

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
COLEGIO DE CONTADORES PRIVADOS DE COSTA RICA EN
EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 2020**

RICARDO MARTÍN VALVERDE CHAVES

AGOSTO 2020

Contenido

Declaración jurada.....	1
Solicitud de defensa del estudiante	2
Índice de figuras	8
Índice de cuadros.....	8
Índice de tablas.....	8
Índice de gráficos	11
Dedicatoria y Agradecimiento	14
Dedicatoria.....	14
Agradecimiento	14
Resumen ejecutivo	15
Capítulo I. Introducción	16
Formulación del problema.....	16
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Justificación de la investigación	17
Antecedentes.....	18
Delimitaciones	34
Limitaciones	34
Alcances.....	35
Capítulo II. Marco teórico	36
Marco contextual	36
Historia.....	36
Misión.	37
Visión.....	38
Estructura organizacional.....	39
Estudios previos relacionados con el tema.	40
Marco conceptual	40
Organización.	40
Componentes esenciales de una organización	40
Tipos de organizaciones	41
<i>Organización formal</i>	41
<i>Organización informal.</i>	42

Comportamiento organizacional.....	43
Objetivos del comportamiento organizacional.....	43
Teorías del comportamiento organizacional.	44
Factores clave del comportamiento organizacional.	44
Importancia del comportamiento organizacional.	45
Características del comportamiento organizacional.....	46
Comportamiento organizacional y cómo afecta a los individuos.	47
Administración de Recursos Humanos.....	48
Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	49
Elementos de la Administración de Recursos Humanos.....	49
Actividades de la Administración de Recursos Humanos.	50
Recursos de la Organización.	51
Clima organizacional.	51
Dimensiones del clima organizacional.....	52
Importancia del clima organizacional.	56
Clima organizacional y el entorno laboral favorable	57
Consecuencias de un entorno laboral negativo.	57
Características del clima organizacional.	58
Elementos del clima organizacional.....	59
Factores del clima organizacional.	60
Calidad de vida laboral y clima organizacional.	60
Efectos del clima organizacional.....	63
Teorías que explican el clima organizacional.	63
Capítulo III. Marco metodológico.....	66
Enfoque.....	66
Diseño de la investigación.....	67
Fuentes de información	69
Instrumentos	70
Procedimiento de recolección y análisis de datos	70
Capítulo IV. Análisis de resultados.....	72
Aspectos generales	72
Información general del colaborador.	72

Cuánto tiempo tiene de laborar para la organización.	72
Gestión del Departamento de Recursos Humanos	74
Contribución del Departamento de Recursos Humanos al clima organizacional.	74
Tengo confianza para realizar gestiones en el Departamento de Recursos Humanos.	74
Siento que el Departamento de Recursos Humanos coordina sus actividades con el personal.	75
Mis consultas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos.	76
Encuentro apertura en el Departamento de Recursos Humanos.	77
Mis quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos.	78
Se aplican sanciones a los empleados que cometen una falta.	80
Dimensiones del clima organizacional	82
Credibilidad.....	82
Mi superior inmediato me informa sobre asuntos que afectan mi trabajo y a la organización.	82
Mi superior inmediato comunica claramente lo que se espera de mi trabajo.	84
Puedo hacer a mi superior inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara.	85
Mi superior inmediato es accesible y es fácil hablar con él.	86
Mi superior inmediato confía que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente.	88
Aquí a los colaboradores se les delegan responsabilidades.	89
Mi superior inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo.	90
Mi superior inmediato cumple sus promesas.	92
Considero que en esta organización el despido de personal sería la última opción.	93
Mi superior inmediato dice cómo la gente puede mejorar su trabajo.	94
Respeto.....	96
En la organización me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para mi crecimiento profesional y personal.	96
La organización me provee los recursos y las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.	97
Mi superior inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.	99
Mi superior inmediato fomenta y responde genuinamente a nuestras sugerencias e ideas.	100
Me siento físicamente seguro en mi lugar de trabajo.	101

Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.....	103
Cuando es necesario, puedo solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo.	104
A los colaboradores se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.	105
Mi superior inmediato demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como colaborador.....	107
Contamos con beneficios especiales y únicos en la organización.	108
En esta organización existen buenas oportunidades de crecimiento.....	109
Imparcialidad.	110
A los colaboradores se les paga justamente por el trabajo que hacen.	111
Puedo recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a mi desempeño y al logro de mis metas en la organización.	112
Me tratan bien independientemente de mi posición en la organización.	113
Los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen.	115
Mi superior inmediato evita tener colaboradores favoritos.....	116
Los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal.	117
Los colaboradores son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual.....	119
Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	120
En la organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera justa.	121
Orgullo.	122
Siento que mi trabajo hace una diferencia en la organización.	123
Mi trabajo tiene un significado especial; para mí este es un trabajo en equipo.	124
Me siento orgulloso de mi equipo, cuando veo lo que logramos.	125
Deseo trabajar en esta organización por un largo tiempo.	127
A los colaboradores les gusta venir a trabajar aquí.	128
Me siento bien en la manera como contribuimos a la sociedad.	129
La gente entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización.	130
Compañerismo.	132
Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	132
Aquí los colaboradores celebran eventos especiales.....	133
Aquí los colaboradores se preocupan por los demás.....	134

Aquí es un lugar amigable para trabajar.....	136
En esta Organización se disfruta trabajar.	137
Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.....	138
Cuando los colaboradores cambian de funciones o de área, se les hace sentir como en casa.	139
En esta organización existe un sentido de familia o de equipo.	140
Tablas de Resumen.....	141
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	145
Conclusiones.....	145
Recomendaciones	149
Capítulo VI. Propuesta	152
Introducción.....	152
Justificación	152
Descripción de la propuesta.....	153
Propósito de la propuesta.....	153
Análisis de la situación	153
Personal al que va dirigida la propuesta	154
Estrategia a utilizar	154
Objetivo general	154
Objetivos específicos	155
Propuesta de cambio.....	155
Glosario	165
Referencias	166
Apéndice.....	175
Apéndice 1. Cuestionario	175

Índice de figuras

Figura 1. Factores principales que influyen en el clima de una organización.....	24
Figura 2. Organigrama del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica	39

Índice de cuadros

Cuadro 1. Tipos de clima organizacional basados en el modelo de Likert (1968)	65
Cuadro 2. Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones.....	68

Índice de tablas

Tabla 1. Tiempo de laborar en la organización por parte de los funcionarios	73
Tabla 2. Consideración de los colaboradores sobre la confianza para realizar gestiones en el Departamento de Recursos Humanos	74
Tabla 3. Consideración de los colaboradores sobre la coordinación de actividades del personal por parte del Departamento de Recursos Humanos	75
Tabla 4. Consideración de los colaboradores sobre la atención de sus consultas por parte del Departamento de Recursos Humanos	76
Tabla 5. Consideración de los colaboradores respecto a si encuentran apertura en el Departamento de Recursos Humanos	78
Tabla 6 Consideración de los colaboradores respecto a que sus quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos	79
Tabla 7. Consideración de los colaboradores respecto a si se aplican sanciones a los empleados que cometen una falta.....	81
Tabla 8. Consideración de los colaboradores respecto a la información brindada por el superior inmediato sobre los asuntos que afectan su trabajo y a la Organización	83
Tabla 9. Consideración de los colaboradores respecto a la claridad de la información brindada por el superior inmediato concerniente a lo que se espera de su trabajo	84
Tabla 10. Consideración de los colaboradores respecto al hacer a su superior inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara	86
Tabla 11. Consideración de los colaboradores respecto a lo accesible que es su superior inmediato y lo fácil que es hablar con él	87
Tabla 12. Consideración de los colaboradores respecto a la confianza que sus superiores tienen respecto a que hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente	88

Tabla 13. Consideración de los colaboradores respecto a que se les delegan responsabilidades ..	90
Tabla 14. Consideración de los colaboradores respecto a que su superior inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo.....	91
Tabla 15. Consideración de los colaboradores respecto a que su superior inmediato cumple sus promesas.....	92
Tabla 16. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización el despido de personal sería la última opción.....	94
Tabla 17. Consideración de los colaboradores respecto a las indicaciones recibidas del superior inmediato para mejorar su trabajo	95
Tabla 18. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se le ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para su crecimiento profesional y personal.....	96
Tabla 19. Consideración de los colaboradores respecto a la provisión, por parte de la organización, de los recursos y las herramientas necesarias para hacer el trabajo	98
Tabla 20. Consideración de los colaboradores respecto al reconocimiento por parte de la organización por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra	99
Tabla 21. Consideración de los colaboradores respecto a con qué frecuencia el superior inmediato fomenta y responde genuinamente a sus sugerencias e ideas	101
Tabla 22. Consideración de los colaboradores respecto a si se sienten físicamente seguros en su lugar de trabajo.....	102
Tabla 23. Consideración de los colaboradores respecto a su percepción del lugar de trabajo como psicológica y emocionalmente saludable	103
Tabla 24. Consideración de los colaboradores respecto a el acceso a solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo	105
Tabla 25. Consideración de los colaboradores respecto al ánimo que se les brinda para que equilibren su vida laboral y su vida personal	106
Tabla 26. Consideración de los colaboradores respecto a que el superior inmediato demuestra un interés sincero en él como persona y no solo como colaborador	107
Tabla 27. Consideración de los colaboradores respecto a que se cuenta con beneficios especiales y únicos en la organización	108
Tabla 28. Consideración de los colaboradores respecto a la existencia de buenas oportunidades de crecimiento	110
Tabla 29. Consideración de los colaboradores respecto a que se les paga justamente por el trabajo que hacen.....	111
Tabla 30. Consideración de los colaboradores respecto a recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a su desempeño y al logro de las metas de la organización	113
Tabla 31. Consideración de los colaboradores respecto a que se les trata bien independientemente de su posición en la organización.....	114
Tabla 32. Consideración de los colaboradores respecto a que los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen	115
Tabla 33. Consideración de los colaboradores respecto a que el superior inmediato evita tener empleados favoritos.....	117
Tabla 34. Consideración de los colaboradores respecto a que están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal	118

Tabla 35. Consideración de los colaboradores respecto a si son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual	119
Tabla 36. Consideración de los colaboradores respecto a que si son tratados injustamente tendrán la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo	120
Tabla 37. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera justa	122
Tabla 38. Consideración de los colaboradores respecto a que siente que su trabajo hace una diferencia en la organización.....	123
Tabla 39. Consideración de los colaboradores respecto a que su trabajo tiene un significado especial y que considera su labor como un trabajo en equipo	125
Tabla 40. Consideración de los colaboradores respecto a que se sienten orgullosos de su equipo cuando ven lo que logran	126
Tabla 41. Consideración de los colaboradores respecto a su deseo de trabajar en la organización por un largo tiempo	127
Tabla 42. Consideración de los colaboradores respecto a que les gusta asistir a trabajar al colegio	128
Tabla 43. Consideración de los colaboradores respecto a que se sienten bien en la manera como contribuyen a la sociedad	130
Tabla 44. Consideración de los colaboradores respecto a si entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización	131
Tabla 45. Consideración de los colaboradores respecto a que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo	132
Tabla 46. Consideración de los colaboradores respecto a si los colaboradores celebran eventos especiales.....	134
Tabla 47. Consideración de los colaboradores respecto a que los colaboradores se preocupan por los demás	135
Tabla 48. Consideración de los colaboradores respecto a que si consideran al colegio un lugar amigable para trabajar	136
Tabla 49. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se disfruta trabajar.....	137
Tabla 50. Consideración de los colaboradores respecto a que cuando ingresan a la organización se le hace sentir bienvenido	138
Tabla 51. Consideración de los colaboradores respecto a que cuando cambian de funciones o de área se les hace sentir como en casa.....	139
Tabla 52. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización existe un sentido de familia o de equipo	140
Tabla 53. Resumen relacionado a la Gestión Departamento Recursos Humanos	141
Tabla 54. Resumen relacionado con la credibilidad	142
Tabla 55. Resumen relacionado con el respeto	142
Tabla 56. Resumen relacionado con la imparcialidad.....	143
Tabla 57. Resumen relacionado con el orgullo	144
Tabla 58. Resumen relacionado con el compañerismo	144

Índice de gráficos

Gráfico 1. Tiempo de laborar en la organización por parte de los funcionarios	73
Gráfico 2. Consideración de los colaboradores sobre la confianza para realizar gestiones en el Departamento de Recursos Humanos	75
Gráfico 3. Consideración de los colaboradores sobre la coordinación de actividades del personal por parte del Departamento de Recursos Humanos	76
Gráfico 4. Consideración de los colaboradores sobre la atención de sus consultas por parte del Departamento de Recursos Humanos	77
Gráfico 5 Consideración de los colaboradores respecto a si encuentran apertura en el Departamento de Recursos Humanos	78
Gráfico 6. Consideración de los colaboradores respecto a que sus quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos	80
Gráfico 7. Consideración de los colaboradores respecto a si se aplican sanciones a los empleados que cometen una falta.....	81
Gráfico 8. Consideración de los colaboradores respecto a la información brindada por el superior inmediato sobre los asuntos que afectan su trabajo y a la Organización	83
Gráfico 9. Consideración de los colaboradores respecto a la claridad de la información brindada por el superior inmediato concerniente a lo que se espera de su trabajo	85
Gráfico 10. Consideración de los colaboradores respecto al hacer a su superior inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara.....	86
Gráfico 11. Consideración de los colaboradores respecto a lo accesible que es su superior inmediato y lo fácil que es hablar con él	87
Gráfico 12. Consideración de los colaboradores respecto a la confianza que sus superiores tienen respecto a que hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente	89
Gráfico 13 Consideración de los colaboradores respecto a que se les delegan responsabilidades	90
Gráfico 14. Consideración de los colaboradores respecto a que su superior inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo.....	91
Gráfico 15. Consideración de los colaboradores respecto a que su superior inmediato cumple sus promesas.....	93
Gráfico 16. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización el despido de personal sería la última opción.....	94
Gráfico 17. Consideración de los colaboradores respecto a las indicaciones recibidas del superior inmediato para mejorar su trabajo	95
Gráfico 18. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se le ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para su crecimiento profesional y personal.....	97
Gráfico 19. Consideración de los colaboradores respecto a la provisión, por parte de la organización, de los recursos y las herramientas necesarias para hacer el trabajo	98
Gráfico 20. Consideración de los colaboradores respecto al reconocimiento por parte de la organización por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra	100
Gráfico 21. Consideración de los colaboradores respecto a con qué frecuencia el superior inmediato fomenta y responde genuinamente a sus sugerencias e ideas	101
Gráfico 22. Consideración de los colaboradores respecto a si se sienten físicamente seguros en su lugar de trabajo.....	102

Gráfico 23. Consideración de los colaboradores respecto a su percepción del lugar de trabajo como psicológica y emocionalmente saludable	104
Gráfico 24. Consideración de los colaboradores respecto a el acceso a solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo	105
Gráfico 25. Consideración de los colaboradores respecto al ánimo que se les brinda para que equilibren su vida laboral y su vida personal	106
Gráfico 26. Consideración de los colaboradores respecto a que el superior inmediato demuestra un interés sincero en él como persona y no solo como colaborador	108
Gráfico 27. Consideración de los colaboradores respecto a que se cuenta con beneficios especiales y únicos en la organización	109
Gráfico 28. Consideración de los colaboradores respecto a la existencia de buenas oportunidades de crecimiento	110
Gráfico 29. Consideración de los colaboradores respecto a que se les paga justamente por el trabajo que hacen	112
Gráfico 30. Consideración de los colaboradores respecto a recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a su desempeño y al logro de las metas de la organización	113
Gráfico 31. Consideración de los colaboradores respecto a que se les trata bien independientemente de su posición en la organización	114
Gráfico 32. Consideración de los colaboradores respecto a que los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen	116
Gráfico 33. Consideración de los colaboradores respecto a que el superior inmediato evita tener empleados favoritos	117
Gráfico 34. Consideración de los colaboradores respecto a que están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal	118
Gráfico 35. Consideración de los colaboradores respecto a si sin tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual	119
Gráfico 36. Consideración de los colaboradores respecto a que si son tratados injustamente tendrán la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo	121
Gráfico 37. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera justa	122
Gráfico 38. Consideración de los colaboradores respecto a que siente que su trabajo hace una diferencia en la organización	124
Gráfico 39. Consideración de los colaboradores respecto a que su trabajo tiene un significado especial y que considera su labor como un trabajo en equipo	125
Gráfico 40. Consideración de los colaboradores respecto a que se sienten orgullosos de su equipo cuando ven lo que logran	126
Gráfico 41. Consideración de los colaboradores respecto a su deseo de trabajar en la organización por un largo tiempo	128
Gráfico 42. Consideración de los colaboradores respecto a que les gusta asistir a trabajar al colegio	129
Gráfico 43. Consideración de los colaboradores respecto a que se sienten bien en la manera como contribuyen a la sociedad	130

Gráfico 44 Consideración de los colaboradores respecto a si entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización	131
Gráfico 45. Consideración de los colaboradores respecto a que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo.....	133
Gráfico 46. Consideración de los colaboradores respecto a si los colaboradores celebran eventos especiales.....	134
Gráfico 47. Consideración de los colaboradores respecto a que los colaboradores se preocupan por los demás.....	135
Gráfico 48. Consideración de los colaboradores respecto a que si consideran al colegio un lugar amigable para trabajar	136
Gráfico 49. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se disfruta trabajar.....	137
Gráfico 50. Consideración de los colaboradores respecto a que cuando ingresan a la organización se le hace sentir bienvenido.....	138
Gráfico 51. Consideración de los colaboradores respecto a que cuando cambian de funciones o de área se les hace sentir como en casa.....	139
Gráfico 52. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización existe un sentido de familia o de equipo.....	141

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedicatoria

A Dios, dador de la vida y de lo suficiente para salir adelante con cada esfuerzo y proyecto que me propongo, quien me dio tanto el querer como el hacer por su buena voluntad y me otorgó la fuerza, la guía, el conocimiento y los recursos necesarios para concluir con este importante proyecto. Sin Él nada sería posible en la vida.

Agradecimiento

En primer lugar, mi agradecimiento para Dios, quien en todo momento me asegura su compañía y cumple todo propósito en mi vida. Fue Él quien me impulsó para proseguir y alcanzar este sueño y me ha apoyado y sostenido siempre.

A mi esposa Maureen, quien ha estado a mi lado siempre y ha mostrado paciencia y comprensión ante las desveladas, carreras, a quien no le dediqué más tiempo por requerirlo para asistir a las lecciones y realizar los trabajos de cada curso. Gracias por darme el espacio para contar con el tiempo necesario y poder salir adelante con todo. ¡Te amo!

A mis dos hijos, Julián y Sebastián, quienes han visto a su papá de un lado para otro, ocupado en cosas que por lo general son para personas más jóvenes. Ellos son el motor de mi vida, son herencia y bendición de Dios. Mis hijos, gracias por su comprensión y apoyo ¡Los amo hijos!

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, para conocer el ambiente laboral en el que desarrollan sus funciones los colaboradores, durante el primer cuatrimestre del 2020, posterior al que se presenta una propuesta de cambio que contribuya a fortalecer los puntos débiles. Para recabar la información requerida, se elaboró un cuestionario de 52 preguntas que se aplicó a 41 colaboradores.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, utiliza la recolección de datos con medición numérica, lo que permite realizar tanto las tabulaciones como las gráficas respectivas para la interpretación de los resultados.

El diseño de esta investigación es del tipo no exploratorio descriptivo correlacional: no exploratorio por cuanto no se está estudiando un tema nuevo; descriptivo porque con los datos recabados se elabora un análisis del Departamento de Recursos Humanos y de las dimensiones del clima organizacional; correlacional porque busca establecer las relaciones entre las variables y los resultados de dichas relaciones.

Con el diagnóstico realizado, se concluye que los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica tienen una perspectiva negativa del ambiente laboral en que se desempeñan, ya que consideran que no cuentan con incentivos suficientes y justos, no son animados a superarse y en el caso de que lo hagan no cuentan con garantías de un trato equitativo a la hora de postularse para ascensos o traslados y no cuentan con la capacitación necesaria para aspirar a un crecimiento profesional.

Capítulo I. Introducción

Formulación del problema

Hay organizaciones que no le prestan la debida atención al clima organizacional y esto se puede constituir en un punto débil para su gestión ya que no se tiene información clara y precisa del sentir de los colaboradores ni de qué aspectos son necesarios a mejorar para crear condiciones más favorables que contribuyan a la estabilidad laboral y un mejor desempeño de los empleados.

Las organizaciones que desean mantenerse al día, adaptándose a las exigencias del entorno, tanto interno como externo, se esforzarán por realizar evaluaciones periódicas para determinar cuáles aspectos deben ser atendidos a la brevedad, cuáles son los puntos débiles, en qué se está bien y en qué hay que mejorar, todo en pro de fortalecer un ambiente laboral que motive a los colaboradores para dar lo mejor de sí.

El Colegio de Contadores Privados de Costa Rica no cuenta con un análisis del clima organizacional que permita tener un perfil del clima en que laboran sus funcionarios, por lo que no se saben a ciencia cierta los puntos fuertes ni los puntos débiles del clima laboral ni cómo éstos están afectando la forma en que los funcionarios perciben el ambiente laboral y el desempeño de los mismos.

De allí se determina el problema principal:

¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional que presenta el personal del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica?

Como problemas secundarios se tienen:

¿Cuáles son los factores que inciden directamente en el clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica?

¿Cómo influye el clima organizacional en el personal del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica?

Objetivo general

Diagnosticar el clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, para conocer el ambiente laboral en el que desarrollan sus funciones los colaboradores, durante el primer cuatrimestre de 2020.

Objetivos específicos

- Identificar los factores del clima organizacional que repercuten en la labor desempeñada por los funcionarios del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica
- Interpretar cómo los funcionarios perciben el clima organizacional en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica
- Elaborar una propuesta que contribuya a mejorar el clima laboral en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.

Justificación de la investigación

El Colegio de Contadores Privados de Costa Rica es una institución primordial para el quehacer contable y fiscal en Costa Rica, ya que agrupa a un considerable número de afiliados de las ciencias contables que se ocupan en labores relacionadas con todo el proceso contable en empresas e instituciones de toda índole en el país.

El aporte que el Colegio hace a sus afiliados va desde concederle los derechos para ejercer la profesión, proveerles de un seguro por muerte hasta brindar de forma constante asesoría y capacitaciones en todos los campos de su ocupación, por lo que se requiere que las condiciones del clima organizacional en el que laboran los funcionarios sea el óptimo para que cumplan de forma satisfactoria con sus labores y así el colegio pueda saciar las demandas de sus colegiados.

El personal del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica está en una constante actualización ya que los procesos y las leyes que rigen el quehacer contable cambian, por lo que es importante determinar si el grado de satisfacción laboral de los funcionarios es el mejor para así obtener una retribución de sus actualizaciones profesionales.

Como sucede en toda organización resulta fundamental contar con el recurso humano que permita alcanzar las metas del Colegio y esto no se logra solo por contar con un número determinado de colaboradores sino que también se requiere que el clima organizacional contribuya al alcance de dichas metas; por esto es importante el efectuar un diagnóstico del clima organizacional para determinar la percepción que tienen los colaboradores de los factores que están sumando o restando para que cumplan con su responsabilidad de forma oportuna y con el mejor desempeño.

Es importante realizar el diagnóstico en el Colegio ya que no se ha hecho análisis alguno del clima organizacional en muchos años y es de mucho valor el conocer la percepción del ambiente laboral que tienen los colaboradores.

Como insumo final de la investigación se proporcionarán recomendaciones para mejorar el clima organizacional del Colegio que contribuyan a mejorar la percepción del ambiente laboral y promuevan el desarrollo de los funcionarios.

Antecedentes

Toda organización está inmersa en un entorno muy cambiante y competitivo, que hace necesario el que haya una conciencia en la misma de la urgencia de mantenerse al día en cada una de las áreas que conforman su estructura. Esta realidad repercute en el día a día de las organizaciones y termina afectándolas, sea para mantenerlas vigentes, presentes y con competitividad en el medio o para ir las relegando e incluso terminar extinguiéndolas.

El reto que toda organización tiene es adaptarse a los tiempos, contando con los recursos necesarios que permitan su competitividad y pleno cumplimiento de sus labores, propiciando así que se logren alcanzar las metas que se han propuesto a corto y largo plazo. Dentro de esta adaptación, el atender el recurso humano cada día se reconoce como una actividad vital en cualquier organización, ya que éste constituye el recurso más importante y que el propiciar un ambiente laboral adecuado y satisfactorio va a contribuir a que los empleados den lo mejor de sí.

Contar con una estructura formal es indispensable en toda organización. Tener claridad de los niveles jerárquicos, los departamentos que los componen, las funciones que deben ser desempeñadas en cada puesto de acuerdo a los requerimientos y las especificaciones de los mismos,

permite que se esté preparado para enfrentar a la competencia y a la globalización. Por esto, se requiere prestar constante atención a cómo perciben los empleados el ambiente laboral porque, se quiera o no, eso va a incidir en el rendimiento de los mismos.

Un aspecto importante a resaltar es el hecho que el personal es vital para desarrollar las estrategias que darán pie al logro de los objetivos de la organización. Hay una relación directa entre lograr los objetivos y un personal motivado; para ello, el clima organizacional es fundamental. Las organizaciones deben propiciar condiciones óptimas en el ámbito laboral para lograr que los empleados se desempeñen de la mejor manera, buscando su bienestar integral que contempla, entre otros, su bienestar económico, su realización individual y familiar y su percepción de la valía que se le brinda en la organización.

La práctica de la contabilidad es importante para cada sociedad; su uso es de larga data por cuanto ha sido la ciencia utilizada por el hombre para el control de sus ingresos y gastos. La transparencia e integridad de los datos contables son indispensables para la toma de decisiones en cualquier organización, por lo que resulta indispensable el que se garantice que se cuenta con las herramientas actuales para su correcta implementación y actualización a partir de recabar los comprobantes respectivos para su posterior procesamiento, mismo que se debe hacer cumpliendo con las normas establecidas para el efecto tanto a nivel nacional como internacional.

El mundo de la contabilidad es muy volátil en vista de los cambios en la legislación, principalmente en lo laboral y fiscal, por lo que se requiere de personal actualizado para asesorar a nivel nacional a los contadores en pro de mantenerles al día en lo que concierne a su campo de acción. El contar con personal motivado, satisfecho y competitivo es de mucho valor para brindar al medio profesional la información pertinente para mantenerlo actualizado y en muchas esas condiciones laborales dependerán del ambiente de trabajo en el que el colaborador labora y cómo percibe el clima organizacional.

El clima organizacional es determinante, por lo que resulta valioso el estudiarlo para determinar su influencia en las diferentes labores que se desarrollan en las organizaciones. El poseer el mejor clima organizacional proveerá el entorno favorable tanto para el desempeño como para el desarrollo personal de los colaboradores.

A nivel internacional se han desarrollado diferentes estudios sobre el tema del clima organizacional, aplicable a muchas áreas del quehacer humano, por ejemplo Clima organizacional y compromiso del funcionario en un hospital público de baja complejidad, Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de autotransporte, Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial, Clima organizacional, comunicación y motivación, Coherencia organizacional, El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Polinal Ecuador, Diagnóstico al clima organizacional del Canal de Panamá y Esclusas de Miraflores, Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de los trabajadores, Estrategias para obtener un buen clima laboral, Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao y Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre.

Una interrogante que se plantea es si es válido comparar el clima organizacional de una empresa con el de otra. Al respecto Obreque (2015) en su tesis denominada “Clima organizacional y compromiso del funcionario en un hospital público de baja complejidad” para optar por el grado de Maestría en Salud Pública, elaborada en la Universidad de Chile, analiza el tema de los diferentes criterios que se obtienen como resultado de los estudios que del tema se realizan en distintas organizaciones.

El objetivo general mencionado por Obreque (2015) es obtener mayor precisión de la influencia del clima organizacional en el compromiso de funcionarios en un hospital de baja complejidad, para definir y priorizar las dimensiones que producen mayor compromiso del funcionario (p.27).

En cuanto a los objetivos específicos Obreque (2015) establece los siguientes:

- Describir las características sociodemográficas de los encuestados
- Describir el clima organizacional y el compromiso de funcionarios con la institución
- Relacionar el clima organizacional con el compromiso del funcionario
- Relacionar el compromiso del funcionario y el clima organizacional con las variables de control definidas
- Relacionar las dimensiones del clima organizacional con el compromiso del funcionario

- Establecer una priorización de las dimensiones del clima organizacional para su gestión en función del compromiso del funcionario (p.27).

Según Obreque (2015), los resultados del análisis del clima organizacional solo se pueden usar como referencias comparativas al analizar una organización con otra. Al respecto, menciona:

Son muchos los estudios de clima organizacional, tanto a nivel académico como a nivel de consultoras, sin embargo, estos sólo pueden servir de referente para realizar diagnóstico y no pueden ser utilizados como insumos para definir intervenciones en otro establecimiento. Cada organización posee su propio clima, el cual debe ser estudiado y analizado para realizar cambios programados. Sin embargo, los investigadores agrupan dimensiones, dan forma y validan encuestas y/o cuestionarios para medir la percepción del clima organizacional (p.17).

Hay autores que sostienen la tesis que la satisfacción laboral está directamente relacionada con el clima organizacional de la empresa. En el artículo Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de autotransporte, Acosta y Sánchez (2015) afirman:

Por otra parte, la satisfacción laboral es una de las variables que ha adquirido importancia en el ámbito laboral, debido a su influencia en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Esta influencia en el trabajador se manifestará en su vida laboral y personal. Las experiencias que viva fuera del trabajo, influirán en su comportamiento en el ámbito laboral y viceversa. La interacción de ambos constructos, clima y satisfacción laboral, debe ser objeto de estudio por parte de los profesionales de los recursos humanos, ya que proporciona información importante de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados y en consecuencia en el clima laboral; con los datos obtenidos se pueden elaborar programas tanto preventivos como correctivos para mejorar la satisfacción de los trabajadores, así como crear un clima de trabajo adecuado y de esta manera contribuir al bienestar de las personas y de la organización (párr.7).

En su artículo “Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial” Meza (2017) en parte de sus apreciaciones se refiere al efecto en la motivación del individuo que se puede dar por un clima organizacional favorable, lo que lo

incentiva a ser más eficiente, productivo y con esto contribuir para alcanzar los objetivos de la organización.

Toda organización requiere formular y clarificar al personal cuáles son las normas que se deben cuidar en el desarrollo de las labores, por lo que es importante determinar qué tan rígidas o flexibles son las mismas ya que éstas pueden incidir en el clima organizacional. En su artículo “Clima organizacional, comunicación y motivación” Barajas (2017) menciona que “algunos factores que provocan un clima inadecuado son: rigidez en las reglas, inadecuada comunicación interna, falta de participación del personal y objetivos irreales” (párr.5).

Al estudiar el tema del ambiente laboral, es de estudio obligatorio el tema de cómo influencia el líder en el clima laboral. Escribiendo a los líderes de las organizaciones, García (2017) en su artículo “Coherencia organizacional” indica:

Pues esto es lo que debemos conseguir: coherencia organizacional. Esta forma de actuar generará seguridad en las personas que tenemos en los equipos y como sabemos la seguridad te aporta un estado que hace que puedas estar enfocado a las tareas que debes realizar y no estar pensando en otras cosas. No dudando, no viviendo en un mar de incertidumbre que solo hace que [sic] erradicar la eficacia de las tareas de una forma abrumadora. Para ser coherente debemos medir muy bien nuestras decisiones, nuestras acciones y siempre tener presente a qué organización pertenecemos y cómo es esa organización, así como lo que se espera de mí como líder. Confianza, cohesión, satisfacción, afinidad, tranquilidad, reflexión, motivación, alineación, todo esto y mucho más se consigue siendo coherente (párr. 4).

Hay muchos aspectos que se deben considerar al analizar el tema del clima organizacional; uno de esos aspectos es el de los factores que lo componen. El tema de los factores del clima organizacional es analizado por Valdivieso (2018) en su tesis titulada “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Polinal, Ecuador” para optar por el título de Psicóloga Industrial, elaborada en la Universidad Central del Ecuador.

Valdivieso (2018) indica, como su objetivo general, determinar si el clima organizacional tiene relación con la satisfacción laboral del personal de la Fundación Polinal, Ecuador del Distrito Metropolitano de Quito (p.77).

Asimismo Valdivieso (2018) menciona como objetivos específicos identificar el clima organizacional de la Fundación Polinal, Ecuador y evaluar el grado de satisfacción organizacional del personal de la Fundación (p.77).

Como conclusión del análisis de los factores de la Organización en estudio, Valdivieso (2018) concluye:

Por lo tanto identificado el clima organizacional es favorable, para lo cual existe una buena disponibilidad de recursos (humanos, tecnológicos, materiales) representado por el (94.7%), la relación interpersonal es saludable en los trabajadores equivalente al (84.2%) y la correcta claridad y coherencia de dirección que permiten el buen desarrollo de las actividades en los trabajadores que corresponde al (89.5%), por otra parte con un mínimo porcentaje se demuestra que existe malestar en el factor valores colectivos equivalente al (31.6%) (p.67).

Con esta conclusión, Valdivieso (2018) afirma comprobar que los factores internos y externos afectan el clima organizacional. Como parte del desarrollo del estudio, Valdivieso (2018) manifiesta que existen dos factores principales que influyen directamente en la percepción de los trabajadores y el clima de una organización (p.17).

Figura 1. Factores principales que influyen en el clima de una organización.



Fuente: Valdivieso (2017)

Un tema importante es el considerado en el trabajo desarrollado por el autor Rivera (2018) en su tesis titulada “Diagnóstico al clima organizacional del Canal de Panamá y Esclusas de Miraflores” para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas Agropecuarias, elaborada en la Universidad Santo Tomás Panamá, en donde analiza que un factor relevante es cómo afecta al clima organizacional la presencia o la ausencia de los jefes y directivos.

Como objetivo general, Rivera (2018) plantea el diagnosticar el clima organizacional de los colaboradores del Canal de Panamá y esclusas de Miraflores y descubrir cuáles son los conflictos laborales entre el personal operativo y directivo. Asimismo, entre sus objetivos específicos se propone: medir el clima organizacional de los trabajadores del Canal de Panamá y esclusas de Miraflores, averiguar si existen conflictos entre los colaboradores del Canal de Panamá y esclusas de Miraflores y determinar cómo podría afectar la relación laboral entre los colaboradores la presencia de conflictos en el lugar de trabajo (p.15).

Rivera (2018) concluye que:

Presenta una serie de inconvenientes en su clima organizacional, entendido por la falta de una mayor presencia por parte de los superiores y las directivas, en lo concerniente a dar solución a los conflictos laborales entre trabajadores y jefes, en lo relativo a sus peticiones por buscar estrategias y mecanismos que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales, la creación de actividades de bienestar y esparcimiento, una mejora en los canales de comunicación directos entre superiores y subordinados (p.42).

Algunos autores consideran que el clima laboral puede afectar positiva o negativamente la productividad. Al respecto, en el artículo editorial “Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de los trabajadores”, Gestión (2018), se hace referencia a los resultados del estudio de Aptitus al afirmar que “la implementación de un buen clima laboral es vital para una compañía, caso contrario puede llegar a afectar hasta en un 20% en la productividad” (párr.3).

El reconocer los logros de los trabajadores contribuye a que se dé un buen clima laboral. Al respecto, en el artículo “Estrategias para obtener un buen clima laboral” publicado por la Universidad ESAN (2018), se menciona que:

Un buen clima laboral es clave para el éxito de cualquier compañía a largo plazo, así como para la retención de empleados. En lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos. Posteriormente, cuando se cumplen esos objetivos, se debe celebrar el trabajo bien hecho. El reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas (párr.8).

Analizar organizaciones similares contribuye a formar un criterio del clima organizacional. Soto e Inga (2019) en su estudio a partir de la revisión de 34 tesis de distintas universidades de Lima titulado “Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao” concluyen que “en lo que refiere a las dimensiones de Clima organizacional, las dimensiones en que los autores coinciden son: relaciones interpersonales, trabajo en equipo, organización, diseño organizacional, cultura organizacional, liderazgo, identidad, capacitación, autonomía, control, comunicación, estructura, recompensa e identidad” (p.106).

Varios autores han establecido una relación en la afectación que produce el clima organizacional sobre el comportamiento organizacional.

El tema del comportamiento organizacional es desarrollado por Zeballos (2019) en su tesis titulada “Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre” para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas, elaborada en la Universidad Andina Simón Bolívar Sucre Bolivia, donde trata aspectos como las variables del mismo.

Zeballos (2019) plantea como objetivo general proponer un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre (p.3).

Asimismo, como objetivos específicos Zeballos (2019) plantea identificar los fundamentos teóricos del talento humano relacionado con el desempeño laboral de los trabajadores, determinar el estado actual de los procesos de gestión del talento humano entre la admisión y capacidades del personal con el desempeño laboral en la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre y establecer lineamientos para un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre (p.3).

Respecto a las conclusiones de su investigación, Zeballos (2019) resalta cómo se está afectando el comportamiento de la organización por falta de directrices claras:

Al interior de la empresa INCERMAZ S.R.L. se constata la ausencia de una unidad de gestión del talento humano, situación que menoscaba el accionar de sus ejecutivos y de toda la empresa, que, al no tener una estructura organizacional ideal o lineamientos precisos a seguir, no favorecen a la oportuna toma de decisiones en favor de la empresa y particularmente de sus trabajadores (p.145).

A nivel nacional se han desarrollado diferentes estudios sobre el tema de clima organizacional: Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia, Identificar el Clima Organizacional de la Clínica de Chomes, en el mes de octubre 2015; Diagnóstico del clima organizacional para el personal del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín durante el I Cuatrimestre del 2015; Propuesta estratégica para el

fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA); Clima organizacional: su relevancia y aspectos importantes para mejorarlo y Propuesta Estratégica para el fortalecimiento y mejora del clima organizacional de Possible Costa Rica.

No se logró ubicar ningún estudio directamente relacionado con el campo de la contabilidad o de algún colegio profesional afín.

Umaña (2015) en su tesis titulada “Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia” para optar por el título de Maestría Profesional en Gerencia, elaborada en la Universidad de Costa Rica, analiza el clima organizacional.

En su tesis, Umaña (2015) analiza los tipos de clima organizacional y define el objetivo general de su investigación como conocer la percepción de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia, tanto docentes como administrativos, respecto al clima organizacional que les afecta, compuesto por una serie de variables, determinadas para efectos de este trabajo de investigación: espacio físico, remuneración, capacitación, relaciones interpersonales, manejo del conflicto, motivación y comunicación (p. 66), sin que defina objetivos específicos.

Umaña (2015) presenta una descripción de los cuatro tipos de clima que se comentan:

- Autoritarismo explotador: la dirección no tiene confianza en sus colaboradores, por lo que los objetivos son decididos por la cabeza de la organización y en esa persona se centra la toma de decisiones y desde allí se comparte la información a todos los mandos inferiores, lo que fomenta un modelo burocrático. Los mecanismos de control son formales y centralizados, lo que muchas veces crea resistencia en los colaboradores y fomenta el surgimiento de organizaciones informales. Es un sistema de miedo y amenazas con muy escasos programas de recompensas
- Autoritarismo paternalista: la dirección tiene confianza en los colaboradores, y, aunque las decisiones son tomadas por el nivel superior, algunas son tomadas por los niveles inferiores. Se cuenta con un programa de recompensas y de castigos, por lo que el nivel superior muestra condescendencia hacia los colaboradores y éstos actúan con precaución hacia los mandos superiores. En un clima de este tipo, el mando superior hasta cierto

punto juega con las necesidades sociales de los colaboradores, quienes tienen la sensación de formar parte de una Organización estable y bien estructurada

- Consultivo: las organizaciones que poseen este tipo de clima organizacional avanzan generando un ambiente de participación y confianza de los colaboradores. En cuanto a las decisiones la mayoría son tomadas por los mandos superiores y ciertas decisiones son tomadas por los mandos inferiores. Se busca satisfacer las necesidades sociales de los colaboradores y elevar su autoestima. La comunicación en este tipo de clima organizacional es descendente, en donde los mandos superiores lo comunican a los mandos inferiores
- Participativo: este tipo de clima organizacional toma en cuenta a los mandos inferiores, por lo que las decisiones se toman en los diferentes niveles jerárquicos, lo que motiva a los colaboradores y logran identificarse con la Organización. La relación entre los mandos superiores y los colaboradores es de amistad y confianza, en la cual se trabaja para alcanzar los objetivos y las metas que se han definido juntos (pp. 28-30).

De las conclusiones del análisis del clima organizacional de Umaña (2015) se comentan:

- Las organizaciones permiten a las personas satisfacer necesidades de diversa naturaleza, que a los individuos en forma aislada se les dificulta alcanzar debido a sus limitaciones
- Las organizaciones requieren del recurso humano como el más valioso [sic] del que disponen, por poseer esta la capacidad para administrar o gestionar los demás recursos que coexisten en estas células, de tipo financieros, materiales, así como el resto de personas
- La adecuada administración del recurso humano en las organizaciones representa una fuente de ventaja competitiva que se ve traducida en la generación de bienes y la prestación de servicios que generen valor a los clientes o usuarios
- Existe apertura de la jefatura hacia la comunicación, y, por ende, de canales ascendentes y descendentes para el flujo de información, sin embargo, debe mejorarse la comunicación horizontal entre compañeros de trabajo (pp. 120-123).

Araya y Ugalde (2015) en su tesis titulada “Identificar el Clima Organizacional de la Clínica de Chomes, en el mes de octubre 2015” para optar por el grado de Maestría en Gerencia de la Salud, elaborada en el Instituto Centroamericano de Administración Pública San José, Costa Rica, tratan

el tema que el clima organizacional debe ser estudiado para así tener la información de los elementos que lo componen de modo que se puedan tomar decisiones en pro de mejores condiciones para los colaboradores.

Como objetivo general, Araya y Ugalde (2015) se plantean identificar la percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional de los diferentes departamentos de la Clínica de Chomes desde su opinión sobre liderazgo, motivación, participación y reciprocidad (p.12).

Como objetivos específicos, Araya y Ugalde (2015) plantean: exponer las variables del clima organizacional en liderazgo, motivación, participación y reciprocidad de los funcionarios que laboran en los departamentos, en relación con el clima organizacional en esta área de la Clínica de Chomes; identificar las fortalezas que tiene la organización de los diferentes servicios, así como las debilidades en cuanto al clima organizacional; realizar recomendaciones para mejorar el clima organizacional de los diferentes servicios de la Clínica de Chomes, basadas en los resultados obtenidos; proponer un plan de implementación según plazo (p.12).

Como conclusión, Araya y Ugalde (2015) mencionan que:

El clima laboral percibido por los trabajadores del Área de Salud Chomes Monteverde fue evaluado en términos generales y los resultados nos [sic] indican que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización. Por ejemplo, los procesos de planeación, evaluación de resultados, programas motivacionales y sistemas de comunicación interna, mostraron la más baja consideración dentro de las categorías empleadas para medir el clima organizacional (p.96).

Parte de las opiniones que hace Calvo (2015) en su tesis titulada “Diagnóstico del clima organizacional para el personal del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín durante el I Cuatrimestre del 2015” para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, elaborada en la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica, apuntan al hecho que el clima organizacional contribuye a la estabilidad en el ambiente de trabajo.

Calvo (2015) define como objetivo general diagnosticar el clima organizacional del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín que permita conocer el ambiente laboral en el que se desarrollan sus funcionarios (p.7).

Como objetivos específicos Calvo (2015) establece: determinar los factores del clima organizacional que interfieren con más frecuencia en las labores que desempeñan los funcionarios; evaluar mediante el uso de instrumentos el clima organizacional del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín según los factores previamente determinados y elaborar una propuesta funcional para desarrollar un ambiente laboral óptimo en el laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín (p.7).

Como conclusión, Calvo (2015) indica:

Como conclusión final se señala que el clima organizacional del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín es deficiente, el cual a corto o mediano plazo puede causar efectos negativos en los objetivos y metas planteadas y está resultando nocivo para la vida laboral de su personal involucrado (p.94).

Realizar un análisis del clima organizacional y tomar las medidas correctivas para su mejora no es algo que interese a todas las organizaciones. Pinto (2015) en su tesis “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)” para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, elaborada en la Universidad de Costa Rica, trata respecto al desinterés en cuanto al análisis y medición del clima en una Organización.

La investigación de Pinto (2015) se realiza con el objetivo principal de determinar las intervenciones necesarias para modificar la percepción de los colaboradores con respecto [sic] los factores del clima organizacional en la Compañía Costarricense del Café S.A. que permitan mejorar la productividad y calidad del trabajo, así como favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia dentro de la organización (pp.107-108).

En cuanto a los objetivos específicos, Pinto (2015) formula una extensa lista de los mismos, ya que los asocia a las ocho dimensiones de su estudio: autonomía e innovación, comunicación,

reconocimiento, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, visión y motivación intrínseca:

- Describir una alternativa de metodología de gestión que contribuya a fortalecer las dimensiones de la autonomía y la innovación en la Compañía Costarricense del Café S.A.
- Desarrollar mecanismos que faciliten la comunicación entre la jerarquía y los colaboradores de la Compañía Costarricense del Café S.A.
- Elaborar los lineamientos de una política alternativa de reconocimiento por buen desempeño para el personal de oficinas centrales de CAFESA
- Describir una alternativa que permita a la Compañía Costarricense del Café S.A. desarrollar una mejor percepción de la justicia salarial a sus colaboradores
- Definir una alternativa para mejorar la percepción de la dimensión de promoción y carrera por parte de los colaboradores de la Compañía Costarricense del Café S.A.
- Sugerir un modelo para estructurar la capacitación y el desarrollo organizacional en la Compañía Costarricense del Café S.A.
- Establecer un plan de acción que contribuya a desarrollar la dimensión de clima organizacional relacionada con la visión de CAFESA
- Desarrollar planes de acción que faciliten a la Compañía Costarricense del Café S.A. el fortalecer la motivación intrínseca del personal (p.108).

Pinto (2015) concluye que:

El clima organizacional de CAFESA no ha formado parte de las prioridades de la Gerencia, la cual a lo largo de la historia se ha concentrado en brindar a los colaboradores únicamente los beneficios establecidos por la ley, médico de empresa y asociación solidarista; dejando de lado completamente aspectos propios del clima organizacional como lo es la motivación del recurso humano (p.134).

Para algunos autores, el clima organizacional puede ser un aspecto que al analizarlo contribuye a formarse un criterio de la situación de la organización. En el artículo editorial “Clima organizacional: Su relevancia y aspectos importantes para mejorarlo” publicado por el CICAP (2016), haciendo referencia al clima organizacional se indica que “comprende una serie de

componentes cuyo entendimiento ofrece una visión global de la organización como un todo (párr. 2).

El clima organizacional forma parte de los factores que diferencian a una organización de las demás organizaciones. Este tema de la variación entre el clima organizacional de una organización en relación al de otra organización, es analizado por Sanabria (2016) en su tesis titulada “Propuesta Estratégica para el fortalecimiento y mejora del clima organizacional de Possible, Costa Rica” para optar por el grado de Maestría Profesional en Gerencia, elaborada en la Universidad de Costa Rica.

Como objetivo general, Sanabria (2016) define desarrollar una propuesta estratégica de mejora y fortalecimiento del clima organizacional de POSSIBLE en su oficina de Costa Rica, con el fin de brindarles a sus colaboradores un lugar de trabajo que les permita desarrollar y mantener lazos de identidad con la compañía, mediante la inversión en su bienestar, permitiendo esto retener el talento actual, así como atraer nuevo talento gracias a la percepción positiva que presenta la empresa (p.73-74).

Sanabria (2016) menciona tres objetivos específicos:

- Desarrollar programas que permitan trabajar en las áreas que han obtenido calificaciones bajas en la encuesta de satisfacción, como lo son capacitación y motivación
- Plantear soluciones que le permitan a POSSIBLE mantenerse adaptable, atractiva e innovadora
- Aprovechar la cultura de POSSIBLE y potenciar aquellos aspectos que han sido identificados como fortalezas (p.74).

Al respecto, la autora menciona que:

Es importante considerar que el clima organizacional se basa en las percepciones de los colaboradores, por lo que varía de una compañía a otra, pues cada persona es distinta y su comportamiento dentro de la organización impacta el clima de la misma. El clima organizacional, además, puede ser fragmentario, esto quiere decir que pueden existir varios microclimas dentro de la compañía, ya sea por departamento, unidad o área, dependiendo del tipo de relación que se desarrolle entre los distintos gerentes y sus colaboradores (p.20).

Un estudio de clima organizacional puede ser de mucha utilidad para el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, ya que les proveerá información clara y actual de la condición en que se encuentra su ambiente laboral y de la satisfacción que sienten los colaboradores al realizar sus labores.

Aunado al estudio del clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, se realizará un estudio del Departamento de Recursos Humanos de la organización.

El Departamento de Recursos Humanos debe ser visto como algo más que un departamento de planillas. Corrales y Molina (2019) en su tesis denominada “Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019” para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, elaborada en la Universidad Técnica Nacional Sede Regional de San Carlos, Costa Rica, consideran que el Departamento de Recursos Humanos tiene un papel protagónico en cualquier organización.

Como objetivo general, los autores Corrales y Molina (2019) establecen elaborar un estudio para el diseño de plan piloto de implementación de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019 (p.24).

En cuanto a los objetivos específicos, Corrales y Molina (2019) plantean tres:

- Analizar la legislación nacional vigente que regule el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país
- Identificar los diferentes puestos de trabajo de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, susceptibles a laborar en la modalidad de teletrabajo, por medio de herramientas de consulta para determinar la viabilidad de cada uno
- Formular una propuesta de plan piloto para la aplicación del teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, en los puestos viables para laborar por medio de teletrabajo (p.24).

Es relevante la conclusión que Corrales y Molina (2019) mencionan:

La tendencia actual es la visualización del departamento de recursos humanos en las organizaciones como socios estratégicos. Si bien el éxito de las organizaciones

depende en gran medida de una adecuada gestión del recurso humano, entonces su labor exige cada vez un rol más relevante. Para ser un verdadero socio estratégico, se hace fundamental tener una visión y un panorama muy claro de lo que es la organización (pp.27-28).

En resumen, si se analizan las citas indicadas, se determina que los autores se refieren al clima organizacional como un conjunto de percepciones compartidas que manifiestan los integrantes de una organización, es decir de cómo perciben los colaboradores el ambiente en el que trabajan. Estas percepciones son distintas en la medida en que los factores cambien de una organización a otra; las relaciones interpersonales, la identidad con la organización, la credibilidad respecto a los jefes, el trabajo en equipo, el sentido de realización y otros factores son los que contribuyen a que los colaboradores formen su propia percepción del clima organizacional.

Es válido el criterio de los autores en el sentido de que es de vital importancia el que los mandos superiores consideren el analizar el clima organizacional como algo incorporado a su programación organizacional y que debe hacerse con un monitoreo constante del mismo. Las jefaturas y gerencias no pueden estar ausentes del quehacer laboral; se debe tener en cuenta que es dañino cuando los colaboradores no los ven involucrados en la dinámica operativa de la organización.

Delimitaciones

La investigación se va a efectuar en las instalaciones del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, ubicado en Desamparados, San José, a una muestra de 41 funcionarios, durante el primer cuatrimestre del 2020, contemplando el tema del clima organizacional del Colegio, los componentes del mismo, la percepción de los colaboradores y cómo afecta el desarrollo de las labores y recomendaciones para mejorar la percepción del ambiente laboral en ellos.

Limitaciones

No se contempla limitación alguna para la realización de la investigación por la forma en que se va a recabar la información de los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica y por accesibilidad que se brinda para dar curso a este estudio.

Alcances

El realizar la investigación es con el fin de determinar los componentes presentes en el clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica en el primer cuatrimestre de 2020 y cómo afectan el desempeño laboral de los colaboradores.

Identificados dichos componentes, se procederá con una evaluación del clima laboral a fin de tener una referencia lo más precisa posible del clima organizacional en el Colegio, así como contar con una lista de los aspectos que afectan positiva o negativamente al mismo, todo esto para reunir la información necesaria para lograr un diagnóstico preciso.

Finalmente, se elaborará una propuesta al Colegio que sea realizable en el corto y mediano plazo, que contribuya a un mejor funcionamiento del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica en lo que al área laboral se refiere mediante el incremento en la satisfacción y realización de los colaboradores.

Capítulo II. Marco teórico

Marco contextual

Historia.

Para tener una semblanza de la historia del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, se comenta a continuación la información del sitio web <https://www.contador.co.cr/informacion-institucional/quienes-somos.html>.

Como resultado de la Revolución Industrial en el Siglo XVIII, se dio un auge mayor hacia la clase burguesa, integrada por comerciantes, banqueros y hombres de negocios, quienes comenzaron a formar sus propias agrupaciones a fin de protegerse y desarrollar sus intereses.

Costa Rica no pasó desapercibido por este proceso, según el Historiador Vladimir de la Cruz, en su libro “Las luchas Sociales en Costa Rica”, en la segunda mitad del Siglo XIX se dieron dos tipos de organizaciones sindicales: las sociales mutualistas que surgieron en 1852 que luchaban contra los intereses patronales y las Sociedades de Artesanos Trabajadores, que surgieron a finales de ese mismo siglo y su comportamiento era de sindicatos que luchaban por una legislación laboral y social.

En 1886 se constituyó la Sociedad Mutualista de Artesanos de Panadería y para el año 1900 se transformó en la "Sociedad de Socorro Mutuo de Panaderos".

Con el transcurso del tiempo, surgieron los Colegios de Profesionales tales como: el Colegio de Abogados y el Colegio de Médicos y Cirujanos, que ofrecían protección y seguridad a sus agremiados y también un alto nivel de profesionalización a través de los centros de recreación, bibliotecas y cursos de actualización profesional.

En el país, tras la promulgación de las leyes tributarias en el gobierno del Presidente Alfredo González Flores y la fundación del Banco Internacional de Costa Rica, la nación se vio en la necesidad de formar Contadores que pudieran llevar los libros de contabilidad y teneduría en las diferentes empresas privadas y públicas de la época.

De esta manera comenzaron a surgir varias escuelas, dedicadas a formar profesionales en el área de la Contabilidad. En 1920 el Liceo de Costa Rica fue una de las instituciones que formó los primeros Contadores, asumiéndolos más tarde la Escuela Manuel Obregón.

En 1939 el grupo de Contabilistas era numeroso, lo que obligó a los contadores a agremiarse para defender sus intereses y derechos, buscando un amparo que los hiciera valer como profesionales calificados y que su trabajo fuera bien remunerado. Así las cosas, fue como nació la Facultad de Contabilistas Profesionales de Costa Rica.

En el período de 1940 y 1947 mientras se preparaban los nuevos profesionales en Contaduría Pública y con vista en la nueva Legislación Tributaria, promulgada por el gobierno del Presidente Teodoro Picado (período 1944-1948), en el país no existía un Colegio que agremiara a estos profesionales, por lo que fue necesario tomar el grupo de los Contadores incorporados a la Facultad de Contabilistas de Costa Rica y equiparlos al nivel de Contadores Públicos, naciendo así el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica en el año de 1947.

El proyecto de ley fue redactado por el señor Misael García Picado en conjunto con varios compañeros de la Facultad, bajo la dirección del Lic. Alfredo Zúñiga Pagés, miembro incorporado a la Facultad. El proyecto fue enviado al Congreso de la República el 2 de marzo de 1951 y aprobado por la Ley N° 1269.

De esta forma el Colegio de Contabilistas de Costa Rica nació a la vida institucional de la República otorgando a los contadores el reconocimiento como profesionales en contabilidad y a partir de ese momento, perdió vigencia la histórica frase de don Misael, en la cual irónicamente los Contadores se autodenominaban "Escribientes de Escritorio".

Posterior a la promulgación de la Ley, se procedió a estructurar la Corporación y se convocó a la primera Asamblea, el 7 de junio de 1951, con sede en la Facultad de Contabilistas, ubicada en un viejo edificio de modesta construcción, cerca de la antigua Embajada Americana.

Luego las oficinas fueron trasladadas a los Altos de la Farmacia Jara, situada en avenida 3, calle Alfredo Volio. Allí se trataron asuntos muy importantes y se estructuró el Colegio de acuerdo a la Ley.

Misión.

La misión del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica es promover el desarrollo de la ciencia contable, proteger su ejercicio como profesión; defender los derechos de sus integrantes, promover su mejoramiento económico, fomentar el acercamiento social y profesional de sus

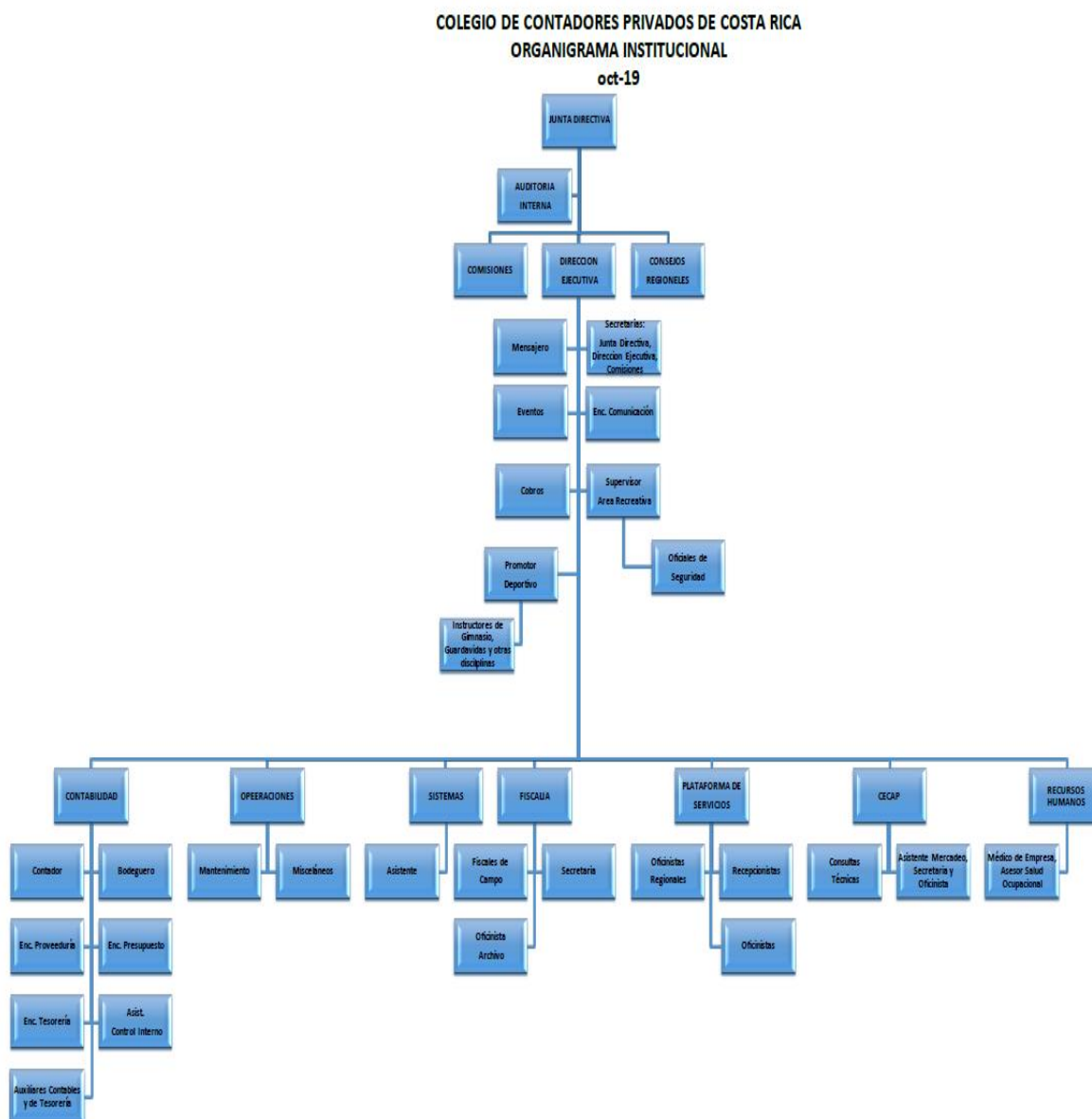
agremiados, ejercer vigilancia y jurisdicción disciplinaria sobre sus miembros en relación con el ejercicio profesional.

Visión.

La visión del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica es posicionarse como un colegio profesional de excelente imagen, que al proyectarse activamente a la comunidad y a la sociedad sea el ente rector y regulador de la normativa contable y que brinde a sus colaboradores y colegiados un ambiente estable, seguro y con sentido de pertenencia.

Estructura organizacional.

Figura 2. Organigrama del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica



Fuente: Colegio de Contadores Privados de Costa Rica

Estudios previos relacionados con el tema.

Según lo consultado con los funcionarios del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, nunca se han hecho estudios de clima organizacional en la institución.

Marco conceptual

En este capítulo se hace referencia a los conceptos que sustentan el tema de estudio, que permitan el tener una mejor comprensión de lo expuesto y la claridad requerida para el tratamiento del tema.

Organización.

La concepción de lo que es organización en el ámbito de la administración permite formularse una idea precisa de la estructura que soporta las tareas que se desempeñan. En su artículo “Organización” Roldán (2020) establece que “una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas” (párr.1). Ampliando este concepto, señala que hay una estructura ordenada en donde las personas interactúan según sus responsabilidades a fin de alcanzar un objetivo común.

En el mismo artículo, Roldán (2020) menciona que “la organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo” (párr. 2).

Componentes esenciales de una organización

Todas las organizaciones tienen sus componentes que son necesarios para su funcionamiento. En el artículo Roldán (2020) menciona que toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales y hace referencia a los siguientes:

- El grupo de personas que realiza sus labores
- Las tareas o actividades que son necesarias para alcanzar un objetivo y que deben desarrollarse de forma coordinada
- Los objetivos y las metas que la Organización ha definido

- Los recursos y materiales que son necesarios para las labores
- Las normas y procedimientos que deben ser acatados por el personal (párr. 4).

Tipos de organizaciones

Ni las organizaciones ni sus estructuras son iguales. Roldán (2020) indica que hay distintas formas en las que las organizaciones se clasifican y destaca algunas de ellas, dejando entrever que no son las únicas formas en que se pueden clasificar:

- Según la estructura: las organizaciones se pueden clasificar en formales, que se consideran planificadas y que cuentan con una estructura jerárquica bien definida al igual que sus normas de funcionamiento. La otra clasificación es la informal, que nace de forma espontánea sobre la base de la afinidad que desarrollen los colaboradores
- Según la localización: se pueden clasificar como locales, nacionales o internacionales
- Según su tamaño: hay diferentes criterios para llegar a clasificar las organizaciones en esta forma en las cuales las organizaciones se definen como pequeñas, medianas o grandes
- Según su propiedad: una organización puede considerarse de propiedad pública, es decir que le pertenece al Gobierno o al Estado, o privada si es de propiedad de personas comunes o jurídicas
- Según su fin: una organización puede ser con o sin fin de lucro (párr. 5).

De las formas mencionadas para clasificar las organizaciones, una que tiene relevancia para ser tomada en cuenta al analizar el clima organizacional es la que apunta hacia la estructura de la organización, clasificando las organizaciones en formales e informales.

Organización formal.

Uriarte (2019) en su artículo 10 características de una organización formal, menciona que “la organización formal es un tipo de organización basada en el conjunto de procedimientos, reglas establecidas y escritas de manera legal” (párr. 1).

Un distintivo de las organizaciones formales es que fácilmente se identifica su estructura. Al respecto Uriarte (2019) indica que “las organizaciones formales respetan una estructura o jerarquización, delegando en personas específicas los diferentes roles y funciones para que la empresa lleve a cabo sus objetivos (que pueden o no ser con fines lucrativos) (párr. 2).

Es importante tener claro el papel que juega en una organización formal el grupo que tiene el poder. En su artículo “La organización formal e informal de la empresa Sisternas” (2019) menciona que:

La organización formal tiene una estructura empresarial perfectamente definida, y varios miembros de la compañía tienen el poder. Esta autoridad de la organización formal es la responsable de definir las políticas empresariales, planes, estrategias o procedimientos a seguir por los trabajadores, siempre a partir de las directrices establecidas por la dirección de la compañía (párr.2).

Organización informal.

En muchas de las organizaciones se da el surgimiento de lo que se conoce como la organización informal. En su artículo La organización formal e informal en la empresa, la autora Sisternas (2019) indica:

Paralelamente al crecimiento de la organización formal crecen las relaciones informales, es algo natural. Cuando la organización formal no satisface las necesidades personales y sociales de los trabajadores aparece la organización informal, que es todo lo contrario de la formal: se basa en interacciones sociales no oficiales y sin planificar entre los empleados de las estructuras formales. Su origen puede estar tanto en las relaciones personales a partir de la amistad o en los intereses comunes de los trabajadores (párr.3).

Comportamiento organizacional.

No todas las organizaciones son iguales, es evidente que difieren en normativa, procedimientos, estructuras, formalidad y recurso humano que han contratado. Por esto, las organizaciones deben analizarse tomando en consideración sus propias características, mirándolas como un conjunto de elementos formales e informales, contruidos a partir de la interacción humana. Para comprender plenamente su funcionamiento se requiere entender cómo y en qué condiciones se da esa interacción.

El tema del comportamiento organizacional ha sido tratado por diversos autores. En su artículo “Qué es el comportamiento organizacional: definición, objetivos y teorías” Jauregui (2016) trata esos tres elementos del comportamiento organizacional y menciona que:

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad (párr.2).

A esta definición hay que sumar un elemento más definido por Sotelo (2017) quien afirma que “es la ciencia interdisciplinaria que estudia la forma en que el comportamiento de los individuos es afectado por otras personas, por el grupo y por el ambiente dentro de las organizaciones (principalmente empresas)” (párr.1).

Objetivos del comportamiento organizacional.

Con respecto a los objetivos del comportamiento organizacional, Jauregui (2016) menciona 4 objetivos principales:

- Describir de forma elaborada y ordenada cómo reaccionan los colaboradores al enfrentar distintas situaciones. Esto permite que los administradores cuenten con un marco de referencia adecuado a la hora de analizar cómo reacciona el recurso humano ante las circunstancias del día a día en la organización
- Comprender el por qué los colaboradores reaccionan como reaccionan. Con esto se pueden obtener las explicaciones del caso y una mejora en la forma como se hacen las cosas

- Predecir lo que va a suceder a futuro con los colaboradores en función de lo que se conoce por los dos objetivos anteriores, determinando cuáles colaboradores son calificados, productivos y dedicados al trabajo y cuáles no han llegado a ese punto
- Controlar cuáles son las actividades requeridas y el orden de las mismas que harán posible que se alcancen los objetivos y las metas trazadas (párr. 7).

Teorías del comportamiento organizacional.

Se han desarrollado varias teorías respecto al comportamiento organizacional. Jauregui (2016) destaca cinco de ellas:

- La teoría clásica que surgió a partir del necesario análisis para la administración de organizaciones muy complejas
- La teoría de la Administración Científica que resultó de la investigación para establecer técnicas de trabajo y normas capaces de juzgar qué tan eficiente está siendo el colaborador a fin de incrementar la productividad dentro de la organización
- La teoría de las Relaciones Humanas pone un énfasis especial en los colaboradores y en sus relaciones sociales dentro de la organización, y define estrategias que logren incrementar la satisfacción que el recurso humano experimenta, así como que lleguen al punto en donde han desarrollado su máximo potencial
- En cuanto a la teoría de los Sistemas, los que siguen esta corriente sostienen la tesis que la administración tiene que basarse principalmente en los sistemas de la organización
- La teoría de la contingencia establece que no hay nada absoluto en las organizaciones, sino que todo es relativo y que está en total dependencia de algún factor (párr. 9).

Factores clave del comportamiento organizacional.

En el artículo publicado en Apuntes Empresariales de ESAN (2016) hay cuatro áreas en las que pueden clasificarse los factores clave del comportamiento organizacional:

- Personas y grupos: los colaboradores forman parte del sistema social interno de la organización. Los individuos no son una isla y dentro de la organización forman un sistema social actuando como individuos, grupos pequeños y grandes; también existen

grupos informales o extraoficiales al igual que los grupos formales y oficiales: todo esto hace necesario que la organización se prepare para enfrentar situaciones distintas, aunado al hecho que los colaboradores piensan distinto, poseen distinto nivel de educación y cultura y sus habilidades varían de uno a otro

- Estructura: para que el trabajo se pueda coordinar y sea efectiva la labor, en toda organización se cuenta con una estructura que permite que los colaboradores se relacionen para desarrollar los procesos establecidos. La estructura facilita la cooperación, negociación y la toma de decisiones a lo interno de la organización
- Tecnología: el uso de la tecnología permite que aumente la productividad de los colaboradores y afecta las tareas que realizan
- Entorno: toda organización posee un entorno interno y otro externo, y a esto hay que sumar el hecho que trata también con el gobierno, las instituciones estatales, el sector privado, las familias, etc. El factor externo afecta el comportamiento del recurso humano que labora en la organización (párr. 4).

Importancia del comportamiento organizacional.

Hay varios puntos en los que radica la importancia del comportamiento organizacional. En el artículo publicado por Apuntes Empresariales de ESAN (2016), se mencionan varios puntos importantes que se deben tener en cuenta:

- Facilita prever lo que los colaboradores de la organización van a hacer
- Permite el estudio de la conducta de los colaboradores y de los grupos
- Procura obtener resultados de utilidad para la organización mediante el estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la organización
- Evidencia la existencia de buenas habilidades en el trato con la gente
- Facilita el entender a los empleados
- Provee retroalimentación para la toma de decisiones
- Se enfoca en lograr mayor eficiencia y productividad a partir del conocimiento que se tiene del comportamiento de los individuos y de los grupos
- Es fundamental para conducir con éxito a la organización
- Aplica el estudio sistemático

- Procura que el recurso humano se adapte a la tecnología de vanguardia (párr. 5).

Características del comportamiento organizacional.

En el artículo “Comportamiento organizacional” Sotelo (2017) menciona diez características del comportamiento organizacional:

- **Objetivos:** son los cuatro ya referenciados: describir el comportamiento de las personas, entender el por qué se comportan así, predecir cómo se van a comportar los empleados y tener el control del comportamiento hasta donde sea posible
- **Variables dependientes:** tienen afectación directa de las variables independientes y las más comunes son productividad, ausentismo y la satisfacción laboral
- **Variables independientes:** son las variables que son consideradas como las causantes de los cambios en las variables dependientes y se estudian a nivel individual, grupal y organizacional
- **Nivel individual:** son los factores que afectan el comportamiento individual de los colaboradores tal como percepción, valores, actitudes, personalidad, aprendizaje, aspiraciones y necesidades
- **Nivel grupal:** un grupo se conforma por un conjunto de personas con intereses comunes tales como creencias, ideologías y valores entre otros. Existen grupos formales a los cuales se les asignan tareas dentro de la estructura; ejemplos de estos grupos son el grupo de mando, grupo de tareas y grupos temporales. También se tienen grupos informales dentro de la organización que no son determinadas por la estructura formal; ejemplo de estos grupos son los grupos de interés o de amistad
- **Nivel organizacional:** las actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización se pueden dividir en grupos de interés como directores, gerentes, empleados, sindicatos, etc. Se espera que entre estos grupos y la organización se mantenga una comunicación y relación fluida: de parte de la organización concediendo incentivos y de parte de los grupos de interés se esperan sus aportes
- **Sistemas conceptuales:** el comportamiento organizacional debe analizarse tomando en consideración el entorno físico y tecnológico del lugar, el medio social y el sistema personal de los colaboradores

- Sistemas externos a la organización: cada organización posee un entorno externo conformado por el sistema institucional y puede utilizar medios tecnológicos de dicho entorno. Los sistemas externos afectan el comportamiento interno de la organización
- Motivación: la organización puede diseñar políticas y programas para incrementar el nivel de motivación tanto individual como grupal, lo que incide positivamente en la productividad de la organización
- Cultura organizacional: son los valores y normas que se comunican a través de la estructura de la organización. Sumado a esto, hay que considerar las experiencias, creencias y actitudes de los colaboradores ya que terminan afectando la interacción entre ellos y con otras organizaciones del ambiente externo. El comportamiento organizacional permite contar con un diagnóstico que evidencia los cambios necesarios en la cultura organizacional e incluso en cómo hacer que la misma sea captada por todos los colaboradores (párr. 3).

Comportamiento organizacional y cómo afecta a los individuos.

Al tratar el tema del comportamiento organizacional no se puede dejar por fuera cómo las condiciones del ambiente organizacional afectan tanto a los colaboradores como a los resultados de la organización. Alles (2007) menciona que “las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional. Esto es así aun cuando las organizaciones y sus dirigentes no sean conscientes de ello” (p.36).

Ninguna organización puede pretender alcanzar sus objetivos y metas sino toma en cuenta al recurso humano y cómo éste está siendo afectado por el ambiente laboral. Al respecto, Alles (2007) indica que “los propósitos de un sistema de comportamiento organizacional radican en identificar y luego contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar” (p.36) e identifica tres indicadores básicos para medir los resultados de un sistema de comportamiento organizacional que se comentan:

- El desempeño: contempla aspectos varios de los productos que se fabrican o comercializan, tales como la calidad y la cantidad y qué tan satisfechos están los clientes con dichos productos

- Satisfacción laboral de los empleados: el ausentismo, la impuntualidad y la rotación de personal son indicadores que permiten determinar qué tan satisfecho está el personal con la organización
- Crecimiento y desarrollo personal: es la contribución que la organización hace para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y competencias, con lo que se busca preparar al personal para un mejor desempeño y para tenerlos a disposición para futuros traslados de puesto (p. 36).

Administración de Recursos Humanos.

El estudio del recurso humano de la organización es fundamental porque permite determinar, entre otros aspectos, cómo perciben los colaboradores el clima organizacional, qué tan identificados están con su centro de trabajo, cómo perciben los incentivos que le son otorgados y si consideran que tienen oportunidades de realización y crecimiento dentro de la organización.

Raffino (2020a) señala que “la administración de recursos humanos es un área estratégica en la gran mayoría de las organizaciones, indispensable en tiempos de alta competitividad laboral y en mercados laborales difíciles” (párr.10).

La gestión de los recursos humanos está para dar una respuesta. En su apreciación al respecto, Reyes (2015) indica que la importancia de la misma “radica en que actualmente la empresa debe dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular” (párr.5).

La administración de los recursos humanos es el área de la organización que se encarga de velar por el recurso humano. La definición presentada por Medina (2015) indica que:

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (párr.1).

La administración de recursos humanos es considerada una disciplina organizacional. Raffino (2020a) destaca que “la administración de recursos humanos es la disciplina encargada de gestionar ese recurso empresarial. Específicamente, se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización cualquiera” (párr.5).

La administración de recursos humanos es de suma importancia porque contribuye tanto a la realización personal de los colaboradores como a una mayor productividad en la organización. Cada día se hace más evidente la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos más consolidado y dotado de las herramientas necesarias para el desarrollo de una gestión visionaria y efectiva.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos enunciados por Medina (2015) contemplan:

- Objetivos corporativos: la administración de recursos humanos apoya a los mandos superiores para que se alcancen los objetivos definidos
- Objetivos funcionales: la administración de recursos humanos debe ser la apropiada para la organización, ya que de no ser así se puede caer en el desperdicio o en el abuso de los recursos con que cuenta la organización. Por esto es importante que el número de colaboradores del departamento de recursos humanos esté en equilibrio con el total de personal a su cargo
- Objetivos sociales: el departamento de recursos humanos es quien debe estar al tanto de las necesidades de los colaboradores, por lo que debe aprovechar todos los recursos a los que tenga acceso para contribuir al desarrollo social de los que laboran en la organización
- Objetivos personales: los colaboradores se trazan metas personales y es responsabilidad del departamento de recursos humanos el contribuir para que logren cristalizarlas. Si los colaboradores no se sienten apoyados o están insatisfechos con la organización, van a tener una mala actitud y esto va a ocasionar que su rendimiento baje, afectándose la productividad de la organización y aumentando los niveles de rotación. Políticas acertadas y bien intencionadas propiciarán que los colaboradores alcancen sus metas y esto incidirá para bien en la productividad de la organización (párr. 2).

Elementos de la Administración de Recursos Humanos.

Según Medina (2015) hay siete elementos claramente definidos en las organizaciones:

- Productividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Personal
- Capital
- Materia prima
- Energía (párr. 4).

Actividades de la Administración de Recursos Humanos.

Las actividades de la administración de recursos humanos son tan amplias como lo es la cantidad de colaboradores con que cuenta la organización; en la lista elaborada por Medina (2015) se mencionan nueve de ellas que se comentan:

- Dotar a la organización de la fuerza de trabajo requerida, evitando al máximo la rotación del personal
- Planear eficientemente los recursos humanos
- Reclutar al personal requerido por la organización
- Elaborar y desarrollar un proceso efectivo y justo de selección del personal
- Orientar y capacitar al personal contratado
- De acuerdo a las condiciones cambiantes de la organización, elaborar un plan de promociones internas
- Incentivar el desarrollo personal de los colaboradores
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los colaboradores
- Dotar a la administración de recursos humanos de los mecanismos necesarios para la retroalimentación (párr. 5).

Hay otras actividades de la administración de recursos humanos como las mencionadas por Raffino (2020a):

- El departamento de recursos humanos debe prestar los servicios de asesoría laboral y si se requiere los de asesoría legal a los colaboradores
- Debe formular el Manual Descriptivo de Puestos así como el material de orientación para cada puesto que se requiera

- Elaborar y gestionar las iniciativas de capacitación que sean necesarias para contribuir al crecimiento profesional de los colaboradores
- Controlar los beneficios otorgados a los colaboradores y contribuir con iniciativas para propiciar un ambiente laboral idóneo
- Garantizar la diversidad y la conveniencia de los diferentes cargos (párr. 12).

Recursos de la Organización.

Las organizaciones cuentan con distintos recursos para sacar adelante sus operaciones, los cuales son clasificados en diferentes categorías. Medina (2015) divide en cinco categorías los recursos de la organización que se comentan:

- Recursos físicos o materiales: contempla todo lo que es palpable tal como el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, el mobiliario y las materias primas
- Recursos financieros: dentro de esta categoría hay que considerar el dinero en forma de inversiones y capital, las entradas y salidas de efectivo y de valores, los créditos, las inversiones entre otros
- Recursos mercadológicos: contemplan los medios a los cuales accede la organización para promocionarse y llegar al público meta. Dentro de esta clasificación se consideran entre otros las promociones, la publicidad, la fijación de precios, los estudios de mercado
- Recursos técnicos: dentro de esta clasificación se tiene los sistemas de información, los procedimientos, organigrama, instructivos, software, etc.
- Recursos humanos: el elemento humano es el principal dentro de esta clasificación, pero también se especifican factores como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencial y la salud (párr. 6).

Clima organizacional.

El clima organizacional contempla una serie de factores que reflejan cómo se encuentra el ambiente laboral de una organización, así como la satisfacción del personal y cómo estos factores contribuyen al incremento o disminución de la productividad del personal y al logro de los objetivos de la organización.

Según Gestion (2020):

El clima de las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño (párr.2).

Realizar un estudio del clima organizacional permite establecer cuáles son los factores claves que pueden estar influyendo en el ambiente laboral de la organización. Según el editorial de EADBOX (2017) “el clima organizacional afecta la productividad, la motivación y el comportamiento de los colaboradores” (párr.2).

La forma en que los colaboradores perciben el ambiente laboral resulta entonces sumamente importante. Al igual que es válido afirmar que no hay dos organizaciones iguales, lo es entonces mencionar que es de esperar que no existan dos climas organizacionales exactamente iguales en razón precisamente de esa diferencia existente entre las organizaciones.

El clima organizacional puede ser medido de diferentes formas, desde una conversación entre subordinados con sus jefes, conversaciones entre compañeros y por la aplicación de cuestionarios o entrevistas que consideren los factores relevantes del ambiente laboral en determinado momento, evaluación que debe realizarse cuando se detecten afectaciones en el ambiente laboral.

Dimensiones del clima organizacional.

Diversa literatura hace referencia a una variada cantidad de dimensiones que pueden ser consideradas para realizar una evaluación del clima organizacional en un momento determinado.

Entre las dimensiones emanadas del XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, publicadas por UNAM (2016), se comentan:

- Motivación: es el grado de interés que siente el colaborador respecto a su trabajo debido a factores provenientes del mismo (variedad, identidad, significación, autonomía y auto retroalimentación)
- Trabajo en equipo: es la percepción del grado en que los miembros de la organización colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad

y compañerismo. En síntesis, el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan

- Identidad: es el grado de conocimiento e identificación de los colaboradores con la organización y el orgullo de pertenencia que los lleva a actuar con lealtad y compromiso hacia las metas y valores colectivos de la organización
- Autonomía: percepción de independencia o posibilidad de actuar y pensar, sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades
- Manejo de conflictos: percepción que tienen los colaboradores, acerca de la posibilidad de que la dirección de la organización propicie el que ellos manifiesten diferencias de opinión en ciertos aspectos del trabajo; y del grado en el cual, en el ambiente de trabajo, se dirimen las diferencias de opinión
- Respeto: percepción que tienen los colaboradores del trato digno que reciben como personas
- Estructura - Organización: percepción que tienen los colaboradores acerca de las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y la jerarquía de los puestos; de la claridad y limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites en el desarrollo de su trabajo
- Comunicación: es la percepción que tienen los colaboradores acerca de los canales de información que tiene la organización y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa información no será empleada indebidamente
- Ambiente laboral: es la percepción de los colaboradores acerca del espacio en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, que les permite realizar su trabajo con calidad y comodidad (considerando condiciones tales como ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene y seguridad), en donde el equipo y la distribución de personas y del material permiten operaciones de trabajo eficiente y efectivas

- **Recompensa:** indica los sentimientos de los colaboradores de sentirse recompensados (felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales) por un trabajo bien hecho en oposición a la crítica y el castigo
- **Capacitación y desarrollo:** es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, útil para el desempeño de sus actividades
- **Equidad:** es la percepción que los colaboradores tienen acerca de la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. No es sólo el equilibrio entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas, sino también la relación que guarda este equilibrio con las recompensas que se les brindan a las otras personas por sus esfuerzos (pp. 5-7).

La enciclopedia virtual Eumed.net (2020) publica en su página las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- **Liderazgo:** forma en que las personas en posiciones de jefatura utilizan su mando y posición para influir en los empleados
- **Control:** es el ejercicio y la distribución del control en las instancias organizacionales
- **Relaciones interpersonales:** se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización
- **Diseño organizacional:** reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros (párr. 3).

También, es importante definir otras dimensiones del clima organizacional:

- **Cultura organizacional:** Enciclopedia Económica (2019) define la cultura organizacional como “aquellas características que definen a los individuos que conforman una empresa. Las actitudes, los valores, las creencias y los hábitos son parte de la cultura organizacional” (párr.1)
- **Estilo gerencial:** al referirse al estilo gerencial, Carpio (2016) menciona que es la forma en que el gerente ejerce sus funciones de mando hacia los niveles inferiores. En resumen, el estilo gerencial puede ser de tipo militar, que conlleva comportamientos rigurosos y estrictos; autoritario, que si bien es de la línea dura muestra sentimientos; democrático,

en donde el gerente participa a la gente en la toma de decisiones; libertario, que tiene por objeto su propia carrera y crecimiento; el bondadoso, que trata de vender una imagen de ser buena persona y saben manejar su alto capital político (párr. 4)

- Principio de autoridad: según Lodeiro (2015) “el principio de autoridad es el que utiliza las palabras, hechos o recomendaciones de una persona que cuente con buena reputación en un determinado asunto para incitarnos [sic] a tomar una determinada decisión, incluso en contra de nuestros intereses personales” (párr.2)
- Credibilidad: Fischman (2019) menciona que los ambientes laborales demandan cambios constantes donde los líderes deben persuadir a sus colaboradores. La principal fuente de influencia sobre ellos va a ser la credibilidad de los líderes, que es el juicio que tiene una persona sobre otra respecto a qué tan veraz es en lo que comunica. La credibilidad depende de la percepción individual (párr.1)
- Valoración del trabajo: según Martínez (2020) la valoración del trabajo “es la técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa”(párr. 3)
- Seguridad: lo mencionado por García (2016) se resume en el que un empleado se sienta seguro en su puesto, es decir que tiene estabilidad laboral, representa un gran aporte a la estabilidad vital de los trabajadores. El trabajo estable ayuda a planificar proyectos vitales, sabiendo que es menos probable el quedarse sin dinero para enfrentarlos. La seguridad evita preocupaciones que pueden perjudicar tanto al trabajador como su desempeño ya que hay preocupaciones que pueden generar respuestas físicas y psicológicas equivocadas ante la presión (párr. 2)
- Salud e higiene laboral: según De la Espriella (2015) “la salud ocupacional en una organización es de vital importancia ya que además de procurar el más alto bienestar físico, mental y social de los empleados, éste también busca establecer y sostener un medio ambiente de trabajo seguro” (párr.1)
- Empoderamiento: hoy en día, las organizaciones promueven el proceso de empoderamiento. Peñaranda (2015) define empoderamiento como “un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar

la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para mejorar la calidad, productividad y servicio al cliente” (párr.3)

- Participación: según Cristancho (2015a) “una compañía con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la compañía” (párr. 8)
- Transparencia: al tratar el tema de la transparencia, Cristancho (2015b) menciona que “la transparencia es la base para lograr la confianza y la motivación de los colaboradores en una organización” (párr. 9), y asociándola al grado de confianza indica que “la transparencia indica el grado de confianza que existe en la compañía y esta se ve reflejada directamente en los niveles de motivación y satisfacción de los colaboradores” (párr. 11).

Importancia del clima organizacional.

Para varios autores es necesario darle la importancia que se merece al clima organizacional. Al respecto Miró (2016) indica que “la empresa competitiva de hoy, es aquella que está orientada hacia su equipo humano, generando entornos donde se favorecen las relaciones interpersonales basadas en la confianza” (párr. 1).

Cuando la organización cuenta con un clima organizacional favorable, que es percibido positivamente por los colaboradores, se logran mejores resultados del trabajo de los empleados. Miró (2016) menciona que cuando el entorno es favorable “las personas se sienten comprometidas con la organización y alineadas a la estrategia empresarial, donde se ha conseguido crear un buen clima laboral” (párr. 1).

Darle importancia al clima organizacional requiere el que se esté en un constante monitoreo de cómo se está percibiendo por parte de los colaboradores. En ese sentido Miró (2016) indica:

Algunas señales de que algo está enturbiando el ambiente de trabajo pueden ser por ejemplo, un alto nivel de rotación, o entornos de trabajo tan silenciosos que casi se puede oír a la gente respirar, como resultado de falta de interacción entre los trabajadores (párr.7).

Clima organizacional y el entorno laboral favorable

Yebra (2018) indica que “el entorno laboral es uno de los factores más relevantes en el desarrollo de una empresa. Por ello, es preciso prestar atención a todos los elementos que contribuyen y pueden perjudicar su bienestar” (párr. 1).

Las motivaciones de las personas para trabajar han ido cambiando. Al respecto Yebra (2018) menciona:

Hoy en día no basta con trabajar para vivir. Las personas tienen muy en cuenta su autorrealización, que pasa por trabajar en el sector que les gusta, desarrollar proyectos atractivos que les enriquezcan como personas y poder contar con un buen clima laboral en el que [sic] realizar sus labores diarias. Todos estos aspectos adquieren especial relevancia en el momento en que la persona se implica en alcanzar su felicidad laboral (párr. 2).

Consecuencias de un entorno laboral negativo.

Un entorno laboral negativo va a terminar afectando a los colaboradores. Yebra (2018) considera cuatro consecuencias de un entorno laboral negativo:

1. Reducción considerable de la productividad laboral. Aspecto que afecta incluso a los empleados más implicados en cumplir con sus tareas diarias correctamente y dentro de los plazos establecidos
2. Absentismo presencial, consecuencia de la falta de atención, pérdida de concentración en el trabajo y en el tiempo dedicado a este. Es decir, el empleado o empleados afectados con él están en el lugar de trabajo pero no se dedican a este
3. Baja motivación laboral. El clima laboral negativo desmotiva hasta al trabajador más implicado, lo cual dificulta del [sic] desarrollo de la actividad empresarial, repercutiendo en sus resultados
4. Ausencia de compromiso por parte del trabajador. Si el trabajador siente un mal clima laboral nunca se va a comprometer con la empresa, y poco a poco irá quitándose responsabilidades hasta finalmente dejar su puesto (párr.4)

Para crear un entorno laboral favorable Yebra (2018) menciona seis pasos:

1. Respetar los horarios de los trabajadores establecidos en su jornada laboral
2. No interrumpir los descansos de los empleados
3. Fomentar la buena comunicación interna para evitar la aparición de rumores
4. Definir correctamente los puestos de trabajo, las tareas y responsabilidades de cada trabajador
5. Invertir en programas de capacitación con especialistas en entornos laborales favorables
6. Permitir y fomentar un plan de carrera profesional para todos los trabajadores (párr. 5)

Características del clima organizacional.

Hay diferentes clasificaciones de las características del clima organizacional, como la que presenta Pacheco (2019) en su artículo “Clima organizacional (definición, efectos, características)” en donde hace mención que “el clima organizacional se puede caracterizar por el contenido de dimensiones fundamentales para el buen análisis y reestructuración cuando tenga que ser necesario” (párr. 12), y clasifica las características del clima organizacional como sigue:

Espacio físico: es el espacio donde se encuentra la infraestructura donde se ejecuta el trabajo de la empresa

Estructura: se trata del organigrama donde se lleva a cabo la organización de todos los trabajadores de la organización con respecto a sus obligaciones y horas laborales

Comunicación: es muy importante mantener una buena comunicación e intercambiar informaciones adecuadas para que exista un favorable desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, de no ser así, se pueden generar problemas que puedan afectar negativamente la labor de los empleados

La comunicación proporciona buen diálogo, confianza, sugerencias productivas e intercambio de opiniones que ayudan a fomentar las relaciones cordiales y diplomáticas entre los agentes internos y externos de la organización

Capacitación: esta es la mejor forma de estimular a los participantes de la empresa y de incentivar el desarrollo personal y empresarial

Liderazgo: los que tienen la responsabilidad de dirigir un departamento, tienen que demostrar su responsabilidad, compromiso y sus habilidades para lograr estimular a su grupo de trabajo para que se incentiven a realizar mucho mejor su labor.

Motivación: la motivación y el bienestar son parte de la cultura de una empresa, esta tiene el deber de proyectarla en su equipo de trabajo por medio de diversas estrategias ofreciendo cómodos espacios de trabajo, proporcionar bonos especiales de productividad, estimular la competitividad y respetar los días de descanso, entre otros (párr. 13).

Elementos del clima organizacional.

Al hacer mención de los elementos del clima organizacional, Pacheco (2019) en su artículo “Clima organizacional (definición, efectos, características)” resalta algunos elementos del clima organizacional que se comentan a continuación:

- Las diversas características del medio ambiente laboral que son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que realizan sus labores en dicho ambiente
- Este clima tiende a influenciar al comportamiento de los colaboradores
- Es una variable que interviene entre los factores del sistema y la forma en la que se comportan los colaboradores
- Tienen la capacidad de conformar un sistema interdependiente de un alto dinamismo, a través de las estructuras y características de la organización y de las personas que la conforman
- Puede intervenir como mediador entre los factores del sistema de la organización, al igual que en las tendencias motivacionales del comportamiento de los colaboradores (párr.19).

Factores del clima organizacional.

Dentro de toda organización se pueden encontrar diferentes factores del clima organizacional, como los mencionados por Pacheco (2019) en su artículo “Clima organizacional (definición, efectos, características)” que se comentan:

- Responsabilidad: se refiere al compromiso, la puntualidad, productividad y a la capacidad de los colaboradores en la toma de decisiones
- Recompensa: la forma en que piensan los colaboradores respecto al hecho que su trabajo bien desarrollado está o no siendo bien recompensado
- Cooperación: cuando existe un buen ambiente laboral, tanto la parte directiva como los colaboradores están dispuestos a brindar su ayuda
- Desafíos: contempla el desempeño que demuestran los participantes en relación a todo reto que se presente a nivel laboral, por lo tanto, la organización promueve medidas de riesgo para que se logren los objetivos definidos
- Estándares: es el nivel de importancia que la organización otorga a las normas de rendimiento
- Conflictos: es el nivel de sentimiento de todos los que participan dentro de la organización, que les permite tratar con las diferencias sin evadir los problemas que deben enfrentar y darle seguimiento para encontrar la solución a los mismos
- Identidad: es el sentido de pertenencia que se le tiene a la organización y trata de los objetivos que se comparten a nivel personal conjuntamente con los de la organización (párr. 20).

A los factores internos del clima organizacional hay que sumarle los factores externos como legislación, clientes, proveedores, presiones sindicales, medios de comunicación, entre otros.

Calidad de vida laboral y clima organizacional.

La fortaleza de la organización está en el recurso humano con el que cuenta. No son las máquinas las que innovan, planean, dirigen y ejecutan las tareas para mantener la organización en marcha sino los seres humanos. El recurso humano puede generar una ventaja competitiva por lo que se deben tener políticas claras de atracción, retención y motivación para los colaboradores.

El clima organizacional contribuye a que haya una calidad de vida laboral y ésta aporta para que el colaborador tenga calidad de vida personal. Por esto es importante que las organizaciones miren al personal como su mayor activo y promuevan políticas para disminuir en todo lo que se pueda el nivel de rotación de personal.

Chiavenato (2001) menciona que “las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad” (p.60).

Las organizaciones definen la manera en la que miran a sus colaboradores. En cuanto a la administración del recurso humano, Chiavenato (2001) define dos vertientes para estudiar a las personas: “las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) [sic] y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional)” (p. 60).

No siempre los colaboradores han sido vistos de la mejor manera ni se les ha dado el valor que se merecen; dependiendo de esto se va a propiciar un clima organizacional sustentado en las políticas que se definan en lo concerniente al personal. Al respecto, Chiavenato (2001) menciona que “la moderna ARH pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción” (p. 61).

Cuando el personal percibe que la organización le da el valor que se merece, se siente motivado y eso va a contribuir en un incremento en su productividad. Chiavenato (2001) indica que “el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional)” (p. 84) y con respecto a la obligación que tienen los colaboradores de adaptarse menciona que:

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la

necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación (p. 84-85).

Las organizaciones necesitan determinar si los colaboradores están o no satisfechos con su aporte y con el clima organizacional que perciben, además de velar porque las necesidades de los empleados estén siendo cubiertas. Al respecto Chiavenato (2001) indica que “puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas – en especial de aquellas que tienen autoridad -, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas” (p.85).

Como se aprecia, la satisfacción laboral va de la mano con un buen clima organizacional y por ende con un buen clima motivacional. Chiavenato (2001) hace alusión a esto al afirmar que:

Quando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.) (p.85).

Tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades de los colaboradores, Chiavenato (2001) concluye que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros... El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa (p.86).

Efectos del clima organizacional.

Hay varios aspectos a tomar en consideración que afectan positiva o negativamente el clima organizacional. En el artículo “Clima organizacional (definición, efectos, características)” Pacheco (2019) hace mención de:

- Ambiente físico: comprende todo el espacio de las instalaciones, color de las paredes, la presencia o no de contaminación, los equipos de trabajo y su distribución, la temperatura en la que se desarrollan las labores, entre otros
- Ambiente social: es la forma en que se comportan y relacionan los trabajadores, la comunicación existente y los conflictos que se pueden dar entre los empleados o departamentos
- Características estructurales: contempla el tamaño de la organización, el diseño direccional y su estructura en general
- Aspectos personales: no todos los colaboradores son iguales, de allí que haya que considerar sus actitudes y aptitudes, qué expectativas tienen, los incentivos y motivaciones de cada uno de los colaboradores
- Comportamiento organizacional: se compone de factores como la producción, la rotación del personal, el nivel de tensión, el ausentismo, la satisfacción personal, entre otros (párr. 6).

Teorías que explican el clima organizacional.

Un aspecto muy frecuente que se trata al analizar el clima organizacional es la relación que existe entre motivación y clima organizacional, de donde se da el error de percepción en cuanto a considerar que las teorías de motivación son las mismas que las del clima organizacional. Son varios los autores que basan sus estudios y conclusiones en la teoría de los sistemas propuesta por Rensis Likert, un investigador de la psicología organizacional, que explica y permite comprender con claridad los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

La teoría del Clima Organizacional de Likert es tema de estudio de muchos autores. Un estudio de la misma esbozado por Rodríguez (2016) en su artículo “El clima organizacional presente en una empresa de servicio” indica que:

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional (p.6).

Para ampliar la idea de la percepción del clima organizacional, Rodríguez (2016) presenta una lista de algunos aspectos a tener en cuenta:

Tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional (p.6).

Según Rodríguez (2016) “toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior” (p.7).

Rodríguez (2016) continúa enfocando su análisis y lo orienta hacia los resultados, de lo cual se resume que los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, rotación del recurso humano y su satisfacción, rendimiento, influye sobre la percepción del clima organizacional; por esto, Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en tres tipos de variables que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones: variables causales, variables intermedias y variables finales (p.7).

Likert estableció los tres tipos de variables y sus alcances que se comentan:

- Variables causales: son consideradas como variables independientes y están orientadas al sentido en que una organización va avanzando y cambiando, así como a los resultados obtenidos. Dentro de estas variables están la estructura de la organización y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes
- Variables intermedias: miden el estado interno de la organización y consideran aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

- Variables finales: surgen como resultado de las otras dos variables y buscan determinar resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancias y pérdidas (p. 7).

La interacción de estas variables permite determinar los tipos de clima organizacional y cuatro sistemas que se analizan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Tipos de clima organizacional basados en el modelo de Likert (1968)

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas, ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos solo ocasionalmente.	La motivación de los empleados se da por su participación, por implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación ya no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente- descendente y lateral.

Fuente: Rodríguez (2016, p.7) citando a Chiavenato (2011)

Capítulo III. Marco metodológico

Con la presentación del marco metodológico se explican los procedimientos que se utilizarán para desarrollar la investigación del tema planteado a partir de la definición del problema que dio origen a la misma, mediante la aplicación de los conceptos y principios ya definidos en la investigación.

Enfoque

En toda investigación es fundamental definir cuál es el tipo de enfoque que se ha escogido para el desarrollo de la misma.

Tener en claro en qué consiste el enfoque de información va a permitir que se proceda de forma metódica con el desarrollo del trabajo. Según Mata (2019):

Quando hablamos [sic] de enfoque de investigación, nos referimos [sic] a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos (párr. 1).

El enfoque en este trabajo es de tipo cuantitativo. Raffino (2020b) cita:

Los métodos cuantitativos, metodologías cuantitativas o investigaciones cuantitativas son el conjunto de estrategias de obtención y procesamiento de información que emplean magnitudes numéricas y técnicas formales y/o estadísticas para llevar a cabo su análisis, siempre enmarcados en una relación de causa y efecto (párr. 1).

Para explicarlo de una forma más resumida, Raffino (2020b) define el método cuantitativo como “aquel que utiliza valores numéricos para estudiar un fenómeno. Como consecuencia, obtiene conclusiones que pueden ser expresadas de forma matemática” (párr. 2).

Para la recolección de datos se requiere de técnicas apropiadas. Según Raffino (2020b), en lo que concierne al método cuantitativo “entre sus técnicas suelen emplearse encuestas, experimentos

e incluso predicciones, una vez obtenido un primer resultado, ya que los datos cuantitativos suelen ser generalizables” (párr. 6).

En cuanto al método cuantitativo se hará uso del mismo para obtener los datos mediante la aplicación de un cuestionario que será contestado por los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, lo que permitirá elaborar tanto las tabulaciones como las gráficas respectivas para la interpretación de los resultados numéricos.

Los objetivos planteados como lo son el diagnosticar el clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica para conocer el ambiente laboral en el que desarrollan sus funciones los colaboradores, durante el primer cuatrimestre de 2020, así como identificar los factores del clima organizacional que repercuten en la labor desempeñada por los funcionarios del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica permitirán cumplir con el tema y se podrán alcanzar con el enfoque cuantitativo ya que se obtendrá el punto de vista de todos los colaboradores mediante la tabulación de los resultados que será el insumo principal para realizar el diagnóstico propuesto.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación va a permitir obtener la información requerida, planear las fases de investigación, especificar los procedimientos que se van a seguir para medir los resultados, elaborar y aplicar el cuestionario que mejor permita recolectar la información y desarrollar el plan de análisis de los datos.

Para una mejor comprensión del diseño de la presente investigación, en el siguiente cuadro se presentan los diferentes alcances que se consideran al pensar en desarrollar las investigaciones.

Cuadro 2. Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.97-98).

La presente investigación tiene un diseño del tipo no exploratorio descriptivo correlacional. Para brindar una explicación del porqué se considera la investigación con este tipo de diseño, se comentan cada uno de los diseños considerados:

- No exploratorio por cuanto no se está estudiando un tema nuevo o que en ninguna otra organización se haya abordado antes; el hecho que en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica no se haya elaborado nunca un estudio del clima organizacional no significa que sea una investigación innovadora
- Descriptivo ya que con la información que se obtendrá a partir de la aplicación del cuestionario a los colaboradores, se podrá elaborar una descripción de las dimensiones del clima organizacional y del Departamento de Recursos Humanos que permitirá una evaluación del clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica

- Correlacional porque busca establecer las relaciones entre variables y los resultados que de dichas relaciones se llegan a dar y su afectación en el clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.

Fuentes de información

Según RedacciónConceptoDefinición (2019) “las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información” (párr.1) y las define como primarias que son aquellas que contienen información de origen que no necesitan completarse con otras fuentes, las secundarias que no tienen como principal finalidad brindar información sino señalar haciendo referencia a documentos primarios originales y las terciarias que es un término poco utilizado y se refiere a fuentes secundarias que se han fusionado con otras como por ejemplo los catálogos.

De las fuentes de información se obtienen datos que son útiles para el desarrollo de la investigación, por lo que escogerlos apropiadamente va a contribuir a concluir el trabajo con éxito.

En este trabajo se utilizará como fuente de información primaria el cuestionario que se va a aplicar a los colaboradores; como fuente secundaria de información se realizará la consulta de diversos libros de texto, tesis y artículos en internet. No se contempla acceder a fuentes de información terciarias.

La presente investigación contempla aplicar un cuestionario a una muestra de 41 funcionarios del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, cuya población está compuesta por 76 individuos, representada por hombres y mujeres que trabajan de forma continua en el colegio, sin distinción del cargo que ocupe en la organización y que tengan más de seis meses de laborar en la misma. Por esto se considera que la investigación se realizará con una población finita.

Hay que diferenciar lo que es población y muestra. Al respecto Zita (2020) indica que “población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. Muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio” (párr.1).

Comentando lo indicado por Zita (2020), la población puede ser finita, que es aquella donde se conoce el número exacto de personas sujetas a estudio o infinita en donde se hace muy difícil

determinar la cantidad de elementos que conforman la población. En cuanto a la muestra hay muchas formas de clasificarlas, las más frecuentes son la aleatoria o al azar en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser tomados en cuenta, la intencional en la que se escogen los elementos de la muestra de acuerdo a un criterio específico de un especialista y la de conveniencia que escoge los elementos que están más accesibles (párr. 7).

Instrumentos

Para todo trabajo de investigación se requiere tener definido los instrumentos que se utilizarán. Al respecto Caro (2019) menciona los instrumentos e indica que “se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico. Usualmente se usan en investigación científica y empresarial, estadística y marketing” (párr.1).

Para el presente estudio se utilizará el cuestionario con escalas de medición tipo Likert, con preguntas que serán valorados sobre la base de una escala de 1 a 5, representada con las frases Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre que reflejan una posición positiva, así como una posición intermedia o negativa; esto permitirá reunir la información cuantitativa.

Procedimiento de recolección y análisis de datos

Al ser un trabajo de investigación de campo, el procedimiento para la recolección de los datos contempla:

- Coordinación con el Presidente del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica y con el Director Ejecutivo para definir fecha de inicio de recolección de datos
- Presentación del cuestionario a los 41 funcionarios del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica. Para ello, se utilizará la plataforma de cuestionarios en Google Formularios
- Todos los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica laboran en las oficinas centrales, por lo que se seleccionarán varias fechas, dentro de una misma semana, para que en horas laborales completen en línea el cuestionario
- Tabulación de datos obtenidos que se realizará en Excel

- Se elaborará un informe del nivel de participación de los colaboradores, cuáles califican por tener más de seis meses de laborar en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica y cuáles no por tener menos de seis meses de laborar en el Colegio
- Se generan los gráficos correspondientes a cada pregunta.

Para el análisis de los datos se seguirán los siguientes pasos:

- Se elaborará una tabla con las respuestas de cada pregunta
- Se realizará un análisis y comentario de cada uno de los gráficos generados
- Se elaborarán gráficos adicionales utilizando el programa Excel, agrupando los datos obtenidos de las preguntas en las siguientes clasificaciones: recursos humanos, credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo, lo que permitirá contar con datos generales para determinar la percepción del clima organizacional que tienen los colaboradores según las clasificaciones mencionadas
- Se realizará un análisis y comentario de los gráficos generados por clasificaciones
- Se confeccionará un resumen con la información consolidada de acuerdo a dichas clasificaciones para analizar los porcentajes absolutos.

Capítulo IV. Análisis de resultados

En el presente capítulo se analizarán los resultados obtenidos del cuestionario que se aplicó a los 41 colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, que es el instrumento mencionado en el capítulo anterior; se envió el acceso al mismo por correo electrónico y se les concedió una semana de plazo para completarlo.

Se presentarán los resultados de cada una de las 52 preguntas, de las que una tiene que ver con aspectos generales, seis se relacionan con la gestión del Departamento de Recursos Humanos y las otras cuarenta y cinco con las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- Credibilidad
- Respeto
- Imparcialidad
- Orgullo
- Compañerismo

A continuación, se mostrarán los resultados mediante tablas y gráficos, así como una interpretación de lo que ahí se detalla.

Aspectos generales

Información general del colaborador.

Toda organización debe contar con la información detallada de cada colaborador, tanto en lo que tiene que ver con sus datos personales como con los profesionales y laborales. Los métodos para la reunión de dicha información y su posterior procesamiento, archivo y manejo para la toma de decisiones es competencia del Departamento de Recursos Humanos. A partir de dicha información se toman decisiones tales como desarrollo de programas de capacitación, ascensos, reconocimientos entre otros.

Cuánto tiempo tiene de laborar para la organización.

Es importante conocer el tiempo que llevan los colaboradores trabajando en el colegio, ya que para efectos del estudio del clima organizacional los involucrados en el mismo deben contar con un tiempo prudencial de laborar que les permita percibir cómo está el ambiente laboral; esto va a

disminuir la posibilidad de que se presente un sesgo en la información recopilada. Para efectos de este trabajo se estableció que se tomarán en cuenta las opiniones de los empleados que tengan más de seis meses de laborar en la organización.

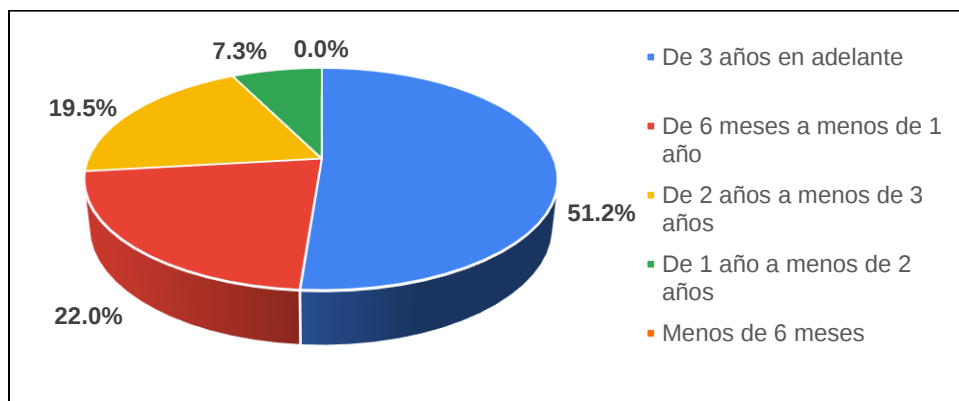
De acuerdo con la información obtenida del cuestionario y como se detalla en la Tabla 1 y el Gráfico 1, se destaca que el 51.2% de los funcionarios tienen 3 o más años de laborar en el colegio, un 22% de 6 meses a menos de 1 año, un 19.5% ha laborado de 2 años a menos de tres años y un 7.3% tiene de 1 año a menos de 2 años. De los colaboradores que contestaron el instrumento no se descarta ninguno en cuanto a tomar en cuenta sus datos para este estudio por cuanto todos tienen más de 6 meses de laborar en el colegio.

Tabla 1. Tiempo de laborar en la organización por parte de los funcionarios

Tiempo de laborar	Absoluto	Relativo
De 3 años en adelante	21	51.2%
De 6 meses a menos de 1 año	9	22.0%
De 2 años a menos de 3 años	8	19.5%
De 1 año a menos de 2 años	3	7.3%
Menos de 6 meses	0	0.0%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1. Tiempo de laborar en la organización por parte de los funcionarios



Fuente: elaboración propia

Gestión del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es considerado un socio dentro de la organización, por lo que su gestión debe ser evaluada con frecuencia a fin de determinar si está contribuyendo o no a una mejora continua en todo lo que tiene que ver con los colaboradores.

Contribución del Departamento de Recursos Humanos al clima organizacional.

El Departamento de Recursos Humanos puede contribuir al fortalecimiento y mejora del clima organizacional a partir de los planes y recomendaciones que sugiera a los mandos superiores para su implementación, por lo que se considera importante tener información de la forma en que los colaboradores del Colegio están percibiendo la labor de ese departamento. Para este estudio, se plantearon seis preguntas a fin de reunir información de aspectos muy puntuales del Departamento de Recursos Humanos y cómo los empleados valoran su labor, ya que esto va a incidir en la percepción que tengan los colaboradores del clima organizacional del colegio.

Tengo confianza para realizar gestiones en el Departamento de Recursos Humanos.

La política de un departamento de recursos humanos ha de ser vista como de puertas abiertas, en donde cualquier colaborador pueda acercarse a realizar sus gestiones con la confianza de que será atendido, sin distinción de su puesto en la organización y que se dará a sus trámites el curso correspondiente sin demora y de forma justa.

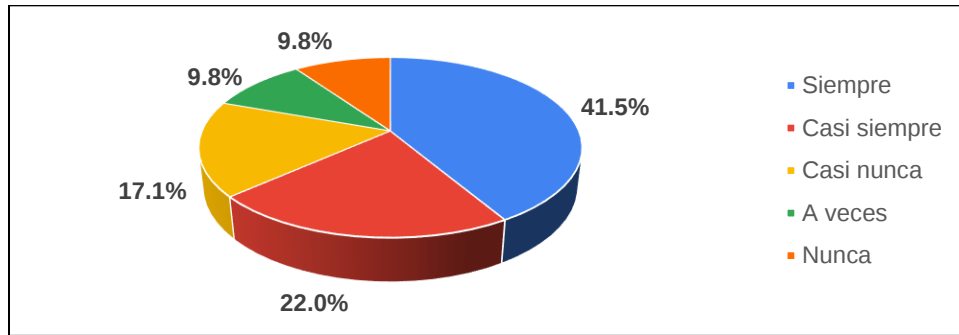
Según los datos mostrados en la Tabla 2 y el Gráfico 2, un 41.5% de los colaboradores considera que siempre se pueden acercar con confianza a realizar sus gestiones en el Departamento de Recursos Humanos, en tanto un 22% considera que casi siempre lo pueden hacer. Por su parte, un 17.1% indicó que casi nunca se pueden acercar con confianza a realizar sus gestiones y un 9.8% afirmó que nunca lo pueden hacer, mismo porcentaje que manifiesta una posición neutra.

Tabla 2. Consideración de los colaboradores sobre la confianza para realizar gestiones en el Departamento de Recursos Humanos

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	17	41.5%
Casi siempre	9	22.0%
Casi nunca	7	17.1%
A veces	4	9.8%
Nunca	4	9.8%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. Consideración de los colaboradores sobre la confianza para realizar gestiones en el Departamento de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia

Siento que el Departamento de Recursos Humanos coordina sus actividades con el personal.

El éxito de la gestión que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos dependerá en mucho de lo que logre permear en los colaboradores todo lo que en su gestión se propone hacer, de allí que la comunicación con el personal es fundamental. Si existe una excelente coordinación, cada uno de los que se verán involucrados en las tareas contempladas contarán con el panorama adecuado y completo de lo que se debe hacer y de los resultados que se espera alcanzar.

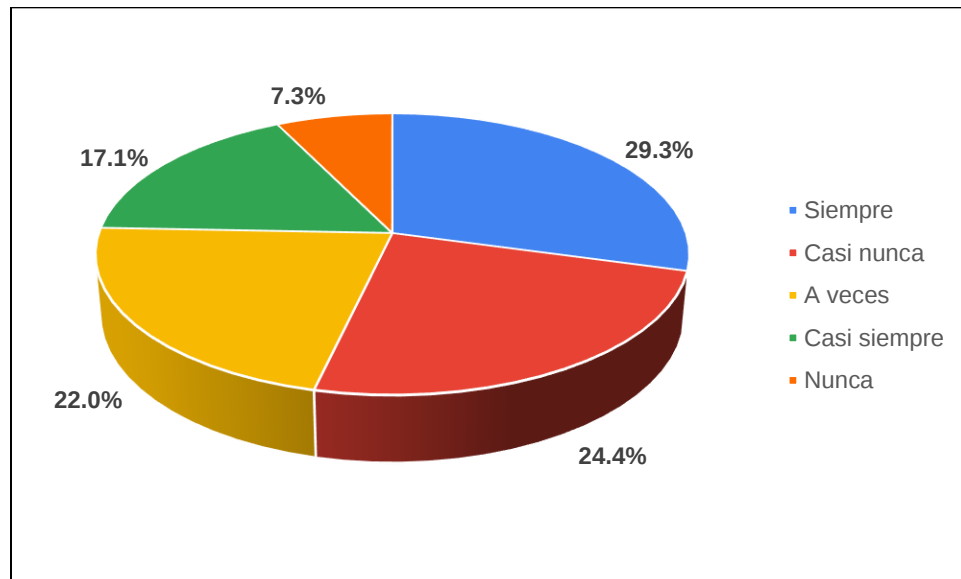
Lo expresado por los colaboradores permite observar que el 29.3% considera que el Departamento de Recursos Humanos siempre coordina las actividades en tanto un 17.1% manifestó que casi siempre lo hace; por otro lado, un 24.4% indica que casi nunca se da esa coordinación mientras que el 7.3% considera que nunca se da la coordinación de actividades. Un 22% de los colaboradores indicó una posición neutra al respecto. (Ver Tabla 3 y Gráfico 3).

Tabla 3. Consideración de los colaboradores sobre la coordinación de actividades del personal por parte del Departamento de Recursos Humanos

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	12	29.3%
Casi nunca	10	24.4%
A veces	9	22.0%
Casi siempre	7	17.1%
Nunca	3	7.3%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Consideración de los colaboradores sobre la coordinación de actividades del personal por parte del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia

Mis consultas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos.

La razón de ser del Departamento de Recursos Humanos es ver por todo lo relacionado con los colaboradores de la organización, y contempla actividades que se originan en dicho departamento encauzadas hacia el personal y aquellas que se gestan en estos últimos y van dirigidas al departamento en cuestión, y se requiere que todas las gestiones sean atendidas de forma oportuna y se les dé el curso que corresponde. Esto contribuye a que se perfile ante los colaboradores un ambiente de confianza en la gestión del recurso humano.

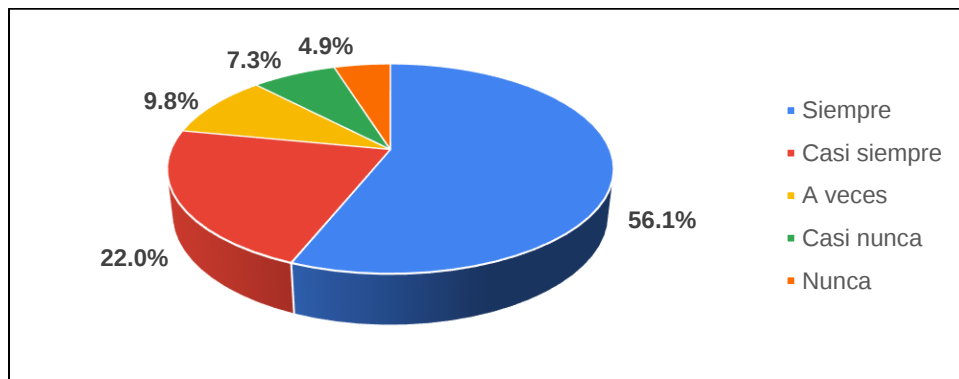
Según los datos que se muestran en la Tabla N°4 y en el Gráfico N°4, el 56.1% de los colaboradores considera que sus consultas al Departamento de Recursos Humanos son atendidas siempre, mientras que el 22% indicó que sus consultas casi siempre son atendidas. Respecto al porcentaje que tiene una percepción no tan favorable, un 7.3% de los mismos manifiesta que casi nunca reciben atención de sus consultas en tanto un 4.9% sostiene que sus consultas nunca son atendidas. Un 9.8% de los colaboradores manifiestan una posición neutra al respecto.

Tabla 4. Consideración de los colaboradores sobre la atención de sus consultas por parte del Departamento de Recursos Humanos

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	23	56.1%
Casi siempre	9	22.0%
A veces	4	9.8%
Casi nunca	3	7.3%
Nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Consideración de los colaboradores sobre la atención de sus consultas por parte del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia

Encuentro apertura en el Departamento de Recursos Humanos.

En toda organización se requiere que haya una comunicación fluida, en donde cada uno de los participantes se sienta valorado y tomado en cuenta. El Departamento de Recursos Humanos está para atender a los colaboradores, para escucharlos y darle curso a sus solicitudes y consultas, además de desarrollar una gestión puntual para su desarrollo y crecimiento tanto personal como laboral.

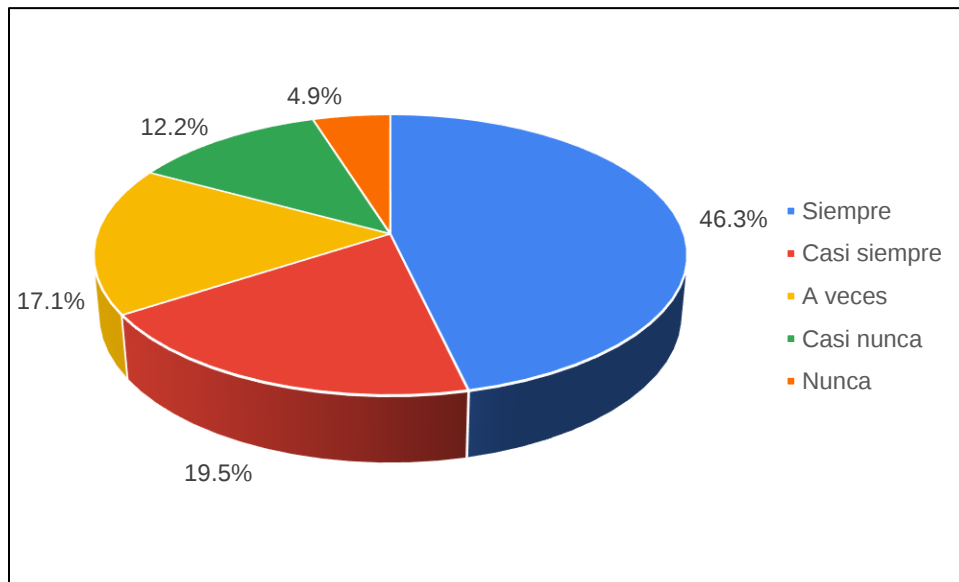
En la Tabla 5 y en el Gráfico 5 se aprecian los resultados de la frecuencia en que los colaboradores consideran que encuentran una apertura en el Departamento de Recursos Humanos: el 46.3% considera que siempre encuentran apertura en tanto un 19.5% manifiesta que casi siempre la encuentran; el 17.1% sostiene una posición neutra al respecto; por otro lado, un 12.2% indica que casi nunca encuentran una apertura y un 4.9% afirma que nunca la encuentran.

Tabla 5. Consideración de los colaboradores respecto a si encuentran apertura en el Departamento de Recursos Humanos

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	19	46.3%
Casi siempre	8	19.5%
A veces	7	17.1%
Casi nunca	5	12.2%
Nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5 Consideración de los colaboradores respecto a si encuentran apertura en el Departamento de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia

Mis quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos.

Es común que el personal de las organizaciones, a causa de las presiones del trabajo, de las inconformidades que puede experimentar por su salario o jornada laboral, por las fricciones con los compañeros o por la falta de claridad en la comunicación de las instrucciones, desee ejercer su

derecho a quejarse ante el departamento correspondiente para el manejo de todas las situaciones relacionadas con los colaboradores. Por esto, el Departamento de Recursos Humanos debe tener una disposición plena para escuchar al personal cuando este se acerque a quejarse por motivos específicos; si el personal tiene una percepción positiva de la acogida que dan a sus quejas, va a sentirse en un ambiente en el cual se siente valorado y parte importante de la organización.

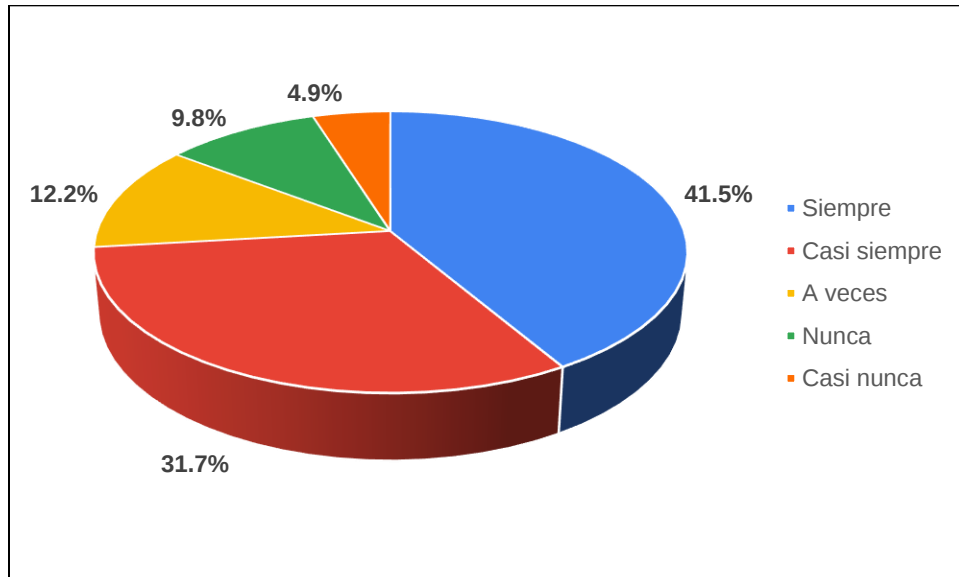
De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla N°6 y en el Gráfico N°6, un 41.5% del personal manifiesta que sus quejas siempre son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos, un 31.7% de los colaboradores afirma que casi siempre son atendidas sus quejas; un 9.8% indica que nunca se atienden sus quejas en tanto un 4.9% señala que casi nunca el departamento en cuestión las atiende. Un 12.2 % de los colaboradores sostiene una posición neutra al respecto.

Tabla 6 Consideración de los colaboradores respecto a que sus quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	17	41.5%
Casi siempre	13	31.7%
A veces	5	12.2%
Nunca	4	9.8%
Casi nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Consideración de los colaboradores respecto a que sus quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia

Se aplican sanciones a los empleados que cometen una falta.

La disciplina es necesaria e importante en todos los ámbitos de la humanidad, por ende, es responsabilidad de la organización velar para que la misma se mantenga en tanto se desarrollan sus actividades. Cuando un colaborador comete alguna falta, se hace acreedor de una sanción la cual puede ser una llamada de atención verbal seguida de una llamada de atención escrita si vuelve a cometer la falta, suspensión laboral por uno o varios días o despido, entre otras.

Si la organización aplica las sanciones de manera justa y oportuna va a ganarse el respeto de los colaboradores, por esto es fundamental no solo que se conozca lo que se espera de cada quien sino también las sanciones por no cumplir con lo definido. El Departamento de Recursos Humanos debe velar para que se cumpla con toda la normativa establecida y dentro de la misma se contemplan las sanciones correspondientes a cada falta.

Lo expresado por los colaboradores del Colegio, información contenida en la Tabla 7 y en el Gráfico 7, permite observar que un 34.1% asume una posición neutra respecto a si se aplican sanciones a los empleados que cometen una falta, un 26.8% indica que siempre se aplican las sanciones que corresponden, el porcentaje determinado según la opinión expresada por los

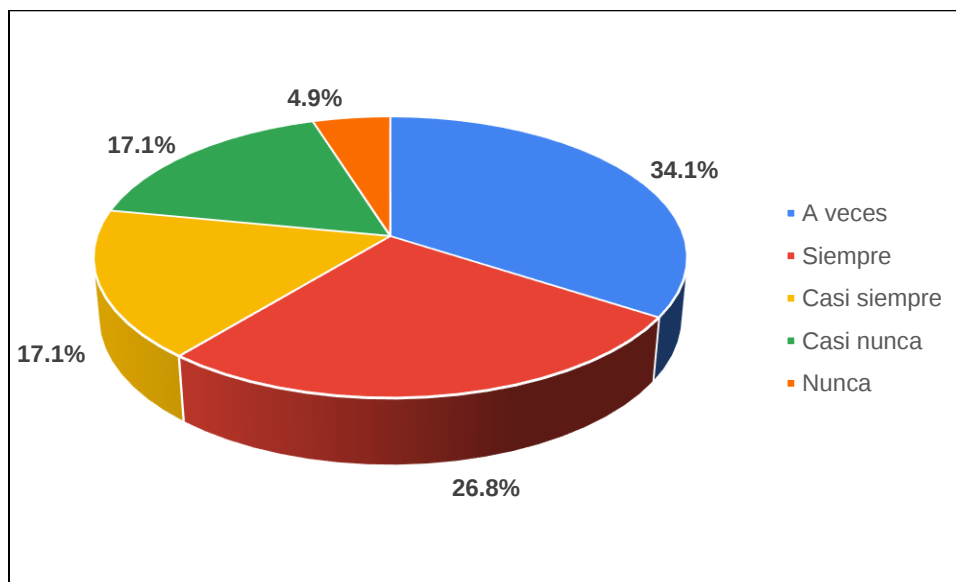
colaboradores de que casi siempre o casi nunca se aplican las sanciones es el mismo para ambas apreciaciones un 17.1% en cada opinión y un 4.9% manifiesta que nunca se aplican las sanciones.

Tabla 7. Consideración de los colaboradores respecto a si se aplican sanciones a los empleados que cometen una falta

Frecuencia	Absoluto	Relativo
A veces	14	34.1%
Siempre	11	26.8%
Casi siempre	7	17.1%
Casi nunca	7	17.1%
Nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Consideración de los colaboradores respecto a si se aplican sanciones a los empleados que cometen una falta



Fuente: elaboración propia

Dimensiones del clima organizacional

Como se ha mencionado en el capítulo II, existen diferentes clasificaciones de las dimensiones del clima organizacional, lo que lleva a una amplia lista de conceptos que son considerados como tales.

Para darle una estructura a la obtención de la información para esta sección del estudio, se definieron 45 preguntas y se agruparon en cinco dimensiones del clima organizacional cuyos resultados serán analizados a continuación.

Credibilidad.

La credibilidad es fundamental en cualquier organización; el que los colaboradores sientan seguridad a la hora de desarrollar sus labores en vista de que tienen en claro lo que se espera de ellos, que perciban que la organización tiene un norte y que van dirigidos al mismo, el hecho que su superior dará respuesta a sus consultas respecto a las labores y a la organización, todo esto contribuye a un buen clima organizacional.

Para reunir la información concerniente a la credibilidad, se plantearon diez preguntas a fin de determinar si los colaboradores creen en la organización y en sus superiores; los resultados se analizan a partir de las tablas y gráficos resultantes de la aplicación del cuestionario.

Mi superior inmediato me informa sobre asuntos que afectan mi trabajo y a la organización.

Mucho del éxito en el desarrollo de las labores en la organización depende de qué tanta y oportuna es la información que se le transmite a los colaboradores. Para que los resultados sean los mejores, cada colaborador debe tener la información a la mano respecto a lo que debe hacer, cuándo y cómo hacerlo, permitiendo un margen de acción para la valoración y ajustes de las eventualidades que se puedan presentar. Un colaborador molesto o confuso no contribuirá a la productividad de la organización como sí lo hará aquel que tiene toda la información requerida para desempeñar sus funciones.

En cuanto a la comunicación recibida por el colaborador de parte de su superior sobre los asuntos que afectan su trabajo y a la organización, un 46.3% menciona que siempre la recibe, un 29.3%

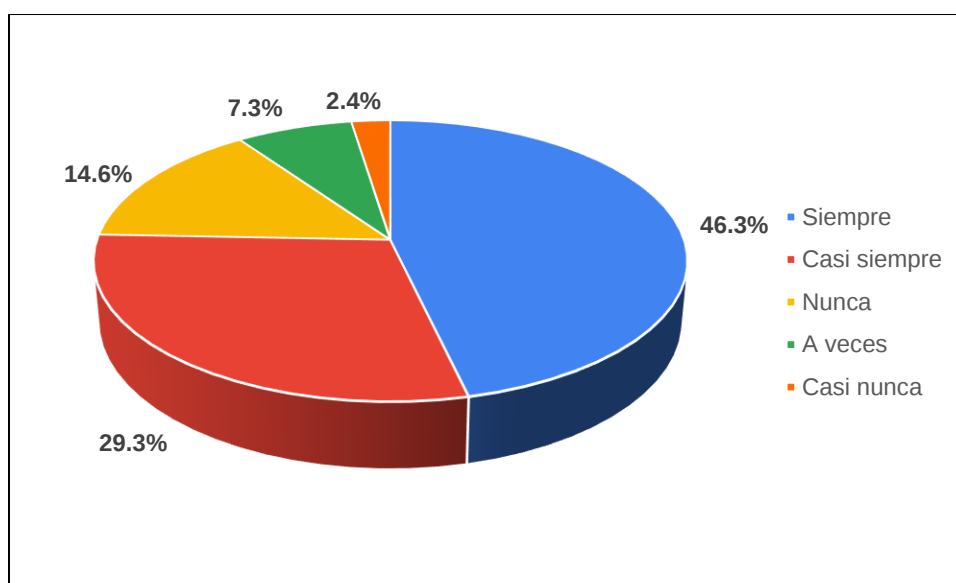
indica que casi siempre la recibe; por otro lado, un 14.6% manifiesta que nunca recibe dicha información y un 2.4% afirma que casi nunca la recibe. Un 7.3% mantiene una posición neutra al respecto. (Ver Tabla 8 y Gráfico 8).

Tabla 8. Consideración de los colaboradores respecto a la información brindada por el superior inmediato sobre los asuntos que afectan su trabajo y a la Organización

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	19	46.3%
Casi siempre	12	29.3%
Nunca	6	14.6%
A veces	3	7.3%
Casi nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Consideración de los colaboradores respecto a la información brindada por el superior inmediato sobre los asuntos que afectan su trabajo y a la Organización



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato comunica claramente lo que se espera de mi trabajo.

Las expectativas que se tengan respecto al trabajo de los colaboradores deben ser razonables, lógicas y ajustadas a la realidad de la organización. No se puede esperar algo de los colaboradores para lo que no cuentan con la capacitación requerida o no se les proveen las herramientas e insumos necesarios para desarrollar sus funciones, de allí que la organización necesita vigilar que no solo se cuente con el recurso humano requerido para lograr cumplir con las metas organizacionales sino también que el proceso de suministro de todo lo necesario sea constante.

Sumado a lo anterior, los superiores deben comunicar a los colaboradores de forma clara y expedita qué es lo que se espera de su trabajo para que sepan lo que deben hacer.

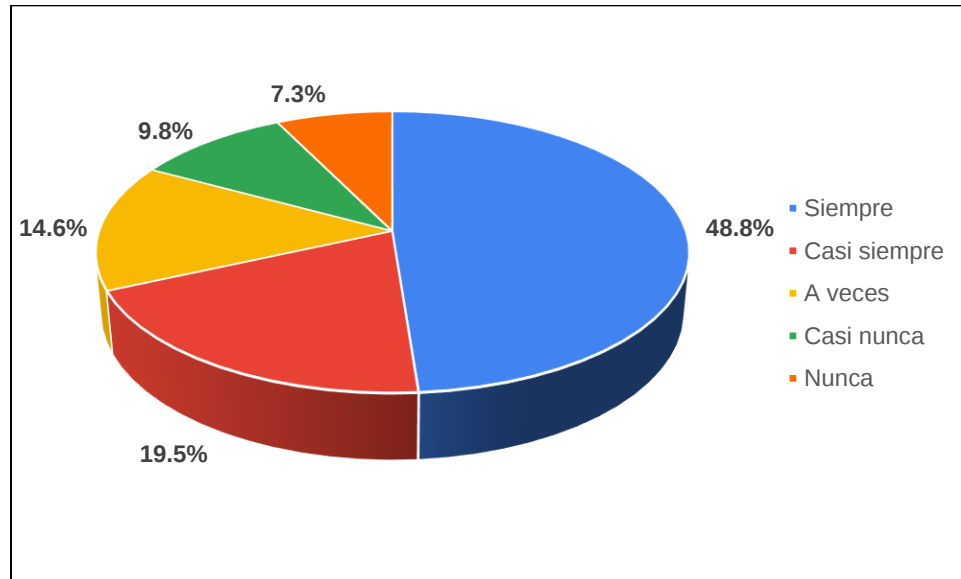
Según los resultados que se aprecian en la Tabla 9 y en el Gráfico 9, un 48.8% de los colaboradores manifiesta que siempre se le comunica lo que se espera de su trabajo, un 19.5% indica que casi siempre se le da esa información; por otro lado, un 9.8% menciona que casi nunca se le informa al respecto en tanto un 7.3% afirma que nunca se le informa lo que se espera de su labor. Un 14.6% mantiene una posición neutra al respecto.

Tabla 9. Consideración de los colaboradores respecto a la claridad de la información brindada por el superior inmediato concerniente a lo que se espera de su trabajo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	20	48.8%
Casi siempre	8	19.5%
A veces	6	14.6%
Casi nunca	4	9.8%
Nunca	3	7.3%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Consideración de los colaboradores respecto a la claridad de la información brindada por el superior inmediato concerniente a lo que se espera de su trabajo



Fuente: elaboración propia

Puedo hacer a mi superior inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara.

Como parte de la dinámica de cualquier actividad humana, surgen dudas y consultas cualquiera que sea la labor que se desempeñe, por lo que es de esperar que en la organización los colaboradores tengan dudas que requieren preguntárselas a su superior inmediato con la expectativa de obtener una respuesta clara.

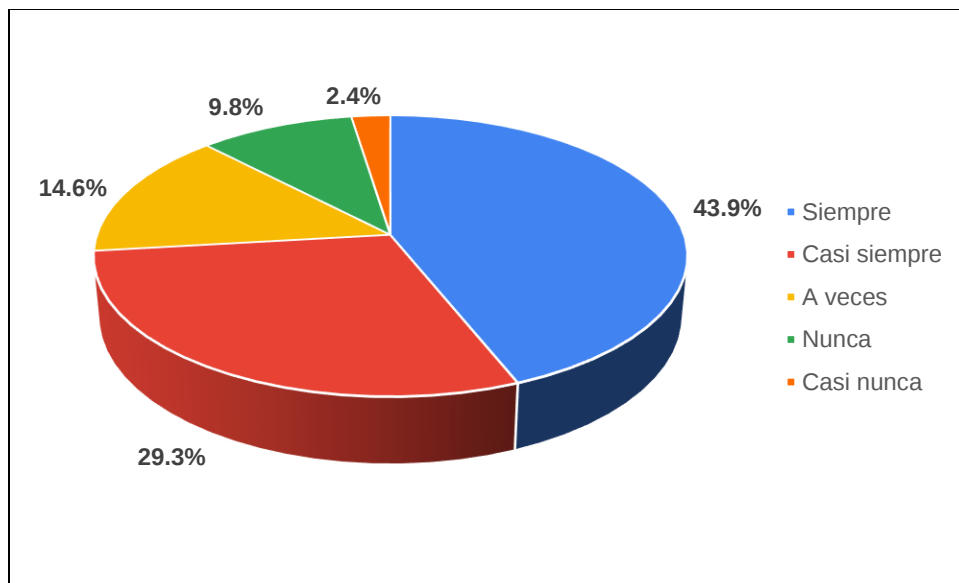
En los resultados a la pregunta planteada al respecto que se muestran en la Tabla 10 y en el Gráfico 10, se aprecia que un 43.9% de los colaboradores considera que siempre recibe una respuesta clara a las preguntas que plantean a su superior inmediato, un 29.3% manifiesta que casi siempre recibe ese tipo de respuesta, un 14.6% indica una posición neutra, un 9.8% afirma que nunca se les responde claramente en tanto un 2.4% sostiene que casi nunca se les responde con claridad.

Tabla 10. Consideración de los colaboradores respecto al hacer a su superior inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	18	43.9%
Casi siempre	12	29.3%
A veces	6	14.6%
Nunca	4	9.8%
Casi nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Consideración de los colaboradores respecto al hacer a su superior inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato es accesible y es fácil hablar con él.

La comunicación entre los superiores y los colaboradores es muy importante y tiene mucha relevancia en el clima organizacional ya que la presencia de una relación accesible suma para el desarrollo de un buen ambiente laboral. Los mandos superiores son los que guían a los colaboradores en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de los objetivos trazados,

por lo que una mala relación entre el superior inmediato y los colaboradores evidentemente va a afectar el desarrollo de las actividades laborales.

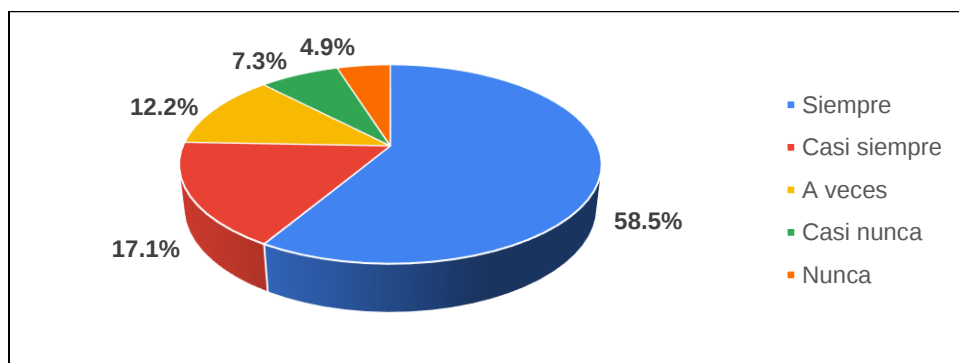
Las respuestas de los colaboradores de la organización a la pregunta qué tan accesible consideran a su superior inmediato y si les resulta fácil hablar con él, cuyos datos se desglosan en la Tabla 11 y en el Gráfico 11, muestran que el 58.5% considera que el superior inmediato siempre es accesible, el 17.1% indica que casi siempre lo es, en tanto un 7.3% manifiesta que casi nunca lo perciben accesible y un 4.9% afirma que nunca es accesible. Un 12.2% de los colaboradores mantiene una posición neutral al respecto.

Tabla 11. Consideración de los colaboradores respecto a lo accesible que es su superior inmediato y lo fácil que es hablar con él

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	24	58.5%
Casi siempre	7	17.1%
A veces	5	12.2%
Casi nunca	3	7.3%
Nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Consideración de los colaboradores respecto a lo accesible que es su superior inmediato y lo fácil que es hablar con él



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato confía que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente.

La supervisión forma parte de la labor de vigilancia de los superiores y es fundamental para mantener el control del desempeño de las funciones por parte de los colaboradores y que las mismas se estén haciendo de forma eficiente y eficaz.

Por otro lado, es necesario fomentar en los colaboradores un sentido de proactividad y crecimiento, por lo que la supervisión que se les brinde debe ser estrictamente la necesaria sin que se crea un sentimiento de presión innecesaria o de que no hay espacio para las sugerencias, permitiendo que el colaborador cumpla con sus labores y contribuya de buena gana a lograr los objetivos trazados. Nada mejor que un ambiente de confianza en donde cada uno sienta la libertad de dar lo mejor de sí para la organización.

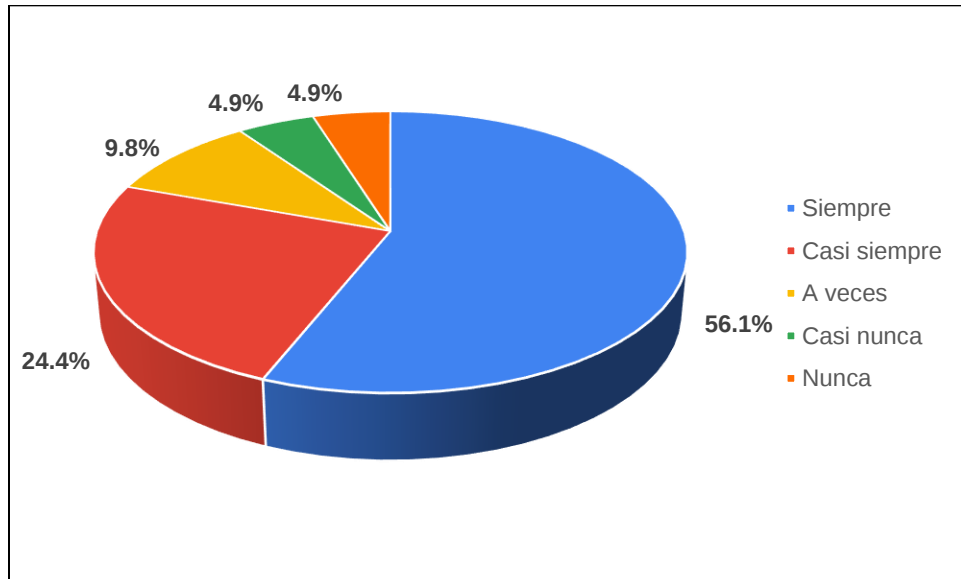
De lo expresado por los colaboradores, se aprecia que un 56.1% considera que siempre el superior inmediato confía en ellos y no los supervisa continuamente, un 24.4% sostiene que casi siempre es así, un 4.9% manifiesta que casi nunca lo perciben así y un 4.9% afirma que nunca. Un 9.8% de los colaboradores mantienen una posición neutral. (Ver Tabla 12 y Gráfico 12).

Tabla 12. Consideración de los colaboradores respecto a la confianza que sus superiores tienen respecto a que hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	23	56.1%
Casi siempre	10	24.4%
A veces	4	9.8%
Casi nunca	2	4.9%
Nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Consideración de los colaboradores respecto a la confianza que sus superiores tienen respecto a que hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente



Fuente: elaboración propia

Aquí a los colaboradores se les delegan responsabilidades.

En toda organización se requiere fomentar la valía de los colaboradores. Hoy en día se reconoce que el recurso más importante que posee cualquier empresa o institución es su personal, la fuerza laboral de la que dispone para lograr alcanzar las metas propuestas.

El trabajo en equipo permite que el todo sea mayor a la suma de sus partes, es decir que cuando a los colaboradores se les toma en cuenta y se integran a un equipo de trabajo mediante la asignación de responsabilidades individuales se les está incentivando a dar lo mejor de sí para el logro conjunto de los objetivos.

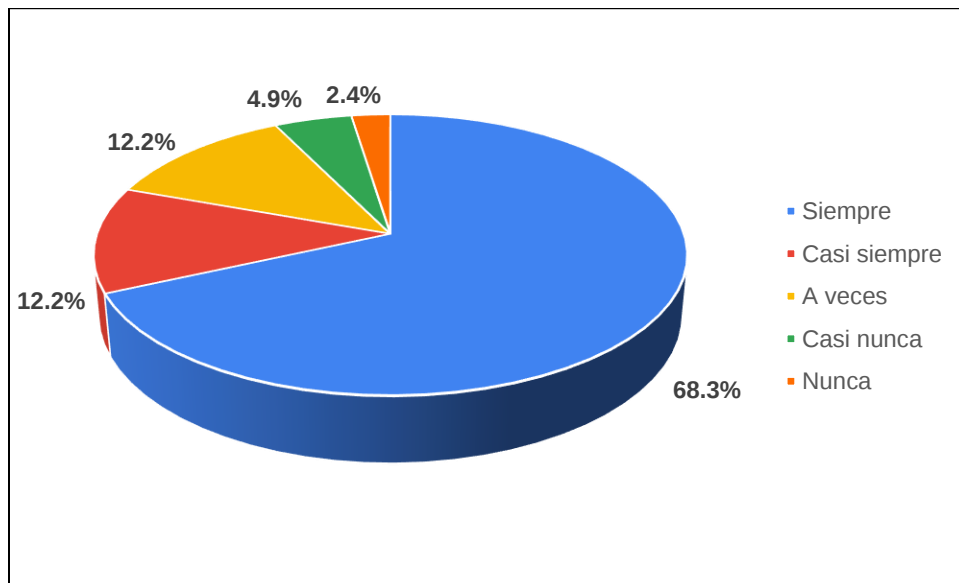
En la Tabla 13 y en el Gráfico 13 se aprecia que el 68.3% de los colaboradores afirma que siempre se les delegan responsabilidades, un 12.2% menciona que casi siempre lo hacen, en tanto un 4.9% sostiene que casi nunca y un 2.4% manifiesta que nunca. Un 12.2% de los colaboradores indica una posición neutra al respecto.

Tabla 13. Consideración de los colaboradores respecto a que se les delegan responsabilidades

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	28	68.3%
Casi siempre	5	12.2%
A veces	5	12.2%
Casi nunca	2	4.9%
Nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13 Consideración de los colaboradores respecto a que se les delegan responsabilidades



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo.

El líder es no solo quién define las directrices para la organización, sino quién las debe comunicar a los colaboradores para que cada uno de los que laboran en la misma tengan el conocimiento de hacia dónde se van a encauzar los esfuerzos y de lo que se han propuesto alcanzar;

su influencia y claridad son fundamentales no solo para marcar el norte hacia dónde se van a dirigir todas las actividades, sino también contribuyen a que se dé un buen clima organizacional.

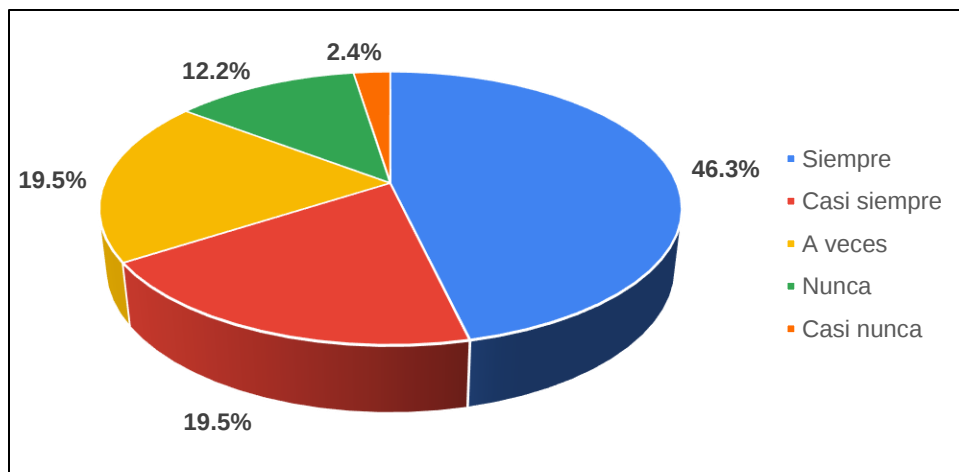
De los resultados obtenidos que se muestran en la Tabla N°14 y el Gráfico N°14, se tiene que un 46.3% de los colaboradores afirma que su superior inmediato siempre tiene una visión clara de hacia dónde va la Organización y de cómo lograrlo, un 19.5% considera que casi siempre la tiene; por otro lado, un 12.2% sostiene que nunca tiene en claro la visión de la Organización y un 2.4% menciona que casi nunca lo tiene en claro. Un 19.5% manifiesta una posición neutra al respecto.

Tabla 14. Consideración de los colaboradores respecto a que su superior inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	19	46.3%
Casi siempre	8	19.5%
A veces	8	19.5%
Nunca	5	12.2%
Casi nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Consideración de los colaboradores respecto a que su superior inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato cumple sus promesas.

Los superiores en una organización están para guiar y supervisar a los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, pero para ello se requiere que se tenga confianza y seguridad de que se va a cumplir con todo lo indicado. Esto involucra no solo lo que tiene que ver con el colaborador en el sentido de que se sujetará a las normas y procedimientos establecidos, sino también con el hecho de que su superior inmediato respetará lo acordado y será consecuente con sus palabras.

Esto es muy importante, principalmente cuando está de por medio promesas que se les ha hecho a los colaboradores, ya que se constituyen en una motivación a la hora de realizar sus labores, por lo que si el colaborador tiene la seguridad que su superior honrará su palabra percibirá un mejor clima laboral y esto será de beneficio para ambas partes.

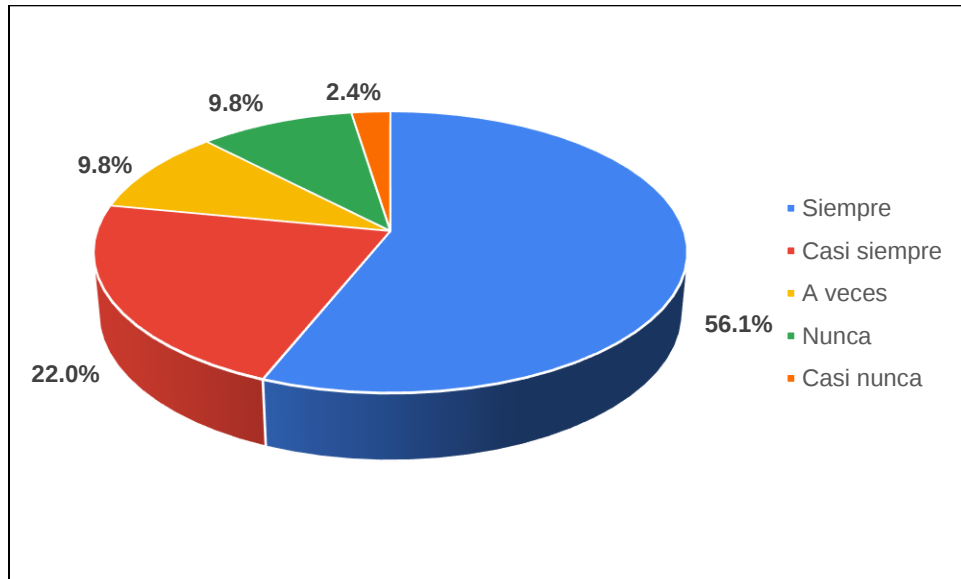
Según la Tabla 15 y el Gráfico 15 que resume lo expresado por los colaboradores, el 56.1% considera que su superior inmediato siempre cumple sus promesas, un 22% manifiesta que casi siempre las cumple, un 9.8% percibe que nunca cumple y un 2.4% afirma que casi nunca se honra la palabra. El porcentaje de los que considera que su superior nunca cumple con lo que promete es el mismo que se mantiene neutro al responder.

Tabla 15. Consideración de los colaboradores respecto a que su superior inmediato cumple sus promesas

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	23	56.1%
Casi siempre	9	22.0%
A veces	4	9.8%
Nunca	4	9.8%
Casi nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Consideración de los colaboradores respecto a que su superior inmediato cumple sus promesas



Fuente: elaboración propia

Considero que en esta organización el despido de personal sería la última opción.

La incertidumbre provoca inseguridad y cuando el individuo la experimenta no se está en la mejor condición para laborar. Cuando los colaboradores se sienten seguros en su puesto, pondrán su mejor empeño a la hora de desarrollar sus actividades laborales, se propicia un ambiente de seguridad tal que los anima a aspirar a un desarrollo tanto profesional como dentro de la misma organización, lo que contribuirá a la estabilidad laboral y a evitar la rotación del personal, permitiendo que se pueda contar con recurso humano especializado y productivo.

Un ambiente de seguridad laboral fomenta un buen clima organizacional y permite que el colaborador trabaje con una mejor actitud y mejore su desempeño.

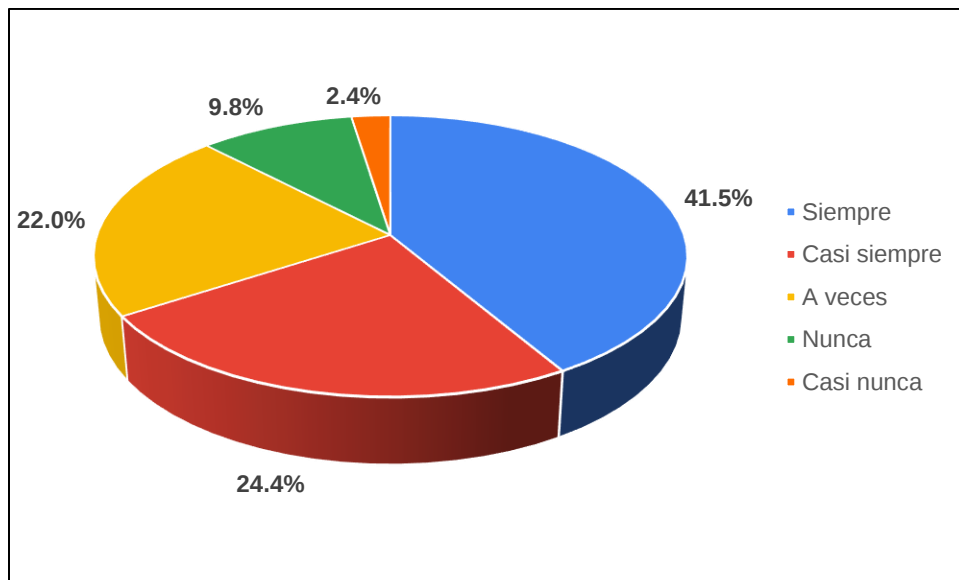
Al respecto, en la Tabla 16 y en el Gráfico 16 se reflejan los resultados de la opinión de los colaboradores, de los cuales un 41.5% afirma que siempre el despido de personal sería la última opción en la organización, un 24.4% indica que casi siempre, un 9.8% manifiesta que nunca y un 2.4% cree que casi nunca lo sería, por otro lado un 22% se mantiene neutral con respecto al tema.

Tabla 16. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización el despido de personal sería la última opción

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	17	41.5%
Casi siempre	10	24.4%
A veces	9	22.0%
Nunca	4	9.8%
Casi nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización el despido de personal sería la última opción



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato dice cómo la gente puede mejorar su trabajo.

Siempre las organizaciones esperan lo mejor de sus colaboradores, pero para que esto sea posible es necesario no solo proveer a los mismos las herramientas, insumos e indicaciones necesarias para que cumplan con su labor, sino que se requiere la presencia constante de los superiores inmediatos para que ejerzan la supervisión necesaria y giren las indicaciones

correspondientes para que el personal pueda mejorar su trabajo. La ausencia del acompañamiento del superior inmediato desanima a los colaboradores y es de esperar que esto termine afectando su rendimiento pero, si perciben que reciben las instrucciones necesarias para mejorar su labor, tienen el estímulo necesario para dar su mejor esfuerzo y más si han propuesto encaminarse hacia su desarrollo laboral y profesional.

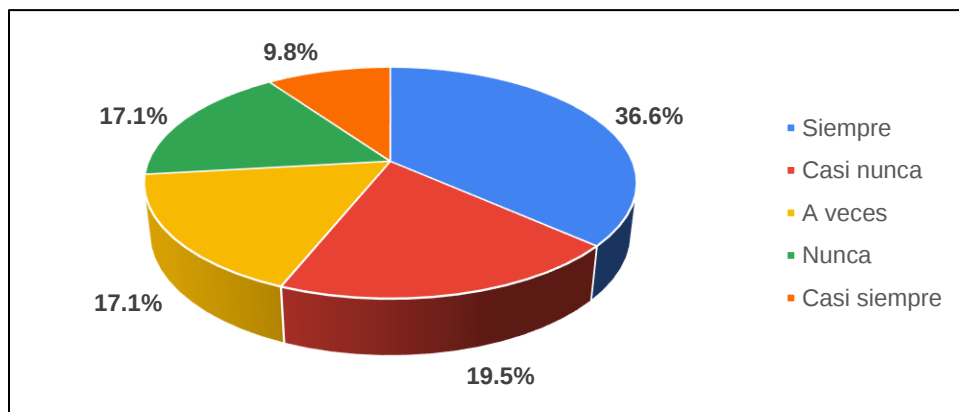
Los colaboradores, según la Tabla 17 y el Gráfico 17, respecto a las indicaciones recibidas del superior inmediato para mejorar su trabajo, en un 36.6% manifiestan que siempre reciben dichas indicaciones, en tanto un 19.5% sostiene que casi nunca las recibe, un 17.1% mantiene una posición neutra; por otro lado, el 17.1% afirma que nunca las recibe y un 9.8% indica que casi siempre las recibe.

Tabla 17. Consideración de los colaboradores respecto a las indicaciones recibidas del superior inmediato para mejorar su trabajo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	15	36.6%
Casi nunca	8	19.5%
A veces	7	17.1%
Nunca	7	17.1%
Casi siempre	4	9.8%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17. Consideración de los colaboradores respecto a las indicaciones recibidas del superior inmediato para mejorar su trabajo



Fuente: elaboración propia

Respeto.

La segunda dimensión del clima organizacional que se contempla en este estudio para su evaluación es el respeto: se afirma que cuando este se pierde se está perdiendo todo y para que se propicie el mejor clima laboral posible es fundamental que los colaboradores perciban que se les respeta, que se les valora, que su labor es reconocida y que sus opiniones son consideradas y valiosas para la organización.

Para obtener la información relacionada con el respeto, se formularon once preguntas a fin de establecer si los colaboradores sienten que son respetados por sus superiores y por la organización; los resultados obtenidos se analizan a continuación.

En la organización me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para mi crecimiento profesional y personal.

Es recomendable que las organizaciones cuenten con un programa permanente de capacitación para su personal, por lo que se deben considerar como un rubro normal dentro de su presupuesto.

Las capacitaciones contribuyen a que los colaboradores sumen conocimiento que les ayudará en el desarrollo de sus funciones y contribuirá al logro de los objetivos de la empresa, además de que los preparará para poder participar en procesos para llenar plazas vacantes a futuro. El interés de la organización debe ser contar con personal más calificado y productivo, por lo que es recomendable que las capacitaciones se perciban no como un gasto sino como una inversión que contribuirá al incremento en la productividad.

Sobre el tema de las capacitaciones, como se aprecia en la Tabla 18 y en el Gráfico 18, un 31.7% de los colaboradores manifiesta una posición neutral respecto a que en la organización se le ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para su crecimiento profesional y personal, un 22% sostiene que siempre le otorgan esa capacitación, un 19.5% indica que casi nunca, un 17.1% afirma que casi siempre y un 9.8% menciona que nunca.

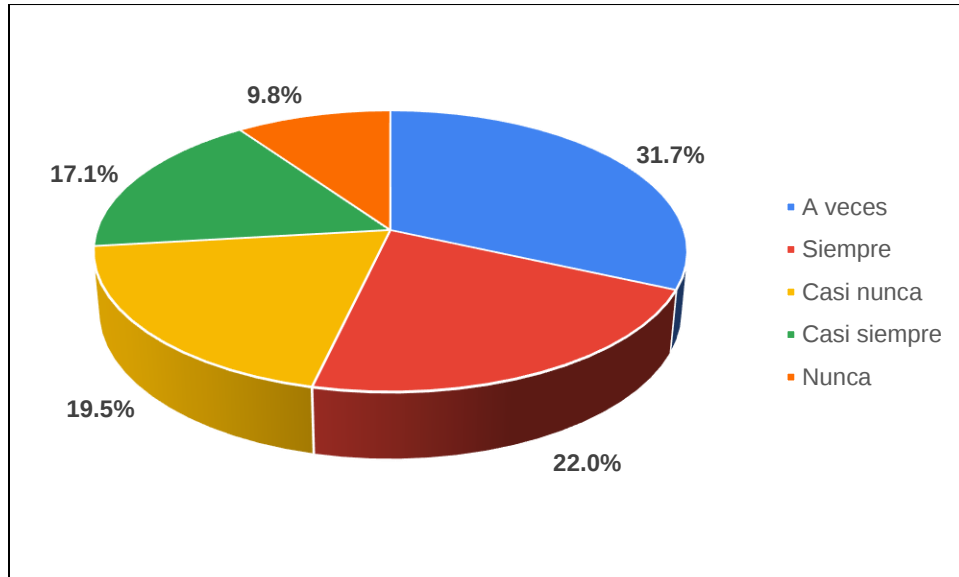
Tabla 18. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se le ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para su crecimiento profesional y personal

Frecuencia	Absoluto	Relativo
A veces	13	31.7%
Siempre	9	22.0%
Casi nunca	8	19.5%
Casi siempre	7	17.1%

Nunca	4	9.8%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se le ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para su crecimiento profesional y personal



Fuente: elaboración propia

La organización me provee los recursos y las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.

Los colaboradores requieren de cierto equipo, herramientas o recursos indispensables para realizar sus labores de forma oportuna. Si bien es cierto una de las premisas en cualquier organización es buscar el máximo rendimiento con la menor utilización de recursos, no es conveniente el limitar la dotación de los mismos ya que el personal se sentirá de manos atadas para cumplir con lo que se le solicita, creando una situación de inconformidad con la situación, lo que incide negativamente en el clima organizacional.

Según la Tabla N°19 y el Gráfico N°19, respecto a cómo perciben los colaboradores la provisión, por parte de la organización, de los recursos y las herramientas necesarias para hacer el trabajo asignado, un 58.5% afirma que siempre le son dados, un 19.5% indica que a veces le son

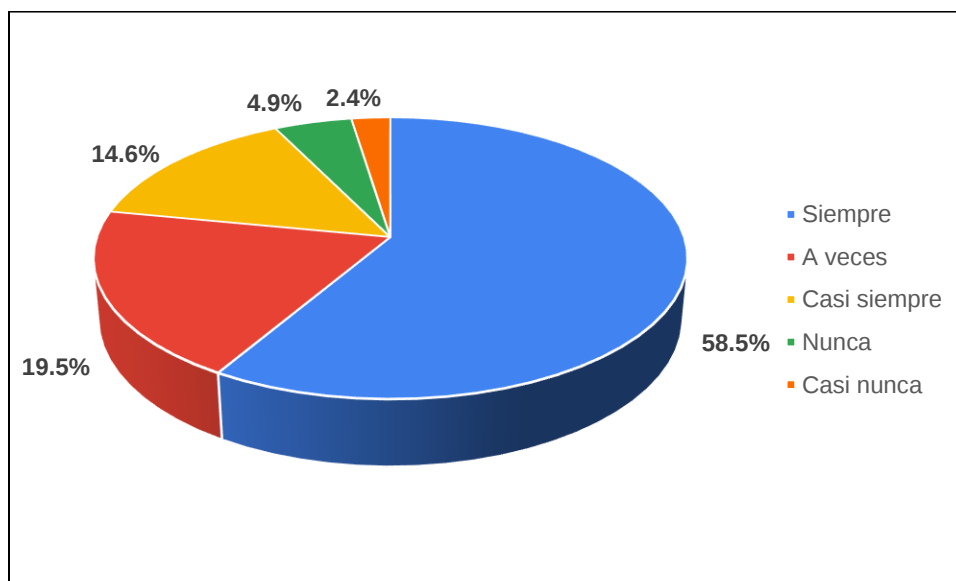
otorgados, un 14.6% manifiesta que casi siempre; por otro lado, un 4.9% sostiene que nunca le son otorgados en tanto un 2.4% menciona que casi nunca cuentan con los recursos necesarios.

Tabla 19. Consideración de los colaboradores respecto a la provisión, por parte de la organización, de los recursos y las herramientas necesarias para hacer el trabajo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	24	58.5%
A veces	8	19.5%
Casi siempre	6	14.6%
Nunca	2	4.9%
Casi nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19. Consideración de los colaboradores respecto a la provisión, por parte de la organización, de los recursos y las herramientas necesarias para hacer el trabajo



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.

El reconocimiento, tanto por el trabajo bien hecho como por el esfuerzo extra de los colaboradores, es necesario para mantener la motivación al máximo, lo que va a contribuir a un buen clima organizacional y a la obtención de una mejor productividad. En la organización deben formularse programas de incentivo y reconocimiento, ya que esto anima al personal a dar lo mejor de sí, y, al fin de cuentas, no solo el personal saldrá beneficiado, sino que todos obtendrán mejores resultados por la aplicación de dichas prácticas.

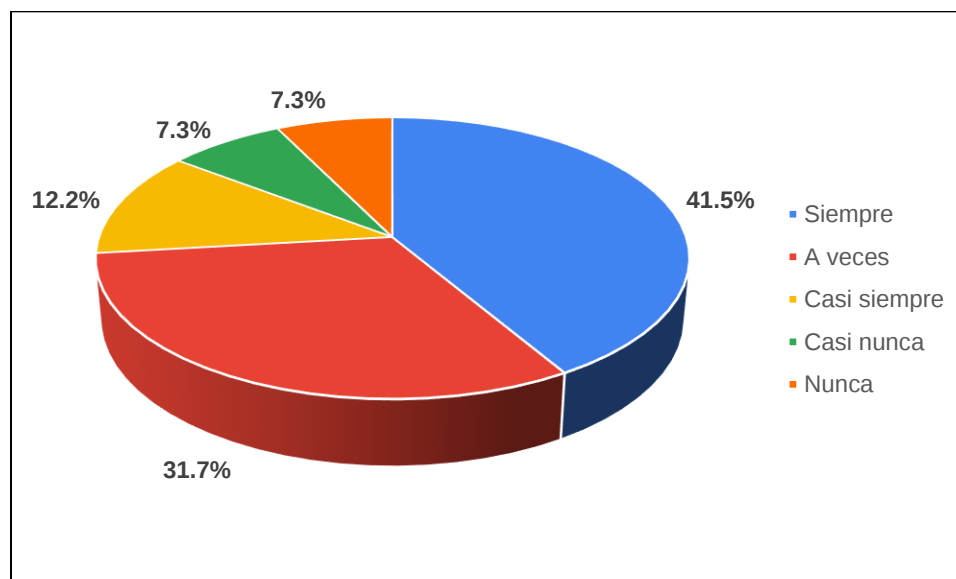
Al analizar las cifras indicadas en la Tabla N°20 y en el Gráfico N°20, que contiene la información de las respuestas de los colaboradores respecto a si el superior inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra, un 41.5% manifiesta que siempre se da dicho reconocimiento, un 31.7% mantiene una posición neutra, el 12.2% indica que casi siempre, en tanto un 7.3% afirma que casi nunca y un 7.3% considera que nunca se les reconoce sus logros o esfuerzos extra.

Tabla 20. Consideración de los colaboradores respecto al reconocimiento por parte de la organización por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	17	41.5%
A veces	13	31.7%
Casi siempre	5	12.2%
Casi nunca	3	7.3%
Nunca	3	7.3%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20. Consideración de los colaboradores respecto al reconocimiento por parte de la organización por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato fomenta y responde genuinamente a nuestras sugerencias e ideas.

La retroalimentación es fundamental para tener un mejor panorama de cómo se sienten los colaboradores y de qué aspectos se pueden mejorar para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos con los que dispone la organización.

Cuando las opiniones, ideas y sugerencias de los que conforman los distintos departamentos son escuchadas, se logra que los mismos se sientan parte de la organización, lo que contribuye a su sentido de identidad y va a propiciar las condiciones para la obtención de mejores resultados, de allí que los superiores inmediatos deben darse a la tarea de fomentar que sus colaboradores se expresen con toda libertad, mostrando verdadero interés al compartir con ellos.

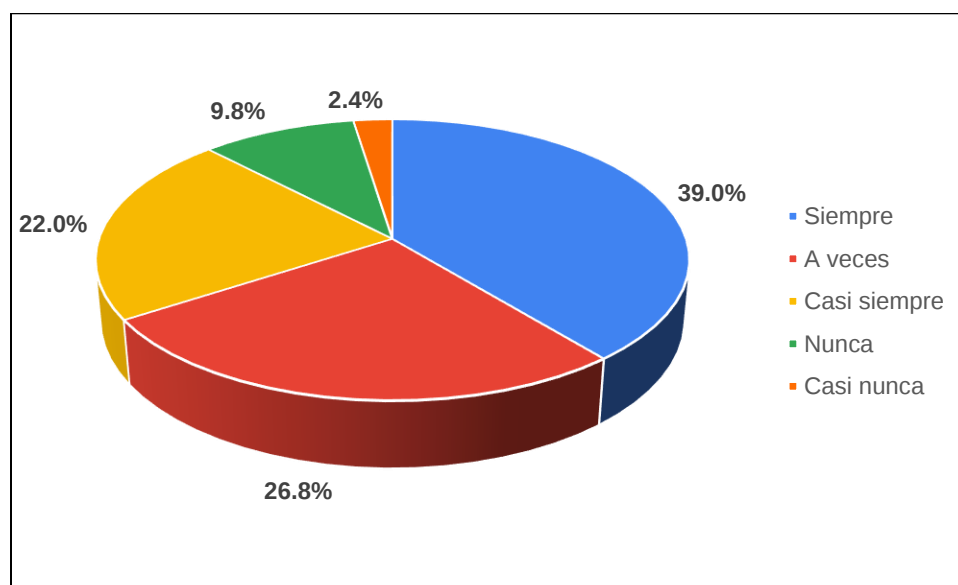
Según la Tabla N°21 y el Gráfico N°21, el 39% de los colaboradores considera que siempre su superior inmediato fomenta y responde genuinamente a sus sugerencias e ideas, un 26.8% mantiene una posición neutra en tanto un 22% afirma que casi siempre reciben esa respuesta, un 9.8% considera que nunca y un 2.4% sostiene que casi nunca.

Tabla 21. Consideración de los colaboradores respecto a con qué frecuencia el superior inmediato fomenta y responde genuinamente a sus sugerencias e ideas

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	16	39.0%
A veces	11	26.8%
Casi siempre	9	22.0%
Nunca	4	9.8%
Casi nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 21. Consideración de los colaboradores respecto a con qué frecuencia el superior inmediato fomenta y responde genuinamente a sus sugerencias e ideas



Fuente: elaboración propia

Me siento físicamente seguro en mi lugar de trabajo.

Toda organización requiere contar con las instalaciones adecuadas para que sus labores puedan desarrollarse de la forma fluida y segura que se requiere, mismas que deben distribuirse buscando aprovechar al máximo el espacio y evitando pérdida de tiempo en movilizaciones innecesarias. Unido a esto, el ofrecer a los colaboradores un ambiente laboral acogedor, aseado, en el que se

sienta físicamente seguro, va a contribuir a que las labores se desarrollen sin interrupciones y en un ambiente laboral agradable, lo que va a influir positivamente en la productividad de los colaboradores.

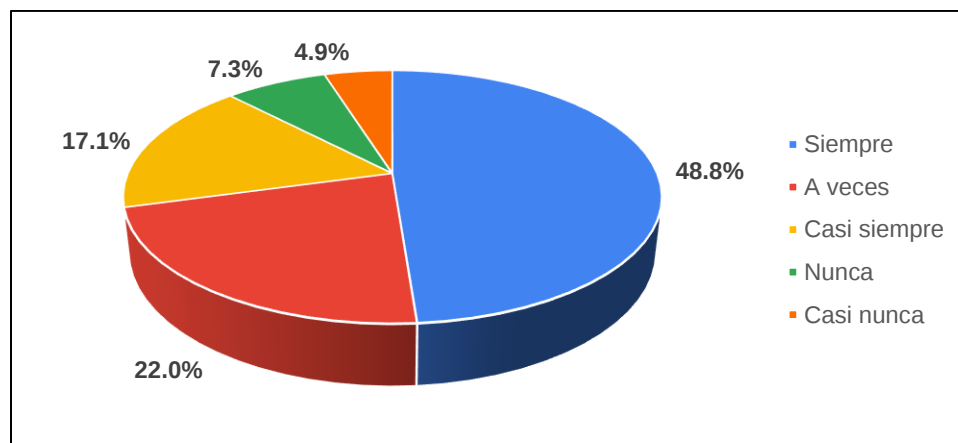
En la Tabla 22 y en el Gráfico 22 se muestran los resultados de lo que opinaron los colaboradores del Colegio respecto a lo físicamente seguros que se sienten en su lugar de trabajo, en donde se aprecia que un 48.8% siempre se siente seguro, un 22% manifiesta que a veces se siente seguro, un 17.1% indica que casi siempre, en tanto un 7.3% afirma que nunca y un 4.9% sostiene que casi nunca percibe seguridad física en el trabajo.

Tabla 22. Consideración de los colaboradores respecto a si se sienten físicamente seguros en su lugar de trabajo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	20	48.8%
A veces	9	22.0%
Casi siempre	7	17.1%
Nunca	3	7.3%
Casi nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 22. Consideración de los colaboradores respecto a si se sienten físicamente seguros en su lugar de trabajo



Fuente: elaboración propia

Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

El recurso humano debe ser un foco de atención especial en cualquier organización, y esto conlleva, entre otras cosas, garantizar que el lugar en donde desarrollan sus labores sea psicológica y emocionalmente saludable.

Si bien es cierto no hay forma de conocer totalmente los problemas que tienen los individuos, primero porque no es competencia directa de los mandos superiores el tener acceso a esa información y luego en razón de que no todos están dispuestos a compartir sus situaciones personales, la organización sí puede elaborar programas de ayuda y soporte para que el colaborador desarrolle sus labores en un ambiente que le ayude a mantenerse estable y seguro tanto psicológica como emocionalmente, unido a dotarle de todo lo necesario para facilitarle al máximo sus labores de modo tal que puedan desempeñarse con tranquilidad y sin presiones innecesarias.

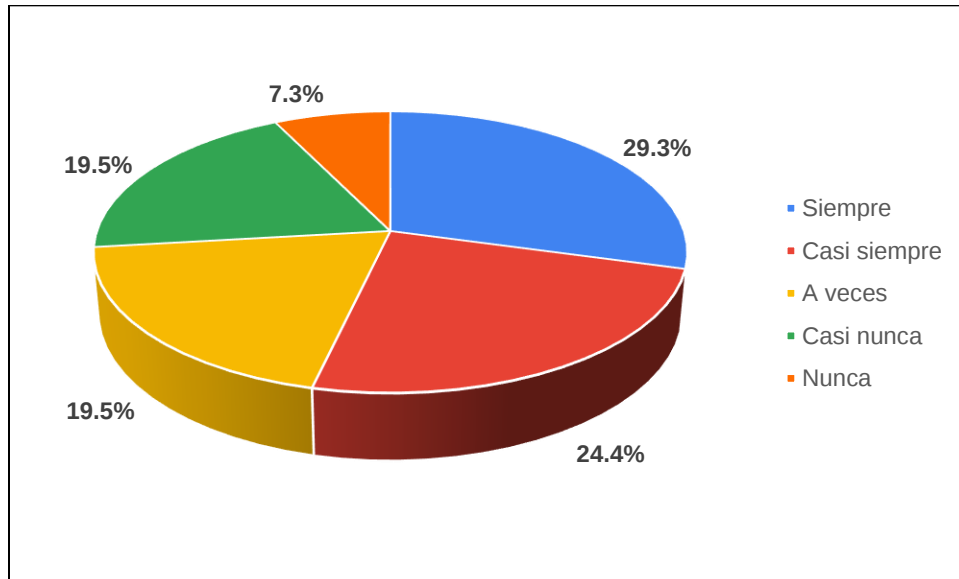
Según los resultados que se presentan en la Tabla 23 y en el Gráfico 23, el 29.3% percibe que siempre el lugar de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable para trabajar, un 24.4% opina que casi siempre es así, en tanto un 19.5% manifiesta que a veces lo consideran como tal, un 19.5% sostiene que casi nunca en tanto un 7.3% afirma que nunca el lugar para trabajar tiene esas características.

Tabla 23. Consideración de los colaboradores respecto a su percepción del lugar de trabajo como psicológica y emocionalmente saludable

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	12	29.3%
Casi siempre	10	24.4%
A veces	8	19.5%
Casi nunca	8	19.5%
Nunca	3	7.3%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 23. Consideración de los colaboradores respecto a su percepción del lugar de trabajo como psicológica y emocionalmente saludable



Fuente: elaboración propia

Cuando es necesario, puedo solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo.

Todas las organizaciones asignan a sus colaboradores el horario de trabajo que deben cumplir, el cual debe ser acorde a la legislación laboral vigente en el país, en Costa Rica se debe respetar lo establecido en el Código de Trabajo respecto a las diferentes jornadas labores que se reconocen y al máximo de horas semanales que se permiten laborar en cada una de ellas, así como en lo que concierne al reconocimiento del pago de las horas extras y días feriados de pago obligatorio.

Cuando la organización tiene políticas laborales claras, definidas y justas, fomenta que el colaborador se sienta en un ambiente seguro por cuanto las reglas están marcadas; es saludable, y necesario, que a esto se sume el conceder el espacio para que los individuos cuenten con la libertad de atender asuntos personales durante su horario de trabajo, previa concesión del permiso respectivo, ya que son asuntos que no pueden postergarse.

Según la opinión de los colaboradores en cuanto a si pueden solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo, datos que se presentan en la Tabla 24 y en el Gráfico 24, el 53.7% afirma que siempre pueden solicitar permiso, 29.3% indicó que casi siempre,

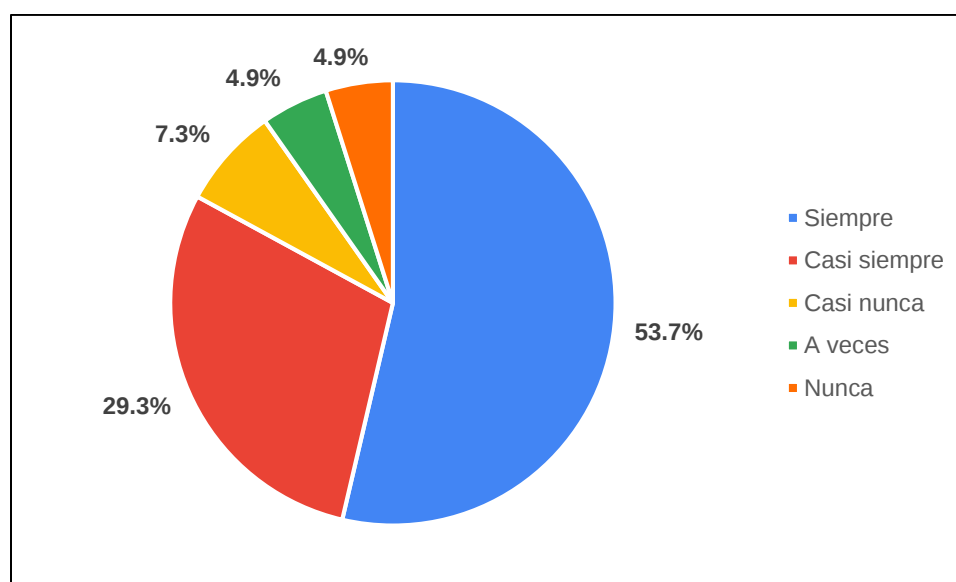
el 7.3% menciona que casi nunca, el 4.9% considera que a veces pueden hacerlo y un 4.9% manifiesta que nunca pueden solicitar dicho permiso.

Tabla 24. Consideración de los colaboradores respecto a el acceso a solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	22	53.7%
Casi siempre	12	29.3%
Casi nunca	3	7.3%
A veces	2	4.9%
Nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 24. Consideración de los colaboradores respecto a el acceso a solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo



Fuente: elaboración propia

A los colaboradores se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.

Las organizaciones deben encauzar sus políticas y reglamentos no solo para alcanzar sus objetivos financieros, sino también para contar con un recurso humano preparado, saludable y

productivo, lo cual va más allá de solo lo físico ya que involucra lo emocional, lo espiritual y lo mental. Los tiempos en que los altos mandos consideraban a sus colaboradores como máquinas, carentes de necesidades emocionales y mentales, deben quedar atrás. Hoy se requiere una disposición en todas las organizaciones para asistir a su personal de modo tal que cumplan con su jornada laboral en un ambiente que estimule el hacer las cosas con excelencia, a la vez en brindarle herramientas y recursos para su superación personal de modo que atiendan estos aspectos sin abandonar lo concerniente a su ámbito personal.

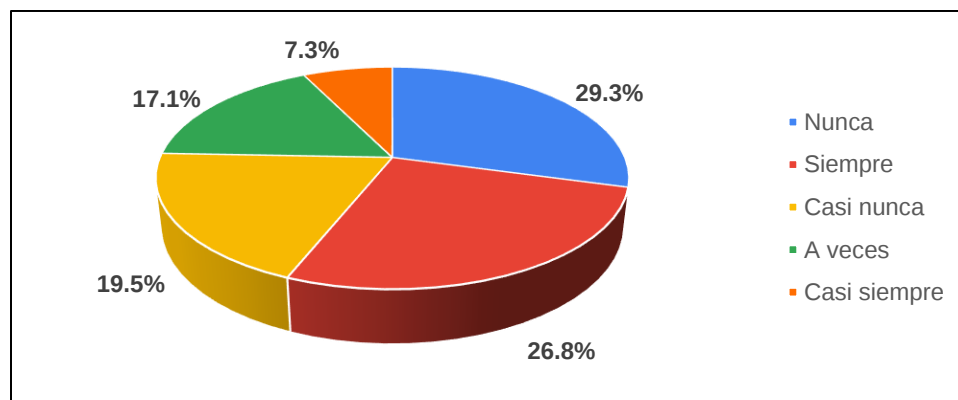
Según la Tabla 25 y el Gráfico 25, respecto al ánimo que se les brinda a los colaboradores para que equilibren su vida laboral y su vida personal, el 29.3% afirma que nunca lo hacen, el 26.8% sostiene que siempre lo hacen, un 19.5% opina que casi nunca lo hacen, un 17.1% manifiesta que a veces y un 7.3% indica que casi siempre reciben ese ánimo.

Tabla 25. Consideración de los colaboradores respecto al ánimo que se les brinda para que equilibren su vida laboral y su vida personal

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Nunca	12	29.3%
Siempre	11	26.8%
Casi nunca	8	19.5%
A veces	7	17.1%
Casi siempre	3	7.3%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 25. Consideración de los colaboradores respecto al ánimo que se les brinda para que equilibren su vida laboral y su vida personal



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como colaborador.

Como parte del respeto que se merece el colaborador, es importante que los superiores le den el valor que se merece como persona, y esto contempla que se muestre un interés y un seguimiento a todo lo que compete al cumplimiento de sus responsabilidades laborales y también a su condición como persona.

Cuando en la organización el individuo se siente apoyado, tomado en cuenta, valorizado, al contar con alguien a su lado que le está dando un acompañamiento en su crecimiento personal y laboral, el colaborador va a proponerse permanecer dentro de la organización todo el tiempo que le sea posible y que se lo permiten ya que se va a sentir realizado dentro de la misma.

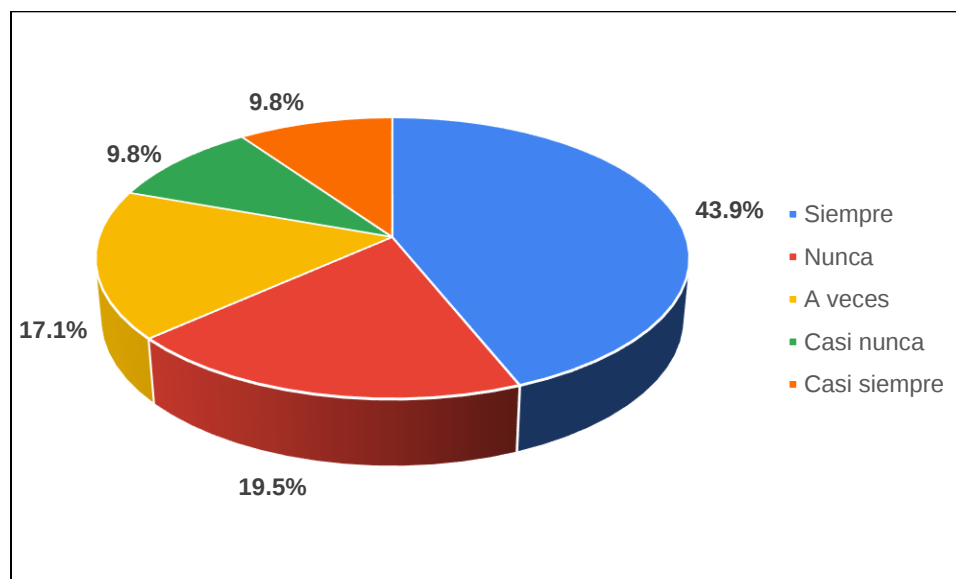
Respecto a la frecuencia en la que el colaborador percibe que el superior inmediato le muestra un interés sincero como persona y no solo como colaborador, en la Tabla 26 y en el Gráfico 26 se aprecia que el 43.9% considera que siempre es así, el 19.5% afirma que nunca, el 9.8% sostiene que casi nunca y el mismo 9.8% manifiesta que casi siempre; por otro lado, un 17.1% se mantiene neutral en este tema.

Tabla 26. Consideración de los colaboradores respecto a que el superior inmediato demuestra un interés sincero en él como persona y no solo como colaborador

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	18	43.9%
Nunca	8	19.5%
A veces	7	17.1%
Casi nunca	4	9.8%
Casi siempre	4	9.8%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 26. Consideración de los colaboradores respecto a que el superior inmediato demuestra un interés sincero en él como persona y no solo como colaborador



Fuente: elaboración propia

Contamos con beneficios especiales y únicos en la organización.

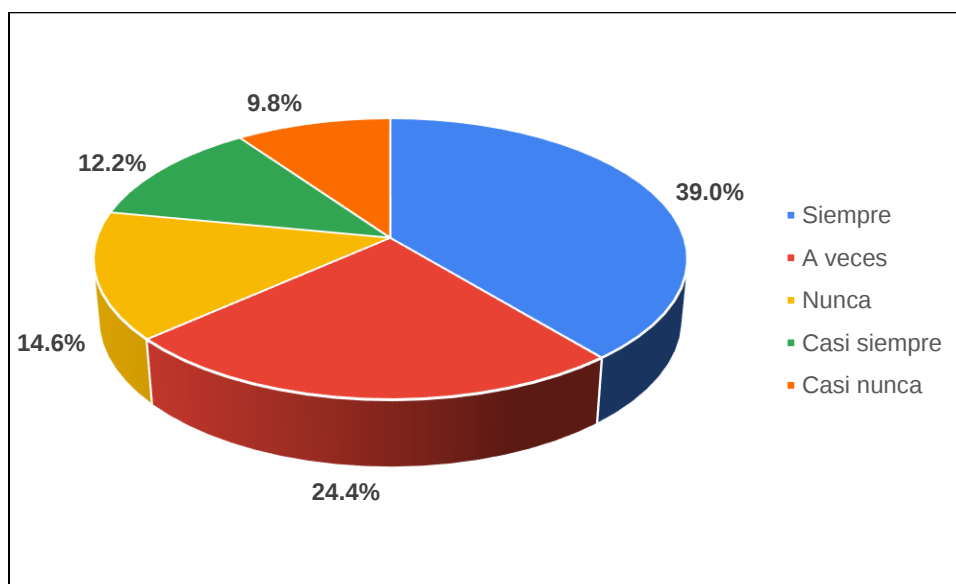
Un plan de incentivos adecuado, justo, medurado y que sea realizable de acuerdo a la estructura de gastos e inversión que se presupueste, va a contribuir para que la organización cuente con personal motivado y productivo.

En la Tabla 27 y en el Gráfico 27 se reflejan los resultados de la pregunta planteada a los colaboradores respecto a si cuentan con beneficios especiales y únicos en la organización, en donde se aprecia que el 39% menciona que siempre cuenta con tales beneficios, el 24.4% manifiesta que a veces, el 14.6% indica que nunca, el 12.2% afirma que casi siempre en tanto el 9.8% sostiene que casi nunca.

Tabla 27. Consideración de los colaboradores respecto a que se cuenta con beneficios especiales y únicos en la organización

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	16	39.0%
A veces	10	24.4%
Nunca	6	14.6%
Casi siempre	5	12.2%
Casi nunca	4	9.8%
Total general	41	100%

Gráfico 27. Consideración de los colaboradores respecto a que se cuenta con beneficios especiales y únicos en la organización



Fuente: elaboración propia

En esta organización existen buenas oportunidades de crecimiento.

Es recomendable que toda organización brinde a los colaboradores las oportunidades para su crecimiento dentro de la misma, lo que va a propiciar que se cuente con personal motivado, preparado y con disposición para hacer carrera profesional dentro de la empresa o institución. Esto facilitará el poder llenar aquellas plazas nuevas o que queden vacantes mediante la promoción interna, lo que disminuye costos y provee un recurso humano con sentido de identidad y familiarizado con la dinámica de la organización.

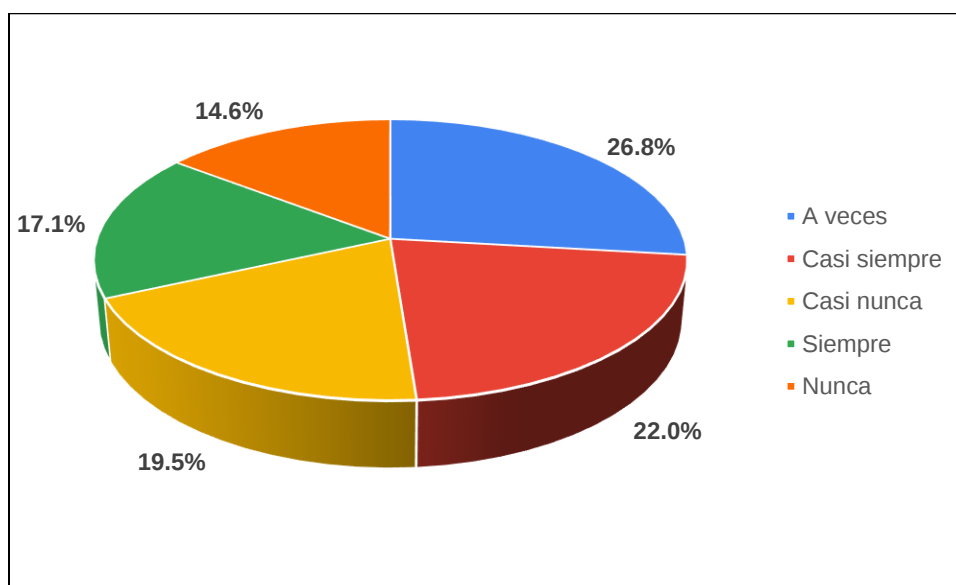
Según la Tabla 28 y el Gráfico 28, respecto a la existencia de buenas oportunidades de crecimiento, un 26.8% de los colaboradores mantiene una posición neutra porque considera que se dan a veces, un 22% indica que casi siempre, un 19.5% manifiesta que casi nunca, un 17.1% afirma que siempre y un 14.6% sostiene que nunca existen esas oportunidades.

Tabla 28. Consideración de los colaboradores respecto a la existencia de buenas oportunidades de crecimiento

Frecuencia	Absoluto	Relativo
A veces	11	26.8%
Casi siempre	9	22.0%
Casi nunca	8	19.5%
Siempre	7	17.1%
Nunca	6	14.6%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 28. Consideración de los colaboradores respecto a la existencia de buenas oportunidades de crecimiento



Fuente: elaboración propia

Imparcialidad.

Una dimensión del clima organizacional que resulta muy importante para ser analizada es la imparcialidad. Los colaboradores de la organización necesitan sentir que son tratados por igual, es decir que el superior inmediato no tiene preferidos ni actúa bajo preferencias, sino que su gestión

laboral es valorada conforme a los lineamientos establecidos en las normas, reglamentos y políticas establecidas.

Se formularon nueve preguntas para recopilar la percepción que tienen los colaboradores respecto a la imparcialidad en la organización. A continuación, se presenta el resultado obtenido de las respuestas recabadas.

A los colaboradores se les paga justamente por el trabajo que hacen.

Los colaboradores de cualquier organización tienen derecho a un salario justo y digno. Siempre el salario es un tema muy sensible a la hora de tratar aspectos de contratación y laborales en general, por lo que la organización debe contar con políticas claras y definidas para que no se den confusiones ni el personal perciba que no se le está reconociendo económicamente su esfuerzo y dedicación.

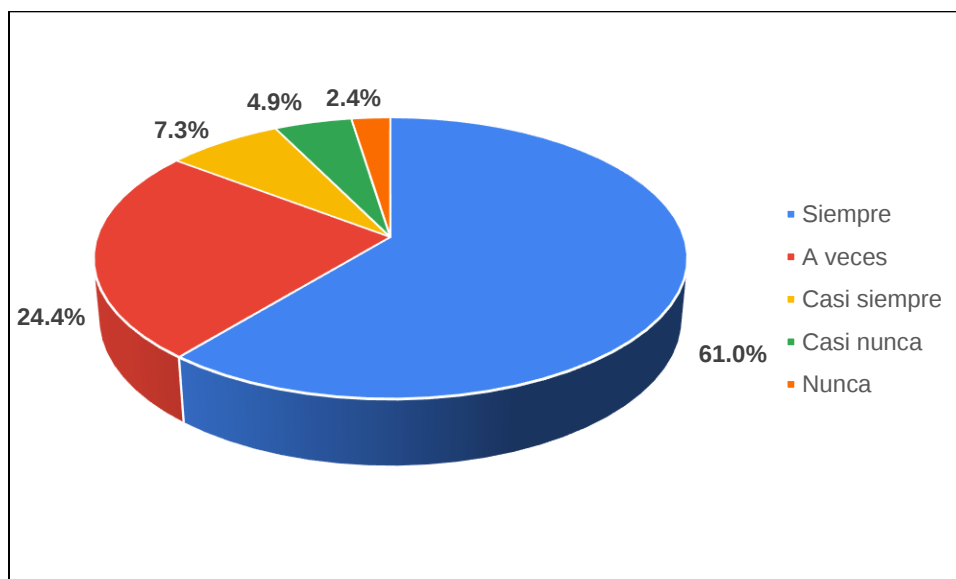
Según lo indicado en la Tabla 29 y en el Gráfico 29, el 61% de los colaboradores del Colegio considera que siempre se les paga justamente por el trabajo que hacen, el 24.4% afirma que a veces, el 7.3% manifiesta que casi siempre, en tanto un 4.9% indica que casi nunca y un 2.4% sostiene que nunca.

Tabla 29. Consideración de los colaboradores respecto a que se les paga justamente por el trabajo que hacen

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	25	61.0%
A veces	10	24.4%
Casi siempre	3	7.3%
Casi nunca	2	4.9%
Nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 29. Consideración de los colaboradores respecto a que se les paga justamente por el trabajo que hacen



Fuente: elaboración propia

Puedo recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a mi desempeño y al logro de mis metas en la organización.

Un colaborador motivado contribuirá a la productividad de la organización más allá que el promedio de otros colaboradores, de allí que las organizaciones pueden desarrollar e implementar un robusto plan de reconocimientos e incentivos para premiar el esfuerzo extra realizado.

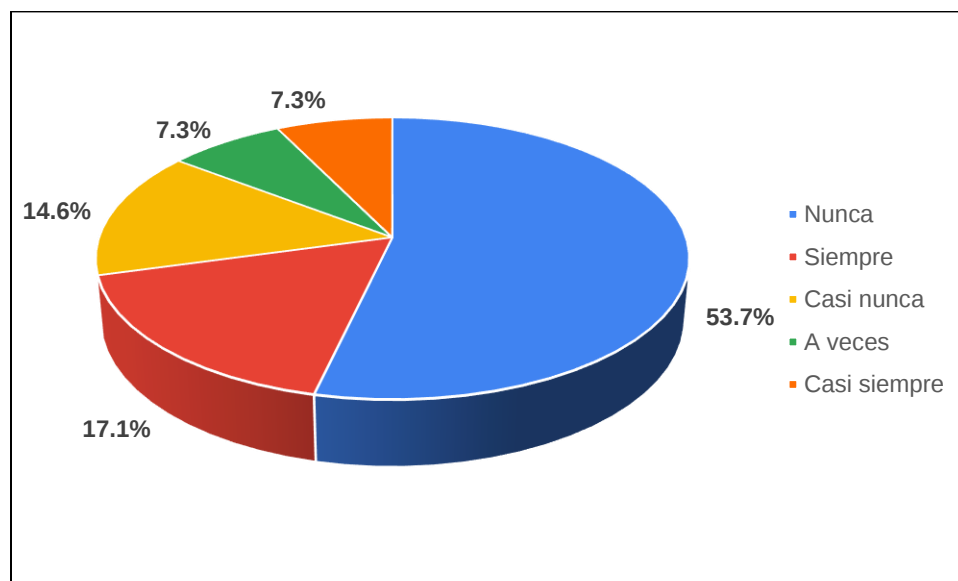
En la Tabla 30 y en el Gráfico 30 se presentan los resultados a la consulta realizada a los colaboradores del Colegio respecto a si pueden recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a su desempeño y al logro de las metas en la organización, datos que muestran que el 53.7% afirma que nunca, un 17.1% opina que siempre, un 14.6% considera que casi nunca, un 7.3% sostiene que a veces y un 7.3% menciona que casi siempre.

Tabla 30. Consideración de los colaboradores respecto a recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a su desempeño y al logro de las metas de la organización

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Nunca	22	53.7%
Siempre	7	17.1%
Casi nunca	6	14.6%
A veces	3	7.3%
Casi siempre	3	7.3%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 30. Consideración de los colaboradores respecto a recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a su desempeño y al logro de las metas de la organización



Fuente: elaboración propia

Me tratan bien independientemente de mi posición en la organización.

En las organizaciones existe una estructura formal que se define para contar con una descripción de los niveles jerárquicos y la distribución departamental, a la vez que presenta una descripción de los puestos y su ubicación en la distribución jerárquica. Esto no significa que se establecen

diferencias entre las personas, por lo que se debe fomentar el reconocimiento de las personas como tal sin importar el cargo que ostenten.

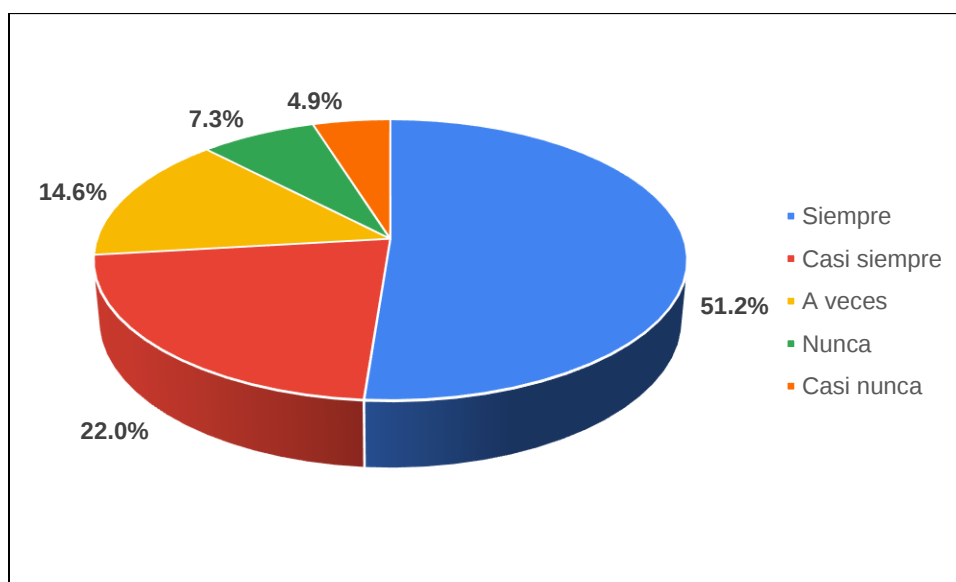
Según la Tabla 31 y el Gráfico 31, el 51.2% de los colaboradores considera que siempre se le trata bien independientemente de la posición en la organización, el 22% sostiene que casi siempre recibe ese trato, el 14.6% afirma que a veces, el 7.3% menciona que nunca y el 4.9% indica que casi nunca son tratados bien.

Tabla 31. Consideración de los colaboradores respecto a que se les trata bien independientemente de su posición en la organización

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	21	51.2%
Casi siempre	9	22.0%
A veces	6	14.6%
Nunca	3	7.3%
Casi nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 31. Consideración de los colaboradores respecto a que se les trata bien independientemente de su posición en la organización



Fuente: elaboración propia

Los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen.

Las organizaciones tienen la oportunidad de fomentar el crecimiento laboral, profesional y personal de sus colaboradores, lo que va a sumar para contar con personal capacitado para el desarrollo de sus responsabilidades actuales y preparado para asumir nuevas responsabilidades conforme estas se vayan presentando. Sería una paradoja el que una organización promulgue que han definido esa política y que a la hora en que se dé la posibilidad de llenar una plaza vacante no se consideren los méritos de aquellos que se han hecho acreedores de ese derecho y se opte por alguien que llegue a ocupar el puesto por puro favoritismo de los superiores.

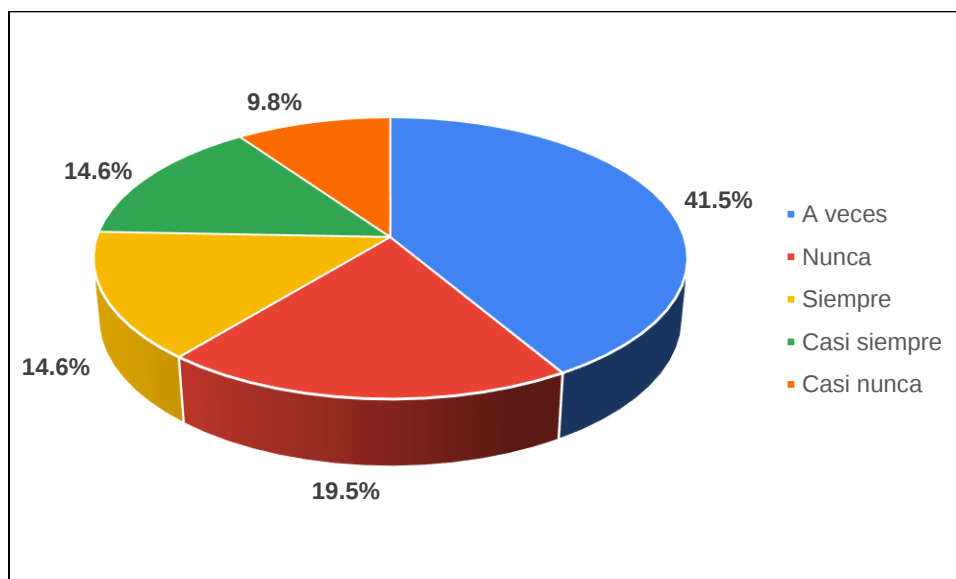
En la Tabla 32 y en el Gráfico 32 se presentan los resultados de las respuestas que los colaboradores dieron a la pregunta si los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen, en donde se aprecia que el 41.5% manifiesta una posición neutra, un 19.5% indica que nunca, un 14.6% considera que siempre, un 14.6% afirma que casi siempre y un 9.8% sostiene que casi nunca los ascensos son justos.

Tabla 32. Consideración de los colaboradores respecto a que los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen

Frecuencia	Absoluto	Relativo
A veces	17	41.5%
Nunca	8	19.5%
Siempre	6	14.6%
Casi siempre	6	14.6%
Casi nunca	4	9.8%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 32. Consideración de los colaboradores respecto a que los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen



Fuente: elaboración propia

Mi superior inmediato evita tener colaboradores favoritos.

El rol que desempeñan los superiores en la gestión laboral es clave para cualquier organización, ya que en mucho del grado de satisfacción y esfuerzo que muestren los colaboradores depende de la actitud y forma de actuar que miren en ellos. Las personas que ostentan cargos de jefatura deben actuar con justicia, apegados a los reglamentos y a las normas establecidas, sin favoritismos; solo así se podrá construir una relación sincera y transparente con los colaboradores que permitirá que las instrucciones, correcciones y cualquier comunicación entre el personal y los mandos superiores sea fructífera.

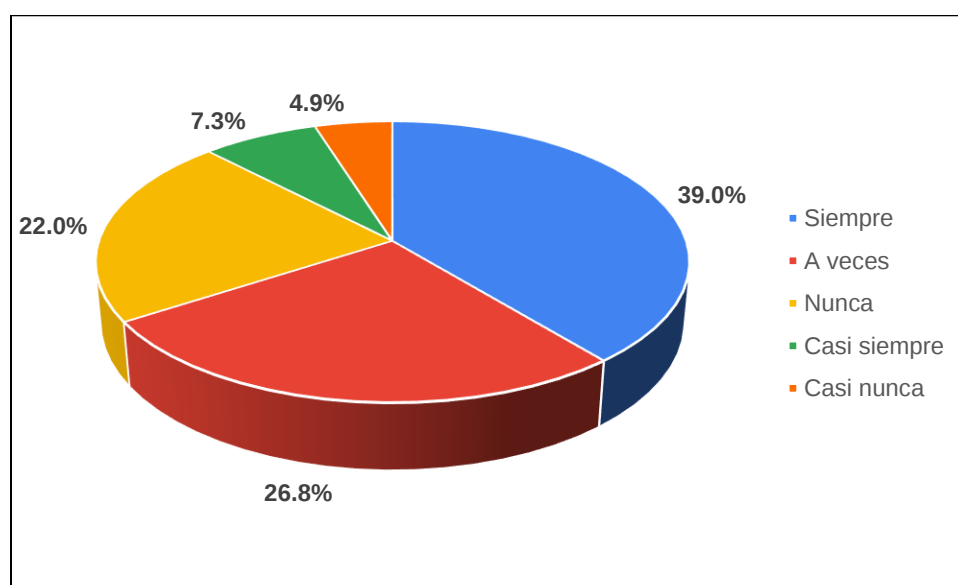
Según la Tabla 33 y el Gráfico 33, a la pregunta concerniente a que el superior inmediato evita tener colaboradores favoritos, el 39% afirma que siempre el superior lo evita, un 26.8% menciona que a veces, un 22% manifiesta que nunca lo evita, un 7.3% considera que casi siempre lo evita en tanto un 4.9% indica que casi nunca lo evita.

Tabla 33. Consideración de los colaboradores respecto a que el superior inmediato evita tener empleados favoritos

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	16	39.0%
A veces	11	26.8%
Nunca	9	22.0%
Casi siempre	3	7.3%
Casi nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 33 Consideración de los colaboradores respecto a que el superior inmediato evita tener empleados favoritos



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal.

La dinámica en las organizaciones puede llegar a propiciar el que se den oportunidades a los colaboradores para unirse a nuevos proyectos, ascensos, participación de programas especiales de responsabilidad social y otros, que bien encauzados y regulados permiten que la incorporación a los mismos sea de beneficio tanto para los participantes como para la organización.

Fomentar el compañerismo y la búsqueda del beneficio común contribuye a que disminuya la malsana competencia y propiciará que cada quién, por méritos propios, pueda obtener un logro personal dentro de la organización.

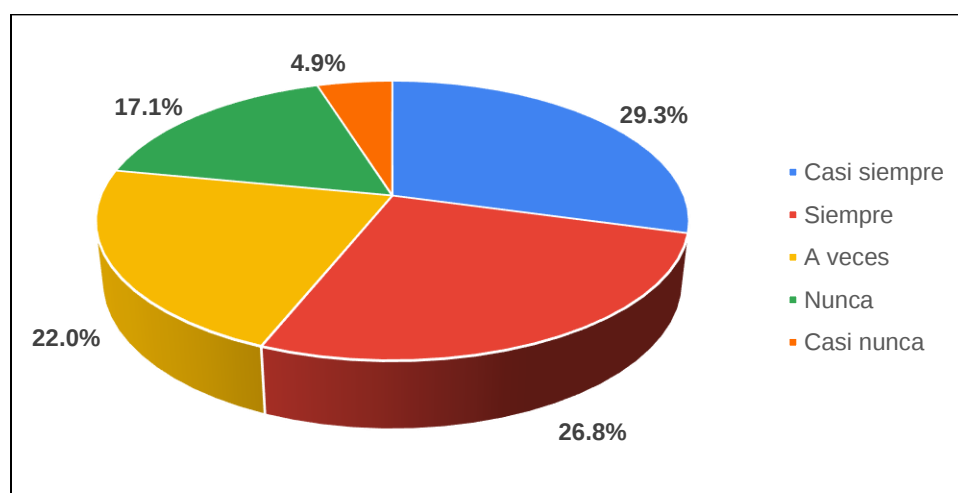
Las cifras que muestran las respuestas a la pregunta que los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal se indican en la Tabla N°34 y en el Gráfico N°34, en donde se aprecia que el 29.3% opina que casi siempre es así, un 26.8% indica que siempre, un 22% mantiene una posición neutra, en tanto un 17.1% afirma que nunca y un 4.9% sostiene que casi nunca están en contra de hacerlo.

Tabla 34. Consideración de los colaboradores respecto a que están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Casi siempre	12	29.3%
Siempre	11	26.8%
A veces	9	22.0%
Nunca	7	17.1%
Casi nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 34. Consideración de los colaboradores respecto a que están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual.

La sociedad en general está en una constante lucha contra la discriminación de todo tipo, lucha que es llevada a todas las esferas del quehacer de la humanidad. Las organizaciones deben definir políticas claras en procura del respeto a todos los colaboradores sin distinción de edad, raza, sexo o preferencia sexual.

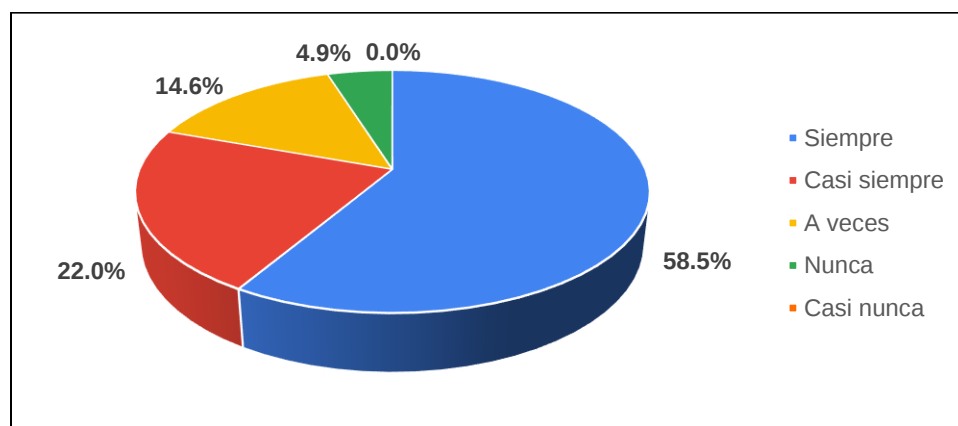
En la Tabla 35 y en el Gráfico 35 respecto a la consulta de si los colaboradores son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual, el 58.5% afirma que siempre, el 22% sostiene que casi siempre, un 14.6% tiene una posición neutra, el 4.9% considera que nunca.

Tabla 35. Consideración de los colaboradores respecto a si son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	24	58.5%
Casi siempre	9	22.0%
A veces	6	14.6%
Nunca	2	4.9%
Casi nunca	0	0.0%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 35. Consideración de los colaboradores respecto a si son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual



Fuente: elaboración propia

Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.

Dentro de las consideraciones que se deben tener en la organización, se debe contar con un marco de reglamentos y procedimientos para atender cualquier situación con los colaboradores, a fin de que perciban seguridad y claridad que ante cualquier proceso que deban enfrentar serán medidos con la misma vara y que se cuenta con la apertura necesaria para que sus opiniones sean escuchadas.

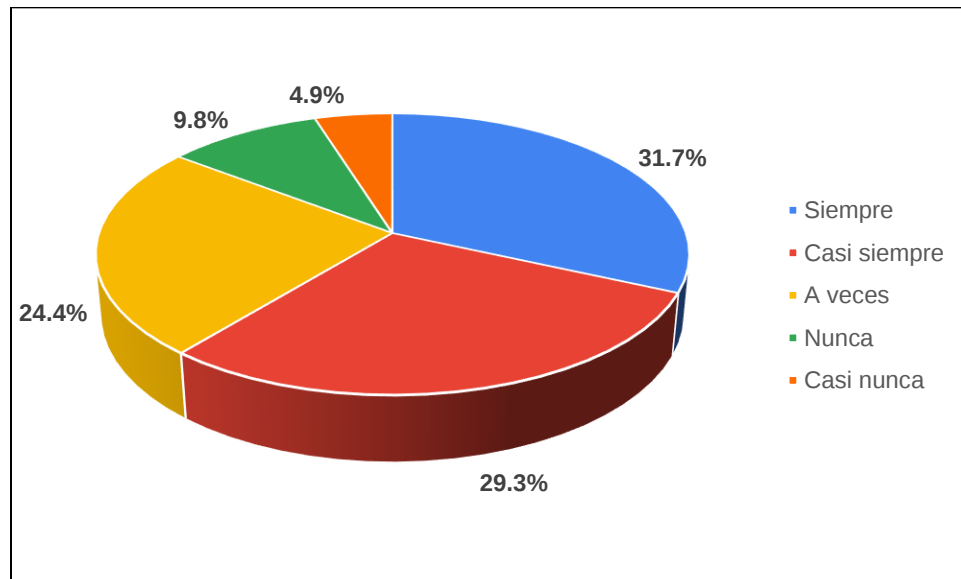
A la pregunta de si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo, resultados que se presentan en la Tabla N° 36 y en el Gráfico N°36, el 31.7% de los colaboradores indica que siempre tendrá esa oportunidad, el 29.3% manifiesta que casi siempre, el 24.4% sostiene una posición neutra, un 9.8% opina que nunca y un 4.9% considera que casi nunca.

Tabla 36. Consideración de los colaboradores respecto a que si son tratados injustamente tendrán la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	13	31.7%
Casi siempre	12	29.3%
A veces	10	24.4%
Nunca	4	9.8%
Casi nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 36. Consideración de los colaboradores respecto a que si son tratados injustamente tendrán la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo



Fuente: elaboración propia

En la organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera justa.

Hay un principio que rige el quehacer de las relaciones laborales: “salario justo por trabajo justo” y este principio es válido a la hora de considerar el reconocimiento que se le debe hacer a los colaboradores por la labor que desempeñan en la organización.

El saber que su desempeño va a ser evaluado de manera equitativa y justa, estimulará al personal a dar lo mejor de sí, lo que redundará en su máxima contribución a la productividad de la organización.

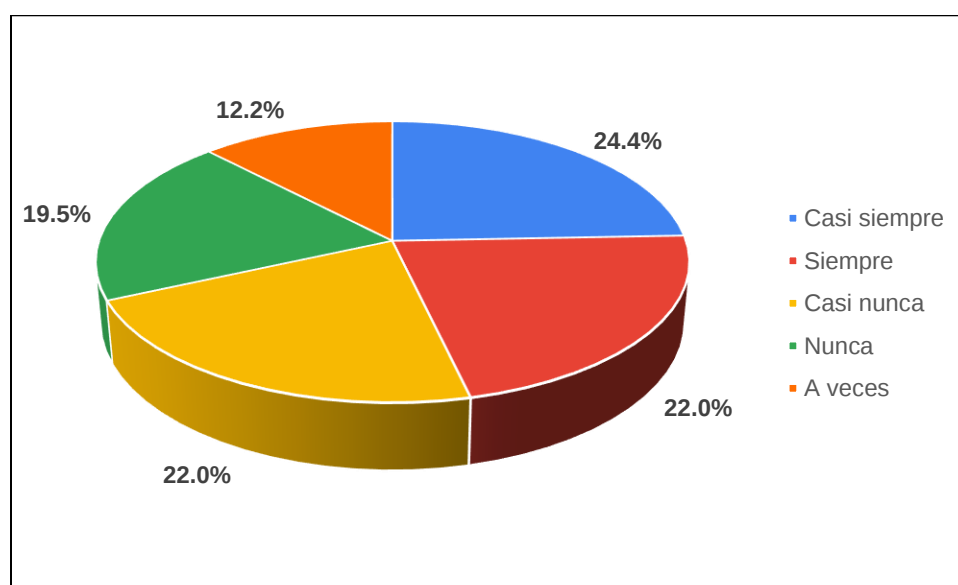
En la Tabla 37 y en el Gráfico 37 se presentan las cifras de lo que manifestaron los colaboradores respecto a que en la organización se evalúa su desempeño de manera justa, y se aprecia que el 24.4% considera que casi siempre se evalúa de esa manera, un 22% afirma que siempre y con el mismo porcentaje otro grupo afirma que casi nunca, en tanto un 19.5% manifiesta que nunca y un 12.2% tiene una posición neutra al manifestar que a veces se evalúa de esa forma.

Tabla 37. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera justa

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Casi siempre	10	24.4%
Siempre	9	22.0%
Casi nunca	9	22.0%
Nunca	8	19.5%
A veces	5	12.2%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 37. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera justa



Fuente: elaboración propia

Orgullo.

Las organizaciones se ven beneficiadas al contar con un recurso humano que no solo se identifica plenamente con los objetivos y la dinámica de la empresa o institución, sino también que se siente orgulloso de laborar en ella y de los logros que como equipo se alcanzan. El sentir que su trabajo hace una diferencia, el hecho que disfrute lo que hace, el sentirse aceptado y considerado como una persona valiosa y productiva, hace que el colaborador se sienta orgulloso tanto de su labor como de su pertenencia a la organización.

Esta dimensión del clima organizacional en el colegio es objeto de estudio, para lo cual se formularon siete preguntas a fin de determinar qué tan orgullos se sienten los colaboradores de formar parte de la organización y de los resultados obtenidos de su gestión. Los resultados de la aplicación del cuestionario se analizan a partir de las Tablas y Gráficos en donde se resumen.

Siento que mi trabajo hace una diferencia en la organización.

El maximizar el aprovechamiento de las capacidades y rendimiento del recurso humano, sin llegar a la explotación o menosprecio, es una meta que las organizaciones pueden incluir dentro de su plan de acción, ya que esto concederá a los colaboradores el margen de acción necesario para el desarrollo de todo su potencial y percibirán que son de valor para la organización como lo es también la labor que desarrollan.

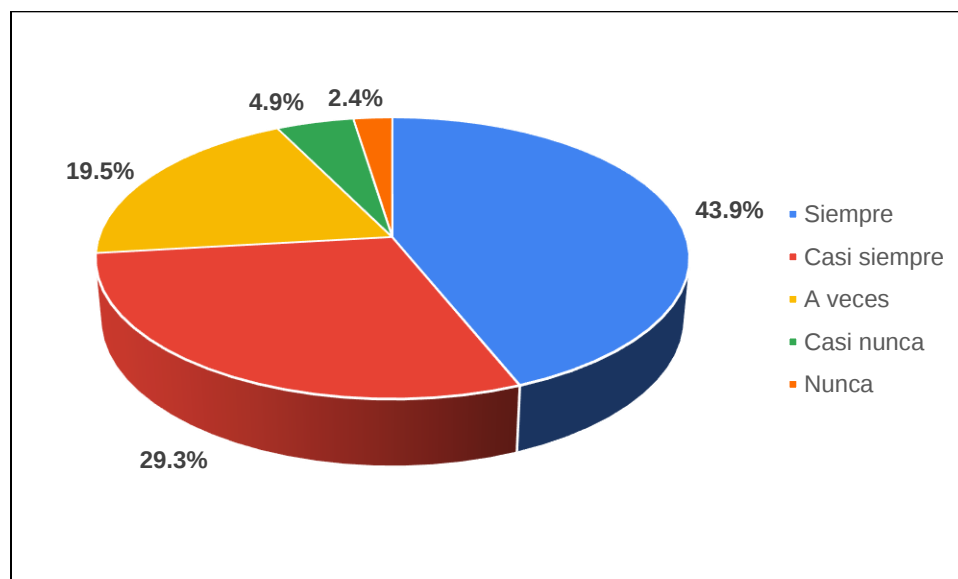
En la Tabla 38 y en el Gráfico 38 se presentan los resultados de las respuestas de los colaboradores a la pregunta de si sienten que su trabajo hace una diferencia en la organización, en donde se aprecia que el 43.9% afirma que siempre, un 29.3% considera que casi siempre, un 19.5% manifiesta que a veces, por otro lado, un 4.9% sostiene que casi nunca y un 2.4% responde que nunca.

Tabla 38. Consideración de los colaboradores respecto a que siente que su trabajo hace una diferencia en la organización

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	18	43.9%
Casi siempre	12	29.3%
A veces	8	19.5%
Casi nunca	2	4.9%
Nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 38. Consideración de los colaboradores respecto a que siente que su trabajo hace una diferencia en la organización



Fuente: elaboración propia

Mi trabajo tiene un significado especial; para mí este es un trabajo en equipo.

La satisfacción laboral es algo que contribuye a que los colaboradores den lo mejor de sí, a que tengan la mejor actitud y comportamiento en el cumplimiento de sus responsabilidades hacia la organización.

Cuando en el ambiente laboral se percibe que hay un interés en los otros colaboradores para hacer equipo, cuando se valora por igual el aporte que cada uno brinda a la organización, cuando se alimenta la iniciativa y los aportes individuales y grupales, los colaboradores van a dar un valor especial a las responsabilidades que le son asignadas y consideran muy importante el trabajo que desempeñan.

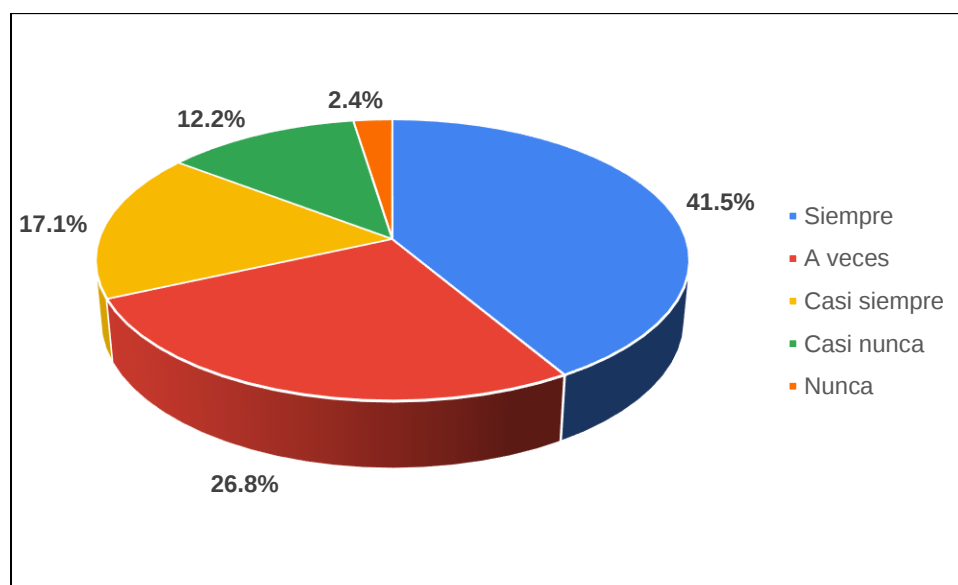
En la Tabla 39 y en el Gráfico 39 se presentan los resultados a la pregunta que si consideran que su trabajo tiene un significado especial y que lo miran como un trabajo en equipo, el 41.5% de los colaboradores afirma que siempre es así, el 26.8% indica que a veces, el 17.1% opina que casi siempre, el 12.2% sostiene que casi nunca y el 2.4% responde que nunca.

Tabla 39. Consideración de los colaboradores respecto a que su trabajo tiene un significado especial y que considera su labor como un trabajo en equipo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	17	41.5%
A veces	11	26.8%
Casi siempre	7	17.1%
Casi nunca	5	12.2%
Nunca	1	2.4%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 39. Consideración de los colaboradores respecto a que su trabajo tiene un significado especial y que considera su labor como un trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia

Me siento orgulloso de mi equipo, cuando veo lo que logramos.

Siempre es conveniente el contar con un sistema de medición de resultados, que compare lo alcanzado con las metas propuestas por la organización, ya que esto permite no solo el estar evaluando qué tan eficiente y eficaz se está siendo como un todo, sino que se propicia el contar con un mecanismo de motivación para que el recurso humano tenga a mano los logros que como equipo han alcanzado.

Cuando los colaboradores se sienten orgullosos de lo logrado, van a estar motivados a dar un poco más a la organización ya que esto los mantiene en el camino para seguir buscando y alcanzando nuevas metas.

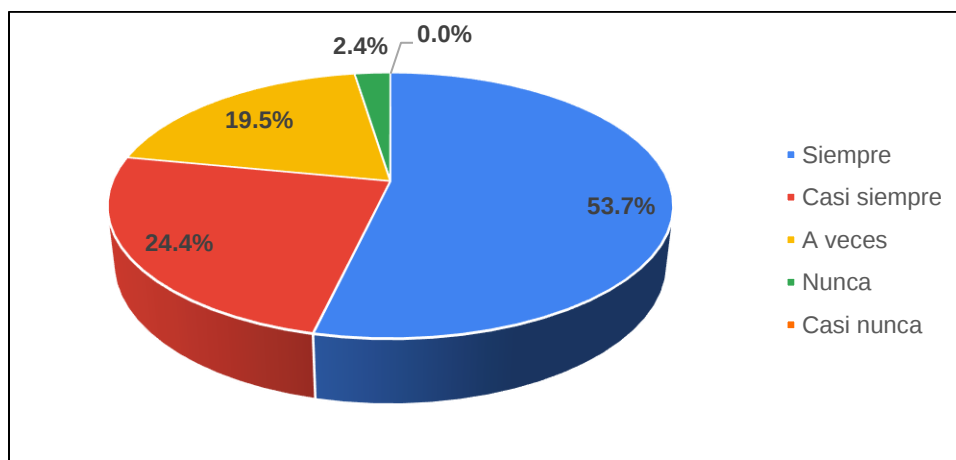
En las respuestas a la pregunta formulada a los colaboradores respecto a si se sienten orgullosos de su equipo al ver lo que logran, las respuestas que se indican en la Tabla N°40 y en el Gráfico N°40 muestran que el 53.7% considera que siempre se sienten orgullosos, un 24.4% menciona que casi siempre, un 19.5% mantiene una posición neutra, un 2.4% afirma que nunca.

Tabla 40. Consideración de los colaboradores respecto a que se sienten orgullosos de su equipo cuando ven lo que logran

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	22	53.7%
Casi siempre	10	24.4%
A veces	8	19.5%
Nunca	1	2.4%
Casi nunca	0	0.0%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 40. Consideración de los colaboradores respecto a que se sienten orgullosos de su equipo cuando ven lo que logran



Fuente: elaboración propia

Deseo trabajar en esta organización por un largo tiempo.

La sustitución de personal es un proceso que toda organización debe realizar, sea por la creación de una nueva plaza o para sustituir a personal que fue cesado o renunció de una ya existente, y requiere de inversión financiera, tiempo de evaluación y selección de candidatos, así como la inducción correspondiente al elegido. Cuando la organización provee un ambiente laboral agradable y con oportunidad de crecimiento, el recurso humano anhelará hacer carrera profesional en la misma y mantenerse por largo tiempo brindando sus servicios, algo que será de beneficio para todos.

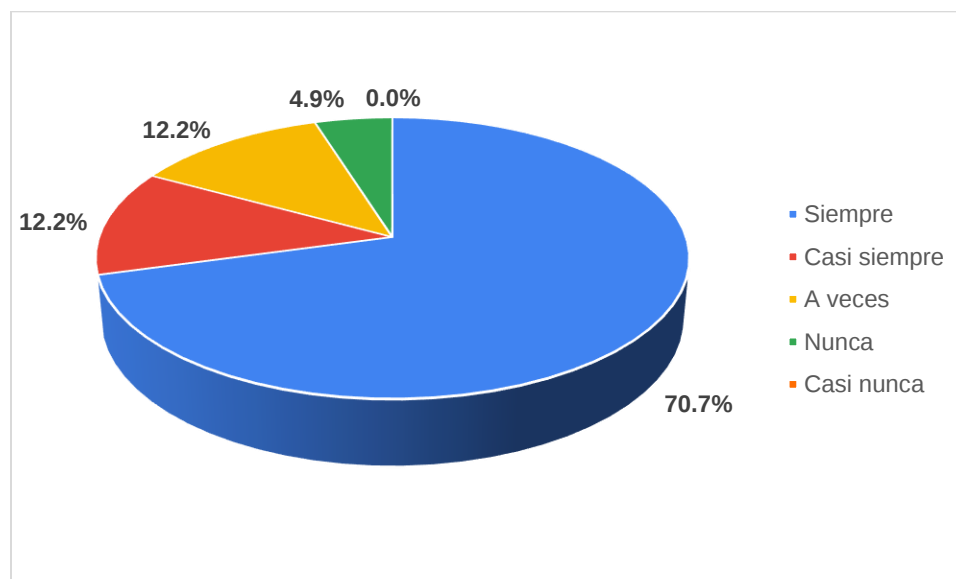
En la Tabla 41 y en el Gráfico 41 en donde se muestran los resultados de lo indicado por los colaboradores respecto a su deseo de trabajar en la organización por un largo tiempo, un 70.7% expresa que siempre experimenta ese deseo, un 12.2% indica que casi siempre y con el mismo porcentaje una parte mantiene una posición neutral, en tanto un 4.9% afirma que nunca desea quedarse por mucho tiempo en el Colegio.

Tabla 41. Consideración de los colaboradores respecto a su deseo de trabajar en la organización por un largo tiempo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	29	70.7%
Casi siempre	5	12.2%
A veces	5	12.2%
Nunca	2	4.9%
Casi nunca	0	0.0%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 41. Consideración de los colaboradores respecto a su deseo de trabajar en la organización por un largo tiempo



Fuente: elaboración propia

A los colaboradores les gusta venir a trabajar aquí.

Hay un principio en administración que menciona que la meta de toda organización debe ser que los trabajadores disfruten lo que hacen como un juego. El que los colaboradores sientan agradable el ambiente laboral y lo que hacen para la organización, representa un punto de apoyo fuerte para desarrollar planes y estrategias que requieran su apoyo constante.

En la Tabla 42 y en el Gráfico 42 se muestran los resultados a la pregunta planteada a los colaboradores respecto a si les gusta asistir a trabajar al colegio, en donde se aprecia que un 43.9% indica que siempre, un 29.3% considera que casi siempre, un 19.5% mantiene una posición neutra, en tanto un 4.9% afirma que casi nunca y un 2.4% sostiene que nunca disfruta ir a trabajar en la organización.

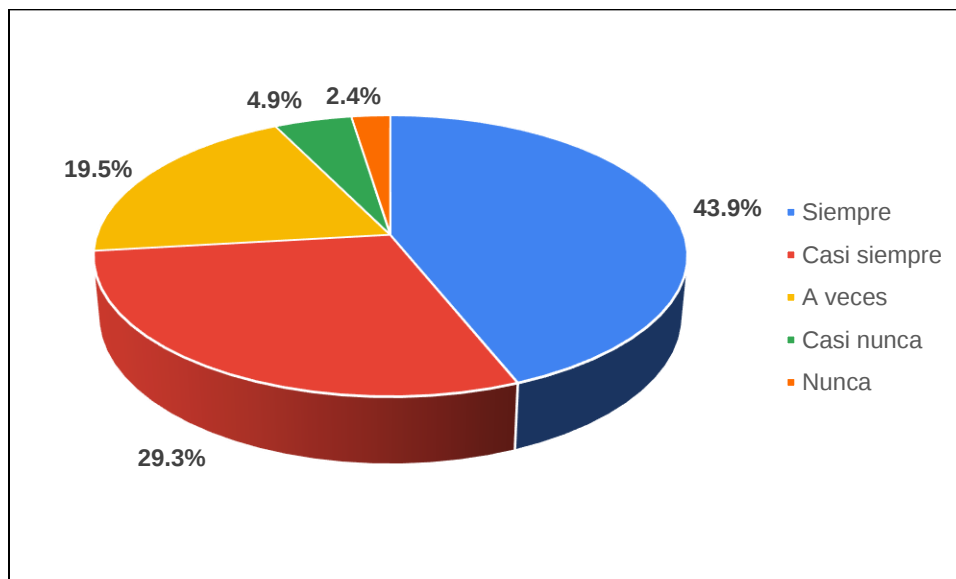
Tabla 42. Consideración de los colaboradores respecto a que les gusta asistir a trabajar al colegio

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	18	43.9%
Casi siempre	12	29.3%
A veces	8	19.5%
Casi nunca	2	4.9%

Nunca	1	2.4%
Total general	41	100 %

Fuente: elaboración propia

Gráfico 42. Consideración de los colaboradores respecto a que les gusta asistir a trabajar al colegio



Fuente: elaboración propia

Me siento bien en la manera como contribuimos a la sociedad.

Los recursos de los que disponen las organizaciones deben ser aprovechados al máximo, ya que son escasos y costosos, por lo que cada uno de ellos debe ser cuidado y administrado con eficiencia. El sentir en los colaboradores respecto a la importancia de la tarea que desarrollan es importante porque si están motivados seguirán laborando poniendo su máximo esfuerzo de buena gana por cuanto consideran que su labor es importante.

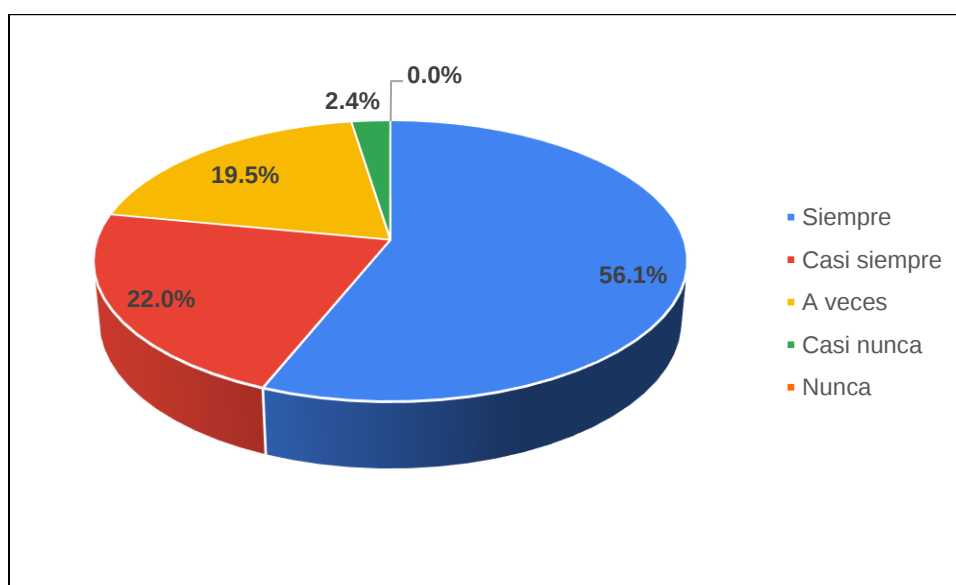
Se planteó a los colaboradores la pregunta de si se sienten bien en la manera en que contribuyen a la sociedad y los resultados se aprecian en la Tabla 43 y en el Gráfico 43, en donde se nota que un 56.1% sostiene que siempre se sienten bien con su contribución con el trabajo, el 22% manifiesta que casi siempre, el 19.5% se mantiene en una posición neutra al respecto, el 2.4% indica que casi nunca.

Tabla 43. Consideración de los colaboradores respecto a que se sienten bien en la manera como contribuyen a la sociedad

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	23	56.1%
Casi siempre	9	22.0%
A veces	8	19.5%
Casi nunca	1	2.4%
Nunca	0	0.0%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 43. Consideración de los colaboradores respecto a que se sienten bien en la manera como contribuyen a la sociedad



Fuente: elaboración propia

La gente entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización.

El orgullo que un colaborador puede sentir va de la mano con el valor que da al trabajo que desempeña y a los resultados del mismo, ya que en la medida en que se sienta parte importante del engranaje de la organización así será su identificación con la misma y con los resultados que se obtienen por la gestión desarrollada por todos, de allí que entre más comprensión tenga de cómo su labor ayuda a los resultados obtenidos mayor su esfuerzo y contribución diaria.

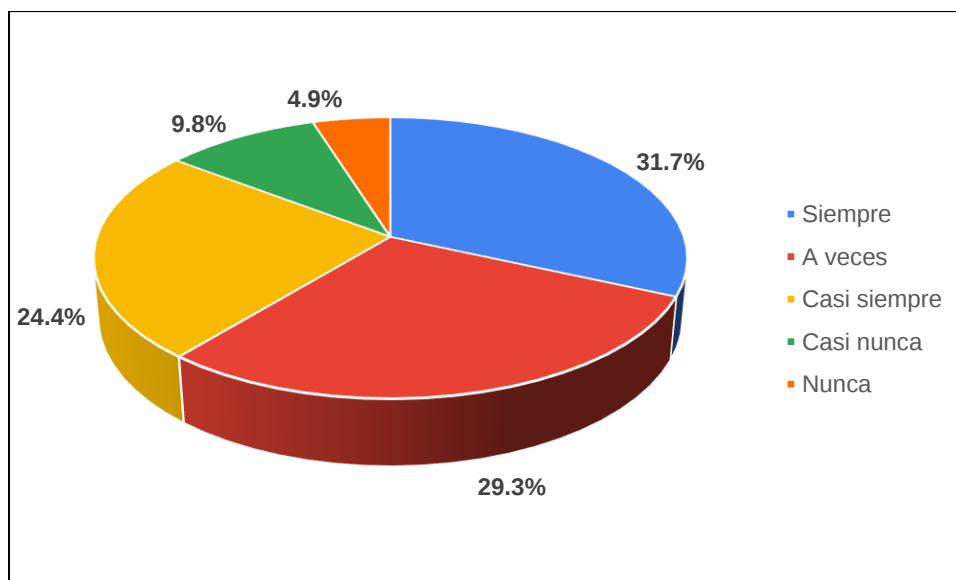
En la Tabla 44 y en Gráfico 44 se presentan las respuestas por parte de los colaboradores a la pregunta de si entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización, en donde se refleja que el 31.7% considera que siempre lo entiende, un 29.3% mantiene una posición neutra al respecto, un 24.4% indica que casi siempre, un 9.8% afirma que casi nunca y un 4.9% sostiene que nunca.

Tabla 44. Consideración de los colaboradores respecto a si entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	13	31.7%
A veces	12	29.3%
Casi siempre	10	24.4%
Casi nunca	4	9.8%
Nunca	2	4.9%
Total general	41	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 44 Consideración de los colaboradores respecto a si entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización



Fuente: elaboración propia

Compañerismo.

El campo de las relaciones personales es muy importante para cualquiera de las actividades en las que se desarrolla el ser humano. Cuando se tienen reglas de convivencia bien definidas y claras, que favorecen el respeto, la colaboración y el reconocimiento de cada individuo, se va a contribuir al bienestar colectivo. Si en las organizaciones se tiene un ambiente de compañerismo, en donde cada quien es tomado en cuenta, sin discriminaciones y sin relegar a nadie, se propicia el que los colaboradores se sientan estimulados a crecer personal y profesionalmente, facilitando su adaptación al entorno laboral. La presencia de un buen compañerismo contribuye al intercambio de experiencias y conocimientos que ayudaran al desarrollo de la organización. Se estudiará esta última dimensión del clima organizacional y para reunir la información necesaria se plantearon a los colaboradores ocho preguntas a fin de determinar cómo perciben el compañerismo en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica. Los resultados de las respuestas recibidas se presentan en las Tablas y Gráficos respectivos.

Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.

El respeto a la personalidad es un derecho que todo individuo tiene. Si bien es cierto existen normas y reglas que se formulan en toda organización, ninguna de ellas debe privar a los colaboradores de ser quienes son, por lo que es importante determinar qué percepción tienen al respecto los que trabajan en el colegio.

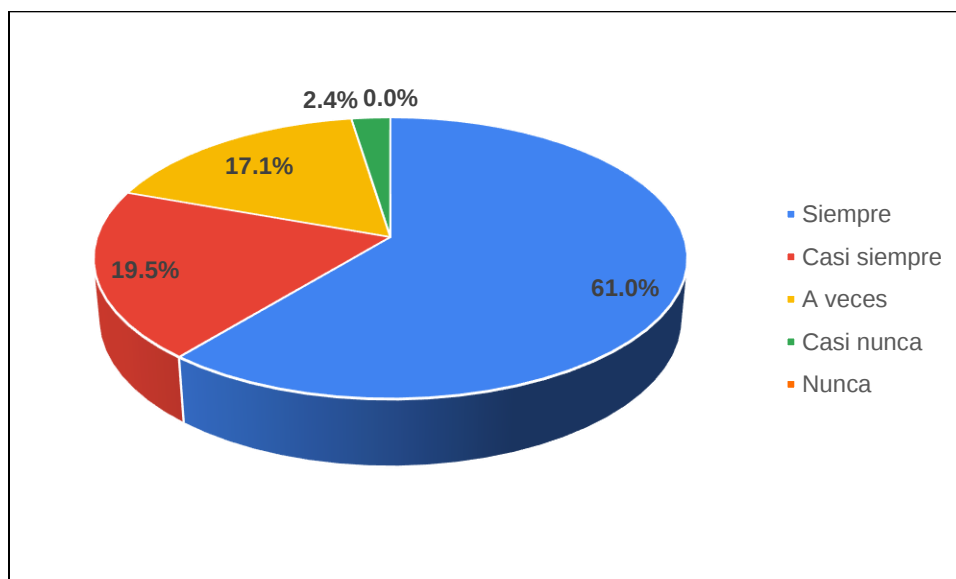
En la Tabla 45 y en el Gráfico 45 se presentan los resultados de las respuestas de los colaboradores a la pregunta de si pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo, en donde se nota que el 61% indica que siempre, un 19.5% manifiesta que casi siempre, un 17.1% mantiene una posición neutra y un 2.4% considera que casi nunca.

Tabla 45. Consideración de los colaboradores respecto a que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	25	61.0%
Casi siempre	8	19.5%
A veces	7	17.1%
Casi nunca	1	2.4%
Nunca	0	0.0%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 45. Consideración de los colaboradores respecto a que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo



Fuente: elaboración propia

Aquí los colaboradores celebran eventos especiales.

Por lo general, el dinero que se destina al recurso humano no debe ser visto como un gasto sino como una inversión, porque es el recurso productivo de la organización que si se tiene bien motivado va a dar mucho más de su esfuerzo y dedicación. La realización de eventos especiales contribuye a fortalecer los lazos entre el personal, da pie a establecer nuevos vínculos individuales y entre equipos de trabajo a la vez que permite la retroalimentación entre individuos, todo lo cual suma para el incremento en la productividad de la empresa o institución.

Cuando se celebran eventos especiales, principalmente si en los mismos se hace un reconocimiento individual o colectivo a los colaboradores, se están enviando señales claras que para la organización son importantes y valiosos.

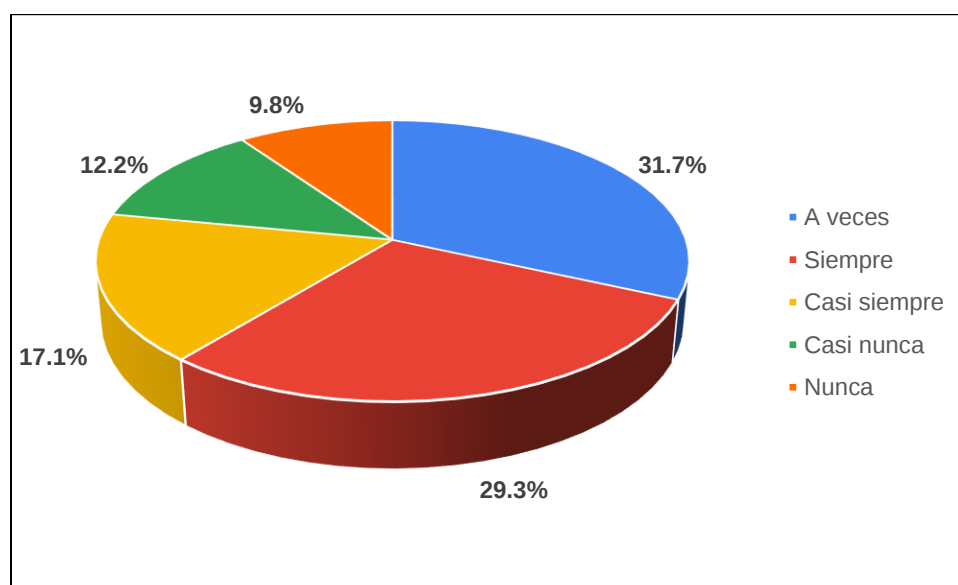
Según los resultados de la pregunta formulada a los colaboradores respecto a que si en el colegio ellos celebran eventos especiales, que se presentan en la Tabla N°46 y en el Gráfico N°46, el 31.7% sostiene una posición neutra, un 29.3% indica que siempre, un 17.1% menciona que casi siempre, en tanto un 12.2% opina que casi nunca y un 9.8% considera que nunca.

Tabla 46. Consideración de los colaboradores respecto a si los colaboradores celebran eventos especiales

Frecuencia	Absoluto	Relativo
A veces	13	31.7%
Siempre	12	29.3%
Casi siempre	7	17.1%
Casi nunca	5	12.2%
Nunca	4	9.8%
Total general	41	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 46. Consideración de los colaboradores respecto a si los colaboradores celebran eventos especiales



Fuente: elaboración propia

Aquí los colaboradores se preocupan por los demás.

La solidaridad es uno de los valores que más enaltece al ser humano, y no solo es valorada sino necesaria para una sana convivencia. En las organizaciones se puede caer en el error de mirar el recurso humano simplemente como si fuera parte de su capital, evitando alimentar la convivencia sana y el compañerismo; cuando esto se da, lo que va a provocar es un aislamiento entre los

colaboradores que será nocivo para la productividad de la misma. Por otro lado, cuando se fomenta el compañerismo entre los colaboradores, se alimenta el interés mutuo, es decir, se fomenta que se compartan las vivencias y necesidades de cada quien, lo que puede incrementar el interés de los unos por los otros, permitiendo el desarrollo de ese lado humano que va más allá de lo técnico o profesional.

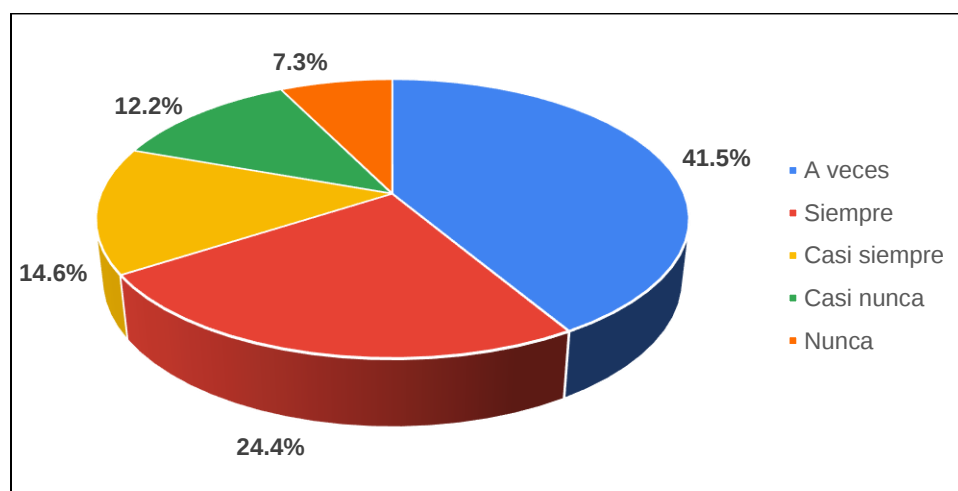
En la Tabla 47 y en el Gráfico 47 se muestran los resultados a la pregunta de si en el Colegio los colaboradores se preocupan por los demás, en donde se aprecia que el 41.5% manifiesta una posición neutra, un 24.4% indica que siempre, un 14.6% opina que casi siempre, un 12.2% considera que casi nunca y un 7.3% menciona que nunca.

Tabla 47. Consideración de los colaboradores respecto a que los colaboradores se preocupan por los demás

Frecuencia	Absoluto	Relativo
A veces	17	41.5%
Siempre	10	24.4%
Casi siempre	6	14.6%
Casi nunca	5	12.2%
Nunca	3	7.3%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 47. Consideración de los colaboradores respecto a que los colaboradores se preocupan por los demás



Fuente: elaboración propia

Aquí es un lugar amigable para trabajar.

Cuando los colaboradores encuentran un ambiente laboral amigable, van a sentirse con la confianza de compartir sus conocimientos, inquietudes y logros con los demás, lo que va a crear una atmósfera favorable para el desarrollo de las funciones de cada uno.

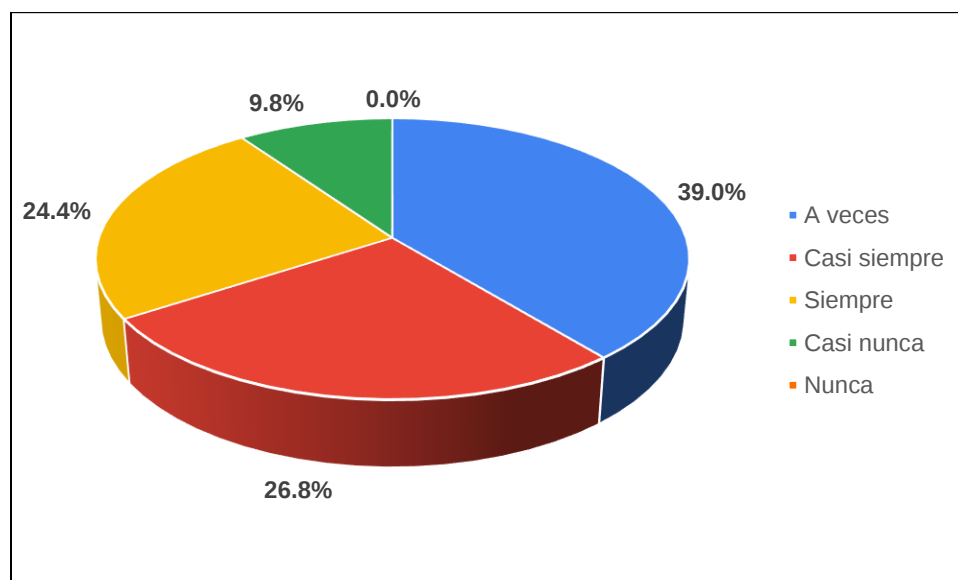
En la Tabla 48 y en el Gráfico 48, respecto a la pregunta si los colaboradores consideran al colegio un lugar amigable para trabajar, el 39% afirma que a veces, un 26.8% indica que casi siempre, un 24.4% manifiesta que siempre, por otro lado, un 9.8% sostiene que casi nunca.

Tabla 48. Consideración de los colaboradores respecto a que si consideran al colegio un lugar amigable para trabajar

Frecuencia	Absoluto	Relativo
A veces	16	39.0%
Casi siempre	11	26.8%
Siempre	10	24.4%
Casi nunca	4	9.8%
Nunca	0	0.0%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 48. Consideración de los colaboradores respecto a que si consideran al colegio un lugar amigable para trabajar



Fuente: elaboración propia

En esta Organización se disfruta trabajar.

Ninguna organización puede esperar los mismos resultados de un colaborador que cumple con sus responsabilidades solamente por cumplir o a la fuerza porque no le queda de otra o de uno que cumple dando su mejor esfuerzo y disfrutando plenamente de lo que hace. Los mandos superiores deben procurar crear un ambiente laboral tal que los individuos disfruten el trabajo que realizan.

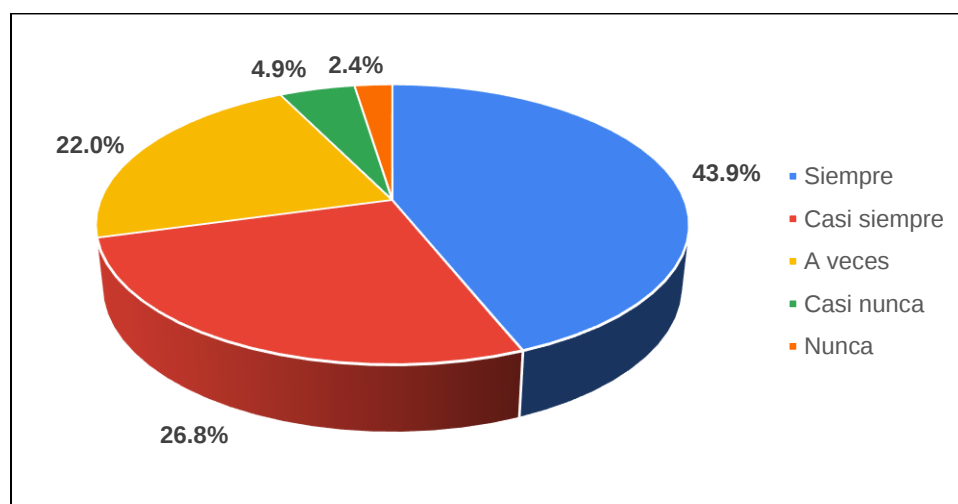
Según los resultados obtenidos de la pregunta que si en la organización se disfruta trabajar que se desglosan en la Tabla 49 y en el Gráfico 49, el 43.9% de los colaboradores manifiesta que siempre se disfruta trabajar, un 26.8% indica que casi siempre, un 22% afirma que mantiene una posición neutra, un 4.9% sostiene que casi nunca y un 2.4% considera que nunca.

Tabla 49. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se disfruta trabajar

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	18	43.9%
Casi siempre	11	26.8%
A veces	9	22.0%
Casi nunca	2	4.9%
Nunca	1	2.4%
Total general	41	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 49. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización se disfruta trabajar



Fuente: elaboración propia

Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.

La primera impresión que el colaborador se forma de la organización es muy importante, ya que puede alimentar pensamientos positivos hacia la misma o puede fomentar el que se arraiguen prejuicios que van a afectar frecuentemente su actitud hacia el trabajo, los otros colaboradores y en todos los ámbitos laborales.

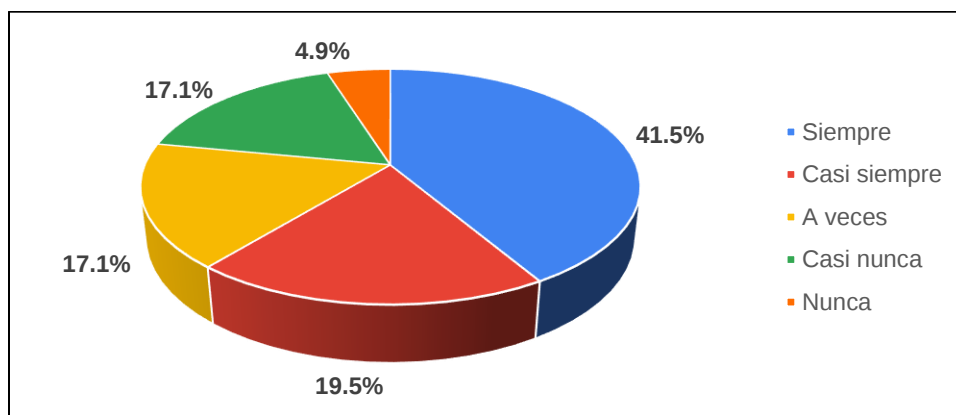
En la Tabla 50 y en el Gráfico 50 se muestran los resultados a la pregunta formulada a los colaboradores respecto a que cuando ingresan a la organización se le hace sentir bienvenido, en la que se aprecia que el 41.5% indica que siempre, el 19.5% manifiesta que casi siempre, el 17.1% mantiene una posición neutra, un 17.1% sostiene que casi nunca y un 4.9% afirma que nunca se le hace sentir bienvenido.

Tabla 50. Consideración de los colaboradores respecto a que cuando ingresan a la organización se le hace sentir bienvenido

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	17	41.5%
Casi siempre	8	19.5%
A veces	7	17.1%
Casi nunca	7	17.1%
Nunca	2	4.9%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 50. Consideración de los colaboradores respecto a que cuando ingresan a la organización se le hace sentir bienvenido



Fuente: elaboración propia

Cuando los colaboradores cambian de funciones o de área, se les hace sentir como en casa.

Los colaboradores necesitan percibir congruencia en la organización; cuando se les motiva a prepararse y a desarrollar carrera profesional mediante las capacitaciones que se le brinden con miras a un posible movimiento vertical u horizontal en la misma y al realizarse éste encuentran resistencia o rechazo no va a contribuir en nada para su mejor adaptación a las nuevas funciones. Por esto es importante que se capacite al personal para que sea receptivo a las personas, es decir que den una cálida bienvenida a los que se unen a su departamento.

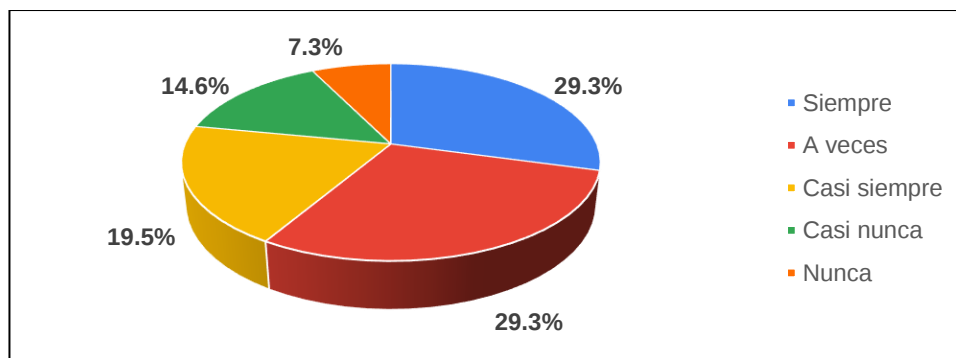
En la Tabla 51 y en el Gráfico 51 se muestran los resultados de la pregunta cuando los colaboradores cambian de funciones o de área se les hace sentir como en casa, se aprecia que el 29.3% considera que siempre, el 29.3% indica que a veces, el 19.5% manifiesta que casi siempre, el 14.6% opina que casi nunca y el 7.3% sostiene que nunca.

Tabla 51. Consideración de los colaboradores respecto a que cuando cambian de funciones o de área se les hace sentir como en casa

Frecuencia	Absoluto	Relativo
Siempre	12	29.3%
A veces	12	29.3%
Casi siempre	8	19.5%
Casi nunca	6	14.6%
Nunca	3	7.3%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 51. Consideración de los colaboradores respecto a que cuando cambian de funciones o de área se les hace sentir como en casa



Fuente: elaboración propia

En esta organización existe un sentido de familia o de equipo.

Es necesario que se den las buenas relaciones interpersonales ya que contribuyen a que se llegue a percibir el ambiente laboral como una familia o equipo, donde cada uno de los colaboradores brinda su trabajo y servicio a la organización para el beneficio de todos, lo que contribuye al logro de las metas establecidas. Cuando se labora en un ambiente de confianza, respeto, solidaridad, compromiso, honestidad y apoyo se percibe que se forma parte de una familia y de un gran equipo laboral.

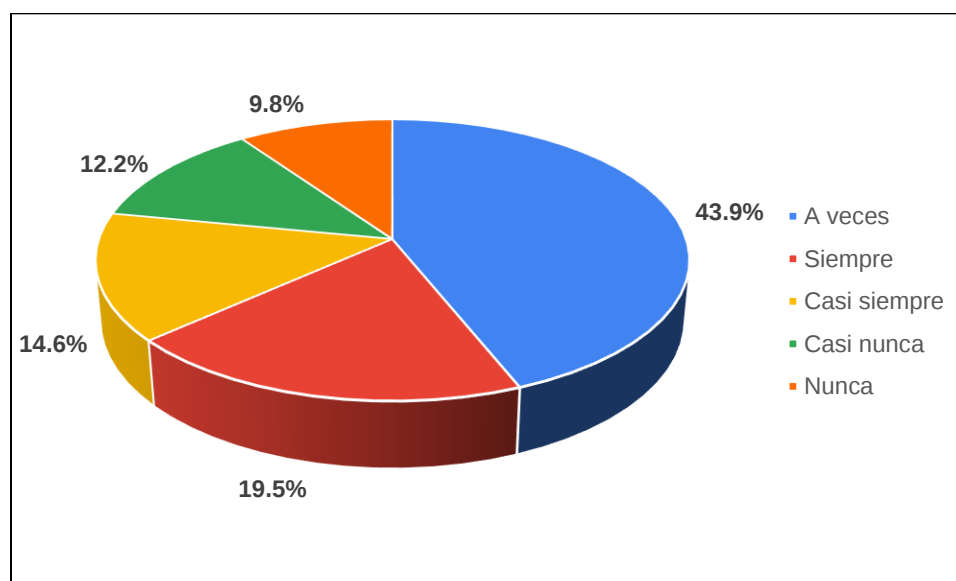
Según se aprecia en la Tabla 52 y en el Gráfico 52, ante la pregunta que en la organización existe un sentido de familia o de equipo, el 43.9% manifiesta una posición neutra, un 19.5% indica que siempre, un 14.6% tiene una posición que casi siempre, un 12.2% afirma que casi nunca y un 9.8% considera que nunca.

Tabla 52. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización existe un sentido de familia o de equipo

Frecuencia	Absoluto	Relativo
A veces	18	43.9%
Siempre	8	19.5%
Casi siempre	6	14.6%
Casi nunca	5	12.2%
Nunca	4	9.8%
Total general	41	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 52. Consideración de los colaboradores respecto a que en la organización existe un sentido de familia o de equipo



Fuente: elaboración propia

Tablas de Resumen

A continuación, se presentan tablas de resumen de la información suministrada por los colaboradores, indicándose el porcentaje positivo de las respuestas conformado por las opciones Siempre y Casi siempre.

Para efectos del estudio, se considera la siguiente escala para definir el rango en el que se encuentra el total de las repuestas positivas:



Tabla 53. Resumen relacionado a la Gestión Departamento Recursos Humanos

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
PREGUNTA	%
Tengo confianza para realizar gestiones en el Departamento de Recursos Humanos	63.5

Siento que el Departamento de Recursos Humanos coordina sus actividades con el personal	46.4
Mis consultas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos	78.1
Encuentro apertura en el Departamento de Recursos Humanos	65.8
Mis quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos	73.2
Se aplica sanciones a los empleados que cometen una falta	43.9

Fuente: elaboración propia

Tabla 54. Resumen relacionado con la credibilidad

CREDIBILIDAD	
PREGUNTA	%
Mi superior inmediato me informa sobre asuntos que afectan mi trabajo y a la organización	75.6
Mi superior inmediato comunica claramente lo que espera de mi trabajo	68.3
Puedo hacer a mi superior inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara	73.2
Mi superior inmediato es accesible y es fácil hablar con él	75.6
Mi superior inmediato confía que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente	80.5
Aquí a los colaboradores se les delegan responsabilidades	80.5
Mi superior inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo	65.8
Mi superior inmediato cumple sus promesas	78.1
Considero que en esta organización el despido de personal sería la última opción	65.9
Mi superior inmediato dice cómo la gente puede mejorar su trabajo	46.4

Fuente: elaboración propia

Tabla 55. Resumen relacionado con el respeto

RESPETO	
PREGUNTA	%
En la organización me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para mi crecimiento profesional y personal	39.1

La organización me provee los recursos y las herramientas necesarias para hacer mi trabajo	73.1
Mi superior inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra	53.7
Mi superior inmediato fomenta y responde genuinamente a nuestras sugerencias e ideas	61
Me siento físicamente seguro en mi lugar de trabajo	65.9
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	53.7
Cuando es necesario, puedo solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo	83
A los colaboradores se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal	34.1
Mi superior inmediato demuestra un interés sincero en mí como persona, no solo como colaborador	53.7
Contamos con beneficios especiales y únicos en la organización	51.2
En esta organización existen buenas oportunidades de crecimiento	39.1

Fuente: elaboración propia

Tabla 56. Resumen relacionado con la imparcialidad

IMPARCIALIDAD	
PREGUNTA	%
A los colaboradores se les paga justamente por el trabajo que hacen	68.3
Puedo recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a mi desempeño y al logro de mis metas en la organización	24.4
Me tratan bien independientemente de mi posición en la organización	73.2
Los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen	29.2
Mi superior inmediato evita tener colaboradores favoritos	46.3
Los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal	56.1
Los colaboradores son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual	80.5
Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo	61

En la organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera justa	46.4
--	------

Fuente: elaboración propia

Tabla 57. Resumen relacionado con el orgullo

ORGULLO	
PREGUNTA	%
Siento que mi trabajo hace una diferencia en la organización	73.2
Mi trabajo tiene un significado especial; para mí este es un trabajo en equipo	58.6
Me siento orgulloso de mi equipo, cuando veo lo que logramos	78.1
Deseo trabajar en esta organización por un largo tiempo	82.9
A los colaboradores les gusta venir a trabajar aquí	73.2
Me siento bien en la manera como contribuimos a la sociedad	78.1
La gente entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización	56.1

Fuente: elaboración propia

Tabla 58. Resumen relacionado con el compañerismo

COMPAÑERISMO	
PREGUNTA	%
Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	80.5
Aquí los colaboradores celebran eventos especiales	46.4
Aquí los colaboradores se preocupan por los demás	39
Aquí es un lugar amigable para trabajar	51.2
En esta organización se disfruta trabajar	70.7
Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido	61
Cuando los colaboradores cambian de funciones o de área, se les hace sentir como en casa	48.8
En esta organización existe un sentido de familia o de equipo	34.1

Fuente: elaboración propia

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se investigaron las dimensiones del clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, a lo que se adicionó un análisis de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la organización en vista de la injerencia tan clara y directa que tiene en lo que concierne a los factores que están alimentando el ambiente laboral y a su papel fundamental en su análisis permanente y su modificación oportuna.

De la investigación de la gestión del Departamento de Recursos Humanos y de las cinco dimensiones en las que se agruparon los factores del clima organizacional analizados, se concluye que hay muchas percepciones negativas por parte de los colaboradores de la organización que hacen necesario un replanteamiento de las estrategias de administración del recurso humano que hasta ahora se han seguido.

Si bien es cierto que un porcentaje considerado como bueno opina que sus consultas y quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos, el porcentaje de colaboradores que sienten confianza para hacerlo es muy bajo ya que no encuentran la apertura suficiente como para acercarse con tranquilidad a realizar dichas gestiones.

En cuanto a la coordinación de las actividades del recurso humano con los colaboradores, en opinión de éstos últimos es muy poca la información que reciben lo que permite concluir que el personal no desarrolla sus actividades en el ambiente de claridad y seguridad que se requiere como para calificar el clima laboral como favorable. Una evidencia de ello es el bajo porcentaje de colaboradores que considera que las faltas cometidas son sancionadas como corresponde.

Los porcentajes totales de la opinión de los colaboradores en factores relacionados con la credibilidad indican que en términos generales la perciben como buena o muy buena, ya que les transmiten información sobre asuntos que afectan su trabajo y a la organización como un todo.

La credibilidad en los superiores inmediatos se concluye que es buena, ya que los colaboradores consideran que pueden hacer cualquier pregunta razonable y reciben una respuesta clara, miran a sus superiores inmediatos como accesibles y que es fácil hablar con ellos y consideran en un buen porcentaje que las promesas que les hacen le son cumplidas.

Los colaboradores consideran como muy buena la libertad que tienen para realizar sus labores, ya que afirman que no son supervisados continuamente y le son delegadas responsabilidades.

Se concluye que hay aspectos por mejorar que pueden ayudar a que los colaboradores tengan una mayor credibilidad en sus superiores inmediatos, ya que la opinión que tienen es que no se les comunica con claridad lo que se espera de su trabajo, no perciben en los mandos superiores que tengan una visión clara de la dirección que lleva la organización ni de cómo lo planean lograr ni tampoco reciben las indicaciones suficientes para mejorar su trabajo.

A pesar de que no perciben la aplicación de sanciones como oportuna y justa, se concluye que el personal considera que el despido es una opción posible ante cualquier falta que cometan y no como una última opción. La falta de claridad en la aplicación de sanciones ha influido en esta percepción en los colaboradores.

Posterior al análisis de la dimensión del respeto, se concluye que la percepción de los factores considerados es muy negativa y sin duda deja mucho para su posterior análisis y seguimiento en vista de que el respeto es fundamental no solo para la convivencia, sino para propiciar y sustentar una relación de equipo de trabajo, ya que cuando se carece de él se puede hablar de un grupo de trabajo, pero no necesariamente de un equipo como tal.

En lo que tiene que ver a sus superiores inmediatos y aspectos muy puntuales de su relación con ellos, los colaboradores tienen una apreciación muy negativa al respecto, ya que consideran que en la organización no hay un interés por capacitarles o fomentar cualquier otro tipo de desarrollo para su crecimiento profesional y personal, su trabajo bien hecho y el esfuerzo extra no es reconocido ni se le presta atención a sus sugerencias e ideas y su superior inmediato no les muestra un interés sincero como personas. A partir de las opiniones expresadas por los colaboradores, se concluye que no perciben un ambiente de apertura, sinceridad ni de crecimiento personal, sumado al hecho de que solo la mitad de los colaboradores afirmó que cuentan con beneficios especiales en la organización.

Un factor relevante en el clima organizacional y que se analiza dentro de la dimensión del respeto es lo que tiene que ver con lo físico, psicológico y emocional de los colaboradores, quienes indicaron, en un porcentaje que no llega al nivel de bueno, que se sienten físicamente seguros en su lugar de trabajo y con un porcentaje aún más bajo afirmaron que su lugar de trabajo es un lugar

psicológica y emocionalmente saludable para trabajar, lo que lleva a concluir que no hay una percepción positiva en lo que tiene que ver con el sentimiento de seguridad en el ambiente laboral.

Se concluye, sobre la base de las respuestas reunidas, que no hay un interés genuino en los superiores inmediatos en fomentar que los colaboradores mantengan un equilibrio entre su vida laboral y su vida familiar, solo un porcentaje muy bajo afirmó que percibían que se les animaba para hacerlo.

Solo en dos factores relacionados con el respeto se perciben niveles aceptables: los colaboradores consideran, en un porcentaje calificado como bueno, que la organización les provee los recursos y las herramientas necesarias para hacer su trabajo y, en un porcentaje muy bueno, manifiestan que pueden solicitar permiso para atender asuntos personales durante su horario de trabajo.

Se concluye que, en cuanto al respeto, no se está influenciando positivamente el clima organizacional, sino que más bien se percibe una actitud de desmotivación en los colaboradores respecto a las actitudes de sus superiores inmediatos hacia ellos.

En cuanto a la dimensión de la imparcialidad, los resultados que se obtuvieron llevan a la conclusión de que hay mucho que corregir en esa área. A pesar de que el porcentaje de los colaboradores que consideran que se les paga de forma justa por el trabajo que hacen casi llega a un nivel bueno, solo un porcentaje muy bajo está convencido de que puede recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a su desempeño y al logro de las metas; por otro lado, perciben favoritismo en los superiores inmediatos, ya que en un porcentaje muy bajo consideran que los ascensos se dan de forma justa y objetiva a quienes lo merecen y no se da una justa evaluación del desempeño.

Poco más de la mitad de los colaboradores considera que no hay un deseo de parte de todo el grupo de trabajadores por perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal, pero en lo que compete al ámbito estrictamente personal no llega a un porcentaje bueno la cantidad de los que consideran que si son tratados injustamente pueden defenderse y serán escuchados, a pesar de que un porcentaje muy bueno considera que son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual y que son tratados bien independientemente de su posición en la organización.

En conclusión, los colaboradores consideran que hay favoritismo en los superiores inmediatos y que no son tratados de forma justa a la hora otorgar reconocimientos o ascensos.

Los porcentajes obtenidos en las respuestas relacionadas a la dimensión del orgullo se ubican en su mayoría en el rango de buenos y de muy buenos, a excepción de dos aspectos relacionados con el valor que se da a su trabajo, ya que en un porcentaje que no llega a bueno, consideran que su trabajo tiene un significado especial y en un porcentaje inferior indican que la gente entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la organización.

Se concluye que la apreciación que tiene el colaborador de su trabajo y de cómo éste es percibido por los demás es muy positiva, ya que en un buen porcentaje siente que su trabajo hace una diferencia en la organización, se sienten orgullosos de su equipo de trabajo cuando ven lo que logran y de cómo contribuyen a la sociedad y les gusta asistir a trabajar en la organización y en un porcentaje muy bueno manifiestan su deseo de trabajar por largo tiempo en el mismo lugar.

En conclusión, la forma en la que los colaboradores perciben el compañerismo no es la mejor, situación que contrasta con el hecho de que en un porcentaje apenas bueno mencionan que se disfruta trabajar en la organización y, por otro lado, un porcentaje muy bueno afirma que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo.

Se perciben apreciaciones negativas en las relaciones interpersonales dentro de la organización. Por un lado, un porcentaje bajo afirma que se celebran eventos especiales, no muchos manifiestan que se dé una preocupación de los colaboradores por los demás, poco más de la mitad piensa que el lugar es amigable para trabajar en tanto en lo que concierne a la bienvenida por asumir un puesto no es muy cálida ya que tan solo un porcentaje que no llega a ser considerado como bueno sostiene que se le hace sentir bienvenido cuando ingresan a la organización y menos de la mitad consideran que al cambiar de área de trabajo se les hace sentir como en casa.

Respecto al compañerismo, en conclusión, se puede afirmar que los colaboradores en un porcentaje muy bajo miran a la organización como una familia o equipo.

Se concluye, en base al análisis de los factores del clima organizacional en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, que los colaboradores tienen una percepción negativa del ambiente laboral en que se desempeñan, ya que consideran que no cuentan con incentivos suficientes y justos en la organización, no son animados a superarse y en el caso de que lo hagan

no cuentan con garantías de un trato equitativo a la hora de postularse para ascensos o traslados a nuevas áreas de trabajo en razón del favoritismo que perciben en los superiores inmediatos, además de que no cuentan con la capacitación necesaria para aspirar a un crecimiento profesional.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones de la investigación realizada, se presentan las siguientes recomendaciones, de las que unas van dirigidas al Departamento de Recursos Humanos y otras a la organización en general.

- Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos elaborar una campaña informativa de sus actividades y de cómo los colaboradores pueden contactarles, facilitando el acceso digital a los procedimientos, seguimiento a las gestiones que realizan y plazos de resolución a los distintos trámites que efectúan
- Para mejorar la comunicación con los colaboradores, se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos mantenga una constante comunicación con ellos y facilite un medio para recabar sus inquietudes y opiniones, que puede ser un correo electrónico y un buzón de sugerencias; también se recomienda de forma trimestral el realizar actividades para fortalecer los vínculos en el personal, las cuales pueden ser talleres o charlas sobre el desarrollo de habilidades blandas, aspectos de superación personal, resolución de conflictos, unión familiar y otros
- Es importante que el Departamento de Recursos Humanos se mantenga al día en la percepción que los colaboradores tienen de su gestión, por lo que se recomienda que semestralmente realicen encuestas entre los trabajadores en donde se les permita brindar su opinión respecto a las gestiones que han realizado en el último semestre, actividades que les gustaría se celebraran, valoración respecto a las capacitaciones recibidas, nivel de complacencia respecto al proceder del departamento y aspectos importantes que solicitan tener en cuenta
- Como recomendación al Departamento de Recursos Humanos, se sugiere realizar un programa de refrescamiento a los colaboradores en donde se les comparta respecto a la visión, misión, reglamentos, planes y programas de la organización; dicho programa se puede realizar en tres fases: la primera en donde se capacite a los supervisores de los

departamentos, en una segunda fase se comparte la información con todo el personal y en la tercera fase se le hace llegar a cada colaborador una descripción de su puesto, las labores que se contemplan en la misma y lo que se espera de ellos

- Se recomienda implementar una plataforma digital de acceso exclusivo de los colaboradores de la organización, en donde puedan consultar 24/7 lo mencionado en la recomendación anterior y recibir información institucional con frecuencia
- El Colegio de Contadores Privados de Costa Rica cuenta con un centro de capacitación formal, con la estructura física y administrativa que se ha enfocado principalmente en la formación de los contadores privados, que bien puede ser aprovechada para la capacitación de los colaboradores de la organización. Se recomienda definir un plan de capacitación para el personal, que puede ser desarrollado de manera presencial o virtual ya que para ambas opciones ya se dispone de lo necesario con temas como relaciones personales, disciplina, emprendimiento, establecimiento de metas, entre otros
- Para mejorar la transparencia en el desarrollo de las funciones, se recomienda que cada departamento programe actividades que fomenten la integración y el compañerismo, tales como mesas redondas, dinámicas tipo focus group y actividades sociales con la participación de los colaboradores y en otras también con la participación de su familia. Con esto se procura fomentar el equilibrio entre lo laboral y lo familiar y que los colaboradores no perciban una barrera entre ellos y sus superiores inmediatos
- Se recomienda establecimiento de un programa de incentivos que sea medido y acorde con la posibilidad presupuestaria de la organización; se contemplan: bonificación por logro de metas departamentales, reconocimiento económico por el desarrollo de procedimientos o técnicas para mejorar la productividad, regalos en el día de su cumpleaños, bono económico por la obtención de grados académicos universitarios, incentivos salariales por conclusión de cursos presenciales o virtuales proporcionados por el colegio, felicitación por un año más laborado en la Institución
- Se recomienda realizar una revisión del contenido de las Evaluaciones de Desempeño, la frecuencia con las que se hace y del seguimiento que se les da a las mismas
- La comunicación vertical en la estructura de la organización es vital para que los mandos superiores transmitan a todos los niveles las directrices puntuales para el funcionamiento óptimo del colegio y para que los colaboradores mantengan su identificación con sus

superiores. Se recomienda que, periódicamente, según los logros institucionales que se vayan obteniendo, se realicen reuniones con el personal para comunicarles los avances y logros alcanzados.

Capítulo VI. Propuesta

Introducción

Un buen clima organizacional es el que propicia que el empleado sienta el máximo de complacencia por laborar en la organización, lo que contribuye a que los colaboradores sean productivos y eficientes, con lo que darán lo mejor de sí para alcanzar los objetivos organizacionales definidos, de ahí que las organizaciones deben someter a evaluaciones periódicas cómo se encuentra el ambiente laboral y realizar los ajustes que sean necesarios.

Como se ha venido enfatizando en esta investigación, el recurso humano es el activo más importante con el que cuenta toda organización, por lo que se requiere que exista cercanía y apoyo constante entre los mandos superiores y los colaboradores para fomentar la retroalimentación en ambas direcciones, para reconocer el esfuerzo de los trabajadores y propiciar que las labores se desarrollen con la mejor actitud posible. Para ello se requiere, además de una comunicación fluida tanto a nivel horizontal como vertical en toda la estructura formal de la organización, enfatizar constantemente los valores, las habilidades y destrezas en cada colaborador.

La propuesta que se presenta a continuación se elabora para lograr mejorar los puntos débiles y las percepciones negativas respecto al clima organizacional, determinados a partir de las respuestas al cuestionario aplicado a los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica durante el primer cuatrimestre del año 2020.

Justificación

En las organizaciones es fundamental el fomentar el desarrollo de ambientes laborales que sean agradables para los que laboran dentro de las mismas. El análisis del clima organizacional permite contar con la información necesaria para determinar cómo actúan los colaboradores de forma individual y colectivamente, cómo sienten el ambiente en que interactúan y cómo se puede mejorar ese ambiente para que cada uno de los empleados dé lo mejor de sí a la organización.

Las actividades propuestas ayudarán a mejorar el clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica; para ello, se requiere el apoyo y compromiso de todos los colaboradores del colegio, desde los mandos superiores hasta los inferiores.

Para que una organización logre los objetivos que se ha definido, requiere contar con un equipo de colaboradores valorado, al que se le reconoce sus logros mediante un programa de incentivos y que trabaja unido, que desempeña sus labores bajo el correcto liderazgo.

Descripción de la propuesta

La propuesta contempla una serie de capacitaciones dirigidas al personal del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica para fortalecer el conocimiento de las normas y procedimientos institucionales en los colaboradores, desarrollar el compromiso para trabajar en equipo, fortalecer las relaciones entre las jefaturas y los subalternos e incentivar a los empleados para que busquen la superación personal, además de proponer al Departamento de Recursos Humanos algunos procedimientos que pueden mejorar la comunicación con los colaboradores y crear el ambiente de confianza necesario para que los empleados realicen sus consultas y otros trámites.

Propósito de la propuesta

Al tabular las respuestas y analizar los resultados obtenidos, se hizo evidente que el clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica presenta debilidades y aspectos a corregir. La propuesta que se presenta a continuación tiene el propósito de brindar herramientas que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la organización e incentivar en los colaboradores el deseo de buscar una mejora constante, tanto en lo concerniente a las labores que desempeña diariamente como en lo que tiene que ver con el ámbito de su desarrollo personal.

Análisis de la situación

El Colegio de Contadores Privados de Costa Rica cuenta con una excelente infraestructura física e incluso cuenta con un centro de formación profesional que posee su propio edificio, dotado de suficientes aulas para impartir sin restricción de espacio o equipo las capacitaciones propuestas.

Adicional a esto, el centro de formación profesional cuenta con el recurso humano con la experiencia requerida que permite asumir la logística y desarrollo de las distintas capacitaciones que se incluyen en esta propuesta.

Personal al que va dirigida la propuesta

Como el clima organizacional es un aspecto de las organizaciones que involucra a todo el personal, la propuesta contempla alcanzar a todos los colaboradores que laboran en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.

Estrategia a utilizar

Las capacitaciones que se proponen serán programadas por el Departamento de Recursos Humanos en coordinación con el centro de formación profesional y serán divulgadas al personal que se desea capacitar por los canales internos de comunicación, principalmente los correos electrónicos. Además, se estará publicando la información de cada capacitación en el sitio informativo con el que se contará a nivel interno.

Se pondrá a disposición del personal el acceso digital a toda la normativa que rige el quehacer del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, a fin de mantener actualizado a los colaboradores respecto a la legislación laboral, reglamentos y procedimientos; a la vez, se comunicará de forma oportuna la información respecto a las metas, planes y objetivos que la organización defina.

Se estará remitiendo de forma digital tarjetas de felicitación a los colaboradores por motivo de su cumpleaños, día del padre, día de la madre, navidad, año nuevo, día de la amistad, aniversario por años de servicio en la organización y día del trabajador.

Conforme la disponibilidad de fondos y proyecciones de incentivos, se definirá en el presupuesto del colegio un rubro por concepto de incentivo por capacitaciones recibidas y obtención de títulos universitarios.

Objetivo general

Desarrollar una estrategia de mejora que contribuya a corregir las debilidades que se determinaron en el diagnóstico del clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, con la participación de todo el personal del colegio en las actividades que se desarrollarán.

Objetivos específicos

- Mantener actualizado al personal del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica respecto a legislación laboral, normas y procedimientos internos, así como de los objetivos, planes, programas y metas de la organización
- Desarrollar un programa de capacitaciones para el personal del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica que promueva una mentalidad de mejora continua en cada colaborador y en la organización como un todo
- Facilitar los mecanismos a seguir para el logro de una mejor comunicación entre los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica
- Fomentar la integración del personal a fin de lograr desarrollar la filosofía del trabajo en equipo en los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica
- Establecer un programa de incentivos para los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica que contribuya a la obtención de un mejor rendimiento laboral
- Establecer una metódica evaluación de desempeño que motive a los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica a la superación personal y departamental
- Elaborar programas de reconocimiento para los colaboradores por cosas bien hechas y logros alcanzados.

Propuesta de cambio

A partir de los resultados del diagnóstico del clima organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica, se define una propuesta de cambio que se basa en implementar un programa de capacitaciones para los colaboradores, un programa de incentivos y reconocimientos y el desarrollo de una plataforma interna de información y consulta para los trabajadores.

Se definirá con el Departamento de Recursos Humanos del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica el programa de capacitaciones anuales, que será coordinado con el centro de formación profesional del colegio para su programación e incorporación al presupuesto anual de dicho centro. Para la determinación de los cursos que se van a programar anualmente, se analizarán factores como:

- Análisis de los manuales de puestos

- Escala de puestos
- Planeación de puestos
- Encuesta a los empleados para determinar sus necesidades de capacitación que contemple un diagnóstico de áreas donde considera debe recibir capacitación
- Lluvia de ideas
- Inventario de habilidades de cada colaborador
- Análisis de aptitudes
- Análisis de expedientes
- Desempeño de los colaboradores.

Para la capacitación del personal del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica se puede hacer uso de diversas técnicas: metodología de casos, debates, conferencias, videos, dinámicas grupales, cursos, talleres, mesas redondas, panel de discusión, entrevista colectiva y desempeño de papeles (actuación). Las capacitaciones pueden hacerse mediante la capacitación online o presencial.

La propuesta contempla las siguientes capacitaciones:

Nombre:	Conoce tu institución
Áreas:	Comunicación, divulgación, compañerismo y orgullo
Responsables	Director Ejecutivo y Departamento Recursos Humanos
Dirigido a	Todo el personal
Tiempo estimado	1 hora
Costo estimado	¢150.000.00
Objetivos	Comunicar a los colaboradores aspectos laborales e Institucionales como visión, misión, reglamentos, procedimientos, metas, planes y programas.
Actividades	Palabras de bienvenida. Exposición informativa para presentar la visión, misión, los reglamentos y procedimientos, las metas, los planes y los programas. Se concluirá con un refrigerio. Una vez realizada la capacitación, se le hará llegar al colaborador, a su correo electrónico, la descripción de su puesto, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.

Nombre:	Construyamos juntos
Áreas:	Comunicación, compañerismo, orgullo
Responsable	Jefe de departamento
Dirigido a	Personal de departamentos
Tiempo estimado	1:00 hora
Costo estimado	¢30.000.00
Objetivos	Obtener las opiniones de cada uno de los colaboradores. Fortalecer la comunicación en el departamento y a nivel de la organización. Fomentar el establecer puentes de comunicación con los otros trabajadores.
Actividades	Palabras de bienvenida. Presentar los temas que juntos se van a analizar los cuales serán determinados por la jefatura. Lluvia de ideas en donde se solicita la participación de todos los colaboradores. Formulación conjunta de las conclusiones. La capacitación finaliza con un refrigerio.

Nombre:	Hagamos equipo
Áreas:	Comunicación, compañerismo, orgullo, crecimiento
Responsable	Profesional con especialidad en recursos humanos
Dirigido a	Todo el personal, en sesiones por departamento
Tiempo estimado	2 horas
Costo estimado	¢450.000.00
Objetivos	Fomentar la participación entre los miembros de los equipos de trabajo de la organización. Brindar a los participantes la oportunidad de opinar sobre los temas que se aborden. Conocer las habilidades de los participantes. Preparar al personal para futuras labores que se contemplan incorporar a los procesos de la organización. Fortalecer los vínculos personales.
Actividades	Palabras de bienvenida. Brindar una explicación de la temática que se va a tratar. Formar equipos de trabajo al azar que serán los responsables de desarrollar las actividades. Los colaboradores interactúan entre sí y para finalizar la actividad cada equipo presenta los logros de su trabajo. Se concluye con un refrigerio.

Nombre:	Trabajo en equipo
Áreas:	Comunicación, compañerismo, orgullo, crecimiento
Responsable	Profesional con especialidad en recursos humanos
Dirigido a	Jefaturas
Tiempo estimado	2 horas
Costo estimado	¢450.000.00
Objetivos	Crear conciencia en las jefaturas de la importancia de trabajar en equipo. Dotar a las jefaturas de las herramientas necesarias para fomentar y dirigir equipos de trabajo.
Actividades	Palabras de bienvenida. Charla sobre los temas: conociendo lo que es trabajar en equipo, clasificación del trabajo en equipo, diferencia entre equipos y grupos, las 5 c del trabajo en equipo, actitudes de equipos efectivos, motivos y ventajas de trabajar en equipo y factores que hacen a un equipo exitoso. Se estará alternando con actividades con propósito como lluvias de ideas y desempeño de papeles para reforzar cada tema tratado. Se concluirá con un refrigerio.

Nombre:	Administración del tiempo
Áreas:	Orgullo, crecimiento, superación personal y productividad
Responsable	Profesional con especialidad en recursos humanos
Dirigido a	Todo el personal
Tiempo estimado	2 horas
Costo estimado	¢450.000.00
Objetivos	Crear conciencia de la importancia de administrar bien el tiempo. Dotar al personal de herramientas para lograr una efectiva gestión con el tiempo disponible. Concientizar al personal de la mejora en la obtención de resultados y del incremento en la productividad al aprovechar el tiempo.
Actividades	Palabras de bienvenida. Charla sobre los temas: definición de administración del tiempo y sus características, principios básicos para administración mejor el tiempo, ¿qué distingue a un emprendedor que administra bien su tiempo?, impacto de la administración del tiempo en nuestra gestión, enfoques para la administración del tiempo, lo urgente y lo importante. Se estará alternando con actividades con propósito como lluvias de ideas y Phillips 66 para reforzar cada tema tratado. Se concluirá con un refrigerio.

Nombre:	Estableciendo metas con propósito
Áreas:	Orgullo, crecimiento, superación personal y productividad
Responsable	Profesional con especialidad en recursos humanos
Dirigido a	Todo el personal
Tiempo estimado	1 hora 30 minutos
Costo estimado	¢400.000.00
Objetivos	Animar a los colaboradores a desarrollar su potencial. Promover la cultura de mejora continua en cada trabajador. Fomentar el desarrollo de una disciplina que permita a cada participante definir y trabajar en una hoja de ruta para su vida.
Actividades	Palabras de bienvenida. Charla sobre los temas: entendiendo e identificando tus metas, importancia de establecer metas para la vida, establecer metas que guíen al triunfo, metas motivantes y realizables, estableciendo metas integrales y proyecto de vida. Se tendrán actividades con propósito como lluvias de ideas y Phillips 66 para reforzar cada tema tratado. Se concluirá con un refrigerio.

Nombre:	Momentum: una nueva perspectiva
Áreas:	Orgullo, crecimiento, superación personal y productividad
Responsable	Profesional con especialidad en recursos humanos
Dirigido a	Todo el personal
Tiempo estimado	1 hora 30 minutos
Costo estimado	¢400.000.00
Objetivos	Motivar a los colaboradores a estar en constante actividad con dedicación y pasión. Concientizar a los trabajadores del potencial que hay en cada uno. Enseñar a los participantes directrices básicas para maximizar los resultados a partir de sus fortalezas. Fomentar en los empleados la disposición a establecer relaciones interpersonales sanas que contribuyan a su realización personal y a su paz interior. Resaltar la importancia de fijar propósitos para el trabajo y para todos los aspectos de la vida.
Actividades	Palabras de bienvenida. Charla sobre los temas: entendiendo e identificando el momentum, importancia de obtener el máximo provecho de las fortalezas, canalizando las debilidades de la manera correcta, construyendo relaciones fuertes y duraderas, definición de objetivos, importancia de actuar y de manejar la perspectiva correcta. Se realizarán actividades como lluvia de ideas, representación de roles y Phillips 66. Se concluirá con un refrigerio.

Se propone el desarrollo de una serie de cursos virtuales en la plataforma del centro de formación profesional a los que puedan acceder los colaboradores del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica en áreas como idiomas, contabilidad, finanzas y administración.

En cuanto a los incentivos y reconocimientos estos deben ir de la mano con la planeación estratégica del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica ya que en algunos casos se requerirá de la asignación presupuestaria para cubrir los costos en que se incurran. Como parte de los incentivos y reconocimientos que se pueden implementar de forma progresiva se proponen:

- Bonificación por logro de metas departamentales; dependiendo del trabajo que se esté realizando así será la asignación del monto que se otorgará
- Carta de felicitación para los colaboradores por su excelencia en el desempeño según los resultados de la evaluación respectiva
- Bono de \$100.00 por una única vez por el desarrollo de un procedimiento o técnica que contribuya a una mejora en la productividad
- Envío de tarjetas digitales en las celebraciones ya mencionadas
- Regalo a cada colaborador por la celebración de su cumpleaños
- Se le concederá un día libre al colaborador por su cumpleaños
- Bono de \$300.00 por una única vez por la obtención de un grado académico universitario
- Bono de \$50.00 al concluir cada uno de los cursos virtuales que estarán disponibles en la plataforma virtual del centro de formación profesional.

En cuanto a las estrategias para mejorar la comunicación y el compañerismo con los colaboradores se propone:

- Desarrollar una plataforma digital que contenga la información relevante para el personal. En ella se puede brindar acceso a información relativa al Colegio de Contadores Privados de Costa Rica tal como visión, misión, reglamentos, manual de procedimientos, manual de puestos, descripción de puestos, metas, planes, proyectos, cursos disponibles, estados financieros entre otros. Esta plataforma será desarrollada por el Departamento de Informática del colegio

- A cada empleado se le asigna un correo electrónico y desde esta plataforma automáticamente se les remiten boletines, información de cursos específicos para su área de trabajo y las tarjetas de felicitación por fechas especiales
- El Departamento de Recursos Humanos elaborará una campaña informativa de las gestiones que realiza y cómo los colaboradores pueden solicitarlas; a la vez, elaborará un procedimiento y los formularios digitales requeridos para que dichas gestiones puedan realizarse en línea, con lo que se facilitará que en cualquier momento el trabajador que la está solicitando pueda darle seguimiento al avance de lo solicitado y los plazos de resolución de cada una. Esto se integrará a la plataforma digital interna del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica
- El Departamento de Recursos Humanos, a fin de mantener una constante comunicación con los colaboradores, publicará en la plataforma digital cualquier información que sea de interés para los trabajadores, a la vez que de forma permanente los empleados podrán llenar en línea el formulario de quejas y/o recomendaciones
- Semestralmente, el Departamento de Recursos Humanos solicitará a los colaboradores llenar una encuesta en donde opinen respecto a las gestiones que han realizado en el Departamento de Recursos Humanos, qué actividades consideran importantes que se celebren, nivel de complacencia en cuanto a la atención recibida y cualquier otro aspecto que consideren relevante tener en cuenta
- Se propone que por Departamento se celebre mensualmente los cumpleaños de los colaboradores. También que a nivel organizacional se celebre con el personal las fechas especiales ya indicadas. Se propone realizar celebraciones familiares por motivo del Día del Niño y Navidad
- Se propone que, al menos una vez cada semestre, se realicen reuniones con todo el personal para dar informes de los logros que institucionalmente se van obteniendo y del avance en la consecución de las metas y objetivos
- Se propone realizar una revisión de las evaluaciones de desempeño y de las políticas de seguimiento a los resultados de las mismas.

Glosario

- Conferencia: es una reunión de personas en las que se trata un tema específico, bien sea de interés social, religioso, político, corporativo, académico o de otro tipo. Generalmente está dirigida por una o varias personas con un alto grado de experticia o conocimiento en el tema a debatir
- Debate: técnica de comunicación que consiste en la confrontación de ideas u opiniones diferentes sobre un tema determinado
- Entrevista colectiva: conversación o conferencia que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado
- Lluvia de ideas: es un método grupal de trabajo que estimula la creatividad para generar propuestas, desarrollar ideas o solucionar problemas. Es aplicada en empresas y organizaciones, especialmente las del sector de la publicidad y el marketing
- Manual de puestos: documento en donde se recogen los aspectos básicos de cada uno de los puestos considerados en la estructura formal de las organizaciones
- Mesa redonda: dinámica de debate que convoca a un grupo de participantes, sin diferencias ni jerarquías, para presentar y desarrollar sus opiniones y puntos de vista sobre determinada materia
- Metodología de casos: serie de métodos y técnica de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación de un tema dado
- Panel de discusión: es una situación comunicativa expositiva en la cual un tema de interés general o polémico es abordado por un grupo de especialistas, para ser debatido públicamente. Se compone de tres elementos esenciales: los panelistas, el moderador y el público
- Seminario: conjunto de sesiones y actividades académicas coordinadas para conocer los avances de investigación dentro de una determinada especialidad, sea científica o humanística. En este tipo de seminarios se incluyen actividades como ponencias, charlas, conversatorios, foros y actividades culturales que brindan espacios para el mejoramiento profesional y para el encuentro entre pares profesionales
- Taller: una forma de enseñar y, sobre todo de aprender, mediante la realización de “algo” que se lleva a cabo conjuntamente (Significados, 2020)

Referencias

- Acosta, V. y Sánchez, J. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de autotransporte. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 21 (60), párr.7. <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/1375/1267>
- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Primera edición. Buenos Aires. Editorial Granica. https://www.academia.edu/36640906/comportamiento-organizacional_martha-alles_.pdf
- Araya, D. y Ugalde, D. (2015). Identificar el Clima Organizacional de la Clínica de Chomes, en el mes de octubre 2015. (Tesis de maestría). Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica. <http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2016/15.%20Araya%20Mojica,%20Dora.%20GS.pdf>
- Barajas, M. (2017). Clima organizacional, comunicación y motivación. <https://es.slideshare.net/malubade/clima-organizacional-comunicacion-y-motivacion-71313821>
- Calvo, E. (2015). Diagnóstico del clima organizacional para el personal del laboratorio clínico de la Clínica Dr. Carlos Durán Cartín durante el I Cuatrimestre del 2015. (Tesis de Licenciatura). Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. http://biblioteca.uia.ac.cr/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=16946&query_desc=su%3a%22clima%20organizaci%c3%93nal%22

Caro, L. (2019) 7 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.
<https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

Carpio, J. (2016). Conozca los cinco tipos de gerentes que hay en la Empresa. Revista El Financiero. Portada. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/conozca-los-cinco-tipos-de-gerentes-que-hay-en-las-empresas/REHSUZNOUVHRLDPSNLE4ZK2INY/story/>

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Nomos S.A. Quinta edición.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Sexta edición.

CICAP (2016). Clima organizacional: Su relevancia y aspectos importantes para mejorarlo.
<http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/clima-organizacional-relevancia-aspectos-importantes-mejorarlo/>

Colegio de Contadores Privados de Costa Rica (2020). Quiénes somos.
<https://www.contador.co.cr/informacion-institucional/quienes-somos.html>

Corrales, D. y Molina, E. (2019). Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, sede Regional de San Carlos, para el año 2019. Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica Nacional. Costa Rica.
repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/123456789/236/Tesis%20Estudio%20para%20Diseño%20de%20Plan%20Piloto%20de%20Teletrabajo%20para%20la%20UTN%20San%20Carlos%2C%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=ymedin

Cristancho, F. (2015a). Autonomía y transparencia, claves para la motivación laboral.
<https://blog.acsendo.com/autonomia-y-transparencia-claves-para-la-motivacion-laboral/>

Cristancho, F. (2015b). Clima laboral y su influencia en la productividad de la organización.
<http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>

De la Espriella, A. (2015). La importancia de la salud ocupacional en las organizaciones.
<https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-salud-ocupacional-en-las-organizaciones/>

Eadbox.com (2017) Clima organizacional: su importancia, cómo medir y validar.
<https://es.eadbox.com/clima-organizacional/>

Enciclopedia Económica. (2019). Cultura organizacional.
<https://enciclopediaeconomica.com/cultura-organizacional/>

Esan (2016). ¿Para qué sirve el estudio del comportamiento organizacional?
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>

Esan (2018). Estrategias para obtener un buen clima laboral. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>

Eumed.net (2020). Dimensiones del Clima Organizacional. www.eumed.net/libros-gratis/2020a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html

Fischman, D. (2019). La credibilidad: una fuente de influencia. Effectus Fischman Consultores.<https://www.effectusfischman.com/articulos/detalle/80/la-credibilidad--una-fuente-de-influencia>

García, G. (2016). 9 Beneficios de la estabilidad laboral.
<https://argumentoseconomicos.com/2016/06/16/9-beneficios-de-la-estabilidad-laboral/>

García, J. (2017). Coherencia organizacional.
<https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/02/15/coherencia-organizacional/>

Gestión (2018). Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de los trabajadores. Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mal-climalaboral-disminuye-20-productividad-colaboradores-nndc-243696>

Gestión (2020). ¿Qué es el clima organizacional? (2020). <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México, McGraw- Hill. Sexta edición.

Jauregui, M. (2016). Qué es el comportamiento organizacional: definición, objetivos y teorías.
<https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>

Lodeiro, F. (2015). El principio de autoridad: Concepto, ejemplos y cómo evitarlo.
<https://www.academiadeinversion.com/principio-de-autoridad-concepto-ejemplos-y-como-evitarlo>

- Martinez, M. (2020). La importancia del reconocimiento laboral. IMF Business School.
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>
- Mata, L. (2019). El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio.
<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Medina, A. (2015). Administración de Recursos Humanos.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/22/administracion-de-recursos-humanos/>
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial – México, *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 1-12.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=938acfaa-4595-4de8-9df9-af66613ec7ff%40pdc-v-sessmgr05>
- Miró, S. (2016). ¿Qué importancia tiene el clima organizacional?
<https://www.pimealdia.org/es/quina-importancia-clima-laboral/>
- Obreque, A. (2015). Clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad. Tesis de Maestría. Universidad de Chile. Chile.
http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/387/Tesis_+Andrea+Obreque+Huenchuan.pdf;jsessionid=F2A52BA85A645668087B21A7B0095928?sequence=1

- Pacheco, J. (2019). Clima organizacional (definición, efectos, características). <https://www.webyempresas.com/clima-organizacional/>
- Peñaranda, C. (2015). Empoderamiento y clima organizacional. <https://prezi.com/dg-agrheyr6f/empoderamiento-y-clima-organizacional/>
- Pinto, C (2015). Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica. Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Raffino, M. (2020a). Administración de Recursos Humanos. <https://concepto.de/administracion-de-recursos-humanos/#ixzz6MfXdmVWp>
- Raffino, M. (2020b). Método cuantitativo. <https://concepto.de/metodo-cuantitativo/#ixzz6SVBSmZBh>
- Redacción, Conceptodefinición.de (2019). Definición de Fuentes de Información. <https://conceptodefinicion.de/fuentes-de-informacion/>
- Reyes, J. (2015). Gestión de recursos humanos: importancia y objetivos. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>

Rivera, C. (2018). Diagnóstico al clima organizacional del Canal de Panamá y esclusas de Miraflores. Tesis de Licenciatura. Universidad Santo Tomás. Panamá.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12101/2018camilorivera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, E (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio, *Revista Educación en Valores Universidad de Carabobo*. 1 (25) 6-7.
[7.servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf)

Roldán, P. (2020) Organización. <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Sanabria, C. (2016). Propuesta estratégica para el fortalecimiento y mejora del clima organizacional de Possible Costa Rica. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica. Costa Rica.
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29206/Carolina%20Sanabria%20Bonilla%20-%20B38878%20-%20Gerencia%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Significados (2020). Repositorio de significados, conceptos y definiciones sobre los temas más variados. <https://www.significados.com>

Sisternas, P. (2019). La organización formal e informal en la empresa.
<https://www.emprendepyme.net/la-organizacion-formal-e-informal-en-la-empresa.html>

Sotelo, I. (2017). Comportamiento organizacional.
<https://www.womenalia.com/blogs/psicoactualidad/comportamiento-organizacional>

Soto, C. e Inga, A.(2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 8(4), 95-117. doi: <http://doi.org/10.17993/3cemp.2019.080440.95-117>

Umaña, A. (2015). Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica. Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27751/TFG%20Alexia%20Umaña%20Alvarado%20%28Carne%20A65798%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad Autónoma de México (2016). Evaluación de Factores y Dimensiones del Clima Organizacional percibido por académicos universitarios. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>

Uriarte, J. (2019). Organización Formal. <https://www.caracteristicas.co/organizacion-formal/>

Valdivieso, D. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Polinal Ecuador. Tesis Título Psicóloga Industrial Universidad Central del Ecuador. Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14039/1/T-UCE-0007-PIO29-2017.pdf>

Yebrá, I. (2018). La importancia de un buen entorno laboral. <https://superrhheroes.sesametime.com/buen-entorno-laboral/>

Zeballos, R. (2019). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. Bolivia.<http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/634/1/2019-018T-MBA-RIZS.pdf>

Zita, A. (2020). Población y Muestra. <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>

Apéndice

Apéndice 1. Cuestionario

Clima Organizacional CCPCR

Se agradece su colaboración respondiendo a este cuestionario para el Diagnóstico del Clima Organizacional del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica. La información que se brinde es de carácter confidencial y se le solicita ser lo más honesto (a) posible en sus respuestas.

***Obligatorio**

1. 1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ De 6 meses a menos de 1 año
- ☐ De 1 año a menos de 2 años
- ☐ De 2 años a menos de 3 años
- ☐ De 3 años en adelante

2. 2. Mi superior inmediato me informa sobre asuntos que afectan mi trabajo y a la Organización *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

3. 3. Mi superior inmediato comunica claramente lo que espera de mi trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

4. 4. Puedo hacer a mi superior inmediato cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

5. 5. Mi superior inmediato es accesible y es fácil hablar con él *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

6. 6. Mi superior inmediato confía que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

7. 7. Aquí a los colaboradores se les delegan responsabilidades *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

8. 8. Mi superior inmediato tiene una visión clara de hacia dónde va la Organización y de cómo lograrlo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

9. 9. Mi superior inmediato cumple sus promesas *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

10. 10. Considero que en esta Organización el despido de personal sería la última opción *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

11. 11. En la Organización me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para mi crecimiento profesional y personal *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

12. 12. La Organización me provee los recursos y las herramientas necesarias para hacer mi trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

13. 13. Mi superior inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

14. 14. Mi superior inmediato fomenta y responde genuinamente a nuestras sugerencias e ideas *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

15. 15. Me siento físicamente seguro en mi lugar de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

16. 16. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

17. 17. Cuando es necesario, puedo solicitar permiso para atender asuntos personales durante el horario de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

18. 18. A los colaboradores se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

19. 19. Mi superior inmediato demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como colaborador *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

20. 20. Contamos con beneficios especiales y únicos en la Organización *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

21. 21. A los colaboradores se les paga justamente por el trabajo que hacen *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

22. 22. Puedo recibir un reconocimiento o bonificación de acuerdo a mi desempeño y al logro de mis metas en la Organización *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

23. 23. Me tratan bien independientemente de mi posición en la Organización *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

24. 24. Los ascensos se dan justa y objetivamente a quienes más lo merecen *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

25. 25. Mi superior inmediato evita tener colaboradores favoritos *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

26. 26. Los colaboradores están en contra de perjudicar a los demás para obtener un beneficio personal *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

27. 27. Los colaboradores son tratados justamente sin importar su edad, raza, sexo o preferencia sexual *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

28. 28. Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

29. 29. Siento que mi trabajo hace una diferencia en la Organización *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

30. 30. Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste es un trabajo en equipo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

31. 31. Me siento orgulloso de mi equipo, cuando veo lo que logramos *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

32. 32. Deseo trabajar en esta Organización por un largo tiempo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

33. 33. A los colaboradores les gusta venir a trabajar aquí *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

34. 34. Me siento bien en la manera como contribuimos a la sociedad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

35. 35. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

36. 36. Aquí los colaboradores celebran eventos especiales *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

37. 37. Aquí los colaboradores se preocupan por los demás *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

38. 38. Aquí es un lugar amigable para trabajar *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ A veces
☐ Casi siempre
☐ Siempre

39. 39. En esta Organización se disfruta trabajar *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

40. 40. Cuando ingresas a la Organización se te hace sentir bienvenido *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

41. 41. Cuando los colaboradores cambian de funciones o de área, se les hace sentir como en casa *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

42. 42. En esta Organización existe un sentido de familia o de equipo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

43. 43. En esta Organización existen buenas oportunidades de crecimiento *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

44. 44. En la Organización se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera justa *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

45. 45. Mi superior inmediato dice cómo la gente puede mejorar su trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

46. 46. Le gente entiende cómo su trabajo ayuda a los resultados de la Organización *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

47. 47. Tengo confianza para realizar gestiones en el Departamento de Recursos Humanos *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

48. 48. Siento que el Departamento de Recursos Humanos coordina sus actividades con el personal *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

49. 49. Mis consultas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

50. 50. Encuentro apertura en el Departamento de Recursos Humanos *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

51. 51. Mis quejas son atendidas por el Departamento de Recursos Humanos *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre

52. 52. Se aplican sanciones a los empleados que cometen una falta *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ A veces
- ☐ Casi siempre
- ☐ Siempre