Calidad de Vida Laboral	30
2.10	Clima Organizacional	31
3.	CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO	36
3.1	Enfoque de la Investigación	36
3.1.1	Enfoque Cuantitativo	36
3.1.2	Enfoque Cualitativo	37
3.2	Tipo de Investigación.....	37
3.2.1	Investigación Exploratoria.....	37
3.2.2	Investigación Descriptiva.....	39
3.3	Sujetos y Fuentes de Información.....	40
3.3.1	Sujetos.....	40
3.3.2	Fuentes.....	40
3.4	Técnicas de Investigación.....	41
3.4.1	Cuestionario	41
3.4.2	Entrevistas.....	42
3.5	Variables de estudio.....	43
3.6	Preguntas según las variables de estudio	45
3.7	Recolección de información, procesamiento y análisis de los datos	47
3.7.1	Recolección de información	47
3.7.2	Procesamiento de los datos	50
3.7.3	Análisis de los datos	51
3.8	Generación de propuesta de mejoramiento.....	51
4.	CAPÍTULO IV - SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROCESO GESTION RECURSO DE LA INFORMACIÓN	52
4.1	Dimensiones del clima organizacional	52

4.1.1	Relaciones interpersonales	52
4.1.2	Estilo de dirección	58
4.1.3	Sentido de pertenencia	64
4.1.4	Retribución	70
4.1.5	Disponibilidad de recursos	76
4.1.6	Estabilidad	83
4.1.7	Claridad y coherencia en la dirección	89
4.1.8	Valores colectivos.....	96
4.2	Estado de ánimo.....	101
4.3	Información general	104
4.4	Evaluación cualitativa del proceso	109
4.4.1	Opinión general del área en la que se desempeña.....	109
4.4.2	Recomendaciones para la mejora del proceso	116
5.	CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1	Conclusiones.....	118
5.2	Recomendaciones	120
6.	CAPÍTULO VI - PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROCESO GESTIÓN RECURSO DE LA INFORMACIÓN.....	122
6.1	Objetivo de la propuesta.....	122
6.2	Acciones	122
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	127
8.	ANEXOS	128
8.1	Cuestionario de clima organizacional	128

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 – Relación variables y preguntas realizadas a colaboradores	45
Cuadro N°2 – Aceptación en el grupo	54
Cuadro N°3 – Educación de la jefatura	60
Cuadro N°4 – Ordenes arbitrarias	62
Cuadro N°5 – Beneficios derivados de la empresa	65
Cuadro N°6 – Satisfacción con servicios de salud	66
Cuadro N°7 – Calidad de los servicios de salud	69
Cuadro N°8 – Recomendación de la empresa para trabajar	72
Cuadro N°9 – Sentimiento de vergüenza hacia la empresa.....	73
Cuadro N°10 – Disponibilidad de un espacio adecuado	77
Cuadro N°11 – Acceso a la información	81
Cuadro N°12 – Iluminación deficiente	82
Cuadro N°13 – Contratación de personal temporal	86
Cuadro N°14 – Permanencia por buen desempeño	88
Cuadro N°15 – Relación de tareas con el cumplimiento de las metas	92
Cuadro N°16 – Comunicación de logros	93
Cuadro N°17 – Calidad del trabajo en equipo	96
Cuadro N°18 – Interacción con otras dependencias	97
Cuadro N°19 – Estado de ánimo de los colaboradores	102
Cuadro N°20 – Antigüedad en el proceso	106
Cuadro N°21 – Nivel de escolaridad obtenido	108
Cuadro N°22 – Opiniones positivas de los colaboradores	110
Cuadro N°23 – Opiniones negativas de los colaboradores	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 – Opiniones tomadas en cuenta	53
Gráfico N°2 – Distancia entre compañeros de trabajo	55
Gráfico N°3 – Sentimiento de incomodidad en el grupo	56
Gráfico N°4 – Valor de los aportes al grupo	57
Gráfico N°5 – Confianza generada por la jefatura	59
Gráfico N°6 – Apoyo en las decisiones	61
Gráfico N°7 – Desconfianza en el grupo de trabajo	63
Gráfico N°8 – Conformidad con asignación salarial	67
Gráfico N°9 – Relación entre políticas y aspiraciones personales	68
Gráfico N°10 – Interés por el futuro de la empresa	71
Gráfico N°11 – Trabajo de horas extras sin remuneración	74
Gráfico N°12 – Sería más feliz en otra empresa	75
Gráfico N°13 – Ambiente físico del sitio de trabajo	78
Gráfico N°14 – Entorno físico del sitio de trabajo	80
Gráfico N°15 – Relación desempeño-despidos	84
Gráfico N°16 – Estabilidad laboral	85
Gráfico N°17 – Puestos de trabajo por preferencias personales	87
Gráfico N°18 – Comprensión de las metas	90
Gráfico N°19 – Conocimiento de la manera en que se cumplen las metas	91
Gráfico N°20 – Metas entendibles	95
Gráfico N°21 – Facilidad del flujo de información	98
Gráfico N°22 – Rapidez de las dependencias en culpar a otras	99
Gráfico N°23 – Resolución de problemas por parte de las dependencias	101
Gráfico N°24 – Estado de ánimo de los colaboradores	103
Gráfico N°25 – Género de los encuestados	104
Gráfico N°26 – Edades de los colaboradores	105
Gráfico N°27 – Condición contractual	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 – Organigrama Instituto Costarricense de Electricidad, 2012	6
Figura N°2 – Organigrama Dirección Gestión Documentación e Información, 2012	9

INTRODUCCIÓN

Día a día las empresas se enfrentan a un mercado más competitivo y globalizado, donde se generan diferentes formas de avanzar dejando atrás aquellas organizaciones que no encuentren una rápida y eficaz manera de adaptarse a los cambios y ser más agresivas en sus estrategias, este medio en el que se desarrollan las distintas entidades les hace estar vigilantes y atentas al buen funcionamiento de sus operaciones y en promover la calidad de sus servicios en busca de conquistar un mercado cada vez más exigente y que espera más y mejores condiciones en los productos y servicios que ofrecen.

Sin duda alguna, independientemente del tipo de industria en el que se desarrollen las organizaciones un factor esencial en su productividad y el éxito de sus actividades es su recurso humano, de este depende la eficacia y eficiencia con que se ejecuten las operaciones y para ello el personal de cada empresa se debe encontrar en un ambiente laboral adecuado bajo las condiciones necesarias que permitan brindar excelencia en su desempeño.

La presente investigación se realizó en el Proceso Gestión Recurso de la Información del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), con el objetivo de diagnosticar el ambiente laboral en el que se desempeñan los colaboradores y brindar una serie de recomendaciones en busca de la mejora continua de sus funciones.

El informe de investigación presenta datos relevantes recopilados durante el periodo de estudio relacionado con la percepción de los colaboradores de su ambiente laboral y fundamentado en sustentos teóricos que brinden credibilidad a los resultados obtenidos.

Además, se brinda un análisis de la situación actual del Proceso basado en los resultados de la investigación y una propuesta de mejora que espera brindar solución a las principales áreas vulnerables del clima organizacional del Proceso.

1. CAPÍTULO I - GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se determina información de la empresa donde se desarrolla la investigación y del Proceso Gestión Recurso de la Información tales como sus antecedentes, objetivos estratégicos, misión, visión, valores que los caracterizan, estructura organizacional, entre otros. Además se presentan los antecedentes del estudio, su problemática y la debida justificación del estudio, así como sus objetivos a seguir, alcances y limitaciones y un breve resumen de la metodología a utilizar.

1.1 Marco de referencia empresarial

1.1.1 Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

1.1.1.1 Antecedentes

Grupo ICE (2012). El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) fue creado por el Decreto - Ley No.449 del 8 de abril de 1949.

Su creación fue el resultado de una larga lucha de varias generaciones de costarricenses que procuraron solucionar, definitivamente, los problemas de la escasez de energía eléctrica presentada en los años 40 y en apego de la soberanía nacional, en el campo de la explotación de los recursos hidroeléctricos del país. Como objetivos primarios el ICE debe desarrollar, de manera sostenible, las fuentes productoras de energía existentes en el país y prestar el servicio de electricidad.

Posteriormente, en 1963 se le confirió al ICE un nuevo objetivo: el establecimiento, mejoramiento, extensión y operación de los servicios de comunicaciones telefónicas, radiotelegráficas y radiotelefónicas en el territorio nacional. Tres años más tarde, instaló las primeras centrales telefónicas automáticas y, a partir de entonces, las telecomunicaciones iniciaron su desarrollo.

Con el devenir del tiempo, ha evolucionado como un grupo de empresas estatales, integrado por el ICE (Sector Electricidad y Telecomunicaciones) y

sus empresas: Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL), las cuales han trazado su trayectoria, mediante diversos proyectos de modernización desarrollados en las últimas décadas.

La globalización de los mercados y la revolución tecnológica llevan a las empresas del Grupo ICE a redoblar esfuerzos con una clara orientación hacia el cliente, con los mejores y más innovadores productos y servicios, con menos recursos y en el menor tiempo posible.

1.1.1.2 Misión

Consolidar la preferencia de nuestros clientes renovando nuestra organización y cultura hacia el nuevo entorno competitivo.

1.1.1.3 Visión

Ser el grupo empresarial líder e innovador de soluciones de telecomunicaciones y electricidad en el mercado regional.

1.1.1.4 Valores

Nuestro Consejo Directivo en la Sesión 5873 del 14 de mayo del 2009 acordó los siguientes valores que identifican a la institución en el desempeño de sus labores:

✓ *Integridad*

- Para desarrollar nuestro trabajo de acuerdo con los principios de transparencia, justicia, confiabilidad, honestidad y respeto.
- Para ser leales a la institución y a nuestros clientes.
- Para rechazar las influencias indebidas y los conflictos de interés.

- Para ser consecuentes entre lo que se dice y lo que se hace.
- Para administrar responsablemente los bienes institucionales.
- Para actuar de conformidad con la normativa nacional e institucional.

✓ **Compromiso**

Con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

- Con el desarrollo económico y social de país.
- Con la calidad de vida de los habitantes del país.
- Con el medio ambiente.
- Con el trabajo bien realizado y los objetivos de ICE.

✓ **Excelencia**

En el suministro de un servicio oportuno, confiable y de calidad.

- En la búsqueda y aplicación de nuevas tecnologías para beneficio de nuestros clientes.
- En la aplicación de las mejores prácticas técnicas y administrativas.
- En la atención al cliente.
- En el desarrollo integral del factor humano.
- En la gestión de los recursos institucionales.

1.1.1.5 Estructura Organizacional

• **Consejo Directivo**

“El ICE está dirigido por un Consejo Directivo compuesto por siete miembros nombrados por el Consejo de Gobierno. Del seno del Consejo Directivo se nombra un Presidente, quien dirige las sesiones, así como un Vicepresidente, que sustituye al Presidente en sus ausencias y un Secretario.

- **La Presidencia Ejecutiva**

La integra el Presidente Ejecutivo nombrado por el Consejo de Gobierno y un Grupo de Apoyo nombrado internamente.

- **La Gerencia General**

Está integrada por un Gerente General nombrado por el Consejo Directivo y un Grupo de Apoyo nombrado internamente.

Gerencias de Finanzas, Electricidad, Logística y Recursos Institucionales, Clientes, Telecomunicaciones integradas por Divisiones, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), Direcciones Técnicas y direcciones cuyos Directores son nombrados a nivel interno y por concurso.

- **Las Empresas del Grupo ICE**

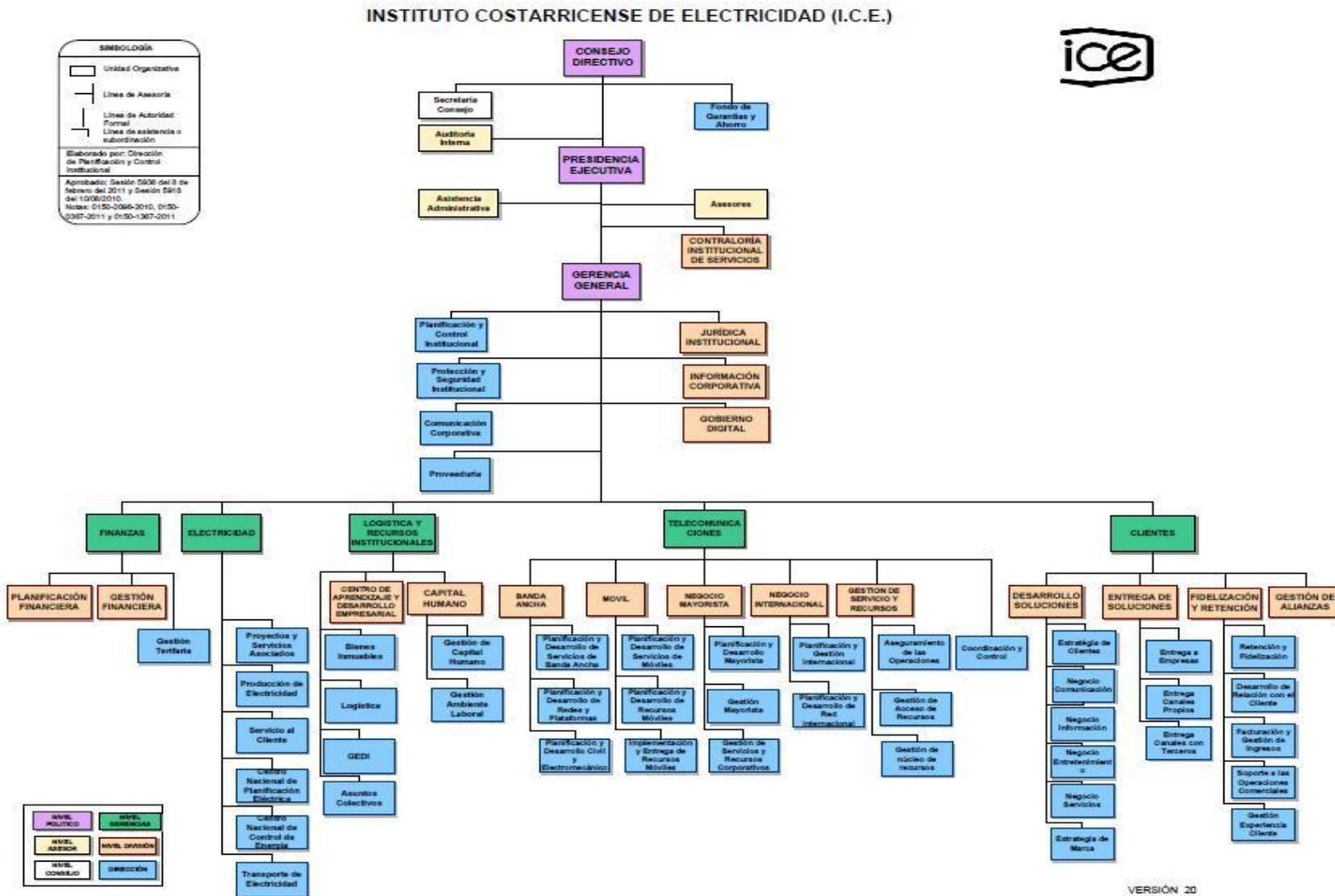
Son empresas del ICE las siguientes:

- Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL), en su condición de accionista mayoritaria.
- Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA).
- Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica S.A. (CRICRSA)
- ICE (Sector Electricidad, Sector Telecomunicaciones y Sector Gestión Administrativa)

Para efectos de organización se habla del Sector Electricidad, compuesto por CNFL y Electricidad del ICE y del Sector Telecomunicaciones, compuesto por Telecomunicaciones del ICE y RACSA.

Figura N°1

Organigrama Instituto Costarricense de Electricidad, 2012



Fuente: Departamento de Recursos Humanos ICE, 2012.

1.1.2 Dirección Gestión Documentación e Información

La Dirección Gestión Documentación e Información (GEDI) fue creada mediante la sesión del Consejo Directivo N° 5256 del 16 de enero del 2001 con el fin de normalizar la Gestión Documental del ICE.

Su principal objetivo es satisfacer las necesidades de sus socios estratégicos mediante soluciones integrales, basados en el modelo de gestión documental y recursos de información empresarial.

Se encuentra integrado por las siguientes áreas:

- Archivo central de Telecomunicaciones y Electricidad.
- Centros de información de Telecomunicaciones y Electricidad.
- Oficinas de publicaciones.

1.1.2.1 Misión

“Proporcionar productos, a través de los cuales se promueve una cultura para la gestión de información documental y conocimiento empresarial, satisfaciendo al cliente con personal comprometido y tecnología especializada.”

1.1.2.2 Visión

“Ser un área eficiente y eficaz en la gestión de información y conocimiento empresarial, en sinergia con otros actores afines, facilitando recursos a los clientes para la toma de decisiones que contribuyan a la competitividad del negocio ICE.”

1.1.2.3 Objetivos Estratégicos

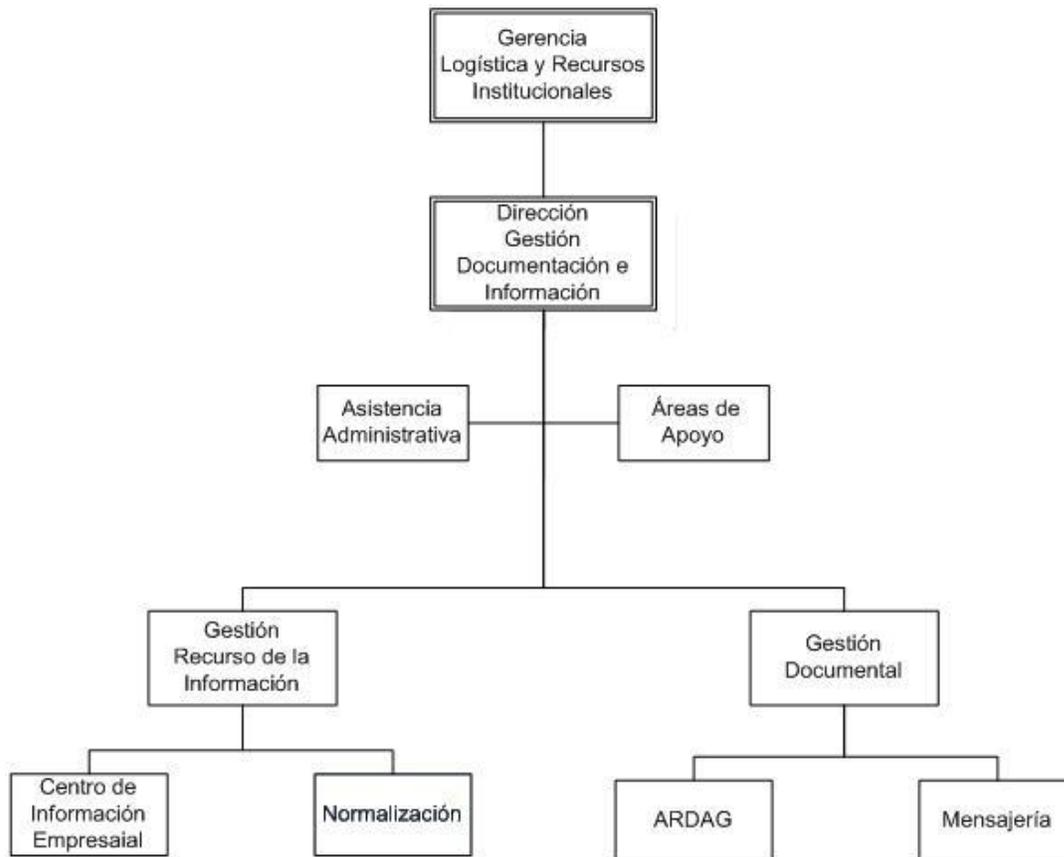
- ✓ Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros disponibles.
- ✓ Proporcionar recursos de información adecuados que contribuyan a la competitividad del ICE.
- ✓ Contribuir con la sistematización de la gestión de información documental y conocimiento empresarial a nivel institucional.
- ✓ Satisfacer adecuadamente los requerimientos de los clientes.
- ✓ Establecer una comunicación participativa hacia colaboradores, clientes y proveedores de GEDI, que permita mejorar la gestión.
- ✓ Optimizar los procesos GEDI de cara al cliente.
- ✓ Desarrollar las competencias requeridas por el personal para la adecuada ejecución de los procesos.

1.1.2.4 Valores

- ✓ **Compañerismo:** Solidaridad en el trabajo ayudando y colaborando mutuamente.
- ✓ **Lealtad:** Respeto a la moral y la ética basada en los valores de la organización.
- ✓ **Honestidad:** Transparencia en nuestro quehacer diario.
- ✓ **Excelencia:** Actitud de mejoramiento continuo en las actividades personales y laborales.
- ✓ **Compromiso:** Dar lo mejor de cada uno en todas nuestras acciones

Figura N°2

Organigrama Dirección Gestión Documentación e Información, 2012



Fuente: Departamento de Recursos Humanos ICE, 2012.

1.1.3 Proceso Gestión Recurso de la Información

El Proceso Gestión Recurso de la Información tiene como objetivo general fomentar una cultura informacional en el ICE que permita las buenas prácticas en la gestión de la información y la documentación.

Se divide en dos subprocesos que son:

- Subproceso Normalización
- Subproceso Centro de Información Empresarial

El Subproceso Normalización busca optimizar la gestión de la información documental en el ICE, mediante una metodología de organización documental, amparada en la legislación nacional y normativa internacional.

El Subproceso Centro de Información Empresarial tiene como objetivos ofrecer soluciones de información a sus clientes de manera oportuna, a partir de personal comprometido y tecnología pertinente y además facilitar la labor diaria de los funcionarios del ICE, apoyando la toma de decisiones, proveyéndoles de ventajas competitivas sobre otros actores en el negocio a la vez que les estimula para la generación de nuevo conocimiento.

1.2 Antecedentes del Estudio

Producto del comportamiento de los colaboradores del Proceso de Gestión Recurso de la Información con relación a la alta rotación de personal y el interés por parte de la Jefatura en conocer el estado de motivación de los funcionarios, así como el estado del ambiente laboral en el que se desempeñan nace la necesidad de realizar una investigación científica enfocada dentro del tema de clima organizacional que permita conocer la información necesaria para obtener una amplia percepción de cómo se encuentra la cultura laboral, sus condiciones, factores influyentes en el clima organizacional y así poder desarrollar mejoras que aporten un valor agregado.

1.3 Problema y Justificación

1.3.1 Problema

¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional del Proceso Gestión Recurso de la Información de la Dirección Gestión Documentación e Información?

1.3.2 Justificación

El ser humano dentro de una organización debe sentirse satisfecho y motivado, de esta manera se logrará identificar y se sentirá parte de la compañía, si estos factores fallan podrían causar conflictos a nivel organizacional, lo que crearía un ambiente laboral tenso y desfavorable tanto para el individuo como para la organización.

Por esta situación, se considera relevante un estudio de clima organizacional en el Proceso Gestión Recurso de la Información debido a que se busca el bienestar de cada uno de los colaboradores y mejorar los aspectos del clima organizacional del área ya que se ha observado casos de ausentismo principalmente por motivo de incapacidades y una recurrente rotación hacia otras áreas del ICE, además como en toda empresa este Proceso se expone a conflictos de relaciones interpersonales entre colaboradores, coordinadores y/o jefaturas, además presentan sus propios patrones de cultura laboral conductuales, diferentes formas de hacer el trabajo y una importante brecha generacional que en ocasiones marca las diferencias y que serían de interés en la investigación con el fin de aprender de las mismas.

Así mismo se presentan producciones con comportamientos crecientes y decrecientes las cuales se espera saber si tienen relación con el ambiente laboral y condiciones laborales con planillas de colaboradores que se encuentran de manera ocasional, lo que significa que tienen contratos por un periodo determinado así como aquellos colaboradores que se encuentran en propiedad por tiempo indefinido.

Por las causas anteriores expuestas y debido a que las funciones son permanentes y continuas, se crea la necesidad de llevar a cabo una investigación en el ambiente laboral y el clima organizacional en el que se desempeñan los colaboradores del Proceso Gestión Recurso de la Información.

1.4 Objetivo General y Específicos

1.4.1 Objetivo General

Determinar los factores que afectan el clima organizacional del Proceso Gestión Recurso de la Información de la Dirección Gestión Documentación e Información.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar que aspectos inciden en la rotación del personal del Proceso Gestión Recurso de la Información.
- Evaluar el nivel de motivación de los colaboradores.
- Conocer el grado de satisfacción de los colaboradores que trabajan en el Proceso Gestión Recurso de la Información con respecto a la forma en que se dirige el Proceso.
- Aplicar una encuesta a la población para obtener información relevante que permita conocer el estado del ambiente laboral en el que se desarrollan las labores diarias.
- Evaluar y analizar la percepción general del clima organizacional según los colaboradores del Proceso Gestión Recurso de la Información.
- Plantear las recomendaciones necesarias para fortalecer las principales debilidades detectadas en el clima organizacional del Proceso.

1.5 Alcances y Limitaciones

1.5.1 Alcances

- Se evaluarán las condiciones laborales en las que se desempeñan los colaboradores.

- Se medirán los principales aspectos que se relacionan con el clima organizacional, tales como: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.
- Se aplicara una herramienta como cuestionario a la población con el fin de obtener de manera acertada respuestas que reflejen las verdaderas condiciones del ambiente laboral.
- Se presentará un diagnóstico del clima organizacional que abarca el Proceso así como un informe con las recomendaciones pertinentes.
- Se brindará una propuesta de mejora basada en los resultados de la investigación.

1.5.2 Limitaciones

- El personal del Proceso Gestión Recurso de la Información se encuentra disperso físicamente en diferentes oficinas del Gran Área Metropolitana, por lo que se requiere un mayor desplazamiento para los análisis pertinentes.
- Al tratarse de un diagnóstico, queda a criterio de las jefaturas del Proceso la aprobación de la herramienta que se aplique a los colaboradores como también poner en marcha las recomendaciones propuestas al final del informe de la investigación.
- Durante el desarrollo de la investigación se dió a conocer una impactante situación laboral de inestabilidad contractual para los colaboradores que se encuentran nombrados como ocasionales o temporales lo que generó incertidumbre y una mayor desconfianza a la hora de llenar el cuestionario.

2. CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

En este apartado se darán los principales conceptos que serán trascendentales para el desarrollo de ésta investigación, con el fin de establecer los fundamentos teóricos necesarios para validar las diferentes teorías y el diagnóstico final del estudio.

2.1 Administración

La administración consiste en “coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins y Coulter, 2003, p. 7)

Lo anterior implica el cumplimiento de los objetivos de la organización realizando una adecuada coordinación del personal para llevar a cabo las funciones de la manera correcta con el equipo humano adecuado. En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de un ente económico para alcanzar los fines claramente determinados.

Funciones

En la actualidad hay cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar; de esta manera Stephen P. Robbins (2003, p. 9) describe el proceso administrativo, que se detalla a continuación:

- a. **La planeación:** abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.
- b. **La organización:** comprende determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

- c. **Dirigir:** consiste en motivar a los empleados, influir en los individuos y los equipos de trabajo mientras llevan a cabo el cumplimiento de sus funciones y buscar el medio adecuado para mantener una comunicación efectiva con sus colaboradores preocupándose de sus comportamientos.
- d. **Controlar:** para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de *controlar*.

Papeles

Los administradores cumplen papeles muy relacionados entre sí, que son conductas propias de su puesto (Robbins, 2003, p. 10), los cuales se describen a continuación:

- a. **Papeles de relaciones interpersonales:** tienen que ver con las personas y otros deberes de índole protocolaria y simbólica, los principales roles interpersonales son de autoridad, liderazgo y enlace.
- b. **Papeles de información:** consiste en tres principales funciones, las cuales son recibir la información del entorno, almacenarla y difundirla, de manera que se cumplan los papeles de supervisor, difusor y vocero.
- c. **Papel de toma de decisiones:** se dividen en cuatro papeles: papel de *empresario*, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de la organización. Como *manejador de perturbaciones*, emprenden acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como *distribuidores de recursos*, son responsables de asignar los recursos humanos, materiales y económicos. Finalmente representan un papel de *negociadores* en el que tratan asuntos y negocian con otras unidades para conseguir ventajas para su propia unidad.

2.2 Organización

Robbins define organización como “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. (2005, p.16) una “unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una o varias metas comunes”. Señala además, cómo los administradores hacen su trabajo en organizaciones, siendo estas públicas o privadas, de bienes o de servicios.

Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros.

Chiavenato (1999, p. 252), le agrega a esta definición al referirse como una de las características básicas de la organización formal es su racionalidad.

Además Chiavenato (2002, p. 44), añade agrega como concibe las organizaciones como unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.

2.3 Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados (De Censo D. y Robbins S., 1996, p.8).

Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. Actualmente se habla de estrategia de recursos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja autosostenida de la organización frente a los competidores de mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Así, en vez de invertir directamente en los clientes, se está invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos y encantarlos.

2.4 Gestión del Talento Humano

De acuerdo con Gary Dessler (1997, citado por Chiaventato, 2002, p.9) la administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2002, p.4), la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Objetivos

Los objetivos, brindados por Idalberto Chiavenato (2002, p. 10), de la gestión de personas son diversos:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- b. Proporcionar competitividad a la organización: saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.

- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Para ello se trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.
- f. Administrar el cambio: Cambios que se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

2.5 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario. A esto es lo que se refiere Chiavenato (2002, p.343) al hacer referencia a la definición de desarrollo organizacional.

Esta definición se puede complementar con lo expresado por Wendell F. y Cecil H (1981), expresado por Chiavenato (2002, p.344). El Desarrollo Organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional.

Características

Según Cummings y Worley, citados por Chiavenato (2002, p.343), el desarrollo organizacional tiene las siguientes características:

- a. Se basa en la investigación y en la acción. El desarrollo organizacional utiliza un diagnóstico de situación y una intervención para modificar la situación y, posteriormente, un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación.
- b. El desarrollo organizacional utiliza los conocimientos de las ciencias del comportamiento, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
- c. El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar los cambios necesarios para mejorar el funcionamiento de la organización.
- d. El desarrollo organizacional cambia el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción o respuesta, el incremento de la calidad del trabajo y el aumento de la eficacia.

2.6 Comportamiento Organizacional

Según Robbins (2004, p.8) el comportamiento organizacional (C.O.) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. El Comportamiento Organizacional aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin que las organizaciones funcionen más eficazmente.

Comportamiento Organizacional a nivel Individual

Según lo expuesto por Robbins (2009, pp.26-31) el comportamiento del individuo en la organización se ve influenciado por dos tipos de variables: las

dependientes y las independientes, la cuales se procederán a desarrollar a continuación.

Variables Dependientes: son los factores fundamentales que hay que explicar o pronosticar y que sufren la influencia de algún otro factor. Es la respuesta afectada por una variable independiente.

- *Productividad:* es cuando una organización alcanza sus metas y lo hace transfiriendo insumos al producto al costo más bajo, dicho en otras palabras es la medida del desempeño en la organización que involucra eficacia y eficiencia al transformar sus insumos en productos al menor costo.
- *Ausentismo:* se define como la inasistencia frecuente al trabajo, esto puede ocurrir por múltiples variantes, tanto personales como enfermedad o desmotivación que provoca grandes pérdidas económicas a la organización.
- *Rotación:* es el retiro permanente de la organización voluntario o involuntario del personal ya sea interno por medio de un cambio al puesto que beneficia tanto al individuo como a la empresa o un movimiento externo para el que la empresa deberá reclutar personal para reponerlo en el puesto.
- *Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo:* es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas o políticas organizacionales que prohíben ciertos comportamientos, y por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. Los gerentes necesitan entender este amplio rango de comportamientos a fin de enfrentar cualquier forma de insatisfacción del empleado.
- *Comportamiento ciudadano organizacional (CCO):* es el comportamiento discrecional que no es parte de los requerimientos formales del trabajo de

un empleado, pero no obstante promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan más allá de lo esperado.

- Satisfacción Laboral: es el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. Es la actitud general de un individuo hacia su puesto, logrando así el bienestar físico y mental del colaborador por medio de una remuneración al trabajo.

Variables Independientes: Es la causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente anteriormente mencionadas. Según Robbins (2009, p.31).

- Características biográficas: Se refiere a datos personales como edad, género, raza, antigüedad, religión, estado civil, orientación e identidad sexual, que son objetivos y se consiguen fácilmente en los expedientes del personal (Robbins 2009, pp.37-39).
- Percepción: Es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. (Robbins, 2009, p.139).
- Aprendizaje: De acuerdo con Robbins (2009, p. 54) es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia.
- Valores: Son convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso. (Robbins, 2009, p.116).

Es frecuente que los valores influyan mucho en las actitudes, comportamientos y percepciones de una persona. Por tanto, el conocer el sistema

de valores de un individuo permite ver lo que hace obrar a la persona. (Robbins, 2009, p.127).

- **Actitudes:** Son enunciados o juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiesta la opinión de quien habla acerca de algo. Los tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. (Robbins, 2009, p. 75).

El componente *cognoscitivo* tiene que ver con las opiniones o creencias, el componente *afectivo* de una actitud tiene que ver con las emociones o sentimientos y finalmente el componente *conductual* se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Stephen Robbins (2009, p.79) señala que existen tres tipos de actitudes:

- ✓ **Satisfacción en el trabajo:** es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.
 - ✓ **Involucramiento en el trabajo:** mide el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que le beneficia.
 - ✓ **Compromiso organizacional:** se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y mantener su relación con ella.
-
- **Personalidad:** Se considera como la suma total de las formas que un individuo reacciona y se relaciona con los demás. Existen rasgos determinantes como la herencia la cuál es una característica que se piensa que tiene una influencia completa o sustancial de los padres. (Robbins, 2009, p105).
-
- **Motivación:** Robbins (2009, p.175) define la motivación como el procesos que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. La intensidad se refiere a lo energético del intento de una persona, la dirección debe ser la adecuada

para beneficiar a la organización y obtener resultados favorables, por lo que el esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido al cumplimiento de las metas de la organización y su consistencia, por último la persistencia es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo permaneciendo lo suficiente para alcanzar el objetivo.

Comportamiento Organizacional a nivel Grupal

a. Grupos de trabajo

Se define grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relaciona y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. . (Robbins, 2004, p.219)

b. Tipos

Robbins (2004, p. 220) destaca que existen dos tipos de grupos (formales e informales) los cuales a su vez se subdividen.

- **Grupo Formal:** Definen la estructura de la organización, con asignaciones de trabajo que fijan las tareas. El comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.
 - **Mando:** Existe una jerarquía, hay un jefe y personas que dependen de él.
 - **Tareas:** Se forman para ser un proyecto, un trabajo o una tarea. Todos los grupos de tareas son de mando pero no todos los grupos de mando son de tareas.

- **Grupo Informal:** Son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidas por la organización. Son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Satisfacen la necesidad social de sus miembros.

- **Interés:** Empleados que forman parte o no de un mando único o un grupo de tareas se congregan para alcanzar un objetivo específico.
- **Amistad:** Son alianzas sociales que con frecuencia rebasan el contexto laboral, se basan en una edad o unos orígenes semejantes.

c. Razones para formar grupos

Robbins (2004, p.220) señala varias razones por las cuales los individuos forman grupos entre las cuales se pueden citar las siguientes:

- **Seguridad:** A las personas les gusta estar seguros y ven en los grupos ese privilegio. Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas.
- **Estatus y autoestima:** Entrar en un grupo que los demás consideren importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición. A las personas les gusta estar con personas que sean iguales a ellos para sentirse mejor.
- **Interacción y afiliación:** Los grupos satisfacen necesidades sociales, a las personas les gusta el trato frecuente al que se prestan los grupos.
- **Poder:** La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo. Hay una fuerza en la suma y el grupo es más poderoso.
- **Obtención de metas:** Se requiere más de una persona para realizar una tarea y para ello hace falta reunir conocimiento y fuerza para terminar el trabajo y con ello se logra las metas del grupo y las personales también.

d. Comunicación

Debe abarcar la transferencia y comprensión de significados. La comunicación cumple con cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. (Robbins, 2004, p.284).

e. Liderazgo

De acuerdo a lo expuesto por Robbins (2004, p.314) se define liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. Los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quién generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Por tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo.

f. Conflicto

Es el proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa. (Robbins, 2004, p.396).De acuerdo con Robbins (2004, p. 396) existen diversas formas de manejar un conflicto entre las cuales se pueden citar:

- **Tradicional:** Esta teoría supone que todos los conflictos eran malos, negativos y servían como sinónimo de violencia y destrucción; por definición los conflictos eran dañinos y había que evitarlos, puesto que son indicadores de un mal funcionamiento en el grupo.

- **Conductual:** Asevera que los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos y organizaciones; como son inevitables esta corriente aboga por aceptarlos ya que no es posible eliminarlos pero hay ocasiones en que el conflicto puede beneficiar el desempeño del grupo. Además afirma que los conflictos no son malos sino que tienen el potencial de ser una fuerza positiva en el desempeño del grupo.
- **Interaccionista:** Determina que un grupo armonioso, pacífico y callado y cooperador tiende a volverse estático a la necesidad de cambio e innovación. Esta teoría incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos apenas suficiente para que el grupo sea viable, creativo y autocrítico.

2.7 Relación Interorganizacional

a. Higiene Laboral

Según Chiavenato (2002, p.391), la higiene en el trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores. Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

b. Principales elementos

Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

- El ambiente físico de trabajo
- El Ambiente psicológico de trabajo
- La aplicación de principios de ergonomía
- La salud ocupacional

c. Salud Ocupacional

Una forma de definir la salud ocupacional es la ausencia de enfermedades causadas por condiciones estresantes del trabajo o tóxicos y químicos inherentes al puesto o al negocio. Otra definición dada por Adalberto (2002, p. 391) en el libro sobre Gestión del talento humano es “un estado físico, mental y social de bienestar”. Un empleado excelente, competente, pero deprimido y con baja autoestima, puede ser tan improductivo como un empleado enfermo y hospitalizado.

La salud ocupacional se relaciona con la asistencia médica preventiva. Y como consecuencias de programas de salud ocupacional inadecuados viene una serie de costos bajo las clasificaciones de indemnizaciones, incapacidades, aumento en seguros, rotación del personal y ausentismo, bajas en la productividad y en la calidad.

d. Estrés Laboral

Según Chiavenato (2002, p. 393) el estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente. Es una situación dinámica en que una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. El estrés es la suma de las perturbaciones orgánicas y psíquicas provocadas por diversos agentes agresores, como trauma, emociones fuertes, fatiga, exposición a situaciones conflictivas y problemáticas, etc.

e. Productividad, Eficacia y Eficiencia

Según Koontz y Weihrich (1998, p.12) las compañías de éxito generan un superávit a través de sus operaciones productivas. Aunque aún no se obtiene consenso sobre el significado preciso del término productividad, se puede definir como la relación productos insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. *La eficacia* es el cumplimiento de objetivos. *La eficiencia* es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Robbins (2004, p. 23) menciona que una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo.

Diversos factores influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, los grupos y la organización en conjunto, por ejemplo: el ausentismo, la rotación, la ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral.

f. Perspectivas de efectividad

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 15) al interior de una organización los individuos rara vez trabajan aislados de otros. En general, los empleados trabajan en grupos y la unión de estos grupos origina la organización.

Por esta razón, reconocen tres perspectivas de efectividad y sus causas:

- Efectividad Individual: pone énfasis en la realización de tareas de empleados específicos o miembros de la empresa. Las causas de esta efectividad incluyen: habilidad, competencia, conocimiento, actitud, motivación y estrés.
- Efectividad grupal: es la suma del aporte de todos sus miembros. Las causas de esta efectividad incluyen: cohesión, liderazgo, estructura, estatus, roles y normas.

- Efectividad organizacional: consiste en la efectividad individual y grupal. Las causas de esta efectividad incluyen: el entorno, tecnología, estructuras, procesos y cultura.

2.8 Cultura Organizacional

Robbins (2004, p.524) define cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras. Es un conjunto de características básicas que valoran la organización.

La cultura organizacional concierne a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no.

Características

De acuerdo con Robbins (2004, p.525) hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización y son las siguientes:

- **Innovación y correr riesgos:** grado en que se alientan a los empleados para que sean innovadores y tomen riesgos.
- **Minuciosidad:** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centran los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos:** grado en que las técnicas laborales se organizan en los equipos más que individualmente.

- **Agresividad:** grado en que las personas son osadas y competitivas antes que despreocupadas.
- **Estabilidad:** grado en que las actividades de la organización mantiene el estado de las cosas, en lugar de crecer.

2.9 Calidad de Vida Laboral

Se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Es utilizada como un indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y del grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. (Chiavenato, 2002, p.407)

Características

Para Chiavenato (2002, p.407), la CVL representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo. Incluye múltiples factores, entre ellos:

- Satisfacción del trabajo realizado
- Posibilidades de tener futuro en la organización
- Reconocimiento de los resultados alcanzados
- Salario percibido
- Beneficios alcanzados
- Relaciones humanas con el grupo y la organización
- Ambiente psicológico y físico de trabajo
- Libertad y responsabilidad de decidir
- Posibilidades de participar

La CVL afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la producción individual y grupal, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios.

2.10 Clima Organizacional

Según Bergeron, Léger, Jacques y Bélanger (1983, p.300) el clima organizacional es un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tal como las perciben los miembros de la organización, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros.

Sin embargo agrega el autor que esta definición oculta muchos problemas difíciles que merecen como lo son la percepción versus la realidad, las dimensiones del clima organizacional, las consecuencias de un buen o mal clima en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.

Percepción versus Realidad

Se debe reconocer que existen realidades objetivas que caracterizan cada organización en su conjunto y que las distingue de las demás: su estructura, sus políticas, beneficios marginales, tecnología; así como el estilo de liderazgo de cada patrono, la presencia o ausencia de conflictos de personalidad y de rol, entre otros.

En la mayoría de los casos esas realidades objetivas deberían influir en la percepción que se tiene del clima y debería existir similitud entre la realidad y la percepción, sin embargo esto rara vez ocurre debido a dos razones: a) los observadores de la realidad no se ubican en el mismo lugar por lo que observan facetas diferentes; b) los observadores no poseen los mismos valores, actitudes, expectativas, necesidades, etcétera por lo que algunas veces ven la realidad positiva y otras negativa.

Por último Bergeron concluye que la realidad influye en la percepción y la percepción en el comportamiento, por lo que toda percepción negativa debe ser modificada aunque no refleje perfectamente la realidad objetiva. Bergeron, Léger, Jacques y Bélanger (1983, p.301)

Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stringer (citados por Bergeron, 1983 p.302) postulan la existencia de ocho dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a. **Estructura:**Representa las reglas, procedimientos y restricciones burocráticas impuestas por la organización.
- b. **Responsabilidad:**Se define como la autonomía dada al empleado y las posibilidades que tiene de ser su propio jefe.
- c. **Recompensas:**Es la relación entre el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas otorgadas por la empresa.
- d. **Riesgo:**Son los desafíos que el trabajo presenta y que el empleado puede o debe percibir.
- e. **Calor y apoyo:**Es el nivel de confianza mutua en la empresa y la ayuda recíproca entre las personas.
- f. **Tolerancia:**Sugiere la posibilidad de expresar su opinión aún cuando difiere de las de los demás.
- g. **Objetivos:**La presencia de objetivos elevados y de normas exigentes.
- h. **Identidad:**Es la impresión de formar parte de un equipo en el que se aporta una contribución importante.

Así mismo, Ana Judith Quevedo y demás autores de la herramienta Escala de Clima Organizacional utilizada en esta investigación (2006), en la presentación de su herramienta mencionan algunas dimensiones del clima organizacional, las cuales se componen de las siguientes:

- a. **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- b. **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- c. **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- d. **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- e. **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- f. **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- g. **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- h. **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

Medición del clima organizacional

Según Quevedo A. (2006), una forma de medir el clima organizacional en una institución es utilizando la conocida Escala de Likert, la cual consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento o rechazo entre siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces o nunca.

Según Briones (1990) mencionado por Quevedo A. (2006) los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- g. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

Técnicas de medición

Según Escat M. (2007), las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

a. Observar el trabajo:La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad, además de los factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados. Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado.

b. Entrevistar a varios miembros de los equipos:Las entrevistas llevadas a cabo por expertos pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión. El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recopilación de información y análisis de los datos. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de cualificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser la adecuada.

c. Hacer una encuesta escrita:Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios porque permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. Además, la recolección de información a través de este método no supone un importante desembolso de dinero.

3. CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

La metodología utilizada para el desarrollo del estudio de clima organizacional en el Proceso de Gestión Recurso de la Información, muestra los diversos tipos de investigación, los sujetos y fuentes de información, así como las técnicas empleadas, las variables de estudio, la recolección de la información, procesamiento y análisis de los datos.

3.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque de investigación realizado en el estudio de clima organizacional del Proceso Gestión Recurso de la Información corresponde a un enfoque formal de carácter científico, que se fundamenta en teorías anteriormente aplicadas y comprobadas para brindar confiabilidad, validez y objetividad en los resultados que desprendan los análisis finales.

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Hernández, Fernández y Baptista (2006, pp. 5-6) definen el enfoque cuantitativo como el que 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, señalan entre algunas de las características las siguientes:

- a) Se basa en la revisión de la literatura.
- b) Recolecta datos numéricos de los objetos que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.
- c) Fundamenta la recolección de los datos en la medición.
- d) Debe ser lo más objetivo posible.
- e) Sigue un patrón predecible y estructurado.
- f) Entre otras.

3.1.2 Enfoque Cualitativo

Hernández, Fernández y Baptista (2006, pp. 8-9) definen el enfoque cualitativo como el que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, señalan entre algunas de las características las siguientes:

- a) El investigador plantea un problema aunque no tan específico como en el enfoque cuantitativo.
- b) Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación.
- c) El investigador examina el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre.
- d) El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados.
- e) La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).
- f) La preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron o son sentidas y experimentadas.
- g) Utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, evaluación de experiencias personales, entre otros.

3.2 Tipo de Investigación

Los tipos de investigación utilizados en el estudio corresponden a la combinación de una investigación exploratoria y una investigación descriptiva, las cuales se detallan a continuación:

3.2.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria, tal y como lo mencionan Kinneer y Taylor (2005, p.124) es apropiada para las etapas iniciales del proceso. Esta

investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación y se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles; éstos incluyen fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos y entrevistas de grupo con personas bien informadas.

Lo anterior también es apoyado por Nicolás y Castro (2005, p 7) donde indican que la investigación exploratoria es apropiada en las primeras etapas de un proceso de toma de decisiones y cuando la gerencia está pendiente de identificar los problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques de ideas relacionados con la situación. La investigación exploratoria según los autores es de gran utilidad para establecer líneas de acción para la compañía.

Así mismo, Méndez (2006, p.229) menciona que otra función de este tipo de investigación es aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones. Para este tipo de investigación se deben de tomar en cuenta consideraciones importantes tales como: el conocimiento previo del investigador sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias.

Debido a que no se poseen datos históricos de un estudio de clima organizacional que permita conocer las tendencias del ambiente de trabajo y las principales causas de las diferentes situaciones a las que se exponen los colaboradores, se procedió inicialmente a aplicar la investigación exploratoria, logrando obtener información relevante para conocer más detalladamente aspectos que caractericen el ambiente de las diferentes áreas que conforman el Proceso.

Se realizaron entrevistas a los encargados de cada área así como al Coordinador del Proceso Gestión del Recurso de Información, esto con el fin de generar una visión general de las percepciones y variables que, según el criterio de cada uno, influyen en el ambiente de la organización.

3.2.2 Investigación Descriptiva

Según Méndez (2006, p.230) la investigación descriptiva se ocupa de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. Su propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación de la siguiente manera:

- a) Estableciendo las características demográficas de unidades investigadas.
- b) Identificando formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
- c) Estableciendo comportamientos concretos, como por ejemplo la actitud frente al líder, como son los procesos de decisión, cuáles son las principales necesidades de la gente.
- d) Descubriendo y comprobando la posible asociación de las variables de investigación.

Méndez afirma que en los estudios descriptivos se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 102) señalan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. Es decir, miden evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, variables, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar y de este modo describir tendencias de un grupo o población.

Por otro lado, Venegas (2003, p. 23) define que las investigaciones descriptivas tratan de descubrir las principales modalidades de cambio, formación o estructuración de un fenómeno, y las relaciones que existen con otros. Por este motivo es importante no solo medir sino comparar resultados e interpretarlos para un mejor conocimiento de la situación.

Debido a la importancia y la necesidad de la descripción científica, se involucra en la investigación ya que se requiere conocer acerca de los principales factores que inciden en el clima organizacional del Proceso en un momento determinado, para lo cual se hizo necesario aplicar herramientas de medición como el cuestionario y entrevistas y así combinarlo con la investigación exploratoria con el fin de obtener los beneficios de ambas para analizar e interpretar los resultados.

3.3 Sujetos y Fuentes de Información

3.3.1 Sujetos

Para la elaboración del estudio se obtuvo información tanto de los Sub-Coordinadores de cada área que lo conforman así como de los colaboradores del mismo. En su fase preliminar, se entrevistó a la encargada de Recursos Humanos de la Dirección Gestión Documentación e Información, con el objetivo de obtener una visión general del ambiente organizacional, así como información básica del Proceso, sus áreas y el personal a tomar en cuenta durante la investigación.

También se entrevistó al Coordinador del Proceso Gestión del Recurso de Información con el objetivo de obtener información más detallada sobre los colaboradores y del clima en general de este departamento, donde se realizó el estudio.

3.3.2 Fuentes

Como fuente primaria se utilizó un total de 74 de 87 colaboradores del Proceso Gestión del Recurso de Información, a los cuales se les aplicó la herramienta de medición previamente valorada para este caso específico, el restante número de personas al que no se pudo aplicar la herramienta corresponde a 3 colaboradores que se encontraban incapacitados, 4 funcionarios que gozaban de vacaciones y 6 trabajadores que se encontraban fuera de las oficinas por razones laborales.

Entre las fuentes secundarias de información, se contó con el material suministrado por el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección. Además, se recurrió a la búsqueda del material bibliográfico de libros relacionados con la temática de los recursos humanos, clima organizacional y otros conceptos correspondiente al tema de estudio. Esto con el fin de obtener el sustento teórico necesario para la elaboración de la investigación.

3.4 Técnicas de Investigación

3.4.1 Cuestionario

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 310) el cuestionario es un instrumento de investigación que está conformado por un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Este debe ser diseñado de modo que sea congruente con el nivel intelectual, los conocimientos e intereses de quienes están dispuestos a responder a cada una de las interrogantes.

Para Gómez (2008, p. 53) la obtención de información relativa a características y comportamientos puede hacerse por medio de un cuestionario, básicamente de dos formas: observándolos directamente o preguntando acerca de ellos a los sujetos o a informantes calificados. El uso de esta técnica de interrogación contempla dos pasos:

1. La preparación de un cuestionario donde aparecen las preguntas de interés (con espacio para anotar las respuestas)
2. La aplicación de ese cuestionario a los sujetos o informantes de la investigación.

La función primordial de un cuestionario es obtener, por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. Otra función básica del cuestionario es ayudar al investigador en la tarea de motivar al informante para que comunique la información requerida para el estudio. (Gómez, 2008, pp.53-54)

Tomando como base la teoría, y con el fin de asegurar la calidad de los resultados obtenidos mediante una herramienta totalmente válida y confiable, se analizó y aplicó un cuestionario estructurado, individual y anónimo, el cual fue creado y probado en Colombia por un grupo de investigadores de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Los autores son: YussetAcero, Lina María Echeverri, Sandra Lizarazo, Ana Judith Quevedo y Bibiana Sanabria.

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que esta relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

La escala de evaluación se compone de los siguientes cinco valores:

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

El cuestionario fue aplicado a los colaboradores del Proceso Gestión Recurso de la Información ubicados en los diferentes centros en los que se encuentran divididos estratégicamente para el cumplimiento de sus funciones, excepto a algunos colaboradores por encontrarse fuera de la oficina por razones de trabajo, incapacitados o de vacaciones. En el cuestionario se analizaron las diversas variables de la investigación, además se incluyó una sección para medir el estado de ánimo de los colaboradores en las últimas semanas de trabajo y una parte de información personal y general de los encuestados.

3.4.2 Entrevistas

Gómez (2008, p.33) menciona que la entrevista es una técnica muy conocida, en la cual un entrevistador visita a la persona que tiene la información y la obtiene de ella a través de una serie de preguntas que vienen planteadas en un cuestionario o boleta, en la cual se anotan las respuestas. Si este instrumento se

utiliza correctamente produce información de buena calidad y en ciertos casos es el único medio factible para lograr los propósitos de la investigación.

Mientras tanto, para Kinnear y Taylor (2005, p 137), cuando las necesidades de información de un estudio requieren datos sobre actitudes, percepciones, motivaciones, conocimientos y comportamiento futuro de los encuestados, es esencial la formulación de preguntas. Los encuestados pueden ser cualquier persona bien informada que pueda suministrar datos útiles para una situación de decisión.

Tal y como se mencionó anteriormente, para la elaboración y obtención de información para esta investigación, se desarrollaron entrevistas tanto a la encargada de Recursos Humanos de la Dirección a la que se encuentra adscrito el Proceso, al Coordinador del Proceso, a los Sub-Coordinadores de las distintas áreas que lo componen y se recopiló las observaciones y comentarios hechos por algunos colaboradores con respecto a la situación actual.

3.5 Variables de estudio

Las variables en estudio analizadas fueron las que se presentan a continuación:

- **Relaciones interpersonales:** aceptación en el grupo, valoración de opiniones y aportes grupales, distancia entre miembros del mismo grupo de trabajo, sentimiento de incomodidad grupal.
- **Estilo de dirección:** confianza con la jefatura, muestras de educación por parte de la jefatura, apoyo a las decisiones de los colaboradores, órdenes arbitrarias, desconfianza en el grupo de trabajo.
- **Sentido de pertenencia:** beneficios que ofrece la empresa, opciones médicas y la calidad de los servicios, asignación salarial, aspiraciones dentro de la empresa.
- **Retribución:** interés por el futuro de la empresa, recomendación del lugar de trabajo, sentimiento de ser parte de la empresa, remuneración.

- **Disponibilidad de recursos:** espacio adecuado, ambiente físico, entorno físico, acceso a la información, iluminación.
- **Estabilidad:** desempeño, estabilidad laboral, contratación de personal temporal, preferencias personales, permanencia en el cargo.
- **Claridad y coherencia en la dirección:** conocimiento de metas, logro de objetivos, relación de las tareas asignadas con las metas, conocimiento de los logros obtenidos, metas entendibles.
- **Valores colectivos:** trabajo en equipo, respuesta a necesidades laborales, información fácil de conseguir, responsabilidad en casos inesperados, resolución de problemas.

3.6 Preguntas según las variables de estudio

Para esquematizar de manera sencilla las variables, preguntas y elementos bajo estudio se desarrolló la siguiente tabla:

Cuadro N°1
RELACIÓN VARIABLES Y PREGUNTAS REALIZADAS A COLABORADORES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

RELACIÓN DE VARIABLES Y PREGUNTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES	
VARIABLE	PREGUNTAS RELACIONADAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones interpersonales: Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones. 2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo 3. Los miembros del grupo son distantes conmigo. 4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo. 5. El grupo de trabajo valora mis aportes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo de dirección: Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo. 7. El jefe es mal educado. 8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que apoyo. 9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias. 10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentido de pertenencia: Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa. 12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades. 13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial. 14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa. 15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son

RELACIÓN DE VARIABLES Y PREGUNTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES

VARIABLE	PREGUNTAS RELACIONADAS
	deficientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retribución: Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. 	16. Realmente me interesa el futuro de la empresa. 17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo. 18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa. 19. Sin remuneración no trabajo horas extras. 20. Sería más feliz en otra empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de recursos: Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. 	21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo. 22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado. 23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo. 24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo. 25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidad: Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. 	26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño. 27. La empresa brinda estabilidad laboral. 28. La empresa contrata personal temporal. 29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales. 30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Claridad y coherencia en la dirección: Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las 	31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa. 32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas. 33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.

RELACIÓN DE VARIABLES Y PREGUNTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES	
VARIABLE	PREGUNTAS RELACIONADAS
metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.	34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa. 35. Las metas de la empresa son poco entendibles.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores colectivos: Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. 	36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno. 37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales. 38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente. 39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras. 40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

3.7 Recolección de información, procesamiento y análisis de los datos

3.7.1 Recolección de información

La recolección de los datos se dividió de acuerdo con las distintas técnicas de investigación y según los objetivos planteados. De esta manera fue como se determinó el clima organizacional presente en el Proceso Gestión Recurso de la Información de la Dirección Gestión Documentación e Información (GEDI) del ICE. Para recolectar la información se distribuyó física y personalmente un cuestionario a cada uno de los colaboradores que laboran en el Proceso antes mencionado.

En el cuestionario, se recopilaban los datos de las variables anteriormente expuestas. Asimismo, el cuestionario se caracterizó por ser anónimo, de modo tal que no se comprometiera la identidad de ningún empleado. En el anexo 8.1 se presenta el cuestionario aplicado.

Además se realizó una entrevista personal a los jefes o líderes del departamento en estudio, con el fin de obtener información relevante acerca de la percepción que ellos tienen del ambiente laboral en esta unidad.

También se llevó a cabo una reunión con la encargada de Recursos Humanos de la Dirección, cuyo objetivo fue conocer la situación del Proceso y las percepciones que esta persona tiene acerca del mismo.

Análisis psicométrico de la herramienta

La herramienta seleccionada fue, según sus autores, sometida a ciertas pruebas para confirmar su confiabilidad y validez las cuales se explican a continuación.

a. Confiabilidad

Un instrumento de medida, se considera fiable si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida, o dicho de otra manera, son consistentes. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario.

El coeficiente de fiabilidad se define como la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dos formas paralelas de un test. Es un indicador de la estabilidad de las medidas. Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- **Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest):** Se aplica el mismo instrumento en dos ocasiones diferentes a los mismos sujetos.
- **Método de formas alternas o paralelas:** Se utilizan dos o más versiones equivalentes al instrumento inicial.

- **Método de mitades partidas (split-halves):** Se hace una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionan las dos partes.
- **Coefficiente alfa de Cronbach:** Se realiza una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Alfa refleja el grado en el que covarían los ítems que constituyen el test, es un indicador de la consistencia interna del test.
- **Coefficiente KR-20:** Es un caso particular de alfa cuando los ítems son dicótomos, su interpretación es la misma que el coeficiente alfa.

b. Validez

El objetivo de la validez es definir si el test cumple la función para el cual fue diseñado, para este fin, la validez se agrupa en tres grandes grupos:

1. Validez de Contenido. Grado en el cual los ítems son una muestra representativa de la variable que se desea medir. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Para lograr una buena evidencia del contenido debe tenerse en cuenta:

- ✓ Definición conceptual
- ✓ Definición operacional
- ✓ Pertinencia
- ✓ Exhaustividad
- ✓ Plan de Prueba
- ✓ Evaluación o juicio de un experto

2. Validez de Criterio. Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.

Si el criterio se fija en el presente, se habla de validez concurrente; si el criterio se ubica en el futuro, se habla de validez predictiva; si el criterio se fija en el pasado, equivale a la validez posdictiva.

3. Validez de Constructo. Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos. La validez del constructo incluye tres etapas:

- ✓ Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos.
- ✓ Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- ✓ Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en que clarifica la validez del constructo de una medición en particular.

Entre mayor evidencia de validez de contenido, criterio y de constructo se tiene un instrumento de medición; este se acerca más a representar la variable o variables que pretende medir.

3.7.2 Procesamiento de los datos

La población del Proceso Gestión del Recurso de la Información asciende al mes de octubre del 2012 a 87 colaboradores. Del total de la población quedaron excluidos de la aplicación del cuestionario 13 empleados, ya que algunos se encontraban fuera de la oficina en labores propias de sus puestos al momento de la aplicación de la herramienta y otros contaban con permisos de incapacidad y vacaciones. Se distribuyeron física y personalmente estos cuestionarios a los colaboradores.

Al mismo tiempo, para la tabulación de la información, frecuencias y cruces de variables, se utilizó una herramienta disponible en la web llamada Encuesta Fácil que permite recopilar de manera confiable los datos generados por los

cuestionarios y así facilitar el análisis de los mismos para conocer la situación actual de la empresa en cuanto al ambiente laboral y sus dimensiones estudiadas.

3.7.3 Análisis de los datos

Una vez que se contó con los resultados obtenidos, se procedió al análisis respectivo de los datos de acuerdo con cada una de las variables en estudio. Las preguntas que conformaron el cuestionario fueron agrupadas de acuerdo a las diversas dimensiones del clima organizacional y aspectos del comportamiento organizacional que se abordaron en la investigación.

Con la información obtenida de la herramienta utilizada para la tabulación de los datos se realizó un análisis que permitió conocer la situación actual del Clima Organizacional presente en el Proceso. Por otro lado, con base en los resultados obtenidos se establecieron las conclusiones y recomendaciones, además se desarrolló una propuesta o plan de acción para la mejora correspondiente de las áreas débiles detectadas.

3.8 Generación de propuesta de mejoramiento

Para generar una propuesta a la situación actual del Proceso Gestión del Recurso de la Información, se procedió al análisis de los gráficos, realizados con base en la información brindada por los colaboradores, y a partir de ellos se encontraron soluciones viables que se le sugieren en primera instancia a la Coordinación del Proceso y al Área de Apoyo de Recursos Humanos correspondiente.

Se pretende contribuir a mejorar el ambiente laboral del Proceso en las distintas áreas en las que se subdivide, con el fin de que los colaboradores se sientan motivados e identificados con la misión y visión, metas y objetivos organizacionales y personales. Para que todos los elementos del clima organizacional estudiados en la investigación sean factores que favorezcan al mejoramiento continuo del Proceso.

4. CAPÍTULO IV - SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROCESO GESTION RECURSO DE LA INFORMACIÓN

Con base en la información obtenida de los cuestionarios aplicados a los colaboradores, se procedió a analizar las respuestas brindadas.

Primeramente se analizan las diferentes preguntas que conformaban las dimensiones a estudiar, sean estas Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos las cuales fueron analizadas basadas en un total de cinco preguntas por dimensión.

Posteriormente, se analizan los datos suministrados en cuanto al estado de ánimo en el que se han encontrado los colaboradores en las últimas semanas el cual describe diferentes sentimientos y emociones y cada colaborador indica en que medida se identificaba utilizando la escala de valoración suministrada.

Finalmente se recolecto información general de los encuestados con el fin de conocer características biográficas del personal con el objetivo de orientar los resultados a sus intereses y necesidades según estas variables.

4.1 Dimensiones del clima organizacional

4.1.1 Relaciones interpersonales

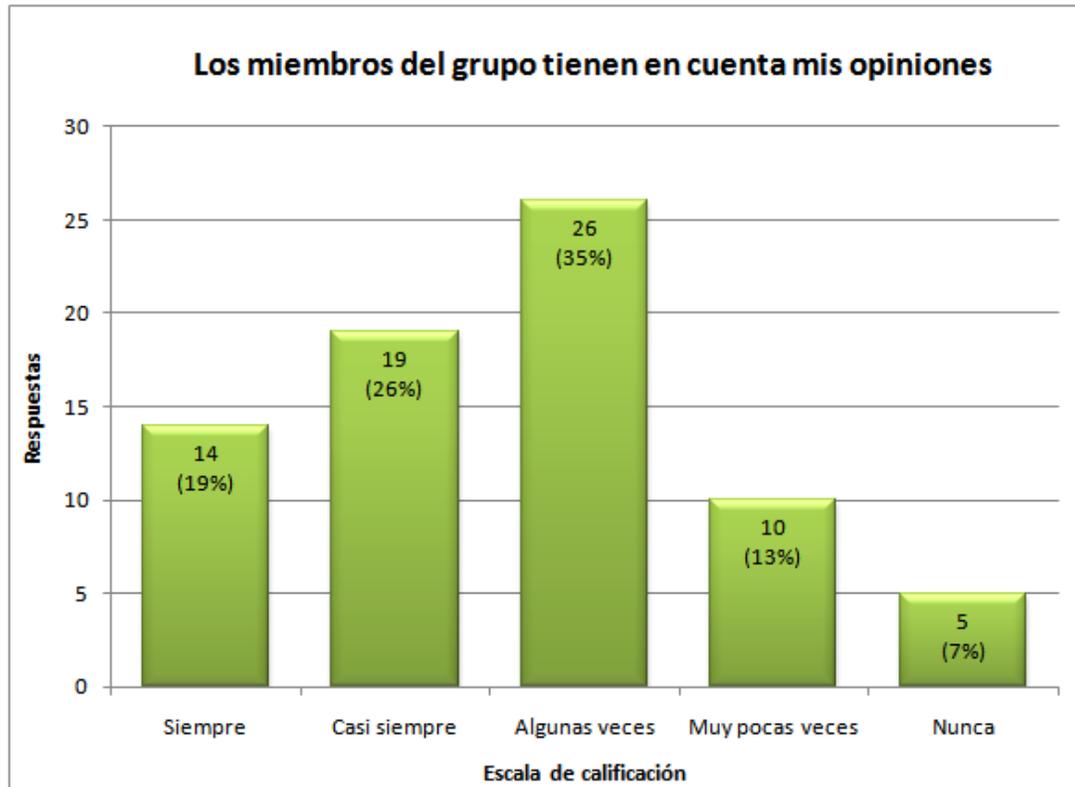
Para el análisis de las relaciones interpersonales se midió el grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Para esta variable se incluyeron cinco preguntas entre las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

- **Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.**

Con esta pregunta se mide el grado en que los colaboradores sienten que sus opiniones son valoradas y tomadas en cuenta por el grupo de trabajo. Como se observa en el siguiente gráfico en su gran mayoría considera que solo algunas veces tienen en cuenta sus opiniones y otra importante parte de la muestra considera que siempre o casi siempre son tomadas en cuenta, dejando una minoría que considera que muy pocas veces o nunca son reconsiderados.

Esto evidencia que pese a tener información de que la mayoría de las veces las opiniones son consideradas importantes entre el grupo, existe la necesidad de reforzar la interacción grupal para lograr una mayor cohesión entre los funcionarios.

Gráfico N°1
OPINIONES TOMADAS EN CUENTA
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Soy aceptado por mi grupo de trabajo.**

Mide el grado de aceptación entre compañeros de trabajo y como se sienten los colaboradores parte importante del grupo. Según se muestra a continuación la mayoría de los encuestados se sienten identificados y aceptados por el grupo de trabajo en el que desempeñan sus funciones, tal y como se muestra en el cuadro de datos absolutos y relativos, el 77% de los colaboradores se consideran aceptados siempre o casi siempre y un 16% lo considera algunas veces lo que muestra un importante nivel de integración grupal siendo esto positivo a la hora de sentirse a gusto con sus compañeros de trabajo ya que solo el 7% de ellos dice ser aceptados muy pocas veces o nunca.

El siguiente cuadro muestra los datos absolutos y relativos de las encuestas que dieron origen a los resultados anteriores.

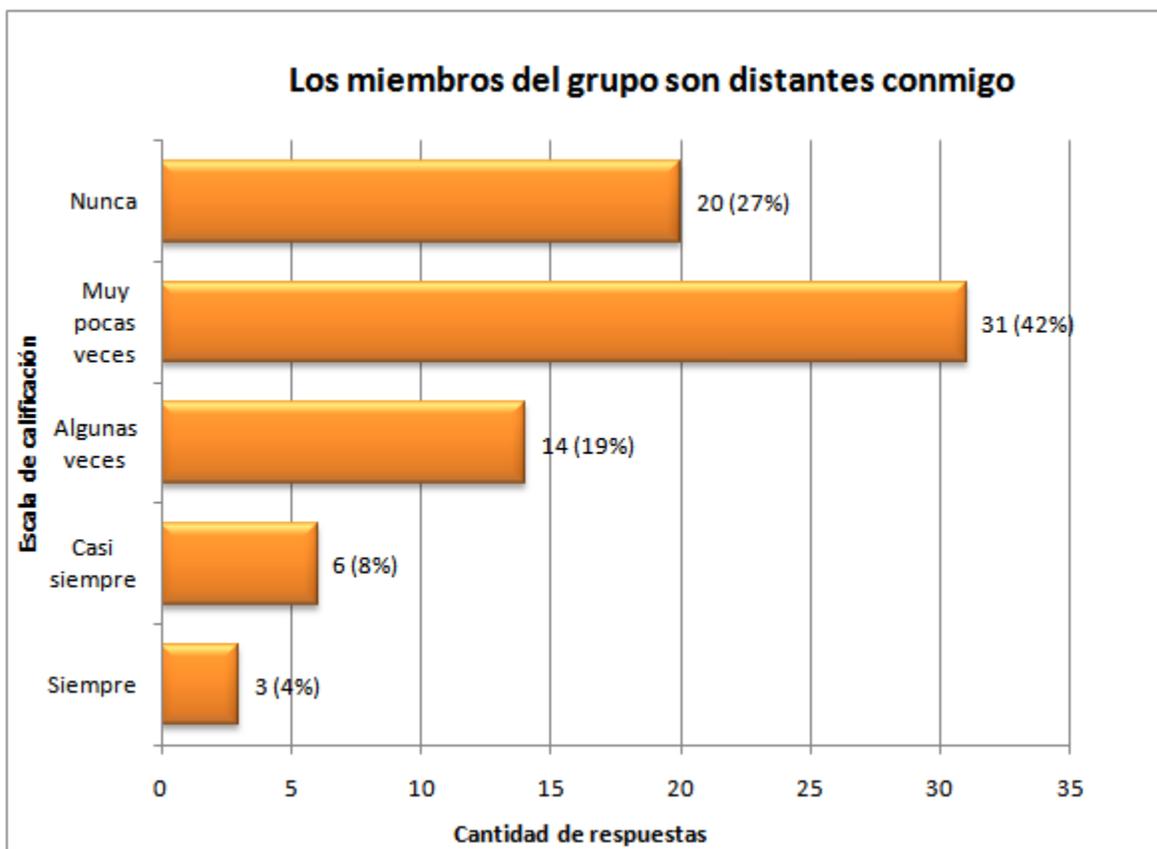
Cuadro N°2
ACEPTACIÓN EN EL GRUPO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	34	46%
Casi siempre	23	31%
Algunas veces	12	16%
Muy pocas veces	2	3%
Nunca	3	4%
TOTAL	74	100%

- **Los miembros del grupo son distantes conmigo.**

Busca analizar las ocasiones en las que por diferentes razones los miembros del grupo guardan ciertas distancias entre compañeros. Como era de esperar según los resultados positivos en las dos preguntas anteriores relacionadas con la aceptación en el grupo y ser tomados en cuenta, la gran mayoría de ellos expresan que sus compañeros de trabajo muy pocas veces o nunca suelen guardar distancias lo que demuestra que existe una buena relación grupal.

Gráfico N°2
DISTANCIA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.**

Analiza las veces que el encuestado se siente incómodo con las personas que lo rodean en el desempeño de sus funciones. Como se muestra en el gráfico siguiente, muy pocas veces o nunca los empleados se sienten incómodos entre sus compañeros de trabajo lo que evita que se cree un clima tenso e inapropiado para las relaciones laborales y procura la confianza entre colaboradores.

Gráfico N°3
SENTIMIENTO DE INCOMODIDAD EN EL GRUPO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

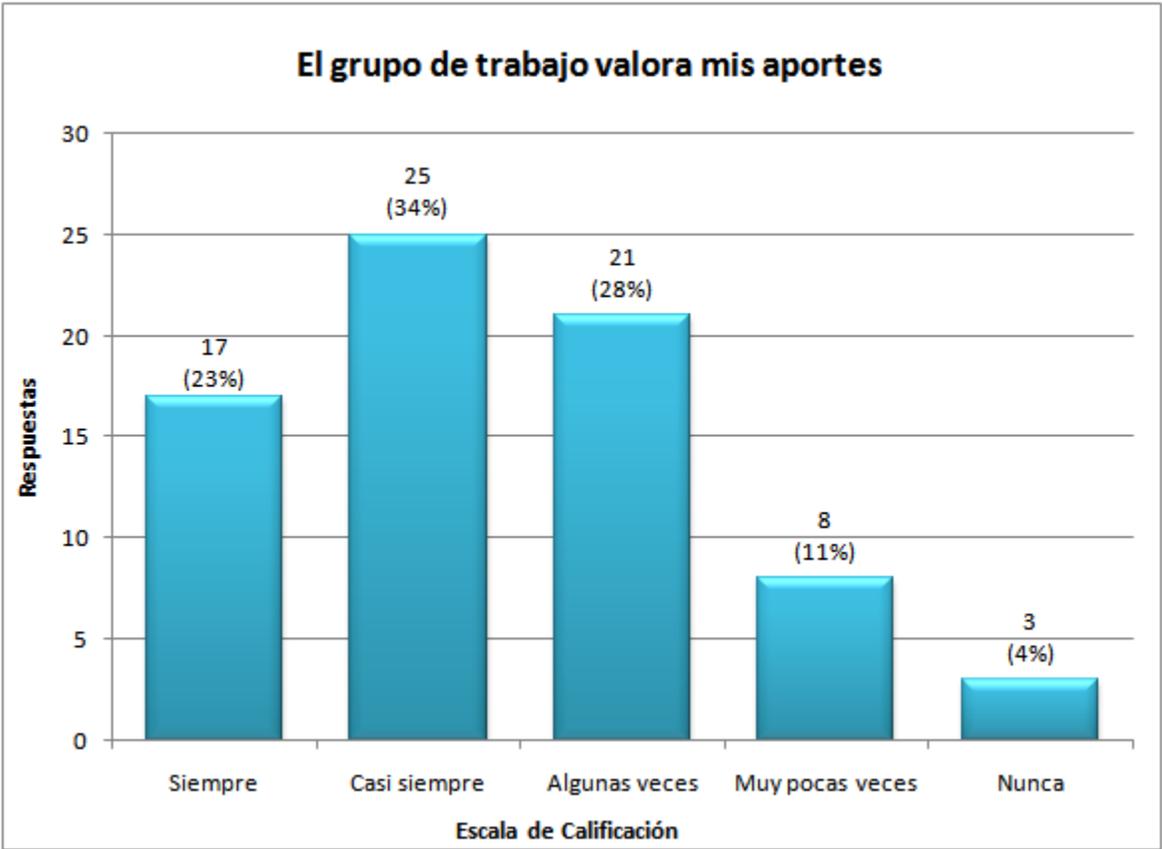


- **El grupo de trabajo valora mis aportes.**

Esta pregunta mide el grado en el que los aportes relacionados con las funciones del puesto son valorados por los demás miembros del grupo. Tal y como lo muestra el gráfico correspondiente la mayor parte de los encuestados considera que sus aportes relacionados con los asuntos laborales son tomados en cuenta casi siempre para un total del 34% de los colaboradores, seguido de un 28% que

lo considera como solo algunas veces y un 23% afirma que siempre, lo que deja a un 15% repartido entre muy pocas veces o nunca, estas afirmaciones si bien es cierto son consideradas en un nivel positivo para la empresa, evidencia que existe la necesidad de reforzar la interacción grupal y desarrollar aún más la capacidad analítica y el conocimiento de los colaboradores para que estos mismos puedan brindar un valor agregado a sus funciones mediante aportes más significativos que puedan ser tomados en cuenta.

Gráfico N°4
VALOR DE LOS APORTES AL GRUPO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



Análisis global de las relaciones interpersonales

Las cinco preguntas anteriores tenían como objetivo medir las relaciones interpersonales entre el personal que conforma el Proceso Gestión Recurso de la Información, las cuales arrojan resultados positivos en materia de aceptación dentro de los parámetros grupales sin embargo también muestra que existe la necesidad de reforzar algunas cualidades que ayuden al personal a brindar aportes de mayor calidad y la posibilidad de mejorar las relaciones grupales a favor tanto de colaboradores como del Proceso, permitiendo contar con personal más a gusto en sus funciones y brindando mayores beneficios para la empresa.

4.1.2 Estilo de dirección

En esta dimensión se pidió a los encuestados referirse al grado en que la jefatura apoya, estimula y da participación a sus colaboradores. Para el análisis de esta dimensión del clima organizacional, la herramienta seleccionada incluye cinco preguntas en las que se miden aspectos como confianza con el grupo de trabajo, educación, apoyo a decisiones, justicia entre otros aspectos que se detallan a continuación.

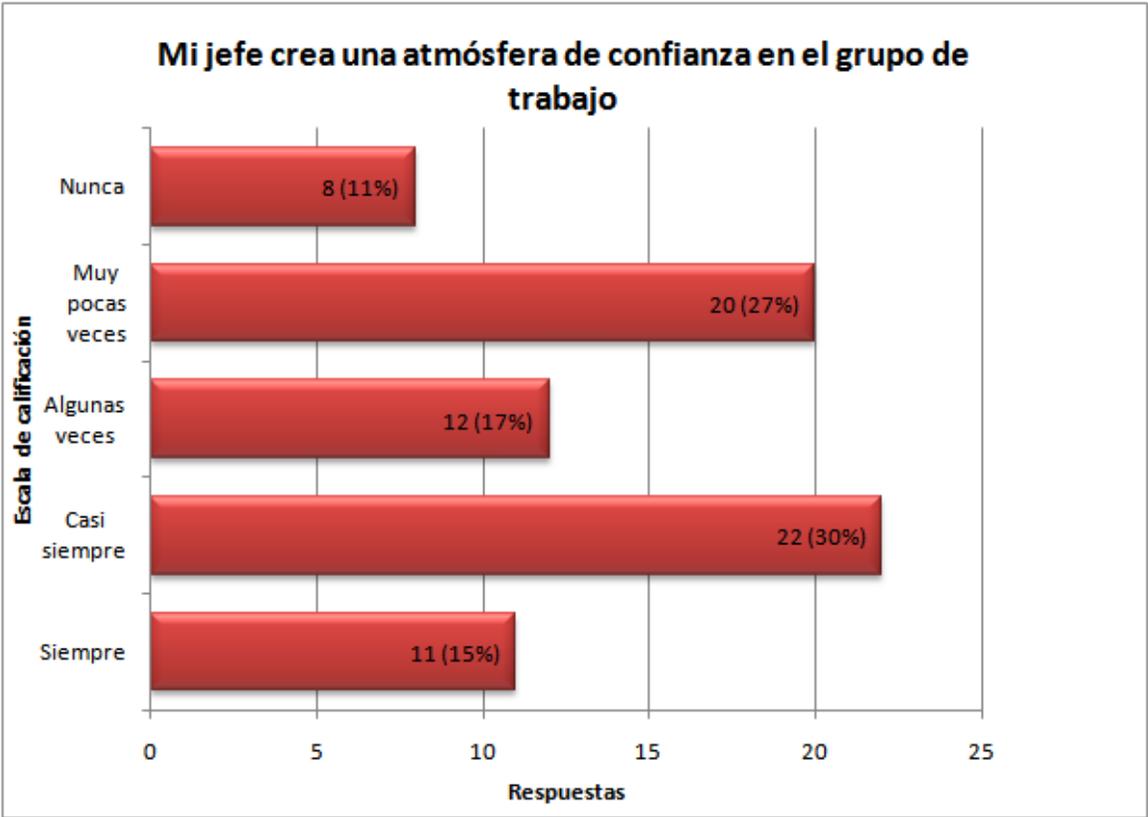
- **Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.**

Con esta interrogante se procura conocer el grado en que la jefatura genera una atmósfera de confianza cuando se trata de relacionarse con sus subalternos. Como se observa a continuación las opiniones en este aspecto se encuentran muy niveladas entre casi siempre y muy pocas veces, lo que genera opiniones muy diversas entre los colaboradores con una diferencia de tan solo dos colaboradores entre una escala y la otra. Sin embargo realizando el análisis más a fondo y tomando en cuenta tres parámetros, a saber positivo, intermedio y negativo siendo el caso positivo las respuestas que abarcan las opciones de siempre y casi siempre, se encuentra que el 45% de los encuestados opinan que la jefatura si crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo, un 16% se encuentran en

el parámetro intermedio con 12 personas que aducen que solo algunas veces se crea confianza y en el parámetro negativo que abarca las opciones de muy pocas veces o nunca se encuentra un 38% de las respuestas que indican que la jefatura no les genera confianza. En este caso particular hubo un encuestado que por razones desconocidas no respondió lo que implica un 1% en la escala de no sabe/no contesta (NS/NC).

Para el enriquecimiento de este análisis se podría mencionar que una gran parte de los encuestados tiene una opinión positiva acerca de la confianza que el Coordinador genera en el grupo de trabajo, sin embargo una importante fracción de los colaboradores consideran lo contrario, detalle que no puede dejarse pasar ya que evidencia la necesidad existente de que el Coordinador interaccione más con los grupos de trabajo que conforman el Proceso y se involucre más con los mismos.

Gráfico N°5
CONFIANZA GENERADA POR LA JEFATURA
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **El jefe es mal educado.**

Busca medir el nivel en que los colaboradores consideran que la jefatura es mal educada y no trata con respeto a los subalternos. Como se observa en los resultados de las encuestas presentes en el siguiente cuadro, más de la mitad de los colaboradores que representa el 55% de los encuestados consideran que la jefatura nunca es mal educada sin embargo hay un 22% que considera que muy pocas veces ha sido mal educado y un 14% que indica que solo algunas veces.

El análisis anterior describe como 41 del total de 74 colaboradores encuestados consideran que la jefatura no es mal educada, mientras que los restantes 32 colaboradores expresan que como mínimo una vez la jefatura ha actuado de manera mal educada y solo uno de ellos prefirió abstenerse de responder.

Los siguientes datos fueron el resultado de las encuestas aplicadas a los colaboradores del Proceso.

Cuadro N°3
EDUCACIÓN DE LA JEFATURA
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	5	7%
Casi siempre	1	1%
Algunas veces	10	14%
Muy pocas veces	16	22%
Nunca	41	55%
NS/NC	1	1%
TOTAL	74	100%

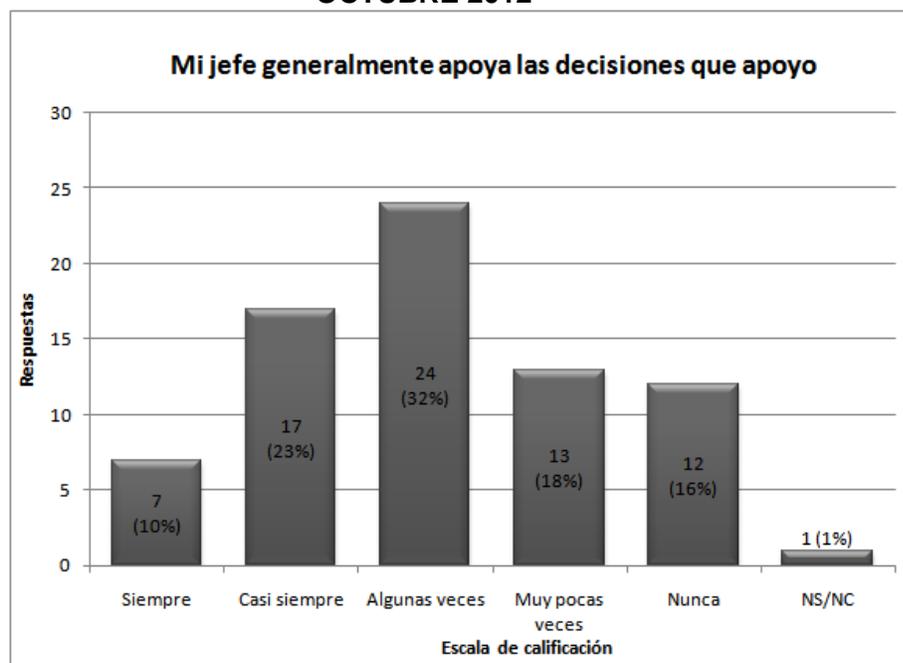
- **Mi jefe generalmente apoya las decisiones que apoyo.**

Hace referencia a la aceptación y prioridad que la jefatura da a los colaboradores cuando estos toman decisiones relacionadas con asuntos de trabajo.

Como lo muestran los datos de las encuestas las opiniones se encuentran muy divididas en este aspecto, ya que quienes consideran que siempre o casi siempre son apoyados por la jefatura en sus decisiones conforman un 32% de los colaboradores al igual que quienes indican que solo algunas veces, mientras que quienes dicen ser apoyados muy pocas veces o nunca forman parte del 34% de la población estudio y solo una persona que refleja un 1% de la población no hizo referencia a este tema

Lo anterior indica la necesidad de que las jefaturas valoren más las decisiones de los colaboradores y sus puntos de vista siempre y cuando estas demuestren ser la opción más viable y adecuada a la situación de toma de decisiones por las que pase el Proceso.

Gráfico N°6
APOYO EN LAS DECISIONES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.**

Según la Real Academia Española, se conoce como arbitrariedad el acto o proceder contrario a la justicia, la razón o las leyes, dictado solo por la voluntad o el capricho.

La pregunta hace referencia a las órdenes que da el jefe y si estas son o no tomadas con justicia o al contrario a su propia voluntad.

Como se muestra en el siguiente cuadro, el mayor porcentaje de los colaboradores considera que las órdenes impartidas por la jefatura son arbitrarias algunas veces para un total de 28 personas, mientras que la siguiente fracción más representativa considera que muy pocas veces o nunca lo que representa a 25 personas y solo 19 consideran que siempre o casi siempre, dejando de lado dos personas que no quisieron opinar al respecto.

Cuadro N°4
ORDENES ARBITRARIAS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
(Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	12	16%
Casi siempre	7	9%
Algunas veces	28	38%
Muy pocas veces	15	20%
Nunca	10	14%
NS/NC	2	3%
TOTAL	74	100%

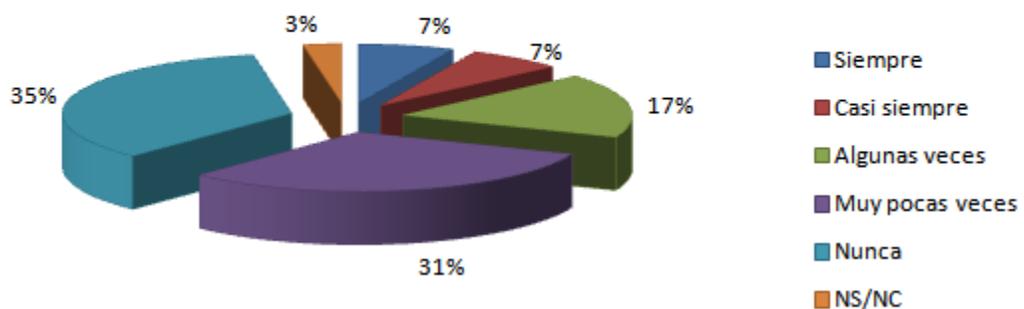
- **El jefe desconfía del grupo de trabajo.**

Intenta dar a conocer hasta que medida los empleados consideran que las jefaturas desconfían de la manera en que se desempeñan mientras realizan su trabajo.

Los análisis a esta pregunta, demuestran que el personal del proceso no considera que la jefatura desconfíe de la manera en que realizan sus funciones ni de cómo es su comportamiento en horas laborales, la gran mayoría de los encuestados respondió que su jefatura nunca o muy pocas veces ha desconfiado de ellos y solo una parte de ellos indica haber sentido desconfianza.

Gráfico N°7
DESCONFIANZA EN EL GRUPO DE TRABAJO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

El jefe desconfía del grupo de trabajo



Análisis global del estilo de dirección

En resumen, se puede decir que existen algunos puntos en el estilo de la dirección que si bien se confirma no estar mal, deben tratarse con mucho cuidado para mantener o mejorar la percepción actual, entre ellos se puede mencionar la necesidad que siente el personal del Proceso que se encuentra disperso en distintos centros de trabajo a que el Coordinador se involucre más con sus funciones y se muestre más interesado por las cosas que suceden, además hay algunos pocos que consideran que se les podría tratar de una forma más educada y que desean que sus opiniones sean tomadas en cuenta con mayor frecuencia.

4.1.3 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, está conformado por el sentimiento de compromiso y responsabilidad que sienten los colaboradores en relación con los objetivos y programas.

- **Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.**

Mide la claridad con la que los colaboradores comprenden los beneficios que el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) les brinda. De acuerdo a la información recopilada de los colaboradores, en su gran mayoría (82%) indican que siempre y casi siempre comprenden los beneficios que la empresa pone a su favor, lo que refleja que existe una buena comunicación de parte de la empresa a sus funcionarios en cuanto a los derechos que tienen como parte de la Institución, así mismo un pequeño porcentaje (18%) indica que, solo algunas veces (8 personas), muy pocas veces (1 persona) o nunca (4 personas), se les dificulta entender sus propios beneficios como empleados.

Cuadro N°5
BENEFICIOS DERIVADOS DE LA EMPRESA
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
(Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	43	58%
Casi siempre	18	24%
Algunas veces	8	11%
Muy pocas veces	1	1%
Nunca	4	6%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

- **Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.**

Toma en cuenta los servicios médicos que se brindan en la empresa y en que nivel satisface las necesidades de los empleados. Según se muestra en el cuadro de valores absolutos y relativos, aproximadamente un 70% coinciden en que casi siempre o siempre sus necesidades de salud son satisfechas con los servicios médicos que brinda la empresa.

Es importante mencionar que el ICE cuenta con consultorios médicos asignados para atender a todos y cada uno de los empleados, los cuales se asignan según proximidad con las distintos centros de trabajo y se cuenta con múltiples convenios con diferentes firmas de especialidades médicas en el país las cuales brindan descuentos preferenciales a empleados y familiares así como facilidades de pago y financiamiento, de ahí que muchos de los funcionarios hayan exteriorizado estar satisfechos con las opciones médicas que brinda la empresa.

Cuadro N°6
SATISFACCIÓN CON SERVICIOS DE SALUD
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
(Valores absolutos y relativos)

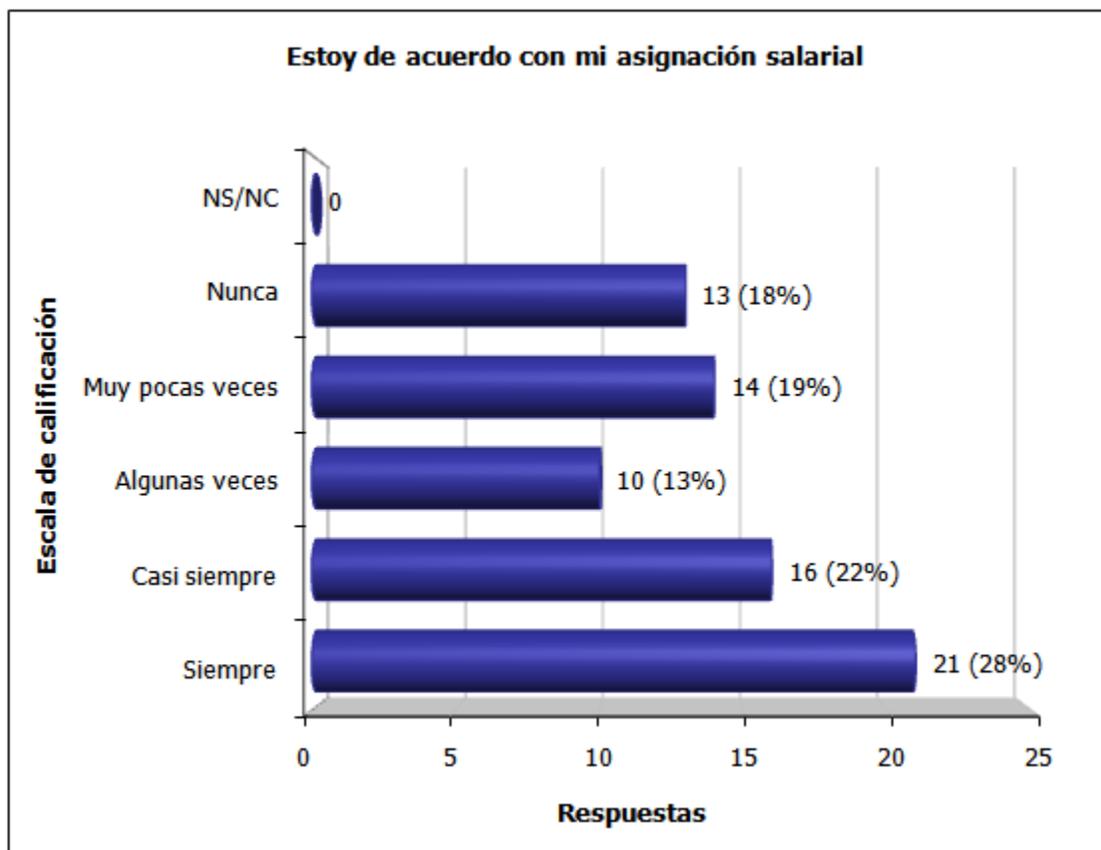
ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	35	47%
Casi siempre	17	23%
Algunas veces	11	15%
Muy pocas veces	9	12%
Nunca	2	3%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

- **Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.**

Intenta medir el grado en el que cada uno de los colaboradores se encuentra a gusto o considera que su asignación salarial está de acuerdo con sus cargas laborales, sus conocimientos y competencias.

Tal y como lo muestra el gráfico de conformidad con la asignación salarial, el 50% de los colaboradores consideran justa su asignación salarial ubicándose entre los que respondieron casi siempre y siempre, de forma contraria a esa percepción se encuentra un 18% que indica que nunca está de acuerdo con el salario que recibe, dejando en los valores intermedios el restante 32% tal y como se muestra a continuación en el siguiente gráfico.

Gráfico N°8
CONFORMIDAD CON ASIGNACIÓN SALARIAL
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.**

Con esta interrogante se quiso medir hasta que punto los colaboradores consideran que no es posible cumplir sus metas y aspiraciones dentro de la empresa. Según apreciaciones expresadas verbalmente por algunos colaboradores, en muchas ocasiones se dificulta llegar a ver cumplidas sus aspiraciones debido a que muchas veces se cuenta con los requisitos académicos necesarios para merecer una mejor categoría salarial, sin embargo las políticas de austeridad y control de gastos por las que se encuentra pasando el ICE en el momento de la investigación frenan cualquier intento de aspirar a un mejor puesto o bien las pocas oportunidades que en ocasiones surgen al nivel del

Proceso, no son asignadas de manera clara, lo que hace pensar que tales beneficios son asignados sin tomar en cuenta al resto del personal sino solo a algunos pocos.

El siguiente gráfico muestra los resultados de las encuestas, donde los datos más representativos corresponden a quienes con un 45% indican que sus aspiraciones se ven frustradas algunas veces, mientras que un 23% indica que siempre se ven en esta condición.

Gráfico N°9
RELACIÓN ENTRE POLÍTICAS Y ASPIRACIONES PERSONALES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.**

Los servicios de salud pueden satisfacer las demandas de atención y cubrir en cierta forma las necesidades de los colaboradores, tal y como se mencionó en una de las preguntas anteriores, sin embargo en este caso se pretende medir la calidad de esos servicios según los resultados esperados.

Partiendo de medir la calidad de los servicios médicos recibidos, los funcionarios concuerdan en un 65% que los servicios de salud que han recibido no son deficientes, seguidos de un 20% que indica que solo algunas veces y un 15% que se reparte las opiniones en que casi siempre o siempre reciben servicios deficientes.

Por los resultados obtenidos se deduce que en la mayor parte de las veces los servicios de salud brindados a los colaboradores son de buena calidad y cumplen con las expectativas de los empleados del ICE que trabajan para el Proceso Gestión Recurso de Información.

Cuadro N°7
CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	2	3%
Casi siempre	9	12%
Algunas veces	15	20%
Muy pocas veces	25	34%
Nunca	23	31%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

Análisis global del sentido de pertenencia

Tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores y los resultados de las encuestas se logra apreciar como en su gran mayoría conocen o entienden los beneficios que les ofrece la empresa así como expresan estar satisfechos con los servicios de salud que se le brindan y en promedio aceptan la calidad de este tipo de atenciones médicas. Sin embargo donde se mostró un poco más de nivelación en las respuestas es cuando se hace énfasis a las asignaciones salariales y a las aspiraciones personales en contraste con las políticas de la empresa; para estos casos específicos solo la mitad de los colaboradores considera que sus salarios son los correctos y la otra mitad divide sus opiniones en solo algunas veces, muy pocas veces o nunca, si se relacionan estos resultados con la forma en que las aspiraciones personales se ven limitadas por las políticas de la empresa, se observa como la mayor parte de las respuestas se centran en algunas veces o siempre, factores que indican que los colaboradores son conscientes de que en la empresa existen posibilidades de surgir pero el avance en ella es bastante difícil debido a las políticas con las que se cuenta, tal vez por tratarse de una entidad gubernamental en la que se restringen ciertos asuntos económicos principalmente en momentos como los que enfrenta el ICE actualmente.

4.1.4 Retribución

Esta variable busca conocer el nivel de equidad que existe en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Para medir la retribución de los encuestados se utilizaron cinco preguntas relacionadas entre sí con el objetivo de dar a conocer la satisfacción que estos tienen con los beneficios económicos que reciben.

- **Realmente me interesa el futuro de la empresa.**

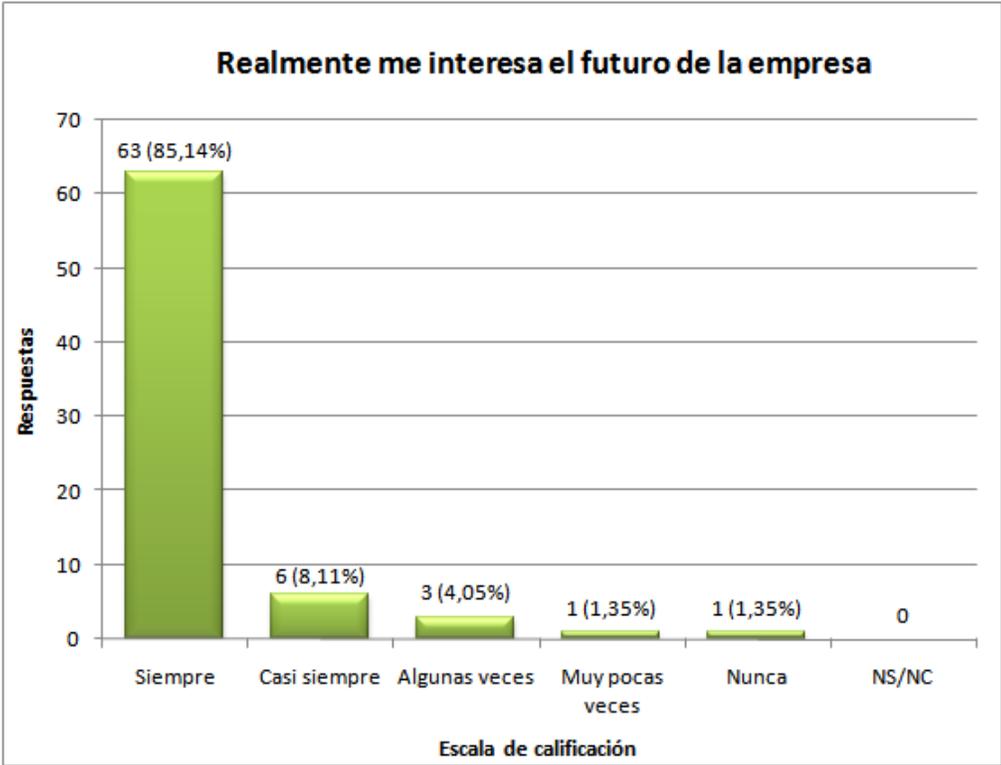
La primera pregunta para conocer acerca de la retribución del personal del Proceso hace referencia al interés que presentan los colaboradores por el

bienestar de la empresa lo que se relaciona con la satisfacción de trabajar para esta Institución.

Como se muestra claramente en el gráfico, aproximadamente el 85% indica que siempre se siente realmente interesado por el futuro de la empresa para un total de 63 personas, otras 6 personas indican estar casi siempre interesadas, 3 dicen solo estarlo algunas veces mientras que solo una persona por las otras dos categorías de muy pocas veces o nunca dijeron no demostrar interés.

Estos resultados demuestran como la mayor parte del personal está preocupado porque la empresa tenga beneficios y vaya por buen camino en la industria que se desarrolla, interesándose por el futuro de la misma y sintiéndose parte de ella.

Gráfico N°10
INTERÉS POR EL FUTURO DE LA EMPRESA
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.**

El personal satisfecho con la empresa en la que trabaja siempre estará dispuesto a recomendar a sus amigos y seres allegados trabajar para dicha compañía por múltiples razones, entre las cuales por lo general destacan los buenos salarios, beneficios obtenidos, estabilidad laboral, reconocimiento, entre otros.

En el caso del personal encuestado el 61% de ellos dice recomendar siempre el ICE como un excelente sitio de trabajo, el 12% indica hacerlo casi siempre y otro 12% algunas veces dejando atrás solo un 8% que indica hacerlo muy pocas veces y un 7% que nunca la recomienda.

Se deduce de la información generada por los participantes de la encuesta que consideran a la Institución un buen lugar para trabajar y se sienten respaldados para recomendar el sitio como una buena empresa.

Cuadro Nº8
RECOMENDACIÓN DE LA EMPRESA PARA TRABAJAR
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

(Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	45	61%
Casi siempre	9	12%
Algunas veces	9	12%
Muy pocas veces	6	8%
Nunca	5	7%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

- **Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.**

El sentimiento de vergüenza puede estar presente en los colaboradores de una empresa cuando esta se ve involucrada en penosos asuntos que son dados a conocer a la sociedad. Beneficiosamente este no es el caso de los empleados del Proceso Gestión Recurso de Información del ICE ya que 64 de ellos respondieron nunca sentirse avergonzados para un importante 87% de los encuestados, otros colaboradores indicaron avergonzarse de la empresa muy pocas veces (4 personas), algunas veces (3 personas) y siempre (3 personas), sin embargo forman parte de una minoría.

Cuadro N°9
SENTIMIENTO DE VERGÜENZA HACIA LA EMPRESA
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	3	4%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	4%
Muy pocas veces	4	5%
Nunca	64	87%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

- **Sin remuneración no trabajo horas extras.**

Mide la capacidad de dar algo más por la empresa sin recibir ningún tipo de pago a cambio. En el caso de los participantes de la encuesta los mismos indicaron en un 31% que nunca, lo que se interpreta como que esos 23 colaboradores no tendrían ningún problema en quedarse unas horas más después del trabajo para terminar algún asunto de importancia sin necesidad de que se les pague ese tiempo extraordinario, el siguiente 28% indica estar dispuesto a hacerlo solo algunas veces mientras que los demás no se encuentran muy convencidos de trabajar sin remuneración horas extras, hubo un 3% que significó 2 personas que se abstuvieron de responder.

Gráfico N°11
TRABAJO DE HORAS EXTRAS SIN REMUNERACIÓN
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

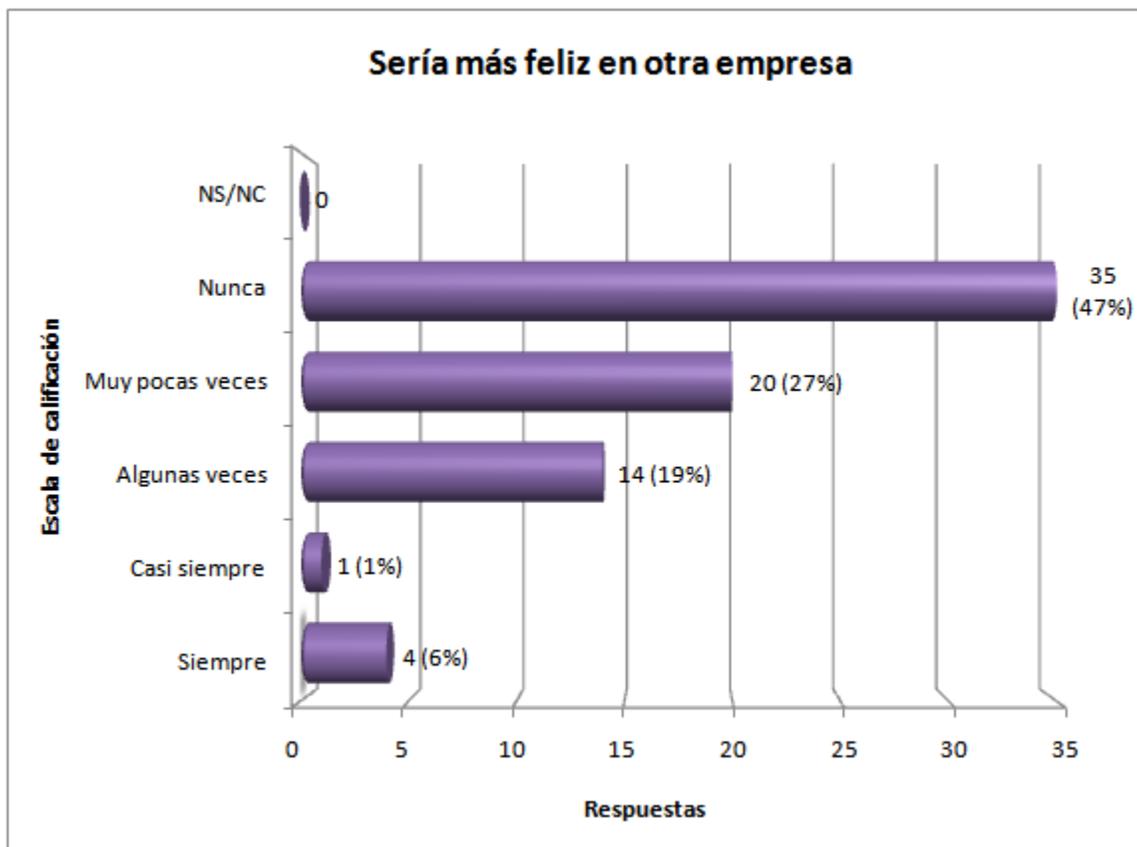


- **Sería más feliz en otra empresa.**

Esta pregunta mide el deseo de trabajar en otra empresa ajena a la actual. Cuando se realizó esta pregunta a los encuestados el 47% estuvo seguro en contestar que nunca se sentiría más feliz en otra empresa, mientras que el 27% dudo de esto y respondió que muy pocas veces se sentiría más feliz trabajando para otra compañía o algunas veces para un 19%.

Tal y como se muestra en el gráfico, los colaboradores se encuentran felices de trabajar para el ICE y solo una parte demuestra estar inconforme y con deseos de ser parte de otra compañía, lo que invita a poner más atención a las necesidades que no están siendo cubiertas por las condiciones actuales de ese pequeño porcentaje que considera que podría estar mejor en otro lugar.

Gráfico N°12
SERÍA MÁS FELIZ EN OTRA EMPRESA
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



Análisis global de la retribución

Se puede decir que el personal del Proceso Gestión Recurso de Información se muestra muy interesado en el futuro de la empresa y lo consideran un importante lugar para trabajar, debido a que están dispuestos a recomendar la empresa como un buen sitio, en cuanto a demostrar su satisfacción con su trabajo y la motivación que poseen en el mismo, se midió mediante la pregunta de si trabajarían horas extras sin que se les reconociera ningún tipo de remuneración, y más de la mitad indicó no tener inconveniente con dar un poco más a beneficio de la empresa sin ser reconocidos económicamente, lo que refleja y comprueba realmente el interés de mejorar y sacar adelante mediante sus funciones las actividades propias del negocio que así lo requieran.

4.1.5 Disponibilidad de recursos

La disponibilidad de recursos es el grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. Con esta dimensión se pretende medir las facilidades con las que cuentan los colaboradores para llevar a cabo sus funciones sin impedimentos.

- **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.**

Esta pregunta busca conocer la comodidad con la que cuentan los empleados para llevar a cabo sus funciones, de manera que se sientan cómodos y que este no sea un factor que imposibilite la buena ejecución de las tareas.

Satisfactoriamente, los encuestados indican en un 80% considerar que siempre o casi siempre disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo, seguido de un 9% que aduce solo contar con el espacio adecuado algunas veces y en las calificaciones de muy pocas veces y nunca un 5% respectivamente a cada una de ellas. Como se muestran los datos en el cuadro siguiente, el 80% que dispone del espacio adecuado suman un total de 59 personas de 74 participantes

lo cual es un valor alentador, no sin dejar de lado la preocupación de cuáles serán los aspectos a tomar en cuenta para mejorar las demás condiciones.

Cuadro N°10
DISPONIBILIDAD DE UN ESPACIO ADECUADO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	42	57%
Casi siempre	17	23%
Algunas veces	7	9%
Muy pocas veces	4	5%
Nunca	4	5%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

- **El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.**

Existen otros aspectos a medir en el ambiente físico de trabajo de un colaborador más allá del espacio con el que se cuenta, tal es el caso de esta pregunta que hace referencia al ambiente en el que se desarrollan los colaboradores y que implica aspectos como temperatura, ruido, estructura, entre otras.

Según los resultados obtenidos el 41% y el 28% de las personas considera que el ambiente físico de trabajo en el que se encuentran es siempre adecuado o casi siempre respectivamente. Además un 15% considera que solo algunas veces y el restante 16% indican que muy pocas veces o nunca se encuentran con un ambiente físico adecuado. Lo anterior refleja un 69% de colaboradores que se encuentran en un ambiente físico adecuado lo que genera gran expectativa de comodidad si se relaciona con los resultados positivos de contar con el espacio adecuado para laborar medido en la pregunta anterior.

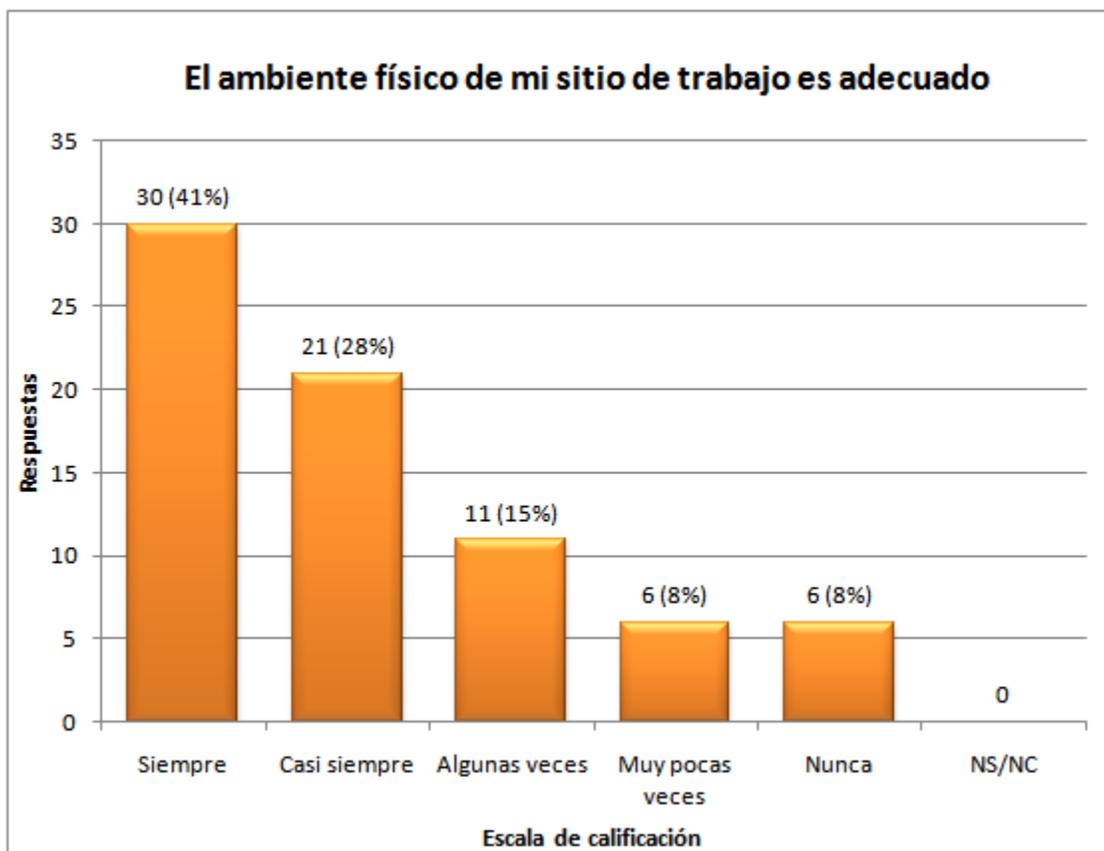
Para los restantes que expresan no estar del todo conformes con las condiciones en las que se encuentran, sería necesario realizar una investigación

más a fondo de cuáles son los factores que consideran negativos para promover la mejora de los mismos.

Es importante recordar que no todos los colaboradores se encuentran ubicados físicamente en el mismo lugar de trabajo, de ahí que se expliquen algunas diferencias de opinión en cuanto a espacio y ambiente físico.

El siguiente gráfico ilustra los resultados mencionados para una mayor comprensión de lo anteriormente explicado.

Gráfico N°13
AMBIENTE FÍSICO DEL SITIO DE TRABAJO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

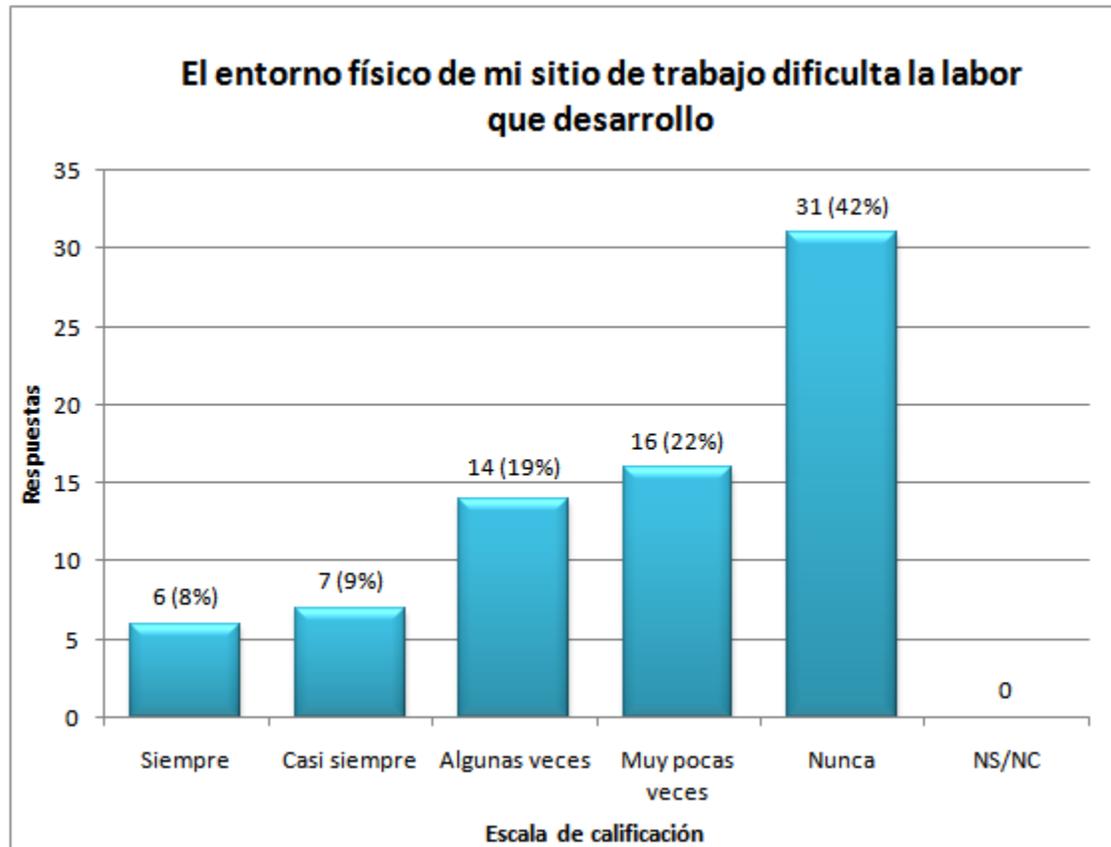


- **El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.**

Esta pregunta hace referencia al entorno físico y circunstancias que rodean el sitio de trabajo donde se encuentran los colaboradores. En este aspecto los resultados muestran que un 58% (siempre 8%, casi siempre 9%, algunas veces 19%, muy pocas veces 22%) de los encuestados consideran que al menos en una ocasión su entorno físico dificulta el desempeño de sus labores, opinión que contrasta con el otro 42% que indica nunca verse afectado por su entorno físico.

Debido a los distintos lugares en los que se encuentran dispersos los colaboradores, los factores que afecten esta variable pueden ser de distintas índoles, algunos de estos lugares presentan una situación en particular porque comparten el espacio físico con personal ajeno a la empresa, el cual pertenece a una contratación de outsourcing y algunas de las razones que los funcionarios expresaron con molestia es tener que compartir ese espacio con individuos que no se involucran al grupo y crean una atmósfera de trabajo tensa e incómoda, que además está cargada de ruidos excesivos y situaciones que quedan fuera del interés de los demás colaboradores. Este corresponde solo a un posible factor de la apreciación del entorno físico derivado de la observación y aportes verbales obtenidos, sin embargo es de esperar que otros factores desconocidos lleven a ciertos empleados a sentirse afectados para el desarrollo de su labor.

Gráfico N°14
ENTORNO FÍSICO DEL SITIO DE TRABAJO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.**

Mide el grado de disponibilidad de la información que cada uno de los funcionarios requiere para realizar las funciones propias del puesto. Por las diferentes funciones que se realizan en el Proceso, las fuentes de información provienen de diferentes procedencias, sean estas del cliente interno como externo.

Según se muestra a continuación, solo un 10% de los participantes indica tener problemas con el suministro de la información, mientras que el otro 90% se divide en algunas veces 23%, muy pocas veces 30% y nunca 36%.

Para tratarse de un área que requiere la interacción en particular con múltiples clientes externos, se considera que existe un buen flujo de comunicación entre dependencias que permiten la ejecución fluida de las funciones que caracterizan cada una de las áreas, sin embargo una pequeña porción de las opiniones refleja que se puede mejorar esta comunicación a beneficio de las actividades propias que lo requieren.

Cuadro N°11
ACCESO A LA INFORMACIÓN
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	4	5%
Casi siempre	4	5%
Algunas veces	17	23%
Muy pocas veces	22	30%
Nunca	27	36%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

- **La iluminación del área de trabajo es deficiente.**

La iluminación juega un papel de gran importancia en el desempeño adecuado de las tareas asignadas, existe un nivel aceptable de luz que cada persona tolera y considera como agradable para trabajar, de manera que no se considere que exista demasiada luz así como que tampoco se carezca de la suficiente y evitar daños secundarios a cada colaborador provenientes de una atención inadecuada de la vista.

Al analizar las respuestas obtenidas se tiene lo siguiente:

Cuadro N°12
ILUMINACIÓN DEFICIENTE
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
(Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	4	5%
Casi siempre	1	1%
Algunas veces	9	12%
Muy pocas veces	19	26%
Nunca	41	55%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

Con los datos anteriores se observa como en su gran mayoría considera que la iluminación del área de trabajo no es inadecuada y en cierta forma son muy pocas las observaciones donde se da a entender que la misma puede presentar deficiencias que afecten a las personas.

Análisis global de la disponibilidad de recursos

En síntesis luego de analizar las respuestas que abarcan los aspectos de la disponibilidad de los recursos, se llega a la conclusión que el único factor que afecta un poco más a los colaboradores es el entorno físico en el que en ocasiones se ven expuestos a factores que puedan incidir en su comportamientos y rendimiento. Por los demás aspectos, estos cumplen con las expectativas normales deseables para laborar sin dificultad.

4.1.6 Estabilidad

Es el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. Para la medición de esta dimensión se tomaron en cuenta aspectos tales como: relación desempeño-despidos, estabilidad laboral, contratación de personal temporal, preferencias personales y buen desempeño.

- **La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.**

Por tratarse de una empresa de carácter público y gubernamental, y al estar apegada al Código de Trabajo del país, no es muy recurrente que se presenten casos de despidos sin el debido proceso, sin embargo es probable que deban tomarse ciertas decisiones relacionadas con la salida de alguno de los colaboradores y para esto el tomar en cuenta el desempeño es un factor de importancia del cual los funcionarios expresan los siguientes puntos de vista.

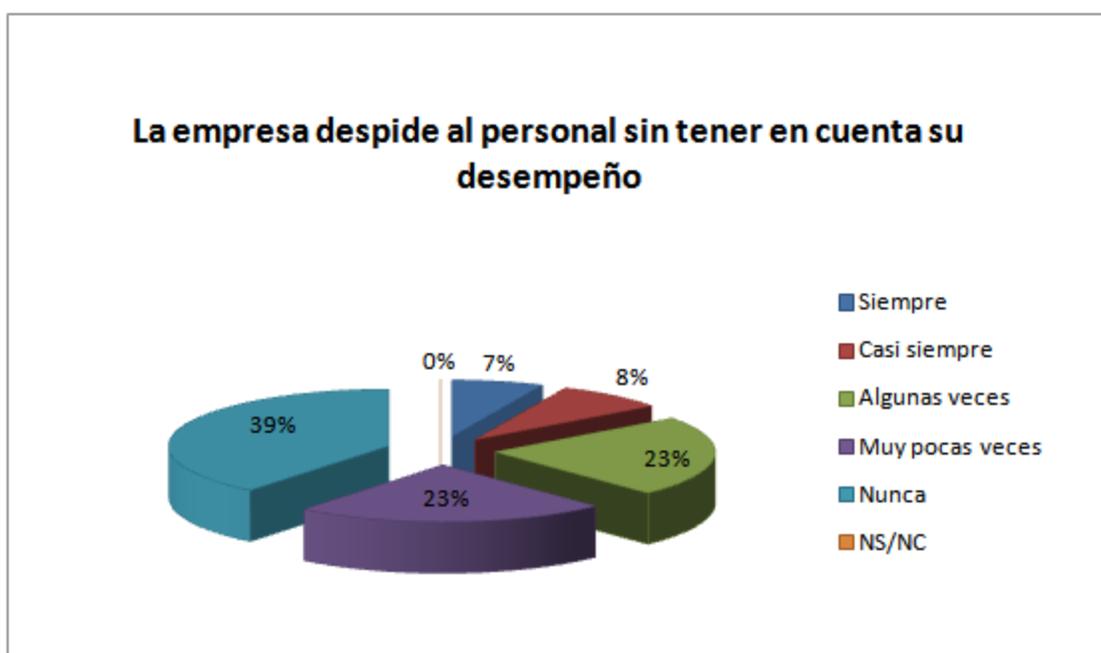
Una importante fracción del personal considera que nunca se despide al personal sin tener en cuenta su desempeño, así mismo otra parte del personal indica que muy pocas veces o algunas veces el desempeño no es la razón aparente de los despidos, así como una pequeña parte piensa que si es tomado en cuenta.

A ciencia cierta se puede decir que los despidos son considerados con anterioridad tomando en cuenta factores como desempeño y contratación laboral, ya que en el Proceso se cuenta con una importante planilla ocasional, lo que genera una medición constante del desempeño de los funcionarios con el fin de mantener claramente un historial y un conocimiento del personal al que vale la pena prolongar contratos o bien aquellos que por sus bajas producciones y desinterés en el área no son parte fundamental del desarrollo del Proceso.

Cabe destacar que con cada despido, en el ICE se debe completar una evaluación del desempeño del funcionario en diferentes áreas de interés y justificar si las razones son de peso para llegar a términos de culminación del

contrato laboral, por lo que se considera al desempeño un factor importante en la toma de decisiones. No obstante quienes consideran que siempre o casi siempre se deja de tener en cuenta el desempeño forman un 15%.

Gráfico N°15
RELACIÓN DESEMPEÑO-DESPIDOS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



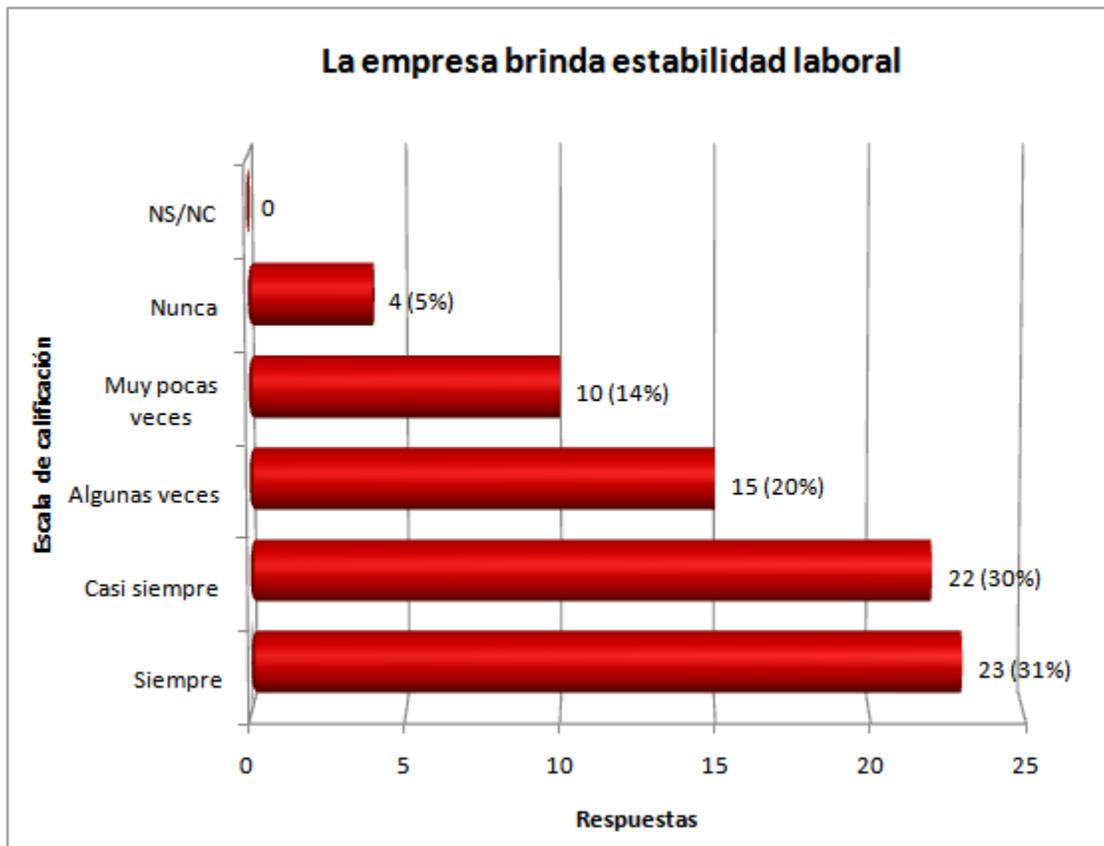
- **La empresa brinda estabilidad laboral.**

Hace referencia a la seguridad con la que cuentan los empleados en sus puestos y la permanencia en los mismos de manera que se sientan seguros y estables de conservar su empleo por un periodo prolongado de tiempo.

Los resultados demuestran que los colaboradores consideran que la empresa en su gran mayoría de veces es un lugar estable para trabajar (61% dividido en: siempre 31% y casi siempre 30%), un 34% de ellos lo considera como

solo algunas veces o muy pocas veces (20% y 14% respectivamente) y una cantidad poco representativa de la muestra considera que nunca es estable (5%).

Gráfico N°16
ESTABILIDAD LABORAL
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **La empresa contrata personal temporal.**

Se refiere a si el ICE contrata o no personal por un tiempo definido de trabajo o personal ocasional como mejor se conoce en el gremio de los colaboradores.

La empresa si acostumbra a celebrar este tipo de contratos en sus distintas áreas que lo conforman, sin embargo haciendo énfasis propiamente en el Proceso

Gestión Recurso de la Información, los siguientes son los resultados obtenidos de las encuestas.

Cuadro N°13
CONTRATACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	29	39%
Casi siempre	26	35%
Algunas veces	18	24%
Muy pocas veces	1	2%
Nunca	0	0%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

Como se observa fácilmente en el cuadro anterior, los colaboradores coinciden en que si se contrata personal ocasional en la empresa, y específicamente en la muestra de estudio 42 de 74 encuestados indicaron estar nombrados como ocasionales con una fecha definida de finalización en sus contratos (estos datos se demostraran más adelante).

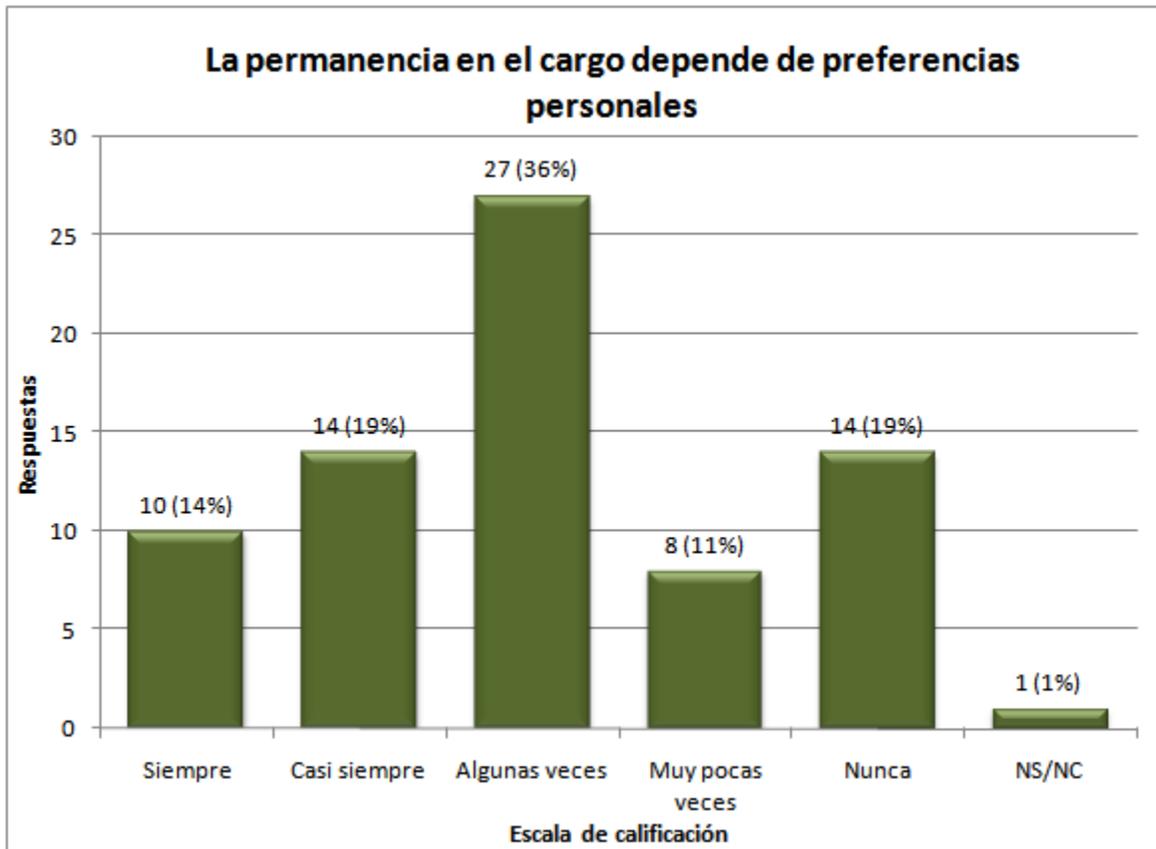
- **La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.**

Esta pregunta hace mención a mantenerse en el puesto de trabajo gracias a preferencias personales y relaciones de afinidad con las jefaturas. En este aspecto los colaboradores indican que existe una tendencia a contratar y mantener en sus puestos de trabajo a personas que muestran algún grado de afinidad con los encargados del personal.

Los resultados lo demuestran así: siempre 14%, casi siempre 19%, algunas veces 36%, muy pocas veces 11%, nunca 19% y un 1% correspondiente a una persona que prefirió no contestar. Como se observa quienes consideran que existe cierto grado de desigualdad a la hora de asignar puestos de trabajo o mantenerse en ellos conforman un importante 69% de los encuestados

(funcionarios que contestaron entre algunas veces, casi siempre y siempre) debido a que consideran que las preferencias si afectan al Proceso en su selección.

Gráfico N°17
PUESTOS DE TRABAJO POR PREFERENCIAS PERSONALES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.**

Valora la idea de los participantes de la encuesta acerca de la importancia que tiene un buen desempeño para mantenerse trabajando para el Proceso. En este sentido se refleja como se tiene el concepto de realizar un buen trabajo para ser reconocido por las buenas funciones y mantenerse en el puesto de trabajo por su dedicación y esfuerzo pese a la notable reacción que se presenta en las

respuestas de la pregunta anterior de creer que median las preferencias en los puestos.

Esta conducta se debe utilizar a favor del Proceso, evidenciando más seguido cuanto se valoran aquellos empleados que dan ese valor agregado y permitiendo que se les reconozca de alguna manera su buen desempeño.

Cuadro N°14
PERMANENCIA POR BUEN DESEMPEÑO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	31	42%
Casi siempre	17	23%
Algunas veces	15	20%
Muy pocas veces	4	5%
Nunca	7	10%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

Análisis global de la estabilidad en la empresa

Tomando en cuenta los resultados que se refieren a esta dimensión, se llega a la conclusión de que la empresa es considerada estable aún cuando suele contratar personal temporal y gran parte de su planilla cumple con esta condición, a lo mejor debido a que como parte de los esfuerzos que se realizan por brindar estabilidad laboral, se busca la aprobación de la Gerencia General del ICE para la renovación de contratos cuando estos están por finalizar, además otro punto importante de resaltar en este análisis es el concepto de las preferencias para asignar o mantener ciertas personas en sus puestos de trabajo, por razones

personales, lo que evidencia la necesidad de ser más justos a la hora de brindar ciertos beneficios y evitar la arbitrariedad.

4.1.7 Claridad y coherencia en la dirección

Con esta dimensión se busca conocer la claridad de la dirección del Proceso sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. Para medir este concepto se hicieron análisis que involucran las metas de la empresa, su fácil comprensión y el logro de las mismas, relación con las funciones asignadas y la comunicación de los logros obtenidos. En este contexto se hace referencia a las metas del Proceso Gestión Recurso de Información y la efectiva comunicación con los colaboradores.

- **Conozco de manera clara las metas de la empresa.**

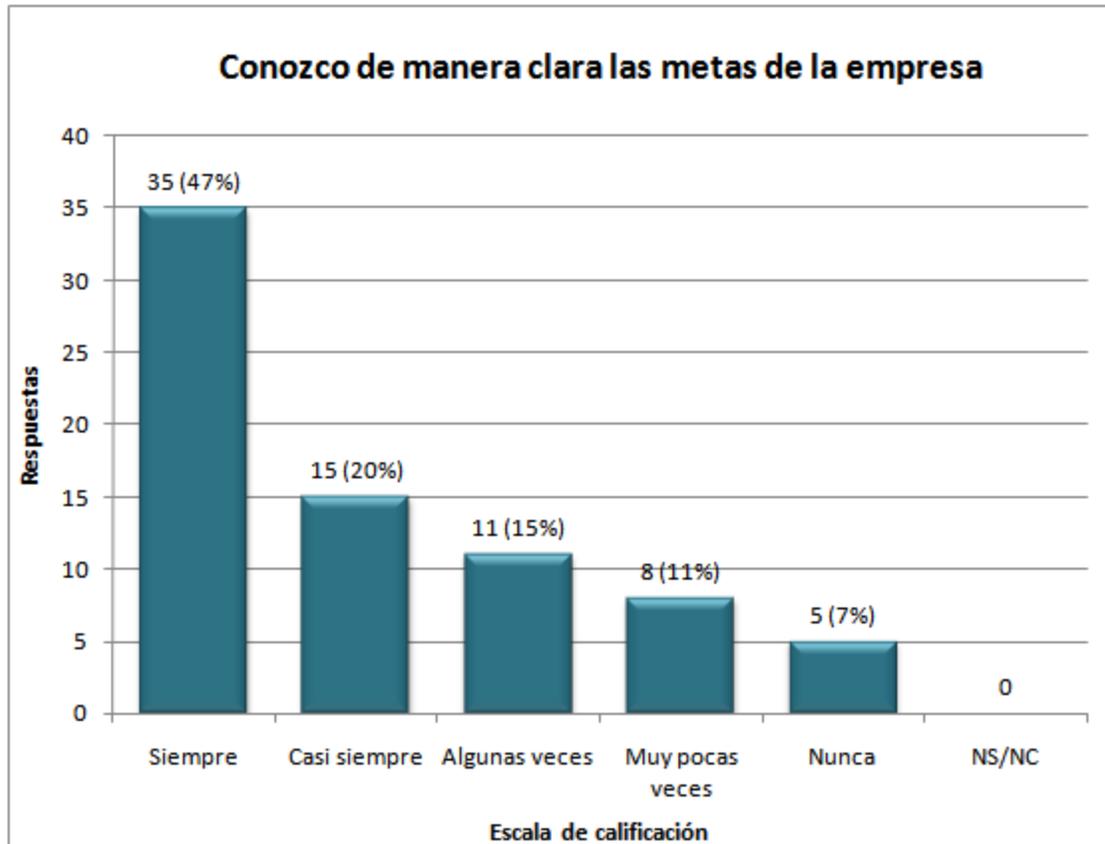
Mide en que nivel los colaboradores conocen claramente las metas de la empresa con el fin de buscar el cumplimiento de las mismas. El análisis de las respuestas obtenidas a esta pregunta demuestra como una importante parte de los colaboradores indican tener conocimiento de las metas a las que deben dirigir sus esfuerzos, mientras que otros en menor cuantía expresan la necesidad de conocer un poco más acerca de los objetivos que busca el Proceso.

El gráfico siguiente muestra como un 47% dice entender siempre en forma clara las metas que debe cumplir y un 20% dice conocerlas casi siempre. Por otra parte los que aducen solo tener conocimiento algunas veces conforman el 15% de la población estudio y una pequeña parte indica conocerlas muy pocas veces con un 11% o nunca con un 7%.

Si bien es cierto esto demuestra que la comunicación de las metas a los colaboradores ha sido efectiva, incita a continuar invirtiendo esfuerzos para que estas sean entendidas con mayor claridad y poder conseguir un mayor

cumplimiento a medida que se vayan evadiendo las dudas y creando mayor compromiso.

Gráfico N°18
COMPRESIÓN DE LAS METAS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



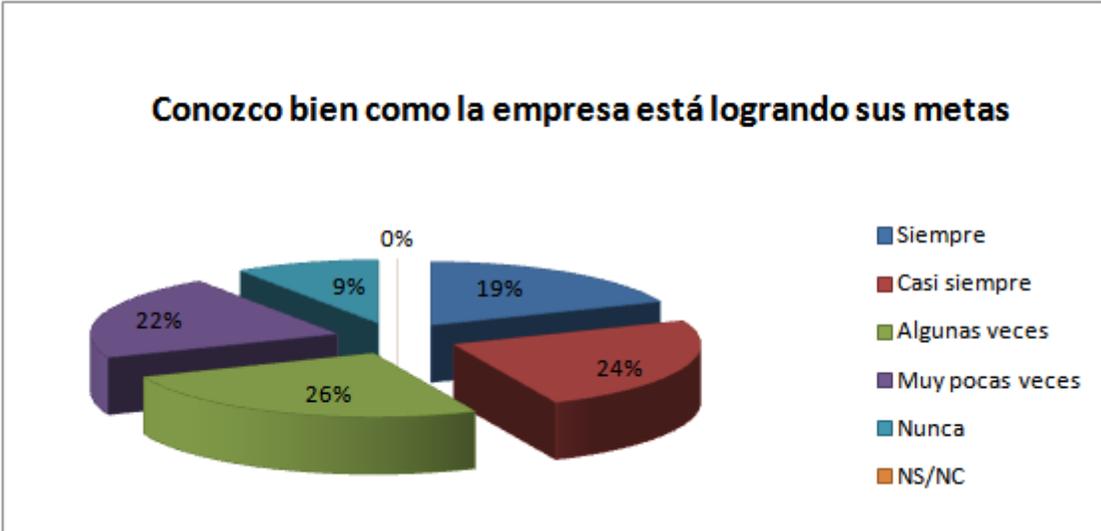
- **Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.**

Conocer las metas de la empresa implica también tener conocimiento acerca de cómo se están logrando los objetivos planteados, cuales son las principales funciones o factores críticos de éxito que conllevan al cumplimiento de las mismas y promover la mejora continua de las acciones para un óptimo alcance de los objetivos.

Este conocimiento de cómo la empresa, y en el caso específico de estudio, como el Proceso está cumpliendo las metas propuestas se realiza por medio del análisis de los aportes que los colaboradores brindaron al respecto, en los cuales se concluye por mayoría de respuestas, que existe un criterio muy nivelado de cómo se está trabajando a lo interno para cumplir las metas y los indicadores del área, ya que como se ve gráficamente a continuación las diferencias de opiniones no están bien marcadas sino que al contrario se encuentran en valores muy similares y cercanos entre sí, a saber el porcentaje más alto obtenido es el de aquellos que indican conocer solo algunas veces la forma en que se están logrando los objetivos.

Como análisis del comportamiento de las respuestas que se obtuvieron en esta pregunta, se deduce que debe aumentarse la comunicación de cómo el Proceso está llegando a las metas esperadas o si estas no se están cumpliendo como se tiene programado, es necesario involucrar más al personal con los resultados que se estén obteniendo producto del esfuerzo en conjunto para crear así una cultura de mayor compromiso con vistas hacia un mismo objetivo organizacional.

Gráfico N°19
CONOCIMIENTO DE LA MANERA EN QUE SE CUMPLEN LAS METAS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.**

Mide el grado en el que las funciones de cada uno de los puestos están siendo planificadas y asignadas de manera congruente con las metas y objetivos del Proceso.

De acuerdo a los datos del cuadro de análisis aproximadamente un 61% de los colaboradores no están de acuerdo con que las tareas asignadas no se relacionen con las metas (muy pocas veces 34% y nunca 27%) y un 23% hace mención a que solo algunas veces no están relacionadas, dejando un pequeño 11% (siempre) y 4% (casi siempre) que consideran que las tareas asignadas se relacionan poco con las metas.

Como consecuencia de lo anterior se debe valorar en que medida las tareas están aportando al cumplimiento de las metas en cantidad suficiente como para que puedan ser percibidas importantes y evitar que algunos no logren relacionarlas con los objetivos, así mismo de la mano de los análisis anteriores reforzar la comunicación de las metas y su relación con las labores de cada uno de los colaboradores, creando un mayor sentido de pertenencia e importancia en las funciones de cada uno de ellos.

Cuadro N°15
RELACIÓN DE TAREAS CON EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	8	11%
Casi siempre	3	4%
Algunas veces	17	23%
Muy pocas veces	25	34%
Nunca	20	27%
NS/NC	1	1%
TOTAL	74	100%

- **Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.**

Valora en que nivel los logros del Proceso son dados a conocer al personal, como retroalimentación de sus funciones. Tal y como se muestra en el cuadro, solo un 9% indica que siempre se les da a conocer los logros del Proceso lo que equivale a 7 personas y 8 personas más indican que casi siempre se les comunican para un 11%, de ahí en adelante los colaboradores coinciden en que la comunicación de logros obtenidos solo es efectiva algunas veces para un 34% (25 personas), muy pocas veces otro 34% (25 personas) y nunca un 12% (9 personas).

Estos datos refuerzan más la necesidad de mejorar la comunicación de metas y logros que se viene evidenciando en los análisis anteriores, permitiendo que el personal se sienta más parte de los resultados tanto positivos o negativos que se deriven de las operaciones de las diferentes áreas que conforman el Proceso.

Cuadro N°16
COMUNICACIÓN DE LOGROS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	7	9%
Casi siempre	8	11%
Algunas veces	25	34%
Muy pocas veces	25	34%
Nunca	9	12%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

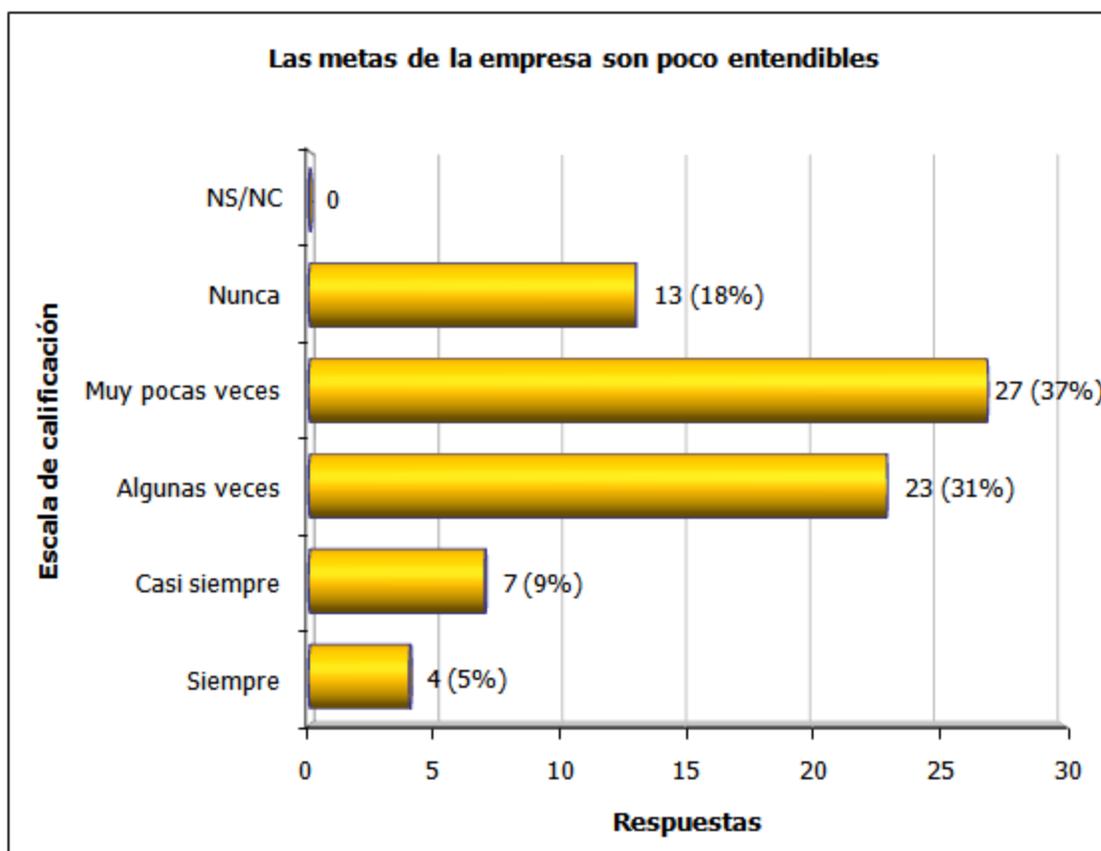
- **Las metas de la empresa son poco entendibles.**

Este parámetro está muy relacionado con la forma en que se ha dado a conocer las metas a los colaboradores, sean estas en forma escrita, verbal o de cualquier otra índole. Es necesario asegurar que el colaborador capte bien el mensaje que se pretende transmitir con cada una de las metas para que se comprenda con claridad cual es el objetivo que se busca cumplir y todos se guíen bajo los mismos propósitos.

Los principales resultados demuestran que muy pocas veces las personas consideran que las metas sean poco entendibles para un total de 37% (27 colaboradores) y un 31% concluye que algunas veces no se logran entender con claridad (23 colaboradores), otro 9% indica que casi siempre son poco entendibles (7 colaboradores) y un 5% dice que siempre tiene dificultad para comprenderlas (4 colaboradores) dejando solo a un 18% que esta de acuerdo en que las metas del Proceso son comprensibles y fáciles de entender.

Evidentemente es necesario realizar un análisis de la forma en que se están dando a conocer las metas con el objetivo de asegurar una comunicación asertiva entre las partes.

Gráfico N°20
METAS ENTENDIBLES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



Análisis global de la claridad y coherencia en la dirección

En síntesis se puede decir que se requiere de mayor claridad a la hora de comunicar las metas y objetivos del Proceso, para conseguir que estas sean interpretadas y adoptadas de la manera adecuada por los colaboradores y buscar la integración de los mismos con énfasis al cumplimiento eficaz y eficiente de los propósitos planteados.

4.1.8 Valores colectivos

Mide el grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto con los compañeros de trabajo y aquellos con quienes existe relación laboralmente hablando. Para medir estos valores colectivos de trabajo en equipo, cordialidad, flujo de información, entre otros se aplicaron las siguientes cinco preguntas.

- **El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.**

Califica las relaciones laborales que se presentan entre los colaboradores y la sinergia entre quienes comparten en alguna medida sus funciones. Como se observa las mayores coincidencias entre los colaboradores están en que casi siempre el trabajo en equipo es bueno con un 41% y otros que tan solo algunas veces con un 31%, de ahí se encuentran luego valores muy similares entre sí como lo son siempre con un 12% y al lado opuesto muy pocas veces con un 11% o nunca con un 5%.

En síntesis se debe capacitar más al personal en materia de relaciones laborales para que estos puedan interactuar de manera más amena con las dependencias u otras áreas que formen parte del trabajo en equipo.

Cuadro N°17
CALIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
(Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	9	12%
Casi siempre	30	41%
Algunas veces	23	31%
Muy pocas veces	8	11%
Nunca	4	5%
NS/NC	0	0%
TOTAL	74	100%

- **Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.**

Busca conocer como son las relaciones con las personas, áreas o departamentos con los que se hace necesario una interacción y con quienes se debe coordinar necesidades propias de los puestos de trabajo.

La encuesta aplicada arroja resultados en esta pregunta acerca de la interacción con otras dependencias y su respuesta a las necesidades laborales de los colaboradores que indican que casi siempre o algunas veces se reciben buenas respuestas a las necesidades planteadas (39% y 38% respectivamente) mientras que otros porcentajes poco representativos indican que siempre (8%), muy pocas veces (7%), nunca (7%) y en la categoría de no sabe/no contesta (1%) lo que demuestra que las respuestas a las necesidades se ubica en un nivel intermedio-alto y que beneficiaría mucho poder mejorarlo.

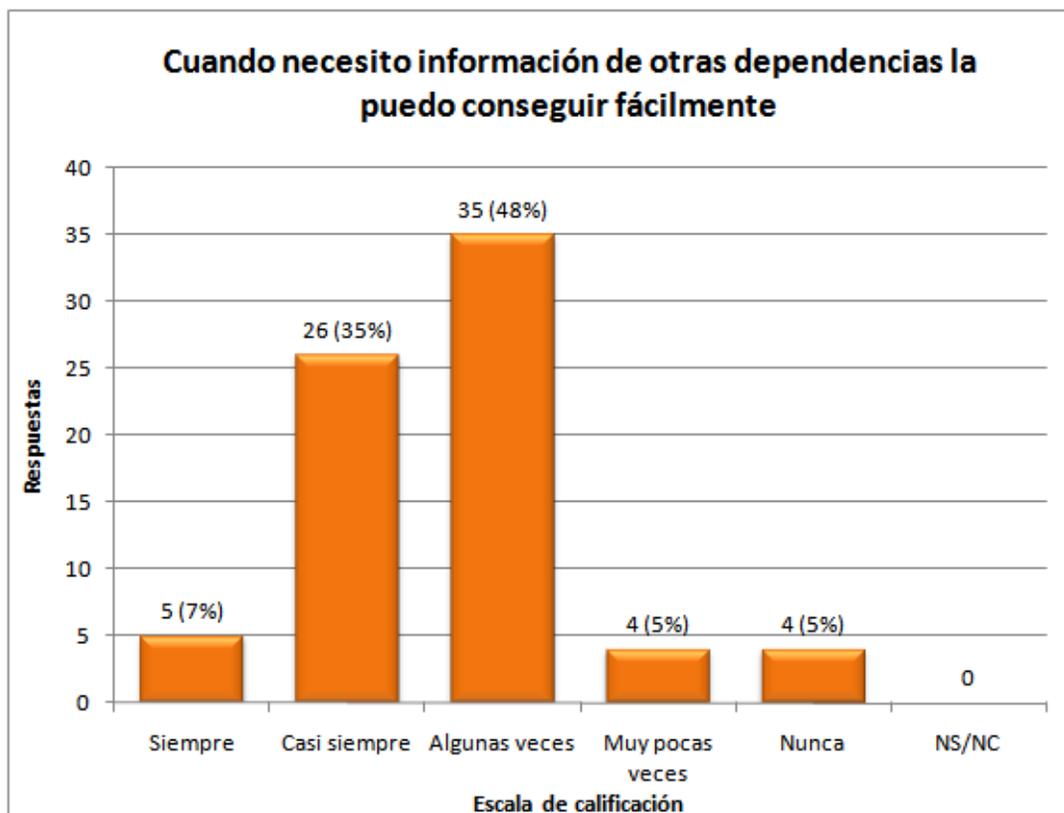
Cuadro N°18
INTERACCIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Siempre	6	8%
Casi siempre	29	39%
Algunas veces	28	38%
Muy pocas veces	5	7%
Nunca	5	7%
NS/NC	1	1%
TOTAL	74	100%

- **Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.**

Analiza el flujo de información entre quienes deben compartir datos relevantes para que transcurran correctamente las actividades del Proceso. Al parecer según lo que se muestra en el gráfico de barras, existe un buen flujo de comunicación entre las dependencias aunque no parece ser del todo tan fácil ya que en su mayoría indican que con facilidad solo algunas veces (48%), sin embargo los demás datos reflejan que la comunicación entre dependencias se vuelve efectiva en siempre (7%) y casi siempre (35%), dejando solo un 5% para muy pocas veces o nunca respectivamente.

Gráfico N°21
FACILIDAD DEL FLUJO DE INFORMACIÓN
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.**

Mide el nivel de responsabilidad que se asume cuando por alguna razón las cosas no salen como se esperaban. Cuando se preguntó a los encuestados por esta variable, se recolectaron los siguientes datos:

Gráfico N°22
RAPIDEZ DE LAS DEPENDENCIAS EN CULPAR A OTRAS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



Como se muestra en el gráfico anterior el comportamiento más evidente de que las dependencias culpan a otras cuando los resultados no son los esperados se presenta entre algunas veces (29%) o muy pocas veces (28%), seguido de quienes con un 20% indican que casi siempre se suelen culpar a otros y el restante grupo de encuestados lo considera en un 14% como siempre, 8% como nunca y un 1% que no respondió.

Se muestra que es necesario hacer conciencia de sentar responsabilidades cuando sea necesario admitir que se cometió algún error y buscar en conjunto las soluciones más viables y sanas según las circunstancias.

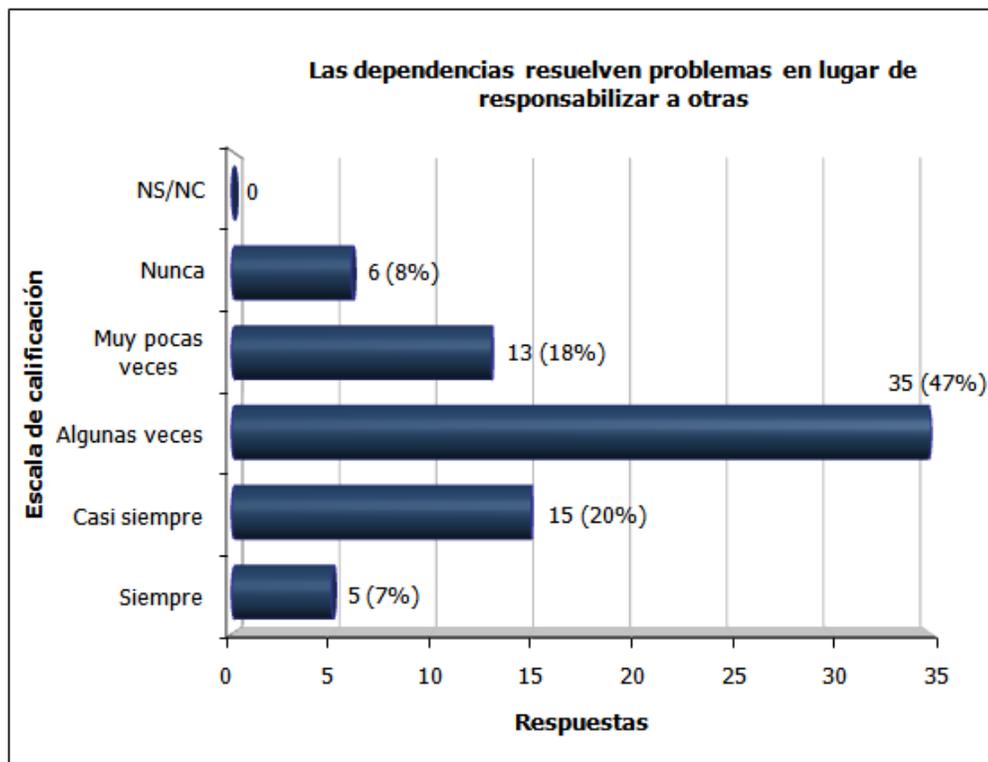
- **Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.**

Mide la capacidad de resolver problemas por parte de las dependencias. Como se muestra en el gráfico se ve como los colaboradores consideran que solo algunas veces (47%) las dependencias cuentan con la capacidad y habilidad de resolución de problemas, dividiendo el resto de opiniones en siempre (7%), casi siempre (20%), muy pocas veces (18%) y nunca (8%).

En toda organización se presentan problemas, conflictos y situaciones acongojantes sin embargo la capacidad de resolución es la que caracteriza a la empresa o departamento en no invertir tiempo y recursos necesarios demasiado tiempo a actividades o situaciones ajenas a la productividad que se espera recibir. Un buen manejo de los problemas por parte del personal le asegura a cualquier empresa que sus colaboradores estarán más dedicados al cumplimiento de las metas y cuando sea necesario resolver alguna eventualidad lo harán eficaz y eficientemente sin afectar las operaciones.

Gráfico N°23

**RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS POR PARTE DE LAS DEPENDENCIAS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012**



Análisis global de los valores colectivos

Se cuenta con un promedio de colaboración bueno entre los grupos de trabajo y las dependencias, sin embargo este aspecto puede ser mejorado para obtener mayores beneficios.

4.2 Estado de ánimo

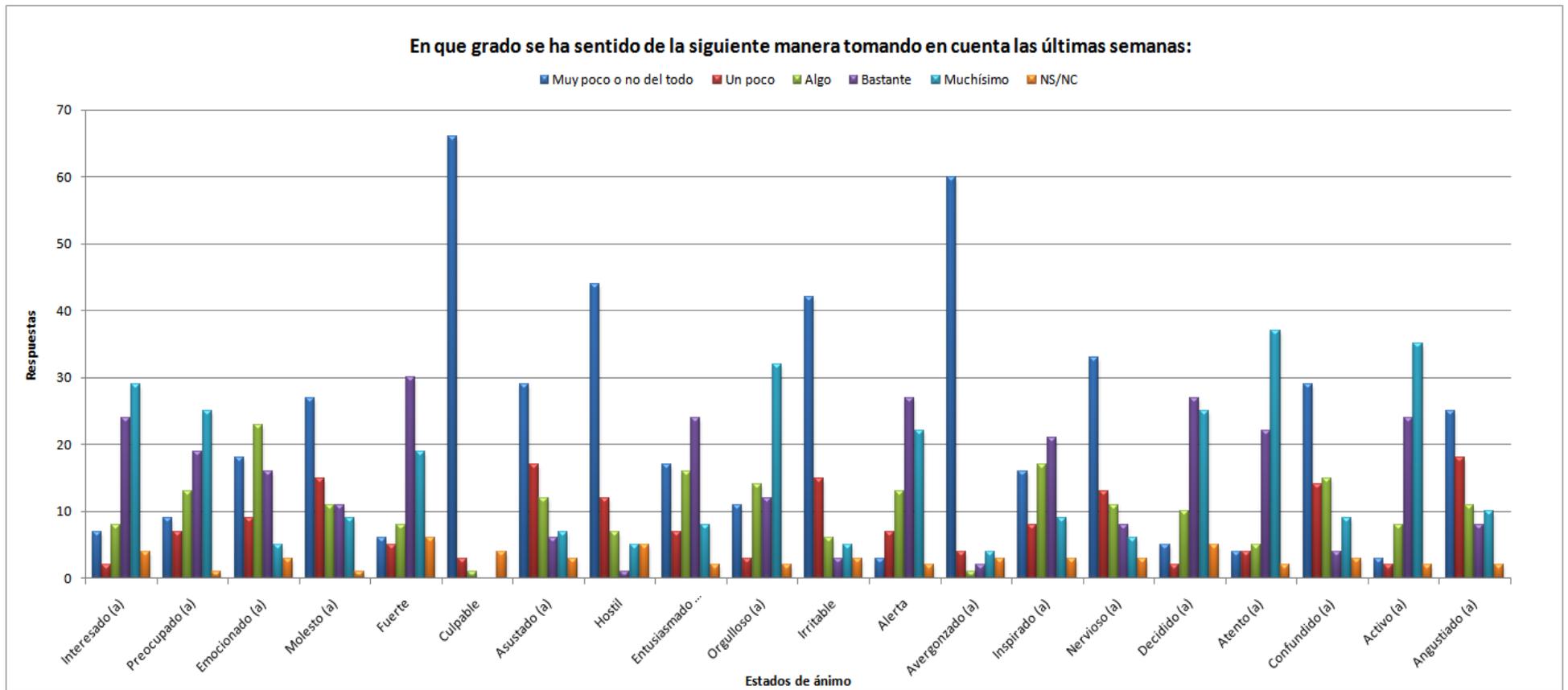
En consecuencia a la evaluación realizada se quiso conocer acerca de los estados de ánimo que han presentado los colaboradores en las últimas semanas y de los cuales se concluye que se encuentran en un promedio anímico bastante alentador pese a las circunstancias que esta pasando la empresa en cuanto a la incertidumbre del futuro de los que se encuentran con contratos ocasionales.

Los siguientes son los resultados de sus sentimientos anímicos.

Cuadro N°19
ESTADO DE ÁNIMO DE LOS COLABORADORES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS					
	Muy poco o no del todo	Un poco	Algo	Bastante	Muchísimo	NS / NC
Interesado (a)	9% (7)	3% (2)	11% (8)	32% (24)	39% (29)	5% (4)
Preocupado (a)	12% (9)	9% (7)	18% (13)	26% (19)	34% (25)	1% (1)
Emocionado (a)	24% (18)	12% (9)	31% (23)	22% (16)	7% (5)	4% (3)
Molesto (a)	36% (27)	20% (15)	15% (11)	15% (11)	12% (9)	1% (1)
Fuerte	8% (6)	7% (5)	11% (8)	41% (30)	26% (19)	8% (6)
Culpable	89% (66)	4% (3)	1% (1)	0% (0)	0% (0)	5% (4)
Asustado (a)	39% (29)	23% (17)	16% (12)	8% (6)	9% (7)	4% (3)
Hostil	59% (44)	16% (12)	9% (7)	1% (1)	7% (5)	7% (5)
Entusiasmado (a)	23% (17)	9% (7)	22% (16)	32% (24)	11% (8)	3% (2)
Orgullosa (a)	15% (11)	4% (3)	19% (14)	16% (12)	43% (32)	3% (2)
Irritable	57% (42)	20% (15)	8% (6)	4% (3)	7% (5)	4% (3)
Alerta	4% (3)	9% (7)	18% (13)	36% (27)	30% (22)	3% (2)
Avergonzado (a)	81% (60)	5% (4)	1% (1)	3% (2)	5% (4)	4% (3)
Inspirado (a)	22% (16)	11% (8)	23% (17)	28% (21)	12% (9)	4% (3)
Nervioso (a)	45% (33)	18% (13)	15% (11)	11% (8)	8% (6)	4% (3)
Decidido (a)	7% (5)	3% (2)	14% (10)	36% (27)	34% (25)	7% (5)
Atento (a)	5% (4)	5% (4)	7% (5)	30% (22)	50% (37)	3% (2)
Confundido (a)	39% (29)	19% (14)	20% (15)	5% (4)	12% (9)	4% (3)
Activo (a)	4% (3)	3% (2)	11% (8)	32% (24)	47% (35)	3% (2)
Angustiado (a)	34% (25)	24% (18)	15% (11)	11% (8)	14% (10)	3% (2)

Gráfico N°24
ESTADO DE ÁNIMO DE LOS COLABORADORES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



4.3 Información general

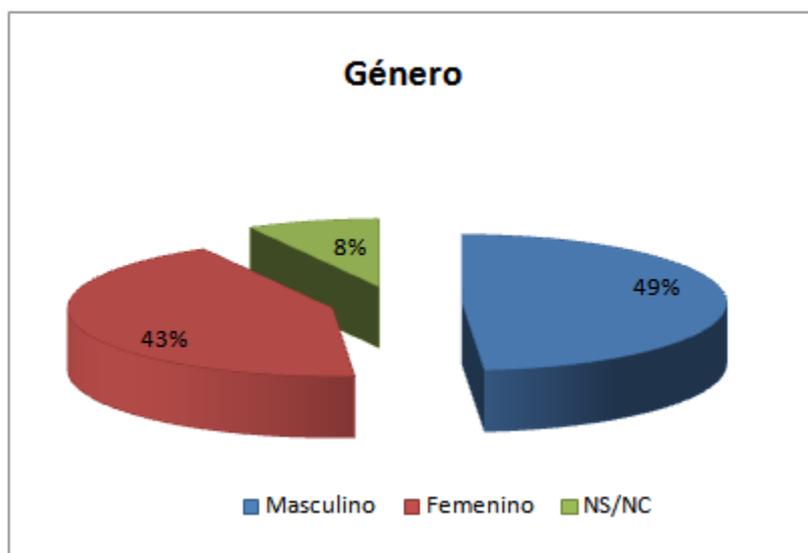
Finalmente se pidieron datos generales de los encuestados para tener mejor identificada la población de estudio, sus principales características y posibles intereses que pudieran deducirse de esta información. En esta sección ocurrieron múltiples reacciones por temor a ser identificados pese a que se les indicó que los formularios no serían vistos por las jefaturas, algunos prefirieron no responder y queda la duda de si los demás fueron cien por ciento honestos en sus respuestas.

- **Género.**

El personal del proceso se encuentra dividido según género de la siguiente manera:

- ✓ Masculinos: 36 hombres (49%)
- ✓ Femeninos: 32 mujeres (43%)
- ✓ NS / NC: 6 colaboradores (8%)

Gráfico N°25
GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

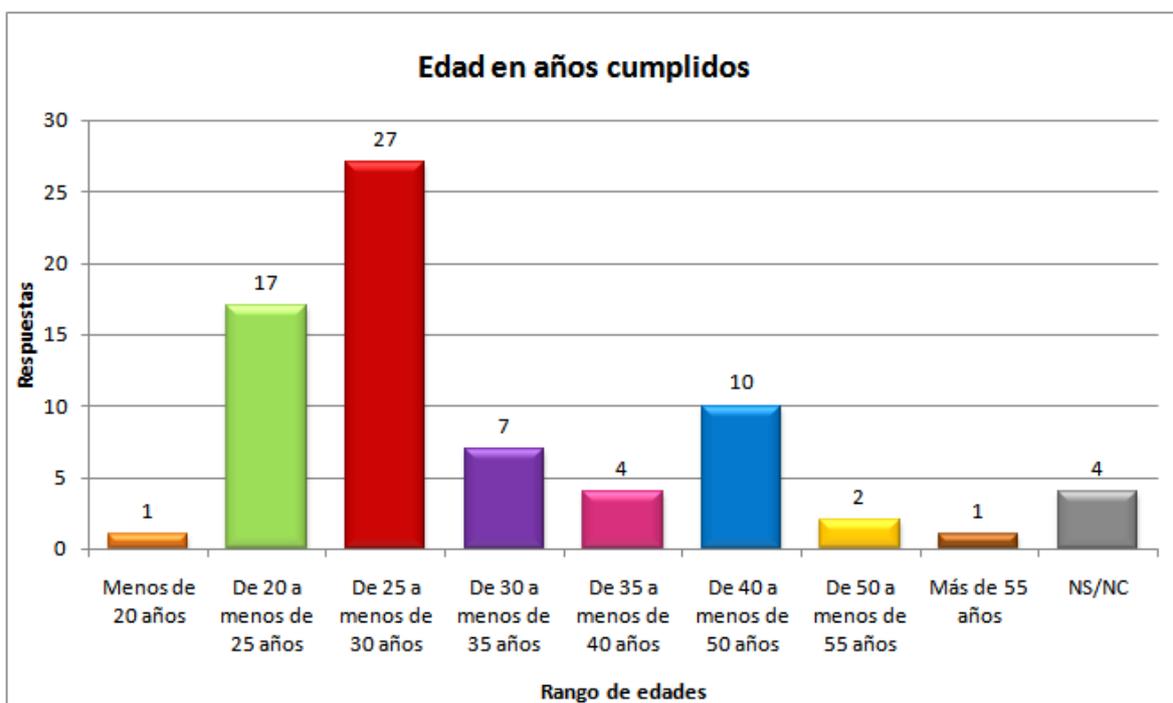


- **Edad.**

Las edades de los colaboradores oscilan principalmente de 25 a menos de 30 años (27 personas), seguido de un grupo de 17 personas que se encuentran entre los 20 años a menos de 25, el tercer grupo más representativo esta compuesto por 10 personas y se encuentran entre los 40 a menos de 50 años.

Como se observa en el gráfico siguiente los encuestados en su gran mayoría son gente relativamente joven, esto implica ciertas conductas típicas de la edad que se ven reflejadas en el ambiente diario de trabajo, además son personas que probablemente se encuentren en etapas de estudios y estén buscando en la empresa opciones de crecimiento personal y profesional.

Gráfico N°26
EDADES DE LOS COLABORADORES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



- **Tiempo de laborar para el Proceso.**

Las antigüedades que tiene el personal laborando para el Proceso Gestión Recurso de Información se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro N°20
ANTIGÜEDAD EN EL PROCESO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

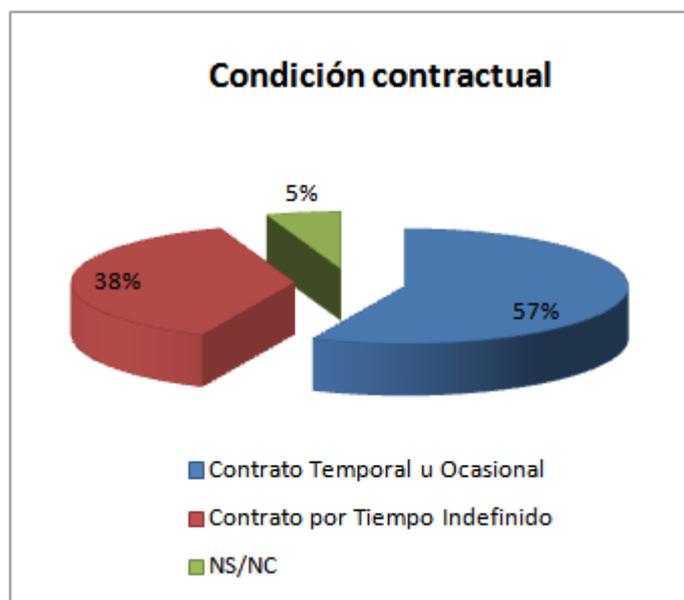
ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Menos de 1 año	5	7%
De 1 a menos de 5 años	47	64%
De 5 a menos de 10 años	9	12%
De 10 a menos de 15 años	4	5%
De 15 a menos de 20 años	3	4%
De 20 a menos de 25 años	3	4%
De 25 a menos de 30 años	0	0%
Más de 30 años	0	0%
NS/NC	3	4%
TOTAL	74	100%

Se puede ver fácilmente como la mayor parte del personal (47 personas) es nuevo en el Proceso ya que indican tener entre 1 y menos de 5 años laborando en esta área así como el siguiente grupo representativo indica trabajar en el Proceso por un tiempo mayor a 5 años y menos a 10 años.

- **Condición contractual.**

Los contratos laborales actualmente pueden ser indefinidos (personal en planilla fija) así como temporales (personal en planilla ocasional), la distribución es la siguiente:

Gráfico N°27
CONDICIÓN CONTRACTUAL
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012



Evidentemente el 57% del personal indicó encontrarse trabajando bajo un contrato temporal mientras que el 38% se encuentra nombrado fijo y un 5% que prefirió no responder.

Al contar con gran cantidad de personal ocasional, se genera la expectativa de poder tener algo más estable y combinado con la edad de los encuestados la cual ya se comentó que son bastante jóvenes y con grandes aspiraciones, es probable que estos factores incidan en la rotación del personal hacia otras áreas del Instituto Costarricense de Electricidad en busca de mejores condiciones de estabilidad y seguridad en sus puestos.

Esto genera una problemática en el Proceso debido a que se capacita al personal y se especializa en las tareas propias correspondientes por un tiempo determinado pero no existe la seguridad de conservar esa experiencia debido que a la primera oportunidad que se les presenta para optar por un puesto fijo en otra dependencia, los empleados aceptan irse a cambio de mejores condiciones, razones que son muy justificadas y entendibles.

Es importante mencionar que durante el tiempo que duró la investigación, aproximadamente 5 colaboradores dejaron de pertenecer al Proceso para formar parte de otras dependencias donde encontraron mayor estabilidad laboral y puestos en planilla fija.

- **Nivel de escolaridad.**

Los encuestados actualmente se encuentran muy nivelados en niveles de escolaridad, de acuerdo a la pregunta que se les hizo, 30 personas indican no haber concluido sus estudios universitarios (41%) y 29 dicen tener estudios superiores finalizados (39%) , lo que deja solo a 12 colaboradores (16%) con secundaria completa y 3 colaboradores (4%) que prefirieron no responder.

Lo anterior refuerza la idea de que el personal joven que compone el proceso esta en vías de superación profesional y deseoso de desempeñarse como tales con condiciones más estables, lo que fomenta la rotación.

Cuadro N°21
NIVEL DE ESCOLARIDAD OBTENIDO
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012
 (Valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACION	VALORES	
	Absolutos	Relativos
Primaria Incompleta	0	0%
Primaria Completa	0	0%
Secundaria Incompleta	0	0%
Secundaria Completa	12	16%
Universidad Incompleta	30	41%
Universidad Completa	29	39%
NS/NC	3	4%
TOTAL	74	100%

4.4 Evaluación cualitativa del proceso

En un aspecto muy general que pretendía tomar en consideración las opiniones de los colaboradores del Proceso Gestión Recurso de la Información y las diferentes áreas que lo conforman, se realizaron dos preguntas esenciales con el propósito de retroalimentar a la administración acerca de cómo percibe su personal las cualidades positivas y negativas del mismo y obtener algunas recomendaciones directamente de quienes día a día se ven involucrados en sacar adelante las funciones principales que caracterizan el Proceso.

Las preguntas realizadas al personal fueron las siguientes:

- a) ¿Cuál es su opinión general del área en la que labora actualmente?
- b) Por favor, bríndenos alguna recomendación o sugerencia para la mejora del Proceso Gestión Recurso de la Información

En ambos casos se obtuvo información realmente importante para el beneficio del Proceso que se resume a continuación y de la cual se deriva un análisis cualitativo de los aportes de los colaboradores.

4.4.1 Opinión general del área en la que se desempeña

Cuando se preguntó a los colaboradores que brindarán su opinión general acerca del área en la que laboraban actualmente, se obtuvieron respuestas tanto positivas como negativas, las cuales se detallan en los siguientes cuadros.

Antes de realizar el análisis es importante recordar que el Proceso Gestión Recurso de la Información está conformado por personal distribuido en diferentes oficinas ubicadas en lugares como Sabana Norte, Rorhmoser, Cercanías del Paseo Colón, Barrio México y la Aurora de Heredia, lo que permite que se brinden diferentes opiniones en aspectos similares.

Cuadro N°22
OPINIONES POSITIVAS DE LOS COLABORADORES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

¿CUÁL ES SU OPINIÓN GENERAL DEL ÁREA EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE?

OPINIONES POSITIVAS

- ✓ **Me siento cómoda laborando para el proceso, me gusta que toman en cuenta el esfuerzo que hacen las personas en su desempeño diario.**
- ✓ **Lugar muy tranquilo, agradable, reúne las condiciones para realizar mis labores.**
- ✓ **Buena**
- ✓ **Muy buena**
- ✓ **Excelente, hay que mejorar pero está muy bien.**
- ✓ **Buen desempeño a través del tiempo en el que he laborado.**
- ✓ **Es un área donde se da un buen servicio a pesar de pequeños obstáculos que se presentan, sin embargo se da una atención de calidad al cliente.**
- ✓ **En general me gusta mucho pues le han dado valor a mi trabajo y me han ayudado mucho, me han dado confianza y sentirme una persona que puede ir creciendo.**
- ✓ **Me gusta el grupo de trabajo que tenemos, nos comunicamos bien y me siento bien con las funciones que realizo, me gusta aprender y colaborar en otras si es necesario.**
- ✓ **Muy buena, se puede desarrollar muchos proyectos enfocados en el mejoramiento de la calidad del servicio y de los productos que se brindan a los usuarios internos.**
- ✓ **Ambiente tranquilo. Mejorar continuamente buscando el bienestar de la empresa.**
- ✓ **Es buena y me siento bien con el grupo.**
- ✓ **Está bien equipado y el ambiente laboral es muy estable.**
- ✓ **Ambiente agradable, actividades asignadas importantes, mi opinión siempre es tomada en cuenta, se da aprendizaje diario, personal excelente.**
- ✓ **Ambiente laboral tranquilo, equipo adecuado de trabajo para el cumplimiento del mismo.**
- ✓ **En general hay muy buen grupo de trabajo y el ambiente laboral es bastante bueno.**
- ✓ **Me siento bastante cómodo nos dan la confianza para realizar una buena labor.**

¿CUÁL ES SU OPINIÓN GENERAL DEL ÁREA EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE?

OPINIONES POSITIVAS

- ✓ **Mi área (CIE) es trabajadora y luchadora.**
- ✓ **Me siento muy cómodo y entusiasmado con lo que se refiere a aprender cosas nuevas y ayudar a la empresa.**
- ✓ **Me parece que es agradable el trabajo a realizar, esta dentro de las posibilidades de poder cumplir, se trabaja con metas claras. Con la información debida es un área muy tranquila y agradable.**
- ✓ **Me gusta porque me desempeño bien, soy útil y me gusta, y con la persona que trabajo me gusta porque hacemos muy bien el trabajo y somos de un buen desempeño.**
- ✓ **El área actual de trabajo ha logrado un nivel muy cómodo laboralmente hablando con todas las condiciones para lograr una buena labor.**
- ✓ **Enriquecedora por los conocimientos y el manejo de información.**
- ✓ **Es bueno el equipo de trabajo le gusta accionar, sentimos respaldo de la jefatura en un 75%-80%**
- ✓ **En el área en que trabajo actualmente el clima laboral es aceptable y se siento cómodo.**
- ✓ **Actualmente nuestra área de trabajo es tranquila al ser todos planilla 01 (planilla fija) eso nos da estabilidad y confianza y la relación con los compañeros es bonita, cordial y laboralmente hablando nos apoyamos como un buen equipo de trabajo.**
- ✓ **El área en que trabajo es importante y es agradable.**
- ✓ **Buena área de trabajo, buen espacio, buena infraestructura.**

Como se observa en los aspectos positivos brindados, se destacan una serie de cualidades del Proceso que tiene a una parte de los colaboradores motivados y a gusto con el área en la que se desempeña, entre las cuales se destaca la consideración de pertenecer a un área de trabajo importante y agradable, quienes se consideran valorados por ser tomados en cuenta para realizar otras funciones y a gusto con el grupo de trabajo al que pertenecen.

Sin embargo, pese a las buenas características resaltadas por algunos de los colaboradores existe un importante aporte de inconformidades expresadas por parte de otros funcionarios a las cuales se les debe brindar una especial atención para

procurar la mejora continua de las actividades del Proceso y su ambiente laboral. Los siguientes son los aspectos negativos brindados en las respuestas.

Cuadro N°23
OPINIONES NEGATIVAS DE LOS COLABORADORES
PROCESO GESTIÓN RECURSO DE INFORMACIÓN
OCTUBRE 2012

¿CUÁL ES SU OPINIÓN GENERAL DEL ÁREA EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE?

OPINIONES NEGATIVAS

- ✓ Tiene grandes deficiencias en la comunicación lo que genera un ambiente de confusión.
- ✓ No hay lealtad entre compañeros.
- ✓ No hay un norte claro dicho de otra manera el objetivo principal no es cristalino lo cual la mayoría de las veces confunde al personal.
- ✓ Si se pudiera tratar de trabajar con personal ICE sería mejor, ya que con la empresa privada hacen mucho escándalo y no se trabaja cómodamente o por lo menos con la tranquilidad que uno quisiera tener. Para que me ayuden con eso.
- ✓ Llegue con muchas expectativas y siento que de irme, me iría desilusionado.
- ✓ La jefatura es 100% parcializada, algunos se nos ataca mientras que a otros se les dan beneficios personales.
- ✓ En la situación en la que nos encontramos actualmente (se asume recortes de planilla 05) el ambiente se ha vuelto tenso y desconfiado.
- ✓ Falta comunicación
- ✓ Siento que no se toma en cuenta mi experiencia laboral en la Institución y se anteponen intereses personales más que ver realmente que puedo desarrollar en la dependencia.
- ✓ Desmotivado, sin ganas, no se atribuye, hay excusas y el personal no se lo merece. Ascienden por afinidad, por amigos NO por trabajo.
- ✓ No la toman en cuenta a uno cuando realizan cambios donde esta involucrado uno misma.
- ✓ Opino que hay poco o ninguna oportunidad de avance profesional, el área es estática y sin oportunidad de crecimiento para algunos trabajadores. Además el ambiente laboral se ha vuelto muy incómodo. Se ha mejorado un poco en las condiciones físicas, pero no en la parte de motivación.

¿CUÁL ES SU OPINIÓN GENERAL DEL ÁREA EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE?

OPINIONES NEGATIVAS

- ✓ Actualmente mi concepto sobre el área en la que laboro ha caído totalmente, los favoritismos y las preferencias han salido a relucir de una manera descarada. Si la empresa en general esta dirigida por jefaturas como estas en definitiva va a ir perdiendo la credibilidad que le queda.
- ✓ Considero que es un poco incómodo debido a que el ambiente con algunos compañeros está lleno de hipocresía, es un área donde los chismes pueden afectar a quienes realmente están interesados en hacer bien su trabajo, además veo pocas posibilidades de crecimiento porque se da preferencias por argolla cuando se trata de asignar puestos, plazas, ascensos, etc.
- ✓ El ambiente es pesado y tenso en relación a la situación actual por lo que atraviesa la empresa.
- ✓ Falta comunicación y unanimidad entre el grupo de trabajo y la jefatura. No hay muchas oportunidades de surgir.
- ✓ Buenas siempre y cuando sea por igualdad sin preferencias personales.
- ✓ Un ambiente tenso, poca comunicación, compañeros con vocabularios, gestos y expresiones grotescas. Poca colaboración a la hora de realizar las funciones de trabajo.
- ✓ Hacen falta varios cambios de actitud, un poco más de amor por lo que se hace y por la empresa, un cambio de visión y compromiso, gente que en realidad quiera trabajar, hacer las cosas bien y ser proactiva, un cambio de mentalidad para así generar no solo un mejor ambiente laborar sino también ser de provecho a la organización.
- ✓ Es una bonita área para laborar y lo sería aún más si hubiera equidad y no preferencias del Coordinador para con "x" persona. Si este factor no estuviera presente el ambiente laboral sería más acogedor.
- ✓ Tiene que renovar sus servicios, agilizar procesos y aportar valor agregado de manera contundente.
- ✓ Sin palabras.
- ✓ Considero que laboro en un proceso interesante, sin embargo dentro de la coyuntura en la que se encuentra el GEDI, no existe mucha claridad sobre la prioridad de áreas de servicios como la nuestra.
- ✓ El área para la que trabajo no recibe la importancia que debería y el apoyo a su labor es mínimo.

¿CUÁL ES SU OPINIÓN GENERAL DEL ÁREA EN LA QUE LABORA ACTUALMENTE?

OPINIONES NEGATIVAS

- ✓ No se percibe un liderazgo del Director ni del Nivel 1, subalternos escogen los coordinadores los cuales no están preparados y no se consideran a personas que están más preparadas. El coordinador no genera un ambiente de trabajo agradable y de confianza. Hacen reasignaciones en planilla fija sin importar la estabilidad laboral de todos los ocasionales.
- ✓ Es un área muy dividida, siento que muy pocas veces las jefaturas se preocupan por el ambiente laboral al que están expuestas ciertas áreas. Pasan muchísimas cosas y al final somos los últimos en enterarnos, todo va por puro chisme y supuestos y las jefaturas muy pocas veces aclaran las situaciones.
- ✓ Es un área que tiene muchas cosas por mejorar, pero principalmente necesita cambios en jefaturas y coordinadores. Los empleados necesitan más motivación.
- ✓ Tienen que mejorar la comunicación ya que los niveles de jefatura son un tanto cerrados y no transmiten la información. Esto genera desconfianza.
- ✓ Es un lugar muy bueno para trabajar, sin embargo en algunas ocasiones hace falta liderazgo para que cada trabajador realice sus labores como corresponden.
- ✓ Actualmente la jefa es muy buena aunque las argollas nunca faltan.
- ✓ Es muy sedentario, sin movimientos ni cambio en la rutina diaria.
- ✓ Edificación no muy buena.
- ✓ Mi única preocupación es el hermetismo que llevan a cabo los jefes en cuanto al proceso de despido o re contratos de trabajadores ocasionales.
- ✓ Mi única queja sería la forma en que se lleva a cabo la información con respecto a las contrataciones ocasionales.
- ✓ Quizás sea para los que no poseemos un puesto fijo algo inestable.
- ✓ La jefatura de repente es un poco distante.
- ✓ Lo mejor sería salir de esta dependencia, hay mucha argolla.
- ✓ Integridad del grupo, existe mucha rivalidad y preferencia, los jefes desconfían del personal. Las cámaras son para vigilancia de la información pero las utilizan para vigilar al personal. Ya no se siente espíritu de trabajo sino de miedo. El personal se siente tenso e inestable por mentiras del personal superior.
- ✓ El clima laboral tiene un rótulo “Hay que cuidarse las espaldas y no confiar lo que piensas o sientes porque te agarran entre ojos”

Las anteriores corresponden a apreciaciones del personal, las cuales son utilizadas únicamente con el fin de retroalimentar al Proceso para procurar su mejora y brindar un análisis de la situación actual y de cómo se siente el personal que se tienen a cargo.

Entre los principales aspectos se resaltan los siguientes:

- Se requiere una mayor comunicación de parte de la jefatura con los colaboradores.
- Se percibe una atmósfera de preferencias en la toma de algunas decisiones por parte de las jefaturas.
- Existe una necesidad de sentir al Coordinador del Proceso más involucrado con las funciones y el personal de los distintos centros de trabajo.
- Al parecer existe una desmotivación por parte de los colaboradores que no los hace sentirse del todo a gusto ni comprometidos con su trabajo.
- Se espera ver mayor innovación en el Proceso referente a nuevos servicios y capacitación al personal.
- Requiere de métodos que permitan una mayor unanimidad de grupo y mejorar sus relaciones interpersonales.
- Reflejan pocas posibilidades de crecimiento dentro del Proceso.
- Se percibe una atmósfera tensa en cuanto a la situación que atraviesan los empleados ocasionales.

Al analizar las observaciones anteriores y compararlas con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y el análisis de los estados de ánimo, se nota una discrepancia en los resultados ya que en el cuestionario el clima laboral se muestra agradable y con pocos síntomas de problemas y áreas afectadas, sin embargo las respuestas positivas y negativas de los cuadros anteriores son copias fieles de los aportes escritos que hicieron los mismos encuestados al momento de completar la herramienta.

Lo anterior hace pensar que existe cierto temor por parte de los funcionarios de expresar realmente sus percepciones, principalmente porque algunos de los encuestados expresaron verbalmente fuera del tiempo laboral en el que se aplicó la

herramienta, sentirse con temor de ser identificados de acuerdo a la información general brindada en cuanto a género, edad y tiempo de laborar para el Proceso, mientras que otros sólo hicieron referencia a que las respuestas brindadas se hicieron previendo la posibilidad de que fueran identificados lo que genera el pensamiento de dar respuestas únicamente positivas.

4.4.2 Recomendaciones para la mejora del proceso

Al solicitar recomendaciones o sugerencias que permitieran colaborar con la mejora al Proceso, los colaboradores muy amablemente hicieron énfasis en aportes de gran relevancia de los que se destacan algunos como los siguientes:

- ✓ Sería excelente que los Coordinadores dieran capacitación o hicieran reuniones con los subalternos para trabajar en conjunto y entender los objetivos que persigue la gerencia y que estos sean lo más claros posibles y que se reconozca el buen trabajo del grupo cuando este se esté dando.
- ✓ Metas claras, tomar en cuenta opiniones de los empleados y mejorar ambiente laboral.
- ✓ Más comunicación entre todos.
- ✓ El ambiente laboral esta siendo realmente pesado, así que se deberían aclarar las necesidades de los trabajadores. También se necesita que las jefaturas empiecen a pensar de una manera justa y equitativa para con los trabajadores y dejen de poner primero sus intereses y los de los suyos dentro de la dependencia.
- ✓ Sería bueno hacer el trabajo de forma más dinámica y no tan monótono.
- ✓ Mejorar opciones de crecimiento para los colaboradores esto para mejorar el ambiente adecuado que ya existe.
- ✓ Conocer el plan maestro del GEDI para conocer la orientación del proceso.
- ✓ Deben de realizar métodos para motivar a los empleados.
- ✓ Los jefes y coordinadores deben de ser más respetuosos con sus colaboradores.

- ✓ Mejorar la comunicación de planes, objetivos y metas. Descentralizar la toma de decisiones en aspectos no trascendentales de forma que se le de credibilidad a los profesionales con que se cuenta.
- ✓ Contar con más recursos tecnológicos. Innovación (redes sociales para usuarios potenciales).
- ✓ Entre otras.

5. CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones generales producto del resultado de la investigación de clima organizacional realizadas en el Proceso Gestión Recurso de la Información del Instituto Costarricense de Electricidad.

5.1 Conclusiones

1. Existe una atmósfera de temor por parte de los colaboradores a dar a conocer sus verdaderas percepciones de lo que es el ambiente laboral en el Proceso Gestión Recurso de la información.
2. Los colaboradores que conforman las distintas áreas del Proceso Gestión Recurso de la Información necesitan sentirse más involucrados en el logro de los objetivos y metas del Proceso.
3. La relación con la jefatura no es del todo beneficiosa y se perciben negativamente aspectos que afectan la motivación y la satisfacción de los empleados.
4. Se presentan situaciones que hacen pensar a los colaboradores que no existe un trato parejo y equitativo en la toma de decisiones que los involucran.
5. Se evidencia la necesidad de promover un mayor liderazgo en los principales responsables de las áreas que conforman el Proceso con el fin de guiar correctamente a los colaboradores.
6. Los funcionarios carecen de una constante motivación para llevar a cabo sus funciones y requieren sentirse parte importante en la cadena de valor del Proceso ya que muchos de ellos no saben con certeza cual es la importancia de las funciones que realizan.
7. Se concluye que el ambiente laboral no es el mismo en todas las áreas que componen el Proceso, debido a que se enfrentan a distintas condiciones físicas y organizacionales.

8. En el Proceso Gestión Recurso de la Información se requiere una mayor comunicación entre jefaturas y colaboradores que den a conocer aspectos relevantes de la toma de decisiones y mantengan a los funcionarios bien informados.
9. Los empleados del Proceso esperan ser tomados en cuenta cuando se tomen decisiones que los involucran y no solamente que se les comuniquen los resultados de las mismas gusten o no.
10. Se concluye que las respuestas del cuestionario aplicado mantienen un sesgo que no concuerda con las opiniones expresadas por los mismos colaboradores cuando se les solicita su percepción general del Proceso o brindar recomendaciones.
11. Existe diferencia entre los resultados positivos que se dedujeron de la encuesta y los resultados no tan positivos de las preguntas abiertas y entrevistas informales realizadas a los mismos encuestados.
12. Según los resultados obtenidos del estudio de estados de ánimo, los colaboradores muestran una actitud positiva pese a la situación de incertidumbre para quienes poseen contratos ocasionales.
13. Se concluye que en su mayoría el personal del Proceso es relativamente una población joven que se encuentra en sus etapas de estudio y esto genera la expectativa de querer crecer más profesionalmente.
14. Al tener gran cantidad de colaboradores que se encuentran en proceso de una especialización académica y de edades muy jóvenes que no cuentan con un contrato laboral fijo se presenta una alta rotación de personal hacia otras áreas del ICE donde se les de la oportunidad de mayor estabilidad en sus contratos.

5.2 Recomendaciones

Se plantea la siguiente serie de recomendaciones con el fin de aportar valor a los principales factores de debilidad detectados.

1. Se recomienda promover una actitud de confianza a los colaboradores para que estos puedan expresarse sin temor a sentir que pueden tomarse represarías en su contra debido a sus puntos de vista.
2. Involucrar más a los colaboradores como parte del cumplimiento de metas y objetivos, haciéndoles entender cual es su aporte en los logros obtenidos.
3. Procurar que las jefaturas utilicen un mejor medio de comunicación con los empleados, donde se aplique el respeto y la transparencia que brinden seguridad y confianza entre los subalternos.
4. Tomar en cuenta el beneficio y bienestar de los colaboradores, así como sus opiniones cuando se deben tomar decisiones que los involucren directa o indirectamente.
5. Capacitar a los colaboradores que fungen como subcoordinadores de las distintas áreas que conforman el Proceso en temas relacionados con el liderazgo, la coordinación de personal y el desempeño de sus funciones.
6. Realizar talleres o cursos de capacitación donde se informe al personal acerca de la importancia y el valor que encierran las funciones que realizan, porque es importante el trabajo que hacen tanto para el Proceso, la Dirección y la empresa en general, con el fin de crear un mayor sentido de pertenencia y propiciar un mayor compromiso con la ejecución de las tareas.
7. Se recomienda abrir un canal de comunicación entre los coordinadores y sus colaboradores donde se mantenga más informado al personal acerca de las principales acciones, metas, objetivos, logros y deberes a los que todos se encuentran propicios.

8. Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores cuando se tomen decisiones que conlleven realizar cambios donde se encuentran involucrados y propiciar un acuerdo de ambas partes para conservar la armonía y el bienestar de ambas partes.
9. Valorar cada una de las opiniones expresadas por los colaboradores con el fin de procurar la mejora del ambiente laboral en el que se desempeñan los funcionarios.
10. Procurar brindar una opción de mayor estabilidad laboral a quienes no poseen contratos fijos y fortalecer la motivación de los colaboradores que permita ver un atractivo para mantenerse trabajando en el Proceso y evitar la rotación del personal.
11. Crear un mecanismo de retroalimentación en aspectos de productividad, desempeño, logro de objetivos y metas a los colaboradores en periodos cortos de tiempo que les permita realizar una autoevaluación de sus funciones y el cumplimiento de las mismas.
12. Ejecutar la propuesta de mejora con el objetivo de mejorar el clima organizacional y beneficiar al Proceso así como a los funcionarios.

6. CAPÍTULO VI - PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROCESO GESTIÓN RECURSO DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presenta una propuesta de mejora con aspectos relevantes que buscan propiciar un mejor clima organizacional en el Proceso Gestión Recurso de la Información, tomando en cuenta aquellos aspectos donde se demostró según los resultados de la investigación, que existen debilidades y áreas de oportunidad de mejora.

6.1 Objetivo de la propuesta

Contribuir a mejorar el ambiente laboral del Proceso Gestión Recurso de la Información, con el fin de que los colaboradores se sientan motivados e identificados con la misión y visión, metas y objetivos organizacionales y personales.

6.2 Acciones

Las acciones que se sugieren en esta propuesta, se basan en el análisis de los resultados obtenidos y las principales áreas de debilidad que se deducen de la situación actual en que se encuentra el Proceso.

✓ *Establecer un programa de reconocimientos*

Este programa lo que busca es reconocer a aquel colaborador o colaboradores, destacado en sus funciones, de manera tal que se pueda brindar un reconocimiento verbal o escrito, o puedan ser considerados para participar en seminarios u otros puestos dentro del Departamento o bien fuera de él.

Para que un empleado sea merecedor de este reconocimiento no solamente debe esforzarse en sus funciones, sino que debe tener una mezcla de valores tales como cooperación, responsabilidad, lealtad, entre otros. Para medir esto, es labor del superior inmediato el evaluar objetivamente a cada uno de sus subordinados, de manera tal que aquel colaborador o colaboradores que demuestren ser merecedores de un reconocimiento, sean respaldados por su jefe inmediato.

✓ ***Disminuir la insatisfacción de los funcionarios en relación a la toma de decisiones sin transparencia***

Realizar un análisis de las principales tomas de decisiones que conllevan a involucrar al personal donde los mismos sienten que no se ha actuado de manera imparcial y vigilar que comportamientos generan la idea de dar prioridades y preferencias a ciertos empleados, con el fin de esclarecer la forma y el actuar de los Coordinadores.

Realizar un estudio de cada uno de los funcionarios donde se logre justificar las razones por las que un colaborador es merecedor de los beneficios otorgados en comparación con otros empleados similares en condiciones parecidas.

✓ ***Realizar un programa de capacitación anual***

Programar periódicamente cada año las necesidades de capacitación que requiere el Proceso con el fin de especializar a los colaboradores en la ejecución de sus funciones, así como brindar talleres y/o seminarios donde se traten temas relacionados con el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, resolución de conflictos y otro tipo de temáticas que propicien mantener al personal activo, dando un valor agregado a sus funciones y al clima organizacional.

La idea con este programa de capacitación anual es promover el conocimiento entre los empleados de manera que se propicie un ambiente de mejora continua que enriquece el capital humano con que se trabaja para beneficios mutuos, donde se puede utilizar personal del mismo proceso para impartir las capacitaciones con el fin de transferir conocimientos si es que no se cuenta con un presupuesto asignado o con el apoyo de la Gerencia.

✓ ***Maximizar la participación de la jefatura con las actividades de sus colaboradores***

En vista de que muchos colaboradores indicaron no sentir la participación directa del Coordinador en la ejecución de sus funciones, se propone maximizar la interacción de este con las distintas áreas que conforman el Proceso, donde regularmente se realicen visitas a los diferentes centros de trabajo con el fin de conocer el avance de las operaciones, compartir conocimientos, que el Coordinador

forme parte activa en las reuniones y se involucre con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con esta acción se busca que el personal sienta que su Coordinador es parte activa del grupo de trabajo y se interesa por la forma en que se llevan a cabo las acciones, sin perder de vista brindar a los funcionarios la confianza y la autonomía necesaria para el bienestar del Proceso y el logro de las metas planteadas.

✓ ***Diseñar un cuadro de mando integral o balance score card específico para el Proceso***

El Proceso Gestión Recurso de la Información como parte de la Dirección Gestión Documentación e Información debe pertenecer a un plan donde se busque el cumplimiento de metas y el logro de objetivos en conjunto, el Proceso como tal debe brindar a sus colaboradores la información necesaria acerca de los indicadores que se busca cumplir de acuerdo a cada una de las funciones, cuales son sus metas, cual es la forma de lograr los objetivos planteados y poder medir periódicamente el avance de dichos indicadores destacando el impacto que estos tienen para la organización.

Lo que se busca con implementar una herramienta de este tipo es dar seguimiento a las actividades operativas, detectar debilidades y/o fortalezas y destinar los esfuerzos a aquellas acciones que así lo requieran, de manera que propicie el cumplimiento en el tiempo programado de las metas y a su vez funcione como motivador o impulsor para mejorar en áreas que lo ameriten.

Una herramienta de este tipo permite visualizar gráficamente los avances mes a mes si así se programa y detectar las áreas que demuestran un mayor compromiso con el cumplimiento de sus funciones, así como evaluar el desempeño de aquellas que no cumplan con las metas establecidas y tomar las acciones necesarias para su mejora.

✓ ***Diagnosticar el equilibrio en las cargas de trabajo***

La idea principal de este diagnóstico se centra en analizar el perfil requerido para cada puesto de trabajo y evaluar la cantidad de funciones que realiza cada colaborador, para que estas estén acorde con su capacidad física y mental y así

evitar que algunos presenten recarga de funciones o bien se asignen más recursos de los necesarios a tareas específicas.

✓ ***Elaborar un plan de mantenimiento efectivo***

Brindar mantenimiento tanto a instalaciones físicas que presenten deterioros y áreas vulnerables a riesgos como mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo con que cuenta cada trabajador, permitiendo que cumplan con las necesidades del puesto y no se conviertan en equipos obsoletos o que generen atrasos en las funciones por carecer de la tecnología adecuada.

✓ ***Establecer un sistema de comunicación eficiente***

Hacer el uso correcto de los medios con los que se cuenta para hacer llegar la información a los colaboradores, sean estos pizarras informativas, intranet, correo electrónico, etc., de manera que constantemente se le estén recordando a los funcionarios cuales son los objetivos que busca el proceso, las metas que se esperan cumplir, comunicados de interés al personal, logros obtenidos entre otros que brinden retroalimentación con el fin de corregir y fortalecer aquellos aspectos de debilidad dentro del Proceso.

✓ ***Crear un clima de confianza, innovación y cambio***

Reunir a cada grupo de trabajo para que estos puedan expresar libremente sus inquietudes, ideas y sugerencias de nuevas formas de realizar las labores y delegarles funciones en las cuales puedan innovar y aplicar sus habilidades con el objetivo de mejorar la comunicación y tomar en cuenta los pensamientos de los trabajadores para su satisfacción, permitiéndoles realizar contribuciones importantes.

✓ ***Mantener adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo***

Programar reuniones con el personal de cada grupo de trabajo y realizar una lluvia de ideas de los inconvenientes o roces que se están surgiendo para resolver justamente y a la brevedad posible los problemas que surgen en cada área laboral, o

bien orientar a los colaboradores en la resolución del mismo con la persona encargada, evitando que esto genere un ambiente tenso y hostil entre compañeros.

✓ ***Desarrollar entrenamientos sobre cómo trabajar en equipo***

Dar charlas al personal acerca de la importancia del trabajo en equipo, con el fin de lograr que los colaboradores aprendan a laborar unidos de manera que se facilite el logro de los objetivos del Proceso.

✓ ***Mantener el personal identificado y comprometido con la Institución***

Lograr una realización eficiente de las tareas de cada trabajador comprometido y que conozcan hacia dónde va la organización, lo cual se da a conocer a los colaboradores, por medio de charlas, la misión, visión y objetivos que rigen en la empresa, así como sus políticas y procedimientos.

Para lograr esto, se deben realizar pequeñas reuniones donde se le comunique al personal tanto la misión y visión, así como los objetivos establecidos para cada período, de modo que los empleados se sientan comprometidos al logro de los mismos.

✓ ***Orientar a los nuevos colaboradores del Proceso***

Cuando ingrese un nuevo colaborador al Proceso, se debe propiciar brindar charlas de inducción o folletos que contengan la historia del Proceso, su estructura organizativa, objetivos, metas, misión, visión y los servicios que esta brinda con el fin de crear en el colaborador una visión general del mismo y este se mantenga identificado con el rumbo que se espera seguir.

Se sabe que el Instituto Costarricense de Electricidad brinda un programa de inducción a los nuevos colaboradores, sin embargo pese a que es muy importante la participación de este tipo de talleres, se brinda información general de la Institución y lo que se busca con la nueva orientación es la identificación y compromiso con el Proceso Gestión Recurso de la Información.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Bergeron J., Léger N., Jacques J. y Bélanger L. (1983). Los aspectos humanos de la organización. Editorial GaëtanMorin.
- Chiavenato Idalberto. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Quinta Edición) Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGrawHill, Bogotá, D.C. p.4-27, 228-257,389-414.
- De Censo, David A. y Robbins, Stephen P. , *Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley y Sons, 1996, p.8
- Escat María (2007). *Medición del clima laboral* [en línea]. Área de Recursos Humanos. Extraído el 16 de setiembre del 2012 del sitio Web: <http://www.areasrh.com/rrhh/medicionclima.htm>
- Gibson J. L., Ivancevich John M. y Donnelly James H., Jr. (2001). *Las Organizaciones*. (10a ED.) Editorial McGraw-Hill Interamericana de Chile Ltda. Chile.
- Grupo ICE, Historia del ICE [Online], Jul. 2012 [citado 25/07/2012], disponible en http://www.grupoice.com/wps/portal/gice/acerca_ice/acerca_ice_asi_somos/acerca_ice_asi_somos_historia
- Koontz H. Y Wehrich (1998). *Administración, una perspectiva global*. (11ª ED.). Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Quevedo A., Acero Y., Echeverri L., Lizarazo S. y Sanabria B. (2006). *Escala de clima organizacional (EDCO)*. Manuscrito no publicado disponible en https://groups.google.com/forum/?fromgroups#!msg/psikolibro/o5_gf3tbMkc/dArMDzJztK4J
- Robbins, S. P. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Pearson educación.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación Décima Edición.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación Octava Edición.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación Décimotercera Edición.

8. ANEXOS

8.1 Cuestionario de clima organizacional



CUESTIONARIO DE ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PROCESO GESTIÓN RECURSO DE LA INFORMACIÓN - GEDI

El Clima Organizacional es el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de las demás; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización.

A continuación usted encontrará una prueba la cual busca medir el clima organizacional en el Proceso Gestión del Recurso de la Información al que usted pertenece.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es **confidencial y anónima**. El tiempo de duración de la prueba es de 10 minutos aproximadamente.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

RELACIONES INTERPERSONALES

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

ESTILO DE DIRECCIÓN

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que apoyo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

SENTIDO DE PERTENENCIA

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

RETRIBUCIÓN

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

ESTABILIDAD

26. La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

27. La empresa brinda estabilidad laboral.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

28. La empresa contrata personal temporal.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

VALORES COLECTIVOS

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

ESTADO DE ÁNIMO

Este cuestionario se compone de una serie de palabras que describen diferentes sentimientos y emociones. Lea cada una de ellas y marque en el correspondiente espacio la respuesta apropiada para su caso. Tomando en cuenta las últimas semanas, indique en qué medida se ha sentido usted de esa manera.

Por favor utilice la siguiente escala para anotar su respuesta.

1	2	3	4	5
Muy poco o no del todo	Un poco	Algo	Bastante	Muchísimo

___ Interesado (a)

___ Irritable

___ Preocupado (a)

___ Alerta

___ Emocionado(a)

___ Avergonzado(a)

___ Molesto(a)

___ Inspirado(a)

___ Fuerte

___ Nervioso(a)

___ Culpable

___ Decidido(a)

___ Asustado(a)

___ Atento(a)

___ Hostil

___ Confundido(a)

___ Entusiasmado(a)

___ Activo(a)

___ Orgullosa(a)

___ Angustiado(a)

INFORMACIÓN GENERAL

1. Género

Masculino

Femenino

2. ¿Dentro de cuáles rangos se encuentra su edad en años cumplidos?

a. () Menos de 20 años

e. () De 35 a menos de 40 años

b. () De 20 a menos de 25 años

f. () De 40 a menos de 50 años

c. () De 25 a menos de 30 años

g. () De 50 a menos de 55 años

d. () De 30 a menos de 35 años

h. () Más de 55 años

3. ¿Cuántos años tiene de laborar para el Proceso Gestión Recurso de la Información?

a. () Menos de 1 año

e. () De 15 a menos de 20 años

b. () De 1 a menos de 5 años

f. () De 20 a menos de 25 años

c. () De 5 a menos de 10 años

g. () De 25 a menos de 30 años

d. () De 10 a menos de 15 años

h. () Más de 30 años

4. ¿Cuál es su condición de contratación laboral?

a. () Contrato Temporal u Ocasional

b. () Contrato por Tiempo Indefinido

5. ¿Cuál es su nivel de escolaridad obtenido?

a. () Primaria Incompleta

d. () Secundaria Completa

b. () Primaria Completa

e. () Universidad Incompleta

c. () Secundaria Incompleta

f. () Universidad Completa

6. ¿Cuál es su opinión general del área en la que labora actualmente?

7. Por favor bríndenos alguna recomendación o sugerencia para la mejorar del Proceso Gestión Recurso de la Información.

Muchas gracias por su colaboración!!!