

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
(ULACIT)**

Licenciatura en Comportamiento Organizacional

TEMA:

Estrategia de sensibilización de los colaboradores sobre los factores culturales que influyen en la identidad organizacional de la UENDEP-I.C.E.

TUTORA: Dra. Shirley Benavides V.

**Sustentante: Br. Eugenia María Ramírez Corrales
Cédula 1-556-935**

**San José – Costa Rica
31 de agosto del 2004**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Tribunal Evaluador	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
CAPÍTULO I:	
I.1 Introducción	1-3
I.2 Justificación	3-5
I.3 Planteamiento del problema	5-7
Formulación del problema	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8-21
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	22-30
3.1. Investigación	22
3.2. Matriz básica de diseño de investigación	23
3.3 Matriz operacionalización de variables	24
3.4 Sujetos	25
3.4.1 Fuentes de información	25
3.4.1.1 Fuente primaria	25
3.4.1.2 Fuente secundaria	25
3.4.1.3 Fuente terciaria	25
3.5 Muestreo	26
3.5.1 Justificación para determinar el tamaño de la muestra	27
3.6 Instrumentos	27
3.6.1 Confiabilidad	28
3.6.2 Validez	28
3.7 Alcances	28
3.7.1 Limitaciones	29-30
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS	31-59
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60-74
BIBLIOGRAFÍA	75-78
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

TÍTULO	PÁGINA
Gráfico 1: Cómo se siente trabajando en la UENDEP	33
Gráfico 2: Canales de Comunicación	36
Gráfico 3: Tipos de Conducta	38
Gráfico 4: Símbolos	39
Gráfico 5: Reglas de Conducta usadas y respetadas	41
Gráfico 6: El valor del trabajo	42
Gráfico 7: Factores que influyen en el desempeño	43
Gráfico 8: Nivel de compromiso	46
Gráfico 9: Conocimiento de la meta	47
Gráfico 10: Nivel de Conocimiento de la meta	48
Gráfico 11: Telaraña, Valores centrales	51
Gráfico 12: Telaraña, Rasgos y Habilidades de las jefaturas	53
Gráfico 13: Población por áreas	54
Gráfico 14: Nivel ocupacional	55
Gráfico 15: Nivel de Escolaridad	56
Gráfico 16: Antigüedad en la UENDEP	57
Gráfico 17: Antigüedad Laboral	58
Gráfico 18: Rangos de edad de la muestra	59

ÍNDICE DE TABLAS

TÍTULO	PÁGINA
Tabla 1: Cómo se siente trabajando en la UENDEP	34
Tabla 2: Situaciones que identifican el ambiente de trabajo	35
Tabla 3: Modelos de comunicación utilizados	37
Tabla 4: Conductas de los trabajadores	44
Tabla 5: Conocimiento de la Meta de trabajo	49

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TRIBUNAL EXAMINADOR

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de Posgrados por:

Tutor: Dra. Shirley Benavides V.

Lector: MBA Juan Ricardo Wong

Presidente del Tribunal: MBA Mauricio Vega

DEDICATORIA

A mis dos adoradas hijas Ligia e Isabel por su respaldo, consejos y paciencia.

A mi amado esposo Dennis, por su paciencia extrema, no solo con este trabajo de la tesis, sino con mi enfermedad.

A mi adorada Madrecita, por sus cientos de oraciones para lograr llegar a la meta, por estar a mi lado y por sus cuidados para conmigo.

Gracias a todos por su incondicionalidad que han tenido, por sus consejos, en los momentos en que he querido claudicar, y darme mucho aliento para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por la sabiduría que me brinda, por su guía y por darme la oportunidad, las fuerzas, la motivación y el valor para continuar con esta meta tan esperada.

A MIP Eduardo Ramírez Corrales y la Licda. Mildred Aguilar Bolaños los quiero mucho; un agradecimiento desde lo profundo de mi corazón por su incondicional ayuda, profesionalismo y muy principalmente por la paciencia que tuvieron para conmigo. A pesar de su cansancio, no claudicaron, esa actitud me sirvió como ejemplo para seguir adelante.

A mi Profesora Dra. Shirley Benavides V. por su modelo de profesionalismo, por su dedicación incondicional, por sus consejos, por ese gran interés que demuestra para con sus alumnos, que Dios la bendiga, y la colme de salud a ella y a toda su familia.

A mi amiga incondicional Licda. Nydia Rojas Serrano, por darme fuerzas para seguir adelante, por sus consejos, palabras de aliento, y por estar siempre conmigo cuando más la necesito.

A todos los compañeros de la UENDEP, un profundo agradecimiento de todo corazón, puesto que muy desinteresadamente colaboraron con este trabajo de investigación.

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Eugenia María Ramírez Corrales**, alumna de la Universidad de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy la autora intelectual de la Tesis de Grado titulada: **Estrategia de sensibilización de los colaboradores sobre los factores culturales que influyen en la identidad organizacional de la UENDEP-ICE**, por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José – Costa Rica el día 02 de agosto del año dos mil cuatro.

Firma del estudiante _____

Cédula de identidad: _____

CAPÍTULO I

I.1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo proporcionar recomendaciones que con base en los resultados obtenidos de los dos instrumentos aplicados, se implementará una estrategia, con el propósito fundamental de sensibilizar al personal de la Unidad Estratégica de Negocios Desarrollo y Ejecución de Proyectos (UENDEP). Lo relevante de este estudio se refiere a la presentación de los factores de la cultura organizacional que están incidiendo en la identidad de la organización.

En el **Capítulo 1** se analizan aspectos relevantes, como son la comunicación ascendente, descendente, horizontal, por rumores y por redes. Del mismo modo el comportamiento de los colaboradores en lo que se refiere a la lealtad hacia la organización, motivación de los colaboradores, seguridad que experimentan al realizar sus actividades dentro de la organización. De forma semejante la confianza con los compañeros y jefaturas inmediatas, será otro principio atractivo de investigar en este estudio.

Otra presencia importante tiene relación con la lealtad, motivación, seguridad y confianza de los colaboradores en sus labores cotidianas. Asimismo un punto fundamental está relacionado con la sensibilización de los colaboradores, en lo que respecta a la importancia de un prototipo ejemplar de identidad e imagen para la organización. Preliminarmente, el objetivo del estudio se enfoca a mejorar, fortalecer o desarrollar, por medio de la estrategia mencionada; ésta le será un valor agregado a la institución, puesto que a un corto plazo contará con una métrica para conocer el impacto que ha tenido la misma.

Del mismo modo se investigarán valores compartidos, que son la médula de la organización, como son la creatividad, eficacia, eficiencia, calidad y responsabilidad. De este modo, los colaboradores deben demostrar un compromiso enorme con los valores de la institución y sentirlos parte muy de ellos. Igualmente se estudiarán otros componentes, como son las creencias y los valores. El liderazgo es el corazón de la organización, en este punto se identifican los rasgos y las habilidades que según reza el autor Hersey et al. (1998): “el líder está obligado a poseer estos rasgos y las habilidades, con la finalidad de llevar a la organización en la dirección correcta” (p. 101).

En el **Capítulo 2** se desmenuza el marco teórico, donde éste se enlaza junto con el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a la muestra, como son la encuesta y la telaraña de Bernstein.

En el **Capítulo 3** se describe el tipo de investigación aplicado en el estudio; como alusión se determina que este estudio es descriptivo, dado que se busca establecer los factores de la cultura organizacional, que están afectando la identidad de la institución. Esta investigación genera datos de primera mano, desarrollando seguidamente un análisis general, y mostrando un panorama real del problema de investigación. Asimismo se evidenciarán los alcances y las limitaciones que presenta el estudio. Cómo debe hacerse se presentará la Matriz básica de diseño de investigación, con los siguientes datos: Problema, Objetivo General y Objetivos Específicos.

En lo que respecta a los sujetos, la población de la UENDEP se compone de 1325 colaboradores, que la conforman: personal Profesional, Técnico y Administrativo. Del mismo modo, las fuentes utilizadas son primarias, secundarias y terciarias, para el estudio que se está desarrollando. Seguidamente se mostrará una Matriz de operacionalización de variables, que contiene las variables utilizadas, definición conceptual de estas variables, definición operacional, indicadores y por último, los instrumentos aplicados en el estudio, para la recolección de datos. La planilla arroja que al 30 de enero del 2004 laboran en la UENDEP-I.C.E, 1325 colaboradores (entre Profesionales, Técnicos (mayor rango de personal que contrata la UENDEP y Administrativos). Se determinó con base en la fórmula aplicada, que el tamaño de la muestra corresponde a 384 colaboradores, manejando un 95% de confianza y un 5% de error. Se determina que a los colaboradores a los que se les aplicarán los instrumentos, será de forma aleatoria.

En el **Capítulo 4** se efectúa el análisis e interpretación de los datos recabados con base en los instrumentos (Encuesta y Telaraña de Bernstein), de la

muestra en estudio. De este modo proporcionará llegar a las conclusiones y recomendaciones, en el **Capítulo 5**.

En el **Capítulo 5**, se diseñarán recomendaciones, que facilitarán la resolución del problema de investigación.

I.2 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con el sondeo realizado el 18 de mayo del 2004 a expertos del Área de Recursos Humanos de la UENDEP: MBA. Sheyris Fonseca Briceño, Licda. Nydia Rojas Serrano, Licda. Vera V. Solano Araya y a la Licda. Lilliana Picado de Recursos Humanos Corporativo ICE (Fecha 10 de mayo del 2004); al Psicólogo Steven Gutiérrez de la Subgerencia de Telecomunicaciones (Fecha 17 de junio del 2004), coinciden en que de acuerdo con su experiencia en la organización en los últimos años se ha notado la organización, en los últimos años se ha notado una pérdida de valores en la sociedad, evidentemente la organización no se ha escapado a estas transformaciones. Además, agregan los expertos que otro aspecto fundamental se refiere al nivel de motivación negativa que pudiera existir en la fuerza laboral.

Esta investigación va enrumada a las probables modificaciones que deba enfrentar el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE); no solo por el cambio de milenio, sino por el mismo entorno que obliga a las organizaciones a realizar giros hasta de trescientos sesenta grados. Para garantizar la permanencia de la Institución como empresa nacional líder en su campo, es indispensable aplicar una estrategia con el objetivo de sensibilizar a los colaboradores en lo que respecta a las debilidades que desprenda el estudio en lo que se refiere a cultura e identidad organizacional. A manera de cita, se mencionan algunos elementos que tienen injerencia en lo que respecta al éxito de las organizaciones, como es el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, motivación, compromiso. Con base en el sondeo sobre los valores latentes de la instituciónn expertos de la institución y de manera

preferente a los resultados que arroje la investigación, será primordial mejorarlos o fortalecerlos.

Con base en la información suministrada por el Psicólogo Steven Gutiérrez de la Subgerencia de Telecomunicaciones (Fecha 17 de junio del 2004), manifiesta que no se cuenta con datos concretos en lo que respecta a la cultura e identidad de la UENDEP. La Licda. Vera Solano Araya, Coordinadora del Área de Recursos Humanos de la UEN (Fecha 07 de marzo del 2004), señala que las jefaturas están enormemente preocupadas debido a que proyectos importantes, como por ejemplo el Proyecto Red IP, donde se está solicitando a la Subgerencia (cambio de centrales, etc.) personal especializado, con la premisa de darle un mejor servicio al cliente y, además, iniciar el año 2005 de una mejor forma, en relación con la imagen que tiene la Institución.

Esta investigación es útil para la disciplina de comportamiento organizacional, puesto que contará con la aplicación de un instrumento poco utilizado en las investigaciones, como es la Telaraña de Bernstein. Concretamente en esta investigación la telaraña está fundamentada en atributos y características, utilizando una escala de cero (menor calificación) a cinco (mayor calificación). Este instrumento tiene como función primordial obtener información en lo que respecta a la percepción de los colaboradores, en lo que se refiere a cultura e identidad organizacional. De manera que los datos que lance no solo este instrumento, sino también la encuesta, se tomarán como plataforma, con la finalidad de realizar el análisis necesario, y proseguir a desarrollar la propuesta al problema planteado en la investigación.

La telaraña mostrará resultados importantes, no solo para la disciplina, sino también para la organización. Es conveniente determinar datos que gocen de validez y que sean contemporáneos, como son los rasgos, habilidades y características de las jefaturas, valores y conductas de los colaboradores, porque estos aspectos tienen un elevado impacto en la organización. La Licda. Vera

Solano Araya, Coordinadora de Recursos Humanos de la UENDEP, manifiesta que estos datos no se conocen, dado que no se realizan investigaciones de esta naturaleza desde hace varios años.

Para completar es esencial destacar que las conductas eficientes y eficaces de los colaboradores, son una de las variables importantes que reflejan la productividad de éstos. Cabe mencionar que es necesario que las personas trabajen en ambientes que las motiven y que sientan que la organización es parte de ella y, asimismo, demostrar compromiso con la calidad, la productividad y la competitividad de la institución.

I.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por muchas generaciones la mayoría de los costarricenses y los empleados del ICE, han tenido la percepción de que esta organización es una de las mejores, no solo en el ámbito nacional sino también latinoamericano. Como la historia lo narra, la huelga por el Combo (año 2000) movió masas, ya que una gran mayoría de la ciudadanía costarricense salió a las calles para protestar y apoyar la gestión que se fundamentaba específicamente en la privatización de algunos servicios de telecomunicaciones.

Con base en el sondeo realizado a colaboradores de la UEN (Fecha marzo del 2004), manifiestan que ellos consideran que los directores han tenido que realizar la administración, no solo con las políticas del gobierno, sino también con las de los sindicatos. Agregan que esto se ha convertido en una gran limitante para la toma de decisiones que han tenido que enfrentar los diversos directores que han enfrentado la dirección. Otro aspecto que explican se refiere a que en la mayoría de los casos los directores han hecho un esfuerzo importante; primeramente porque es una dependencia con una cantidad considerable de colaboradores; segundo porque la mayoría goza de una antigüedad importante y, tercero porque a cultura está bastante arraigada; por la razón de que la experiencia, es una variable influyente en el comportamiento de los colaboradores, puesto que son personas en su mayoría formadas en la Institución.

Algunas jefaturas entrevistadas, Ing. Milton Chávez Chávez (Planta Externa); Licdo. Eugenio Calderón Arroyo (Obras por Contrato, Planta Externa); MBA. Sheyris Fonseca Briceño y Licda. Nydia Rojas Serrano (Recursos Humanos UENDEP), manifiestan que esta dependencia en su gran mayoría está compuesta por personal técnico, con muchos años de laborar para el ICE; asimismo, un alto porcentaje está sindicalizado, esto la hace más compleja de lo que ya es. La historia explica que a causa de los buenos servicios de energía y telecomunicaciones, brindados por muchas décadas, se logró una "imagen aceptable"; no obstante, por el cambio de políticas económicas dirigidas a los países subdesarrollados por parte, de los países "poderosos", las nuevas directrices de las diferentes organizaciones internacionales que financian diversidad de proyectos a nuestro país y, en particular, para ICE y, finalmente, el magno avance tecnológico de los últimos años, aunado todo esto a las mayores exigencias y conocimientos de los clientes de la última década, según artículos publicados en los años 2003-2004 en el periódico *La Nación*, la imagen de la institución se ha ido degradando.

Obviamente, todo este cambio de políticas y directrices económicas de los países llamados "poderosos" y de las organizaciones internacionales a lo largo de una década aproximadamente, y el cambio de "paradigma" de los clientes con respecto a su pensar, han desafiado al ICE, en cuanto al logro de metas y objetivos de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocios, muy concretamente la Unidad Estratégica de Negocios Desarrollo y Ejecución de Proyectos (UENDEP) se ha visto afectada. Esta dependencia ha enfrentado fuertes recortes presupuestarios, por lo que no ha logrado cumplir las necesidades y exigencias de sus clientes; a su vez se ha visto en gran medida imposibilitada de satisfacer a sus clientes directos ---nacionales y extranjeros---

Haeckel (2000) menciona: "El poder del mercado pasará de los proveedores a los clientes" (p. 33). Como señala este autor, el poder del mercado lo tienen los clientes; éstos son los que definen sus necesidades. El Dr. Oldemar Camacho Sancho de Control de Proyectos (Fecha 10 de abril del 2004) señala que aún con recortes presupuestarios y otras limitantes que existan, es fundamental coordinar, planificar y optimizar los recursos económicos y humanos con que se cuenta. La UENDEP es la plataforma del Sector de Telecomunicaciones, sin estos servicios (diseñar, construir redes telefónicas, instalar equipos electrónicos, construir centrales telefónicas y otros) las otras UEN's les sería imposible alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

Van Riel (1998) comenta: "Una fuerte identidad corporativa crea un 'sentimiento de nosotros'" (p. 30). Van Riel está en lo correcto, ya que al sentirse identificados los colaboradores con la organización, mostrarán un mayor compromiso, que se verá reflejado en el comportamiento positivo de éstos, por lo que la empresa podrá beneficiarse con un alto rendimiento.

Van Riel (1998) expone: "Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico" (p. 80). Es importante tomar conciencia pronto y volver los ojos a la realidad actual, el mundo está viviendo una revolución tecnológica a pasos agigantados, por lo que esta UEN no se escapa de vivir esta situación. Los colaboradores no pueden seguir identificados con el paradigma "somos los mejores", las reglas han cambiado en el juego.

Los tiempos también han cambiado, las nuevas tecnologías llevan a las organizaciones a una velocidad muy acelerada. Las instituciones no pueden partir del "supuesto" que estarán dirigidas por muchos años bajo un mismo modelo, y que el comportamiento de las personas no cambiará. Al contrario, al implementarse nuevos modelos, la organización y sus colaboradores presentarán transformaciones, que conllevará a un fortalecimiento y actualización de ambos.

Los expertos en el comportamiento organizacional apuntan a organizaciones más abiertas y humanas, amplia distribución del poder, motivación interior, actitud positiva ante las personas y un interés no solo por la organización sino también por las personas que la componen. A esta institución se le avecinan cambios fuertes, que no se podrán ignorar. Los modelos cambian, no es verdadero que lo que es bueno para hoy, será bueno para el futuro; no se puede avanzar lentamente al paso del pasado. Las organizaciones que no logren mantener la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, lastimosamente desaparecerán.

I.3.1 Formulación del problema

¿Cómo generar una estrategia de sensibilización que influya positivamente en los factores culturales en la identidad de la UENDEP?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

En los últimos años, los procesos de cambio organizacional y la inclinación por incorporar modelos de administración más rigurosos hacen necesario que la UEN requiera contar con información vigente y veraz, como es el grado de compromiso de los colaboradores, valores dominantes, liderazgo de las jefaturas e importancia de la identidad organizacional. La cultura organizacional de la UENDEP se ha transmitido en el tiempo y se ha ido adaptando de acuerdo con las influencias externas y con las presiones internas, por lo que el resultado ha sido una dinámica organizacional.

Las **UEN's** son divisiones o unidades organizadas por negocios claves, para responder a necesidades y a clientes específicos, que cuentan con recursos propios (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) y que controlan sus procesos de trabajo de principio a fin. Algunas características de las UEN's son las siguientes: a) Tienen una misión única y diferenciada; b) Competidores, mercados y clientes claramente definidos; c) Un líder para cada UEN o negocio clave; d) Control total de negocios: responsables de proceso y producto final. Los objetivos de las UEN's son los que se citan a continuación: a) Servir al mercado meta asignado; b) Usar eficazmente los recursos; c) Cumplir con los objetivos fijados por la Corporación; d) Satisfacer las necesidades de los clientes (Modernicémonos, ¿Por qué cambiar para lograr un nivel superior de desempeño?, (pp. 8-9).

La **identidad** de la dependencia no es únicamente un eslogan o una colección de frases, es la forma de sus edificios, comportamientos de los colaboradores, oficinas, mobiliario, anuncios, material de comunicación, símbolos, logotipos, colores y ritos. También es el ser de la organización, lo que ésta es. Al contar con una identidad cuidadosamente construida y posesionada en el mercado nacional, la UEN debe luchar para alcanzar el éxito sobre la competencia. Esta UEN es la plataforma del sector de telecomunicaciones, por lo que es importante conocer sobre su identidad y el nivel de identificación de sus colaboradores. La identidad corporativa es un autorretrato de la organización, logrado por la manera en que se comportan sus colaboradores, el tipo de comunicación que manejan y el simbolismo que utilizan. Van Rekom, Van Riel y Wierenga (1991) mencionan: "La **identidad corporativa** es la autopresentación de una

organización, consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (p. 37).

Todas las empresas tienen ya una **identidad**, que si se controla de forma adecuada, puede convertirse en el factor más influyente de la cultura del grupo (NEWSartesvisuales.com, 2004). Otro autor hace mención a lo siguiente: “Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su propio trabajo o campo de conocimientos profesionales (Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional, 2004). Como mencionan los autores anteriores, la identidad corporativa contempla varios elementos indicadores, que al ser manejados adecuadamente, se convierten en parte importantes para que la empresa logre alcanzar el éxito y la competitividad. La cultura y los valores corporativos, el clima y la conducta organizacional, ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Todo proceso organizacional se desarrolla a través de la **comunicación**, por lo tanto, ésta es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Gutiérrez Rudas (2004) opina: *“La **personalidad de la empresa** es la autopercepción de la empresa”,, o sea, que la empresa debe conocerse bien a sí misma, tener una clara imagen de su situación actual y de esta manera, poder presentar con claridad a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo (tres elementos fundamentales que conforman la personalidad de la empresa)”* (p 2).

Alberg (1990) menciona: “La **comunicación** tiene cuatro funciones dentro de la organización: apoyar las operaciones centrales internas y externas” (regular), “definir a la organización y orientación del producto” (persuadir), “informar al público interno y externo” (informar) y “socializar a los individuos en la organización” (integrar). La "**comunicación total**" significa que estas cuatro formas deben coordinarse para que la comunicación contribuya eficazmente a conseguir los objetivos de la organización (p. 19). Si la institución no cuenta con una comunicación fluida, y en todas las direcciones, tendrá una gran debilidad, debido a que por la poca o mala comunicación los mensajes transmitidos no serán los correctos, las órdenes dictadas por las jefaturas no podrán ser cumplidas,

posiblemente por la falta de comprensión y porque nunca les llegó el comunicado a los interesados en el asunto.

La comunicación ascendente es una parte fundamental, puesto que genera en los colaboradores confianza, seguridad y motivación. Este modelo de comunicación es importante que permanezca en la empresa, por lo que debe motivarse para que sea practicada. Hersey, Blanchard y Johnson (1998) señalan: **“Transcurre del subordinado al gerente y puede ser verbal, no verbal o escrita”**. Brinda a la gerencia retroalimentación sobre asuntos y problemas actuales, con información cotidiana acerca de los avances en la consecución de las metas de la empresa y de la eficacia de la comunicación hacia abajo (p. 353). Si la comunicación ascendente es enormemente importante en la dependencia, la comunicación descendente lo es aún más, debido a que la jefatura debe transmitirle a sus colaboradores, dónde, cómo y por qué deben realizar ciertas actividades, cuál es el objetivo o meta a cumplir.

Hersey et al.(1998) indican: **“Es la comunicación entre gerente y sus compañeros o entre colegas, es menos formal que los dos sistemas verticales y habitualmente atañe a la solución de problemas y la coordinación del flujo de trabajo entre compañeros o grupos”**. Como es limitado el control de los gerentes sobre este sistema, la información se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis. La comunicación horizontal también forma un vínculo útil en la toma de decisiones sobre la coordinación y brinda apoyo emocional y social a los miembros de la organización (p. 353). La comunicación entre los gerentes, colegas o los mismos compañeros, también es parte importante, por lo que se debe sensibilizar a los colaboradores para que la practiquen y logren obtener mejores resultados en sus trabajos. El simple hecho de una mala comunicación puede conllevar a que un trabajo sea interrumpido o cancelado.

Hersey et al. (1998) comenta: **“Los gerentes suelen descuidar el sistema de comunicación por rumores”**, que sin embargo se encuentran en cualquier organización. Los rumores parten sobre todo de la natural necesidad de información que tienen los miembros de la empresa. Aunque con frecuencia la información es incompleta, su contenido es exacto en un 70 o 90 por ciento y circula con suma rapidez. Los rumores no

tienen una dirección o una deliberación consciente; transmiten cualquier información en cualquier momento y cualquier parte de la organización. Tanto los gerentes como los seguidores están vinculados al sistema de rumores (p. 353). En las organizaciones no se debe permitir que la información fluya por **rumores**, puesto que peligran que lleguen a los colaboradores más o menos de la información correcta. El peligro es que pueden generar conflictos, que más adelante la dependencia tendrá que buscar la solución.

Probablemente queden heridas entre los compañeros, que duren tiempo en sanar, y el clima organizacional se vea afectado por bastante tiempo. Hersey et al. (1998) señalan: **“Las comunicaciones por redes son el segundo sistema de comunicación informal de las organizaciones”**. Se establecen con el trato regular de los miembros de la empresa y están compuestas por varios grupos de personas. Las redes están relacionadas con los otros sistemas de comunicación de la organización. Los miembros que toman su descanso juntos y se frecuentan fuera del trabajo forman redes fuertes. Las características de las redes y las acciones son reflejo de grupos pequeños, cuyos miembros sirven como líderes de opinión, barreras y puentes con otras redes. Las redes estimulan la identificación con el trabajo y sirven como unidades esenciales de socialización (p. 354). Las organizaciones y principalmente los líderes, no deben obviar la existencia de este modelo de comunicación, dado que un alto porcentaje de los colaboradores, posiblemente sin percatarse de ello, lo practican. De este modo, estas redes de comunicaciones podrían intervenir en ciertas tomas de decisiones, situación que puede generar en cierta forma entorpecimiento, o por lo contrario, un valor agregado a determinadas políticas o directrices que acuerden con la alta dirección de la organización.

Davis y Newstrom (2000) mencionan: **“El estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones, ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización”**. Contribuye asimismo a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior-subordinado entre sí (p. 5). Los colaboradores de las organizaciones poseen una diversidad de **comportamientos** en su lugar de trabajo. Del mismo modo, estos **comportamientos** son parte de la cultura

de la organización y de la identificación que éstos demuestren tener con los diferentes aspectos de su institución.

La mayoría de los gerentes de recursos humanos en México piensan que la **lealtad** de los empleados es importante para impulsar los resultados de las empresas. Afirman que la lealtad de los empleados lleva a la lealtad de los clientes, lo que a su vez le genera ganancias a la empresa (El IPADE, 2004). Davis y Newstrom (2000) comentan: **“El compromiso organizacional o lealtad es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”**. Ello suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. El premio de un distintivo por “x” número de años de servicios, refleja una compañía que concede **valor a la lealtad**. Cuando un funcionario muestra poco esfuerzo a la hora de hacer un trabajo es una actitud desleal.

El compromiso es más fuerte en los empleados con más años de servicio, y que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos (pp. 279-280). La **lealtad** es un valor que la organización debe estar constantemente sensibilizando en sus colaboradores, dado que es fundamental no solo para la organización el contar con trabajadores leales, sino también en el plano personal de éstos. Si este valor se convierte en disvalor, en primera instancia, la organización a corto plazo empezará a percibir las consecuencias, segundo, la misma persona, y como tercero, la sociedad. El colaborador es leal si se satisfacen sus nuevas crecientes necesidades y expectativas; no hacerlo es condenar el futuro de la organización.

De acuerdo con Hagemann (2002): **“La motivación es una fuerza motriz”**. Si se desea motivar a la gente, debe conocer sus motivos y satisfacer sus necesidades" (p. 40). Cabe mencionar los aspectos que motivan a los colaboradores; algunos podrían ser la retroalimentación, un sentimiento de pertenencia, apertura, honestidad, credibilidad, confianza, justicia, consideración, responsabilidad y participación. Es importante también darle un espacio a lo que son las necesidades intelectuales, como son las tareas variadas

e interesantes, y los retos. La motivación son aquellas conductas de las personas que animan y disponen de acciones voluntarias para la conquista de ciertos objetivos y metas.

Un buen **liderazgo** compromete mantener en un nivel alto la **motivación** de los colaboradores. En alguna ocasión se ha tenido la propia experiencia, o con otros compañeros que el primer día de trabajo los colaboradores están motivados. En consecuencia sin considerar las razones por las que las personas toman esta actitud de motivación, conforme avanza el tiempo en la organización, las condiciones del lugar hacen que pierda entusiasmo.

La **competitividad** interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas y otros, y los procesos de transformación. Al hablar de competitividad interna viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La empresa, una vez alcanzada la competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basada en generar nuevas ideas y productos y en buscar nuevas oportunidades de mercado (Pelayo, 2004). Es necesario “desaprender” muchos diseños y formas de trabajo del pasado, que ya no son triunfadores e instruirse de nuevas delineaciones y perfiles de cómo hacer las cosas, de la misma forma como lo están haciendo las demás organizaciones.

Los autores Davis y Newstrom (2000) mencionan que la confianza es: “**La capacidad de depender de las palabras o acciones del otro**”. La confianza destruye fronteras, ofrece oportunidades de acción y enriquece el tejido social de la organización. Su generación es lenta, pero puede desaparecer en un instante. Cuando un colaborador tiene un motivo real o percibido para no confiar en una persona, el potencial de conflicto se incrementa (p. 341). La confianza es un elemento que influye en el desempeño de los trabajadores, ya que cuando éstos confían entre sí pueden trabajar más en equipo, se desarrolla en la organización un ambiente más de confianza y, por lo tanto, éstos influyen de manera positiva en el desempeño.

En cuanto al **simbolismo**, el autor Van Riel (1998) reza: "**El simbolismo ofrece una indicación implícita de lo que representa la empresa, o por lo menos, de lo que desea representar.**" (p. 34). Van Riel (1998) comenta: "El simbolismo de una organización consiste en las imágenes que refuerzan y apoyan sus acciones y comunicación. Hay imágenes visuales como fotografías, ilustraciones, marcas, logotipos, gráficos no verbales y estilo corporativo" (p. 40). Concretamente, los símbolos son un resumen de toda una realidad que se quiere encontrar en un hecho, un *rito* o una **pequeña historia**. Un símbolo reduce la redundancia en la comunicación al mínimo, por esta razón la empresa usa la marca (logotipo).

En consecuencia, algunos de estos símbolos son **ritos**: como por ejemplo celebrar el cambio de roles sociales nuevos, una cena o desayuno con un "equipo nuevo" circunscribe el cambio de composición del equipo anterior al del presente. Juegos laborales del ICE, fiestas al final del año, información al personal, publicidad de la promoción; igualmente contempla también **historias** relativas a los directores de la organización que ya no están en la institución o que todavía laboran en ésta. También se toma como historia, asuntos importantes de la empresa, como por ejemplo la huelga del ICE llamada "Combo"; asimismo, los logotipos son parte importante de los símbolos. Los ritos también pueden reforzar o disolver identidades sociales, reducir conflictos y fomentar sentimientos comunes con los miembros del grupo, dado que al realizar estos ritos se colabora para que los participantes interrelacionen con los que no conoce y reforzar más las relaciones con los ya conocidos.

Cabe mencionar que el ICE, en general, tiene estandarizado para todas las dependencias que la conforman la figura de Icetico e Icetica, como logos que identifican a la Institución dentro y fuera de ésta.

Los **signos** son todo lo que la empresa comunica sobre sí misma en sus apariencias (Thevenet, 1992, p. 85). Los signos pertenecen a todo lo que puede tener un sentido en la actividad cotidiana, que tiene relación con lo natural que determina el funcionamiento de la empresa. Algunos signos son: respuesta telefónica, la recepción de

los visitantes, la comunicación externa, el estilo del personal de secretariado y del personal que tiene contacto con el exterior.

La **cultura organizacional** es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización (Valladares, 2004). La cultura evoluciona permanentemente, es un aprendizaje y una evolución lentos. Los cambios en la cultura organizacional no se dan de la noche a la mañana, dado que ésta se refiere entre algunos aspectos específicamente a las formas de pensamiento, sentimiento, reacción (resistencia a algo de la empresa). Cabe aclarar y vislumbrar que es un proceso lento. Como debe hacerse por pasos, no es conveniente forzar y mucho menos exigir a los colaboradores a “casarse” con un determinado modelo de cultura. Al tener una organización una cultura sólida, ésta colabora en desafiar problemas, como podrían ser de adaptación en lo que respecta al ambiente que rodea a la institución.

Una cultura describe la parte del ambiente interno que se vive en la organización, aunado también a supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la institución, además, sirve para guiar el funcionamiento de la empresa. La cultura se transmite a los colaboradores por medio de las historias o anécdotas, rituales, símbolos materiales (vehículos que la empresa brinda al empleado, tamaño de oficina, elegancia de los muebles, vestimenta e incentivos), lenguaje que las organizaciones desarrollan, términos particulares para describir un equipo, personal, cable, productos o clientes que se relacionan con su negocio. Después de un período de adaptación (6 meses aproximadamente), el lenguaje usado en la compañía se vuelve parte de su vocabulario.

Los valores no se ven ni se tocan, únicamente hay que vivirlos, estimarlos o desecharlos. El valor es un bien que se manifiesta en las relaciones humanas, reales, ideales y estimativas. Son incentivos, experiencias, costumbres y comportamientos que se dan entre los individuos, considerados aceptables. Son como especie de faros o guías que orientan la vida humana y posibilitan la convivencia (Comisión Nacional de Rescate de Valores, 2004). La empresa es la que considera si los valores “x”, son una ayuda o

perjuicio para la organización. La institución considera los valores como un bien, puesto que podría decirse que es lo que debe hacerse y qué es lo que no debe hacerse. A manera de ejemplo se citan los principios morales (honestidad, respeto, justicia).

Los **valores compartidos** son intereses y metas importantes compartidos por la mayoría de las personas de un grupo. Los valores compartidos de una empresa actúan como indicadores de las decisiones gerenciales y sus acciones, ayudan a los gerentes a planificar como organizar, dirigir y controlar las actividades de las organizaciones. Tener rendimiento por medio de la excelencia, respeto por el individuo, dedicación a la equidad y a la integridad (Los Pichicatos, 2004). Estos valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización, donde cada día es mayor su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. Al ser una cultura fuerte, más influencia tiene sobre los miembros, entonces, éstos saben en términos precisos lo que se espera de ellos, por lo que estas expectativas colaboran en buena parte a moldear su comportamiento.

La **creatividad** no solamente se relaciona con idear cosas distintas a las ya existentes, sino también que éstas sean socialmente útiles y que signifiquen un salto cualitativamente distinto en relación con sus antecedentes. Ser creativos es encontrar nuevas formas de hacer lo que ya hacíamos, pero es también inventar nuevas actividades, situaciones u objetos que no habíamos contemplado hasta ese momento (Rechnizer, 2003). La creatividad se refiere a ser novedosos, descubrir nuevas ideas. El líder debe tener la perspicacia para elegir dentro de sus colaboradores talentos creativos, con la finalidad de ser más inteligentes que la competencia.

Hersey et al. (1998) mencionan: "**La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas**" (p. 144). La eficiencia es el cumplimiento de plazos (tiempos) que marca la dirección, pero no la calidad del producto o servicio que la organización está produciendo.

Hersey et al. (1998) señalan que la "**La eficacia**" constituye los cimientos del éxito; es la condición mínima para sobrevivir después de haber triunfado. La

eficacia es hacer las cosas correctas" (p. 144). La imagen de una compañía depende mucho de su servicio al cliente. Optimizar los insumos (materiales y humanos), para el logro de las metas y los objetivos propuestos por la organización.

Hersey et al. (1998) mencionan que la **"La calidad total es manejar la empresa de manera que la satisfacción del cliente sea la máxima del modo más eficaz y eficiente posible, gracias a la dedicación total de la gente en el mejoramiento de la forma de trabajar"** (p. 510). La calidad debe convertirse en un valor medular para la organización. Las organizaciones actuales deben mejorar la calidad del producto y el servicio, puesto que es una estrategia habitual para participar en el mercado global. La empresa que haga caso omiso a este valor "calidad", lastimosamente irá desapareciendo poco a poco del mercado donde se encuentra, no se puede resistir al cambio, mucho menos a los nuevos modelos que son los que guían a las organizaciones exitosas.

La responsabilidad es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo (Cultura Organizacional, Monografías.com, 2004). La responsabilidad se refiere a los comportamientos caracterizados por la lealtad, la autodisciplina, la integridad, la autenticidad, la unión de cosas, ideas, actitudes con otros.

El compromiso genera actitudes y comportamientos englobables (reunidos en un conjunto) en dimensiones como el espíritu de pertenencia, responsabilidad, pro actividad y afán de superación. El espíritu de pertenencia supone someterse a reglas de convivencia, compartir los objetivos comunes y subordinar los intereses propios a los colectivos. Supone una actitud de colaboración con los demás, compartiendo tareas y conocimientos. La responsabilidad se dirige a los comportamientos caracterizados por la lealtad, autodisciplina, integridad, autenticidad, coherencia. La proactividad se refiere a actitudes y atributos tales como la iniciativa, la diligencia, el optimismo, la perseverancia y la anticipación. En cuanto a la superación, son rasgos como la autocrítica, la mejora continua, el aprendizaje permanente, el deseo de logro (Fernández, 2004). El compromiso

se refiere a cuando los colaboradores tienen un sentimiento de pertenencia de la organización, es parte de ellos, están 100% identificados con su empresa, tienen la convicción de que son los mejores porque ellos mismos se han encargado de que así sea.

El sentimiento de identidad se refiere: "**Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su propio trabajo o campo de conocimientos profesionales**" (Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional, 2004). Los líderes y los colaboradores deben combatir los contratiempos o fatalidades para ser eficaces con las metas propuestas por la organización.

Las creencias son la acción de creer en la posibilidad de una cosa. Las creencias son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores. Las creencias sirven de soporte para poder alcanzar los resultados.

Las creencias no solo es tener fe en lo que creemos, sino en lo que estamos haciendo, es tener la virtud de confiar (en sí mismo, en los demás y en todo lo que nos rodea), es dar nuestra palabra, ser fiel, sincero, honesto y sobre todo ser consecuente con lo que creemos (Martín Fors, 2004).

La **apertura de mercados** es: "Política de expansión económica que incluye la eliminación de barreras comerciales, a fin de aumentar el comercio, facilitar la corriente financiera, la exportación de productos básicos, exención (eximirse) de algún tipo de importaciones" (Alabart Pino, 2004). En lo que se relaciona con apertura de mercados es fundamental darle un tiempo prudencial a ésta, lo anterior con el propósito de que los expertos valoren los resultados, o el valor que ha aportado ésta a la economía costarricense.

El **liderazgo** es la acción de influir sobre las personas, para que éstas actúen voluntariamente; es una forma de poder basado en las cualidades del líder para lograr el cumplimiento voluntario de lo que él quiere (Navarro, 2004). El líder debe obtener la

seguridad de sus colaboradores, o sea, que éstos se sientan protegidos trabajando con él y seguros de las guías de trabajo que les comunica para que elaboren determinado proyecto. En lo que respecta a la visión, el líder debe compartirla, darla a conocer, elaborarla con sus colaboradores de confianza. Lo mismo que delegar responsabilidades, aunque los proyectos sean de mayor o menor complejidad. Del mismo modo fortalecer su autoestima, motivar a los colaboradores, ser un líder persistente y, finalmente, lo fundamental es liderar a través del ejemplo.

Los rasgos pueden ser físicos, tales como la apariencia y la fuerza muscular, o bien, intelectuales, como la inteligencia y la imaginación, también se puede tratar de rasgos de personalidad, como la confianza en sí mismo y la sociabilidad (Rechnizer, 2003). Algunos rasgos comunes a mencionar se refieren a los líderes que tienen la capacidad de crear y comunicar motivos sencillos, claros; además, tienen otro rasgo importante, el cual es la capacidad de comunicar con un sentido que tiene que ver con metas, resultados o direcciones que, por supuesto, aproximen a sus colegas. Seguidamente se menciona otro rasgo relevante en un líder que se refiere a la capacidad de ser confiable y resistente ante determinada eventualidad que se presente en la organización. Por último, la capacidad de conocerse y utilizar sus habilidades adecuadas donde está el borde de sus fortalezas.

Hersey et al. (1998) mencionan que las habilidades son: **“Capacidad para motivar, de sacar lo mejor de la gente. Poseer la capacidad de pensar en forma sistemática, creativa e inventiva”** (p. 103). Los colaboradores y los líderes requieren aprovechar los conocimientos técnicos, métodos y técnicas y contar con equipos necesarios para la realización de tareas específicas; todo lo anterior se obtiene por la experiencia, la formación educativa y la capacitación que puedan recibir para desarrollar de una mejor manera esas habilidades.

En lo que respecta a la **sensibilización**, es fundamental explicar desde el contenido, el sentido del proyecto, hasta exponer la circular en todos los rincones de la

empresa, pasando por una tradicional revisión de ésta. Es difundir el proyecto tanto en lo interior como en lo exterior. En lo que respecta a lo exterior, ¿a quién y cómo?

El plan de difusión interna, ¿el proyecto está destinado a las jefaturas o al conjunto del personal? ¿Qué importancia se le va a dar?, por ejemplo, una página en el boletín, una ceremonia, (Thevenet, 1992, p. 193). Al implementar el proyecto para sensibilizar a las organizaciones, las empresas han percibido que le dan la cara a los problemas con los que se han enfrentado. Además, los líderes son primeros en ser tomados en cuenta. **El proyecto de la sensibilización debe contemplar tres factores** muy importantes: a) Comunicación interna y externa; b) Gestión de personal, que es la parte medular de la organización; c) Proyecto Empresarial, que sea tomado como contingencia en momentos de crisis y, además, que sea necesario este proyecto para la estrategia y el plan a implementar.

La palabra **estrategia** significa control. Las estrategias son al mismo tiempo planes para el futuro y modelos del pasado. Además, son programas generales en acción con un compromiso implícito de recursos con el propósito de alcanzar objetivos (Mintzberg, 1989, p. 186). La mejor estrategia podría convertirse en la peor si la organización no tiene las posibilidades de llevarla a cabo. Para esto es necesario que la institución tenga una cultura que motive al personal, como se dice popularmente a “cargar con su parte”. La motivación estimula al satisfacer la necesidad de pertenencia, aprecio y autorrealización de los trabajadores. Con la entrega al 100% de todos los colaboradores la estrategia tendrá una probabilidad bastante alta de que será un éxito.

Se define **variable** como una característica, atributo, propiedad en los individuos, grupos o sociedades; pueden presentarse en matices o modalidades, diferentes grados o magnitudes o medidas. Las variables cumplen la operacionalización del problema. Las variables se desglosan en indicadores que pueden medirse en índices o investigarse por preguntas.

La **variable conceptual** se refiere a la descripción de la variable con respecto a los conceptos que se usan en el contexto en estudio. Describe los criterios y procedimientos que se utilizan para el estudio de la variable, es decir, los medios e instrumentos que permiten obtener la información. Ejemplo: encuestas, entrevistas, focus group, hojas de observación, libros, revistas, etc.

Se utilizan criterios y procedimientos para el estudio de la variable, es decir, los medios e instrumentos que permiten obtener la información como los mencionados anteriormente.

La definición operacional define los métodos que se usan para medir y evaluar las variables, por lo tanto, se habla por ejemplo del nivel de aceptación, de la frecuencia de la tolerancia, de rangos numéricos, de índices de precios, etc. Se concluye, entonces, que es indispensable establecer una métrica adecuada.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III. Marco Metodológico

3.1 La investigación es descriptiva, puesto que se recogen datos y se precisa la naturaleza; además, sirve para describir pautas de comportamientos sociales de una comunidad, como son las opiniones, políticas, rango de edad, preferencias. Lo anterior se podría mencionar a manera de ejemplo, como supuestos factores de la cultura organizacional, que están afectando la identidad organizacional. Esta investigación genera datos de primera mano, desarrollando seguidamente un análisis general y mostrando un panorama del problema.

Esta investigación describe cómo es la organización y su personalidad. Otro elemento a analizar es la frecuencia con que se utilizan algunos modelos de comunicación. Además, se estudian valores centrales aceptados por la organización, cuáles son y cómo son expresados esos valores dominantes.

El simbolismo que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y su entorno. Otro aspecto importante a describir se refiere al modelo predominante de liderazgo en la organización.

3.2 Matriz básica de diseño de investigación:

MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN			
TEMA	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS	
		GENERAL	ESPECÍFICOS
Estrategia de sensibilización de los colaboradores sobre los factores culturales que influyen en la identidad de la UENDEP.	¿Cómo generar una estrategia que influya positivamente en los factores culturales en la identidad de la UENDEP?	I. De Diagnóstico	1) Conocer la percepción que existe en la cultura organizacional sobre la importancia que tiene la identidad Organizacional.
		Analizar los factores de la cultura de la UENDEP del ICE que afectan la identidad organizacional.	2) Caracterizar la cultura organizacional de la UENDEP. 3) Determinar el nivel de compromiso en la cultura de la UENDEP. 4) Identificar los valores centrales de la UENDEP. 5) Describir rasgos y habilidades de liderazgo que existen en la cultura de las jefaturas.
			6) Describir el tipo de población sociodemográfica existente en la cultura de la UENDEP.
		II. Objetivo de Solución	Objetivos de Solución
		Elaboración de estrategia de sensibilización de los colaboradores sobre los factores que influyen en la identidad organizacional de la UENDEP.	1. Institucionalización de una identidad común.
			2. Elementos comunes de la identidad y cultura organizacional.
			3) Integración de objetivos.
			4) Proceso de reforzamiento y sensibilización cultural.
			5) Evaluación y ajuste del proceso Reforzamiento.

3.3 Matriz de operacionalización de variables:

3.4 Sujetos

En esta UEN se encuentran tres grupos de funcionarios, donde los colaboradores pueden estar ubicados en funciones Profesionales, Técnicas o Administrativas. Cabe aclarar que en esta investigación se consideran las tres categorías, como son los Profesionales, Técnicos y Administrativos. La población de la UENDEP está compuesta por 1325 funcionarios.

3.4.1 Fuentes de información

Para el desarrollo de este trabajo se recurrió a la utilización de los instrumentos denominados encuesta y telaraña, aplicados específicamente a los profesionales, técnicos y administrativos de la UENDEP.

3.4.1.1 Fuente primaria (directa)

Para efectos del estudio, se aplican dos instrumentos: la encuesta y la telaraña de Bernstein. Por medio de éstos se obtendrá información relevante, con el objetivo de determinar los factores de la cultura organizacional que afectan la identidad organizacional.

3.4.1.2 Fuente secundaria

Los datos son obtenidos de la planilla del mes de enero del 2004 de la UENDEP, con el objetivo de determinar la cantidad de la población. Por consiguiente, por medio de la fórmula aplicada se desprende el tamaño de la muestra a utilizar en la investigación.

3.4.1.3 Fuente terciaria

Para realizar esta investigación se utiliza información electrónica, revistas publicadas en el Instituto Costarricense de Electricidad, Documento elaborado por el Expresidente Ejecutivo del Instituto Costarricense de Electricidad (1999), Dr. Roberto Dobles Segrega.

3.5 Muestreo

Se debe precisar si se estudiará la población total, o si se escogerá una muestra de ella. En este caso en particular se consideró escoger una muestra aleatoria, puesto que la población posee un tamaño bastante considerable. Recopilada la información de la planilla del 30 de enero del 2004, se desprende que laboran en la UENDEP-ICE 1325 colaboradores. Seguidamente después de aplicar la fórmula correspondiente, ésta arrojó que el tamaño de la muestra corresponde a 384 colaboradores, manejando un 95% de confianza y un 5% de error.

Se determina que el total de Profesionales son 186, lo que representa un 14% de toda la población y corresponde a 54 profesionales. La población Técnica es de 998 personas que representa un 75% del total de la población, por lo que se desprende que la muestra es de 288 técnicos. El grupo de los Administrativos cuenta con un total de 141, que representa un 11% del total de la población, lo que corresponde a 42 administrativos.

TABLA 1				
Número de colaboradores por puestos en la UENDEP				
Nombre de los puestos existentes en la UENDEP	Cantidad de colaboradores por cada puesto	% de colaboradores seleccionados aleatoriamente para la muestra	% de colaboradores seleccionados aleatoriamente para la muestra	Cantidad de colaboradores seleccionados aleatoriamente para la muestra
Profesionales	186	14%	53,76	54
Técnicos	998	75%	288	288
Administrativos	141	11%	42,24	42
Total	1325	100 %	384	384

Fuente: Recursos Humanos UENDEP - Planilla ICE. Fecha: 30 de enero, 2004.

3.5.1 JUSTIFICACIÓN PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2} \sqrt{P*Q}}{d} \right)^2$$

Confianza del 95% con un error del 5%.

$$n = \left(\frac{1.96}{2*0.05} \right)^2 = 384$$

Para una selección aleatoria de los elementos de la población, la fórmula aplicada anteriormente desprende el tamaño de muestra a utilizar en la investigación.

3.6 Instrumentos

Los dos instrumentos aplicados a la muestra seleccionada tienen como propósito recopilar datos; además, están formulados estratégicamente. Estos dos instrumentos tienen como objetivo recopilar datos, con el fin de obtener la mayor cantidad de información concreta que se requiere para el estudio. Para esta investigación, se procedió a aplicar dos instrumentos: a) Encuesta constituida por 16 preguntas; b) Telaraña Bernstein por 7 preguntas; con el propósito de fortalecer la investigación y determinar qué factores de la cultura organizacional afectan la identidad de la institución de la UENDEP. La razón por la que se utiliza el instrumento denominado encuesta se debe a que se logra obtener información heterogénea; asimismo, la telaraña de Bernstein

genera información valiosa, pero con una conformación más específica, aunado a que es más rápida y cómoda de llenar.

3.6.1 Confiabilidad

Toda investigación requiere que se validen los resultados de una manera objetiva, para efectos de brindar más confiabilidad de la información a los datos y técnicas con las que se trabajan. Las tantas veces que se apliquen los instrumentos (encuesta y la telaraña de Bernstein) a las mismas personas, se obtienen los mismos resultados, o sea, por repetición siempre van a ser consistentes las respuestas. Igualmente, las pruebas piloto y aplicación final.

3.6.2 Validez

Para obtener la información que se requiere del estudio, se aplican pruebas pilotos y éstas se confrontan con las variables determinadas para la investigación. Asimismo, se obtuvo la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

3.7 Alcances

Al no contar la UENDEP a la fecha con datos actuales, que reflejen qué factores de la cultura organizacional afectan la identidad de la institución, esta investigación proporcionará un aporte meritorio referente a qué factores perjudican la identidad organizacional. Otro elemento importante es que la organización se beneficiará, puesto que habrá un documento actualizado con una percepción de la cultura organizacional; además, determinará la percepción de los colaboradores en lo que respecta a: 1) comunicación, 2) comportamiento, 3) simbolismo, 4) valores compartidos, 5) compromiso de los colaboradores, 6) sentimientos de identidad y 7) liderazgo.

3.7.1 Limitaciones

Los colaboradores no han tenido experiencias previas relacionadas específicamente con instrumentos que tengan que ver con cultura e identidad organizacional de la UENDEP. Es fundamental mencionar que no toda la muestra hizo devolución del instrumento denominado “La telaraña”. Según comentarios realizados por algunos encuestados, algunas de las razones por las cuales no entregaron el instrumento son: por las giras bisemanales o giras a lugares lejanos, al regreso de la gira algunos se les extravió, otros no las han podido llenar.

Otra limitación importante de mencionar es que en algunos de los instrumentos no se llenaron todas las preguntas.

Como se ha señalado a través del estudio, la mayoría de los colaboradores son personal técnico, por lo que para aplicar el instrumento llamado Hoja de observación, es necesario realizar observaciones constantes. Como se detalló anteriormente, el grupo más considerable es el técnico y sus actividades son realizadas en un 95% en el campo. Otro elemento importante a mencionar es que hay que desplazarse con las cuadrillas por varias partes del país, tanto a lugares lejanos (que es la mayoría de las veces), como cercanos y por un período un poco extenso.

Algunas dependencias tienen giras bisemanales, por lo que es necesario desplazarse al campo junto a los colaboradores, para llevar a cabo la observación de forma objetiva. Cabe mencionar que la Hoja de observación requiere contar con un tiempo bastante considerable, para obtener resultados válidos y confiables. Se tiene una limitante bastante influyente para este estudio, que es el factor tiempo, debido a que hay establecida una fecha de

entrega de este trabajo y, además, por ser becada por parte del ICE, también hay un tiempo establecido para entregar los resultados.

La Licda. Vera Violeta Solano Araya, Coordinadora de Recursos Humanos de la UENDEP, ha demostrado interés en el estudio, por lo que ha dado todo el apoyo incondicional, y ha transmitido su anuencia para proseguir con él; por lo que cuando se reinicie éste, se aplicará la Hoja de observación a la muestra seleccionada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN **DE RESULTADOS**

IV. Análisis e interpretación de resultados

Una vez realizada la investigación de campo y finalizado el proceso de la información obtenida mediante dos encuestas que fueron aplicadas a una muestra de 384 trabajadores, se procede a realizar a continuación un análisis de las primeras variables estudiadas, considerando entre ellas la **“identidad”**, **“cultura organizacional”**, **“atributos de la cultura”**, **“sentido de identidad”**, **“esfuerzo personal”** y **“valores dominantes”**, así como aspectos relevantes como **“Rasgos y habilidades que poseen las jefaturas”**, entre otros de similar importancia.

Con respecto a la percepción de los colaboradores en el elemento de **“identidad”**, cuyo concepto estudiamos en el “Marco Teórico”, en el cual se define identidad como: **“una forma de expresión por medio de señales que ofrece una organización sobre sí misma”**, se determina que la opinión de la muestra mediante las respuestas obtenidas de la pregunta 1 sobre, **¿Cómo se siente trabajando en la UENDEP?**, un 24% consideró que se siente **“Excelente”**, un 45% opinó que se siente **“Muy bien”**, un 26% **“Regular”**, un 1% **“Muy mal”**, 0% **“Pésimo”** y 5% no respondió. De lo anterior se puede decir que la mayoría de la muestra de la población encuestada se siente a gusto en la UENDEP, lo cual repercute positivamente en su identidad.

Por lo tanto, se presenta a continuación el Gráfico 1, que muestra el criterio de los colaboradores ante la consulta sobre la importancia de que el personal se sienta identificado con su dependencia

Fuente: Encuesta Cultura e Identidad Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

De las opiniones más relevantes por las cuales los colaboradores de la UENDEP se sienten a gusto trabajando en la dependencia, es fundamental mencionar variables en la escala excelente, ya que indican que tienen “Muchas oportunidades”, “Motivación”, “Compañerismo”, “Logro”, “Estabilidad”; en la escala Muy bien hacen referencia con un porcentaje alto “Muchas oportunidades”, “Motivación” y “Reconocimiento”.

En la escala Regular el porcentaje más alto lo obtuvo “Muchas oportunidades”, seguido por “No informan cambios”, “Logros”, entre otros. Lo anterior se observa en la tabla 1 adjunta.

TABLA 1
COMENTARIOS ADICIONALES PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA
¿Cómo se siente trabajando en la UENDEP?

COMENTARIOS VARIOS SEGÚN ESCALA MARCADA	ESCALA				
	Excelente	Muy bueno	Regular	Muy mal	Pésimo
Muchas oportunidades	40%	12%	34%	0	0
Motivación	16%	13%	0%	0	0
Compañerismo	12%	0%	0%	0	0
Reconocimiento	0%	26%	0%	0	0
Me gusta el trabajo	8%	7%	0%	0	0
Buen servicio que se brinda	8%	0%	0%	0	0
No informan cambios	4%	7%	17%	0	0
Rumores	4%	7%	0	0	0
Logros	4%	0%	17%	0	0
Ambiente	2%	7%	0%	0	0
Jefatura falta capacitación	2%	0%	8%	0	0
Puedo aportar a la UENDEP	0%	7%	0	0	0
UEN grande sin plan ni futuro	0%	7%	0	0	0
Escasa oport. de ganar plaza	0%	0%	8%	0	0
Pocos cambios	0%	0%	8%	0	0
Falta liderazgo y coordinación	0%	0%	8%	0	0
TOTALES	100%	100%	100%	0	0

Fuente: Encuesta Cultura e Identidad Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

De la tabla anterior se desprende que la **“motivación”** y el **“reconocimiento”** son variables que influyen en el sentido de identidad de los trabajadores, contribuyendo positivamente con los objetivos y metas de la organización.

Asimismo, en materia de **“identidad organizacional”** se evaluaron diferentes situaciones que identifican con mayor realidad el ambiente de trabajo, tales como: comunicación con el jefe, cordialidad con los clientes, vocabulario respetuoso, atención telefónica amable, uso del rumor o chisme, uso de mezclilla, entre otros, tal como lo muestra la tabla adjunta.

Tabla 2

Situaciones que identifican el ambiente		
VARIABLES	NO	SÍ
Comunicación con el jefe	20%	80%
Cordialidad con el cliente	20%	80%
Vocabulario respetuoso	22%	78%
Atención telefónica amable	23%	77%
Uso del rumor	43%	57%
Uso de mezclilla	50%	50%
Información oportuna	53%	47%
Frases de motivación	55%	45%

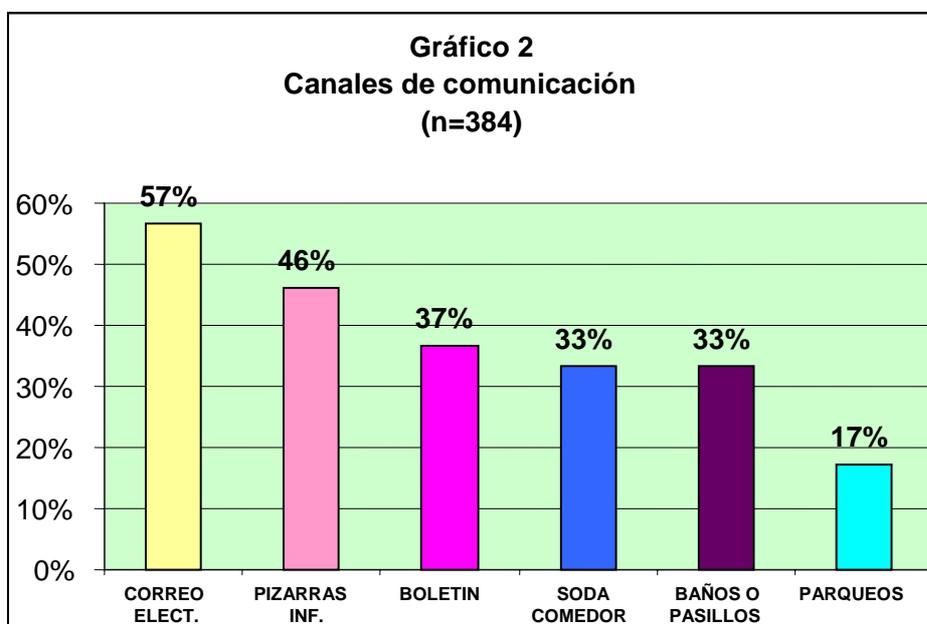
Fuente: Encuesta de Identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

Según la tabla anterior, la **“comunicación”** y la **“cordialidad de atención al cliente”** son situaciones de alta importancia para identificar el ambiente de trabajo, ya que un 80% de la muestra encuestada la calificó en este rango. Asimismo, un 78% consideró que el **“vocabulario respetuoso”** identifica el ambiente de trabajo.

VARIABLES como “uso del rumor”, la mezclilla, información oportuna y reconocimiento, juegan un papel también importante en la identidad de la

UENDEP, ya que en la categoría negativa obtuvieron un porcentaje interesante, que indica que estas variables se deben mejorar en beneficio del área.

Asimismo, con respecto a la variable **comunicación** se evaluaron diferentes canales que usualmente pueden presentarse en la realidad del ambiente de trabajo, tales como los boletines, pizarras, baños u otras. A continuación se presenta el detalle de los resultados obtenidos.



Fuente: Encuesta de Identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

En el gráfico anterior se demuestra que los medios de “**comunicación**” más comunes en la UENDEP se concentran en el correo electrónico, ya que es preferido por un **57%** de la muestra, las “pizarras” en segundo lugar con un **46%**, mientras que el boletín es nombrado por un **37%**, lo que los ubica como los medios más relevantes de la muestra sujeta a estudio.

Lo que destaca que, conforme se analizó en el Marco Teórico estos canales establecen una línea de comunicación tanto ascendente como descendente y de carácter formal, así entonces los modelos informales presentan una importancia menor en la realidad de la UENDEP, tal como baños con un **33%** y parqueos con un **17%**. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los medios de comunicación utilizados con respecto a los modelos de comunicación en una organización.

TABLA 3

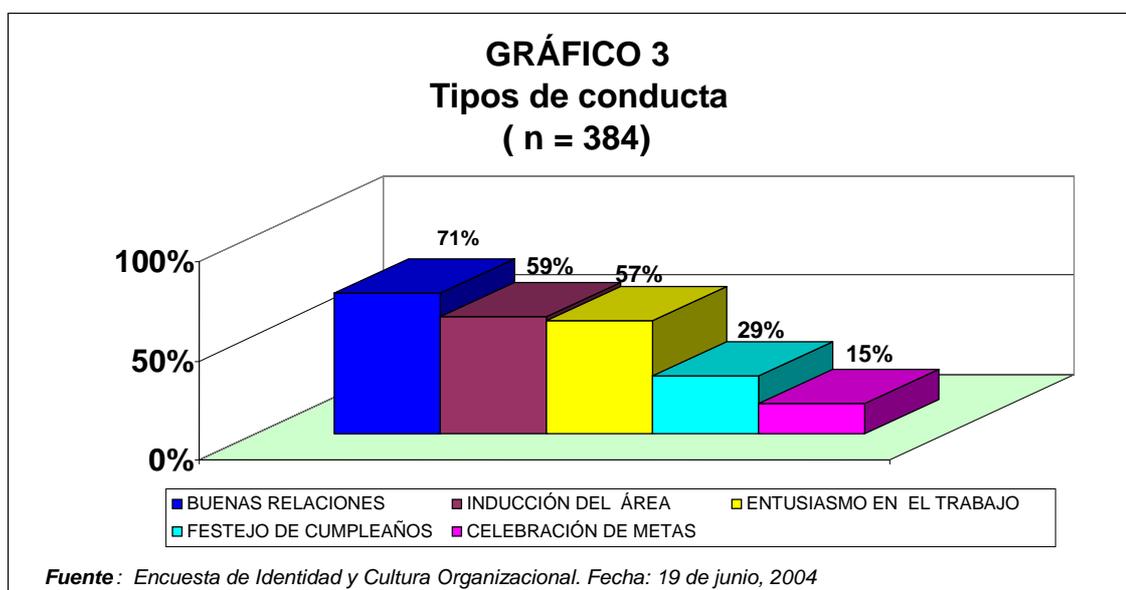
MODELOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS EN LA UENDEP	
MODELOS	Medios de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia
COMUNICACIÓN ASCENDENTE	CORREO ELECTRÓNICO ICE
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	CORREO ELECTRÓNICO ICE
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	PIZARRAS INFORMATIVAS ICE
COMUNICACIÓN POR RUMORES	PASILLOS ICE, PARQUEOS ICE, SODA ICE
COMUNICACIÓN POR REDES	PASILLOS ICE, PARQUEOS ICE, SODAS ICE

Fuente: Encuesta de Identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

Como puede observarse, los modelos de comunicación que identifican la UENDEP son: “comunicación ascendente”, “descendente”, “horizontal,” por la “vía informal” como son los rumores y comunicación por redes, los cuales son presentados en orden de importancia en la tabla anterior, para efectos de ampliar dicho análisis.

Cuando se trata de caracterizar la cultura organizacional de la UENDEP, el estudio realizó una revisión de variables relacionadas con los atributos de la

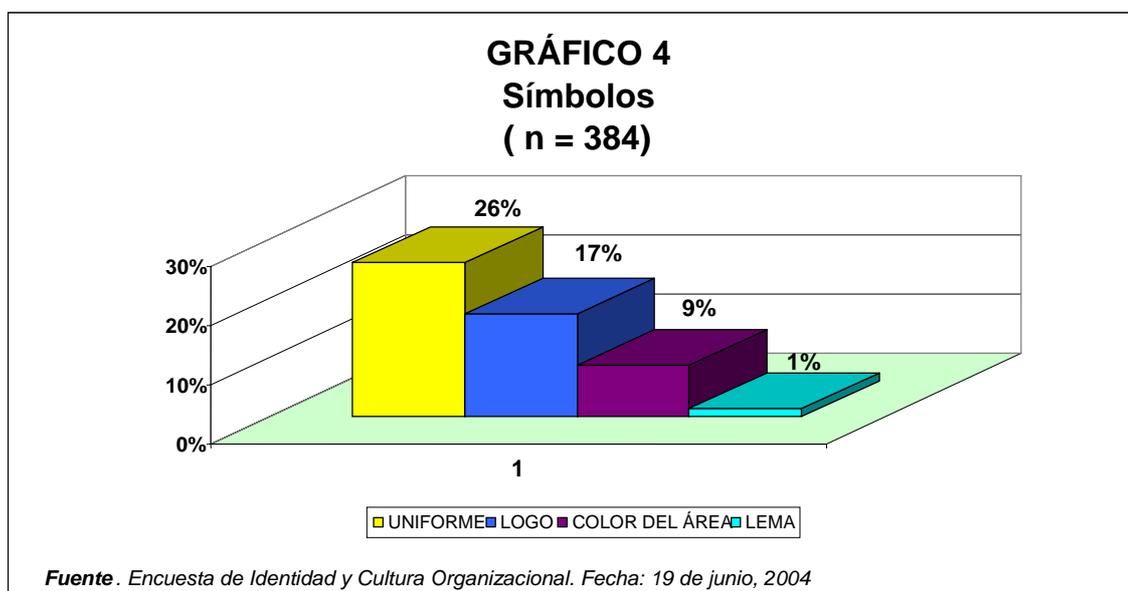
cultura organizacional y símbolos que emiten sentimiento de identidad, para esto se presenta a continuación un gráfico sobre ***Tipos de Conducta que Identifican a la UENDEP***; cuyo concepto de conducta es definido en el Marco Teórico como: “la forma en que las personas actúan en las organizaciones”, se determina la opinión de la muestra mediante las respuestas obtenidas de la pregunta 3. El siguiente gráfico detalla los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra.



De acuerdo con lo que se observa en los resultados obtenidos, las “Buenas relaciones” entre compañeros es una de las conductas que mayormente identifica al personal de esa dependencia, puesto que un 71% de la muestra seleccionó esta como la más relevante, asimismo el 59% señaló que “Inducción en el área” es una de las conductas importantes, un 57% consideró que “entusiasmo en el trabajo” es un comportamiento de igual interés para los colaboradores.

Conductas como “Festejo de cumpleaños” y Celebración de metas” fueron variables con porcentajes bajos de calificación, indicando que éstas no identifican a la UENDEP, pero que al igual que las otras es importante su presencia en la organización, por lo tanto, se concluye que estos resultados deben ser fortalecidos.

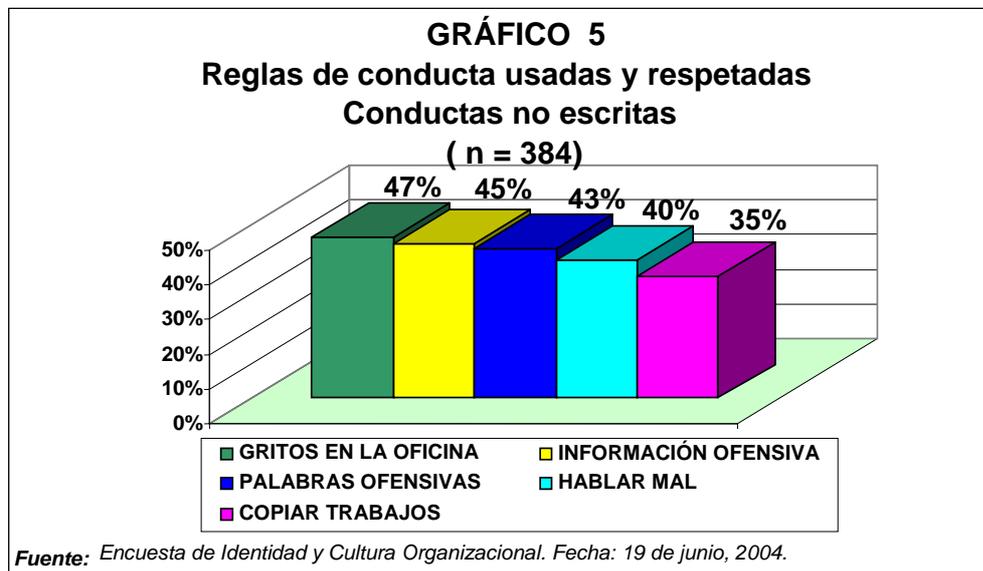
Con respecto a los “Símbolos” que identifican a la UENDEP, teóricamente se fundamentan en el Marco Teórico, al definirlos como: “Todo lo que la empresa comunica sobre sí misma en sus apariencias o en sus representaciones”, se determina que la opinión de la muestra investigada, mediante las respuestas obtenidas de la pregunta 4, que reza, “**¿Cuáles de los siguientes símbolos identifican la dependencia?**”. El siguiente gráfico detalla los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a toda la muestra.



De la muestra seleccionada, un **26%** de las personas manifiestan que el uso del **“uniforme”** es el elemento que más la identifica en lo que respecta a la conducta de la organización, un **17%** responden que es el **“logo”** del área, un **9%** opina que usualmente el **“color del área”**, mientras que un **1%** manifiesta que el **“lema”** simboliza la conducta de la dependencia; mientras que un **47%**, o sea, el otro extremo responde que los símbolos anteriores no identifican el comportamiento de la UENDEP. Cabe aclarar que en la encuesta, no sugirieron símbolos que ellos consideran que representa la conducta del área.

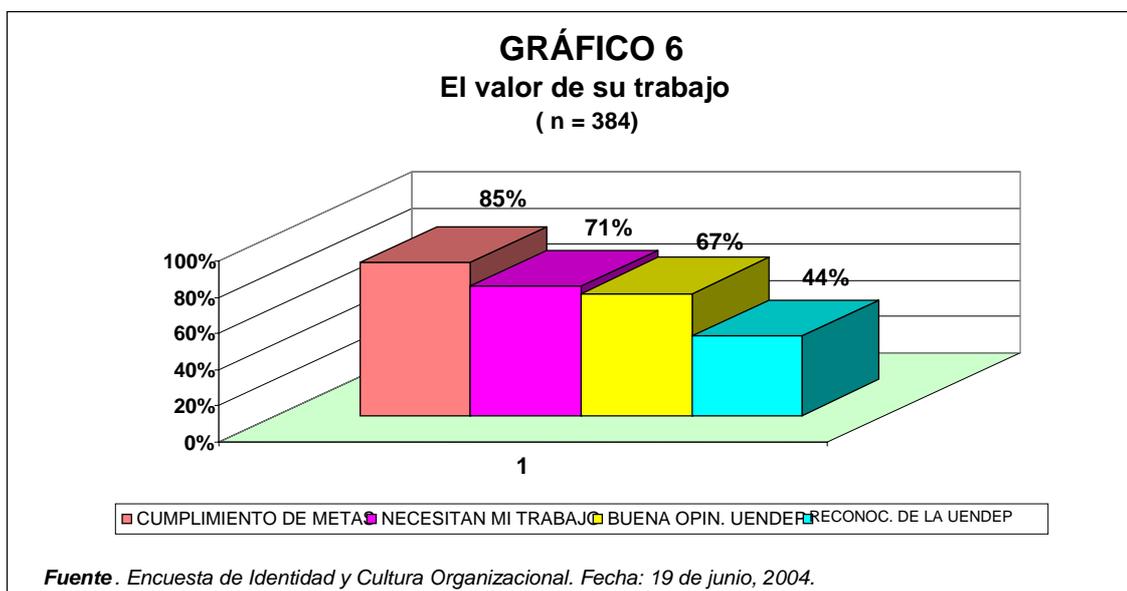
Se deriva del análisis anterior que el uniforme es el símbolo que más se utiliza, y que, por lo tanto, los identifica en su área de trabajo, sin embargo, es importante mencionar que de toda la muestra encuestada un porcentaje muy bajo es que lo utiliza y, por lo tanto, se debe incentivar el uso del mismo.

Con respecto a las reglas no escritas de conductas usadas y respetadas por parte de los colaboradores de la UENDEP, que no están escritas formalmente en ningún manual, pero que se dan como parte del proceso de socialización que tiene la cultura de la organización, es fundamental mencionar que esas conductas fueron reflejadas por la encuesta aplicada a la muestra estudiada. Lo anterior, con base en los conocimientos en lo que respecta a la forma en que los colaborados, ya sea de forma grupal o individual, actúan en la organización. A continuación se presenta el gráfico que muestra los resultados obtenidos.



De la muestra estudiada, un **47%** de los encuestados manifiestan que se usa y respeta la regla de no gritar en la oficina; seguidamente un **45%** mencionan que no se práctica el poner información ofensiva contra los compañeros de trabajo, a su vez un **43%** afirma que no se dicen palabras ofensivas entre compañeros, un **40%** opina que no se habla mal de nadie, mientras que un **35%** señala que existen en el área personas que les gusta utilizar el trabajo que realizan otras para beneficio propio. De los datos anteriores se puede concluir que estas conductas se manifiestan en un porcentaje interesante de trabajadores, y aunque los datos indican que un alto porcentaje no las practica, es importante que éstas sean reconocidas formalmente, ya que son parte de la cultura de la UENDEP.

Cuando se hace la consulta a las personas sobre lo que opinan con respecto a la importancia de su labor, y del porqué consideran es valioso su trabajo, la muestra sujeta a estudio presentó los resultados que se demuestran en el siguiente gráfico.



De la muestra seleccionada, un **85%** de las personas manifiestan que el “cumplimiento de metas” es una de las razones fundamentales por la cual ellas consideran que su trabajo es valioso, mientras que un **71%** responde que el valor de su labor se centra en la “necesidad que otros tienen” sobre su labor, a su vez un **67%** opina que su trabajo es valioso porque contribuye a mejorar la imagen ante los clientes, mientras que un **44%** manifiesta que el valor de su trabajo se centra directamente sobre el nivel de “reconocimiento” que pueda recibir la dependencia. Cabe aclarar que en la encuesta, no se presentaron algunas otras sugerencias que permitieran caracterizar el valor del trabajo, contribuyendo con esto a la descripción de la cultura organizacional de la UENDEP.

En afinidad con el objetivo de este proyecto que trata de determinar cuál es **el nivel de compromiso en la cultura organizacional de la UENDEP**, se señala que conforme a lo expuesto en el Marco Teórico, este concepto se define como “*la actitud de colaboración con los demás, compartiendo tareas y responsabilidades*”. El estudio realizó una revisión de variables relacionadas con

el “sentido de identidad de los colaboradores” y el “esfuerzo personal para alcanzar los objetivos” del área. Para este efecto se presenta a continuación el gráfico con el que se ilustran los **Factores que están influyendo positivamente en el desempeño**. El siguiente gráfico detalla los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra.

Fuente: Encuesta de Identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

De acuerdo con lo que se observa en los resultados obtenidos, la “**comunicación con el jefe vrs. trabajador**” y la “**planificación del trabajo**” son las variables que mayormente ayudan a mejorar la producción de trabajo en la UENDEP, puesto que un **70%** de la muestra las seleccionó como las más relevantes. Asimismo, un **69%** señaló que “**compromiso en el trabajo**” es una de las variables importantes, un **67%** consideró que el “**trabajo en equipo**” es una opción de igual interés para los colaboradores y, finalmente, un **65%** cree que el “**reconocimiento**” influye para que las personas logren dar todo su esfuerzo personal para alcanzar los objetivos de la organización.

Asimismo, mediante las respuestas obtenidas en la pregunta 8 de la encuesta, se logró cuantificar el comportamiento de los trabajadores, con factores específicos como compromiso, calidad, responsabilidad u otros. La siguiente tabla detalla los resultados obtenidos.

Tabla 4

VARIABLES	Mucho	Poco	Muy Poco	Nada
CALIDAD DEL TRABAJO	72%	20%	7%	0%
IMP. OPINIÓN DEL CLIENTE	57%	23%	8%	6%
CONOC. DEL PUESTO	54%	27%	13%	2%
COMPROMISO / TIEMPO	51%	32%	13%	2%
CUMPLIMIENTO / FECHAS	39%	41%	11%	6%
PERSONAL/ LABORAL	26%	27%	21%	19%
INCUMP. DE HORARIOS	12%	30%	30%	22%
AUSENTISMO	9%	30%	29%	21%

Fuente: Encuesta de Identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

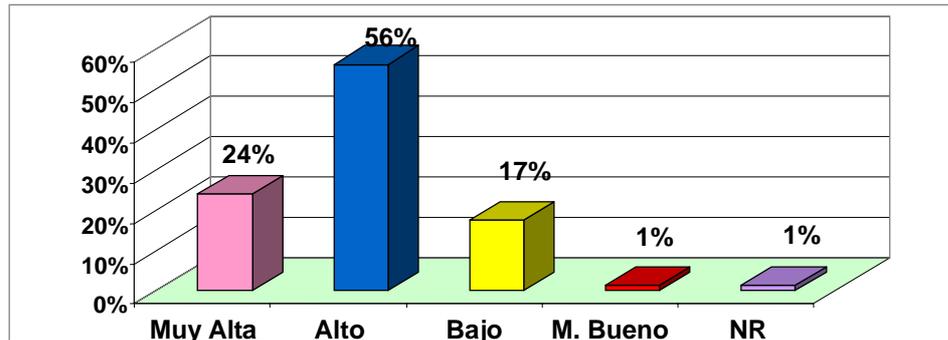
De la tabla anterior se desprende que existen diferentes comportamientos que reflejan el sentido de identidad y el esfuerzo que aportan los trabajadores para alcanzar las metas de la dependencia. La **“calidad del trabajo”** es la variable de mayor importancia cuando se trata de elaborar un perfil sobre la realidad laboral en la UENDEP, ya que un **72%** opina que siente preocupación por realizar trabajos con calidad, a la hora de ejecutar su labor. Asimismo, un **57%** opina que la **“opinión del cliente”** con respecto al servicio que se le brinda juega un papel muy importante en la ejecución de su trabajo, ya que dicha opinión es tomada en cuenta para mantener un adecuado nivel de satisfacción

del cliente. El **“conocimiento del puesto”** es otra variable que influye en el nivel de responsabilidad que los trabajadores poseen, ya que un **51%** de la muestra está consciente que es su obligación esforzarse por finalizar el trabajo en el menor tiempo posible.

Con respecto al **“cumplimiento de fechas”**, juega un papel interesante a la hora de definir el grado de compromiso de la UENDEP, puesto que un **41%** señala que pocas veces se cumple con las fechas de entrega de los trabajos solicitados, lo cual refleja que falta concienciar a todos los colaboradores, sobre la importancia de que el trabajo sea entregado en el momento que se solicita, debido a que dicha situación repercute sustancialmente en el logro de los objetivos de la dependencia. Seguidamente, al analizar la existencia de problemas entre compañeros y jefaturas por el **“incumplimiento de horarios”**, un **30%** respondió que dicha situación es poco frecuente en el área, lo cual refleja que en este punto ambas partes se encuentran bien identificadas.

Con el fin de reforzar el análisis sobre el **“nivel de compromiso”** existente en la UENDEP, también se determina la opinión de la muestra investigada, mediante las respuestas obtenidas de la pregunta 11, que señala, **¿Cuál es el nivel de compromiso existente en la UENDEP?**, por lo tanto, el siguiente gráfico detalla los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a toda la muestra.

GRÁFICO 8
Nivel de compromiso
(n = 384)

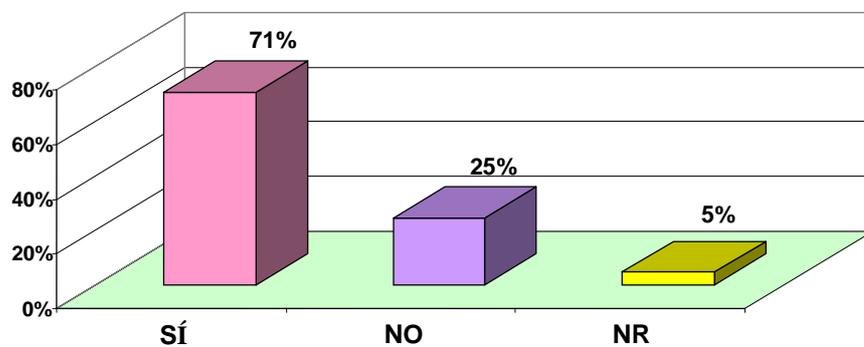


Fuente: Encuesta de Identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

De acuerdo con lo que se observa en los resultados obtenidos, un **24%** considera que el **“nivel de compromiso”** en la UENDEP es “Muy alto”, asimismo, un **56%** refuerza dicha opinión ubicándola en la categoría “Alto”, un **17%** indica que es “Bajo” y un **1%** cree que es “Muy bajo”, entonces, el nivel de compromiso existente es muy beneficioso para el desarrollo de la UENDEP, ya que la mayoría de la muestra posee un grado de responsabilidad adecuado.

El nivel de conocimiento que tienen los trabajadores acerca de la **“Meta”** en su área influye de una manera importante en el nivel de responsabilidad que poseen los trabajadores, por lo tanto, para este efecto se presenta a continuación un gráfico sobre el **“Conocimiento de la Meta”**, donde se determina la opinión de la muestra mediante las respuestas obtenidas de la pregunta 10. El siguiente gráfico detalla los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

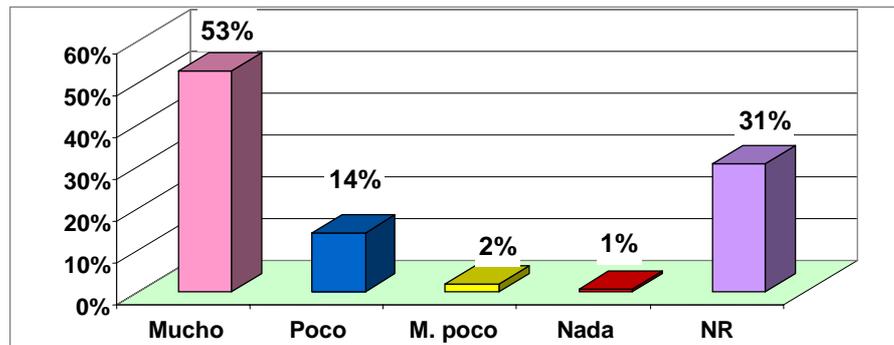
GRÁFICO 9
Conocimiento de la meta
(n = 384)



Fuente: Encuesta de Identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

De acuerdo con lo que se observa en los resultados obtenidos, acerca del **“conocimiento de la meta”** en el área de trabajo, un **71%** de la muestra encuestada posee el conocimiento acerca de la existencia de una meta específica en su área de trabajo, mientras que un **25%** afirma desconocer si existe una meta en su dependencia. Por consiguiente, con el fin de ampliar dicho análisis, ya que desconocemos cuál es el grado de conocimiento de la muestra sobre el objetivo central de su área, el gráfico que se muestra a continuación, refleja el **“conocimiento”** que posee la muestra encuestada.

GRÁFICO 10
Grado de conocimiento de la meta
(n = 384)



Fuente: Encuesta de Identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

Al observar el gráfico anterior se puede deducir que un **53%** posee mucha claridad sobre cuál es la meta de su área, mientras que un **14%** no se siente seguro de cuál es la meta a alcanzar en su dependencia, a su vez, un **2%** reafirma que posee “*Muy poca*” información sobre el objetivo principal de su sección de trabajo y un **1%** refuerza dicha opinión, diciendo que no tiene “*Nada*” de conocimiento sobre cuál es la meta de su dependencia. Otro elemento importante a analizar es que un **31%** de la muestra se abstuvo de opinar, por lo tanto, es importante mencionar que casi la mitad de la muestra no tiene claro cuál es la meta en su área, por lo tanto, existe un bajo conocimiento de la misma.

Al solicitar a los encuestados que mencionaran la meta de su área o dependencia, éstos orientaron sus respuestas hacia diferentes conceptos tales como: servicio al cliente, compromiso, eficiencia, calidad, entre otros. La tabla 5 muestra la tendencia de dichas respuestas.

TABLA 5
Conocimiento de la Meta de Trabajo
n=384

Definición	V. Absoluto	V. Porcentual
Desconocen la Meta	119	31%
Servicio al Cliente	80	21%
Compromiso	64	17%
Eficiencia	49	13%
Desarrollo de Proyectos	34	9%
Calidad	22	6%
Excelencia	16	4%

Fuente: Encuesta de identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

Tal como lo muestra la tabla anterior, la mayoría del personal desconoce la meta, pero existe un grupo importante que afirma que la meta en su dependencia está orientada hacia la parte del “*servicio al cliente*”, puesto que un **21%** así lo afirma, a su vez un **17%** enfoca la meta hacia el “*nivel de compromiso*” que existe en la dependencia, un **13%** dirige la meta hacia la “*eficiencia*” en el trabajo, mientras que un **9%** opina que ésta está orientada hacia el desarrollo de proyectos, un **6%** la enfoca hacia calidad y un **4%** la orienta hacia la excelencia en el trabajo.

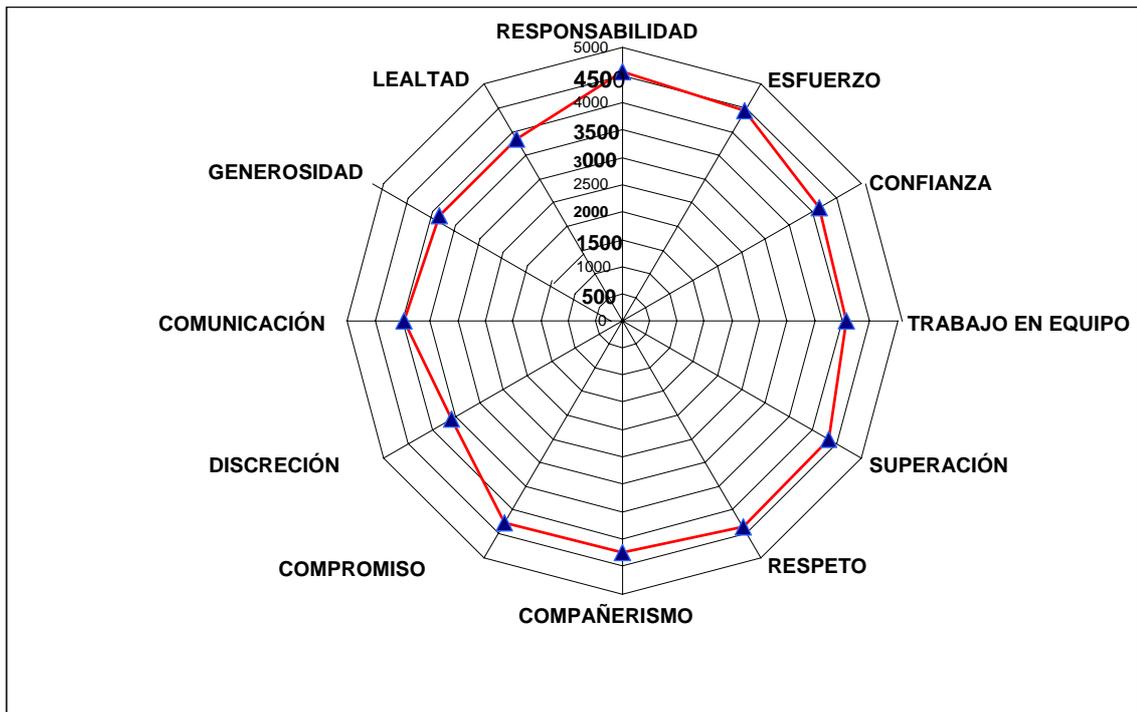
Los datos anteriores reflejan la existencia de una variedad de conceptos hacia donde los trabajadores enfocan su meta de trabajo, pero no existe una claridad sobre cuál es la meta específica de la UENDEP, e inclusive un alto porcentaje ni siquiera puede definirla con exactitud.

En congruencia con los objetivos establecidos con respecto a **los valores centrales de la UENDEP**, determinan que conforme a lo expuesto en el Marco Teórico, este concepto es conocido como, “*un bien que se manifiesta en las*

relaciones humanas, que sirven de guía para orientar la vida humana"; por eso se cree que una cultura saludable debe tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito. El estudio realizado, en este aparte desarrolló una revisión de las variables relacionadas con los "*valores dominantes*" que describen a la generalidad de trabajadores.

Para este efecto se presenta a continuación y como herramienta de trabajo, el gráfico denominado "*La Telaraña*", con el que se pretende ilustrar **los valores centrales dominantes** que poseen los trabajadores. El siguiente gráfico detalla los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra.

GRÁFICO 11
Valores centrales dominantes



Fuente: Encuesta de identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

Del gráfico anterior se desprende que existen diversos **“valores centrales”** que describen y caracterizan la realidad de las relaciones grupales e individuales en la UENDEP, donde los cuatro elementos más característicos de la conducta se concentran en primer lugar en el factor **“responsabilidad”**, en segundo lugar el **“esfuerzo”**, el **“respeto”** se ubica en un tercer lugar y la **“confianza”** en cuarto lugar, lo que nos destaca la existencia de una conciencia positiva y generalizada sobre la necesidad de entrega, identidad y aporte individual a su trabajo. Estos valores son compartidos por la mayoría de las personas que trabajan en el área y sirven de indicadores de la cultura organizacional, no obstante, es importante indicar que algunos de estos atributos

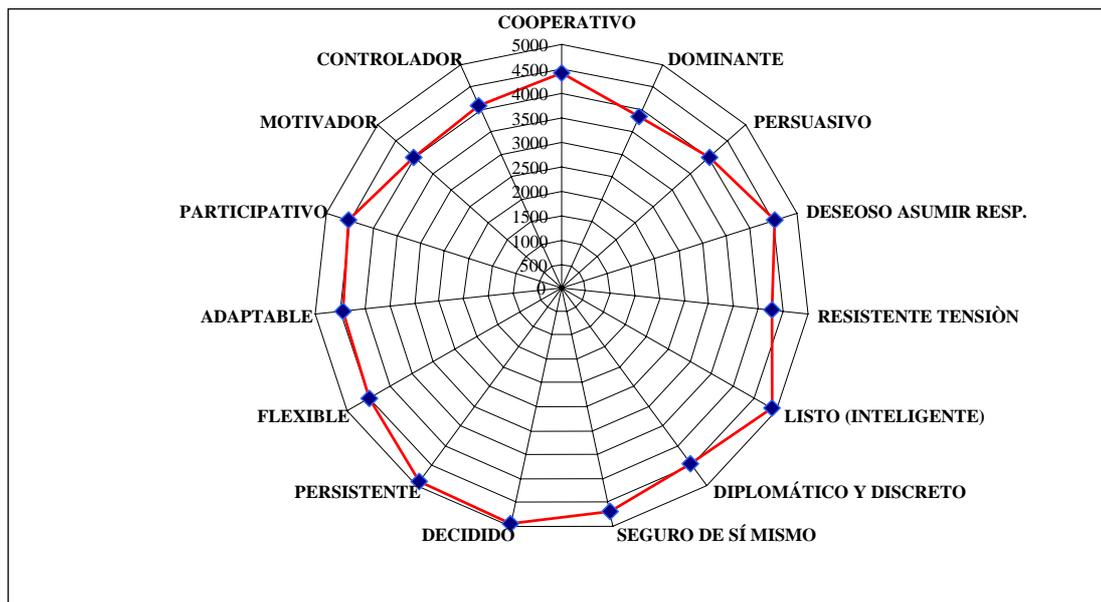
influyen de manera positiva en el ambiente de trabajo, aunque algunos pueden crear un falso sentido de competitividad individual no tan positivo para el medio.

Cuando se indica que los atributos más dominantes se concentran en factores como **“responsabilidad”, “esfuerzo”** y **“respeto”**, es porque expresan y caracterizan la identidad organizacional del grupo, ya que, estos valores son parte de las creencias que posee la mayoría de los trabajadores, mientras que atributos como **“discreción”, “generosidad”** y **“lealtad”** son los tres valores **“menos dominantes”** en la cultura organizacional del área, lo que lleva a pensar que existe una creencia generalizada sobre la necesidad del “trabajo individual” y no tanto del “trabajo grupal”, con los efectos negativos esperados sobre conceptos importantes, como trabajar en equipo o las relaciones interpersonales, ya que elementos como “indiscreción”, “egoísmo” y “deslealtad”, crean un efecto nefasto sobre una sana cultura e identidad organizacional de cualquier compañía. Este tipo de elementos deben evitarse y no deben formar parte de la cultura e identidad de una dependencia, porque influyen negativamente tanto en el medio, como en la necesidad de logro y colaboración que se requiere para el alcance de las metas compartidas, bajo un adecuado clima laboral que permita reforzar los valores correctos.

En congruencia con los objetivos establecidos con respecto a los **“rasgos y habilidades que poseen las jefaturas”**, y por la importancia que posee el líder como constructor de la cultura organizacional, determinamos que conforme a lo expuesto en el Marco Teórico, este concepto es conocido como, *“el aspecto distintivo del carácter de una persona, o facciones del rostro que el individuo combina con la destreza que posee para ejecutar todo lo que hace, ya sea motivar o sacar lo mejor de la gente”*. El estudio realizado, en este aparte, desarrolló una revisión de las variables relacionadas con los **“rasgos y habilidades”** que describen a las jefaturas del área, por eso se presenta a continuación el gráfico **“La Telaraña”**, con el que se ilustran los rasgos y las

habilidades dominantes de las jefaturas de la UENDEP. El siguiente gráfico detalla los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra.

GRÁFICO 12
Rasgos y habilidades de las jefaturas



Fuente: Encuesta de identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

En el gráfico anterior se demuestra que las jefaturas de la UENDEP poseen ciertos rasgos y habilidades dominantes que las identifica y que, por consiguiente, describen e influyen la realidad de su cultura e identidad organizacional, tal es el caso de los factores que ocupan los cuatro lugares más relevantes, como la descripción de **“decidido”**, **“persistente”**, **“listo e inteligente”** y en cuarto lugar **“seguro de sí mismo”**. Estos valores describen la manera como está siendo percibida la gestión de las jefaturas por una generalidad importante de la muestra sujeta a estudio, lo que nos hace pensar que efectivamente existe credibilidad en la pro actividad y entrega del jefe, si se considera el calificativo “persistente”. Los resultados obtenidos también le acreditan una gestión y liderazgo, en general, **“dominante”** y **“controlador”**,

por lo tanto, poco **“motivador”**, lo que también describe a un líder concentrado en las tareas y no en las personas, con los efectos que esto implica en la administración inteligente de personal.

Como parte de los factores que influyen en la identidad empresarial, se tiene como objetivo determinar el tipo de población sociodemográfica existente en la cultura organizacional de la UENDEP, para tal efecto, el estudio consideró una revisión de variables como **“área de trabajo”**, **“escolaridad”**, **“años de servicio”** y **“rango de edad”**. A continuación se presenta un gráfico con la distribución por áreas.

Fuente: Encuesta de identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

Del gráfico anterior se desprende que la mayoría de la muestra se concentra en tres áreas importantes: Planta externa, Obras Civiles y Transmisión. La sección **“Planta Externa”** está representada por un **52%** de la muestra, en esta área se ubica el personal técnico que se encarga de diseñar redes, canalizaciones,

tendido de cables eléctricos, entre otros. Es importante resaltar que, de acuerdo con los datos suministrados por Recursos Humanos de la UENDEP, en esta área es donde más se da la rotación de personal y una importante mayoría de los trabajadores son ocasionales. Por otro lado, el gráfico nos muestra que un **13%** pertenece a **“Obras Civiles”**, área responsable de construir edificios para centrales y agencias telefónicas, instalación y mantenimiento de aires acondicionados. Al igual que en “Planta Externa” la mayoría de los empleados en “Obras Civiles” son temporales. En lo que respecta a la sección de **“Transmisión”**, un **9%** de la muestra pertenece a esta dependencia, y en esta sección se realiza la transmisión de datos en equipos de telecomunicación, entre otros.

Seguidamente se considera importante conocer la distribución del “nivel ocupacional” de los colaboradores en la UENDEP, por eso y para este efecto, el siguiente gráfico ilustra la distribución de la muestra según su nivel ocupacional.



Fuente: Encuesta de identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

Tal como lo ilustra el gráfico anterior, se señala que la muestra encuestada se divide en tres áreas: el nivel profesional, el técnico y el administrativo. De conformidad con los datos obtenidos, la mayoría del personal encuestado ocupa posiciones ubicadas en el nivel **“técnico”** dentro de la UENDEP, representado por

un **61%**, por otro lado, un **24%** afirma que ocupa puestos “*administrativos*” y un **15%** se ubica en el nivel “*profesional*”.

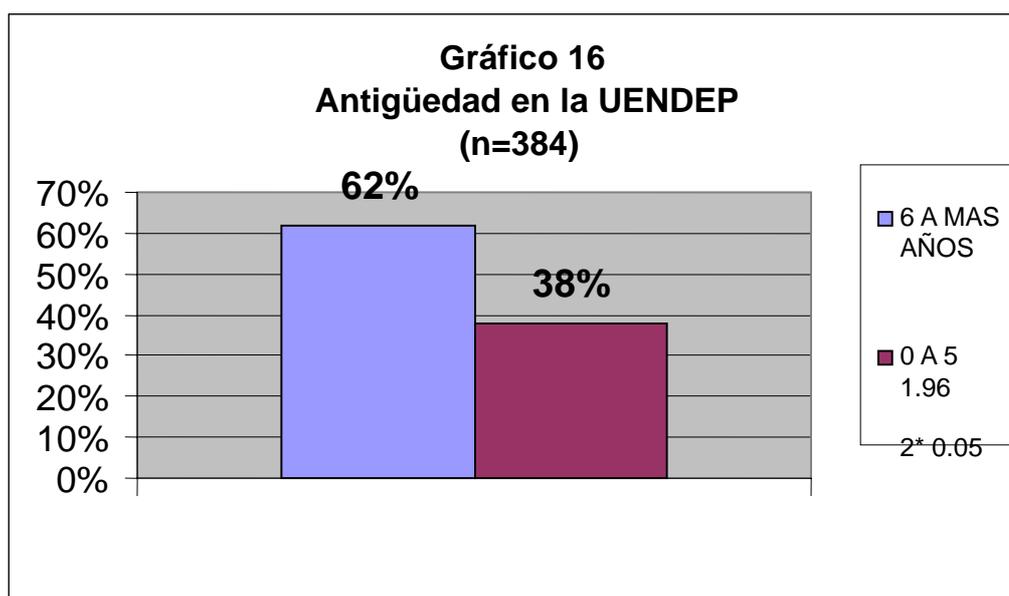
Como parte del estudio de la muestra, se estableció el objetivo de conocer el “**nivel de escolaridad**” que poseen aquellas personas que ocupan posiciones profesionales, técnicas y administrativas. Para este efecto el siguiente gráfico nos ilustra los resultados obtenidos.

Fuente: Encuesta de identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

En el gráfico anterior se desprende que más de la mitad de los trabajadores encuestados poseen un nivel académico bajo, ya que una importante mayoría dicen haber concluido sus estudios de educación secundaria, un **21%** de la muestra indica que tiene la secundaria incompleta y solo un **18%** concluyó los estudios en este grado académico. Es importante mencionar que existe una relación entre el puesto y la escolaridad del empleado, pues una gran parte de trabajadores que no han concluido sus estudios de secundaria se ubica en posiciones técnicas dentro de diferentes secciones en la UENDEP. A su vez, un **21%** posee estudios universitarios, mientras que en la

misma proporción un **21%** concluyó sus estudios universitarios, cuya situación muestra igual relación “*puesto vrs. escolaridad*”, ya que por los datos obtenidos en la encuesta se concluyó que las personas que poseen estudios universitarios ocupan posiciones profesionales o administrativas. De esto se concreta que la mayoría de los colaboradores de la UENDEP tiene un nivel de escolaridad básico, la mayoría pertenecen a la Planta externa y ocupan puestos técnicos, cuyas funciones requieren un aporte más físico que intelectual.

Los “**años de servicio**” que los colaboradores tienen de laborar en la UENDEP del ICE es otro elemento relevante en la identidad de los trabajadores con la dependencia, por eso el gráfico que se presenta a continuación brinda una visión más clara sobre los resultados obtenidos.

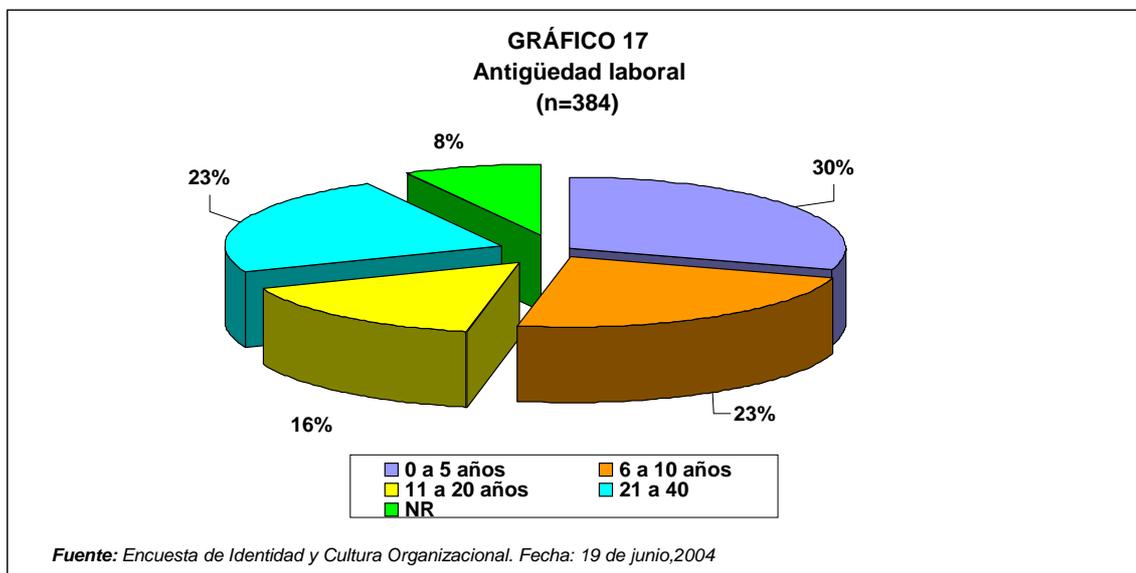


Fuente: Encuesta de identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

El gráfico anterior demuestra que un **62%** de la muestra encuestada dice tener entre cero y cinco años de laborar para la UENDEP, mientras que un **38%** afirma tener más de 5 años de servicio en esta dependencia, cuyo porcentaje indica que existe un porcentaje importante de trabajadores que parece

desconocer o confundir cuál es su antigüedad real en la UENDEP, ya que fue creada tan solo hace cinco años, lo que hace pensar que el nivel de identidad con el nuevo concepto administrativo denominado como UENDEP puede haber pasado desapercibido para una importante población, que simplemente se sigue considerando como parte de un todo denominado como ICE.

Con respecto a los **años efectivos de servicio para el ICE**, el gráfico adjunto muestra los resultados obtenidos en relación con la antigüedad laboral de los colaboradores encuestados.



El gráfico anterior muestra que un **30%** tiene menos de cinco años de laborar para el ICE, un **23%** tiene entre 6 a 10 años de servicio, un **16%** se ubica entre 11 y 20 años y un **23%** se ubica entre 21 y 40 años, el resto no respondió. Los datos anteriores reflejan que los colaboradores encuestados mantienen una antigüedad laboral mayor a los cinco años, reflejando una estabilidad laboral importante, que influye de una forma muy positiva en el sentido de identidad y cultura de la dependencia.

Con respecto al “**rango de edad**” que presenta la muestra sujeta a estudio en la UENDEP, para este efecto, el siguiente gráfico ilustra la edad promedio de la muestra encuestada.

Fuente: Encuesta de identidad y Cultura Organizacional. Fecha: 19 de junio, 2004.

Como se puede observar en el gráfico anterior, **un 32%** de la población está ubicada en el rango de los 36 a los 45 años de edad, mientras que un **31%** está entre los 26 y 35 años de edad, un **23%** entre 46 y 65 años, un 14% se ubica entre los 18 y 35 años, lo que presenta una población institucional madura. Hasta ahora las variables del trabajo de investigación se han analizado por elementos específicos, sin embargo, considerando los objetivos de este trabajo y las definiciones conceptuales realizadas, se hará una correlación entre ellos, ya que están estrechamente ligados en el sistema integrado que implica la identidad y cultura organizacional de la UENDEP, con el fin de dar origen a conclusiones y recomendaciones concretas que permitan mejorar la situación actual.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

V Conclusiones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conforme a los datos encontrados, la mayor parte de la muestra sujeta a estudio mantiene **un alto nivel de satisfacción** por trabajar para la UENDEP del ICE, principalmente por las “muchas oportunidades que se les ofrece como son la capacitación, motivación, el tipo de reconocimiento que se le brinda, el medio laboral o ambiente de trabajo disponible y la motivación que siente por su trabajo actual.

5.1.2 Las características más relevantes que ilustra la realidad de la UENDEP se definen de manera positiva por el nivel de comunicación que mantiene con su jefatura inmediata, la conciencia e importancia del servicio al cliente y el grado de respeto que se percibe entre los compañeros.

5.1.3 Las características más relevantes que ilustran la realidad de la UENDEP se definen de manera negativa, por aspectos relacionados con **la falta de discreción, la existencia de rumor en el medio y la falta de medios efectivos de motivación al personal.**

5.1.4 Los canales de comunicación más efectivos y aceptados por la generalidad de la muestra se concentran en el **“correo electrónico”, “las pizarras” y “el boletín”.**

5.1.5 Se encuentra una diferenciación marcada por sectores con respecto

a la existencia de símbolos, tales como los uniformes, la existencia de logo y los colores que identifican a las diferentes áreas.

5.1.6 De conformidad con los resultados obtenidos, los elementos que mejor influyen en su nivel de productividad se relacionan con la “**comunicación**” y la buena “**planificación**” del trabajo, además del factor “**compromiso**” y el “**trabajo en equipo**”.

5.1.7 De acuerdo con los datos obtenidos una alta proporción del personal bajo estudio conoce la **meta de trabajo**, no obstante, una proporción mucho menor tiene la capacidad para describirla o explicarla.

5.1.8 Los datos obtenidos en el estudio determinan la existencia de un posible distanciamiento laboral entre las áreas o unidades, lo que promueve la existencia de subcultura caracterizada por símbolos y conductas diferentes.

5.1.9 Con base en los resultados obtenidos una importante proporción de la muestra opinó que el personal mantiene un **alto nivel de compromiso**.

5.1.10 Una generalidad importante de la población bajo estudio manifiesta que es importante reforzar algunos “**valores organizacionales**” entre la población, tal como **la discreción, generosidad y aspectos como la lealtad**.

5.1.11 Conforme a los datos obtenidos, la generalidad de la población percibe que las jefaturas deben reforzar aspectos de su gestión, por cuanto los califican como **dominantes, controladores, poco motivador y persuasivos**.

5.1.12 La mayor parte de la muestra sujeta a estudio está ubicada en la Planta Externa, pertenece al nivel técnico, posee estudios de **secundaria completa**, una antigüedad menor a **10 años** y su edad promedio **es mayor a 30 años**.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

5.2 Recomendaciones y proceso de fortalecimiento

Analizando la misión y el plan estratégico estipulado para la UENDEP y como parte de los resultados obtenidos en este proyecto, se define el siguiente proceso como una recomendación por medio de la cual se pretende promover un mayor sentido de identidad entre el personal y un medio cultural más sano para la UENDEP, fundamentado en variables como: *“elementos críticos de identidad e integridad”*, *“meta común”* y un *“proceso de integración y sensibilización”*, para de esta manera asegurar una mayor fortaleza y alineamiento entre la identidad organizacional con los objetivos estratégicos, por lo tanto, como primer paso se procede a definir el objetivo general y específicos de solución al problema señalado al inicio de este trabajo.

Objetivo general de solución:

Elaboración de estrategia de sensibilización de los colaboradores sobre los factores culturales que influyen en la identidad organizacional de la UENDEP.

Objetivos específicos de solución

1. Institucionalización de una identidad común.
2. Promoción y desarrollo de los elementos comunes de la identidad y cultura.
3. Integración de los objetivos y metas comunes.
4. Establecimiento de un proceso de reforzamiento y sensibilización cultural.
5. Evaluación y ajuste del proceso de reforzamiento y sensibilización cultural.

La estrategia que se presenta como recomendación muestra un proceso de trabajo estructurado, de manera que también pretende asegurar un mayor valor agregado en cada uno de los puntos antes descritos. La estrategia a implementar esta integrada por cinco fases importantes, cada una de estas considera los aspectos que según el trabajo realizado deben ser mejorados o reforzados, estableciendo por este medio, un proceso de cambio y de reforzamiento en la identidad institucional que persiste en la generalidad del personal, considerando la estrategia que se ha definido en el siguiente marco conceptual:

En resumen, el esquema recomendado, está estratégicamente definido para reforzar la identidad y cultura organizacional, mediante los siguientes cinco objetivos estratégicos de solución:

1. Institucionalización de una identidad común

Esta fase propone que el nivel gerencial de la UENDEP, con la ayuda de un proceso técnico impulsado y desarrollado por Recursos Humanos UENDEP, realice una autoevaluación para revisar el alineamiento que existe entre los objetivos y metas de cada una de las unidades funcionales, con la misión, visión y objetivos estratégicos estipulados y aceptados en esta dependencia.

Como resultado del proceso anterior, se determinará la brecha que existe entre lo escrito y la realidad de cada unidad funcional y, de esta forma, identificar cuáles son las características y símbolos congruentes y cuáles no, ya que el nivel gerencial deberá perfilar una **“identidad común”** y deseada, identificando los rasgos que prefiere dentro de una cultura organizacional sana y correctamente alineada con la misión y visión oficial definida.

Una vez definidos los rasgos que muestran un perfil del tipo de **“identidad”** que se desea promover, se recomienda que la Dirección de la UENDEP de a conocer los aspectos que mejor los debe caracterizar, tanto interna como externamente, tanto en la identidad como en su cultura. Este es un mecanismo eficaz para comunicar al personal qué se espera de él y cuáles son **las “expectativas”** que el nivel superior o la UENDEP espera de su personal y de su organización para enfrentar con eficacia los retos actuales y futuros.

El taller recomendado debe utilizar una herramienta como la que se muestra a continuación y como se mencionó, pretende realizar una revisión

gerencial de la realidad de cada unidad funcional y, de esta manera, promover una sola identidad “integrada y uniformada” a los intereses institucionales y no a los intereses personales de un individuo, grupo o sector.

DEPENDENCIA	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL				CULTURA ORGANIZACIONAL			
	SÍMBOLOS	CONDUCTAS	META	Perfil Oficial Gerencia	VALORES	Comunicación	LIDERAZGO	Perfil Oficial Gerencia
Planta Externa								
Obras civiles								
Transmisión								
Conmutación								
Proyectos								
Logística								
Otras:								

Fuente: Eugenia Ramírez Corrales. Fecha: 30 de julio, 2004

Como se muestra en el cuadro, se realiza un análisis de los factores más relevantes que caracterizan la identidad de cada una de las áreas, considerando aspectos como **símbolos, conductas usuales y metas específicas** definidas para cada área, con lo cual la Dirección de la UENDEP podrá perfilar cual es la identidad que se desea promover, de igual manera con la cultura organizacional, considerando los valores más comunes y que se manifiestan en la realidad, el tipo de comunicación que se usa y el tipo de liderazgo deseado, así entonces, la Gerencia podrá comunicar cual es el perfil general que desea promover entre las unidades funcionales, con respecto a identidad y cultura. Para este efecto se estima que dicho análisis inicial se ejecutará en un plazo de tres meses. Después de su implementación, se estima realizar una revisión periódica una vez al año.

2. Elementos comunes de la identidad y cultura organizacional

La recomendación en este aparte, pretende promover y desarrollar a nivel conceptual los **“elementos comunes”**, que deben ser integrados con prioridad en

la identidad y cultura organizacional de la UENDEP, con el fin de asegurar un mecanismo más efectivo con el cual mejorar y aumentar el sentido de identidad y pertenencia de los trabajadores administrativos y técnicos con la institución.

De conformidad con los resultados obtenidos en el capítulo de análisis de esta investigación y conforme a las conclusiones estipuladas, los elementos de mayor relevancia a fortalecer están concentrados en los siguientes cuatro puntos:

- a. La comunicación interna**
- b. El nivel de compromiso**
- c. El trabajo de equipo**
- d. Los valores organizacionales comunes**

Con respecto al elemento de la **“comunicación”** en la UENDEP, se recomienda establecer una plataforma necesario para concentrar la responsabilidad en la administración de la comunicación interna, de forma que se establezca un medio oficial, uniforme y que responda a los interés generales de la organización, con el fin de asegurar que el personal esté bien informado y por los canales adecuados, de igual manera es un medio indispensable para modelar la identidad y cultura organizacional que el nivel superior desea para crecer y ser más eficiente.

El segundo elemento común derivado del análisis de resultados, es el concepto de **“compromiso”**, tanto individual como grupal, elemento que debe ser integrado a la realidad cultural de la UENDEP, no como algo discrecional para quien lo quiere, sino más bien como una **“conducta institucional”**, por lo cual se recomienda realizar talleres o actividades internas tales como, foros, talleres, charlas internas, concursos, por medio de los cuales dar a conocer y promover en

toda la población, la importancia y el beneficio de adoptar y demostrar un nivel de compromiso acorde con los ideales e intereses institucionales.

El tercer elemento común que debe promoverse en la cultura de la UENDEP es el concepto de **“trabajo en equipo”**, el cual es valorado como un elemento de éxito y de gran relevancia que debe ser fortalecido en la dependencia, a diferencia del punto anterior este concepto debe ser reforzado entre los líderes formales e informales, ya que son los primeros en modelar este concepto y fortalecerlo entre la cultura de la institución y de esta manera, hacerlo parte de la cultura organizacional.

Según los resultados obtenidos, los líderes o jefaturas formales tienden a comportarse de una manera más controladora y dominante, razón por la cual se recomienda modelar su liderazgo para iniciar un proceso de cambio que fomente el concepto de equipo, mediante la siguiente forma:

- Fase 1: Establecer talleres internos guiados por facilitadores internos, para moldear y “culturizar” entre las gerencias y las jefaturas la relación de éxito entre **“liderazgo”** y **“trabajo en equipo”** en la UENDEP.
- Fase 2: Proponer una **“meta común”** para las gerencias, por medio de la cual evaluar y dar seguimiento al grado de apoyo, avance y logros del proceso de transformación.
- Fase 3: Con el respaldo de la Dirección Superior, crear una **“comisión interna de cambio”**, de carácter **“temporal”** para fomentar el mejoramiento cultural del personal de la UENDEP y por medio de la cual impulsar procesos culturales de cambio

Fase 4: Crear grupos internos operativos de mejoramiento representativos y compuestos por un líder formal y varios líderes positivos informales, con los cuales crear mecanismos operativos de mejoramiento y de comunicación directa entre el líder y el trabajador.

El cuarto punto a considerar dentro de los elementos que deben integrarse a la identidad y cultura del personal de la UENDEP, es el concepto de “**valores organizacionales**”, los cuales deben ser definidos, aceptados y modelados por las gerencias y jefaturas, con el fin de regular el comportamiento cultural de la institución, en consecuencia deben ser:

- Definidos por el nivel superior.
- Aceptados y operacionalizados a la realidad cultural por cada gerencia funcional.
- Comunicados por medios formales y efectivos al personal.
- Recompensados y valorados por mecanismos internos que refuercen su presencia.
- Sancionados en caso de su incumplimiento.

3. Integración de objetivos estratégicos comunes

Este punto se refiere a la importancia de fomentar la “**planificación estratégica**” como un mecanismo efectivo para integrar objetivos y metas comunes, lo cual favorece a fortalecer un proceso de integración cultural efectivo, con el cual la generalidad del personal puede percibir con mayor claridad sobre el aporte de su trabajo al objetivo general de la UENDEP y lo valioso de su aporte al logro de las metas.

Para fomentar un mayor fortalecimiento de la identidad del personal con los compromisos de la UENDEP se recomienda crear un proyecto interno de “calidad”, con el cual el personal pueda identificar la meta, esté informado sobre el avance de la misma y participe en su alcance, con el fin de fomentar su directa participación.

Con el respaldo, disponibilidad e interés de la Coordinadora de Recursos Humanos de la UENDEP, será posible implementar estas recomendaciones a un corto plazo, ya que la dependencia no cuenta a la fecha, con un estudio formal que indique los aspectos a mejorar para fortalecer la identidad y cultura organizacional del área, por lo tanto dicho estudio, es urgente implementarlo.

4. Proceso de reforzamiento y sensibilización cultural

El proceso recomendado en esta fase de reforzamiento recomienda la elaboración mensual de un taller con el cual fortalecer los elementos antes descritos entre el personal basado en dos principios de culturización e integración:

a. El proceso de Inducción

b. La reinducción del personal

El proceso de reforzamiento propone la ejecución de un taller mensual de dos días, para integrar la asistencia de personal nuevo con el personal de mayor antigüedad, con el fin de desarrollar un proceso de integración y culturización que fomente aspectos relevantes como la existencia formal de la UENDEP, sus objetivos y funcionamiento, la comunicación, el trabajo en equipo, así como elementos claves de integración como los “objetivos comunes” y los “valores organizacionales” que deben modelar el comportamiento organizacional del personal de esta dependencia.

Se recomienda desarrollar el taller conforme al siguiente esquema previsto:

TALLER DE INTEGRACIÓN Y CULTURIZACIÓN

- Primer día taller -

- Segundo día taller -

PRIMERA PARTE	PRIMERA PARTE
Reseña Histórica	Recapitulación día anterior
Misión y Visión estratégica	Importancia de la Comunicación
Objetivos	Dinámica y reflexiones
Tipo de estructura organizacional	Importancia del trabajo en equipo
Compromisos con la sociedad y el servicio	Dinámica y reflexiones
SEGUNDA PARTE	SEGUNDA PARTE
Videos relacionados al tema	Evaluación sobre nivel de aprendizaje
Evaluación sobre nivel de aprendizaje	Importancia del compromiso en el trabajo
Dinámicas y reflexiones afines	Dinámicas y reflexiones afines
Recorrido por las instalaciones	Importancia de los Valores Organizacionales
Clausura primer día	Himno de identidad y Clausura del evento

Fuente: Eugenia Ramírez Corrales. Fecha: 30 de julio, 2004.

5. Evaluación y ajuste del proceso de reforzamiento

Esta fase esta recomendada con el fin de asegurar un proceso de retroalimentación con el cual evaluar periódicamente y de acuerdo con las necesidades, la **“identidad y compromiso”** que presenta el personal de la UENDEP. Para este efecto se recomienda aplicar encuestas de clima organizacional, herramientas para evaluar la cultura como “la telaraña” y encuestas estructuradas y dirigidas a personal clave o líder.

Las herramientas anteriormente citadas permitirán retroalimentarnos sobre el desarrollo del proyecto y darán información importante para realizar los ajustes pertinentes en todo el proceso de sensibilización de los colaboradores de la UENDEP. Se recomienda aplicar dichas herramientas cada año por el tamaño de la población, el costo y objetividad de dichos estudios.

En la página siguiente, se muestra un ejemplo de una encuesta estructurada dirigida a personal clave o líder, que se utilizará para detectar las necesidades existentes en aspectos claves de la identidad y cultura organizacional.

ENCUESTA ESTRUCTURADA

Fuente: Eugenia Ramírez Corrales. Fecha: 30 de julio, 2004.

Fuente: Eugenia Ramírez Corrales. Fecha: 30 de julio, 2004.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Aberg, L. (1990), Theoretical model and praxis of total communications", International Public Relations Review, 13 (2).

Alabart Pino, Yesmin (2004), Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/diagcultura.htm>. Fecha de acceso: 06 de febrero del 2004.

Cees B.M. Van Riel (1998). Comunicación Corporativa. España: Prentice Hall

Comisión Nacional de Rescate de Valores, ¿Qué son valores?.
<http://valores.racsa.co.cr/materialsobervalores/quesonvalores.htm>. Fecha de acceso: 16 de febrero del 2004.

Danhke, G.L. (1989). Investigación y comunicación. en C. Fernández - Collado y G.L. Danke(comps). La comunicación humana: ciencia social, México: McGraw-Hill,

Davis, Keith y Newstrom, John W. (2000) Comportamiento humano en el trabajo. México : McGraw-Hill Companies, Inc.

El IPADE, (2004). Investigación sobre lealtad.
<http://www.ipade.mx/NewsIPADE/Noticia.asp?IDNoticia=216&IDServidor=1>. Fecha de acceso: 16 de febrero del 2004.

Fernández, José Enebral, (2004). Una anatomía del compromiso.
<http://gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/48/comp.htm>. Fecha de acceso: 16 de febrero del 2004

Ferreiro Nuñez, Patricio y Disla Cruz, Leonel. La Cultura Organizacional.
leo_disla@hotmail.com. Fecha de acceso: 06 de febrero del 2004.

Gutiérrez Ruda, Jesús Alberto, (2004). La Comunicación en la organización.
<http://WWWmonografias.com/monografias/EpyZFlyEFyGs.php#MOTIV>. Fecha de acceso: 09 de febrero del 2004.

Hagemann, Gisela, (2002). Motivación Manual de implementación. México: Editorial Limusa S.A. de C.V.

Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E. (1998), Administración del Comportamiento Organizacional, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A..

Hernández, Fernández y Baptista. (2003), Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ICE, (1999). Dobles S. Roberto ¿Por qué cambiar para lograr un nivel superior de desempeño?. Costa Rica -

Instituto Artes Visuales, (2004), Identidad Corporativa.
<http://www.newsartesvisuales.com/identi/ident6.htm>. Fecha de acceso: 02 febrero del 2004.

López de León, Candido, (2004), El Método.
http://wwwlafacu.com/apuntes/educacion/Método_Cientifico/default.htm.
Fecha de acceso: 06 de febrero del 2004.

Los Pichicatos. (2004). Administración por valores.
http://www.lafacu.com/apuntes/psicologia/administración_por_valores/default.htm. Fecha de acceso: 16 de febrero del 2004.

Madrigal L, Arnoldo(2003) Antología Cultura Organizacional (2003). Costa Rica – ULACIT.

Martín Fors, Daylenes (2004), Valores en la formación y desarrollo de la cultura organizacional.
<http://www.monografias.com/Epyyyplzkadthqbojy.php>_Fecha de acceso: 09 febrero del 2004.

Mintzberg, Henry (1989), Como modelar la estrategia, Alajuela, Costa Rica .

Navarro M., Andreina y Torres, Ana J. (2004), Introducción a la Teoría de las Organizaciones - Monografias.com.
<http://wwwmonografias.com/trabajos14/teoría-organiz/teoria-organiz.shtml>.
Fecha de acceso: 25 de febrero del 2004.

Rechnitzer, Sergio (2003). Antología Psicología de la Organización. Costa Rica. ULACIT.

Rekom, J. van, C.B.M. van Riel and B. Wierenga, (1991), "Corporate Identity. Van vaag concept naar hard feitenmateriaal" working paper, Corporate Communication Centre: Erasmus University Rotterdam.

Stephan H. Haeckel (2000). La Empresa Adaptable. México: McGraw-Hill

Valladares, Alberto - 2004 Cultura Organizacional.

<http://winred.com/EP/articulos/n/a1397.html>. Fecha de acceso: 16 de febrero del 2004.

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

**VER ARCHIVO ANEXO DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS
CON EL NOMBRE DE “ENCUESTAS APLICADAS”.**