

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Escuela de Administración
Programa Comportamiento Organizacional**

**Efectos en la satisfacción y motivación de los trabajadores
del Instituto Costarricense de Electricidad ICE, como
resultado de su participación en la toma de decisiones.**

**Por
Ernesto Alvarado Alvarado**

2004

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo I Introducción	5
1.1. El problema y su importancia	5
1.2. Objetivos	10
1.3. Antecedentes teóricos y prácticos	12
1.3.1. Actitud	12
1.3.2. Motivación	15
1.3.3. Teorías de la motivación	16
1.3.4. Motivación en la Gestión Empresarial	24
1.3.5. Capitalismo y postmodernidad	25
1.3.6. Diagnóstico Institucional	29
1.3.6.1. Visión	29
1.3.6.2. Misión	32
Capítulo II Procedimientos Metodológicos	32
2.1 Tipo de Investigación	33
2.2 Sujetos y Fuentes de Información	33
2.2.1. Sujetos	34
2.2.2. Fuentes de Información	37
2.2.3. Descripción de los Instrumentos.	38
2.2.4. Validación de los Instrumentos.	40
2.3. Variables, Conceptualización e Instrumentalización.	40
Capítulo III Análisis de la información	45
3.1. Análisis de la información	45
Capítulo IV Discusión, conclusiones y propuesta	63
4.1 Discusión, conclusiones y propuesta	
Capítulo V Referencias Bibliográficas y Anexos	78
4.1 Referencias Bibliográficas	78
4.2 Anexos	80

TRIBUNAL EXAMINADOR

Juan Ricardo Wong
Director Escuela Ciencias
De la Administración

Lic. Víctor Vega Vega.
Director

I Tema

Efectos en la satisfacción y motivación de los trabajadores administrativos del Instituto Costarricense de Electricidad ICE en la Unidad Estratégica de Negocios UEN Producción de Energía en Sabana Oeste, como resultado de su participación en la toma de decisiones.

II Problema

¿Cuál es el efecto de la participación en la toma de decisiones sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores de la UEN Producción de Energía ICE en sabana?

I. Introducción

1.1. El problema y su importancia

En el panorama de la administración moderna, el tema de la motivación se convierte en un elemento estratégico pues permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores, los gerentes y los teóricos de la administración se interesan en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para contribuir con la consecución de sus objetivos.

Dentro de la administración la pregunta esencial sería, ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera? ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? ¿cómo lograr los objetivos de la organización y a la vez trabajadores motivados y satisfechos?.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como lo es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encuentra que existen muchos factores. Desde querer disponer dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, a tener en consideración los aspectos socioculturales de la

sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta, ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla han surgido un sinnúmero de teorías cuyo denominador común es la consideración de las necesidades como principal impulso de la conducta de las personas.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y de actuar de los trabajadores, así como, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

En la actualidad, todas las empresas se empeñan en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado; la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Puesto que la mayor parte de las empresas pueden contar con un capital y una tecnología equiparable, obviamente, las estrategias sobre

dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar con el logro de los objetivos empresariales y diferenciar una empresa de otras. Dentro de este campo existen procesos complejos que intervienen tales como, capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo y sistemas de recompensa.

En dicho contexto, como apunta Mcklein (1999), la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

“Es muy común oír decir en las organizaciones: “hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor”. Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema que hay que resolver en las próximas décadas”. (p. 24)

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y de las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar de manera inevitable el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener,

modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

La motivación de los trabajadores como uno de los temas fundamentales del comportamiento organizacional moderno ocupa un lugar prominente en los programas académicos y laborales desde hace muchas décadas. No obstante, la mayoría de enfoques se sustentaban en teorías del sujeto y modelos mecanicistas acordes con la visión de las organizaciones que imperaba.

Desde el enfoque tradicional y su énfasis en la amenaza y el poder formal hasta la motivación interiorizada, el tema de la motivación de los trabajadores y su satisfacción en el trabajo se visualizaba más como un medio instrumental y de una forma unívoca-causal. Enfoques entendibles si se considera que el principio de racionalidad era el eje principal sobre el cual se articulaban las categorías de análisis de la modernidad.

Hoy en día, el concepto de postmodernidad implica la ruptura de categorías y ejes axiales sobre los que se sustentaba un enfoque que propiciaba la visión de una sociedad como un sistema organizado sobre un solo principio. La motivación de los trabajadores es un tópico que debe rebasar la simplicidad del ámbito individual para integrarse en las coordenadas de un contexto constituido por varios factores interdinámicos entre sí en el panorama del sistema capitalista.

Al sistema capitalista se le debe sumar una cultura democrática que alienta a la participación y a la trascendencia del ego en la realización a través de la cultura en general y del arte en particular. Surge, entonces, una tendencia de la administración moderna el

involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones de la organización, una creciente participación de los mismos en los distintos procesos de la administración la cual se presenta como una modalidad que brinda excelentes resultados en el desempeño y eficiencia de las organizaciones (Hageman, 2002).

La convergencia de los temas fundamentales de la realización del sujeto y la consecución de los objetivos de las organizaciones al mismo tiempo, se presenta de una importancia estratégica para descubrir la relación que se presenta entre ambas.

Dada la carencia de investigaciones en este sentido, es decir que se integre el tema de la motivación en el contexto sociocultural de la postmodernidad, es que se hace imperante el presente trabajo.

1.2. Objetivos

Objetivo General de Investigación:

- Analizar las políticas y la estructura organizacional del Instituto Costarricense de Electricidad ICE a la luz de una teoría de la motivación más sociológica, así como los valores y actitudes presentes en los trabajadores.

Objetivos específicos:

- Analizar desde una perspectiva más sociológica las teorías motivacionales.
- Identificar el tipo de políticas y el tipo de estructura organizacional con la que trabaja el ICE.
- Determinar los valores y actitudes de los trabajadores del ICE.

Objetivo General de Diagnóstico:

- Determinar el efecto de la participación en la toma de decisiones en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores de la Unidad Estratégica de Negocios Producción de Energía UEN central del ICE en Sabana.

Objetivos Específicos de Diagnóstico:

- Determinar el efecto de la participación en la toma de decisiones en la efectividad de los trabajadores.
- Identificar si los trabajadores del ICE tienen participación en la toma de decisiones relacionadas con sus funciones.

- Identificar el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores con respecto a su trabajo.

Objetivo Propositivo:

- Diseñar un esquema de estructura y políticas organizacionales que posibiliten la participación de los trabajadores de la UEN central del ICE en Sabana en la toma de decisiones relacionadas con el ámbito de sus funciones.

1.3 Antecedentes teóricos y prácticos

Los antecedentes teóricos-prácticos del presente trabajo permiten el abordaje de las teorías y el concepto de la motivación desde una perspectiva más sociológica, dentro de un gradual proceso de reestructuración cultural y económico, la sociedad actual, que algunos llaman posmoderna, es una sociedad estructurada fundamentalmente por organizaciones en medio de un sistema capitalista. Las teorías motivacionales centradas solo en el sujeto ya no son suficientes frente al complicado contexto donde se desarrollan.

1.3.1 Actitud

La actitud es una de las variables más estudiadas en psicología social debido a que constituye un valioso elemento para la predicción de conductas. La actitud se define como un sistema relativamente estable de creencias referidas a cierto objeto y que resultan en una valoración de dicho objeto (Ander-Egg, 1997).

La actitud es una forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. La conformación de la actitud depende tanto de factores individuales como sociales (Fernández, 1990).

En el decurso de la vida social, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada

persona tienen de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada y que ayudan a conformar la personalidad.

El concepto de actitud denota una orientación perceptiva manifestada exteriormente en los individuos, como una tendencia o predisposición a actuar de una determinada manera. Se trata de un componente en el que confluyen aspectos motivacionales, perceptivos, cognoscitivos y afectivos, no observables directamente sino a través de opiniones, comportamientos o conductas verbales específicas. Como apunta Ander-Egg: *“La actitud no es la respuesta al estímulo, sino la predisposición afectiva relativamente estable a responder de una manera determinada, o dar una respuesta preferencial frente a situaciones que activan esa predisposición”* (1997: 9).

Relacionados con la actitud se encuentran los valores, que representan en esencia los motivos que conducen al individuo a elegir ciertas metas antes que otras. En la experiencia humana los valores poseen una cierta fuerza orientadora: las personas dirigen la vida por “el deber”, “la libertad” y “el honor”.

Para Secor y Backman (1964), la actitud representa cierta regularidad en los sentimientos, pensamientos y predisposiciones del individuo para actuar en relación con algún aspecto de su ambiente. En su composición, adquisición y modificación intervienen diversos factores.

Las actitudes sociales están compuestas por variables interrecurrentes, compuestas por tres elementos a saber:

a. El componente cognoscitivo: para que exista una actitud hacia un objeto determinado es necesario que exista también alguna representación cognoscitiva de dicho objeto. Las creencias y demás componentes cognoscitivas (el conocimiento, la manera de encarar al objeto, etc.) relativos al objeto de una actitud, constituyen el componente cognoscitivo de la actitud. Se trata de la expresión abstractivo-intelectual, donde el individuo no se ha formado un juicio aún.

b. El componente afectivo: es el sentimiento a favor o en contra de un determinado objeto social; por ejemplo, por una desavenencia cognoscitiva real se modifica la relación afectiva con una persona. El cambio registrado en este componente conducirá a emitir conductas hostiles hacia la persona, así como a atribuirle una serie de defectos capaces de justificar y de hacer congruente el cambio de afecto. De igual modo si por un motivo u otro a alguien en particular le empieza a gustar una persona que no le gustaba anteriormente, todo aquello que era considerado como defectos pasan a ser percibido mucho más benignamente, e incluso como virtudes. En este caso se pasa del puro conocimiento a la valoración del objeto, se da por lo tanto la formación de un juicio.

c. El componente relativo a la conducta: la combinación de la cognición y el afecto como instigadora de conductas específicas dada determinada situación. Es decir, la cognición y el afecto de determinadas actitudes tendrán como resolución final la emisión de conductas concretas ante el objeto de la actitud.

La prescripción de una determinada conducta, como la que los padres exijan a los hijos ingresar a un colegio que a ellos no les gusta, pero que a juicio de los padres es más beneficioso para el futuro, puede traer como consecuencia una reorganización de los componentes cognoscitivos y afectivos, haciéndolos objetos de una actitud positiva por parte de los jóvenes. Con lo cual se entiende que es factible el cambio de actitudes ante un mismo objeto.

1.3.2 Motivación

En su más clara acepción, la motivación suele tomarse como la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que éste lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación en psicología, establecen un nivel de motivación primario que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1980), diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación es universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación servía de impulso al organismo para comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

Puesto que se trata de un campo tan complejo y sobre el cual no parece haber una certeza o conclusión final, se presentan algunas de las teorías sobre la motivación.

1.3.3 Teorías de la motivación

a. Teoría homeostática de la motivación: Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre y la sed. Pero también sirven para explicar las que son originadas por desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que busca reequilibrar el organismo.

La homeostasis es un mecanismo tanto en el ámbito orgánico como en el psicológico, de control destinado a mantener el equilibrio

dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo.

Así se conoce que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente se señalan a Hull (1980), a Freud y a Lewin entre otros.

b. Teoría de la reducción del impulso: Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o consistencia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia, puede ser en el plano de lo orgánico como en el psicológico. Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos

perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de equilibrio que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y sustituido por otro. Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de volver al equilibrio original es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeostasis.

Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación destacan representantes como Lewin y Hull, que es, sin duda, el máximo de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso".

Según Hull (1984:48):

“Cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada.”

c. Teoría de la motivación por emociones: Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo.

Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence (1997) consideran a las emociones como factores motivantes.

d. Teoría psicoanalítica de la motivación: Esta teoría se basa principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático, o como lo llaman otros hidráulico. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintivas básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptualizadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de

todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

e. Modelo de la teoría expectativa: Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los modelos de procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. El más conocido de estos modelos es el Modelo de Expectativas. Este modelo tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin (1980), pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter. La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas.

La teoría formulada por Víctor Vroom (1990), establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por esta razón motivarlos a realizar una tarea laboral ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez. Pondrán mucho empeño si

consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más se confía en recibir determinada recompensa o satisfacción, más esfuerzo suele ponerse.

Otro enfoque es el de Stonner (1997), para este autor la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas opciones que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, e incita al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones con el fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así, en la colectividad donde su acción cobra significado. La motivación es, a la vez, objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Para Stonner (1997) el impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.). La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes, y es precisamente lo anterior, lo que convierte el tema de la motivación en algo tan complejo, a un mismo individuo un factor lo puede motivar ahora y no después, y a un individuo algo lo puede motivar y a otros no.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato (1996), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

1) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

2) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

3) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanzar el objetivo satisfactoriamente.

f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria, según una mayoría de autores, es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración, o simplemente no dando su mejor esfuerzo, en cualquier nivel en el que se desempeñe.

1.3.4 Motivación en la gestión empresarial

La motivación se constituye en un tema fundamental en el desarrollo de las organizaciones, sobre todo al considerar que permite una mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, puesto que ayuda a conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Al respecto, Stonner y Freeman (1997) señalan que “*los gerentes y*

los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.” En ese mismo contexto, Gordon (1998) señala que: *“todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”.*

1.3.5 Capitalismo y postmodernidad

No obstante la evolución de las teorías motivacionales y la considerable cantidad que existe con respecto al tema, la gran mayoría se centra en el individuo y da poco o ningún énfasis al contexto o medio donde se desarrollan las personas. El contenido social de dichas teorías es muy poco o nulo.

Dado el desarrollo de las sociedades modernas, donde la conformación y socialización de las personas ocurre cada vez más en una estructura social dominada por las organizaciones, ya sea de cualquier índole, es importante tener en consideración dicho aspecto, máxime si se trata de un contexto social tan complejo como el actual.

Para Bell (1977), la sociedad moderna o post-industrial, se conforma a través de la interacción de tres ejes axiales cuyos ritmos de cambio y patrones de desarrollo son diferentes, a veces, incluso, contrarios. Bell no parte de una concepción holista de la sociedad, es decir no considera que una estructura social se conforme y desarrolle a partir de un solo principio organizador. Propone un análisis a través de

tres ámbitos distintos que son los que conforman el todo social, en su análisis divide la sociedad, analíticamente, en una estructura tecnoeconómica, un orden político y la cultura.

Cada principio axial organiza y conforma normas y maneras del sistema social. Para Bell al orden tecnoeconómico le corresponde organizar la producción y la asignación de bienes y servicios. El orden tecnoeconómico es el que *“forja el sistema de ocupación y estratificación de la sociedad y supone el uso de la tecnología para fines instrumentales. En la sociedad moderna, el principio axial es la racionalidad funcional, el modo regulador es economizar”* (1977: p.24). El planeamiento y diseño de las organizaciones se asienta sobre el concepto de economizar, que implica, necesariamente el de eficiencia y eficacia, es decir, la consecución de fines y metas con los menores costos posibles. La optimización de los recursos y la maximización de las ganancias tanto promedio como marginales, se convierten en los criterios principales para el análisis de la organización.

Los parámetros de evaluación del desempeño organizacional se realizan a través de la comparación entre los costos y los beneficios, medidos en términos monetarios; y es precisamente por medio de los beneficios económicos que se establece si los resultados son aceptables o no. A estos resultados optimizados es posible llegar debido a la estructura que se fundamenta en el principio de la racionalidad, surge así la burocracia como sistema. Como señala Bell:

“La estructura axial es la burocracia y la jerarquía, ya que estas derivan de la especialización y la fragmentación de funciones y de la necesidad de coordinar las actividades. Hay una medida simple del valor a saber la utilidad. Y hay un principio simple de

cambio, el principio de la productividad, o sea la capacidad para sustituir productos o procesos por otros que son más eficientes y rinden mayor beneficio a menor coste. La estructura social es un mundo cosificado, porque es una estructura de roles, no de personas, lo que se expone en los documentos organizativos que especifican las relaciones jerárquicas y de funciones. La autoridad es inherente a la posición, no al individuo, y el intercambio social es sin relación entre roles.” (1977: p. 25)

Surge así la conocida tecnocracia, la injerencia del conocimiento técnico en las decisiones estratégicas de la organización. Este distintivo tecnocrático de las organizaciones modernas provocará la transformación de una ontología particular, el sujeto humano como tal, en una masa sin identidad, el número de identificación o seguro social. La premisa productiva que deviene de un modelo fordista donde la producción es llevada a cabo a través del principio ingenieril de tiempos y movimientos, instrumentaliza y superpone los roles y las funciones por sobre las personas. Así, nadie es indispensable para la organización, si por algún motivo falta el trabajador de ensamblaje o de la contabilidad, se consigue otro (quién, no importa), con el mismo conocimiento o se le instruye para el puesto como máximo, lo importante es que la función y el rol no dejen de cumplirse para alcanzar los objetivos de la organización.

El otro campo es el de la política, que implica el concepto de justicia y de normatividad necesaria para llevar a cabo “el contrato social”, que a su vez lleva al imperio de la ley. Para Bell:

“El orden político es el campo de justicia y el poder sociales, el control del uso legítimo de la fuerza y la regulación de los conflictos (en las sociedades libertarias dentro del imperio de la ley), a fin de realizar las concepciones particulares de la justicia encarnadas en las tradiciones de una sociedad o en una constitución, escrita o no. El principio axial del orden político es la legitimidad, y en un orden político democrático es el principio de que sólo puede ejercerse el poder y el gobierno con el consentimiento de los gobernados. La condición implícita es la idea de igualdad, según la cual todos los hombres deben tener voz

por igual en este consenso.” (1977: p. 26)

Entroncado con el campo de la política, Bell (1977), propone el término de ciudadanía, concepto que denota no solo un constructo teórico sino una práctica de la modernidad. Al ideal de justicia se ha de adjuntar el de igualdad, tanto en la esfera privada como en la pública. Esta igualdad “ante la ley, la igualdad de derechos civiles, la igualdad de oportunidades y hasta la oportunidad de resultados” es la que posibilita que una persona pueda participar plenamente, como ciudadano, en la sociedad, sobre todo, las de naturaleza democrática.

En este sentido Bell afirma que:

“La estructura axial es la de representación o de participación: la existencia de partidos políticos y/o grupos sociales que expresen los intereses de sectores particulares de la sociedad, y sean un vehículo de representación o un medio de participar en las decisiones. Los aspectos administrativos del orden político pueden ser tecnocráticos y, a medida que los problemas se hacen más técnicos, se da la tendencia a la difusión de los modos tecnocráticos. Pero puesto que la acción política trata, fundamentalmente, de reconciliar intereses en conflicto y a menudo incompatibles, o de establecer la autoridad de un estatuto amplio o un modo constitucional como base del juicio, las decisiones políticas se toman mediante acuerdos o por la ley, no por la racionalidad tecnocrática.” (1977: p. 32)

Bell (1977) entiende por cultura “el ámbito de las formas simbólicas”, sobre todo aquel simbolismo que le permite al hombre moderno, a través de la vía imaginativa, la expresión de los sentidos de gran significado en la trascendencia de lo humano. La expresión de estos sentidos puede darse por medio de las formas clásicas conocidas de la cultura o el arte en general, la poesía, la pintura, la escultura y así hasta completar las siete musas. Sin embargo, para Bell también cabe dentro del concepto de cultura el ritual, las letanías y las formas de la ceremonia

religiosa o teológica. La cultura para Bell, si se quiere, es arquetípica, permite confrontar la conciencia humana con todas aquellas experiencias que se presentan como trascendentales, la representación de la muerte, del héroe y el carácter y la naturaleza de la tragedia; representaciones que a su vez han tenido su expresión a lo largo del tiempo, el mito del héroe expresado en la poesía homérica, hasta el superman de la edad moderna, confronta al sujeto a la misma situación. La cultura entonces, como forma de expresión imaginativa, permite representar, antes que reprimir como lo plantearían ciertas corrientes psicodinámicas, aquellas situaciones que se presentan como esencialmente fundamentales para el ser humano en distintas sociedades y diferentes tiempos, es decir, como cuestiones trascendentales.

1.3.6. Diagnóstico institucional

El Instituto Costarricense de Electricidad fue creado como institución autónoma en el año 1949 y fue concebido desde su origen como el ente rector y principal ejecutor del desarrollo y administración de la industria eléctrica nacional, bajo el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales costarricenses.

Con la creación del ICE, el país avanzó notablemente en el desarrollo del sector eléctrico. En la actualidad genera el 92.7% de toda la cobertura eléctrica nacional, en cuanto a divisiones de electrificación geográfica, el ICE suministra en la zona rural el 80% de energía mientras que la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S. A. se encarga del gran área metropolitana.

Hace algunos años, respondiendo a necesidades del mercado, el

ICE reformó su estructura administrativa. Se constituyó en lo que ahora se denomina grupo ICE, que está integrado por la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S. A. (brinda distribución de energía eléctrica), la Radiográfica Costarricense S.A. (Servicios Internacionales de Telecomunicaciones), el ICETEL (Sector de Telecomunicaciones del ICE) y el ICELEC (Sector de energía del ICE). El sector ICELEC, inició un rediseño de procesos sustantivos, en el cual se identificó que uno de los procesos sustantivos del negocio ICE era la producción de Energía Eléctrica; se crea así la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de Producción, a la cual se le demanda la responsabilidad de generación del sistema, ésta incluye el mantenimiento y operación de las plantas. La UEN cuenta con Centros de Generación, los cuales están conformados según el tipo de planta y ubicación geográfica. Dado que la UEN de producción tiene más de 900 empleados distribuidos en todo el país en los Centros de Generación y Soportes Técnicos, se han integrado áreas de apoyo las cuales ayudan a coordinar esfuerzos manteniendo una relación más directa con las áreas de ICELEC.

AREAS DE APOYO:

Conformadas por, Apoyo Técnico, Apoyo Logístico y Recursos Humanos, Financiero Contable, Adquisición de Bienes y Servicios, Informática y Combustibles.

Para la UEN Producción, la eficiencia y eficacia de su gestión se ampara en el trabajo en equipo, bajo criterios integrales de la división ICELEC, tales como sus objetivos Estratégicos, Visión y Misión.

Objetivos Estratégicos

- Garantizar la satisfacción de la demanda de energía eléctrica
- Contribuir con la expansión de la capacidad instalada
- Incrementar ingresos por la venta de energía y servicios eléctricos
- Convertir el ejercicio presupuestario en una herramienta de planificación y control del gasto
- Optimizar los costos de producción
- Contar con sistema de gestión total de la calidad
- Contar con un sistema de información gerencial para la toma de decisiones accesible a todo el personal.
- Implementar procesos productivos compatibles con el ambiente y las comunidades afectadas.
- Implementar un adecuado control de los activos
- Optimizar el proceso de adquisición de bienes y servicios para minimizar los costos financieros y de administración de inventarios, dentro de márgenes de riesgo aceptables
- Brindar el mantenimiento requerido y aplicar buenas prácticas de operación, para garantizar el funcionamiento óptimo y oportuno de las obras y equipos de la UEN
- Mejorar las competencias y actitudes del recurso humano

1.3.6.1 Visión

“La Unidad Estratégica de Negocio de Producción de Electricidad, será una entidad, altamente especializada en la operación y mantenimiento de plantas

generadoras, caracterizada por su alto nivel de excelencia y servicio a sus clientes, contribuirá con el desarrollo del sistema de generación nacional y regional para garantizar la satisfacción de la demanda de energía eléctrica en forma oportuna, al menor costo, bajo criterios de sostenibilidad ambiental que procuren siempre el mayor beneficio para nuestros clientes y la sociedad en general". (Documento ICE, 2001)

1.3.6.2 Misión

"Somos una entidad dedicada a la operación y mantenimiento de plantas de generación eléctrica a nivel nacional, para garantizar el suministro de energía, la satisfacción oportuna de la demanda al menor costo y con el más alto nivel de calidad. Nos distinguimos por los altos índices de confiabilidad y disponibilidad de nuestras plantas, costos competitivos, el grado de especialización, actualización tecnológica y por la excelencia y compromiso de nuestro personal". (Documento ICE, 2001)

II Procedimientos Metodológicos

2.1 Tipo de investigación

En esta investigación se pretende obtener información para poseer un mayor conocimiento y comprensión sobre el efecto de la participación

en la toma de decisiones en la satisfacción y motivación de los trabajadores de la UEN Producción de energía del ICE en Sabana.

Este trabajo es de tipo descriptivo ya que los estudios de esta índole, tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. El objetivo consiste en *“descubrir lo que existe con respecto a variaciones y a las condiciones de una situación”* (Ary y Chese, 1989:308).

La investigación se basó en la recolección, resumen y descripción de datos e información relacionados con las variables de estudio, de tal manera que las características y relaciones de las mismas sean fácilmente comprensibles. Además, la investigación tiene un componente analítico ya que se utilizaron instrumentos que permiten reflejar datos que al ser analizados permitieron estudiar las variables propuestas.

En las aplicaciones realizadas, el interés se limitó exclusivamente al conjunto de datos que se analizaron y la preocupación básica consistió en lograr una descripción o caracterización apropiada de ese conjunto de información que se recopiló (Gomez, 1999).

El análisis de los resultados obtenidos ayudó a redactar conclusiones válidas y objetivas, para luego plantear recomendaciones y propuestas concretas al problema de estudio.

Por su naturaleza es empírica y documental. Se trabajó con hechos de experiencia directa no manipuladas con un grupo de trabajadores y fuentes documentales.

Por otro lado, el objetivo de la investigación se logró en el ambiente natural en el que se desarrollaban las funciones de los

trabajadores administrativos del ICE en la UEN Producción de Energía, es decir no hubo manipulación de las variables a través de diseños experimentales.

2.2. Sujetos y fuentes de información

2.2.1. Sujetos

Para efectos del presente estudio se consideraron los sujetos involucrados directamente en las labores de la UEN de producción de energía del ICE del departamento administrativo oficinas centrales ubicadas en San José.

La escogencia del ICE como organización para realizar el trabajo investigativo se justifica por varias razones, relacionadas primordialmente con el marco teórico de la investigación. En primer lugar, es que el crecimiento y dimensiones actuales del ICE la convierten en la empresa más grande de Centroamérica, por lo que resulta un reto poder administrar una organización de dicha envergadura. En segundo lugar, en el ICE se encuentra el mayor movimiento sindical del país, el cual presenta la mayor movilización obrera, por lo que abre la posibilidad de la participación de los trabajadores en aspectos que inciden directamente en sus labores.

Dada la distribución y el diseño administrativo del ICE, en el presente caso se procede a escoger la población bajo el criterio de experto. La estructura actual del ICE divide esta organización en Unidades Estratégicas de Negocios, lo cual consiste en unidades descentralizadas con funciones de recursos humanos, contabilidad y finanzas especializadas en una estrategia particular, proyectos, telecomunicaciones y producción de energía.

En el caso presente de la Unidad Estratégica de Producción de Energía, cuenta con un total de 900 trabajadores, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: 840 distribuidos en diferentes plantas en todo el país y 60 trabajadores en la oficina central en San José. La distribución de éstos en dicha unidad de producción de energía no es

homologable, en las plantas de producción predomina personal operativo con escasa educación formal, es decir se trata de personas que a través de los años de experiencia o capacitación técnica logran desempeñar sus funciones, se contraponen con un predominio de personal con formación universitaria que se encuentra en las oficinas centrales en San José.

Esta variable hace que la población total de esta unidad de producción de energía no sea homogénea, por lo que se hace necesario una muestra no probabilística para poder obtener información de una población en un departamento específico, y por lo tanto conclusiones válidas y confiables. Adicionalmente, la distribución de esta población hace extremadamente difícil la recolección de la información, pues se trata de varias plantas en diferentes partes del país. Como apunta Mcklein (1999) existe una realidad administrativa (tiempo, recursos y logística) en toda investigación a la cual ésta y el investigador deben supeditarse.

Así, Hernández y Sampieri (1998) afirman:

“Las muestras no probabilísticas, las cuales llamamos también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aún así estas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población... Recordemos que, en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”.

En el presente caso, por investigaciones anteriores existe el conocimiento de problemas de motivación y compromiso de los trabajadores de este departamento, por lo cual la investigación pretende indagar en este departamento en particular, sin querer generalizar o realizar inferencias a otros departamentos o unidades del ICE. Se establece como universo de investigación el departamento administrativo de la UEN producción de energía del ICE en sus oficinas centrales.

Esto permite aislar de alguna forma ciertas variables de incidencia en el problema de estudio, como formación, procedencia geográfica y aspectos culturales, permitiendo una población más homogénea. Como

señalan Hernández y Sampieri (1998):

“La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una representatividad de los elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”.

Como señala Macleín (1995), toda investigación se debe supeditar a ciertos principios de realidad administrativa. Es decir, una investigación es un proyecto que debe proceder con su presupuesto, sus costos y objetivos. En este sentido la realidad de la presente investigación presenta el inconveniente de no contar con los suficientes recursos para realizar un experimento con varios grupos en varias aplicaciones. Sin embargo, existen diferentes diseños investigativos para solventar este tipo de problemática. Claro está, cada modelo presenta sus ventajas y desventajas.

En el caso de los sujetos o población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre la que se va a realizar conclusiones. Las unidades pueden ser muy variadas: individuos, países, hogares, empresas, etc. Existen dos posibilidades en la definición de la población por estudiar, realizar un censo, es decir abarcar la población en su totalidad, que en el presente caso queda fuera de cualquier posibilidad y seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir una muestra.

Entre las razones del muestreo se encuentran:

1. Ahorra dinero.
2. Ahorra trabajo.
3. Ahorra tiempo.
4. En ocasiones permite mayor exactitud
5. Permite obtener más información

El objeto de las muestras es obtener una representatividad de la población total para que las conclusiones sean extrapolables. La representatividad de la muestra va a depender del tamaño de la muestra y del procedimiento seguido para extraerla. La obtención de la muestra

se hace a partir del marco de muestreo, el cual es una lista o conjunto de ellas que enumeran la población.

Algunos de los problemas que presentan los marcos de muestreo son las omisiones, las duplicaciones y la inclusión de necesidades no elegibles Maclein (1995). Existen asimismo, dos posibilidades de extraer la muestra, el método probabilístico o aleatorio y el no probabilístico.

En el presente caso al tratarse de un grupo pequeño de sujetos de investigación el error de muestreo crece, por lo que se decidió, aún con los inconvenientes que puede presentar, una muestra no aleatoria. Este tipo, llamado muestreo de conveniencia o accidental se basa en la disponibilidad de unidades para el estudio.

2.2.2 Fuentes de Información

Las variables propuestas se apoyaron en fuentes bibliográficas que permitieron el desarrollo del marco conceptual en sus diferentes aspectos. Para ello se utilizaron libros, enciclopedias, tesis con temas afines, artículos periodísticos, material hipertextual y páginas y sitios de Internet.

2.2.3. Descripción y validación de los instrumentos para recopilar la información.

Para recoger la información sobre las variables propuestas se utilizarán 2 cuestionarios con ítemes de alternativa múltiple (escala tipo Likert) sobre el efecto de la participación de los trabajadores en su motivación y satisfacción, así como valores y actitudes presentes en la UEN de Producción de Energía del ICE en sabana.

Los instrumentos recogen información sobre las variables señaladas en el párrafo anterior de una forma cruzada, es decir, tanto trabajadores del nivel operativo como personal de nivel gerencial deben responder preguntas que corroboran la información suministrada por cada uno de ellos, así se obtiene un control de las variables a través de la obtención de los datos en paralelo.

Además, se utilizaron otros dos instrumentos para determinar los valores predominantes en la organización y la orientación de ésta. El primero de ellos es el que el autor británico Bernstein (1986) denomina como método de la telaraña, la utilidad de este método es la de explicitar en forma clara, la estimación de los valores que tienen los trabajadores con una puntuación en escala. El otro método es el denominado OCIPO, elaborado en la Universidad Católica de Lovaina (de Cock et al,1984), el cual responde al cuestionamiento básico de si existen posibilidades de que las personas se desarrollen dentro de la organización (orientada a las personas), o, por el contrario, si tienen prioridad los objetivos de la organización (orientada a la organización).

Cada instrumento incluye una carta de presentación del cuestionario en el que se explica al encuestado la razón de esta investigación. A continuación se describe cada instrumento:

Cuestionario N°1 dirigido a trabajadores de nivel operativo.

Incluye 20 preguntas sobre tres variables de estudio. Todas las preguntas son de alternativas o puntos según la escala de Likert, la cual presenta una afirmación o juicio a lo que los encuestados responden con una de cinco alternativas que van de un extremo a otro (muy de acuerdo a muy en desacuerdo) pasando por valores medios y uno neutral, de tal forma que se obtiene una medida de valor central, dos de valor positivo y dos de valor negativo.

Cuestionario N° 2 Dirigido a los niveles gerenciales

Este instrumento, al igual que el anterior, incluye 20 preguntas sobre tres variables de estudio. Todas las preguntas son de alternativas o puntos según la escala de Likert, la cual presenta una afirmación o juicio a lo que los encuestados responden con una de cinco alternativas que van de un extremo a otro (muy de acuerdo a muy en desacuerdo) pasando por valores medios y uno neutral, de tal forma que se obtiene una medida de valor central, dos de valor positivo y dos de valor negativo.

Instrumento N° 3 Telaraña dirigido a los colaboradores y niveles gerenciales

Este instrumento inicialmente utilizado por Berstein (1986) para encontrar la visión de lo que quieren los directivos sobre la identidad corporativa, se presenta como un instrumento que puede ser adaptado a

otros aspectos de la organización y a otras poblaciones. En el presente caso se pasó a los colaboradores y niveles gerenciales para analizar los valores predominantes en la organización.

Instrumento N° 4 el Método OCIPO dirigido a los colaboradores de la UEN central del ICE en sabana

En el presente caso se utilizó una mezcla del método de la telaraña y el método SOCIPO que permite ubicar a la organización en un cuadrante que refleja la orientación de la organización.

2.2.4. Validación de los instrumentos:

Con el propósito de validar los instrumentos de la investigación se utilizó el criterio de jueces. Se consultó a profesionales y expertos que cuentan con un conocimiento en el campo del comportamiento organizacional con el fin de conocer su opinión, constatar la validez, la confiabilidad y pertinencia sobre las preguntas de los cuestionarios para que verdaderamente midan lo que se pretende ponderar con las variables.

Una vez revisadas y después de haber considerado las respectivas opiniones se aplicó los cuestionarios a los sujetos de investigación.

2.3. Variables, conceptualización e instrumentación

2.3.1 Teorías motivacionales aplicadas al ámbito laboral.

Conceptualización: Se entendió para efectos de esta investigación como teorías motivacionales aquellos planteamientos teóricos comprobados a través de otras investigaciones y del tiempo y que han contribuido en la formación de estrategias de desarrollo personal y

armonización entre las metas personales y las organizacionales y aquellos procesos y aspectos relacionados con éste.

2.3.2 Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Conceptualización: Se entendió por participación de los trabajadores en la toma de decisiones al aporte o colaboración que tengan éstos en el diseño, planeación y ejecución de sus labores y con aquellos aspectos que se relacionen con el desarrollo integral de la organización.

Instrumentalización: La información correspondiente a esta variable se recogió por medio de las respuestas explícitas de los sujetos encuestados en los ítems 1,2,3,4,5,6, y 7 del cuestionario #1 dirigido a los colaboradores del ICE; los ítems 1,2,3,4,5,6 y 7 del cuestionario #2 dirigido a los niveles gerenciales.

Operacionalización: Se consideró que se da la participación de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo si el 70% de los sujetos encuestados escogen las alternativas a) o b) a los ítems 1,2,3,5,6, y 7 del cuestionario #1, y las alternativas a) o b) de los ítems 1,2,3,5,6, y 7 del cuestionario #2.

Por el contrario se consideró que no existe una participación de los colaboradores del ICE en la toma de decisiones si escogen las opciones c), d) o e).

2.3.3 Motivación de los trabajadores.

Conceptualización: Se entendió por motivación al grado de identificación y compromiso que tienen los trabajadores para cumplir con las metas de la organización y que los mueve a realizar sus tareas o funciones.

Instrumentalización: La información correspondiente a esta variable se recogió por medio de las respuestas explícitas de los sujetos encuestados en los ítems 8,9,10,11,12 del cuestionario #1 dirigido a los colaboradores del ICE; los ítems 8,9,10,11,12 del cuestionario #2 dirigido a los niveles gerenciales o jefaturas.

Operacionalización: Se consideró que los colaboradores del ICE tienen motivación en su trabajo si el 70% de los sujetos encuestados escogen las opciones a) o b) de los ítems 8,9,10,11,12 del cuestionario #1, y las alternativas a) o b) de los ítems 8,9,10,11,12 del cuestionario #2.

Por el contrario se consideró que los colaboradores no tienen motivación en el trabajo si escogen las opciones c), d) o e) del cuestionario.

2.3.4 Satisfacción de los trabajadores.

Conceptualización: La satisfacción de los trabajadores fue entendida como el bienestar y gusto que sienten los trabajadores por la realización de sus labores.

Instrumentalización: La información correspondiente a esta variable se recogió por medio de las respuestas explícitas de los sujetos encuestados en los ítems 13,14,15,16,17,18 y 20 del cuestionario #1 dirigido a los trabajadores del ICE; los ítems 13,14,15,16,17,18,19 y 20 del cuestionario #2 dirigido a los niveles gerenciales o jefaturas.

Operacionalización: Se consideró que los trabajadores del ICE se sienten satisfechos de su trabajo si el 70% de los sujetos encuestados escogen las opciones a) o b) de los ítems 13,14,15,16,17,18,19 y 20 del

cuestionario #1, y las opciones a) o b) de los ítems 13,14,15,16,17,18,19 y 20 del cuestionario #2.

Por el contrario se consideró que los trabajadores no se encuentran satisfechos si escogen las alternativas c),d) o e).

2.3.5 Valores organizacionales.

Conceptualización: Lo valores organizacionales se entendieron como el interés o fuerza que guía la conducta de las personas o conglomerado de individuos para alcanzar metas o fines.

Instrumentalización: La información correspondiente a esta variable se recogió por medio de las respuestas explícitas de los sujetos encuestados en los instrumentos #3 y #4 de la investigación, es decir el método de la telaraña y el OCIPO.

Operacionalización: Se consideró que existen valores que fomentan una tendencia de la organización hacia la participación de los trabajadores en la toma de decisiones si se obtiene un promedio igual o superior a 7 en al menos 6 de las características presentadas en el método de la telaraña y, en el caso del OCIPO una orientación hacia el “apoyo” si el promedio de las repuestas señala el cuadrante de las personas\flexibilidad, con orientación hacia el “respeto a las reglas” si coincide con el cuadrante personas\control, hacia la “efectividad del flujo de la información” en el cuadrante de la organización\control, y finalmente con orientación a la “innovación” si el promedio señala el cuadrante organización\flexibilidad.

Por el contrario se consideró que no existen valores que promuevan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones

si no alcanzan los parámetros establecidos.

III Análisis de la información

El análisis de la información se estructuró de acuerdo a las variables de investigación, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, motivación y satisfacción de los trabajadores y valores de los trabajadores y orientación del ICE como organización.

Para el análisis de los cuadros se tomó en cuenta una tendencia positiva indicada por los ítemes de “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, y una tendencia negativa reflejada en las afirmaciones “muy en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Esta última a pesar de ser el valor neutro o central se contabiliza como tendencia negativa pues denota ausencia del valor positivo.

Para cada variable se presentan dos cuadros con los mismos ítemes, uno que corresponde a los resultados de los trabajadores en el nivel operativo y otro a las respuestas de los coordinadores de área, lo que permite, en alguna medida, contrarrestar algún tipo de sesgo.

En el caso de la telaraña y el OCIPO se trabajó igualmente con los trabajadores del nivel operativo y los coordinadores de área.

Se presenta a continuación el análisis de resultados del estudio por variable.

3.1. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA UEN PRODUCCION DE ENERGIA ICE EN SABANA.

**CUADRO No. 1
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES
EN LA TOMA DE DECISIONES SEGÚN RESPUESTA DE
LOS MISMOS 2004**

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	Muy de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Ofrece la organización oportunidades para capacitarse en su área de especialización	8	17%	9	19%	10	20%	15	31%	6	13%
						+ 36%		+ 20%		- 44%
Le ofrece la organización oportunidades para el desarrollo humano.	8	17%	18	37%	14	29%	7	15%	1	2%
						+ 54%		+ 29%		- 17%
Se da el trabajo en equipo en su área de funciones.	11	23%	19	40%	12	25%	5	10%	1	2%
						+ 63%		+ 25%		- 12%
Existen oportunidades para participar activamente en lo que sucede en su trabajo.	9	19%	16	33%	17	36%	3	6%	3	6%
						+ 52%		+ 36%		- 12%
Su jefe inmediato le explica por qué no pone en práctica las sugerencias que usted hace.	11	23%	18	38%	14	29%	3	6%	2	4%
						+ 61%		+ 29%		- 10%
Como miembro del personal, participa usted en el proceso de toma de decisiones.	8	17%	16	33%	12	25%	9	19%	3	6%
						+ 50%		+ 25%		- 25%
Piensa usted que las demandas que se le hacen corresponden a su potencial real.	10	21%	27	56%	6	13%	3	6%	2	4%
						+ 77%		+ 13%		- 10%

Fuente: Cuestionario #1 ítemes 1,2,3,4,5,6 y 7.

Comentario:

En la variable participación de los colaboradores en la toma de decisiones, se encontró que, en cuanto al indicador sobre las oportunidades para capacitación en su área de especialización, se

muestra una tendencia negativa pues el 44% de los encuestados está en desacuerdo o muy en desacuerdo. Si se toma en cuenta el 20% de los que señalaron el valor central, que igualmente muestra la ausencia de este indicador, se trataría de un 64%. No obstante dichos porcentajes contrastan con el indicador siguiente, pues un 54% de los encuestados consideran que la organización les brinda oportunidades para el desarrollo humano. Esta diferencia se puede explicar en gran medida a que la muestra de estudio presenta un perfil profesional muy elevado, por lo que la capacitación requiere de un nivel muy especializado o a nivel de post-grado.

El indicador de trabajo en equipo es otro de los que presenta una tendencia positiva, pues un 63% de los encuestados señalaron estar de acuerdo o muy de acuerdo. Por otro lado, cabe destacar que un 52% de los entrevistados afirman que existen oportunidades de participar activamente en lo que sucede en su trabajo y un 61% señala que los coordinadores de área les explican por qué no ponen en práctica las sugerencias que ellos hacen, lo cual pone de relieve que existe una apertura a la participación de los trabajadores. No obstante, lo anterior, no se puede afirmar que existe una participación real de los colaboradores en el desarrollo de su área de funciones. Lo anterior se termina de respaldar pues un 50% de los colaboradores señalan que participan en la toma de decisiones. Este porcentaje es importante, sin embargo, las conclusiones van más en el sentido de la apertura que a la participación real, pues no existe la política formal o la directriz

institucional de propiciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Finalmente, un 77% afirma que las demandas que se les hace corresponden con su potencial real, lo que puede entenderse como una buena distribución de las cargas de trabajo.

CUADRO No. 2
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES
EN LA TOMA DE DECISIONES SEGÚN RESPUESTA DE
LOS COORDINADORES DE AREA
2004

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs
Ofrece la organización oportunidades para que los trabajadores se capaciten en su área de especialización	1	4	0	2	0
	+ 5		+ 0 -		-2
Le ofrece la organización oportunidades para el desarrollo humano.	1	3	2	1	0
	+ 4		+ 2 -		-1
Se da el trabajo en equipo en las diferentes áreas de funciones.	1	3	1	0	2
	+ 4		+ 1 -		-2
Existen oportunidades para que los trabajadores participen activamente en lo que sucede en su trabajo.	1	4	2	0	0
	+ 5		+ 2 -		
Los coordinadores de área explican a los colaboradores por qué no ponen en práctica las sugerencias que ellos hacen.	1	2	4	0	0
	+ 3		+ 4 -		
Los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones.	1	5	1	0	0
	+ 6		+ 1 -		
Piensa usted que las demandas que se le hacen a los colaboradores corresponden a su potencial real.	1	3	2	1	0
	+ 4		+ 2 -		-1

Fuente: Cuestionario #2 ítems 1,2,3,4,5,6, y 7.

Comentario:

En cuanto a la variable motivación, cinco de los coordinadores de área están de acuerdo o muy de acuerdo en que la organización ofrece oportunidades para que los trabajadores se capaciten en su área de

especialización, e igualmente una mayoría, cuatro de siete, consideran que la organización ofrece oportunidades para el desarrollo humano.

Igualmente una mayoría indica que se da el trabajo en equipo dentro de las diferentes áreas de funciones, y cinco de los coordinadores manifiestan que existen oportunidades para que los trabajadores participen activamente en lo que sucede en su trabajo, lo cual es un resultado consistente con los datos arrojados en los cuestionarios de los colaboradores, pues éstos señalaron lo mismo, aunado a que seis de las jefaturas afirman que los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. Confirmándose de este modo, que si bien no existe una participación de los trabajadores como política institucional, sí se da una apertura por parte de los coordinadores de área y de los mismos trabajadores.

Por otro lado, cuatro de los coordinadores consideran que las cargas de trabajo están bien equilibradas, pues señalan que las demandas hacia los trabajadores corresponden con su potencial real. Finalmente, sólo tres de siete de los encuestados consideran que los coordinadores de área explican a los colaboradores por qué no ponen en práctica las sugerencias que estos últimos hacen. Aspectos que señalan que el diseño estructural de la UEN, para la demanda actual, es capaz de responder debido al equilibrio en las cargas de trabajo.

3.2. MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA UEN PRODUCCION DE ENERGÍA ICE EN SABANA.

CUADRO No. 3
MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN
RESPUESTA DE LOS MISMOS
2004

Motivación de los trabajadores	Muy de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Se siente motivado con su trabajo	12	25%	20	42%	8	17%	6	13%	2	4%
		+ 77%			+ 17%	-			-17%	
Se siente identificado con los valores de la organización	8	17%	29	60%	10	21%	1	2%	0	0%
		+ 77%			+ 21%	-			-2%	
Considera que sus metas personales son compatibles con las de su departamento	4	8%	19	40%	20	42%	3	6%	2	4%
		+ 48%			+ 42%	-			-10%	
Si le surgiera otra oportunidad de trabajo en un área semejante con igual salario, lo tomaría	5	10%	13	27%	9	19%	11	23%	10	21%
		+ 37%			+ 19%	-			-44%	
Considera que de acuerdo a sus habilidades y conocimientos es subutilizado en su puesto de trabajo	5	10%	15	31%	9	19%	15	31%	4	9%
		+ 41%			+ 19%	-			-40%	

Fuente: Cuestionario #1 ítemes 8,9,10,11 y 12.

Comentario:

En cuanto a la variable motivación se encontró que un 77% de los entrevistados afirma sentirse motivado en su trabajo, lo cual estadísticamente es muy significativo. Igual porcentaje señala sentirse identificado con los valores de la empresa, aspecto que se relaciona en gran medida con el compromiso; no obstante de lo anterior solo un 48% de los entrevistados considera compatibles sus metas personales con las

del departamento o área de trabajo. Esto puede entenderse en tres niveles, pues existen los compromisos organizacionales que estarían referidos al ICE en general, a la UEN de Producción de Energía y a los departamentos específicos dentro del departamento administrativo situado en el piso 8.

Por otro lado, un 41% manifiesta sentirse subutilizado de acuerdo a las habilidades y conocimientos que demanda su puesto de trabajo. Lo que de alguna manera indica que algunos de los colaboradores se sienten que poseen la capacidad para realizar más trabajo o uno más especializado. Esto guarda mucha relación con el aspecto de la variable sobre participación en la toma de decisiones y con las características de la población o universo de estudio, es decir profesionales o estudiantes universitarios en vías de desarrollo; la capacitación constante en un mercado tan demandante como el de profesionales en Costa Rica, hace que una mayoría de la población se mantenga en constante capacitación (tanto dentro como fuera del ICE), lo cual genera un sentimiento de subutilización del conocimiento y habilidades. Asimismo ésta refleja de alguna manera la falta de una política de participación de los trabajadores en la toma de decisiones con lo cual pueden llegar a sentir que no son subutilizados sus conocimientos.

Finalmente se encontró que un 44% (la tendencia total sería de un 59% tomando en cuenta el valor neutral) indicó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo en dejar su puesto de trabajo dentro del ICE por una oportunidad en igualdad salarial en otra empresa. Esto refleja que además del aspecto salarial la estabilidad que ofrece el ICE junto con

otra serie de factores, representa una forma de comprometer a los colaboradores y un indicador de un buen nivel de motivación de los mismos. Este último aspecto debe considerarse a luz del panorama social del país y del mundo en general, donde la escasez de empleo es un problema de graves consecuencias para las economías nacionales.

CUADRO No. 4
MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN
RESPUESTA DE LOS COORDINADORES DE AREA
2004

Motivación de los trabajadores	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs
Considera que el personal se siente motivado con su trabajo	0	2	4	1	0
		+ 2	+ 4 -		-1
Piensa que los colaboradores se sienten identificados con los valores de la organización	0	1	3	1	2
		+ 1	+ 3 -		-3
Considera que las metas personales de los colaboradores son compatibles con las de los departamentos a los que pertenecen	1	2	2	1	1
		+ 3	+ 2 -		-2
Si le surgiera otra oportunidad de trabajo a los colaboradres en un área semejante con igual salario, lo tomarían	0	0	3	4	0
		+ 0	+ 3 -		-4
Considera que algunos de sus colaboradores, de acuerdo a las habilidades y conocimientos, es subutilizado en su puesto de trabajo.	2	2	0	3	0
		+ 4	+ 0 -		-3

Fuente: Cuestionario #2 ítemes 8,9,10,11 y 12.

Comentario:

En la variable sobre la motivación de los trabajadores los coordinadores de área muestran algunos resultados contradictorios con respecto a lo señalado por sus colaboradores. En primer lugar, éstos últimos consideran que el personal no se siente motivado con su trabajo, pues sólo dos manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo, en tanto que solamente un coordinador de los encuestados piensa que los

colaboradores se sienten identificados con los valores de la organización. No obstante, tres de los siete entrevistados creen que las metas personales de los trabajadores sí son compatibles con las metas del departamento donde laboran.

Estos resultados contradictorios se pueden entender en gran medida debido a que los coordinadores perciben el ambiente en general, y puesto que se trata, como se encontró en el cuadro 2 y 3 sobre motivación y satisfacción, de un problema de interacción y ambiente social, los coordinadores tienden a reflejar esto en los cuestionarios. Que un trabajador no interactúe con sus compañeros de trabajo no implica necesariamente que no esté motivado. Su motivación intrínseca puede estar intacta. En este caso se muestran dos niveles en la satisfacción y motivación, el individual y el social.

Asimismo, una mayoría, es decir cuatro de los encuestados, consideran que los trabajadores del ICE no se irían a trabajar a otro lado si les surgiera una oportunidad en igualdades salariales, lo que destaca la estabilidad que ofrece el ICE como uno de sus principales atractivos laborales. Por otro lado, y contrario a lo que afirmaron los colaboradores, las jefaturas consideran que, de acuerdo con los conocimientos y habilidades, algunos trabajadores son subutilizados en sus puestos de trabajo.

3.3. SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA UEN PRODUCCIÓN DE ENERGÍA ICE EN SABANA.

CUADRO No. 5
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES
DENTRO DEL ICE SEGÚN RESPUESTA DE
LOS MISMOS 2004

Satisfacción de los trabajadores dentro de la organización ICE	Muy de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.	Abs	Rel.
Se siente satisfecho en su trabajo	11	23%	23	48%	9	19%	4	8%	1	2%
		+ 71%			+ 19%	-			-10%	
Sabe escuchar su jefe inmediato.	17	35%	20	42%	6	13%	3	6%	2	4%
		+77%			+ 13%	-			-10%	
Existe un buen flujo de información dentro de la organización	4	9%	16	33%	16	33%	12	25%	0	0%
		+42%			+ 33%	-			-25%	
Según su opinión los empleados se sienten seguros para decir lo que piensan realmente acerca de algo, incluso cuando se trata de temas controvertidos.	5	10%	14	29%	13	27%	10	21%	6	13%
		+39%			+ 27%	-			-34%	
Su jefe inmediato pone la suficiente atención en el trabajo que usted realiza.	13	27%	25	52%	7	15%	3	6%	0	0%
		+79%			+15%	-			-6%	
Existe una buena atmósfera de trabajo en la organización.	4	8%	11	22%	22	45%	8	17%	3	6%
		+30%			+45%	-			-25%	
Su sentimiento de bienestar personal o satisfacción en el trabajo es bueno.	7	15%	24	50%	11	23%	5	10%	1	2%
		+65%			+ 23%	-			-12%	
El reconocimiento y el elogio son importantes para todo trabajador	26	54%	19	40%	1	2%	2	4%	0	0%

importantes para todo trabajador

+94%

+ 2% -

-4%

Fuente: Cuestionario #1 ítemes 13,14,15,16,17,18,19 y 20.

Comentario:

En cuanto a la variable satisfacción, en el trabajo se encontró que una mayoría significativa, un 71%, se encuentra satisfecha. No obstante otros indicadores de la misma variable de origen más externo al individuo, arrojan resultados contrarios.

De los encuestados solo un 42% considera que existe un buen flujo de información dentro de la organización y un 58% lo contrario. Igualmente solo un 39% afirma que los colaboradores se sienten seguros para dar su opinión sobre temas controvertidos; no obstante, un 77% indica que las jefaturas o coordinadores de área saben escuchar y un 79% manifiesta que los coordinadores ponen suficiente atención al desempeño de sus funciones.

Por otro lado, aunque un 94% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de que el elogio y el reconocimiento son importantes para todo trabajador, los resultados más contradictorios se encontraron precisamente relacionados con este factor, pues mientras un 65% indica que su sentimiento de bienestar personal o satisfacción en el trabajo es bueno, solo un 30% señala que la atmósfera de trabajo es buena, o en términos inversos, un 70% no considera que la atmósfera de trabajo sea buena. En este sentido, el aspecto social o el ambiente de trabajo es el que se muestra como más negativo para los trabajadores. La interacción social, como uno de los aspectos del clima organizacional, sería la que se presenta como un área problemática, pues los factores de

la satisfacción relacionados con el individuo se encuentran en niveles muy aceptables para tratarse de una institución del estado.

CUADRO No. 6
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES
DENTRO DEL ICE SEGÚN RESPUESTA DE
LOS COORDINADORES DE AREA
2004

Satisfacción de los trabajadores dentro de la organización ICE	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs
Considera que los colaboradores se sienten satisfechos en su trabajo	2	1	2	2	0
		+ 3	+ 2 -		-2
Los coordinadores de área saben escuchar a sus colaboradores	1	4	2	0	0
		+ 5	+ 2 -		-0
Existe un buen flujo de información dentro de la organización	1	4	1	1	0
		+ 5	+ 1 -		-1
Según su opinión los empleados se sienten seguros para decir lo que piensan realmente acerca de algo, incluso cuando se trata de temas controvertidos.	1	3	1	2	0
		+ 4	+ 1 -		-2
Los coordinadores de área ponen la suficiente atención en el trabajo que realizan sus colaboradores.	0	5	1	1	0
		+ 5	+ 1 -		-1
Existe una buena atmósfera de trabajo en la organización.	1	1	3	2	0
		+ 2	+ 3 -		-2
El sentimiento de bienestar personal o satisfacción en el trabajo de los colaboradores es bueno.	1	3	2	1	0
		+ 4	+ 2 -		-1
El reconocimiento y el elogio son importantes para todo trabajador	5	2	0	0	0
		+ 7	+ 0 -		-0

Fuente: Cuestionario #2 ítems 13,14,15,16,17,18,19 y 20.

Comentario:

En cuanto a la variable satisfacción, se encontró que sólo tres de las jefaturas consideran que los trabajadores se sienten satisfechos en su

trabajo, cinco de éstos consideran que saben escuchar a los colaboradores y que existe un buen flujo de información dentro de la empresa, debido a ello es que existe la consideración de que los empleados se sienten seguros para decir lo que piensan realmente acerca de algo, incluso cuando se trata de temas controvertidos. Lo anterior refleja la apertura de parte, tanto de la institución como de los coordinadores a la participación de los colaboradores.

Una mayoría importante considera que pone suficiente atención al trabajo que realizan sus colaboradores y el total de los encuestados opina que el reconocimiento y el elogio son importantes para todo trabajador. Por otro lado, mientras que una mayoría, cuatro de los siete encuestados, considera que el sentimiento de bienestar personal o satisfacción de los colaboradores es bueno, sólo dos de los coordinadores opinan que existe una buena atmósfera de trabajo en la organización. Estas últimas dos consideraciones arrojan una tendencia y constatan los resultados encontrados en los colaboradores, la oposición entre un sentimiento personal e individual satisfactorio, frente a un ambiente social y organizacional considerado como negativo.

3.4. VALORES DE LOS TRABAJADORES DE LA UEN PRODUCCION DE ENERGÍA ICE EN SABANA.

CUADRO # 7 PERFIL DEL TRABAJADOR DEL ICE UEN PRODUCCION DE ENERGÍA SEGÚN RESPUESTA DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y COORDINADORES DE AREA 2004

Competencia	Colaboradores ICE Promedio	Coordinadores de Area Promedio
- Honestidad	7	6
- Humildad	7	6
- Compañerismo	7	6
- Conocimiento	8	7
- Educación	8	8
- Etica	7	6
- Lealtad	7	6
- Compromiso	7	6

Base: 40

Fuente: Instrumento #2 Telaraña

Comentario:

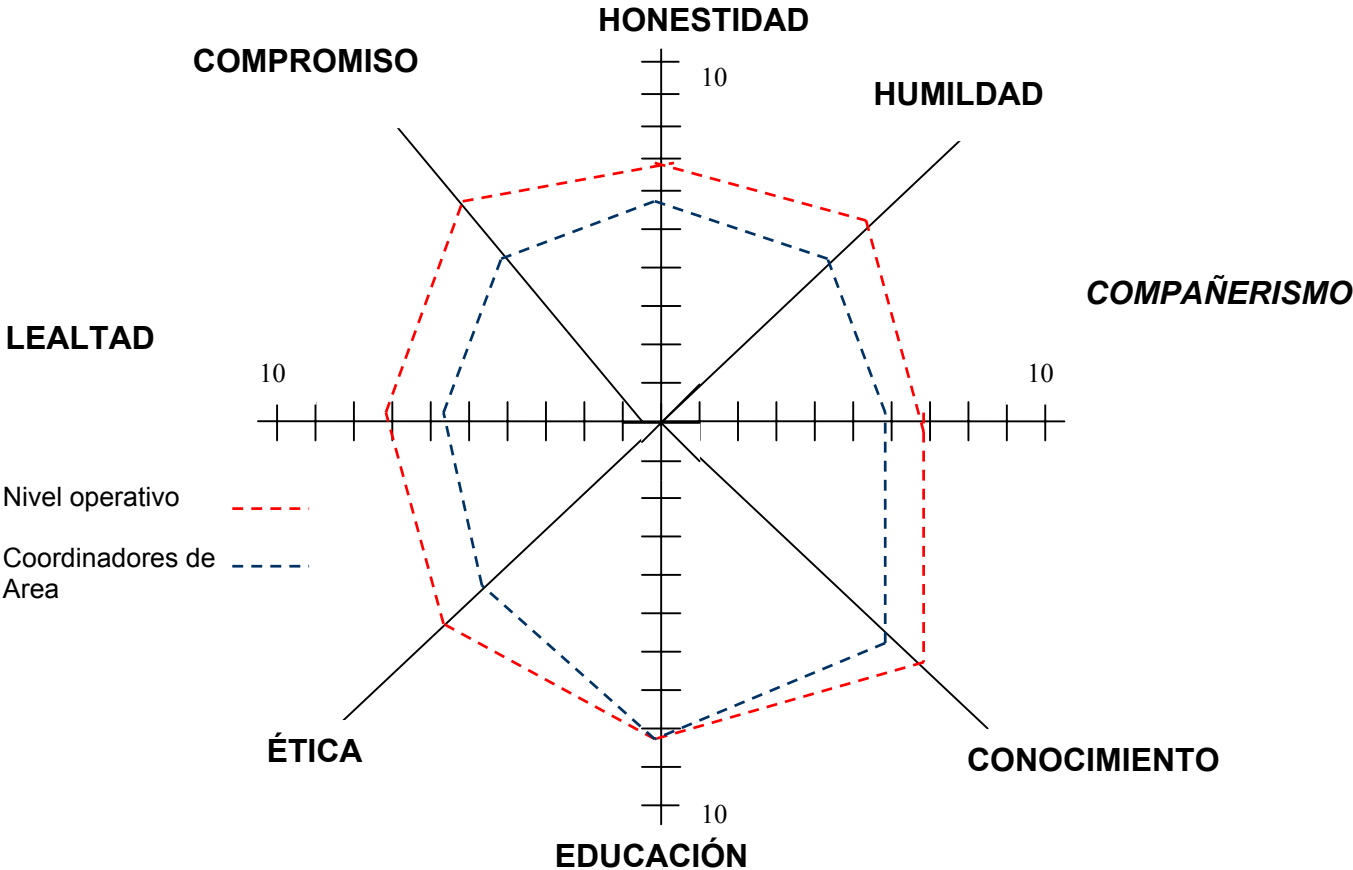
El primer aspecto que llama la atención en los resultados arrojados en la telaraña es que los puntajes asignados por los colaboradores son más altos que los referidos por los coordinadores de área, lo cual permite visualizar de una mejor forma el control sobre la información.

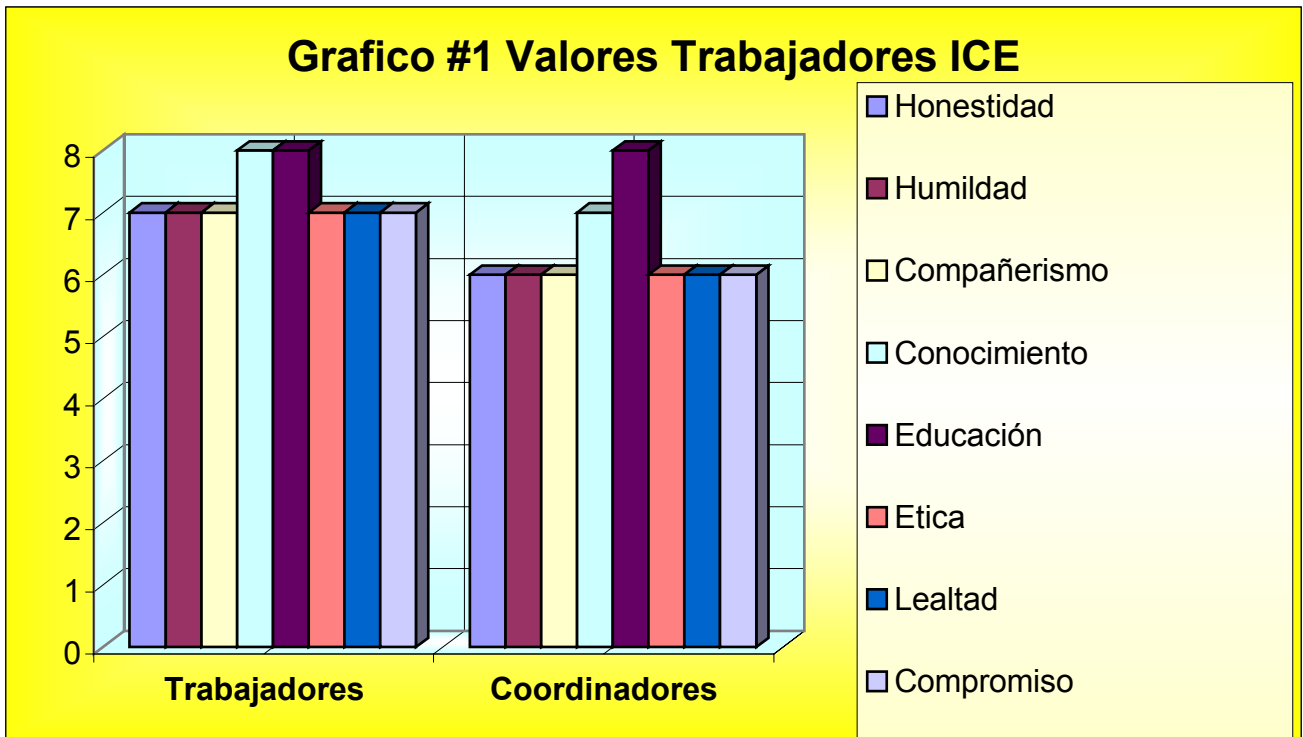
El promedio para los valores o competencias asignados por los colaboradores es de un 7.25, con una moda de 7, alcanzado puntajes máximos de 8 la educación y el conocimiento. Mientras que para los coordinadores de área el promedio de los puntajes asignados fue de 6.37, con una moda de 6, y valores máximos de 7 y 8 para el conocimiento y la educación respectivamente.

Esta diferencia en los promedios es entendible en alguna medida pues siempre los coordinadores esperan una mayor puesta en práctica

de los valores empresariales por parte de sus colaboradores, es decir, trabajan desde una expectativa o un nivel de exigencia mayor por el cargo de sus puestos, mientras que los trabajadores no se examinan desde ese nivel de exigencia.

Cabe destacar también que sean la educación y el conocimiento los valores que mayor puntuación alcanzan en ambas poblaciones, lo que posiciona al ICE, particularmente la UEN Producción de energía, como una organización en la que estos dos factores, ligados entre sí, son predominantes en su desarrollo estratégico.





Fuente: Telaraña

CUADRO No. 8
ORIENTACIÓN DEL ICE UEN
PRODUCCIÓN DE ENERGIA SEGÚN RESPUESTA
DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO Y SEGÚN CONSIDERACIÓN DE LOS
COORDINADORES DE AREA
2004

Vector	Colaboradores ICE	Coordinadores de Area
	Promedio	Promedio
- Flexibilidad	7	6
- Clima de innovación	7	6
- Orientado a la organización	7	7
- Flujo de la información	7	6
- Control	7	7
- Respeto a las reglas	7	6
- Orientado a las personas	6	6
- Clima de apoyo capacitación	7	7

Base: 55

Fuente: Instrumento #3 SOCIPO

Comentario:

En el caso del SOCIPO se muestra una tendencia igual o muy parecida a la que se encontró en el método de la telaraña. El promedio de los puntajes asignados por los trabajadores fue más alto que el de los coordinadores de área.

Los coordinadores de área tienen un promedio de 6.37 con una moda de 6 y puntajes máximos de 7 para orientado a la organización, el control y orientación a la capacitación. En tanto que los colaboradores alcanzan un promedio de 6.87, una moda de 7 y valor mínimo de 6 para orientado a las personas. Estos promedios muestran que tanto los coordinadores como los trabajadores consideran que el ICE tiene una tendencia hacia la organización y el control, más que hacia las personas y la flexibilidad. Asimismo se refuerza la tendencia de la educación y el conocimiento como valores centrales de la institución al señalarse el

clima de apoyo a la capacitación como una de las áreas principales.

También es necesario considerar en estos resultados, que la telaraña y el SOCIPO son instrumentos que reflejan el estado de la organización en un momento determinado, es decir se presentan como una especie de fotografía instantánea, en la que las situaciones particulares de ese momento salen a relucir. De gran influencia en los puntajes dados por los colaboradores fue la circunstancia específica de tener que marcar la entrada y salida en un reloj de control para este fin, después de muchos años de no tener que hacerlo; este hecho fue de gran significancia para que los colaboradores situaran a la organización dentro del sector orientación hacia el control.

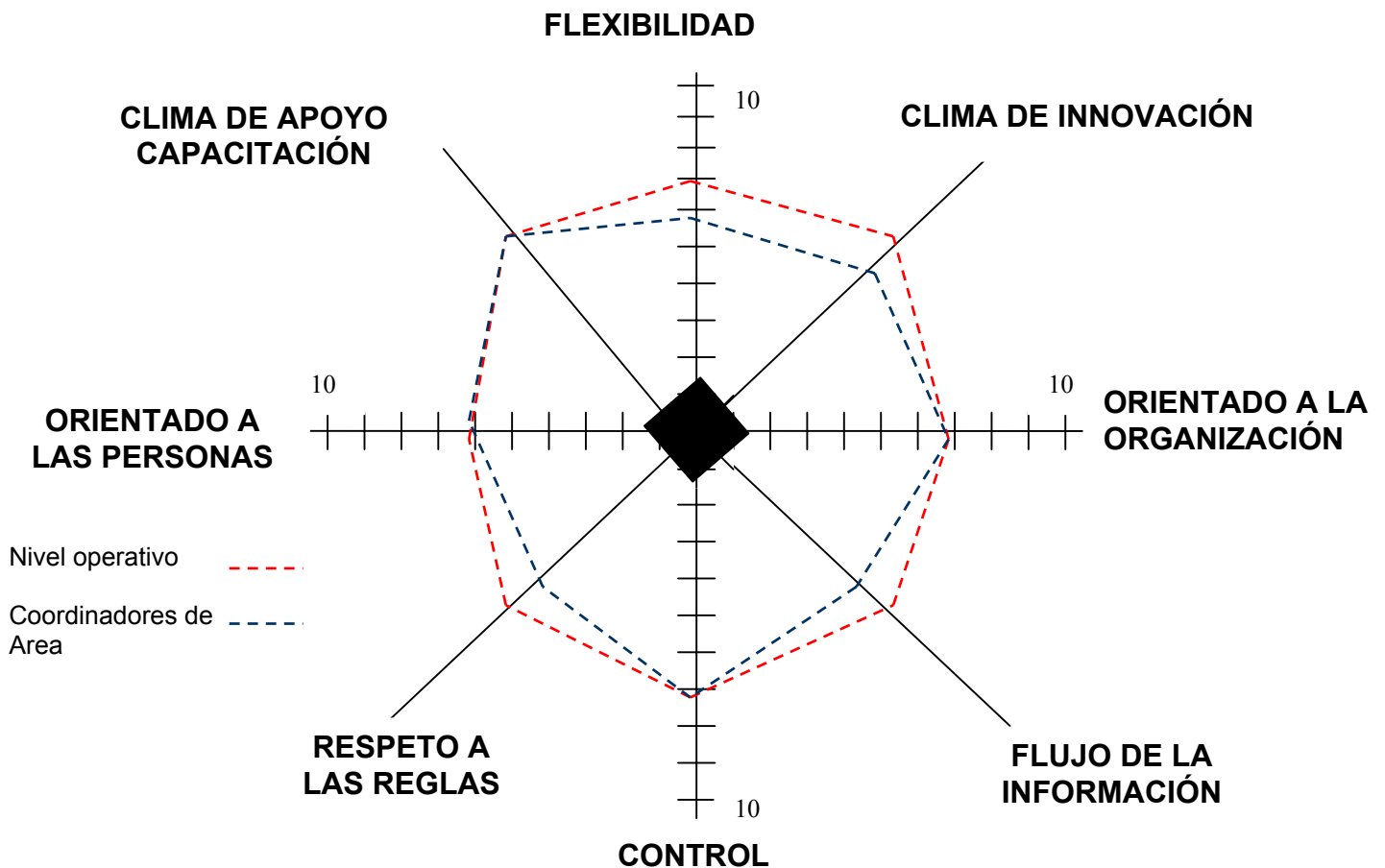
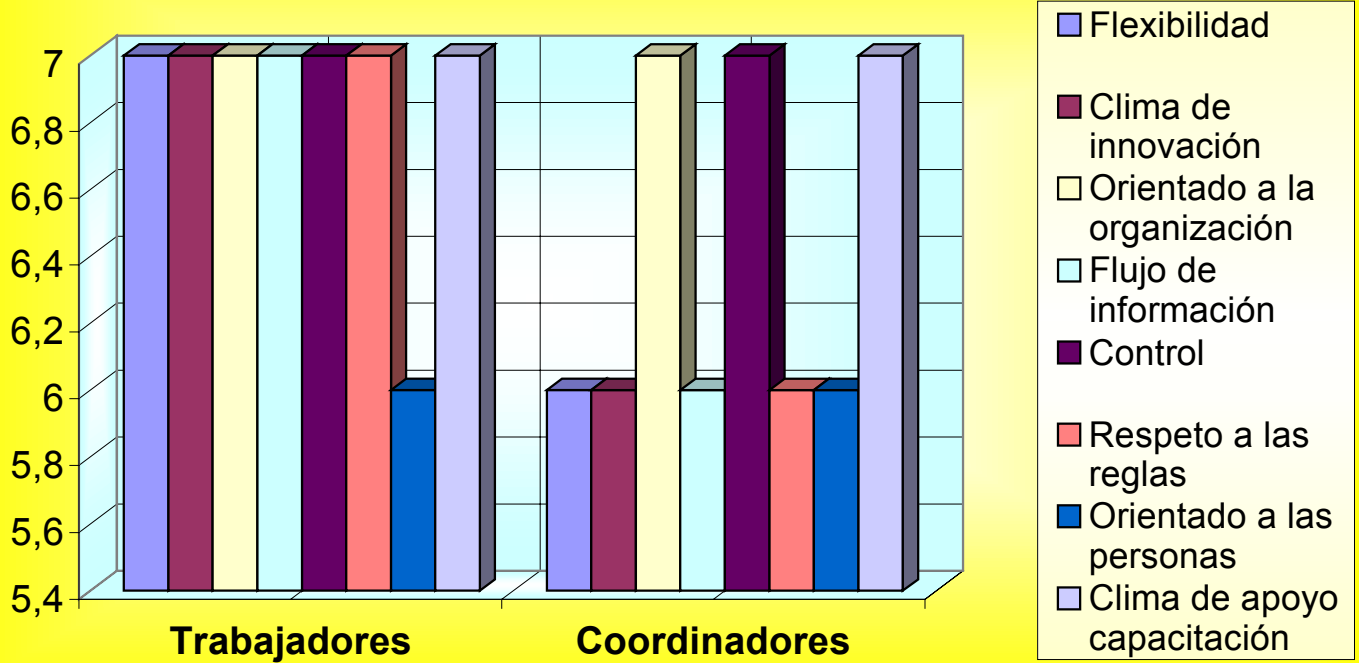


Grafico #2 Orientacion de la organizacion



Fuente: SOCIPO

5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En el presente informe se presentan el análisis, conclusiones y recomendaciones producto de los resultados de la investigación. Dichas conclusiones se extraen no solamente a raíz de estos resultados, sino a la luz de los objetivos que dan pie a la investigación.

Este proyecto de investigación tuvo como supuesto fundamental la importancia de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones como factor primordial en la motivación y compromiso de los mismos para el cumplimiento de los objetivos y valores de la organización, así como la fundamentación teórica de la motivación en un nivel individual y colectivo.

La sociedad moderna, o más precisamente postmoderna, se ha constituido, como afirma Drucker (1990), en una sociedad de las organizaciones. Cualquier meta o proyecto de alcance social, se logra a través de organizaciones, ya no del individuo aislado. La idea que subyace a la necesidad de que los trabajadores participen en las decisiones que se toman en las organizaciones y empresas de las que forman parte, obedece a un razonamiento, en principio, lógico y comprensible: si la democracia, como sistema político de gobierno, está extendida en las sociedades modernas como forma social seleccionada, política y culturalmente, para elegir a los representantes de los

ciudadanos que han de decidir sobre los destinos de esa sociedad y de ellos mismos, por qué ese mismo sistema de toma de decisiones conjunta del que se han dotado esas sociedades para autogobernarse, no traspasa la frontera de la empresa y se traslada también a su funcionamiento interno, más cuando ésta es parte integrante de esa misma sociedad. Este principio aparece aún más claro en el caso de la democracia costarricense, contexto donde la participación y la expresión de los ciudadanos en el ámbito político está constitucionalmente estipulada y dotada de altos rangos de libertad.

De esa forma, mientras en la sociedad civil predomina un sistema de valores democráticos, en el ámbito económico y laboral rigen otro tipo de valores ajenos al comportamiento democrático, con lo que muchas personas viven una experiencia social «escindida», es decir, mientras “fuera del trabajo, los individuos son tratados como ciudadanos; sin embargo, de puertas adentro del trabajo, son tratados como “súbditos” y obligados a comportarse como tales” (Bell: 1987).

Estas premisas toman mayor importancia a la luz del contexto donde es llevada a cabo la investigación, una sociedad costarricense que se promociona como de larga tradición democrática. En este contexto los valores democráticos son amplia y profundamente promovidos, el derecho al voto se presenta incluso no ya como un simple derecho constitucional, sino como un deber cívico. Esta estructura política conlleva asimismo, una libertad de expresión y una opinión pública bastante consolidadas y desarrolladas. Cualquier ciudadano del territorio nacional, puede expresar su opinión sobre cualquier tema de la

administración pública, incluso de aquellos temas que desconoce su manejo técnico.

Hoy está ampliamente reconocido que la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y en un mayor control por parte de éstos mismos sobre su propio trabajo, son soluciones necesarias, aunque no siempre suficientes, para intentar resolver los problemas —algunos de ellos enormemente complejos— que comporta el trabajo en la sociedad post-industrial.

Desde esta nueva perspectiva, el aumento de la satisfacción de los trabajadores no será ya la causa de un mejor desempeño, sino de las contribuciones que éstos realizarán en la toma de decisiones para el progreso de la organización (Drucker: 1987). El directivo, por su parte, no sólo debe permitir la participación en las decisiones de rutina, sino que ha de estimularla de forma que “cuanto más importante sea la decisión, mayor debe ser su obligación para alentar a los subordinados para que propongan nuevas ideas y sugerencias” (Drucker:1990).

Es el caso, entre otras, de las llamadas técnicas para la «humanización del trabajo» y el desarrollo de la «calidad de la vida laboral» en Europa o la implantación de la «Teoría Z» de Ouchi en los Estados Unidos, por no hablar de los «círculos de calidad» japoneses, pioneros en este sentido, a pesar de la visión paternalista y jerarquizada de la participación en la que se inscriben, en todas las cuales la participación de los trabajadores se convierte en el eje central sobre el que gira el resto de sus actuaciones.

De acuerdo con los resultados de la investigación se concluye:

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la UEN Producción de energía del ICE en Sabana.

Se puede afirmar que no existe una participación de los trabajadores en la toma de decisiones en temas relacionados con su ámbito de funciones. Entre los aspectos que llevan a esta conclusión se encuentra que los porcentajes de respuestas no alcanzan los parámetros establecidos (70% para todas las preguntas relacionadas con esta variable, tanto en trabajadores como en coordinadores de área). Si se encuentran, cabe resaltar porcentajes importantes arriba del 60% en algunas respuestas, sin embargo, no se da una tendencia clara y definida. No obstante, sí se puede afirmar que existe una apertura a que los trabajadores participen en la toma de decisiones.

Variables como si existen oportunidades para participar activamente en lo que sucede en su trabajo; como miembro del personal, “participa usted en el proceso de toma de decisiones” o si su jefe inmediato le explica ¿por qué no pone en práctica las sugerencias que usted hace? alcanzan más del 50% y del 60% en algunos casos, lo cual son porcentajes importantes e indicadores de una predisposición hacia la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Predisposición que se encuentra igualmente en los coordinadores de área, ya que seis de los encuestados afirman que los colaboradores participan en el

proceso de toma de decisiones e igualmente se muestra una apertura por parte de los coordinadores a la participación de los trabajadores.

Estos resultados se explican claramente porque si bien no existen políticas y directrices estructurales, como procedimientos o métodos que utiliza el ICE para promover la participación de los trabajadores, existe en la práctica una clara predisposición tanto de los trabajadores como de los coordinadores de área para que ocurra este tipo de situación.

Es fundamental en los tiempos en que se desarrollan las organizaciones, que éstas puedan ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios. Para que exista esta flexibilidad, uno de los factores más importantes consiste en dar a los empleados la facultad de tomar decisiones dentro de su propio campo de responsabilidades. Como apunta Hageman *“la motivación es producto de la participación”* (2002). Para este autor, se desprende del sentido común que una decisión en la que participen de manera activa todos los colaboradores, a través de un sistema democrático, gozará de un mayor apoyo en su puesta en práctica que una orden tomada en lo alto de la jerarquía administrativa con un carácter autoritario. Es en este sentido que el mismo Hageman señala que: *“Si se excluye al personal del proceso de toma de decisiones éste es en apariencia más rápido, no obstante la puesta en práctica de una decisión toma mucho más tiempo, porque los empleados se resisten a obedecer ciegamente y a implementar decisiones en cuyo proceso no tomaron parte”* (2002: p.114).

Igualmente, es importante no caer en la democracia fingida, donde el o los gerentes convocan al personal para discutir un problema para el

cual ya se ha tomado una decisión, lo cual más bien provoca un compromiso menos fuerte y una baja en la motivación de los colaboradores.

Para que exista realmente una participación de los colaboradores debe existir igualmente el trabajo en equipo. En el presente caso, según afirmación de los encuestados, 63% de los colaboradores y 4 de los coordinadores de área, se puede concluir que el trabajo en equipo se da como parte de las labores diarias, esto por cuanto el sentido de pertenencia es uno de los factores primordiales para la motivación y participación del personal en la toma de decisiones.

Otro aspecto importante dentro de la participación de los colaboradores es el proceso de retroalimentación, el cual en el presente caso presentó un porcentaje significativo, pues los colaboradores señalaron en un 61% que los coordinadores les explican por qué no ponen sus sugerencias en práctica, lo cual es un factor positivo para fomentar la participación de los trabajadores, ya que como apunta Turow, al igual que Hageman, la falta de respuesta de un jefe ante las sugerencias y el desempeño de sus colaboradores es una señal de indiferencia y menosprecio que causa la falta de compromiso de los trabajadores y una baja en la motivación. (2001)

Motivación de los trabajadores de la UEN Producción de Energía del ICE en Sabana.

En cuanto a la variable motivación de los trabajadores se encontró que existe una especie de escisión o carácter multidimensional de esta variable.

Es importante retomar que la mayoría de las teorías motivacionales se enfocan en el individuo, tanto las psicodinámicas como las de origen más conductual e incluso las cognitivas explican la motivación como una búsqueda de equilibrio e identificación con fines.

No obstante, si se toma en cuanto la apertura de las teorías motivacionales hacia aspectos más ambientales o socioculturales que se da en los antecedentes teóricos del presente trabajo, se encuentra que algunos aspectos de la motivación, es decir, aquellos más relacionados con la interacción social y el ambiente organizacional, la motivación es baja.

En este sentido los resultados de los cuestionarios señalan que existe una buena motivación al interior del individuo en la UEN Producción de Energía del ICE. En este caso un 77% de los trabajadores señaló sentirse motivado con su trabajo, e igual porcentaje se siente identificado con los valores de la organización. Asimismo, sólo un 37% de los colaboradores se irían a trabajar en otra parte con igual salario. No obstante los coordinadores de área no consideran que los colaboradores se encuentren motivados ni identificados con los valores organizacionales.

Los resultados reflejan en gran medida la carencia de las teorías de la motivación tradicionales al centrarse únicamente en aquellos elementos atinentes al sujeto, y no en aquellos factores que lo rodean y que indudablemente lo influyen. Por un lado los entrevistados señalan sentirse motivados, pues cuentan con una estabilidad, un salario satisfactorio y se sienten identificados con sus funciones, sin embargo,

todo esto no es suficiente, pues además de la identificación del individuo con su trabajo y la reducción de necesidades primarias, no se debe olvidar que el ser humano es una especie eminentemente gregaria, y necesita de la interacción y comunicación con sus semejantes.

Es importante recordar lo que sucede con los factores higiénicos de la motivación, mientras están no hacen falta, pero si se les quita entonces se nota su ausencia. En la presente investigación existe una aprobación de estos factores, es decir que en las necesidades físicas y de seguridad, los individuos mostraron en su mayoría conformidad, con el sistema de salud ofrecido y con el período en que se otorgan las vacaciones. Por lo tanto las necesidades mencionadas anteriormente están satisfechas.

Por otro lado, las necesidades sociales no están satisfechas dado que el 30% de los encuestados respondió en desacuerdo o muy en desacuerdo a las preguntas, las cuales tienen en ese caso connotación negativa.

Satisfacción de los trabajadores de UEN producción de energía del ICE en Sabana.

Al igual que en la motivación en la variable sobre satisfacción del trabajo se encuentra una doble modalidad, en el ámbito personal los colaboradores se sienten satisfechos, sin embargo, en la dimensión social la satisfacción decae.

De acuerdo a los parámetros establecidos para la presente investigación se concluye que no existe una satisfacción de los trabajadores en su ámbito de labores.

En cuanto al aspecto de la comunicación parece existir una deficiencia pues los colaboradores no señalan que exista un buen flujo de información. Lo cual incide negativamente en la variable satisfacción ya que la comunicación se presenta como un factor importante dentro de esta variable, pues hoy en día se presenta como una necesidad. Un mal sistema de comunicación conlleva a un mayor grado de incertidumbre en los colaboradores y a una mayor incertidumbre, menor motivación y menor productividad. Mantener informados a los colaboradores es estimular la seguridad y la confianza. (Hageman: 2002).

El sentimiento de estima es muy importante para un adecuado desarrollo en el campo laboral. De ahí que un 94% de los colaboradores y el total de los coordinadores de área opinaron que el reconocimiento y el elogio son importantes para todo trabajador. Si los compañeros de trabajo y los jefes reconocen la buena labor de un empleado, éste se sentirá motivado y alentado para realizar sus tareas cada vez mejor y con mayor empeño. También es importante tener en cuenta el medio de trabajo en que desenvuelve un empleado y si existe un sentimiento de unión entre sus pares. Esto es importante porque si el medio o la relación entre los trabajadores de la empresa no es favorable, el empleado se sentirá desanimado y perturbado por la situación de tensión que tiene que vivir permanentemente, desconsentrándolo de sus tareas.

La satisfacción individual alcanza un promedio estadísticamente significativo ya que un 71% de los colaboradores afirma sentirse satisfecho en su trabajo y un 77% opina que los coordinadores de área saben escuchar. No obstante, solo un 30% del personal y dos de las

jefaturas opinan que existe una buena atmósfera de trabajo en la organización. Se muestran así resultados opuestos en el ámbito individual y colectivo.

La satisfacción individual se debe en gran medida a las posibilidades de progreso en la empresa, que origina en los trabajadores una satisfacción que les permita trabajar con ambiciones y propósitos. Si a esto se le suma que el salario neto percibido es considerado en promedio como bueno, el empleado tiene la satisfacción para continuar con su trabajo. En el caso del ICE, la estructura de una organización bastante grande, la más grande en Centroamérica, permite que el personal pueda tener ascensos de puestos y a nivel profesional, esto aunado a la estabilidad que brinda una de las instituciones más rentables del estado, hace que el trabajador sienta un respaldo importante y lo vea como un atractivo.

Otro aspecto importante, señalado incluso por el mismo Hageman dentro del aspecto de la satisfacción, es el relacionado con la pertenencia a un grupo: *“Existe un poder excepcional en la comunidad que se identifica con una visión”* (2002: p. 45). En el presente caso, la buena percepción de que goza el ICE como institución líder en los sectores en los que participa, hace que su trabajador sienta satisfacción en cuanto a la pertenencia a dicha organización.

Valores de los trabajadores de la UEN producción de energía del ICE en Sabana.

Es claro que con el avance de los tiempos y la innovación tecnológica del ICE como institución del estado, se ve ante la demanda de estar actualizada en los ámbitos en que presta servicios, y más allá de esto, de convertirse en impulsora y líder de los cambios en conocimiento e innovación tecnológica. La imagen del ICE como una institución eficiente y eficaz se basa en valores que fundamentan la conducta de sus trabajadores.

Debido a esta demanda del medio local e internacional es que se pueden entender en gran medida los resultados relacionados con la orientación del ICE y los valores que promueve. Se encontró en primera instancia que, según los trabajadores y coordinadores de la UEN Producción de Energía del ICE, el conocimiento y la educación son los valores principales que distinguen a los colaboradores del ICE.

Ambos aspectos, claramente ligados entres sí, pues la educación conlleva al conocimiento, se han instituido en el ICE debido a las demandas del medio. El ICE requiere una constante capacitación de su personal tanto a nivel técnico como profesional. Esto ha provocado que su trabajador tenga por un lado, charlas, seminarios y otro tipo de capacitaciones, y por otro, ante la demanda de un entorno competitivo, la incorporación a programas académicos universitarios.

En cuanto a la orientación de la organización, según la percepción de los trabajadores, la ubican en innovación, flujo de información y

respeto a las reglas. Cabe destacar que el promedio más bajo lo alcanza el sector que indica orientado a las personas.

El siguiente cuadro, tomado de Van de Riel (1998), explica cada uno de los sectores o cuadrantes.

Nombre	Características	Principales puntos de interés
Clima de apoyo	Orientada a las personas Orientada al valor	Cooperación, tolerancia, apoyo, maximización de la participación humana.
Clima innovador	Cambio adaptación, iniciativa individual, variedad, competencia.	Crecimiento y riesgo, estimulación de iniciativa, responsabilidad individual, óptimo uso de los recursos humanos, conocimiento de los últimos avances científicos.
Respeto a las reglas	Seguridad, continuidad, uniformidad, confirmación de lo existente	Estructura, formalización, centralización y estandarizado.
Flujo de información	Planificación, política clara, eficiencia.	Productividad, eficiencia en carga de trabajo, desarrollo de pautas lógicas, organización.

De los resultados se concluye que existe una percepción, tanto por parte de trabajadores como de los coordinadores, del ICE como una institución orientada a la organización, a las reglas, al control y a la educación. Por el contrario, no la consideran una organización que se oriente a las personas. Es importante tomar en cuenta en estas conclusiones, que la naturaleza de estos instrumentos, tanto el SOCIPO como la telaraña, hace que los resultados sean una especie de fotografía instantánea, por lo que las circunstancias en las que se aplican son determinantes. En el presente caso, la situación de un reloj marcador

para la entrada y la salida, después de muchos años de no hacerlo, se ve reflejado en los resultados, por lo que una medición periódica con estos mismos instrumentos podría dar un mejor parámetro si se trata de una cuestión circunstancial o estructural.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados encontrados se realizan las siguientes recomendaciones y propuesta del presente trabajo.

Es claro que en los aspectos de la motivación y satisfacción relacionados con el ámbito individual en la UEN Producción de Energía muestra resultados positivos. No obstante en estos mismos factores en el ámbito social, se encontró una problemática importante. Esto, tal y como señala Maslow (1982), se explica en gran medida a una jerarquización de las necesidades.

Al contar con un respaldo estatal de una institución como el ICE, las necesidades primarias o higiénicas están totalmente satisfechas. Los trabajadores cuentan con una estabilidad laboral, un salario acorde con las exigencias del desempeño y al rango profesional, todas las garantías de ley, períodos de vacaciones, oportunidades de capacitación, planes de salud ocupacional, así como posibilidades de ascenso y todas aquellas necesidades relacionadas con los primeros niveles establecidos por Maslow.

No obstante lo anterior, la demanda que existe en los trabajadores se encuentra dirigida a una mayor y mejor interacción grupal, tanto al interior de los departamentos como entre estos mismos. Si se considera la estructura burocrática tradicional y la concepción de organización que impera en la administración del contexto costarricense es claro que se trata de estructuras tecnocráticas regidas por el principio de eficacia, en la que el aspecto humano recién se empieza a introducir en el marco conceptual de la administración.

En el presente caso, en la UEN Producción de Energía del ICE, por diferentes reorganizaciones y traslados, el personal no ha tenido la oportunidad de crear un ambiente social óptimo para el desarrollo de lazos sociales que ayuden en la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Aunque no existe una política estructural para una participación de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con el ámbito de su trabajo, esta participación se da en la práctica, ya que los coordinadores y el personal están anuentes a esto.

La carencia en el aspecto motivacional y de satisfacción laboral se halla más referida al ámbito de la interrelación social dentro de la UEN.

Es en este sentido que se propone lo que se conoce como un taller de cuerdas para ayudar a la cohesión y a la dinámica social.

VI Referencias Bibliográficas y Anexos

6.1. Referencia Bibliográficas

Ander-Egg, Ezequiel. **Diccionario de términos en sociología, antropología y psicología**. Bogotá, Colombia, Editorial Unilit, 1997.

Anderson, Andreas. **Teorías de la motivación**. Madrid, España, Alianza Editorial, 1983.

Arias, G. **Administración de personal**. México D.F., McGraw-Hill. 1996.

Bell, Daniel. **Las contradicciones culturales del capitalismo**. Madrid, España: Alianza Editorial. 1976.

Balzer, Paul. **El poder de la motivación en las organizaciones**. Madrid, España, Ediciones Cátedra Colección Teorema, 1989.

Bengochea, Mario. **Técnicas de la Administración moderna**. México, Siglo Veintiuno Editores, 1998.

Clark, David. **Teorías del comportamiento organizacional**. México: Editorial Atlántida. 1999.

Correa, Carlos María. **Organización y desarrollo**. México, D.F.: Fondo de Cultura Económico, 1990.

Fernández, Adrián. **Actitudes y aptitudes: predisposición de la conducta**. Barcelona, España: Gedisa, 1990.

Gallegos, Ramón. **Administración para el siglo veintiuno**. México, Siglo Veintiuno Editores, 1998.

Forsteman, Howard. **La nueva ciencia administrativa**. Barcelona, España, Editorial Paidós, 1994.

Gordon, Judith. **Comportamiento organizacional**. México D.F., Editorial Limusa. 1997.

Hagemann, Gisela. **Motivación, manual de implementación**. México, Editorial Prentice- Hall Hispanoamérica, 2002.

Hull, Robert. **Del conductismo al cognoscitivismo, teorías del comportamiento humano**. Madrid, España: Editorial Pirámide, 1984.

Martínez, Pedro. **Comportamiento y actitud**. Buenos Aires, Argentina, Amorrortu editores, 1995.

Maslow, Abraham. **Motivación y autorealización**. Madrid, España, Ediciones Cátedra Colección Teorema, 1982.

Mcklein, Anthony. **Los temas relevantes de la administración**. Barcelona, España: Paidós Administración, 1995.

Stonner, J., Freeman R., Gilbert, D. **Administración**. México, Editorial Prentice- Hall Hispanoamerica.1997.

Thurow, Lester. **El futuro del capitalismo**. Argentina, Buenos Aires, Vergara Editores. 1994.

Van Riel, Cees. **Comunicación Corporativa**. Madrid, España, 2da Edición, Prentice Hall. 1997.

4.2. Anexos

Anexo N° 1

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Escuela de Administración

UEN Central ICE
Sabana

Estimado compañero (a):

Soy estudiante de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología y como parte del proceso para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Administración, realizo una investigación para elaborar la tesis de graduación.

Por lo antes expuesto y de la manera más respetuosa pedimos su colaboración para dar respuesta al presente cuestionario, apelando a su espíritu de cooperación en todo aquello que procura el mejoramiento de la administración en general y del ICE en particular.

Muchas Gracias

Ernesto Alvarado Alvarado

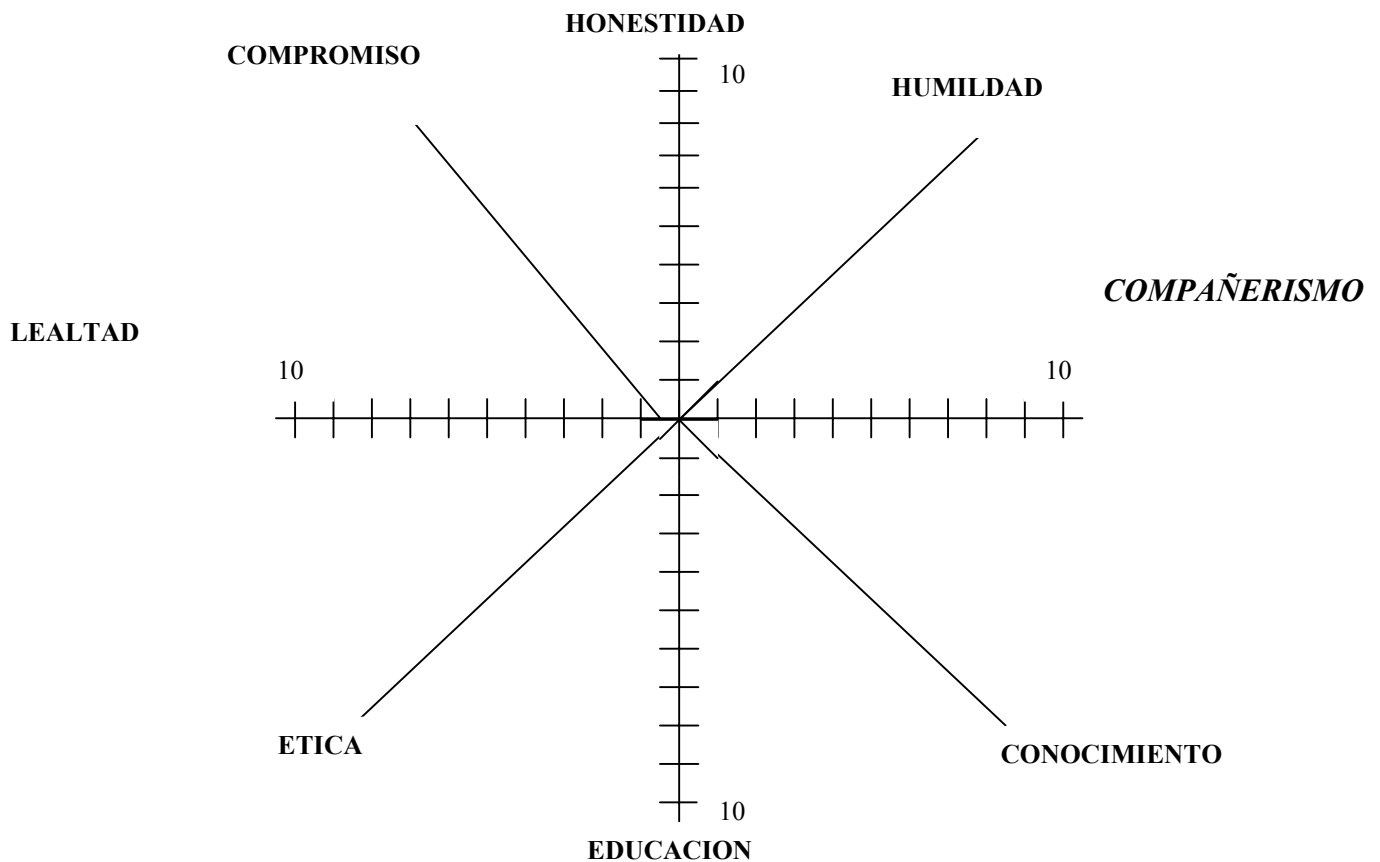
Cuestionario #1

Instrucciones: Marque con una equis (x) la opción que usted considere responde a lo que se le propone.

	COD.
1. Ofrece la organización oportunidades para capacitarse en su área de especialización. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	1-1
2. Le ofrece la organización oportunidades para el desarrollo humano. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	2-1
3. Se da el trabajo en equipo en su área de funciones. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	3-1
4. Existen oportunidades para participar activamente en lo que sucede en su trabajo. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	4-1
5. Su jefe inmediato le explica por qué no pone en práctica las sugerencias que usted hace. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	5-1
6. Piensa usted que las demandas que se le hacen corresponden a su potencial real. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	6-1
7. Como miembro del personal, participa usted en el proceso de toma de decisiones. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	7-1
8. Se siente motivado con su trabajo. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	8-2
9. Se siente identificado con los valores de la organización. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	9-2
10. Considera que sus metas personales son compatibles con las de su departamento. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	10-2
11. Se le surgiera otra oportunidad de trabajo en un área semejante con igual salario, lo tomaría. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	11-2
12. Considera que de acuerdo a sus habilidades y conocimientos es subutilizado en su puesto de trabajo. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	12-2
13. Se siente satisfecho en su trabajo.	13-3

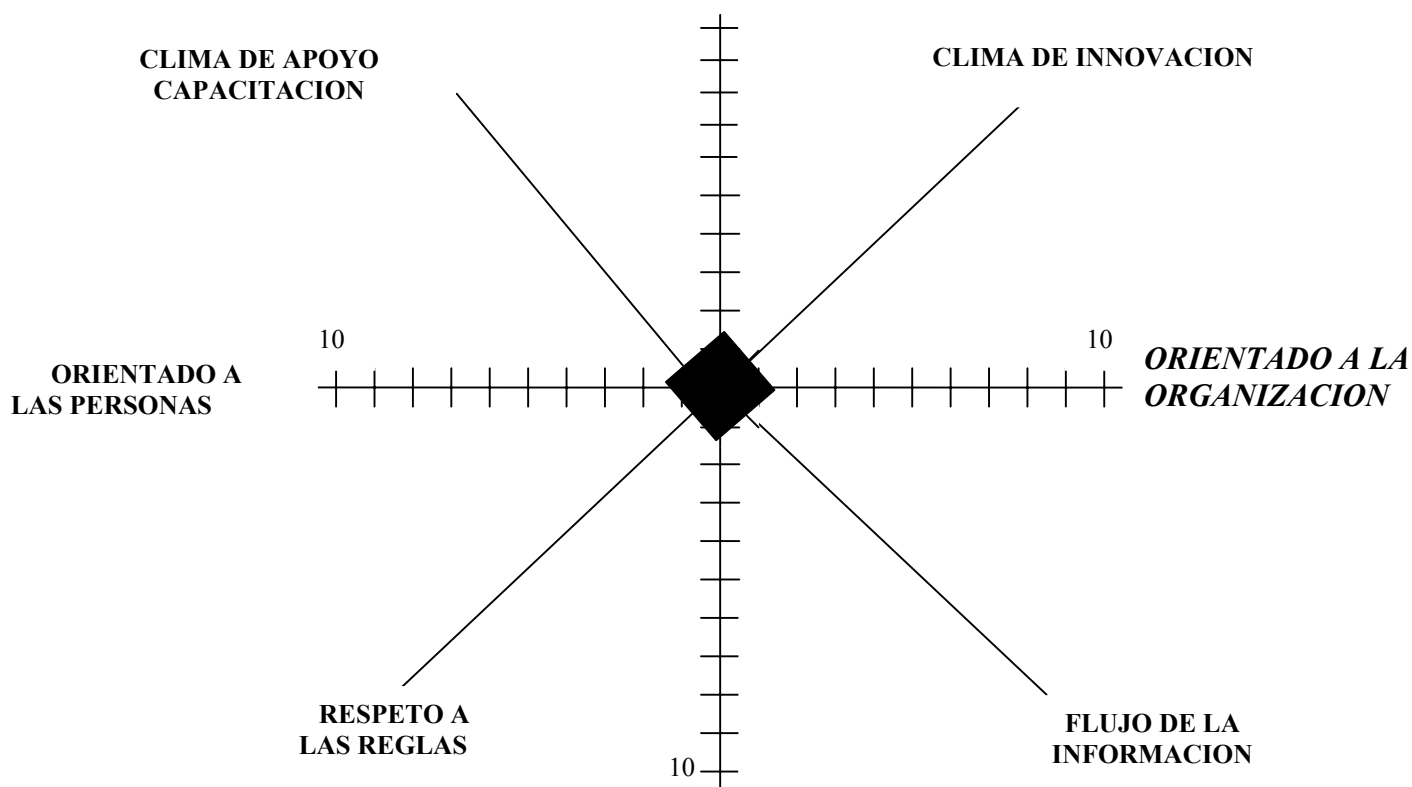
a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	
14. Existe un buen flujo de información dentro de la organización. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	14-3
15. Sabe escuchar su jefe inmediato. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	15-3
16. Según su opinión los empleados se sienten seguros para decir lo que piensan realmente acerca de algo, incluso cuando se trata de temas controvertidos. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	16-3
17. El elogio y el reconocimiento son importantes para todo trabajador. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	17-3
18. Su jefe inmediato pone la suficiente atención en el trabajo que usted realiza. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	18-3
19. Existe una buena atmósfera de trabajo en la organización. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	19-3
20. Su sentimiento de bienestar personal o satisfacción en el trabajo es bueno. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	20-3

2. De acuerdo a su consideración asigne (Marque con un punto oscuro) un puntaje de 1 a 10 a cada una de las características que a continuación se le presentan, donde 1 es la menor manifestación de la característica y 10 el máximo, las cuales describen según su criterio la forma de ser de los colaboradores de la empresa.



CARACTERISTICA	CONCEPTO
COMPROMISO	Cumplimiento de los valores de la empresa
HONESTIDAD	Incapaz de mentir o actuar en contra de los valores establecidos
HUMILDAD	Que no es ostentoso ni gusta de alardear
LEALTAD	Que honra los compromisos adquiridos
COMPAÑERISMO	Armonía y buena correspondencia entre las relaciones de los colaboradores, trabajo en equipo
ETICA	Guiar el comportamiento según valores morales positivos
EDUCACION	Realización de cursos, seminarios, carreras u otros que requieren de estudio y son certificados por las entidades que las realizan
CONOCIMIENTO	Capacidad de realizar tareas y actividades técnicas las cuales se adquieren con la experiencia

3. De acuerdo a su consideración asigne (Marque con un punto oscuro) un puntaje de 1 a 10 a cada una de las características que a continuación se le presentan, donde 1 es la menor manifestación de la característica y 10 el máximo. Apoye su apreciación en el cuadro inferior.



Nombre	Características	Principales puntos de interés
Clima de apoyo	Orientado a las personas	Cooperación, tolerancia, apoyo,
Clima Innovador	Orientada al valor Cambio, adaptación, iniciativa individual, variedad, competencia	maximización de la participación humana Crecimiento y riesgo, estimulación de la iniciativa, responsabilidad individual, óptimo uso de los recursos humanos , conocimiento de los últimos avances científicos
Respeto a las reglas	Seguridad, continuidad, uniformidad, confirmación de lo existente	Estructura formalización, centralización y estandarizado
Flujo de información	Planificación, política clara, eficiencia	Productividad, eficiencia, carga de trabajo, desarrollo de pautas lógicas, organización

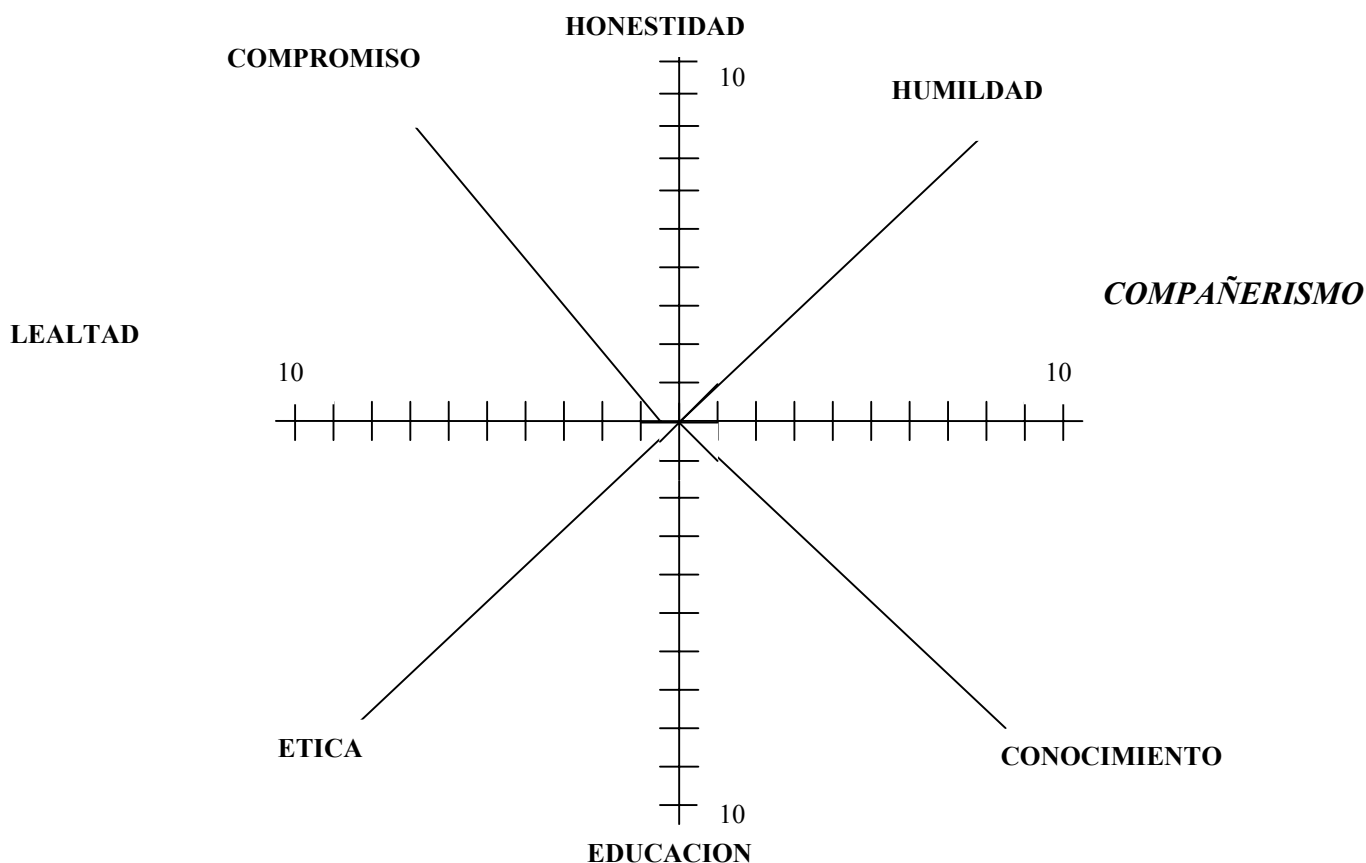
Cuestionario #2

Instrucciones: Marque con una equis (x) la opción que usted considere responde a lo que se le propone.

	COD.
1. Ofrece la organización oportunidades para que los colaboradores se capaciten en su área de especialización. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	1-1
2. Ofrece la organización oportunidades para el desarrollo humano. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	2-1
3. Se da el trabajo en equipo en las diferentes áreas de funciones. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	3-1
4. Existen oportunidades para que los colaboradores puedan participar activamente en lo que sucede en su trabajo. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	4-1
5. Las jefaturas o encargados de área les explican a sus colaboradores por qué no pone en práctica las sugerencias que ellos hacen. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	5-1
6. Piensa usted que las demandas que se le hacen a los funcionarios corresponden a su potencial real. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	6-1
7. Los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	7-1
8. Considera que el personal se siente motivado con su trabajo. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	8-2
9. Piensa que los colaboradores se sienten identificados con los valores de la organización. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	9-2
10. Considera que las metas personales de los colaboradores son compatibles con las de los departamentos a que pertenecen. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	10-2
11. Cree que si a su colaboradores le surgiera otra oportunidad de trabajo en un área semejante con igual salario, lo tomaría. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	11-2
12. Considera que alguno de sus colaboradores, de acuerdo a las habilidades y conocimientos, es subutilizado en su puesto de trabajo. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	12-2

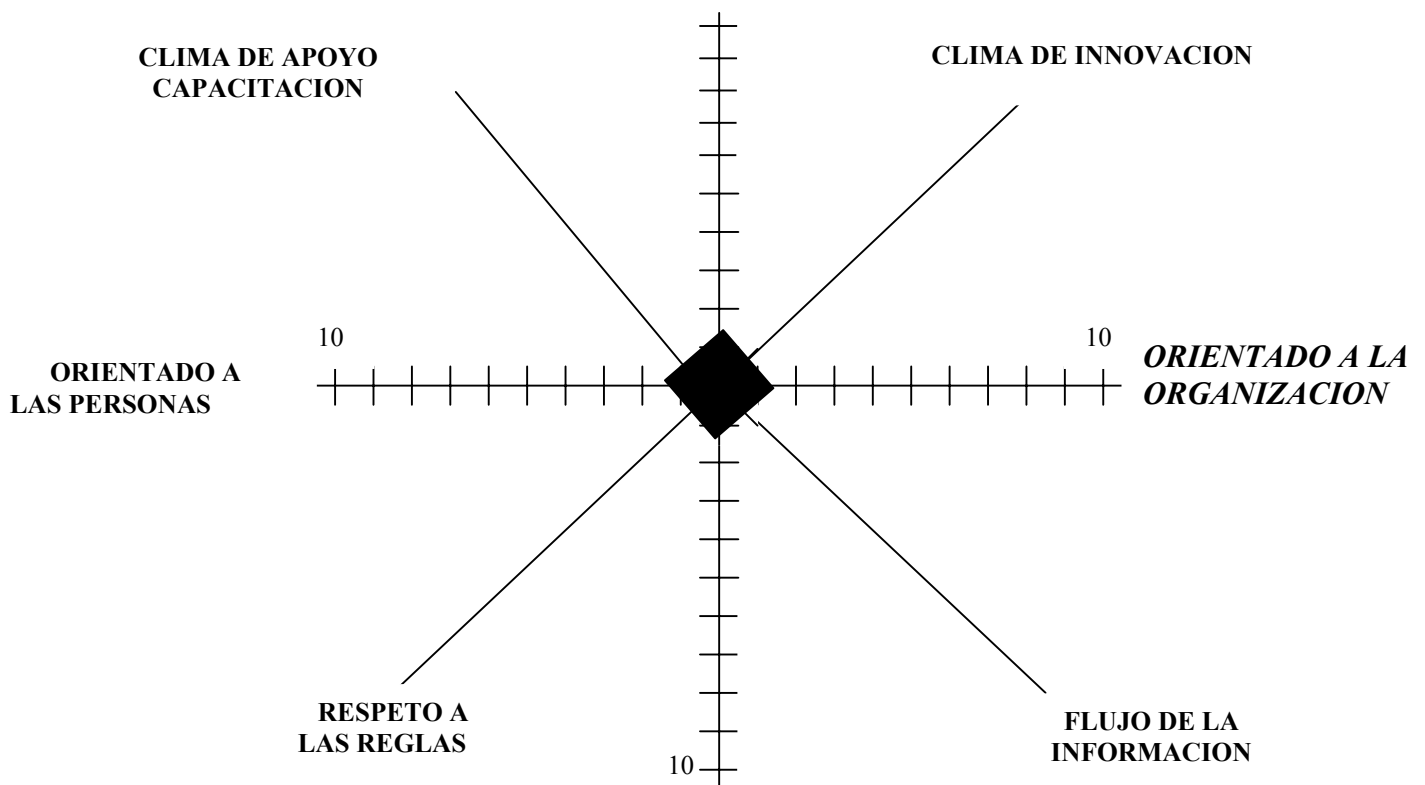
13. Cree que el personal se siente satisfecho en su trabajo. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	13-3
14. Existe un buen flujo de información dentro de la organización. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	14-3
15. Considera que las jefaturas o encargados de área saben escuchar. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	15-3
16. Según su opinión los empleados se sienten seguros para decir lo que piensan realmente acerca de algo, incluso cuando se trata de temas controvertidos. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	16-3
17. El elogio y el reconocimiento son importantes para todo trabajador. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	17-3
18. Las jefaturas o encargados de área ponen la suficiente atención en el trabajo que realizan sus colaboradores. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	18-3
19. Existe una buena atmósfera de trabajo en la organización. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	19-3
20. El sentimiento de bienestar personal o satisfacción de los colaboradores en el trabajo es bueno. a. Muy de acuerdo b. De acuerdo c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo d. En desacuerdo e. Muy en desacuerdo	20-3

2. De acuerdo a su consideración asigne (Marque con un punto oscuro) un puntaje de 1 a 10 a cada una de las características que a continuación se le presentan, donde 1 es la menor manifestación de la característica y 10 el máximo, las cuales describen según su criterio la forma de ser de los colaboradores de la empresa.



CARACTERISTICA	CONCEPTO
COMPROMISO	Cumplimiento de los valores de la empresa
HONESTIDAD	Incapaz de mentir o actuar en contra de los valores establecidos
HUMILDAD	Que no es ostentoso ni gusta de alardear
LEALTAD	Que honra los compromisos adquiridos
COMPAÑERISMO	Armonía y buena correspondencia entre las relaciones de los colaboradores, trabajo en equipo
ETICA	Guiar el comportamiento según valores morales positivos
EDUCACION	Realización de cursos, seminarios, carreras u otros que requieren de estudio y son certificados por las entidades que las realizan
CONOCIMIENTO	Capacidad de realizar tareas y actividades técnicas las cuales se adquieren con la experiencia

3. De acuerdo a su consideración asigne (Marque con un punto oscuro) un puntaje de 1 a 10 a cada una de las características que a continuación se le presentan, donde 1 es la menor manifestación de la característica y 10 el máximo. Apoye su apreciación en el cuadro inferior.



Nombre	Características	Principales puntos de interés
Clima de apoyo	Orientado a las personas Orientada al valor	Cooperación, tolerancia, apoyo, maximización de la participación humana
Clima Innovador	Cambio, adaptación, iniciativa individual, variedad, competencia	Crecimiento y riesgo, estimulación de la iniciativa, responsabilidad individual, óptimo uso de los recursos humanos, conocimiento de los últimos avances científicos
Respeto a las reglas	Seguridad, continuidad, uniformidad, confirmación de lo existente	Estructura formalización, centralización y estandarizado
Flujo de información	Planificación, política clara, eficiencia	Productividad, eficiencia, carga de trabajo, desarrollo de pautas lógicas, organización