

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

MODALIDAD DE GRADUACIÓN PARA  
OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLERATO

FACTORES DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA DIRECCION  
ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE  
NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA  
NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A.,  
2016

ELVIA MORGAN GUTIÉRREZ

NOVIEMBRE, 2016

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Elvia Morgan Gutiérrez, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 1-1049-0928 egresada de la carrera Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo investigación titulado: "FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCION ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A., 2016" es una obra original que ha respetado todo lo perceptuado por las Leyes Penales, así como La ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante un notariado Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 17 días del mes de noviembre del año dos mil dieciséis.

Firma del Estudiante

1-1049 0928

Cédula

## CARTA DEL TUTOR

San José, 18 de noviembre de 2016

**Departamento de Registro**  
**Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante Elvia Morgan Gutierrez, cédula de identidad número 1-1049-0928, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCION ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS DE LA COMPAÑIA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A., 2016"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Recursos Humanos.

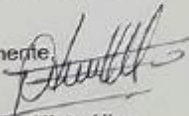
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	7%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	27%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL	100%	90%

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

Atentamente,

  
**Carlos H. Ulate Uloa**  
Cédula identidad N° 1-0675-0939  
Carné Colegio Profesional N° 66927

# CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE LLORENTE

### CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Susana Araya Zamora, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesina para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante Elvia Morgan Gutiérrez, titulada "FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCION ESTRATEGICA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS DE LA COMPAÑIA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A., 2016", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 12 de enero del 2017.

Atentamente,

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

## CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 20 de enero del 2017.

Señores  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de **PROYECTO DE GRADUACIÓN** de la estudiante **ELVIA MORGAN GUTIÉRREZ**, denominado **FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN, ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ, S.A.**, 2016, para optar por el grado académico de **BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y he verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los cánones establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requisito final de graduación.

Atentamente,

  
Dr. Bolyar Bolyar Galvo

Carné: 2949

Cédula de Identidad 2-279-320

Colegio de Licenciados y Profesores

e-mail: [solyar@raesa.co.cr](mailto:solyar@raesa.co.cr)

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la capacidad y la sabiduría para alcanzar este logro.

A mi Esposo y a mis hijos, porque han sido mi apoyo incondicional durante toda mi carrera.

A mis padres, porque gracias a la entrega de ellos he podido ser una mujer de bien, enfocada en cumplir los objetivos propuestos.

A mi amigo Andrés Porras, por su valiosa ayuda para la elaboración de este proyecto.

A todos los profesores que, de una u otra manera, fueron partícipes para que yo pudiera cumplir con mi carrera profesional.

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para continuar, por darme la sabiduría y el conocimiento y, porque gracias a Él, he podido ver el fruto de mi esfuerzo.

Le dedico este proyecto a mi esposo Marco Hernández, por ese apoyo incondicional, porque gracias a él y a su sacrificio diario he podido completar mi carrera universitaria.

A mis hijos, porque he tomado parte de su tiempo para cumplir un sueño, el ser una madre profesional.

A mi padre, Alejandro Morgan, porque él siempre me motivó a estudiar, un padre que, con su amor y cariño, propició que yo tomara buenas decisiones y una de esas decisiones es cumplir con este logro de ser profesional.

A mi madre, ya que a ella le debo todo lo que soy, por su entrega, apoyo, comprensión, cariño y por todo lo demás que me ha permitido ser una mejor persona.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b>	<b>23</b>
<b>1.2 EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA</b>	<b>25</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>28</b>
<b>1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>30</b>
<b>1.4.1 Formulación del Problema de Investigación</b>	<b>30</b>
<b>1.4.2 Elementos de la formulación del problema</b>	<b>30</b>
<b>1.4.3 Delimitación de muestra de personas</b>	<b>31</b>
<b>1.4.4 Delimitación temporal</b>	<b>31</b>
<b>1.4.5 Delimitación geográfica</b>	<b>31</b>
<b>1.4.6 Delimitación demográfica</b>	<b>32</b>
<b>1.5 OBJETIVOS</b>	<b>33</b>
<b>1.5.1 Objetivo General</b>	<b>33</b>
<b>1.5.2 Objetivos específicos</b>	<b>33</b>
<b>1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	<b>34</b>



<b>1.6.1 Alcances de la investigación</b>	<b>34</b>
<b>1.6.2 Limitaciones</b>	<b>34</b>
<b>2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>35</b>
<b>2.1 CONTEXTO HISTÓRICO</b>	<b>36</b>
<b>2.1.1 Antecedentes de CNFL</b>	<b>36</b>
<b>2.1.2 Historia y generalidades de la CNFL, S.A</b>	<b>37</b>
<b>2.1.3 Estructura organizacional</b>	<b>38</b>
<b>2.1.3.1 Visión</b>	<b>41</b>
<b>2.1.3.2 Misión</b>	<b>41</b>
<b>2.1.3.3 Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios</b>	<b>42</b>
<b>2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b>	<b>44</b>
<b>2.2.1 Organización</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2 Clima organizacional</b>	<b>48</b>
<b>2.2.3 Liderazgo</b>	<b>50</b>
<b>2.2.2.1.1 Teoría del comportamiento de liderazgo</b>	<b>51</b>
<b>2.2.2.1.2 Estilos de liderazgo</b>	<b>52</b>
<b>2.2.2.1.3 Estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa</b>	<b>52</b>

<b>2.2.2.2</b>	<b>Modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan</b>	<b>53</b>
<b>2.2.2.3</b>	<b>Nuevo modelo del liderazgo para el empowerment.</b>	<b>53</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Motivación</b>	<b>54</b>
<b>2.2.3.1</b>	<b>Teorías de motivación</b>	<b>55</b>
<b>2.2.3.1.1</b>	<b>Teorías de contenido</b>	<b>55</b>
<b>2.2.3.1.2</b>	<b>Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow</b>	<b>56</b>
<b>2.2.3.1.3</b>	<b>Teoría E.R.C. de Clayton Alderfer</b>	<b>57</b>
<b>2.2.3.1.4</b>	<b>Teoría de la motivación – Higiene de Frederick Herzberg</b>	<b>58</b>
<b>2.2.3.1.5</b>	<b>Modelo de las tres necesidades de David McClelland</b>	<b>59</b>
<b>2.2.3.1.6</b>	<b>Teoría X – Teoría Y de Douglas McGregor</b>	<b>60</b>
<b>2.2.3.1.7</b>	<b>Teorías de proceso</b>	<b>61</b>
<b>2.2.3.1.8</b>	<b>Teoría de Las Expectativas (Víctor Vroom, Edward Deci, Lyman Porter)</b>	<b>61</b>
<b>2.2.3.1.9</b>	<b>Teoría de La Equidad de J. Stacey Adams</b>	<b>62</b>
<b>2.2.3.1.10</b>	<b>Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke</b>	<b>62</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Comunicación</b>	<b>63</b>
<b>2.2.4.1</b>	<b>Naturaleza de la comunicación</b>	<b>63</b>
<b>2.2.4.2</b>	<b>Funciones de la comunicación</b>	<b>64</b>

<b>2.2.4.3 Tipos de comunicación</b>	<b>65</b>
3.1.1 Finalidad	69
3.1.2 Marco	69
3.1.4 Diseño de investigación	70
3.1.5 Encuadre paradigmático	71
3.2.1. Unidades de análisis o sujetos de estudio	72
3.2.2. Sujetos y fuentes de información:	72
3.3. Selección población y muestra	72
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
3.5. Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.	78
<b>CAPÍTULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS</b>	<b>82</b>
<b>4.1 Presentación de Datos</b>	<b>83</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>107</b>
<b>a. CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>b. RECOMENDACIONES</b>	<b>115</b>
<b>FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO</b>	
<b>LABORAL</b>	<b>126</b>
Escala de Calificaciones.	126
VARIABLES	126

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. CLASIFICACIÓN DE INVESTIGACIONES POR MARCO .....	70
CUADRO 2. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	74
CUADRO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. GÉNERO .....	85
GRÁFICO 2. AÑOS DE SERVICIO .....	86
GRÁFICO 3. DEPENDENCIA .....	87
GRÁFICO 4. ESCOLARIDAD .....	88
GRÁFICO 5. ¿SU JEFATURA INMEDIATA RESUELVE OPORTUNAMENTE LOS CONFLICTOS LABORALES? .....	89
GRÁFICO 6. ¿CON QUÉ FRECUENCIA USTED PUEDE TOMAR DECISIONES SIN ESTAR DEPENDIENDO DE SU JEFE? .....	90
GRÁFICO 7. ¿EN QUÉ MEDIDA SU JEFE ESTIMULA Y PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO? .....	91
GRÁFICO 8. ¿EN QUÉ GRADO SU JEFE LE RECONOCE Y MOTIVA POR LA LABOR QUE REALIZA? .....	92
GRÁFICO 9. ¿OCURRE CON FRECUENCIA QUE CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA ESPECIAL, NO SE SABE QUIÉN DEBE RESOLVERLO?.....	93
GRÁFICO 10. ¿SU JEFATURA GUÍA CON EL EJEMPLO? .....	94
GRÁFICO 11. ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE USTED CON LOS BENEFICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA? .....	95
GRÁFICO 12. ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTÁ USTED CON LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO? .....	96
GRÁFICO 13. ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTÁ USTED CON LAS CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA DEL LUGAR DEL TRABAJO? .....	97
GRÁFICO 14. ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE USTED CON LA CARGA DE TRABAJO ASIGNADA A SU PUESTO? .....	98
GRÁFICO 15. ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE USTED CON SU SALARIO? .....	99
GRÁFICO 16. ¿QUÉ TAN A GUSTO ESTÁ USTED CON LA LABOR QUE REALIZA? .....	100
GRÁFICO 17. ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA COMUNICACIÓN EN SU ÁREA? .....	101
GRÁFICO 18. ¿SU JEFE LE INFORMA A USTED SOBRE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA? .....	102

GRÁFICO 19. ¿SU JEFE ES CLARO AL SEÑALAR LO QUE ESPERA DE USTED EN EL TRABAJO?.....	103
GRÁFICO 20. ¿RECIBE USTED A TIEMPO LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EJECUTAR SU TRABAJO? .....	104
GRÁFICO 21. SU JEFATURA SE INTERESA POR ESTABLECER UN CANAL CLARO DE COMUNICACIÓN.....	105
GRÁFICO 22. ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTÁ USTED CON LA COMUNICACIÓN INFORMAL ENTRE COMPAÑEROS/AS DE SU ÁREA? .....	106

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
ILUSTRACIÓN 2. ÁREA DE COBERTURA CNFL.....	37
ILUSTRACIÓN 3. ORGANIGRAMA CNFL.....	40
ILUSTRACIÓN 4. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS .....	44
ILUSTRACIÓN 5. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL .....	65
ILUSTRACIÓN 6. LA COMUNICACIÓN FORMAL VERSUS LA COMUNICACIÓN INFORMAL .....	66
ILUSTRACIÓN 7 FÓRMULA EMPLEADA PARA DEFINIR TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	74
ILUSTRACIÓN 8 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: GÉNERO.....	85
TABLA 2: AÑOS DE SERVICIO.....	86
TABLA 3. DEPENDENCIA.....	87
TABLA 4. ESCOLARIDAD.....	88
TABLA 5. ¿SU JEFATURA INMEDIATA RESUELVE OPORTUNAMENTE LOS CONFLICTOS LABORALES? .....	89
TABLA 6. ¿CON QUÉ FRECUENCIA USTED PUEDE TOMAR DECISIONES SIN ESTAR DEPENDIENDO DE SU JEFE?90	
TABLA 7. ¿EN QUÉ MEDIDA SU JEFE ESTIMULA Y PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO? .....	91
TABLA 8. ¿EN QUÉ GRADO SU JEFE LE RECONOCE Y MOTIVA POR LA LABOR QUE REALIZA? .....	92
TABLA 9. ¿OCURRE CON FRECUENCIA QUE CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA ESPECIAL, NO SE SABE QUIÉN DEBE RESOLVERLO?.....	93
TABLA 10. ¿SU JEFATURA GUÍA CON EL EJEMPLO? .....	94
TABLA 11. ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE USTED CON LOS BENEFICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA? ....	95
TABLA 12. ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTÁ USTED CON LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO? .....	96
TABLA 13. ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTÁ USTED CON LAS CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA DEL LUGAR DEL TRABAJO? .....	97
TABLA 14. ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE USTED CON LA CARGA DE TRABAJO ASIGNADA A SU PUESTO?98	
TABLA 15. ¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE USTED CON SU SALARIO? .....	99
TABLA 16. ¿QUÉ TAN A GUSTO ESTÁ USTED CON LA LABOR QUE REALIZA? .....	100
TABLA 17. ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE UNA COMUNICACIÓN EN SU ÁREA? .....	101
TABLA 18. ¿SU JEFE LE INFORMA A USTED SOBRE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA?.....	102
TABLA 19. ¿SU JEFE ES CLARO AL SEÑALAR LO QUE ESPERA DE USTED EN EL TRABAJO? .....	103
TABLA 20. ¿RECIBE USTED A TIEMPO LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EJECUTAR SU TRABAJO?.....	104
TABLA 21. SU JEFATURA SE INTERESA POR ESTABLECER UN CANAL CLARO DE COMUNICACIÓN.....	105



TABLA 22. ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTÁ USTED CON LA COMUNICACIÓN INFORMAL ENTRE COMPAÑEROS/AS DE SU ÁREA?.....	106
--	-----

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se abordan los factores liderazgo, motivación y comunicación; como aspectos centrales del clima organizacional que afectan el desempeño dentro de una empresa u organización, a partir de la idea de que las personas colaboradoras de cada uno de los departamentos constituyen la base de toda institución o empresa.

El estudio de estos factores organizacionales desde la perspectiva de la Administración de Empresas es de suma importancia, ya que permite identificar las formas en las que se afecta el desempeño del personal, siendo este uno de los aspectos más relevantes para el logro de un buen funcionamiento de las organizaciones.

El liderazgo alude a la influencia de los líderes, la cual permite el cambio y la planificación dentro de la organización, así como buenas relaciones que favorezcan un óptimo desempeño de las personas colaboradoras de las instituciones. La motivación, por su parte, constituye un impulso que lleva a las personas a realizar de la mejor manera sus labores, ya que consideran que es beneficioso para todos los miembros de la empresa. La comunicación es central en todos los procesos organizacionales, ya que es el elemento que permite articular las distintas variables en beneficio de la empresa a través de un correcto entendimiento de las situaciones y de las respectivas intervenciones que se plantean.

Todas las organizaciones deben darle particular énfasis a estos tres aspectos para mejorar las dinámicas organizacionales que afectan el desempeño de sus colaboradores.

Esta investigación está dirigida a conocer de qué forma afectan los factores del clima organizacional: liderazgo, motivación y comunicación, el desempeño de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), durante el segundo semestre del 2016. Los capítulos que forman parte de la investigación son los siguientes:

### **Capítulo I: planteamiento del problema**

En este capítulo se exponen los antecedentes del problema, la pregunta de investigación, la delimitación del estudio y su justificación, así como los objetivos - general y específicos- que se persiguen. Además, se exponen los alcances y limitaciones de la investigación.

### **Capítulo II: marco teórico**

En el segundo capítulo se describe el contexto histórico del problema de investigación y las teorías que respaldan el análisis de los factores del clima organizacional que afectan el desempeño de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la CNFL, en el segundo semestre del año 2016.

### **Capítulo III: marco metodológico**

En el tercer apartado se define el tipo de investigación que se desarrolla, los sujetos o fuentes de información, las técnicas e instrumentos para la recolección y medición de datos, el diseño de la investigación y la operacionalización de las variables.

### **Capítulo IV: análisis e interpretación de datos**

El cuarto capítulo describe el respectivo análisis de la información recaudada. Se presenta un diagnóstico de la situación vigente, además, se describen y se interpretan los datos obtenidos.

### **Capítulo V: conclusiones y recomendaciones**

En el último capítulo se exponen las principales conclusiones que arroja la investigación y se plantean algunas recomendaciones para la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la CNFL.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) nace en 1941 como un esfuerzo político por nacionalizar los servicios eléctricos en el país. Con esta iniciativa se buscaba la cobertura total respecto a los servicios eléctricos, al incluir a los grupos sociales menos favorecidos económicamente dentro de los beneficiarios.

La CNFL es una empresa del sector servicios que se dedica a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en la Gran Área Metropolitana, la cual es su zona de cobertura. El área servida de la CNFL, que abarca 920,9 km<sup>2</sup> en toda su zona de concesión, constituye aproximadamente 1.8% del territorio nacional, con una cobertura del 99%.

En el mes de febrero de 2015, el Consejo de Administración aprueba una propuesta que plantea una nueva estructura organizacional, producto del diagnóstico realizado por la Administración que evidenciaba la necesidad de optimizar la utilización de los recursos de la empresa, es decir, la urgencia de simplificar la estructura organizacional, fortalecer los procesos sustantivos y optimizar las áreas de apoyo, todo con miras en convertir a la CNFL en una empresa competitiva y solvente en el ámbito financiero.

Para materializar lo anterior, se dio un proceso de análisis interdisciplinario y técnico que permitió generar una estructura acorde con los retos actuales de la empresa. Este planteamiento se fundamentó, entre otras cosas, en el Plan Estratégico

Institucional, los lineamientos generales de la estrategia del Grupo ICE 2014-2018, propuestas de varias dependencias y colaboradores, una revisión exhaustiva de modelos de organización formulados por la Comisión de Integración Energética Regional (CIER) y la asesoría metodológica de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

Los principales cambios que recrean la nueva visión de la empresa se dan en la disminución de los departamentos, por ejemplo, en la cantidad de direcciones existentes, las cuales pasan de ocho a cinco; en los departamentos o unidades que de treinta y uno pasan a dieciocho, y en las secciones o áreas que de sesenta y siete disminuyen a cincuenta y uno.

## **1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En este subapartado de antecedentes investigativos se recopilan trabajos en los cuales se han abordado aspectos relacionados con el objeto de estudio, es decir, donde se ha estudiado la manera en la que los factores del clima organizacional afectan el desempeño laboral de las personas colaboradoras de una empresa.

En la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz no se encontraron estudios similares, por lo que se procede a ubicar investigaciones externas a la organización dirigidas al estudio de la afectación del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de las instituciones o empresas. Se encontraron las siguientes investigaciones:

- *Análisis de los estresores intraorganizacionales, extraorganizacionales y organizacionales que pueden incidir en el desempeño laboral de los docentes del Colegio México, abril 2016.*
- *Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago.*
- *Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, junio- noviembre 2008.*
- *El clima organizacional: un factor clave de éxito que debe evaluarse de manera permanente en las empresas.*
- *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013.*

Como producto de la búsqueda realizada sobre estudios similares, no se encuentran investigaciones relacionadas con los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios (DEDN) de la CNFL, a pesar de la relevancia de los efectos que puedan tener los factores del clima organizacional en su desempeño.

Como consecuencia, surge la necesidad de investigar esa problemática con el propósito de identificar cómo afecta el liderazgo, la motivación y la comunicación el desempeño de los colaboradores de la DEDN, durante el segundo semestre de 2016.



## 1.2 EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

“El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.” (Anzola en: Pérez y Rivera, 2015: 13)

El clima organizacional, las estructuras, las dinámicas y los individuos que forman parte de una institución, constituyen un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

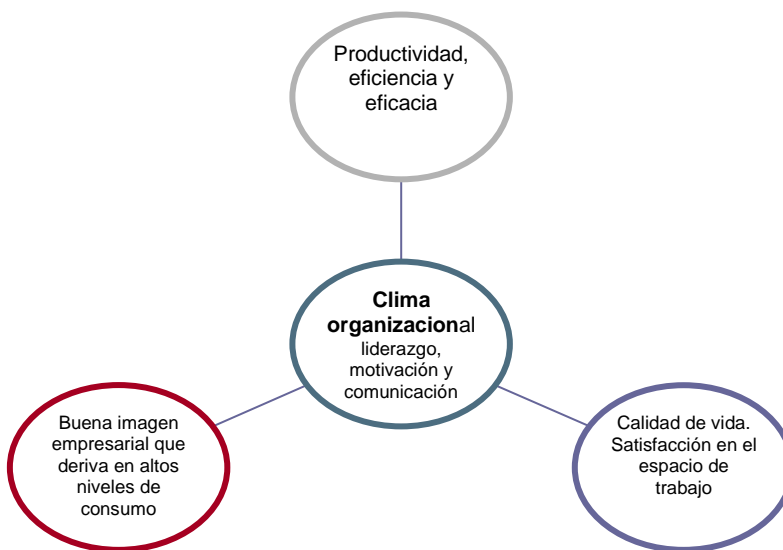
En las organizaciones es necesario un clima laboral agradable, para alcanzar resultados óptimos en cuanto al rendimiento de los colaboradores. Sin embargo, en la actualidad se ve como empresas de todos los rangos (grandes, medianas y pequeñas), han vivido problemas que afectan el clima organizacional debido a diferentes factores, entre los cuales destacan el liderazgo, la motivación y la comunicación como elemento central.

Algunos síntomas que aparecen cuando esto sucede son las labores que antes se desarrollaban con normalidad, ahora son tediosas, las personas colaboradoras demoran el doble de tiempo realizando sus labores y cualquier excusa surge con el objetivo de evitar el cumplimiento de las funciones asignadas.

A nivel personal se asume una actitud defensiva y crítica ante las tareas asignadas, se dan frecuentes charlas entre compañeros/as señalando aspectos negativos de la jefatura o entorno laboral, las llegadas tardías se incrementan, así como los permisos e incapacidades.

Estos aspectos permiten observar las implicaciones del problema definido como central para esta investigación con otras situaciones que afectan distintos ámbitos de comunicación, producción y convivencia de las personas colaboradoras en las empresas. Algunos ámbitos que podrían ser afectados por la relación existente entre los factores del clima organizacional y otros aspectos se exponen a continuación:

### Ilustración 1 Problematicación del problema



Fuente: elaboración propia.

Se puede observar cómo un diagnóstico que indique una situación problemática respecto al clima organizacional puede provocar una disminución en los niveles de productividad de sus colaboradores/as, ya que ese tipo de ambiente laboral no es propicio para una realización óptima de las labores asignadas, esto perjudicaría no sólo la imagen de la empresa sino también la calidad de vida de sus colaboradores, ya que su personal no sería percibido como trabajadores/as exitosos sino como personas frustradas que están siendo obligadas a cumplir con sus labores en un ambiente hostil, con las implicaciones sociales que esta situación genera: niveles altos de estrés, violencia doméstica, depresiones, entre otros.

Dado que la Compañía Nacional de Fuerza y Luz ha vivido un proceso de reestructuración este tipo de investigaciones resulta un aporte importante al entendimiento de la afectación del clima organizacional en el desempeño de las personas colaboradoras en una empresa. Este proceso se da debido a una crisis financiera que provoca el anuncio de una estrategia para salir de la situación económica desfavorable en la que la Compañía estaba inmersa, a través de un Pacto Social que incluyó los siguientes puntos:

- Movilidad Laboral
- Afectación en los incentivos salariales.
- Traslados verticales y horizontales de personal.
- Reasignación de funciones.

- Descensos de categoría en los puestos
- Despidos

Con dicha acción, la empresa espera obtener ahorros significativos en gastos administrativos. Sin embargo, no se previó la afectación que podía generar la implementación del Pacto Social en el Clima Organizacional de los colaboradores. Por esta razón el estudio de la afectación de tres factores centrales del Clima Organizacional implícitos en la aplicación del Pacto resulta importante, ya que el objeto de estudio es un área sensible para el desempeño y accionar de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En estos tiempos actuales, en donde existe lo que se ha llamado una competencia global, sólo las empresas que logren ser eficientes y eficaces en sus actividades, podrán alcanzar el éxito en sus operaciones o, por lo menos, sobrevivir en este entorno tan cambiante y difícil.

Para lograr esta eficiencia y eficacia las empresas de hoy en día deben gestionar de la mejor forma todos sus recursos, tanto financieros, como productivos y especialmente el activo más importante dentro de cualquier organización el capital humano, ya que es este último el que determina en gran medida el éxito o fracaso de una empresa al hacer un uso eficiente, creativo e inteligente de los demás recursos de operación que tan solo transfieren valor.

Un aspecto importante en la gestión del capital humano es el proveer a los miembros de la organización un clima organizacional adecuado para que estos realicen sus funciones y deberes de tal forma que alcancen altos índices de desempeño y, por ende, contribuyan en gran medida al logro de los objetivos planteados por la organización.

Para que las empresas puedan crear un clima organizacional que permita mantener motivados a sus trabajadores/as, es necesario que se inicie con un diagnóstico de los diferentes factores que afectan el clima organizacional, con el fin de conocer el entorno actual y tomar las medidas o acciones necesarias para mantener o mejorar el actual clima de la empresa.

El clima organizacional abarca una serie de diversos factores, como la motivación, el liderazgo y la comunicación. Por tanto, para desarrollar un clima organizacional beneficioso para la empresa se debe de alcanzar un equilibrio favorable entre estos tres elementos.

La importancia de este trabajo radica en que un estudio de clima organizacional, representa una herramienta útil para diagnosticar el ambiente de un determinado centro de trabajo, lo que facilita a la organización la toma de decisiones en procura del mejoramiento de las condiciones del mismo y, por ende, el desempeño operacional de la organización.

En el caso específico del presente trabajo se espera contribuir a evaluar el clima organizacional predominante en la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, así como presentar las recomendaciones y observaciones necesarias para la implementación de un plan de acción orientado a mejorar los aspectos más significativos del mismo.

La amplitud de este trabajo abarca más que simplemente contribuir con la elaboración de un estudio de clima organizacional para una empresa en específico, si no que se pretende que el mismo pueda servir de guía o apoyo a las personas interesadas en realizar un estudio de este tipo en cualquier otra empresa.

## **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 Formulación del Problema de Investigación**

La pregunta de investigación es la siguiente

- ¿Cómo influyen los factores: liderazgo, motivación y comunicación en el clima organizacional de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S. A. entre agosto y octubre de 2016?

### **1.4.2 Elementos de la formulación del problema**

Los principales elementos de la formulación del problema son las delimitaciones en términos demográficos, geográficos y temporales, así como la definición de la

muestra de personas con las cuales se desarrolla la investigación. Cada uno de estos aspectos se especifica a continuación.

#### **1.4.3 Delimitación de muestra de personas**

El estudio se aplica al personal de las unidades, áreas y procesos que componen la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios (DEDN) de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

#### **1.4.4 Delimitación temporal**

La propuesta se centra en el análisis del periodo posterior a la reestructuración plasmada en el Pacto Social. De esta manera, se estudia el segundo semestre del año 2016, específicamente el periodo que va de agosto a octubre, pues se considera que este es un tiempo prudente para visualizar los efectos del Pacto Social en la DEDN.

#### **1.4.5 Delimitación geográfica**

La investigación se enfoca en una institución emblemática costarricense.

Las dependencias que forman parte de esta dirección, se ubican en diferentes lugares del Gran Área Metropolitana, a saber:

- Plantel Anonos, Carretera vieja a Escazú
- Plantel Calle 21, Aranjuez
- Plantel Dulce Nombre de Coronado, Coronado

- Plantel Uruca, Uruca
- Plantel Virilla, Uruca

Las oficinas centrales de cada una de esas dependencias, se ubican en la provincia de San José, de la Pops Sabana Sur, 800 metros al oeste, Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios, Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., Plantel Anonos.

#### **1.4.6 Delimitación demográfica**

La investigación se enfoca en las personas colaboradoras de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios, tanto profesionales como no profesionales, colaboradores con personal a cargo y sin personal a cargo.



## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

- Determinar cómo influyen los factores: liderazgo, motivación y comunicación en el Clima Organizacional de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., entre agosto y octubre de 2016.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar la influencia del factor liderazgo en el clima organizacional de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A, entre agosto y octubre 2016.
- Identificar el nivel de motivación presente en los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A, entre agosto y octubre 2016.
- Analizar la comunicación como elemento que afecta el clima organizacional de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A, entre agosto y octubre 2016.

## **1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.6.1 Alcances de la investigación**

La investigación contribuirá a sensibilizar a los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la CNFL, principalmente a los tomadores de decisiones, respecto a la importancia del liderazgo, la motivación y la comunicación, como factores del clima organizacional que afectan su desempeño dentro de la institución.

### **1.6.2 Limitaciones**

Los obstáculos metodológicos que se enfrentaron durante el proceso investigativo giran, fundamentalmente, en torno a la definición de una muestra que permitiera profundizar en el análisis de los factores del clima organizacional en la DEDN de la CNFL, ya que la encuesta se aplicó vía correo electrónico, lo que podía deparar niveles bajos de participación y/o respuesta al cuestionario. Como consecuencia -tal y como se explica en el apartado metodológico- se optó por admitir un margen de error de 6 puntos, a sabiendas de que a mayor margen de error menor exactitud de los resultados obtenidos.

En este caso, el cálculo estadístico dio como resultado 99,19, por lo que se optó para efectos prácticos por redondear a la unidad más próxima, es decir, 99. Es importante señalar que, en términos formales, aparecerá la muestra en 100 unidades, aunque esa unidad de redondeo no representa diferencia significativa.

## **2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

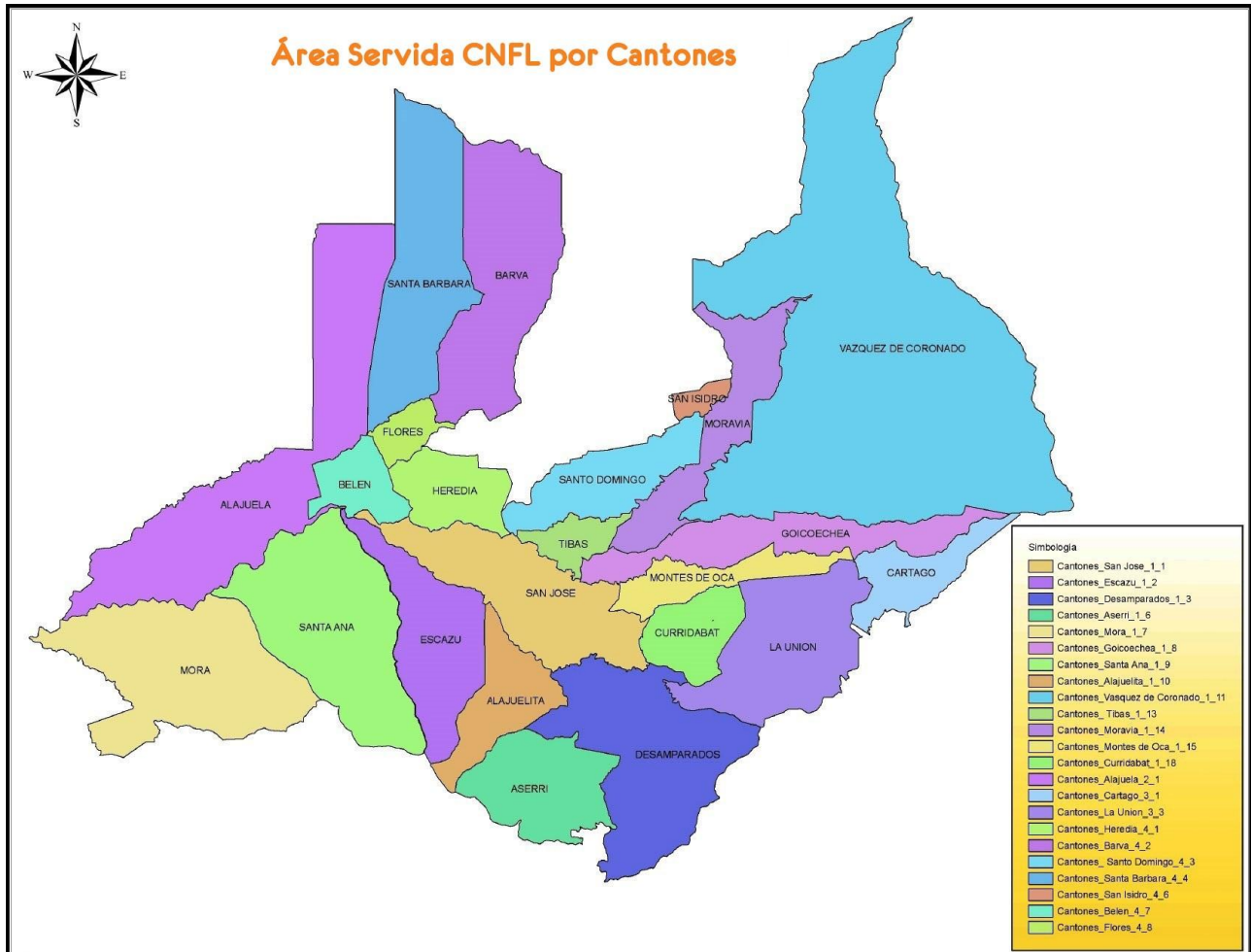
## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Antecedentes de CNFL**

La Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A., en adelante CNFL, nace en 1941, fruto de un esfuerzo político por nacionalizar los servicios eléctricos en el país, con lo que se buscaba garantizar la cobertura total, al incluir a los grupos sociales menos favorecidos económicamente como beneficiarios.

Es una empresa del sector servicios, que se dedica a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en la Gran Área Metropolitana, que es su zona servida. Esta zona abarca 920,9 km<sup>2</sup> en toda su área de concesión, constituye aproximadamente 1.8% del territorio nacional, con una cobertura del 99%. En la siguiente imagen se observa el total del área de la zona servida.

**Ilustración 2. Área de cobertura CNFL**



Fuente: Compañía Nacional de Fuerza y Luz. Disponible en: <https://www.cnfl.go.cr/index.php/servicios/agencia-virtual/31-contactos/84-area-de-cobertura>

### 2.1.2 Historia y generalidades de la CNFL, S.A

El 8 de abril de 1941, en la historia de Costa Rica quedaría plasmado el nacimiento de la CNFL, con el “ejecútese” a la Ley número 2. La fusión de *The Costa Rica Electric Light and Traction Company Limited*; Compañía Nacional de Electricidad y Compañía Nacional Hidroeléctrica (o Compañía Electriona) en Compañía Nacional

de Fuerza y Luz, se registró legalmente el 15 de mayo de 1941. El sustento jurídico para esta fusión se promulgó en la Ley número 2 del 8 de abril de 1941, con el Contrato Ley conocido como Contrato Eléctrico de 1941.

La CNFL está legalmente constituida como Sociedad Anónima inscrita en el Registro de la Propiedad y su vigencia está garantizada hasta el año 2107 (Art. 51. Ley 8660)

Con el fin de marcar sus ámbitos de acción y establecer una política de coordinación de esfuerzos, en 1970 el Instituto Costarricense de Electricidad, en adelante ICE y la CNFL suscribieron un Convenio para la Prestación Mutua de Servicios, el cual entró en vigencia el 1 de julio de 1971, con el aval de la Contraloría General de la República.

La CNFL es la principal empresa distribuidora de electricidad en Costa Rica. Para garantizar esa función cuenta con un sistema de distribución formado por 35 subestaciones, 6.705 kilómetros de líneas en operación y 1.499 mega voltio amperios de capacidad instalada en transformadores de distribución.

### **2.1.3 Estructura organizacional**

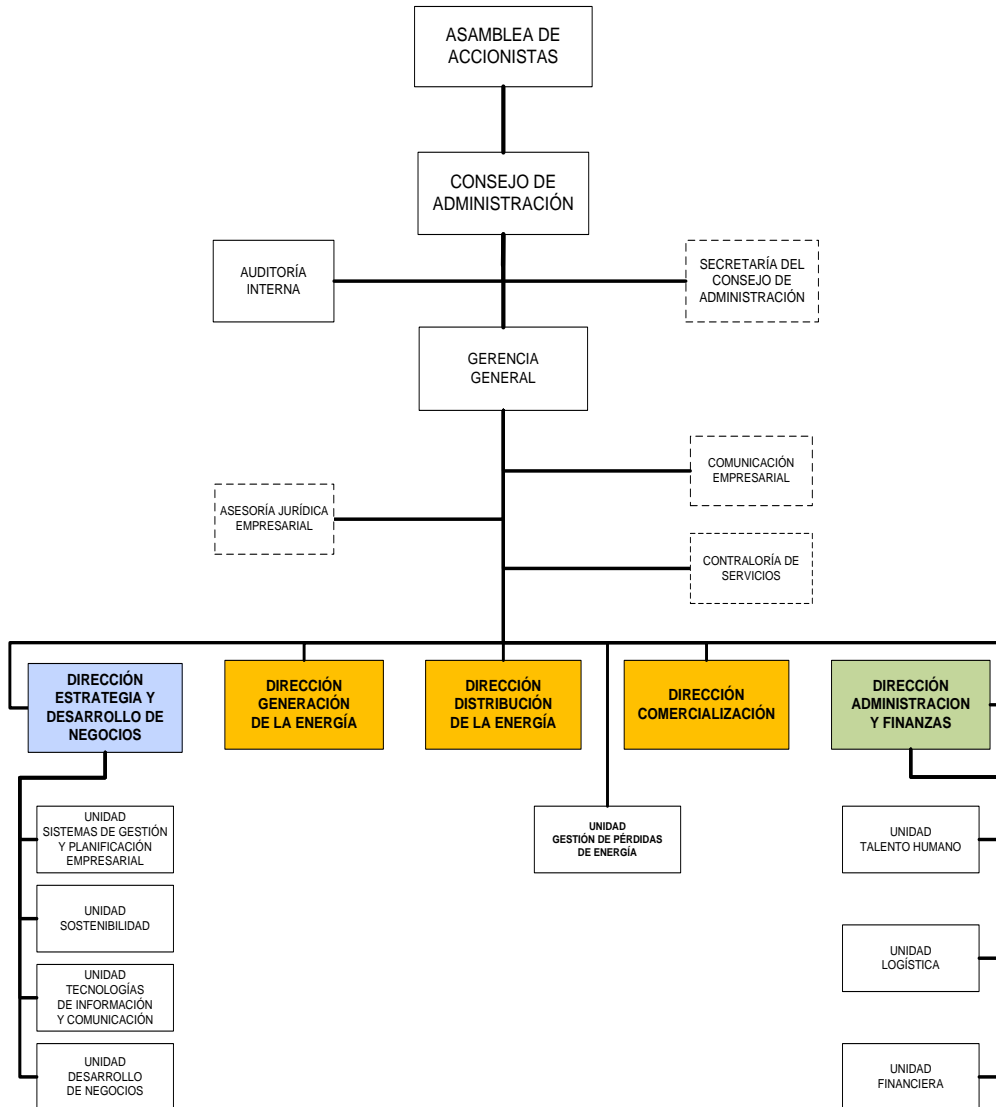
En el mes de febrero de 2015, fue aprobada por el Consejo de Administración la propuesta para una nueva estructura organizacional, producto del diagnóstico realizado por la Administración que evidenció la necesidad de optimizar la utilización de los recursos de la empresa por lo que se debía simplificar la estructura organizacional, fortalecer los procesos sustantivos y optimizar las áreas de apoyo,

todo con miras en convertir a la CNFL en una empresa competitiva y solvente financieramente.

Para materializar lo anterior, se dio un proceso de análisis interdisciplinario y técnico que permitiera generar una estructura acorde con los retos actuales de la empresa. Este planteamiento se fundamentó, entre otras cosas, en: Plan Estratégico Institucional, los lineamientos generales de la estrategia del Grupo ICE 2014-2018, propuestas de varias dependencias y colaboradores, una revisión exhaustiva de modelos de organización formulados por la Comisión de Integración Energética Regional (CIER) y la asesoría metodológica de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

En la siguiente imagen se puede apreciar la nueva estructura organizacional que rige en CNFL, vigente a partir del 1 de marzo de 2015. Los principales cambios que recrean la nueva visión de la empresa es la disminución en la cantidad de direcciones, las cuales pasan de 8 a 5, en los departamentos o unidades que de 31 pasan a 18 y en las secciones o áreas que de 67 disminuyen a 51.

**Ilustración 3. Organigrama CNFL**



Fuente: Compañía Nacional de Fuerza y Luz. Disponible en: <https://www.cnfl.go.cr/index.php/servicios/agencia-virtual/16-perfil-cnfl/50-organigrama-cnfl>



### **2.1.3.1 Visión**

La visión es la proyección de la empresa o imagen que se desea tener a futuro. La visión permite plantear a partir de un presente real un futuro deseable compartido. En ese marco, la CNFL se plantea “ser la empresa líder de distribución eléctrica urbana a nivel nacional y centroamericano al año 2020, enfocada en soluciones acordes con las necesidades de cada segmento de mercado a costos competitivos.” (CNFL, 2016)

### **2.1.3.2 Misión**

La misión describe el concepto y la naturaleza de una organización; es su razón de ser. Establece lo que se hace hoy, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

Según Ackoff (2013) una misión es el propósito que integra los papeles múltiples que desempeña un sistema (organización) sin el cual carecerá de cohesión y capacidad para planear por sí mismo de manera integrada. La definición de la misión aclara los aspectos del desarrollo que la empresa intenta promover y, en términos generales, la forma en que intenta lograrlo. Una misión debería ser un propósito deseable para todos los integrantes y participantes de la organización.

La misión declarada de la CNFL es "somos una empresa costarricense del sector energía que trabaja brindando soluciones integrales, para mejorar el desarrollo, bienestar y calidad de vida de nuestros clientes, mediante la prestación confiable de sus servicios, bajo un enfoque sostenible". (CNFL, 2016)

### **2.1.3.3 Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios**

Como se muestra en la imagen 2, y para efectos de la presente investigación, se destaca a la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios (DEDN). Esta dirección nace en 1992; cuando la CNFL incorpora en sus estrategias el concepto de conservación de la energía, creando así un programa bajo ese mismo nombre. En el 2002; esta dirección pasa a llamarse Dirección Conservación de la Energía; como una de las acciones de la CNFL en busca de consolidar la excelencia en la prestación de servicios y desafíos contemporáneos; en el 2007 se le llama Dirección de Innovación y Eficiencia Energética y en la actualidad se llama Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios, nombre que se le dio con la reestructuración organizacional que se efectuó en marzo del 2015. (CNFL, 2016)

La nueva Dirección de Estrategia y Desarrollo de Negocios se enfoca en apoyar la transformación hacia una cultura empresarial innovadora en desarrollo de negocios competitivos, que propugnen mantener la sostenibilidad financiera de CNFL. (CNFL, 2015) Las unidades que conforman la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios (DEDN) son:

- Unidad Desarrollo de Negocios: Impulsa y planifica nuevos segmentos del negocio, para generar fuentes alternativas de ingresos, al abarcar nuevas oportunidades en el mercado. (CNFL, 2015).
- Unidad Sostenibilidad: Establece lineamientos y estrategias de trabajo para asegurar que la CNFL desarrolle sus negocios y brinde sus servicios de forma responsable, segura y sostenible, considerando el equilibrio económico, social y ambiental en las actividades de la empresa. Coadyuva directamente en temas fundamentales del SGI empresarial. (CNFL, 2015).
- Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Estratégica: Se coordina en conjunto con todas las dependencias de la empresa el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión Integrado; basado en el enfoque de procesos, y en el Planeamiento Estratégico como bases fundamentales. (CNFL, 2015)
- Unidad Tecnologías de Información y Comunicación: Como ente rector de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), aplica medidas en procura de garantizar la concordancia de la gestión de TIC con la estrategia empresarial, equilibra la asignación de recursos para lograr una adecuada atención de los requerimientos de los procesos de la CNFL y un apropiado desempeño en la prestación de servicios de TIC que se brindan. (CNFL, 2015)

En la siguiente imagen se muestra el organigrama de la DEDN:

**Ilustración 4. Organigrama de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios**



Fuente: CNFL, Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios, 2016

## 2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

A continuación, se exponen los principales conceptos y principios teóricos que sustentan la investigación, con el fin de lograr un mejor entendimiento del fenómeno que se estudia, en este caso, la afectación del liderazgo, la motivación y la comunicación, como factores del clima organizacional; en el desempeño de los colaboradores de la DEDN de la CNFL.

### **2.2.1 Organización**

Para efectos de este trabajo resulta importante disponer de una definición clara y precisa del concepto de organización, ya que esta contribuye a determinar cuál es el contexto en el que se desenvuelven las personas colaboradoras.

La organización se asume como un sistema complejo que a través de la auto organización logra generar nuevas formas que le permiten adaptarse. (Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 195) Según estos autores, las organizaciones se comportan como si fueran organismos vivos que se adaptan a las condiciones del contexto a través de la auto organización y en las cuales las estructuras son disipativas y co-evolucionan. (Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 197)

Las organizaciones operan en el ámbito donde las relaciones están marcadas por la influencia sobre los otros, la negociación sobre una base de conflicto permanente de intereses y el cálculo deliberado de las acciones que realizará determinado actor. Sin embargo, la catalización de procesos, promovida por el líder en un sistema complejo, se aleja del control y se acerca más a lo espontáneo que a lo deliberado. (Crozier en Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 201)

Los conceptos que adquieren particular relevancia en el estudio del liderazgo son: 1) el borde del caos, 2) la auto organización, 3) la emergencia y 4) la adaptación. Dichos conceptos tienen que ver con el funcionamiento organizacional y pueden influir en la

capacidad del sistema para desarrollarse y permanecer. (Blandin en Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 198)

El liderazgo organizacional debe fomentar la aparición de dinámicas internas dentro del sistema y considerar que muchas de ellas son emergencias mismas de la organización que le permitirán adaptarse a las cambiantes condiciones del contexto tanto interno como externo, en perfecta interacción. (Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 200)

La persona líder no controla las dinámicas emergentes, sólo las “cataliza” ya sea para generar las condiciones organizacionales apropiadas o para incentivar determinados tipos de comportamientos (Marion y Uhl-Bien en Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 200)

El rol del líder es facilitar la emergencia de patrones que le son propios al sistema, facilitando procesos que permiten una adaptación continua del sistema (Olson y Eoyang en Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 200) por su incidencia en los actos de los demás, a través de las interacciones e influencia que puede ejercer sobre otros actores en la organización. (Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 201)

El liderazgo implica compartir colectivamente un proceso de influencia en donde los líderes asisten, potencian y permiten el cambio, más que responder por su planificación. (Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 201)

De acuerdo con Jackson (en Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 202) entre los comportamientos del líder que favorecen la evolución de la organización destacan los siguientes:

- considerar la naturaleza compleja, no lineal y emergente del sistema
- catalizar y permitir, en vez de dirigir y controlar
- identificar los patrones que impulsan el comportamiento de la organización y del medio ambiente
- compartir responsabilidades
- promover la innovación en toda la organización
- escuchar y dar prioridad a los valores
- capacidad de adaptación y la sostenibilidad a largo plazo
- aceptar e introducir desequilibrios
- permitir y alentar el conflicto
- promover la diversidad y el aprendizaje continuo.

El concepto de liderazgo depende, en gran medida, de la forma en que se concibe la empresa; si ésta es considerada una máquina, se prioriza la capacidad del líder para indicar el camino y mantener la estabilidad, pero si la organización es concebida como un sistema vivo que se comporta y auto organiza para adaptarse, el papel del liderazgo como proceso que emerge de la interacción entre agentes resulta más relevante. (Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 204)

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, son sus administradores, gerentes y líderes de la empresa.

Según Robinson y Hall:

La organización se concreta a través de los planes, por medio de los que se preparan y disponen unos recursos para alcanzar los objetivos. Se incluyen tanto los recursos humanos como los físicos, es decir, equipo, materiales y suministros, condiciones laborales, localización y recursos financieros. Esto significa la división de responsabilidades y su asignación a cada individuo, quien responderá de llevar el asunto correctamente (pág. 71).

### **2.2.2 Clima organizacional**

Es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Esta se encuentra, de alguna u otra forma, influenciada por la cultura de la empresa, pues la misma determina los factores a los que se le asigna una mayor importancia.



El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en dicho ambiente y esto determina el clima organizacional, pues cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

“El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.” (Anzola en: Pérez y Rivera, 2015: 13)

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. (EUMED.NET, 2016)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones están mediatizadas, en buena medida, por las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones que poseen los colaboradores acerca del clima predominante en su lugar de trabajo influye directamente en las actitudes con los que estos les harán frente a sus labores, es decir, influyen en su comportamiento dentro de la empresa, por lo que la manera en la que cada persona se comporte dentro de la organización determinará la forma en que actúe la empresa en su conjunto.

No hay duda que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño, por tal razón, es importante conocer la relevancia que tiene el liderazgo, la motivación y la comunicación como factores del Clima organizacional.

### **2.2.3 Liderazgo**

Según Mary (2010), se puede definir como líderes a aquellas personas que tienen la capacidad de influir en otros y que poseen autoridad administrativa. Asimismo, es aquel que logra utilizar la comunicación para mantener funcionando a la organización como una unidad, en donde son compartidos las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas de cada uno. El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo con el fin de encauzarlo hacia el logro de metas.

Establecer una definición universal sobre el liderazgo es complicado, debido a que es un tema que se ha estudiado y se ha empleado de distintas maneras, por lo que existen una gran variedad de definiciones.

Este proceso de influencia es la parte medular del cambio y se da de forma recíproca entre líderes y seguidores, ya que los buenos seguidores cuando es necesario también desempeñan funciones de liderazgo y logran influir de forma positiva sobre los líderes de la organización.

La idea es que el líder, además de tener la capacidad de dirigir, logre también desarrollar en los seguidores destrezas de liderazgo, logrando con esto convertirse en un mejor líder.

Además, es fundamental para que se dé un liderazgo de éxito que el líder también posea la capacidad o habilidad de motivar a otros, logrando establecer condiciones que estimulen a sus seguidores a alcanzar los objetivos previamente establecidos. Esta motivación de los trabajadores produce una ventaja distinta de la organización para hacer frente a los constantes cambios que se vea envuelta con respecto a sus competidores.

#### **2.2.2.1.1 Teoría del comportamiento de liderazgo**

Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para dirigir a un grupo de personas y lograr que estas lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

El comportamiento de los líderes se basa en los rasgos. Es importante comprender que la conducta de los líderes se funda en los rasgos y destrezas. El comportamiento de los líderes, sus rasgos de personalidad y actitudes tiene un efecto causal directo en el desempeño de los colaboradores. Hay mayor probabilidad que el colaborador se sienta motivado si tiene una buena relación con su superior y a los que experimentan una mala relación tienen mayor probabilidad de desmotivación hacia su trabajo, hasta el punto de llegar a renunciar.

#### **2.2.2.1.2 Estilos de liderazgo**

El estilo de liderazgo se define a partir de la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que las personas líderes usan cuando interactúan con sus seguidores.

#### **2.2.2.1.3 Estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa**

En las décadas de los treinta, Kurt Lewin y sus colaboradores de la Universidad de Iowa identificaron dos estilos de liderazgo:

- Autocrático: es aquel que toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.
- Democrático: es aquel que alienta a la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados.

Los estudios de Iowa contribuyeron al movimiento conductista y dieron pie a que se iniciaran investigaciones sobre el comportamiento, más que sobre rasgos.

#### **2.2.2.2 Modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan**

El modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan identifica dos estilos de liderazgo:

- Centrado en el trabajo: se refiere a la medida en que un líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo. El líder dirige de cerca a sus subordinados en el cumplimiento de funciones y metas claras, mientras que el administrador les indica que debe hacer y cómo tiene que hacerlo a medida que trabajan en la consecución de las metas.
- Centrado en los empleados: se refiere a la medida que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y, al mismo tiempo, fomenta las relaciones interpersonales. El líder se muestra sensible a los subordinados y se comunica con ellos para cultivar la confianza apoyo y respeto, y al mismo tiempo busca su bienestar.

#### **2.2.2.3 Nuevo modelo del liderazgo para el empowerment.**

El liderazgo presente en todos los niveles de la organización, nos lleva a un nuevo modelo del liderazgo para el *empowerment*, este señala que, para construir una organización de alto desempeño, que logre liberar el potencial latente de la gente y que pueda enfrentar con éxito los retos, la complejidad y velocidad de los cambios

crecientes se debe desplazar el “poder de posición” por el “poder de la gente”, con el objetivo de lograr que todos se comprometan con la organización.

El *empowerment* no moviliza a los grupos de trabajo solo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, servicios o programas ya existentes y en varios casos con resultados que generan nuevas opciones de surgimiento para la empresa. De esta forma, también permite a las jefaturas concentrarse en otras actividades más amplias, por ejemplo, en la formulación de nuevas visiones y estrategias.

De esta manera, el liderazgo junto con la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen por toda la organización, lo que se traduce en una cultura más participativa, más creativa y más sensible. Este liderazgo debe estar acompañado por una estructura organizativa más plana y flexible, conformada por equipos de liderazgos interactuantes.

### **2.2.3 Motivación**

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Para que los colaboradores de una empresa sean capaces de alcanzar altos niveles de motivación, se requiere que inicialmente se encuentren satisfechos con su

trabajo, porque existe una correlación directa entre satisfacción y motivación, es decir entre más satisfecho este un individuo más fácil será de motivar.

En lo que atañen a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La motivación constituye una de las variables personales sobre la que más se ha investigado en el ámbito empresarial. Se trata de una variable personal compleja que se ve influenciada por multitud de factores personales y contextuales, y que guarda una estrecha relación con el rendimiento y la satisfacción.

Entre los factores personales que más relación tienen con la motivación destacan las expectativas, el auto-concepto y las metas. Los factores del contexto empresarial que más influyen en la motivación son el tipo de liderazgo, los incentivos, el diseño de puestos y las políticas de recursos humanos. (Martínez, 2011)

### **2.2.3.1 Teorías de motivación**

Las principales teorías que abordan cuestiones relacionadas con la motivación se clasifican en dos perspectivas: teoría de contenido y teoría de proceso. Estas articulaciones se exponen a continuación:

#### **2.2.3.1.1 Teorías de contenido**

Estas teorías son las que estudian y consideran aspectos relacionados con las necesidades, aspiraciones y el nivel de satisfacción que pueden motivar a las personas. Es decir, qué es lo que motiva a las personas, además, analizan las

causas y los motivos directores del comportamiento. En este caso, permiten determinar qué necesidades provocan el rendimiento de los empleados y cuáles recompensas ayudan a satisfacerlas. Entre las teorías de contenido se pueden citar las siguientes:

#### **2.2.3.1.2 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Hace referencia al ser humano como un ser con deseos y comportamientos dirigidos a la consecución de objetivos. El autor establece una jerarquía de necesidades en forma piramidal, cuya parte superior ocupan las necesidades del ego y de autorrealización plena del individuo y en la base estarían las necesidades básicas, relacionadas con la supervivencia.

La jerarquía de necesidades se rige por un conjunto de reglas explicitadas por Maslow:

- Si la necesidad de determinado nivel jerárquico es satisfecha, la conducta se dirige a satisfacer necesidades del nivel inmediato superior, las cuales se convierten en motivadoras.

- No todas las personas son capaces de llegar a la cima de la pirámide jerárquica de necesidades.

- Si una necesidad en un nivel específico no es satisfecha, va a predominar sobre el comportamiento generando tensión. La necesidad más apremiante



monopoliza al organismo y tiende automáticamente a movilizar sus diferentes facultades para ponerse en función de su satisfacción.

- Existe más de una motivación. Los diferentes niveles actúan conjuntamente, aunque predominan los superiores. Cada necesidad se vincula con la satisfacción-insatisfacción de otras necesidades. Cualquier conducta motivada puede ser la vía de expresión de varias necesidades en conjunto.

Finalmente, Maslow señala que, si existe algún obstáculo en la satisfacción de determinada necesidad, aparece la frustración, que constituye una amenaza psicológica para la persona que la experimenta. La frustración puede traer aparejada que la persona dirija sus esfuerzos hacia la solución del problema, pero -en otros casos- incluye formas de conductas no constructivas, desorganización del comportamiento, agresividad, alineación y apatía.

#### **2.2.3.1.3 Teoría E.R.C. de Clayton Alderfer**

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

- Necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie.
- Necesidades de relación (R), que consisten en mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto.

- Necesidades de Crecimiento (C), se refiere al anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo.

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Según Alderfer, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, por ejemplo).

#### **2.2.3.1.4 Teoría de la motivación – Higiene de Frederick Herzberg**

También conocida como Teoría de los dos factores o Teoría Bifactorial, establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

- Factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), que evitan la insatisfacción, sin embargo, no producen motivación, ni satisfacción.
- Factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) que sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

#### **2.2.3.1.5 Modelo de las tres necesidades de David McClelland**

Este modelo plantea la existencia de tres tipos de necesidades: logro, poder y afiliación. La motivación de logro es descrita como la necesidad de establecer metas realistas, de persistir en la consecución de las mismas y se caracteriza por la auto exigencia para alcanzar excelencia en los resultados.

En el caso de la motivación al poder, existe la necesidad de controlar, manipular a otras personas y guarda una estrecha relación con la idea de alcanzar el estatus. Por su parte, la motivación de afiliación se refiere al deseo de gozar del aprecio y la aprobación de los demás.

#### **2.2.3.1.6 Teoría X – Teoría Y de Douglas McGregor**

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados.

Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el individuo y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como La Teoría X y La Teoría Y:

- En la Teoría X, los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.
- En la Teoría Y, los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Es decir, teoría X o la teoría Y. Lo más importante, sin embargo, es la materialización de la profecía que se auto cumple: los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales.

#### **2.2.3.1.7 Teorías de proceso**

Se refiere a aquellas teorías que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva. Trata de explicar cómo se produce la motivación, cómo se puede inducir y dirigir la motivación. A continuación, se exponen los aspectos esenciales sobre estas teorías:

#### **2.2.3.1.8 Teoría de Las Expectativas (Víctor Vroom, Edward Deci, Lyman Porter)**

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores, por otro.

El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la

probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad).

#### **2.2.3.1.9 Teoría de La Equidad de J. Stacey Adams**

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

#### **2.2.3.1.10 Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke**

La teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación, deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no

operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

## **2.2.4 Comunicación**

### **2.2.4.1 Naturaleza de la comunicación**

Todo ser vivo sobre la faz de la tierra tiene su propio sistema de comunicación y, por tanto, es evidente que las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, por ende, necesitamos o bien interactuamos bajo un sistema complejo de comunicación que se utiliza todo el tiempo. Es por ello que se cree conveniente tomar una definición acertada del término comunicación. En este caso, se entiende por comunicación “la transferencia y la comprensión de significados”. (Robbins, S. y Coulter, M. 2010, 315).

Efectivamente, tal y como lo menciona el autor, no puede existir comunicación si el mensaje que se transmite no es comprendido por quién lo recibe, este proceso es totalmente necesario para que la comunicación sea exitosa y ello es lo que los gerentes y jefes de áreas deben fortalecer y prestar el debido cuidado para que la gestión administrativa se cumpla con normalidad.

Asimismo, el proceso de la comunicación cumple funciones primarias en el ámbito administrativo que seguidamente se describen:

#### **2.2.4.2 Funciones de la comunicación**

Las principales funciones de la comunicación en el marco de una empresa son las siguientes:

- Controlar: cada persona tiene una distinta forma de pensar y actuar y, por tanto, se comporta y se comunica de manera diferente a los demás y por ello, que dentro de la organización un empleado puede hacer saber sus intereses de una manera formal a su jefe inmediato y de esta forma las ideas se están comunicando de manera controlada.
- Motivar: cuando un empleado es sobresaliente por su dedicación a la labor que realiza y esta es comunicada de manera positiva a esa persona, esto representa un acto de satisfacción y complacencia por la persona quién recibe el halago.
- Expresión emocional: es determinante y consecuente para todo empleado. Asimismo, el grupo de trabajo representa una fuente primaria de convivencia social y, por tanto, la comunicación figura un lugar importante en el cual puede compartir sus sentimientos, frustraciones y la satisfacción se ve reflejado en sus emociones.
- Informar: es un elemento aportado únicamente por la comunicación y todo individuo necesita de esta para satisfacer sus necesidades labores, familiares,



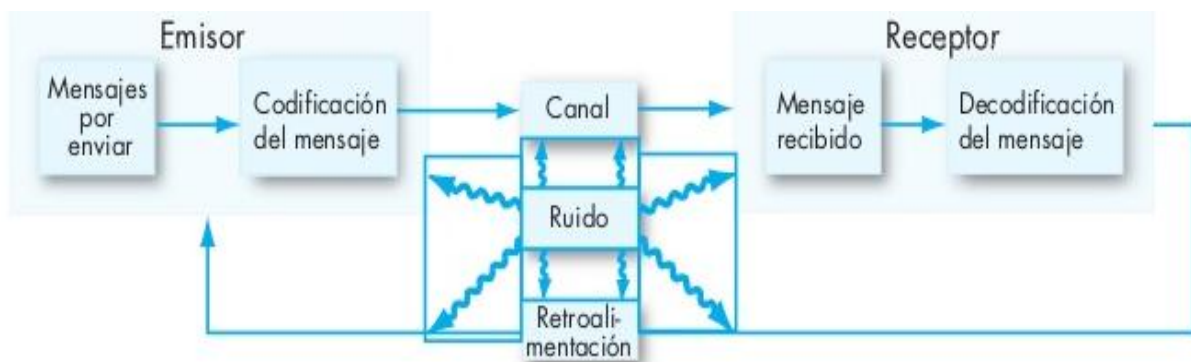
sociales y otras. En el ámbito organizacional ninguna puede existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Todas estas funciones recrean el carácter primordial de la comunicación, como factor de clima organizacional que condiciona el desempeño de las personas colaboradoras de una organización o empresa.

### 2.2.4.3 Tipos de comunicación

Otro aspecto importante en la comunicación son los tipos que esta engloba, los cuales, son muy importantes para las funciones gerenciales que se gestionan en las organizaciones. Asimismo, en la comunicación interpersonal que se da entre dos o más personas ocurre todo un proceso de elementos que se presentan a continuación:

**Ilustración 5. Proceso de la Comunicación Interpersonal**



Fuente: Robbins, S y Coulter, M. 2009: 353

Otro aspecto fundamental es la comunicación organizacional ya que comprende todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización.

### Ilustración 6. La comunicación formal versus la comunicación informal



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M 2010, 323.

La comunicación dentro de una organización se define como formal o informal. La comunicación formal: es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales pre escritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea o cuando un empleado le comunica un problema a su gerente vía circulares o documentos formales.

La comunicación informal: es la comunicación no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre si en el comedor, caminan por los pasillos o se ejercitan en el gimnasio de la empresa, están manteniendo una comunicación informal. Los empleados forman amistades y se comunican unos con

otros. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones: 1) permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y 2) mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes. (Robbins, S. y Coulter, M. 2010, 323).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

En este capítulo se expone cómo se va a realizar la investigación, las técnicas que se utilizan para la recolección, sistematización y análisis de los datos, las variables de estudio y principales fuentes de información, entre otros aspectos.

#### **3.1.1 Finalidad**

La finalidad de la investigación refiere al interés que se persigue con la culminación del proceso investigativo, es decir, señala los aportes que brinda en la producción de conocimiento y/o de acciones concretas para resolver problemas prácticos. Existen dos tipos de finalidad: la teórica y la aplicada. En este caso, la finalidad de la investigación es práctica, ya que los datos, la información recabada y los principales hallazgos son utilizados para resolver problemas, pues a partir de su análisis se pueden elaborar acciones, recomendaciones, planes y/o lineamientos, entre otros, para atender cuestiones propias del clima organizacional en la empresa.

#### **3.1.2 Marco**

El marco se refiere al tamaño de la investigación; es decir, a su magnitud en el contexto de un país, una organización o una temática. Las investigaciones suelen clasificarse en tres categorías: mega, macro y micro. (Chinchilla, 2015) En este caso, se trata de una investigación con un marco micro social, ya que el estudio del tema se realiza a partir de una muestra.

**Cuadro 1. Clasificación de investigaciones por marco**

<b>Mega</b>	<b>Macro</b>	<b>Micro</b>
Abarca un gran espacio o temática. El estudio se realiza a todo el universo.	Se realiza en una parte o fragmento de lo mega. Se aplica a una población específica.	Se desarrolla en torno a una parte, un elemento, un subtema, un micro-espacio. Se desarrolla a partir de una muestra.

Fuente: elaboración propia a partir de Chinchilla, A (2015)

### **3.1.3 Dimensión Temporal**

En cuanto al alcance temporal, las investigaciones se clasifican en dos tipos: transversal y longitudinal. La transversal “*estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado.*” (Barrantes, 2013: 64) Así, se aborda un tema específico y en profundidad. Por su parte, la investigación longitudinal analiza un tema o el desarrollo de la conducta de un grupo de sujetos investigados, en diversos momentos y a lo largo del tiempo, con el propósito de identificar tendencias y realizar comparaciones. Esta investigación responde a una dimensión temporal transversal, es decir, tiene un alcance de corto plazo.

### **3.1.4 Diseño de investigación**

El diseño corresponde a una investigación de campo, la cual, se realiza en contextos abiertos, contingentes. No existe, en este caso, la manipulación de variables por parte de la investigadora, pues se deja que el fenómeno investigado se comporte naturalmente, tal y como suele comportarse normalmente.

### **3.1.5 Encuadre paradigmático**

La investigación se fundamenta en un encuadre positivista, ya que se considera que el mundo existe como entidad objetiva al margen de quien investiga, cuya tarea consiste en describir y analizar esa realidad, bajo la premisa de que puede observarla con neutralidad. (Della Porta & Keating, 2013:35)

En la investigación predomina un enfoque cuantitativo, debido a que se utilizan para recabar información técnica como la encuesta, las bases de datos, entre otras. Además, la respuesta a la pregunta de investigación se plantea a partir del análisis estadístico de los datos. Es importante señalar que, aunque se propone la realización de algunas entrevistas, estas no varían el tipo de abordaje desarrollado a lo largo de la investigación.

Respecto a la naturaleza de la investigación, se plantea un abordaje descriptivo, el cual, tiene la finalidad de especificar las características y propiedades de las situaciones, así como los perfiles de los grupos estudiados, todo lo anterior en torno a la afectación de los factores del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL).

Este abordaje se vincula con el tipo correlacional, debido a que se emplean los datos para analizar situaciones más concretas del tema estudiado. Así, se incursiona en cómo se comporta una característica (variable) en tanto se encuentra relacionada con otra, de la cual ya se conoce su comportamiento

## **3.2. Sujetos y fuentes de investigación**

### **3.2.1. Unidades de análisis o sujetos de estudio**

El conjunto de individuos en los cuales se estudian las variables de interés está conformado por colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) pertenecientes a cada una de las unidades de trabajo:

- Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios
- Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial
- Sostenibilidad
- Tecnologías de Información y Comunicación
- Desarrollo de Negocios

### **3.2.2. Sujetos y fuentes de información:**

Las fuentes primarias para el desarrollo de la investigación la constituyen las personas que participan en la encuesta, quienes proporcionan información que no se encuentra sistematizada. Una fuente secundaria serían los libros, artículos, documentos y tesis, relacionados con el tema de la investigación consultada para la elaboración de los distintos apartados, los cuales, se encuentran enlistados en las referencias bibliográficas.

## **3.3. Selección población y muestra**

La población constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación. En este caso, la población de estudio (N) es de 317 colaboradores, con respecto a esta



población es que se construyen las inferencias estadísticas con base en una muestra. La muestra constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, el cual puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística.

En esta investigación se trabaja con una muestra probabilística, es decir, una muestra conformada por todos los elementos de la población, los cuales, tienen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección aleatoria. Así, se emplea un mecanismo de muestreo aleatorio estratificado que consiste en definir una serie de subpoblaciones (estratos), siendo importante que en la muestra haya representación de todos y cada uno de los grupos considerados.

El reparto del tamaño de la muestra en las diferentes subpoblaciones se realiza con el criterio de afijación proporcional, es decir, cada grupo tiene un número de elementos en la muestra proporcional a su tamaño.

**Cuadro 2. Tamaño de la muestra**

Dependencia	Personal	Proporción	Elementos muestra
Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios	7	3%	2
Unidad Desarrollo de Negocios	56	18%	18
Unidad Sistemas Gestión y Planificación Empresarial	27	8%	8
Unidad Sostenibilidad	105	33%	33
Unidad Tecnologías Información y Comunicación	122	38%	38
<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>100%</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo estadístico

En suma, para un universo o población total de 317 personas, con un margen de error del 6 y un nivel de confianza del 85%, se calcula una muestra de 99 unidades para la aplicación de la encuesta, con presencia de cada uno de los grupos proporcional a su tamaño respecto al total de la población.

La muestra se obtiene por medio de la aplicación de una fórmula estadística a la población total, la cual es el universo de la investigación, en el caso de abordajes cuantitativos.

#### **Ilustración 7 Fórmula empleada para definir tamaño de la muestra**

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fuente: Pignataro, 2016

Donde,

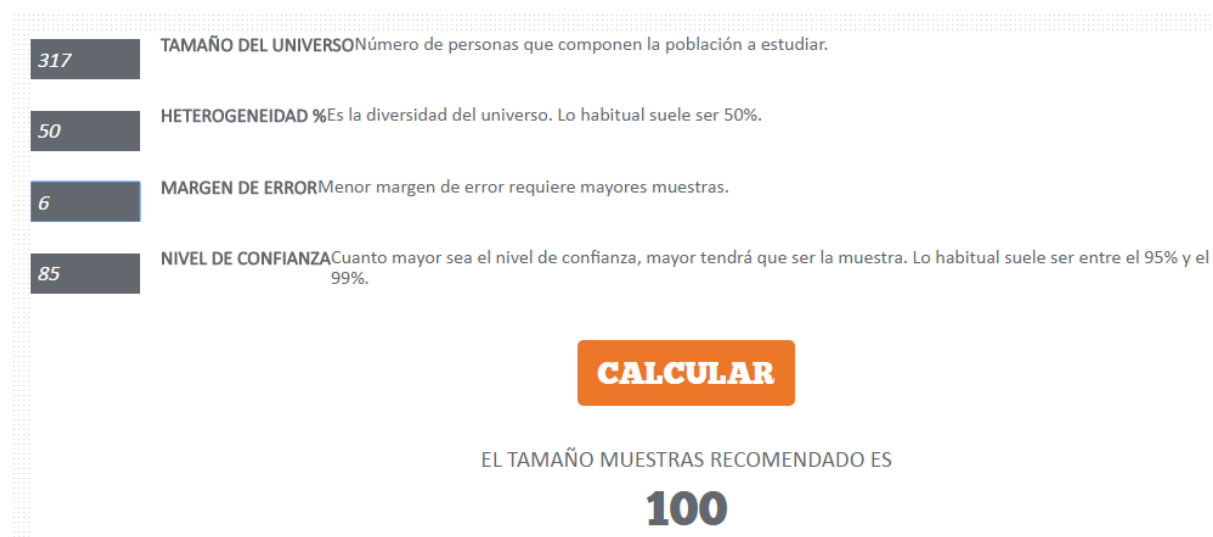
- N es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados). En este caso, 317 unidades.
- $Z_{\alpha}$ : es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos. En este caso, trabajamos con un nivel de confianza de 85% por lo que el valor de  $Z_{\alpha}$  es de 1,44 (obtenido de una tabla de distribución normal estándar).
- e es el error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total del universo. En este caso, se trabaja con un 6% de margen de error.
- d es el intervalo de confianza o error de estimación. En este caso es de 0,06
- p la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.
- q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .
- n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

El cálculo estadístico puro da como resultado 99,19, por lo que se opta -para efectos prácticos- por redondear a la unidad más próxima, es decir, 99. Es importante señalar que, en términos formales, por ejemplo, en las plataformas de cálculo

estadístico automatizado, aparecerá la muestra en 100 unidades, aunque esa unidad de redondeo no constituya o derive en una diferencia estadística significativa.

A continuación, se expone el detalle de los datos obtenidos por la plataforma [netquest.com](http://netquest.com).<sup>1</sup> respecto al cálculo:

### Ilustración 8 Cálculo del tamaño de la muestra



Fuente: <http://www.netquest.com/es/panel/calidad-calculadora-muestras>

Es importante destacar que -como se explica en párrafos anteriores- se trabaja con una muestra probabilística, es decir, una muestra conformada por todos los elementos de la población, los cuales, tienen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección aleatoria.

<sup>1</sup> En la Guía para Trabajos Finales de Graduación, tesinas y tesis en Ciencias Sociales. Dirección Metodológica de Investigación. Universidad Hispanoamericana. 2016; se recomienda el uso de estas plataformas en línea.

Este aspecto hace que la muestra sea representativa, en términos de que en ella hay representación proporcional de todos y cada uno de los grupos considerados relevantes para el desarrollo de la investigación. En ese marco, es necesario subrayar que el criterio que determina el carácter representativo de una muestra es la inclusión de sujetos a través de una técnica de muestreo, en este caso, probabilística. Además, dadas las condiciones señaladas: 6% de margen de error y un nivel de confianza del 85% de los casos, la muestra es estadísticamente representativa.

Respecto al tamaño de la muestra, se asume que cuanto más grande sea, el error disminuye, manteniendo constante la variabilidad. Sin embargo, la relación no es proporcional. Esto significa que, si se aumenta demasiado la muestra, la reducción del error es cada vez más pequeña. Ya que una mayor muestra implica un costo operativo y económico más grande, puede caerse en un desperdicio de recursos que no se traduce en una mejoría real en la precisión. (Pignataro, 2016: 23) Este aspecto es importante para complementar la justificación del tamaño de la muestra definida para esta investigación.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La principal técnica de recolección de datos utilizada en la investigación es la encuesta. Esta se aplica a una muestra de 100 personas, dividida por proporción entre cada unidad de trabajo (subgrupos). (Ver tabla 2)

El instrumento (cuestionario) se fundamenta en un escalamiento tipo Likert, el cual, se utiliza para medir actitudes ante un objeto o situación concreta. Esta escala consiste en un conjunto de cinco afirmaciones, entre las cuales la persona encuestada tiene que elegir una única opción, aquella que más se acerque a su opinión. Las afirmaciones miden la reacción del encuestado/a y pueden tener direcciones como: *favorable, desfavorable; positiva o negativa*.

En el cuestionario predominan las preguntas cerradas, ya que estas presentan mayor facilidad en el momento de codificarlas para efectos de hacer un análisis estadístico. Además, porque esta característica facilita la aplicación auto-administrada vía correo electrónico. (Apéndice 1: cuestionario)

### **3.5. Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.**

Se presenta cada una de las variables desde un nivel abstracto hasta un plano de concreción mayor con el objetivo de precisar al máximo el significado que se le otorga en la investigación. Así, se elaboran definiciones e indicadores para explicar la manera en la que se trabajan las dimensiones involucradas en el estudio

**Cuadro 3. Operacionalización de variables**

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional (indicadores)	Definición instrumental
<b>Analizar la influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la CNFL</b>	Liderazgo	Capacidad del líder para mantener la estabilidad. Proceso de influencia que emerge de la interacción entre agentes. (Contreras, Barbosa y Angello, 2012: 201-204)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resolución oportuna de conflictos laborales</li> <li>-Independencia en la toma de decisiones por parte del colaborador/a</li> <li>-Estímulo al trabajo en equipo</li> <li>-Reconocimiento por la labor realizada</li> <li>-Capacidad de resolución de problemas especiales</li> <li>-Dar el ejemplo</li> </ul>	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario Preguntas: 1 a la 6
<b>Identificar el grado de motivación de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la CNFL</b>	Motivación	Variable personal compleja que se ve influenciada por multitud de factores personales y contextuales, relacionada con el rendimiento y la satisfacción. (Martínez, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de satisfacción con los beneficios que ofrece la empresa</li> <li>-Nivel de satisfacción con las relaciones entre compañeros/as de trabajo</li> <li>-Nivel de satisfacción con las condiciones de</li> </ul>	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario Preguntas: 7 a la 12

			<p>infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de satisfacción con la carga de trabajo asignada a su puesto</li> <li>-Nivel de satisfacción con el salario recibido</li> <li>-Nivel de satisfacción con la labor que realiza</li> </ul>	
<p><b>Analizar la comunicación como elemento que afecta el Clima Organizacional de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la CNFL</b></p>	Comunicación	<p>Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. (Robbins &amp; Coulter, 2010: 315).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de una comunicación fluida en su unidad de trabajo</li> <li>-Comunicación por parte de la jefatura de las metas y objetivos de la empresa</li> <li>-Claridad por parte del jefe al señalar lo que se espera del colaborador</li> <li>-Recibo a tiempo la información necesaria para ejecutar su trabajo</li> <li>-Interés de la jefatura por establecer un canal claro de comunicación</li> <li>-Nivel de satisfacción con la comunicación informal en su área</li> </ul>	<p>Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario Preguntas: 13 a la 18</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño de investigación





## **CAPÍTULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS**

En este capítulo se presenta la interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a las personas colaboradoras de la Dirección de Estrategia Desarrollo de Negocios de la CNFL.

#### **4.1 Presentación de Datos**

De acuerdo a los datos obtenidos y al estudio de los valores de las variables, es necesario ordenar y presentar los datos en tablas de forma que permitan identificar la tendencia de cada una de las variables contempladas. Así mismo, con los datos ordenados se hace una representación gráfica donde se representen y observen los resultados de una forma más clara. (García y Matus, 2013: p.38)

#### **4.3 Tipo de gráficos**

Una gráfica es la representación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies o símbolos, para ver la relación que esos datos guardan entre sí. Sirven para analizar el comportamiento de un proceso, o un conjunto de elementos o signos que permiten la interpretación de un fenómeno. Las gráficas se pueden agrupar en cinco tipos (García y Matus, 2013: p.19):

- Gráficas de líneas
- Gráficas de burbujas
- Gráficas de barras o histogramas
- Gráficas de dispersión

- Gráficas circulares

En esta investigación se utilizarán las gráficas circulares para representar los datos obtenidos.

#### **4.3.1 Gráfico Circular**

Denominadas también gráfica de pastel, se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones. El número de elementos comparados dentro de un gráfico circular, no deben ser más de 7, ordenando los segmentos de mayor a menor, iniciando con el más amplio a partir de las 12 como en un reloj. Una manera sencilla de diferenciar los segmentos es sombreándolos con colores contrastantes. (García y Matus, 2013: p.56)

Se puede decir, que las gráficas circulares son círculos fraccionados en partes donde se representa los datos de las variables. En esta investigación se utilizarán este tipo de gráficos, debido a que es más fácil comprender los resultados obtenidos, ya que las variables se representan por medio de porcentajes.

#### **4.4. Análisis e interpretación de datos**

En este apartado se brindará un panorama real de los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos aplicado a los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios.

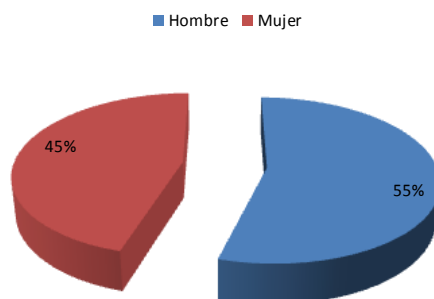
## I. Información de Datos Generales

**Tabla 1: Género**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	54	54,55%
Mujer	45	45,45%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 1. Género**



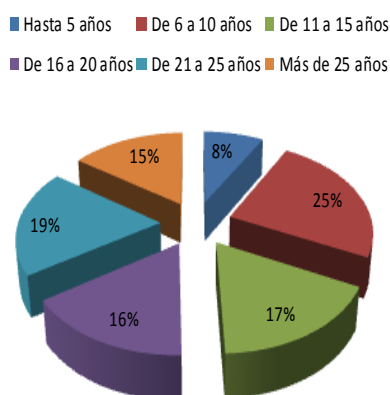
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

Del personal al cual se le aplicó el cuestionario el 54.55% son de género masculino, mientras que el restante 45.45% corresponde al género femenino de la población de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios.

**Tabla 2: Años de Servicio**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 5 años	8	8,08%
De 6 a 10 años	24	24,24%
De 11 a 15 años	17	17,17%
De 16 a 20 años	16	16,6%
De 21 a 25 años	19	19,19%
Más de 25 años	15	15,15%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 2. Años de Servicio**

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

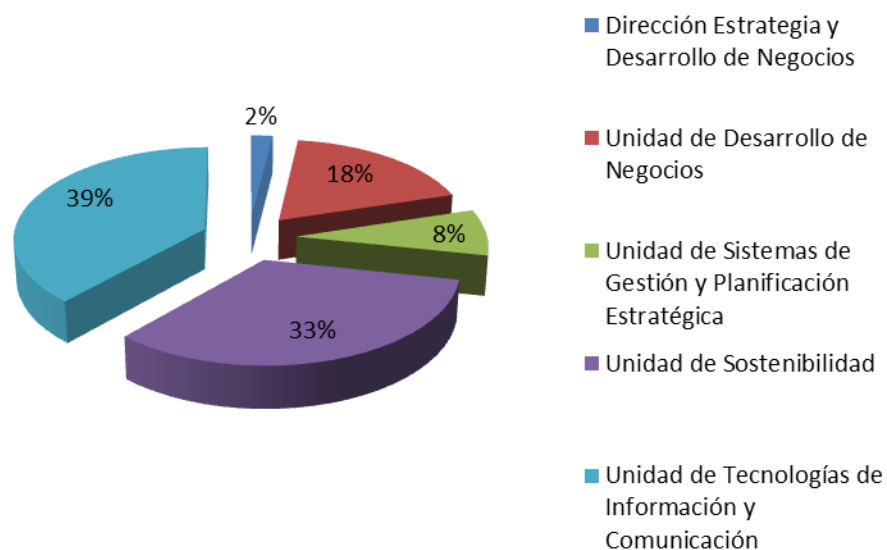
El 24.24% de los encuestados tiene una antigüedad en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, de 6 a 10 años, seguido de un 19.19% con antigüedad de 21 a 25 años, un 17.17 % con 11 a 15 años de laborar, luego un 16.16% con una antigüedad de 16 a 20 años, un 15.15% con más de 25 años de laborar para la Compañía; mientras que el 8.08% tiene hasta 5 años.

**Tabla 3. Dependencia**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios	2	2,02%
Unidad de Desarrollo de Negocios	18	18,18%
Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Estratégica	8	8,08%
Unidad de Sostenibilidad	33	33,33%
Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación	38	38,38%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 3. Dependencia**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

De acuerdo al gráfico anterior, se muestra que el 39% de los colaboradores encuestados, pertenecen a la Unidad Tecnologías de la Información y Comunicación, el 33% a la Unidad Sostenibilidad, el 18% a la Unidad Desarrollo de Negocios, un 8% a la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial y un 2% a la Dirección Estrategia Desarrollo de Negocios.

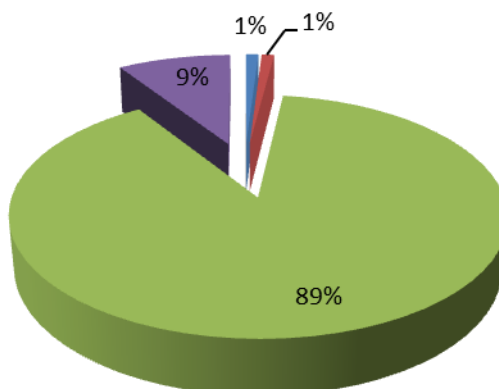
**Tabla 4. Escolaridad**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Primaria completa	1	1,01%
Secundaria incompleta	1	1,01%
Universitaria completa	88	88,89%
Universitaria incompleta	9	9,09%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 4. Escolaridad**

■ Primaria completa      ■ Secundaria incompleta  
 ■ Universitaria completa      ■ Universitaria incompleta



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

Con respecto al gráfico anterior, el 88.89% de los funcionarios encuestados indicaron que su nivel académico es la Universidad Completa, el 9.09% indicó que sus aun no han terminado sus estudios universitarios.; mientras que el 1.01% afirmó no haber no tener secundaria completa y el otro 1.01% solo tiene primaria completa.



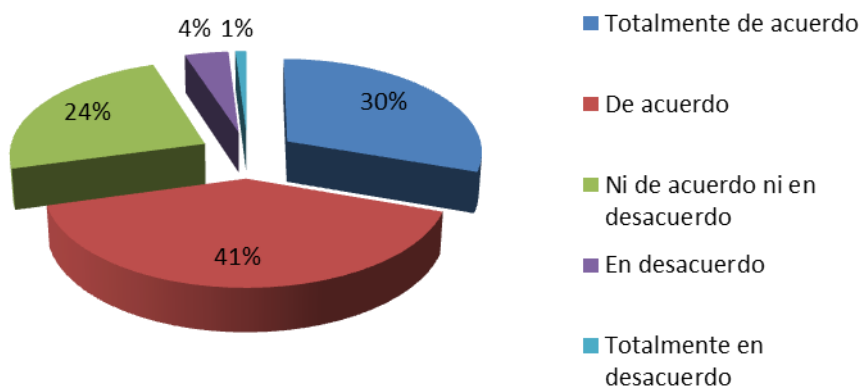
## II. Liderazgo

**Tabla 5. ¿Su jefatura inmediata resuelve oportunamente los conflictos laborales?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	30,30%
De acuerdo	40	40,40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	24,24%
En desacuerdo	4	4,04%
Totalmente en desacuerdo	1	1,01%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016

**Gráfico 5. ¿Su jefatura inmediata resuelve oportunamente los conflictos laborales?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

De acuerdo al gráfico anterior, el 40% (40 personas) de las personas encuestadas, consideran que la jefatura resuelve oportunamente los conflictos laborales. Mientras que el 30.30% (30 colaboradores) está totalmente de acuerdo. Por otra parte solo el 1% (1 persona) está en total desacuerdo.

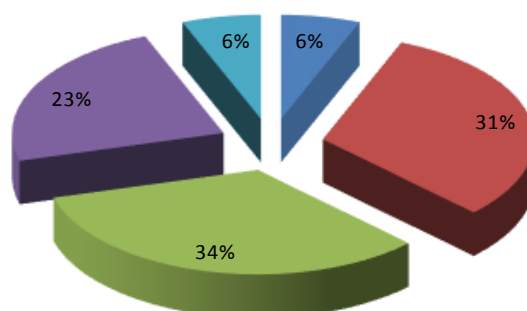
**Tabla 6. ¿Con qué frecuencia usted puede tomar decisiones sin estar dependiendo de su jefe?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	6,06%
Casi siempre	31	31,31%
Frecuentemente	33	33,33%
Casi nunca	23	23,23%
Nunca	6	6,06%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 6. ¿Con qué frecuencia usted puede tomar decisiones sin estar dependiendo de su jefe?**

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Frecuentemente ■ Casi nunca ■ Nunca



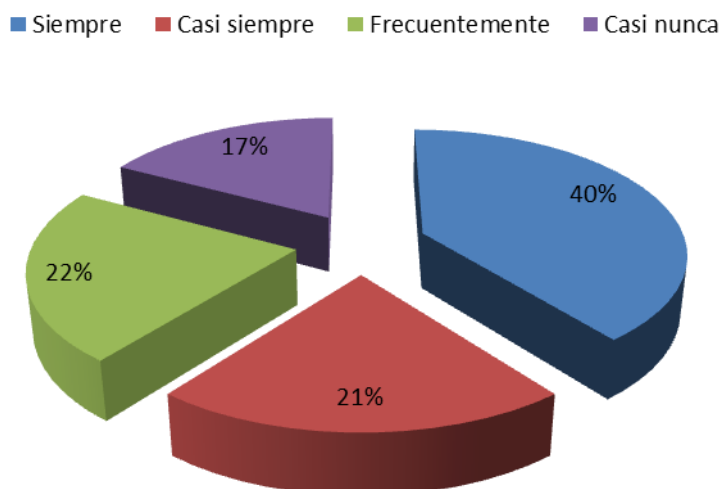
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

El 33.3% de los funcionarios dijeron que con frecuencia toman decisiones sin depender de la jefatura., el 31.31%, indicaron que casi siempre pueden tomar decisiones sin consultar al jefe. Sin embargo el 23.2% mostraron que casi nunca pueden decir. La toma de decisiones se da dependiendo en el ámbito laboral en el que se desarrolle, y el tipo de trabajo que desempeñe.

**Tabla 7. ¿En qué medida su jefe estimula y promueve el trabajo en equipo?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	39,39%
Casi siempre	21	21,21%
Frecuentemente	22	22,22%
Casi nunca	17	17,17%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 7. ¿En qué medida su jefe estimula y promueve el trabajo en equipo?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

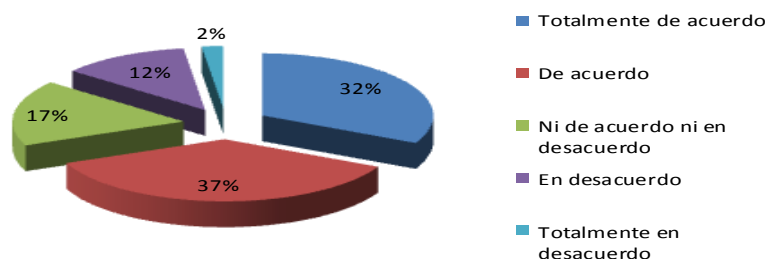
De acuerdo al Gráfico N° 7, la mayoría de los colaboradores (39.39%) indicaron que su jefe los estimula y promueve el trabajo en equipo, el 22.22% dijeron que esta es una práctica que se da con frecuencia, mientras el 17.2 % indicó que no reciben ningún estímulo hacia el trabajo en equipo.

**Tabla 8. ¿En qué grado su jefe le reconoce y motiva por la labor que realiza?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	32,32%
De acuerdo	36	36,36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17,17%
En desacuerdo	12	12,12%
Totalmente en desacuerdo	2	2,02%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 8. ¿En qué grado su jefe le reconoce y motiva por la labor que realiza?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

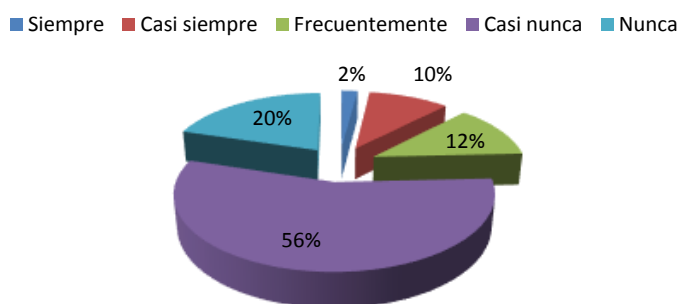
En el gráfico anterior se puede determinar que el 36.4% de los colaboradores muestran que están de acuerdo en que la jefatura les reconoce y les motiva por las labores que realizan, el 32.3% se encuentran totalmente de acuerdo, el 17.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 9. ¿Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	2,02%
Casi siempre	10	10,10%
Frecuentemente	12	12,12%
Casi nunca	55	55,56%
Nunca	20	20,20%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 9. ¿Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

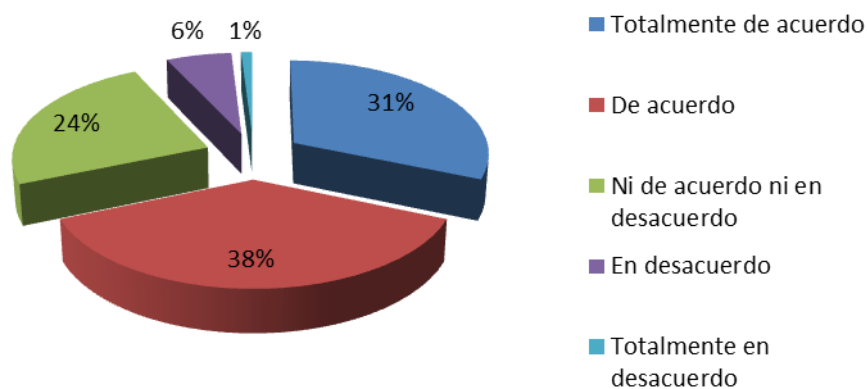
En cuanto a la resolución de conflictos o problemas especiales, la mayoría de los colaboradores indicaron conocer a quién deben dirigirse para resolver un conflicto (55.6%). Mientras que el 20.20% de los colaboradores indicaron que no sabían a quién acudir cuando ocurre un conflicto.

**Tabla 10. ¿Su jefatura guía con el ejemplo?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	31,31%
De acuerdo	37	37,37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	24,24%
En desacuerdo	6	6,06%
Totalmente en desacuerdo	1	1,01%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 10. ¿Su jefatura guía con el ejemplo?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

El 37.4% están totalmente de acuerdo que su líder guía con el ejemplo, seguido del 31.3% que indicaron estar de acuerdo. Sin embargo, el 24.2% indicó que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

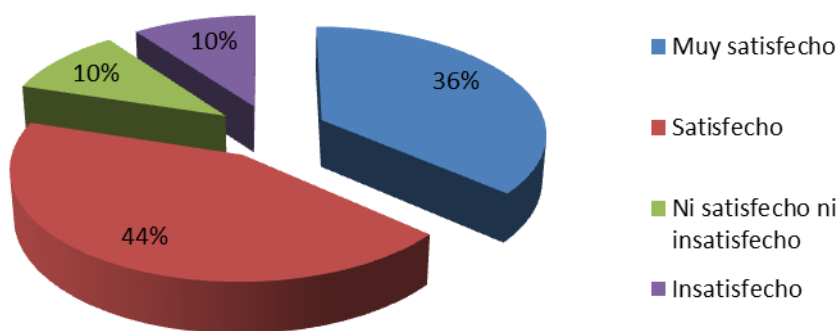
### III. Motivación

**Tabla 11. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los beneficios que ofrece la empresa?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	36	36,36%
Satisfecho	43	43,43%
Ni satisfecho ni insatisfecho	10	10,10%
Insatisfecho	10	10,10%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 11. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los beneficios que ofrece la empresa?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

De acuerdo con los beneficios que ofrece la compañía el 43.4% de los funcionarios afirmaron estar satisfechos, el 36.4% están muy satisfechos y el 10.1% señalaron que no están ni satisfechos ni insatisfechos, siendo este el mismo porcentaje de colaboradores que indicaron estar insatisfechos.

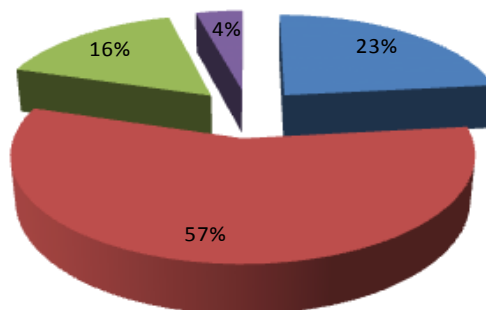
**Tabla 12. ¿Qué tan satisfecho está usted con las relaciones entre compañeros/as de trabajo?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	23	23,23%
Satisfecho	56	56,57%
Ni satisfecho ni insatisfecho	16	16,16%
Insatisfecho	4	4,04%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 12. ¿Qué tan satisfecho está usted con las relaciones entre compañeros/as de trabajo?**

■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Ni satisfecho ni insatisfecho ■ Insatisfecho



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

Con respecto a las relaciones entre compañeros, se destaca que el 56.6% de los colaboradores se encuentran satisfechos, el 23.2% muy satisfechos y el 16.2% ni satisfechos ni insatisfechos. Solo el 4.04% indicaron estar insatisfechos.

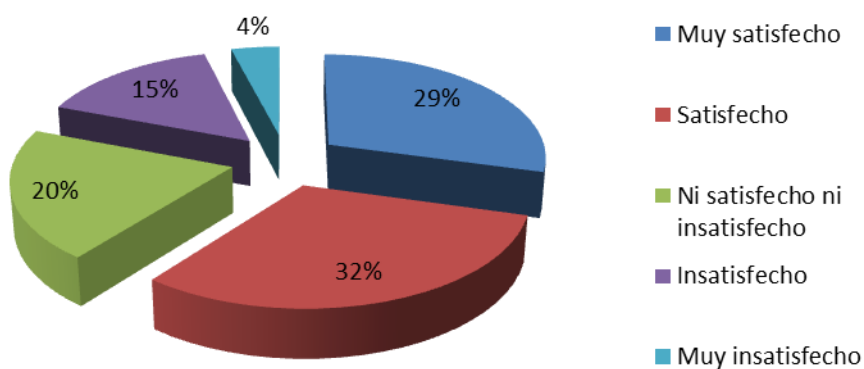


**Tabla 13. ¿Qué tan satisfecho está usted con las condiciones de infraestructura del lugar del trabajo?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	29	29,29%
Satisfecho	31	31,31%
Ni satisfecho ni insatisfecho	20	20,20%
Insatisfecho	15	15,15%
Muy insatisfecho	4	4,04%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 13. ¿Qué tan satisfecho está usted con las condiciones de infraestructura del lugar del trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

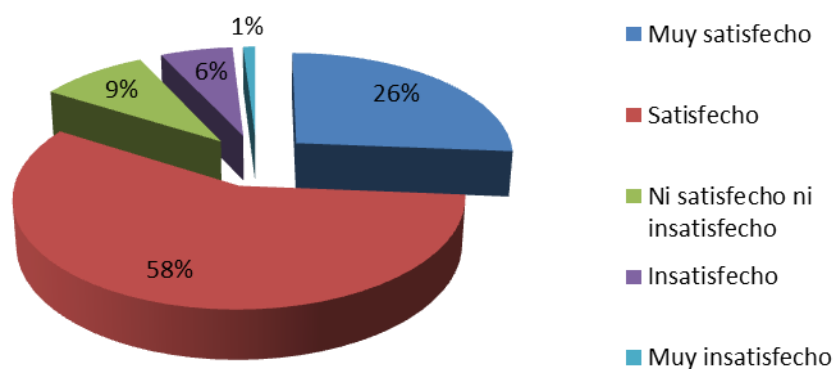
El 31.3% de los encuestados están satisfechos con las condiciones de la infraestructura de su lugar de trabajo, el 29.3% se sienten muy satisfechos, el 20.2% indicaron que no están ni satisfechos ni insatisfechos y el 15.2% afirmaron estar insatisfechos.

**Tabla 14. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la carga de trabajo asignada a su puesto?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	26	26,26%
Satisfecho	57	57,58%
Ni satisfecho ni insatisfecho	9	9,09%
Insatisfecho	6	6,06%
Muy insatisfecho	1	1,01%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 14. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la carga de trabajo asignada a su puesto?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

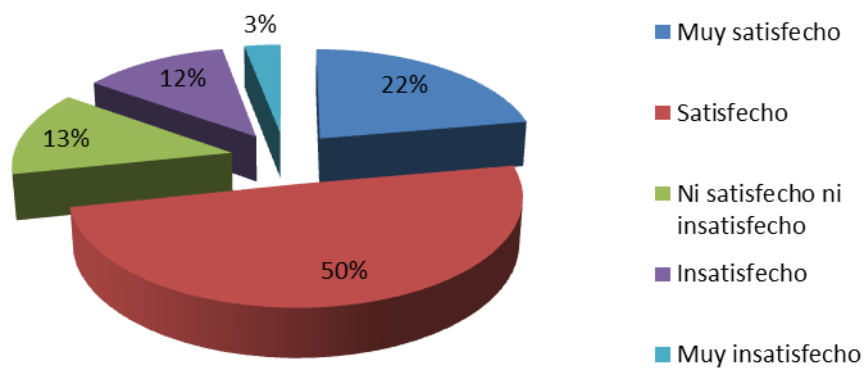
Con respecto a la carga de trabajo asignada a los funcionarios el 57.6% indicó estar satisfechos, el 26.3% muy satisfechos. Solo el 9.1% de los encuestados externaron estar ni satisfechos ni insatisfechos. Se podría decir que hay una percepción favorable de los colaboradores con respecto a sus tareas y a las cargas de las mismas.

**Tabla 15. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con su salario?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	22	22,22%
Satisfecho	49	49,49%
Ni satisfecho ni insatisfecho	13	13,13%
Insatisfecho	12	12,12%
Muy insatisfecho	3	3,03%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016

**Gráfico 15. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con su salario?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016

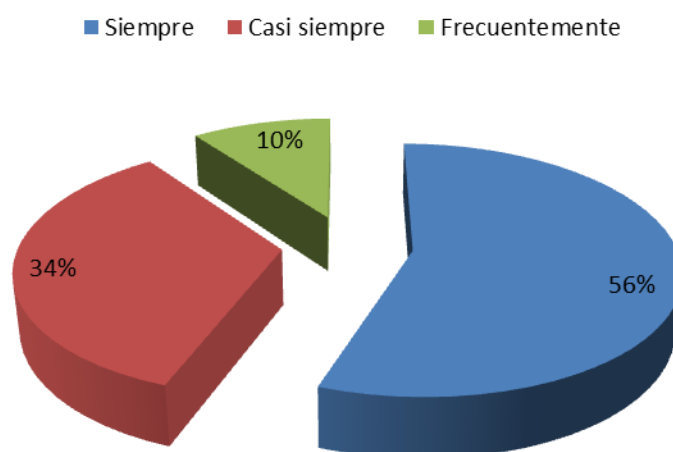
Sobre el tema salarial la mayoría de los colaboradores señalaron estar satisfechos (49.5%), el 22.2% muy satisfechos, el 13.1 % ni satisfechos ni insatisfechos y el 12.1% insatisfechos.

**Tabla 16. ¿Qué tan a gusto está usted con la labor que realiza?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	55	55,56%
Casi siempre	34	34,34%
Frecuentemente	10	10,10%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 16. ¿Qué tan a gusto está usted con la labor que realiza?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016

Es importante destacar que más del 50% de los funcionarios se sienten a gusto con las labores que desempeñan (55.6% de la población). El 34.3% señaló sentirse casi siempre a gusto con el trabajo realizado y el 10.1% afirmó que frecuentemente.

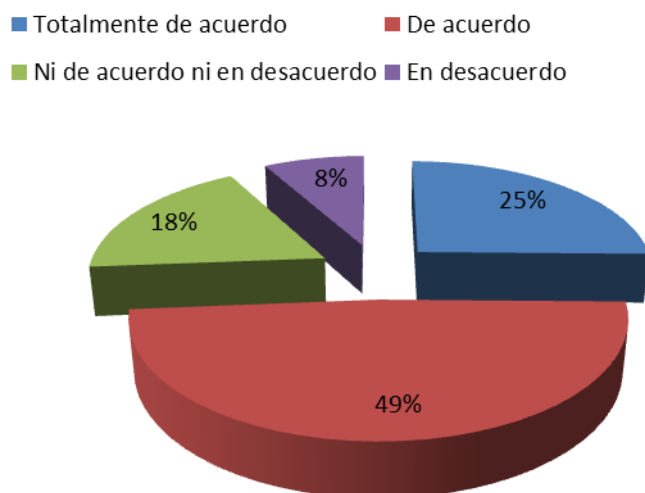
#### IV. Comunicación

**Tabla 17. ¿Considera usted que existe una comunicación en su área?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	25,25%
De acuerdo	48	48,48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18,18%
En desacuerdo	8	8,08%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 17. ¿Considera usted que existe una comunicación en su área?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

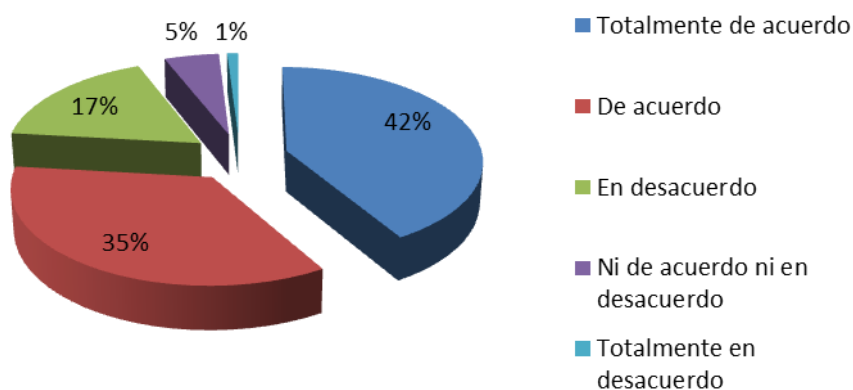
En cuanto a la comunicación que se da entre las áreas de trabajo de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios el 48.5% de los funcionarios señalaron que si existe una comunicación activa en las diferentes áreas. Mientras que el 18.2% afirman en estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8.1% señalaron estar en desacuerdo.

**Tabla 18. ¿Su jefe le informa a usted sobre las metas y objetivos de la Compañía?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	41	41,41%
De acuerdo	35	35,35%
En desacuerdo	17	17,17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5,05%
Totalmente en desacuerdo	1	1,01%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 18. ¿Su jefe le informa a usted sobre las metas y objetivos de la Compañía?**



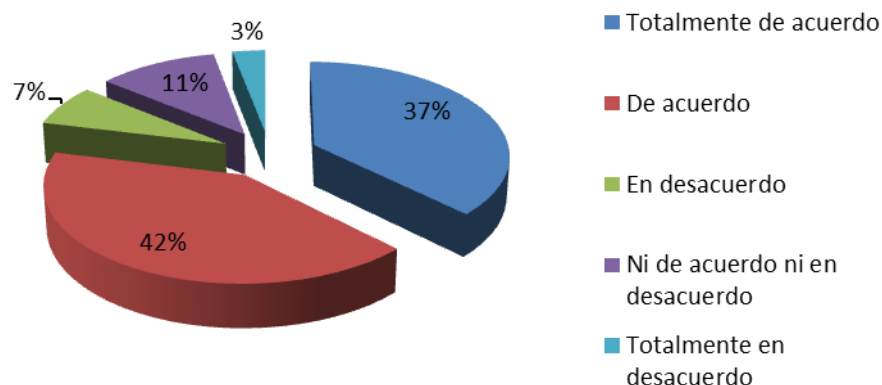
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

El 41.4% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que sus jefes les informan de las metas y objetivos de la compañía. El 35.4% señalaron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 17.2% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 19. ¿Su jefe es claro al señalar lo que espera de usted en el trabajo?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	37	37,37%
De acuerdo	41	41,41%
En desacuerdo	7	7,07%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11,11%
Totalmente en desacuerdo	3	3,03%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 19. ¿Su jefe es claro al señalar lo que espera de usted en el trabajo?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

Con respecto al gráfico N° 15, el 41.4% de los funcionarios indicaron estar de acuerdo en que su jefe es claro a la hora de indicar lo que espera de ellos, el 37.4% están totalmente de acuerdo, mientras que el 11.1% no está ni de acuerdo ni en de acuerdo.

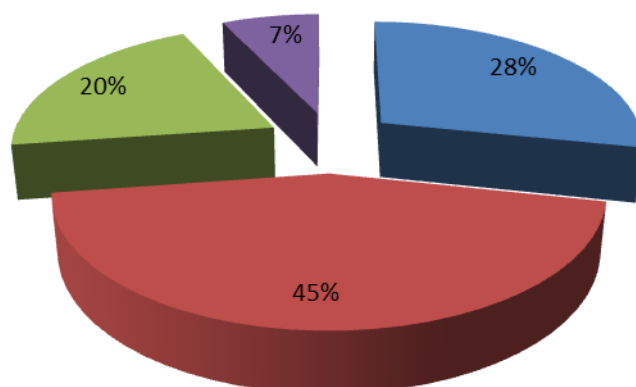
**Tabla 20. ¿Recibe usted a tiempo la información necesaria para ejecutar su trabajo?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	28,28%
Casi siempre	44	44,44%
Frecuentemente	20	20,20%
Casi nunca	7	7,07%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 20. ¿Recibe usted a tiempo la información necesaria para ejecutar su trabajo?**

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Frecuentemente ■ Casi nunca



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

El 44.4% de los colaboradores encuestados indicaron que casi siempre cuentan con la información necesaria para realizar sus tareas, el 28.3% afirmó contar siempre con los insumos necesarios y el 20.2% indicó que frecuentemente, mientras que el 7.07% señaló que nunca.

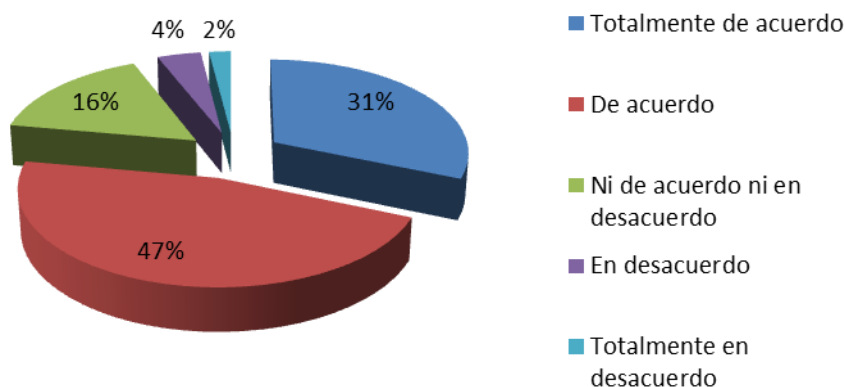


**Tabla 21. Su jefatura se interesa por establecer un canal claro de comunicación**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	31,31%
De acuerdo	46	46,46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16,16%
En desacuerdo	4	4,04%
Totalmente en desacuerdo	2	2,02%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 21. Su jefatura se interesa por establecer un canal claro de comunicación**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

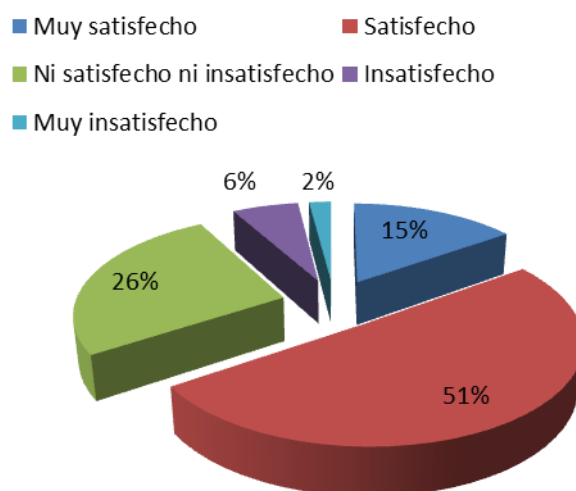
La comunicación que establece el liderazgo con los colaboradores el 46.5% manifestó que están de acuerdo en que existe un canal claro de comunicación, el 31.3% están totalmente de acuerdo, el 16.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 4.04% están en desacuerdo y el 2.02% se encuentran en total desacuerdo.

**Tabla 22. ¿Qué tan satisfecho está usted con la comunicación informal entre compañeros/as de su área?**

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	15	15,15%
Satisfecho	50	50,51%
Ni satisfecho ni insatisfecho	26	26,26%
Insatisfecho	6	6,06%
Muy insatisfecho	2	2,02%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

**Gráfico 22. ¿Qué tan satisfecho está usted con la comunicación informal entre compañeros/as de su área?**



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la DEDN, octubre 2016.

De acuerdo con la comunicación informal entre compañeros, el 50.5% de los colaboradores indicaron encontrarse satisfechos, el 26.3% ni satisfechos ni insatisfechos, el 15.2% externaron estar muy satisfechos. Mientras que el 6.06% indicó estar insatisfecho y el 2.02% estaban muy insatisfechos con este tipo de comunicación.

**CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

### **a. CONCLUSIONES**

Con el desarrollo de la investigación propuesta queda demostrado cómo influyen los factores: liderazgo, motivación y comunicación en el Clima Organizacional de los colaboradores de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., entre agosto y octubre del año 2016.

#### **Liderazgo**

1. A nivel general, la cuarta parte de los funcionarios de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios, está de acuerdo en que su jefe inmediato resuelve oportunamente los conflictos laborales, de los cuales la Unidad de Tecnologías Información y Comunicación representa casi la mitad. Mientras que el menor porcentaje de los funcionarios que están en total desacuerdo corresponden a la Unidad Sostenibilidad.
2. Del total de los funcionarios encuestados, la tercera parte considera que pueden tomar decisiones sin estar dependiendo del jefe de manera frecuente, siendo la Unidad Tecnologías de Información y Comunicación la que representa el mayor porcentaje. Mientras que la menor parte de los encuestados considera que nunca pueden tomar decisiones sin estar dependiendo de su jefe. El mayor porcentaje de esta afirmación lo comparten la Unidad Sostenibilidad y la Unidad Tecnologías de la Información y Comunicación.

3. La tercera parte de los encuestados considera que su jefe siempre estimula y promueve el trabajo en equipo, el mayor porcentaje de esta afirmación la realiza la Unidad Tecnologías de la Información y Comunicación. Mientras que la segunda parte de los encuestados consideran que su jefe casi nunca estimula y promueve el trabajo en equipo, la mitad de colaboradores que señala lo anterior corresponde a los funcionarios de la Unidad Sostenibilidad.
4. Del total de los funcionarios encuestados un poco más de la tercera parte está de acuerdo al considerar que su jefatura le reconoce y motiva por la labor que realiza, el mayor porcentaje de esta afirmación la realiza la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje de los encuestados indica que está totalmente en desacuerdo al considerar que su jefatura le reconoce y motiva por la labor que realiza, de los cuales la totalidad corresponde a la Unidad Sostenibilidad.
5. Un poco más de la mitad del total de los colaboradores encuestados considera que casi nunca ocurre que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo, el mayor porcentaje de esta afirmación es reflejada en la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación. Mientras que la menor cantidad de los funcionarios encuestados consideran que siempre que se presenta un problema

especial, no se sabe quién debe resolverlo, quienes afirman lo anterior corresponden a la Unidad Tecnologías de Información y Comunicación y la Unidad Desarrollo de Negocios.

6. Del total de los colaboradores encuestados, más de la tercera parte está de acuerdo al afirmar que su jefatura guía con el ejemplo, el mayor porcentaje de esta afirmación corresponde a la Unidad Tecnologías de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje indica estar totalmente en desacuerdo que su jefatura guía con el ejemplo, dicho porcentaje corresponde en su totalidad a la Unidad Sostenibilidad.

### **Motivación**

7. Más de la mitad del total de los funcionarios encuestados, consideran estar satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa, el mayor porcentaje esta afirmación la realiza la Unidad Tecnologías de Información y Comunicación. Mientras que menos de la tercera parte del total de los funcionarios indican estar insatisfechos con los beneficios que ofrece la empresa, los cuales pertenecen a las Unidad Tecnologías de Información y Comunicación y la Unidad de Sostenibilidad en su mayoría.
8. Del total de los colaboradores encuestados, más de la mitad indicó estar satisfecho con las relaciones entre compañeros de trabajo, la mayor

afirmación la realizó la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje de los funcionarios indica estar insatisfecho con las relaciones entre compañeros de trabajo, de los cuales la mitad pertenece a la Unidad Sostenibilidad.

9. Referente al total de los funcionarios encuestados la tercera parte indicó estar satisfecho con las condiciones de infraestructura del lugar de trabajo, la mayor afirmación la realizó la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje considera estar muy insatisfecho con las condiciones de infraestructura del lugar de trabajo, dicha opinión es compartida por las dependencias de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios.
10. Del total de los colaboradores encuestados más de la mitad indica estar satisfecho con la carga de trabajo asignada a su puesto, el mayor porcentaje de dicha afirmación le corresponde a la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje indica estar muy insatisfecho con la carga de trabajo asignada a su puesto, dicho porcentaje es equivalente a la totalidad de los colaboradores de la Unidad Sostenibilidad.
11. Según el análisis del total de los encuestados, casi la mitad indica estar satisfecho con su salario, el mayor porcentaje de dicha afirmación le

corresponde a la Unidad Sostenibilidad. Por otra parte, el menor porcentaje del total de encuestados muestran sentirse muy insatisfechos con su salario, quienes afirman lo anterior en su mayoría corresponden a la Unidad Tecnología de Información y Comunicación.

12. Referente al análisis del total de los encuestados, más de la mitad demuestra que siempre se siente a gusto con la labor que realiza, el mayor porcentaje de dicha información corresponde a la Unidad Sostenibilidad. Mientras que el menor porcentaje indica que frecuentemente se siente a gusto con la labor que realiza y corresponde principalmente a la Unidad Tecnología de Información y Comunicación.

### **Comunicación**

13. Según el análisis del total de los encuestados, casi la mitad está de acuerdo al indicar que existe una comunicación fluida en su área de trabajo, los cuales corresponden principalmente a la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje está en desacuerdo al indicar que existe comunicación fluida en el área de trabajo, esta afirmación es realizada por la Unidad Tecnología de Información y Comunicación.



14. Referente al análisis total de los encuestados, la cuarta parte está de acuerdo al indicar que la jefatura le informa sobre las metas y objetivos de la compañía, esta afirmación es realizada principalmente por la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje está totalmente en desacuerdo al exteriorizar que la jefatura le informa sobre las metas y objetivos de la compañía, los cuales corresponden principalmente a la Unidad Sostenibilidad en su totalidad.
15. La cuarta parte del total de los funcionarios encuestados indica estar de acuerdo con que su jefe es claro al señalar lo que espera de él en su trabajo, dicha afirmación corresponde principalmente a Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje de los colaboradores dicen estar totalmente en desacuerdo con que su jefatura es clara al señalar lo que espera de él, dicha afirmación corresponde principalmente a Unidad Sostenibilidad.
16. Un poco más de la cuarta parte del total de los funcionarios encuestados afirma que casi siempre recibe a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo, esta afirmación es principalmente realizada por la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje indica que casi nunca recibe a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo, dicha información es compartida por la Unidad

Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial y Unidad Desarrollo de Negocios.

17. La cuarta parte del total de los funcionarios encuestados, está de acuerdo al afirmar que su jefatura se interesa por establecer un canal claro de comunicación, siendo esta información principalmente afirmada por la Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje afirma estar totalmente en desacuerdo que su jefatura se interesa por establecer un canal claro de comunicación, afirmación compartida por la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial y por la Unidad Desarrollo de Negocios.

18. Del total de los encuestados, la mitad indica estar satisfecho con la comunicación informal entre compañeros de su área, información principalmente aportada por Unidad Tecnología de Información y Comunicación. Mientras que el menor porcentaje de los encuestados indican estar muy insatisfechos, dicha afirmación corresponden a la Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial y Unidad Desarrollo de Negocios.

## **b. RECOMENDACIONES**

### **Liderazgo**

1. El resolver los conflictos oportunamente propicia una comunicación y una convivencia pacífica entre los colaboradores y la jefatura, lo cual beneficia a la compañía en evitar procesos judiciales que conlleven a un gasto de recursos financieros, por lo que se recomienda reforzar este tema mediante campañas informativas que indiquen los procedimientos adecuadas para la resolución de conflictos.
2. De acuerdo a la toma de decisiones que se da en cada una de las dependencias, se recomienda trabajar con los equipos que muestran una mayor dependencia de su jefe a la hora de tomar decisiones con respecto a sus labores, con el objetivo de empoderarles y que tengan mayor acceso a la información requerida, siempre y cuando no afecte los objetivos de la dependencia establecidos por la Compañía.
3. El estímulo, como el trabajo en equipo, son dos factores importantes dentro de una organización, ya que si se mantienen los colaboradores motivados y trabajando en equipo pueden desarrollar actitudes positivas, las cuales ayudan a mejorar su desempeño laboral, generando resultados positivos para la organización, como para los propios trabajadores, por lo cual es

recomendable realizar actividades de grupo tanto que estimulen la confianza entre compañeros, que estimulen las actividades de liderazgo, así como dinámicas para promover el compañerismo y resolución de retos en equipos. Dichas dinámicas se realizarían a nivel de dependencia como de Dirección.

4. Se recomienda que a nivel de Dirección, se fomente un plan de reconocimiento, en el cual se pueda recompensar la labor sobresaliente de los colaboradores.
5. En cuanto a los procedimientos para la resolución de conflictos se encontró que, aunque existen colaboradores que tienen claro a quién deben acudir para solucionar problemáticas especiales, existen quienes no saben cómo se procede en estos casos o no tienen una posición clara con respecto al manejo de dichas situaciones, dado lo anterior se recomienda realizar una serie de capacitaciones que brinde la información necesaria para que los funcionario conozcan el procedimiento a seguir cuando se presenten este tipo de problemas.
6. Con respecto a si la jefatura guía con el ejemplo, se recomienda realizar sesiones de trabajo especializadas para fortalecer las habilidades de liderazgo y manejo de personal con cada una de las jefaturas que conforman la Dirección. Además se recomienda reforzar los lineamientos establecidos por el código de conducta de la Compañía.

## Motivación

7. Sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a los beneficios que ofrece la empresa, se recomienda mantener los beneficios actuales y realizar una búsqueda proactiva de mayores beneficios que estén acorde al cambio generacional de la población de colaboradores.
8. Con el fin de mantener las buenas relaciones interpersonales entre compañeros, se recomienda que la compañía genere mayores espacios de relacionamiento entre colaboradores y fomente relaciones sanas entre los mismos.
9. Se requiere realizar un plan de inversión en el corto y mediano plazo, a fin de crear condiciones laborales que favorezcan la construcción de un ambiente laboral más agradable y atractivo para los colaboradores, ya que un alto porcentaje de los mismos, presentan un grado de insatisfacción con respecto a las condiciones de infraestructura actual.
10. Sobre las labores desempeñadas y la carga de trabajo es importante resaltar que existe un alto porcentaje de agrado y satisfacción entre los colaboradores, a los cuales se une la percepción positiva que se tiene a nivel de los salarios que recibe cada colaborador por las tareas que ejecuta dentro de la Compañía, por lo cual es recomendable continuar con las acciones que se ejecutan actualmente

11. Referente a la satisfacción de los salarios que se reciben, es importante que la empresa indague en los departamentos donde se tiene un menor grado de satisfacción, los rangos de salario que se cotizan en el mercado laboral con respeto al puesto y a la especialidad, esto con el fin que la compañía se mantenga en un buen nivel competitivo.
12. Dado que la mayor cantidad de funcionarios se siente a gusto con la labor que realiza, se recomienda brindar oportunidades que le permitan al colaborador especializarse en áreas que mejoren su desempeño y les posibiliten enfrentarse a nuevos retos que los hagan sentirse aún más a gusto con sus tareas.

### **Comunicación**

13. Con respecto al tema de la comunicación fluida, se recomienda trabajar en conjunto con el Área de Comunicación Empresarial, para fortalecer la forma de transmitir el mensaje y buscar nuevas herramientas que faciliten la comunicación efectiva dentro de la Dirección.
14. Con el fin de mejorar el nivel de conocimiento sobre las metas y objetivos de la Compañía, se recomienda buscar diferentes canales de comunicación que permiten a los colaboradores estar informados sobre las mismas.

15. Con respecto a si el jefe es claro al señalar lo que espera del funcionario en su trabajo, es recomendable mantener un canal de comunicación abierto para que los colaboradores puedan obtener realimentación y expectativas de sus funciones.
16. De acuerdo a la información recibida a tiempo, es recomendable mantener y fortalecer lo practicado en la actualidad, para darle continuidad a esta práctica.
17. Referente a si el jefe se interesa por establecer un canal claro de comunicación, se evidencia que la mayoría de los colaboradores están satisfechos, por lo cual se recomienda que se les brinden a las jefaturas más herramientas para que sean más efectivos a la hora de comunicarse con sus equipos.
18. Con respecto a la comunicación informal entre compañeros, sería importante fortalecer los vínculos laborales y la comunicación informal con el fin de crear un clima organizacional agradable. Estas acciones se verían reforzadas por medio de recomendaciones anteriores, como las dinámicas en equipo y mayores espacios de relacionamiento.

***REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS***



- A, B. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Ackoff, Russell. (2013) *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Ley 8660. *Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones*. Costa Rica, 2008.
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: EUNED.
- Chinchilla, A (2015). *Marco Metodológico*. Presentación Power Point, Heredia: UNA.
- Contreras, F; Barbosa, D y Angello, G. (2012) *La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo*. *Criterio Libre*, 10 (16)
- CNFL. (Agosto de 2015). *Nueva Estructura Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios*. San José, San José, Costa Rica.
- CNFL. (Marzo de 2015). *Trabajando por el futuro de nuestra empresa*. San José, San José, Costa Rica.
- Contreras, F; Barbosa, D y Angello, G. (2012) *La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo*. *Criterio Libre*, 10 (16)
- Della Porta, D & Keating, M. (2013) *Enfoque y metodologías de las Ciencias Sociales. Una perspectiva pluralista*. Ediciones AKAL. España

- E., O. D. (2016). Metodología de la Investigación. San José, Costa Rica.*
- García, H y Matus, J. (2013) Estadística descriptiva e inferencial I. Colegio de Bachilleres.*
- González, L. (2016). Dirección de metodología de investigación de ciencias sociales. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana*
- Guía Ciencias Sociales UH. (01 de 07 de 2016). San José, San José, Costa Rica: UH.*
- Hernández Sampieri Roberto, F. C. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F: Mc Graw Hill.*
- Idalberto, C. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia, Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.*
- Idalberto, C. (México D.F.). Gestión del Talento Humano. 2004: McGraw Hill.*
- J, G. R. (1997). Negocios. México, D.F.: Pearson.*
- Luz, C. N. (marzo de 2015). Trabajando para el futuro de nuestra empresa. San José, San José, Costa Rica.*
- Martínez González, J.A. (2011) La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador. Universidad de La Laguna. España*
- Mary, R. S. (2010). Administración. México D.F.: Pearson.*
- Oviedo Díaz, R. E. (2016). Metodología de la Investigación. Costa Rica.*
- Pérez Tenazoa, N y Rivera Cardozo, P. (2015) Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.*

*Pignataro, Adrián. (2016) Manual para el análisis cuantitativo. Editorial UCR. Universidad de Costa Rica.*

*Robbins, S.P y Coulter, M. (2010) Administración. 10 ed. Pearson. México*

*Robinson, E y Hall, J. Organización y administración de negocios. Ediciones del Castillo.*

*Sampieri, H. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F: Mc Graw Hill.*

*Tichy, N. y. (2008). Líderes en Acción: cómo formar líderes en todos los niveles de una organización. México: CECOSA.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS POR INTERNET

ARCHIVO. (16 de 06 de 2016). ARCHIVOSAGIL. Obtenido de <http://humans-talent.blogspot.com/2008/09/la-importancia-del-capital-humano-en.html>

Arcía Cáceres, I. (7 de enero de 2010). La investigación científica. Obtenido de La investigación científica: <http://investigadorcientifico.blogspot.com/2010/01/los-metodos-y-tecnicas-de-investigacion.html>

CNFL. (06 de 06 de 2016). CNFL. Obtenido de CNFL: <https://www.cnfl.go.cr/index.php/perfil-cnfl/quienes-somos>

EUMED.NET. (02 de 07 de 2016). EUMED: NET. Obtenido de EUMED.NET: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Manpowerve. (12 de 10 de 2012). Obtenido de <http://manpowerve.blogspot.com/2012/10/las-relaciones-humanas-en-el-trabajo-ii.html>

## **ANEXOS**

## CUESTIONARIO

**DIRECCIÓN ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS**  
FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL  
Octubre 2016

Dependencia: <input type="checkbox"/> Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios <input type="checkbox"/> Unidad Desarrollo de Negocios <input type="checkbox"/> Unidad Sostenibilidad <input type="checkbox"/> Unidad Tecnologías de Información y Comunicación <input type="checkbox"/> Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial.		
Años de servicio:	Sexo: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	Edad:
Escolaridad: <input type="checkbox"/> Primaria incompleta <input type="checkbox"/> Primaria completa <input type="checkbox"/> Secundaria incompleta <input type="checkbox"/> Secundaria completa <input type="checkbox"/> Universitaria incompleta <input type="checkbox"/> Universitaria completa		

### Instrucciones:

Este cuestionario tiene como propósito conocer cómo afectan los factores del clima organizacional el desempeño laboral de los/as funcionarios/as de la Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, CNFL; por lo cual se requiere que responda TODAS las preguntas con la mayor libertad y confianza posible. Para contestar usted debe anotar su respuesta en la casilla al lado derecho de cada pregunta, con un número que va en una escala de 1 hasta 5, donde 1 representa un total desacuerdo, insatisfacción o grado nulo de cumplimiento y 5 es la calificación que alude a un total acuerdo, satisfacción o grado máximo de cumplimiento.

#### Escala de Calificaciones.

#	VARIABLES	Calif.
1.	¿Su jefatura inmediata resuelve oportunamente los conflictos laborales?	
2.	¿En qué medida usted puede tomar decisiones sin estar dependiendo de su jefe?	
3.	¿En qué medida su jefe estimula y promueve el trabajo en equipo?	

4.	¿En qué grado su jefe le reconoce y motiva por la labor que realiza?	
5.	¿Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo?	
6.	¿Su jefatura guía con el ejemplo?	
7.	¿Qué tan satisfecho se siente usted con los beneficios que ofrece la empresa?	
8.	¿Qué tan satisfecho está usted con las relaciones entre compañeros de trabajo?	
9.	¿Qué tan a gusto está usted con las condiciones infraestructurales del lugar del trabajo?	
10.	¿Qué tan satisfecho se siente usted con la carga de trabajo de su puesto?	
11.	¿Qué tan satisfecho se siente usted con su salario?	
12.	¿Qué tan a gusto está usted con la labor que realiza?	
13.	¿Existe comunicación en su área?	
14.	¿Su jefe le informa a usted sobre las metas y objetivos de la compañía?	
15.	¿Qué tan claro es su jefe al señalar lo que espera de usted en el trabajo?	
16.	¿Recibe usted a tiempo la información necesaria para ejecutar usted su trabajo?	
17.	¿Su jefatura se interesa por establecer un canal claro de comunicación?	
18.	¿La comunicación informal entre compañeros de su área, le proporciona a usted satisfacción?	

**Muchas gracias por su colaboración.**