

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (GAF) DE LA REFINADORA
COSTARRICENSE DE PETROLEO S. A.

MARLENE RODRÍGUEZ GONZALEZ

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIADA
EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN 96

San José, Costa Rica
2005

A
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Hago constar que, con la previa autorización del Director del Proyecto, he revisado el trabajo titulado **Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.**, presentado por Marlene Rodríguez González. Este es un proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciada en Comportamiento Organizacional.

Le he recomendado introducir las observaciones pertinentes de forma, estilo y ortográficas a fin de que el texto corresponda a los requisitos exigidos por la Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología para su presentación ante el Tribunal Calificador correspondiente.

En el texto que le entrego en el acto quedan constando las sugerencias, observaciones y correcciones.

San José, a los doce días del mes de setiembre del dos mil cinco.


Lic. Carlos Fuentes Bolaños
Filólogo
Colegio Lic. y Profesores
C. 005035

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Marlene Rodríguez González, alumna de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, declaro bajo fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy autor intelectual del proyecto de graduación para optar al grado de Licenciada en Comportamiento Organizacional, denominado “ Diagnóstico del Clima Organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) de la Refinadora Costarricense de Petróleo”.

Por lo anterior, libero de toda responsabilidad a la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Dada en San José, Costa Rica el día trece de setiembre del año dos mil cinco.

Marlene Rodríguez González
Cédula No. 2-348-763

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por permitirme culminar un sueño

AGRADECIMIENTO

A mi hijo José Antonio y a mi compañero del alma Enrique, por el apoyo que me
brindaron

INDICE GENERAL

| Contenido | Página |
|--------------------------------|--------|
| Carta de aprobación Filológica | ii |
| Declaración Jurada | iii |
| Dedicatoria | iv |
| Agradecimiento | v |
| Indice General | vi |
| Introducción | vii |

CAPITULO PRIMERO

| | |
|-------------------------------------------------------|---|
| 1.1 Justificación del problema | 1 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 3 |
| 1.3 Formulación del problema | 4 |
| 1.4 Sistematización del problema | 4 |
| 1.5 Objetivos | 5 |
| 1.5.1 General | 5 |
| 1.5.2 Objetivos específicos | 5 |
| 1.6 Variables, Conceptualización y Operacionalización | 6 |

CAPITULO SEGUNDO

MARCO TEORICO

| | |
|-----------------------------------|----|
| 2.1 Comportamiento organizacional | 9 |
| 2.2 El clima organizacional | 10 |
| 2.3 Variables del estudio | 11 |
| 2.3.1 Motivación | 11 |
| 2.3.2 Liderazgo | 13 |
| 2.3.3 Comunicación | 15 |
| 2.3.4 Relaciones interpersonales | 17 |

| | |
|----------------------------------------------|----|
| 2.3.5 Conflictos | 18 |
| 2.3.6 Participación en la toma de decisiones | 19 |

CAPITULO TERCERO METODOLOGÍA

| | |
|-----------------------------|----|
| 3.1 Tipo de Investigación | 21 |
| 3.2 Unidad de Estudio | 22 |
| 3.3 Fuentes de Información | 22 |
| 3.3.1 Fuentes primarias | 22 |
| 3.3.2 Fuentes secundarias | 23 |
| 3.4 Instrumentos | 23 |
| 3.5 Muestra | 24 |
| 3.6 Alcances y Limitaciones | 26 |

CAPITULO CUATRO INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

| | |
|---------------------------------------------|----|
| Interpretación y análisis de los resultados | 28 |
|---------------------------------------------|----|

CAPITULO QUINTO CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|--------------------------------|----|
| Conclusiones y recomendaciones | 35 |
|--------------------------------|----|

PROPUESTA

| | |
|-----------|----|
| Propuesta | 38 |
|-----------|----|

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

| | |
|---------|-------------------|
| Anexo 1 | Organigrama |
| Anexo 2 | Cuadros y gráfico |
| Anexo 3 | Encuesta |

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se presenta como un requisito establecido por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), para optar al grado académico de Licenciatura en Comportamiento Organizacional.

Este estudio se ejecutó en la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A., con la finalidad de analizar el clima organizacional y diseñar, conforme a los resultados obtenidos, una estrategia que permita mejorar el clima organizacional en esta Gerencia.

Además, pretende dar un aporte a la Empresa, tomando en cuenta que en el recién aprobado Plan Estratégico, período 2004-2015, obvia el tema del clima organizacional.

Esta investigación respeta todos los lineamientos establecidos en relación con principios metodológicos y los conceptos teóricos sobre el tema del clima organizacional.

La investigación se elaboró de la siguiente manera:

- El primer capítulo expone la justificación, el planteamiento, la formulación y la sistematización del problema. Asimismo se incluyen los objetivos: general y específicos; así como la conceptualización y operacionalización de las variables.
- En el capítulo segundo se desarrolla el marco teórico, donde se abordan los conceptos que fundamentan el tema principal de este estudio. Se define comportamiento organizacional y su relación con el clima organizacional; y como parte de los temas que se encuentran íntimamente relacionados con este concepto, también se desarrolla la comunicación, la participación en la toma de decisiones,

la motivación, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo y los conflictos; dándole un enfoque general, para arribar a la incidencia que tienen estos en el ambiente laboral.

- El capítulo tercero define el marco metodológico utilizado para realizar este estudio. Se realiza una descripción detallada sobre cuál fue la forma y cómo se obtuvo la información. Incluye, además, los procedimientos utilizados que dan validez y confiabilidad a los resultados obtenidos en la investigación.
- En los capítulos cuarto y quinto se presenta el análisis de los resultados y las conclusiones del estudio; estrictamente apegados al esquema metodológico diseñado para estos fines.
- En el capítulo sexto se elabora una propuesta dirigida a mejorar el clima organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

La propuesta de estrategia dirigida a los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas, incluye en contenido y estructura, los elementos que debe esta contener para lograr el objetivo fundamental: mejorar el clima laboral.

CAPITULO PRIMERO

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Todas las organizaciones tienen sus características particulares y la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.(Recope), como única empresa petrolera estatal, no es la excepción. Lo que la distingue, son las responsabilidades que le han sido asignadas por el Estado, como son la importación, la distribución y la refinación de hidrocarburos. La ubicación geográfica de la Empresa, prácticamente, abarca todo el territorio nacional.

La Empresa cuenta con planteles en Liberia, Barranca, La Garita, Aeropuerto Juan Santamaría, El Alto de Ochomogo, Turrialba, Siquirres, B-Line, Moín y Refinería. Así, como tiene diversas oficinas administrativas en el Area Metropolitana.

En cada uno de los planteles que la conforman, se encuentran todo tipo de colaboradores con perfiles específicos para el desempeño de las funciones; con diversidad de comportamientos de tipo cultural y social.

“ Se ha dividido la población laboral en tres grandes grupos ocupacionales: Operativo, Administrativo y Servicio; (...) A continuación se definen estos grupos:

Administrativo: están inmersos en los procesos sustantivos de la empresa, contemplan:

- Apoyo: brindan soporte a las operaciones de importación, refinación y distribución.
- Técnico: directamente ligados con las operaciones de importación, refinación y distribución.
- Servicios: Brindan apoyo en servicios fundamentales para llevar a cabo el proceso sustantivo de la Empresa. Ej. Recepcionistas, operador de equipo, móvil, médicos, informáticos.” (Diagnóstico Empresarial de Recope, 2003. p.73)

La Refinadora Costarricense de Petróleo tiene 1673 colaboradores (Departamento de Desarrollo de Personal, 2005) y compuesta por cuatro Gerencias (Ver anexo1), que son las responsables de toda las funciones administrativas, operativas y de servicios de la Empresa, a saber: la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Mercadeo y Distribución, la Gerencia de Desarrollo y Comercio Internacional y la Gerencia de Refinación.

Aunque las áreas particulares de acción de cada una estas Gerencias, tienen funciones específicas, se procura que exista una coordinación estrecha para el logro de los objetivos empresariales. Esta coordinación es necesario reforzarla debido a que en el Diagnóstico Empresarial de Recope, elaborado en el 2003, una de las debilidades detectadas fue; “ la falta de coordinación entre gerencias y dentro de cada gerencia.” (p.108)

Descrita en términos generales las características de estructura de la Refinadora Costarricense de Petróleo, donde se aprecia su diversidad y su particularidad, es lo que justifica la elaboración de un estudio sobre clima organizacional, en la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) , tomando como válido el principio de que los problemas organizacionales deben de ser atendidos integralmente y de forma planificada.

Por medio de esta investigación, se podrán conocer las formas de comunicación formal, de participación en la toma de decisiones, formas de motivación, tipos de relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y los tipos de conflictos; que actualmente son elementales para la explicación del contexto organizacional, dado que: “Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.”. (Martínez, 1999)

Para obtener la información requerida para el logro de los objetivos, se aplicaron técnicas de investigación que validan la información que se obtuvo a través de su desarrollo, como lo fue el diseño de una encuesta para este fin.

Además, los resultados que se obtuvieron en esta investigación contribuyen, a la elaboración de una propuesta de estrategia para atender, mejorar y fortalecer el clima organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas y además, es un insumo importante al proceso de implementación del Plan Estratégico, para el período comprendido entre los años 2004-2015, en el que se encuentra actualmente la Empresa.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Junta Directiva de la Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A. aprobó en Sesión Ordinaria No. 3884-245, Artículo 2, celebrada el 23 de setiembre de 2004, implementar el Plan Estratégico que abarca el período comprendido del año 2004 al 2015. Este Plan tiene definidos ocho objetivos estratégicos. Uno de ellos es el Mejoramiento de la Gestión Administrativa y de Apoyo en la Empresa; sin embargo, dentro de los objetivos específicos y los planes de acción, no se contempla la realización de ningún estudio formal u oficial sobre clima organizacional.

Los diagnósticos sobre cultura y clima organizacional son de importancia actual, porque por medio de estos se obtiene información fidedigna para elaborar estrategias o planes de acción que permiten mejorar o fortalecer el ambiente laboral, y así lograr que exista una mejor disposición de los colaboradores para realizar las tareas y por ende, una mejor actitud por la productividad de la organización.

De acuerdo con la información proporcionada por la Licda. María Consuelo Briceño Almanza, colaboradora del Departamento de Protección Integral (13 de enero del 2005) en la Refinadora Costarricense de Petróleo se han realizado estudios e intervenciones sobre clima organizacional en el Plantel La Garita, en el Departamento de Mercadeo, en el Departamento de Relaciones Comerciales, en el Departamento de Mantenimiento de la Gerencia de Distribución y en el Departamento de Mantenimiento de la Gerencia de Refinación: También se han efectuado este tipo de estudios con los colaboradores de oleoducto en el Plantel de Turrialba, oleoducto en el Plantel de Siquirres y de la Cuadrilla de Mantenimiento de B-Line.

Además, se han realizado estudios de este tipo en el Departamento de Almacenes El Alto y Limón; en el Departamento de Proceso en Refinería; intervención en Gerencia de Desarrollo a través de estudio contratado a la firma IDEAS; y en el Servicio Médico, Refinería. De acuerdo a lo indicado por la Licda. Briceño, estos estudios principalmente tienen su origen en conflictos interpersonales entre colaboradores y las jefaturas.

Es importante recalcar que una organización debe tener dentro de sus objetivos la elaboración de diagnósticos sobre clima organizacional, porque bien es conocido que donde haya un grupo de individuos que desarrollen actividades de cualquier índole, siempre existirá un comportamiento positivo o negativo, por lo que la organización deberá estar preparada para atenderlos, mejorarlos o fortalecerlos, dependiendo de cada situación.

Tomando en consideración que el tema clima organizacional no está contemplado dentro del Plan Estratégico para el período 2004-2015, y este es un insumo importante dentro del comportamiento organizacional empresarial, esta investigación se realizó en la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF).

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿ Qué estrategia permitiría mejorar el clima organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿ Cómo estudiar los modos de comunicación formal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S. A ?
2. ¿ Cómo determinar la participación en la toma de decisiones de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.?
3. ¿ Cómo estudiar las formas de motivación que se utiliza con los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.?

4. ¿ Cómo detectar los tipos de las relaciones interpersonales que se dan entre los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.?
5. ¿ Cómo identificar el estilo de liderazgo desarrollado por las jefaturas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.?
6. ¿ Cómo examinar los tipos de conflictos que se dan entre los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A, en cuanto a los modos de comunicación formal, participación en la toma de decisiones, formas de motivación, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y tipos de conflictos.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estudiar los modos de comunicación formal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A
2. Determinar la participación en la toma de decisiones de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

3. Estudiar las formas de motivación que se utiliza con los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.
4. Detectar los tipos de relaciones interpersonales que tienen los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.
5. Identificar el estilo de liderazgo de las jefaturas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.
6. Examinar los tipos de conflictos y formas de atenderlos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

1.6 VARIABLES, CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN

1.6.1 MATRIZ DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

| TEMA | PROBLEMA | OBJETIVOS | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | GENERAL | ESPECÍFICOS |
| Diagnóstico del clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. | ¿Qué estrategia permitiría mejorar el clima organizacional de los colaboradores en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.? | Analizar el clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. en cuanto a la comunicación formal, participación en la toma de decisiones, formas de motivación, tipo de relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y tipos de conflictos | <p>Estudiar los modos de comunicación formal utilizados en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo.</p> <p>Determinar la participación en la toma de decisiones de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.</p> <p>Estudiar las formas de motivación que se utiliza con los colaboradores en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.</p> <p>Detectar el tipo de relaciones interpersonales que se dan entre los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.</p> <p>Identificar el estilo de liderazgo desarrollado por las jefaturas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora</p> |

| | | | |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <p>Costarricense de Petróleo S.A.</p> <p>Examinar los tipos de conflictos que se dan entre los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.</p> |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1.6.2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INDICADORES | INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1. Estudiar los modos de comunicación formal de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A | Comunicación formal | “ Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.” (Comunicación en la Empresa. Recuperado el 6 de febrero de 2005) | Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con la comunicación formal, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta | Porcentajes de la percepción negativa o positiva de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas | Encuesta Diagnóstico sobre Clima Organizacional |
| 2. Determinar la participación en la toma de decisiones de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. | Toma de Decisiones | 2. “ Es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por todos los objetivos.” (Keith y Neuwstrom, 2002, 221). | Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con la participación en la toma de decisiones, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta | Porcentajes de la percepción negativa o positiva de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas | Encuesta Diagnóstico sobre Clima Organizacional |
| 3. Estudiar las formas de motivación que se utilizan en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de | Motivación | “ Buena voluntad para aprender algo nuevo, atmósfera agradable, participación en los retos.”(Hageman, 2002, p.18) | Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con la motivación, que se obtendrá por medio de la administración de la | Porcentajes de la percepción negativa o positiva de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas | Encuesta Diagnóstico sobre Clima Organizacional |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Petróleo S.A. | | | encuesta | | |
| 4. Detectar las relaciones interpersonales que tienen los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. | Relaciones Interpersonales | “ Las relaciones humanas no se realizan en abstracto, sino en circunstancias muy concretas de raza, edad, sexo, jerarquía, ideología, normas sociales, épocas históricas, tradiciones culturales, situaciones ecológicas y expectativas personales”. (Definición de Relaciones Humanas. Recuperado el 31 de enero de 2005) | Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con las relaciones interpersonales, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta | Porcentajes de la percepción negativa o positiva de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas | Encuesta Diagnóstico sobre Clima Organizacional |
| 5. Identificar el estilo de liderazgo de las jefaturas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. | Estilo de Liderazgo | 5. “ Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores.” Lussier, 2002, 67). | Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con el estilo de liderazgo, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta | Porcentajes de la percepción negativa o positiva de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas | Encuesta Diagnóstico sobre Clima Organizacional |
| 6. Examinar los tipos de conflictos de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. | Tipos de Conflictos | 6. “ Son toda situación en la que dos o más partes sienten que sostienen posiciones opuestas. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlo.” .”(Keith y Neuwstrom, 2002, 307). | Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con los tipos de conflictos, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta | Porcentajes de la percepción negativa o positiva de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas | Encuesta Diagnóstico sobre Clima Organizacional |

CAPITULO SEGUNDO
MARCO TEORICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Comportamiento Organizacional

Cuando se empieza a describir o a definir que es el clima organizacional, no es conveniente dejar de lado lo que implica el concepto: comportamiento organizacional.

Es por medio del comportamiento organizacional que se profundiza lo que es el clima organizacional; al convertirse en un componente importante de tomar en cuenta, para poder comprender y aplicar los objetivos fundamentales que lo sustentan.

Keith y Newstrom (2002) definen el comportamiento organizacional como; "... el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas - individual o grupalmente - actúan en las organizaciones". (p.4)

Continúan los autores citados, indicando que los principales objetivos del comportamiento organizacional son; "... el describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Predecir el comportamiento futuro de los empleados. Y controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana". (p 4-5).

Para el logro de los objetivos descritos es preciso contar con información fidedigna que permita percibir de alguna forma la conducta humana, para poder desarrollar actividades asertivas que permitan describir, entender, predecir y controlar el comportamiento en la organización.

La organización para responder a esa necesidad de información, puede optar por la elaboración de un diagnóstico; el cual se trata de; "... un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas." (Meza y Carballeda, 2003)

En síntesis, el comportamiento organizacional se desarrolla en el área de la conducta humana y su incidencia se encuentra manifiesta en el entorno donde se desenvuelve.

2.2 El Clima Organizacional

Ahora bien, ¿ qué es el clima organizacional, cuáles son sus componentes y qué significa cada uno de ellos?.

El clima organizacional lo define Goncalves (2003) como parte de; “... un fenómeno interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc).” (p1)

Las áreas que están estrechamente involucradas con el clima organizacional son los “ Métodos de Mando... las Fuerzas Motivacionales... el Proceso de Influencia ... el Proceso de Establecimiento de Objetivos ... la Comunicación ... el Proceso en la Toma de Decisiones ... y el Proceso de Control (Universidad de Canalizaciones de Venezuela, 2004).

En virtud de lo antes expuesto, es que esta investigación se fundamenta en las variables seleccionadas: la motivación, el liderazgo, la comunicación formal, las relaciones interpersonales, los tipos de conflictos y la participación en la toma de decisiones. Comprobado es que estos elementos inciden en el comportamiento del individuo y de alguna manera su reacción negativa o positiva, se verá reflejada en la organización.

De los resultados obtenidos, se plantea una estrategia para mejorar el clima organizacional, conceptualizándose ésta como; “... la adaptación de los recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”. (Universidad Nacional de

Colombia, 2004). Muchas veces la poca visión de crecimiento y el poco apoyo de la organización a mejorar el ambiente laboral, son una de las causas principales de que estas pierda sus mejores talentos o que tenga altos índices de rotación de sus colaboradores.

Las causas más visibles de que un colaborador decida marcharse de una empresa son las concernientes a la poca posibilidad de desarrollo y al mal manejo que algunos administradores le dan a la organización.

La organización tiene la responsabilidad de dotar a los colaboradores las herramientas necesarias para que sientan que son valiosos dentro de su funcionamiento y que sus ideales y objetivos son compartidos por la organización. De ahí la gran preocupación que ha de tener la alta gerencia de proporcionar a estos un buen ambiente laboral. Porque de no tenerlo, el colaborador se sentirá desmotivado, frustrado y esa frustración lleva al individuo a responder con actitudes negativas como agresividad, apatía, desgano, etc; que repercuten directamente con el logro de los objetivos organizacionales.

2.3 Variables del estudio

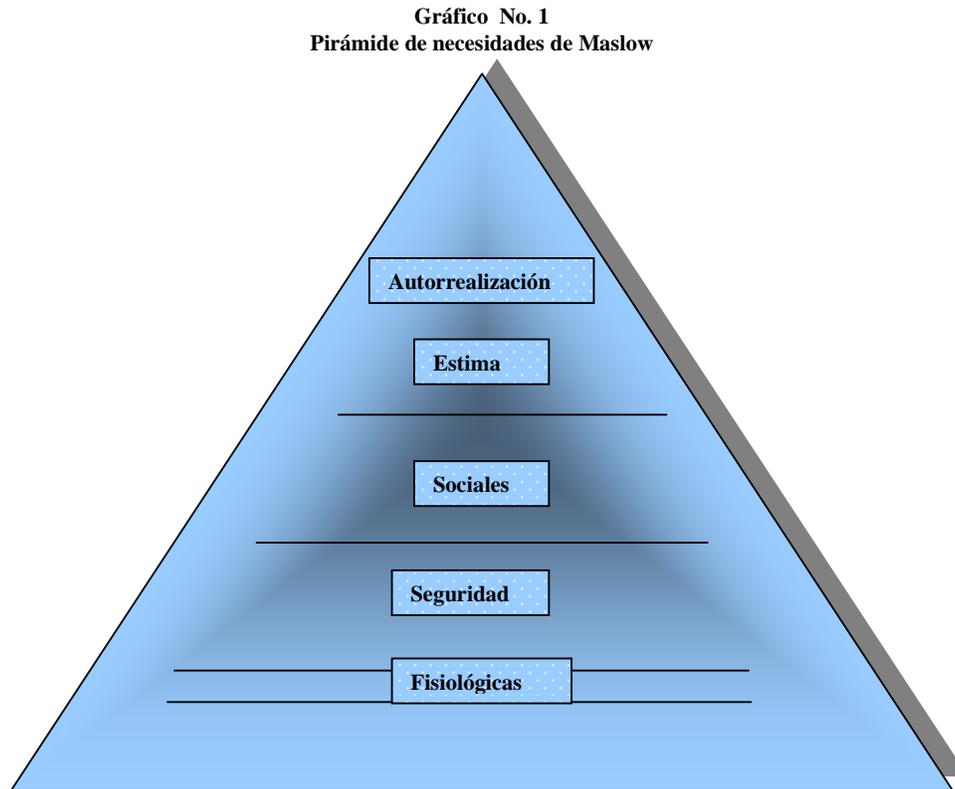
Para integrar este apartado, se define cada una de las variables seleccionadas del estudio sobre clima organizacional, a saber la motivación, el liderazgo, la comunicación formal, las relaciones interpersonales, los tipos de conflictos y la participación en la toma de decisiones.

2.3.1 MOTIVACION

En las organizaciones la motivación de los colaboradores es trascendente, ya que esta se convierte en un motor que hace que funcione o no, la misma. Se traduce en resultados positivos o negativos, en eficiencia o en ineficiencia, en productividad o en improductividad.

La motivación está íntimamente relacionada con el liderazgo, la comunicación, la participación, las relaciones interpersonales, la participación en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, en la modalidad de control, etc. Es por ello que Lussier (2002) define la motivación como; "... todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado". (p. 76)

Según Maslow, existen necesidades consideradas como primarias y secundarias, que se ilustran en la Pirámide de Necesidades, a saber :



Fuente: Lussier, 2002. P 79

De acuerdo con la interpretación que se le da a la Pirámide de Maslow; el ser humano debe tener satisfechas las necesidades primarias: comer, dormir, etc ; debe sentirse protegido, amado, obtener reconocimiento y sentir afecto para poder tener autorrealización.

Dentro de este enfoque, la estrategia o plan de acción que se elabore para mejorar la motivación, obliga a considerar : ¿Qué es lo que hace sentirse motivado a los colaboradores?.

Para algunos, la motivación estará centrada en satisfacer las necesidades económicas y para otros, en alcanzar la autorrealización. Por ello, es requisito indispensable por parte

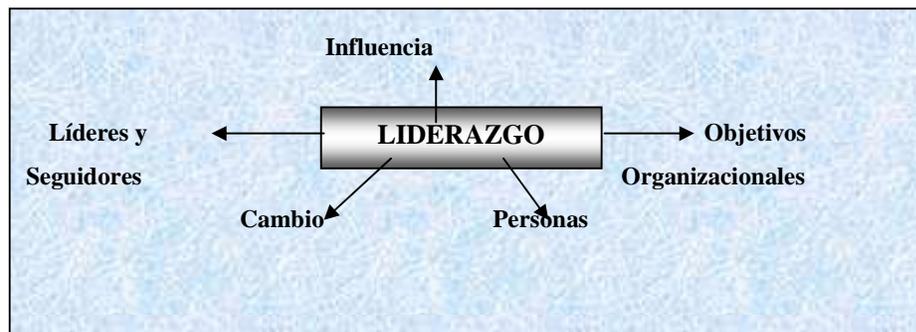
del administrador, conocer quiénes le rodean y cuáles son algunas de las preferencias o motivaciones fundamentales.

2.3.2 LIDERAZGO

¿ Cómo lograr los objetivos organizacionales?, una forma genuina de lograrlos es a través de personas que puedan inducir o influir en otros para trabajar con responsabilidad, lealtad y transparencia. Contar con personas comprometidas y con visión, es indispensable en el entorno cambiante, que requiere de respuestas rápidas, sólidas y seguras. La participación de personas con perfil de líder es un requisito para lograr lo que desee la organización.

Lussier (2002) define el liderazgo como; “... el proceso en el cual influyen líderes, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. (p 6)

Gráfico No. 2
Elementos clave de la definición de liderazgo



Fuente: *Lussier, 2002*

Existe influencia cuando el líder comunica sus ideas a los seguidores y estos las aceptan, y además se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. Lussier (2002) sostiene que el líder desempeña funciones administrativas, que podrían detallarse de la siguiente manera:

Tabla 1
Funciones Administrativas del Liderazgo

| FUNCIONES INTERPERSONALES | FUNCIONES INFORMATIVAS | FUNCIONES DECISIONALES |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades de representación, de líder y de enlace. | Acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz. | Comportamientos que consisten en emprender acciones, manejar dificultades, asignar recursos y negociar. |

Fuente: Lussier, 2002. P10

Existen estilos de liderazgo, que consisten en la; "... combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores". (Lussier, 2002. p 67)

A continuación se detallan algunos estilos de liderazgo y su significado, lo que permitirá facilitar la comprensión de estos y su incidencia dentro de una organización de acuerdo con los estilos que se ejerzan:

Tabla 2
Estilos de liderazgo y conceptualización

| ESTILO DE LIDERAZGO | CONCEPTUALIZACIÓN |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AUTOCRÁTICO | "El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca". (Lussier, 2002. P 67) |
| DEMOCRÁTICO | "El líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente". (Lussier, 2002.p 67) |
| CENTRADO EN EL TRABAJO | "Cuenta con escalas para medir los comportamientos dirigidos al trabajo y pone énfasis en los objetivos y en las facilidades laborales. Su éxito depende del grado de responsabilidad que asume el líder para hacer que los trabajos se lleven a cabo". (Lussier, 2002.p 69) |
| CENTRADO EN LOS EMPLEADOS | "Posee escalas para medir dos clases de comportamientos orientados en los que se destaca un liderazgo de apoyo y facilidades |

| | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | de interacción". (Lussier, 2002. p70) |
| CARISMÁTICO | "Un líder carismático es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores". (Zepeda, 1999.p67). Con frecuencia el líder busca ser admirado, obtener el afecto y el reconocimiento de sus seguidores. |
| SITUACIONAL | "Este plantea que no existe ningún estilo de liderazgo que sirva para todas las situaciones ni para todas las personas, que la dirección e interacción será diferente para cada tipo de persona y para cada situación". (Zepeda, 1999. p 68) |
| PARTICIPATIVO | "El líder participativo posee las siguientes habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. El reto en el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos. 2. Inspirar una visión compartida que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros. 3. Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás. 4. Modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y plantar pequeños triunfos. 5. Dar valor al corazón, o sea, reconocer las contribuciones y celebrar los logros." (Zepeda, 1999. P 70) |
| RELACIONAL | "Los principios que deben orientar su actuación son: alto enfoque en las relaciones, búsqueda incesante por construir calidad en su organización y cuidado especial en las finanzas de la misma". (Zepeda, 1999. P 71) |
| ASESORÍA | "Las habilidades del liderazgo por asesoría son : habilidad de contacto, habilidad empatía; habilidad para aconsejar; habilidad para impulsar a los otros, habilidad como formador, habilidad para confrontar y retar". (Zepeda, 1999. P 71) |
| COMPLETIVO | "El quehacer del dirigente consiste en contribuir con el grupo al nivel en que lo haría cualquier otro integrante del mismo, sin adquirir ningún papel protagónico en sus actividades". (Zepeda, 1999. P 73) |

2.3.3. COMUNICACIÓN

¿Qué pasa cuando los colaboradores en una organización dicen carecer de comunicación formal por parte de las jefaturas? ¿ Incide la falta de comunicación formal en el ambiente laboral?

Se ha comprobado en diversas investigaciones que cuando las organizaciones no tienen los sistemas de comunicación adecuados ello repercute directamente en el ambiente laboral.

Sobre el particular afirman Davis y Newstrom (2000) que ; “... sin género de duda que cada acto de comunicación influye en la organización de alguna manera, así como el aletear de una mariposa en California influye (así sea muy ligeramente) en la subsecuente velocidad de los vientos en Boston”. (p.53)

Para todo ser humano es importante conocer qué sucede en el ambiente donde se desenvuelve, pero cuando esta comunicación viene de las personas que de alguna manera ejercen autoridad, tiene mucho más valor y credibilidad; es por eso que : “ La función de los administradores es decisiva, dado que a ellos les corresponde no sólo poner en marcha la comunicación, sino también transmitirla a los empleados y ofrecer a éstos una interpretación”. (Davis y Newstrom .2000 . p 54)

La comunicación se define como el proceso mediante del cual; “... el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa” (La Comunicación. www.monografias.com. Recuperado el 31 de enero de 2005)

La organización deberá ser cuidadosa al escoger la forma por medio del cual transmitirá los comunicados, porque la actitud que asuman los colaboradores depende de cómo se trasmite y de las características de estos.

“ En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo ” (La Comunicación. www.monografias.com. Recuperado el 31 de enero de 2005)

Existen varios tipos de comunicación, la formal que es la que oficialmente da la organización: boletines, procedimientos, directrices, circulares, reuniones, etc. y la informal, que es la que prevalece en los pasillos y actividades de diversa índole. Generalmente esta es la que termina en chismes u otros comentarios, que de no ser canalizados adecuadamente, pueden dañar el ambiente laboral.

“ Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización” (La Comunicación. www.monografias.com. Recuperado el 31 de enero de 2005)

Cuando se mejora el proceso de comunicación en la organización, se alcanzan beneficios directos, como :

- ✓ “Baja el nivel de incertidumbre del personal al poder conocer qué es lo que pasa en la organización.
- ✓ Se incrementa el autoestima individual de los colaboradores como consecuencia de saberse “sujetos con acceso a más información”.
- ✓ Se produce un visible mejoramiento de las relaciones interpersonales, como consecuencia de un mejor manejo de los conflictos interpersonales.
- ✓ Mejora radicalmente la imagen del líder del equipo al percibirse que “no esconde información”.
- ✓ Mejoran los procesos al comprenderse mejor los objetivos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones por mejor acceso a las fuentes de información.
- ✓ Como resultado de todo ello, se incrementa el rendimiento personal y la productividad”.(Banco Nacional de Costa Rica, 2002, p 40).

2.3.4. RELACIONES INTERPERSONALES

La relación con otras personas, sea dentro o fuera de la organización, es relevante, porque retrata como son las relaciones con los demás. Se observa que algunos tienen facilidad de relación, otros serán tímidos, otros tendrán dificultades por poca tolerancia a situaciones

controversiales, en fin, cada individuo tiene su forma especial de relacionarse con el otro o con los otros.

Las relaciones interpersonales; "... consisten en la interpretación recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una"

(Taller Relaciones Interpersonales.

<http://search.edu/Correccion/RelacionesInterpersonales/TallerRelacionInterpersonalesenlaorganización>. Recuperado 31 de enero de 2005)

El tener satisfechas las perspectivas, personales y laborales, el respeto de las ideas y opiniones manifiestas, y la comprensión de los sentimientos de los colaboradores, son algunos de los indicadores importantes que se deberán de considerar, cuando se trata las relaciones entre personas.

El manejo de las relaciones interpersonales en la organización, es vital para el logro de objetivos organizacionales.

2.3.5. CONFLICTOS

El conflicto se presenta cuando; "... alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona." (Lussier,2002,p 125).

El conflicto puede ser funcional o disfuncional : "Cuando el conflicto no se resuelve en forma eficaz, repercute en forma negativa; y cuando impide la consecución de los objetivos organizacionales se convierte en algo negativo o en un conflicto disfuncional...

El conflicto funcional se da cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización. El conflicto funcional aumenta la calidad de las decisiones del grupo y conduce a cambios innovadores. En la actualidad, lo importante no es si el conflicto es negativo o positivo sino cómo manejarlo en beneficio de la organización". (Lussier, 2002.p 125).

Los conflictos que se presentan frecuentemente en las organizaciones son los INTRAPERSONALES, estos se originan; “...desde el interior del individuo como resultado de los roles competitivos que se asumen”. Los conflictos INTERPERSONALES, son los; “... que afectan las emociones. Los individuos tienen la necesidad de proteger su autoestima y la imagen de sí mismos contra el daño que les causan otras personas”. Por último, se presentan los conflictos INTERGRUPALES; “...estos problemas se parecen a las guerras entre bandas juveniles. Cada grupo intenta socavar la posición del otro, adquirir poder y mejorar imagen”. (Keith y Newstrom, 2003.p 308-309).

2.3.6. PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES

La participación en la toma de decisiones; “... es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo, que las alienta a contribuir con los objetivos del grupo y a compartir la responsabilidad por tales objetivos”. (Keith y Newstrom, 2003.p 221).

Por medio de esta, el colaborador; “... tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, especialmente con la introducción de cambios”. (Keith y Newstrom, 2003.p 223).

La participación en la toma de decisiones implica tener personas motivadas, con una autoestima alta, con lo que los conflictos disminuyen y se mejora la comunicación. Sus efectos se reflejan en el comportamiento general de los colaboradores de la organización.

La participación de los colaboradores en la organización, además de mejorar la productividad aumenta; “... la motivación, ya que los empleados se sienten más aceptados y que son parte de la situación. También mejoran su autoestima, la satisfacción en el trabajo y cooperan más con la administración. Es frecuente que los resultados incluyan una reducción de conflictos y el estrés, un mayor compromiso con los objetivos y una mejor aceptación al cambio. Suelen disminuir la rotación de personal y el ausentismo, ya que los empleados sienten que tienen un mejor centro de trabajo y mayor éxito. Por último, el acto de la participación misma establece una

mejor comunicación, cuando las personas analizan conjuntamente los problemas de trabajo”. (Keith y Newstrom, 2003.p 225).

Como corolario de lo expuesto, las variables citadas sobre el clima organizacional: la motivación, el liderazgo, la comunicación formal, las relaciones interpersonales, los tipos de conflictos y la participación en la toma de decisiones, todas están estrechamente vinculadas e inciden directamente en el comportamiento de la organización. Por ejemplo, para que los colaboradores estén motivados, se necesitará de un buen líder, de comunicación fluida, de excelentes relaciones interpersonales, de la intervención oportuna en la resolución de conflictos y de tomar en cuenta al colaborador en la toma de decisiones importantes de la organización. Otro ejemplo, sería el siguiente: Sí existe un liderazgo en la organización, este se apreciará en la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales, el tipo de conflicto que surja y la participación en la toma de decisiones. Ejemplo contrario, será que al carecer la organización de una comunicación formal adecuada, esta repercutirá negativamente en cada una de las variables antes mencionadas y son el objeto de este trabajo.

CAPITULO TERCERO
METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó la metodología de la investigación descriptiva.

Se justifica la utilización de este método porque el clima Organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas reúne una serie de elementos que si se realiza una correcta y oportuna recolección y medición de datos, conllevará a presentar una visión técnica y real, del comportamiento y tendencias dentro de su clima organizacional.

Actualmente se cuenta con el conocimiento informal de las diferentes manifestaciones, comportamientos y tendencias, en lo que respecta a formas de comunicación, motivación, relaciones interpersonales, estilos de liderazgos, tipos de conflicto y participación en la toma de decisiones. Sin embargo, no existe ningún mecanismo formal que mida y describa desde la perspectiva científica éstas variables de interés.

Se aplicó esta metodología de investigación, principalmente, porque permite recopilar una serie de datos que serán determinantes para describir una serie de situaciones vinculadas con el clima organizacional.

Como producto final, la Gerencia de Administración y Finanzas, conocerá cuántos y qué tipos de conflicto se presentan directamente dentro de los departamentos. También conocerá cuáles son las formas de comunicación formal que existen, cuántos estilos de liderazgo hay, si los colaboradores se les participa en la toma de decisiones, cuáles son los porcentajes de motivación y si éstos afectan en forma negativa el desarrollo del trabajo. De igual manera se conocerá cómo influyen las relaciones interpersonales en la consecución de los objetivos y metas de la Gerencia.

Con los resultados de esta investigación la Gerencia pasará del conocimiento informal de las diferentes manifestaciones, al conocimiento formal, con las ventajas de poseer la descripción actualizada de cada una de las situaciones y contar con la posibilidad de actualizar y ampliar la información cuando considere necesario; así como extender los alcances de su metodología y resultados hacia otras áreas de trabajo de la Empresa.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION

La unidad de análisis de esta investigación son los colaboradores que se encuentran ubicados en la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) de la Refinadora Costarricense de Petróleo; estos tienen la categoría por plaza que se detalla seguidamente.

Cuadro No. 1
Categoría por Plaza
Gerencia de Administración y Finanzas
Refinadora Costarricense de Petróleo
Febrero-2005

| CATEGORIA POR PLAZA | NUMERO DE FUNCIONARIOS |
|---------------------|------------------------|
| Técnico | 101 |
| Superior | 1 |
| Ejecutivo | 16 |
| Profesional | 57 |
| Servicio | 213 |
| Administrativo | 92 |
| TOTAL | 480 |

Fuente: Departamento Administración de Personal

Además, estos funcionarios prestan sus servicios en todos los planteles de la Empresa, ubicados en casi todo el territorio nacional.

3.3 FUENTES DE INFORMACION

3.3.1 FUENTES PRIMARIAS

Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) de la Refinadora Costarricense de Petróleo, a quienes se les administrará una encuesta.

3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Material general y específico, sobre el tema de investigación: libros, documentos, revistas, etc. Así como documentación de la Empresa: manuales, diagnósticos, archivos, procedimientos, directrices, etc.

3.4 INSTRUMENTOS

En esta investigación se utilizó una encuesta, que fue diseñada para recolectar la información necesaria, vinculada con el problema y los objetivos definidos.

Se utiliza la encuesta porque es el instrumento que permite la obtención de información específica de un grupo significativo de colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF).

Se administró individualmente y su objetivo principal fue conocer la percepción que tienen los colaboradores de la GAF sobre las formas de comunicación formal, de participación en la toma de decisiones, formas de motivación, tipos de relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y los tipos de conflictos.

La validez de la encuesta se obtuvo mediante la medición de las variables que están definidas en la investigación, que permitirá obtener la información completa y detallada que se necesita para mostrar la realidad del fenómeno estudiado: el clima organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas.

En la descripción de la encuesta, se previó el acompañamiento de la definición de cada una de las variables de esta investigación: formas de comunicación formal, participación en la toma de decisiones, formas de motivación, tipos de relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y los tipos de conflictos, con el propósito de que los encuestados tuviesen el mismo concepto, en el momento de dar las respuestas sobre cada asunto consultado. Conforme el diseño de la encuesta, se garantizó que la respuestas estuvieran acordes con el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación.

La confiabilidad del instrumento utilizado se fundamenta en que se aplicó a treinta colaboradores como prueba piloto y , los resultados de esta y los resultados finales de la investigación , tienen gran similitud.

3.5 MUESTRA

La investigación es de tipo descriptivo y se aplica un enfoque cualitativo. Como el único instrumento que se utiliza es la encuesta, se tiene muy en cuenta la representatividad la cual es esencial para reducir el margen de error en la obtención de los resultados.

La población total es de 480 colaboradores de la GAF, que se encuentran laborando en todos los planteles ubicados en casi todo el país. La ubicación según la estructura de la empresa y la distribución en relación con el número de plazas, es la siguiente:

Estratificación

| Distribución Estructurada | Total de plazas | % | Personas encuestadas |
|---------------------------------------|-----------------|------------|----------------------|
| Gerencia de Administración y Finanzas | 7 | 1 | 3 |
| Dirección de Recursos Humanos | 92 | 19 | 41 |
| Dirección de Suministros | 53 | 11 | 24 |
| Dirección Adm. Financiera | 73 | 15 | 32 |
| Dirección Adm. de Bienes y Servicios | 255 | 53 | 113 |
| TOTAL | 480 | 100 | 213 |

Fuente: Departamento de Desarrollo de Personal. Marzo 2005

La población encuestada fue de 213 funcionarios, conforme a la distribución indicada en el cuadro anterior. Este número total de encuestados se obtiene por el procedimiento del muestreo que a continuación se detalla.

Se definió el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

Donde

N: 480

$z_{\alpha/2}$: 1.96

p: 0.5

q: 1 – p

d: 0.05

α : 95%

Se utiliza la fórmula:

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

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$n = \left(\frac{1.96 \cdot \sqrt{0.5 * 0.5}}{0.05} \right)^2$$

$$n = 384.16 \approx 384$$

$$n = \left(\frac{n}{1 + \frac{n}{N}} \right)$$

Sustituyendo en la fórmula anterior tenemos:

$$n = \left(\frac{384}{1 + \frac{384}{480}} \right)$$

$$n = 213.33 \approx 213$$

No obstante que la muestra fue de doscientos trece funcionarios, la encuesta se administró a doscientos veinte, ya que se previó que algunos de los entrevistados no respondieran el mismo.

3.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

Esta investigación pretende medir variables que conforman el clima organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas, que son observables, por ejemplo si existen buenas o malas relaciones interpersonales, si existe adecuada o inadecuada comunicación formal, si consideran mi criterio o no en la toma de decisiones, si el liderazgo es negativo o positivo, si la motivación se da o no se da, si es conflictiva o no el área de trabajo.

Al determinar cuál es la realidad en esta Gerencia, se tendrá la oportunidad de emitir una recomendación asertiva, que se plasmará en la propuesta de estrategia para mejorar el clima organizacional, contribuyendo de alguna manera a crear un ambiente sano y agradable; así como a contribuir directamente en el logro de los objetivos organizacionales de la Refinadora Costarricense de Petróleo.

El recurso humano es lo más valioso que tiene una organización, es la afirmación de muchos autores que han escrito sobre Administración. Pero pocas organizaciones dan énfasis a este recurso. Esta investigación, de alguna manera, compromete a un sector de la Refinadora Costarricense de Petróleo, como es la Gerencia de Administración y Finanzas, a conocer qué sucede en la actualidad y lo más importante, permite sugerir cómo mejorar el clima organizacional, por medio del diseño de una estrategia.

Las limitaciones más destacadas que afectan de alguna manera esta investigación son:

a. La mayoría de los colaboradores de la Refinadora Costarricense de Petróleo, han perdido, la credibilidad en la implementación de nuevos programas de mejora, porque consultados, se inicia el programa y generalmente no concluye; otro aspecto es que no se utiliza la metodología adecuada al perfil de colaboradores al que está dirigido el programa, lo que se traduce en actitudes negativas cuando se les administra algún instrumento para este fin.

b. No se logró conocer los resultados de los trabajos realizados sobre clima organizacional en algunas áreas de la empresa, por los colaboradores del Departamento de Protección Integral, alegando que los resultados son estrictamente de conocimiento de los que integran este Departamento para efectuar la intervención que se requiera. El haber tenido acceso a esta información hubiera enriquecido aún más la investigación, tanto en la dirección como en el análisis de los resultados obtenidos.

CAPITULO CUARTO
INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

IV. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el contenido de esta investigación, se colige que se administró una encuesta en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo; en los meses de mayo, junio y julio del 2005, específicamente a doscientos trece funcionarios de las Direcciones que la componen, a saber: Administración de Bienes y Servicios, Suministros, Financiera y Recursos Humanos. Además se le pasó a algunos funcionarios que laboran directamente en esta Gerencia. Sin embargo previendo, el no poder recolectar las doscientos trece encuestas se enviaron a los diferentes departamentos algunas adicionales, lográndose recolectar doscientas veinte.

Antes de administrar la encuesta se realizó estratificación de la muestra, para que la distribución fuera significativa y al momento de realizar la interpretación y análisis de la información obtenida, esta fuese lo suficientemente valiosa, para arribar a conclusiones y recomendaciones que permitan sugerir o indicar medidas que tiendan al mejoramiento del clima organizacional de la Gerencia estudiada.

En síntesis, se procuró por todos los medios de vigilar que los datos obtenidos describieran el fenómeno estudiado asertivamente, con la finalidad de dar un aporte objetivo y técnico, a la Gerencia de Administración y Finanzas en torno al tema investigado: Diagnóstico del Clima Organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas.

La caracterización de los colaboradores entrevistados, es importante tenerla como referencia antes de iniciar la interpretación y análisis de los resultados, porque la trayectoria institucional, el grado académico, la ubicación, el puesto, etc. permite tener una visión amplia de los criterios exteriorizados en la encuesta.

De los doscientos veinte funcionarios entrevistados, ciento treinta y cuatro (134) de ellos tienen entre 10 y más de 20 años de laborar para la Empresa (ver cuadro 1 del anexo 2) ; ciento setenta y dos (172) se desempeñan en puestos no profesionales (ver cuadro 2); ciento trece (113) tienen el grado académico de primaria completa e incompleta, secundaria completa e incompleta (ver cuadro 3) .

La mayoría de los colaboradores se encuentran ubicados en el Area Metropolitana (ver cuadro 5) y ciento cuarenta y cuatro (144) son hombres y setenta y cuatro (74) son mujeres (ver cuadro 6).

Las variables consideradas en esta investigación son las que se detallan y se operacionalizan de la siguiente manera:

1. Comunicación Formal

Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con la comunicación formal, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta.

2. Toma de decisiones

Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con la participación en la toma de decisiones, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta.

3. Motivación

Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con la motivación, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta.

4. Relaciones Interpersonales

Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con las relaciones interpersonales, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta.

5. Estilo Liderazgo

Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en

relación con el estilo de liderazgo, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta.

6. Tipos de Conflictos

Percepción de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas en relación con los tipos de conflictos, que se obtendrá por medio de la administración de la encuesta.

A continuación se hace una interpretación y análisis de las variables consideradas en la investigación y son las que se detallan de la siguiente manera:

1. Los modos de comunicación formal de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

Variable: Modos de Comunicación

Se puede afirmar que la percepción que tienen los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas, en relación con los modos de comunicación formal, es que el más utilizado es el memorando, ya que un 53% de los encuestados en la GAF así lo manifestó (ver gráfico 1). Además opinan, 148 de ellos, que el medio de comunicación señalado por ellos, es el correcto (ver cuadro 7). Los funcionarios que opinaron que no era el correcto, manifiestan un 20,91%, que las reuniones deberían ser las indicadas (ver cuadro 8). Cuando se les preguntó si se consideran informados de los asuntos oficiales de la Empresa, por el medio de comunicación formal, el 61.36% dijo que a veces (ver cuadro 9).

De la información anterior se desprende que los funcionarios de la GAF identifican los medios de comunicación formal de acuerdo con el tipo de estructura piramidal que predomina en la institución, es decir que la comunicación oficial válida es la que se da por escrito y proviene del superior jerárquico. Es obvio, que existe un vacío en cuanto al recibir comunicación de los eventos oficiales por medio del canal de comunicación formal, como también se percibe el deseo de que haya apertura en cuanto a poder

comunicarse directamente a través de reuniones formales, para tratar asuntos de interés institucional.

2. La participación en la toma de decisiones de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

Variable: Toma de Decisiones

Un 41% de los funcionarios de la GAF, manifestó que se sienten tomados en cuenta a veces, en la toma de decisiones por parte de las jefaturas o personas que asumen este rol (ver gráfico 2). Consideran, un 38.18% que les gustaría que los participarán cuando van a decidir sobre asuntos relacionados con sus funciones y área de trabajo, por medio de reuniones (ver cuadro 10). De los colaboradores de la GAF, aproximadamente un 67% dijo la forma que le gustaría que los tomaran en cuenta en la toma de decisiones, entre las que se citan son las reuniones, preguntas verbales y la asignación de un trabajo especial (ver cuadro 11)

Una vez más se percibe el sentir de los funcionarios de esta Gerencia, como es el de tener la posibilidad de reunirse directamente con los encargados de las áreas donde se encuentran ubicados, para tratar los asuntos relevantes.

3. Formas de motivación que se utilizan en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

Variable: Motivación

Al ser consultados los funcionarios de la Gerencia de Administración y Finanzas, sobre la motivación que reciben, un 45% dijo que no reciben motivación por el trabajo que realizan (ver gráfico 3); y que la forma en que aquellos que la reciben, un 9.55% y un 9.09% manifestaron que a través del reconocimiento económico y escrito (ver cuadro 12).

Ante la posibilidad de diseñar un plan de intervención para mejorar las formas de motivación que deberían de aplicarse, las actividades que recomiendan para ser incluidas

son: el reconocimiento verbal, seguido del reconocimiento especial escrito (certificado) y el otorgamiento de una beca para iniciar estudios (Ver cuadro 13).

Es importante recalcar que la percepción de los colaboradores en relación con la motivación recibida, es casi nula y que el deseo que impera, es el acercamiento cara a cara con aquellas personas que ejercen la autoridad delegada por medio del puesto.

4. Relaciones interpersonales que tienen los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

Variable: Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales de los colaboradores de la GAF, son percibidas por ciento veinte (120) de ellos como buenas (ver gráfico 4) y que los problemas que se presentan son los de tipo interpersonal, seguidos por los personales y los interdepartamentales (ver cuadro 14); asimismo señalan que la actividad que ayudaría a mejorarlas, serían las reuniones (ver cuadro 15).

La necesidad de un contacto directo del personal y las jefaturas, es la percepción que tienen los entrevistados, como forma de colaborar en cualquier situación compleja que deba atenderse o mejorarse. Este tipo de relación beneficiaría el clima organizacional al haber una mayor comunicación.

5. Estilo de liderazgo de las jefaturas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

Variable: Estilo de Liderazgo

En relación con el liderazgo, noventa (90) de los funcionarios de la GAF consideran que las jefaturas son líderes a veces y cuarenta y tres (43) dicen que definitivamente no lo son. (ver cuadro 16).

El estilo de liderazgo que predomina, según el criterio de los encuestados, en las diferentes áreas de la GAF es el autocrático (ver gráfico 5). Esto indica que es un estilo que supervisa muy de cerca al trabajador y le da pocas posibilidades de creatividad.

Las actividades que recomiendan para fomentar el liderazgo en su área de trabajo son la capacitación a las jefaturas y los cursos cortos sobre liderazgo; así como un programa para formación de líderes e incluir dentro del proceso de selección de personal una prueba para reconocer características de potenciales líderes (ver cuadro 17).

6. Tipos de conflictos de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.

Variable: Tipos de Conflictos

Los conflictos, de acuerdo con la percepción de ciento sesenta y cuatro (164) empleados, de las diferentes dependencias de la GAF, señalan que están presentes en las diferentes áreas de trabajo(ver cuadro 18).

Los tipos de conflictos más frecuentes, según lo dicho por los funcionarios de la GAF son las relacionadas con los chismes, seguidos por los que se dan entre dos personas y entre departamentos. Aproximadamente el 5% manifestó que otros tipos de conflictos surgen por desacuerdos, casos propios de trabajo, mal uso de la autoridad, envidias y malos entendidos(ver gráfico 6).

Las personas que deberían intervenir en la resolución de estos, opinan ochenta y nueve de los entrevistados que intervienen a veces y cincuenta y uno (51) que definitivamente no lo hacen (ver cuadro 19)

La opinión de ciento ochenta y dos (182) de los trabajadores, que una adecuada intervención para solucionar conflictos, serían las reuniones de grupo con las jefaturas (ver cuadro 20).

Es importante señalar como la comunicación informal está presente en la Gerencia de Administración y Finanzas, considerando el tipo de conflicto que predomina; así como la urgencia de que las jefaturas valoren que las reuniones, son una opción para el mejoramiento de un área deficitaria.

Conforme los resultados descritos y los objetivos planteados, se observa que el clima organizacional de la GAF debe ser atendido para un mejor desempeño del personal que la compone. Si bien la organización es parte de un ambiente, este debe redefinirse para contar con personas que se sientan informadas, motivadas, capacitadas y orientadas por un liderazgo que busque mayor reconocimiento por el logro.

CAPITULO QUINTO
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se puede apreciar estamos ante una Empresa que tiene una estructura convencional, donde los empleados tienen muchos años de laborar para esta, fenómeno que puede incidir directamente ante las propuestas de cambio, tanto a lo interno como a lo externo, en temas empresariales y tecnológicos.

El trabajador al permanecer muchos años en el mismo puesto y realizando las mismas funciones llega a sentirse inamovible; lo que lógicamente incide en su comportamiento dentro de la organización, manifestándose en la cultura y el clima organizacional.

Las actitudes, las percepciones y la participación dentro de un proceso de cambio, se manifiestan en resistencia genuina por su condición. También, si agregamos un grado académico de nivel medio - bajo, aunado a las pocas expectativas de rotación o ascensos, es evidente que el trabajador, además se frustra y se aliena. La comunicación formal, en donde predomina el respeto a la cadena de autoridad imperante en la empresa repercute de cierta manera en las redes de comunicación informal, reconocida ampliamente como el rumor; en el liderazgo, en los tipos de conflictos, en las relaciones interpersonales, en la toma de decisiones y la motivación, entre otros.

Algunas conclusiones respecto de en las diferentes dependencias de la Gerencia de Administración y Finanzas, son:

1. La comunicación formal que la caracteriza es la escrita, por medio del Memorando, reflejándose que la información fluye respetándose la cadena de mando de la institución.
2. En la toma de decisiones en las diferentes áreas, los funcionarios no se sienten participados por las personas que desempeñan el nivel de autoridad .
3. Los colaboradores no perciben ningún tipo de motivación por las funciones que realizan.

4. Los trabajadores perciben problemas de relaciones interpersonales, en las diferentes áreas.
5. El tipo de liderazgo que predomina, es el autocrático.
6. Los tipos de conflictos, más frecuentes, se presentan por situaciones interpersonales y por chismes.

Es importante acotar que dentro de las sugerencias relacionadas con las actividades para mejorar la comunicación formal, la participación en la toma de decisiones, la motivación, las relaciones interpersonales, liderazgo y los tipos de conflictos, son las reuniones y la necesidad de que verbalmente se les exprese cualquier tema relacionado con las funciones que realizan. Estas actividades se perciben como un medio adecuado e idóneo, para lograr que cada uno manifieste lo que siente y piensa, en torno a cualquier tema tratado y además, lo que les haría sentir mejor, es que los acuerdos a los que se lleguen en estas reuniones o indicaciones verbales, sean respetados por todos los que participan.

Otro punto interesante, es el rol de las Jefaturas, las que se perciben timoratas, en relación con el trato de las situaciones relacionadas con el subalterno, como lo son la motivación, la intervención de resolución de conflictos y de problemas de relaciones interpersonales, la participación en la toma de decisiones y la comunicación de asuntos oficiales de la organización, a pesar de que el estilo liderazgo predominante es el autocrático.

De la información obtenida dentro de este proceso, los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas, expresaron críticas fuertes donde se percibe resentimiento y frustración hacia la Administración en forma general, dirigiendo las apreciaciones hacia los criterios que se utilizan para seleccionar a las personas que ingresan por primera vez y en el proceso para la participación en concursos internos y ascensos. Sienten que no son tomados en cuenta y que deben conformarse con lo que tienen, mientras que otros ostentan puestos de mayor responsabilidad sin tener los méritos y los conocimientos adecuados dentro de una Empresa especializada como lo es la Refinadora Costarricense de Petróleo, en el ámbito nacional.

Mucho se ha dicho que los líderes no nacen se hacen; y que estos pueden ser identificados en cualquier nivel de la organización; afirmaciones que se comparten plenamente. Sin embargo, después de realizar esta investigación se comprueba que estamos frente a una institución pública, donde su estructura organizacional es piramidal, donde los roles delegados a la jefaturas son respetados jerárquicamente, donde la comunicación formal fluye conforme al puesto, donde los empleados sienten una gran ausencia de motivación y de participación en la toma de decisiones y del no compromiso por parte de las jefaturas para resolver conflictos generados por problemas interpersonales o departamentales, oportunamente; es que se recomienda desarrollar una estrategia dirigida a las jefaturas.

Esta estrategia se fundamenta en que el rol se los da el puesto; y son a ellas a las que se deben dirigir todos los esfuerzos para sensibilizarlas de alguna manera sobre lo importante y el impacto que tienen en el comportamiento de los subalternos.

Considerando lo anterior, se diseña la Propuesta a la Gerencia de Administración y Finanzas para implementar una estrategia para mejorar el clima organizacional, dirigida estrictamente a las jefaturas.

PROPUESTA

PROPUESTA

Con fundamento en el diagnóstico realizado en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Refinadora Costarricense de Petróleo, se ha elaborado la presente estrategia para mejorar el clima organizacional de la Gerencia indicada.

Objetivo General

Diseño de una estrategia para el mejoramiento del clima organizacional de la GAF

Objetivo Específico

Elaborar un Plan de Acción orientado a satisfacer las necesidades expuestas por los colaboradores de la GAF, en relación con la comunicación formal, la motivación, las relaciones interpersonales, la participación en la toma de decisiones, el liderazgo y resolución de conflictos

Responsable

El responsable de ejecutar este Plan de Acción será la Dirección de Recursos Humanos, por medio del Departamento de Desarrollo de Personal, quienes elaborarán el pedido correspondiente, para ejecutar el proyecto bajo la modalidad de contratación directa.

Indicadores

- Mejoramiento en las formas utilizadas en la Comunicación Formal
- Progreso en la forma de motivar al personal
- Desarrollo de nuevas técnicas de resolución de conflictos
- Mejora en la participación de los colaboradores en la toma de decisiones

- Incremento por parte de las jefaturas en la resolución de conflictos
- Intensificación del ejercicio de un tipo de liderazgo participativo.

Resultados Esperados

Mayor satisfacción de los funcionarios de la GAF, cuando realiza las funciones asignadas.

Proyecto

- REDEFINICIÓN DEL ROL DE LAS JEFATURAS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, DE LA REFINADORA COSTARRICENSE DE PETRÓLEO.

Actividades

- Implementación de un curso de capacitación intensivo que permita desarrollar las habilidades necesarias a las jefaturas, para realizar cambios significativos en la forma de ejercer su rol.
- La información referencial para iniciar el curso de capacitación será el Diagnóstico elaborado en la GAF, sobre Clima Organizacional.
- El tema clave será “ Comportamiento Organizacional”, ya que por definición comprende el aprendizaje y la utilización de los conocimientos acerca de como se comportan las personas, individual y grupalmente, dentro de las organizaciones.
- Los subtemas a tratar, entre otros: estructura organizacional, motivación, liderazgo; relaciones interpersonales, participación en la toma de decisiones, resolución de conflictos, comunicación formal, motivación, entre otros.

- El curso se impartirá en veinticuatro (24) sesiones de trabajo, fuera de la Empresa. Las cuales se distribuirán de la siguiente manera: una sesión por semana, con una duración de ocho horas y de participación obligatoria.
- Participarán de esta capacitación el Gerente de Area, tres asistentes de Gerencia, cuatro Directores, diez Jefes de Departamento, diez supervisores del Area de Seguridad y Vigilancia, diez encargados de áreas específicas de los diferentes Departamentos .También se invitará a tres representantes del Sindicato de Trabajadores Petroleros Químicos y Afines (SITRAPEQUIA).
- La evaluación y el seguimiento, estarán bajo la responsabilidad del Departamento de Desarrollo de Personal, quienes al finalizar el curso realizarán la evaluación y aplicarán una encuesta, en un tiempo prudencial, para valorar los indicadores propuestos. De acuerdo con los resultados, este plan se impartirá por dos años consecutivos.
- El presupuesto y la meta se incluirá en el Plan Anual Operativo (PAO), del año 2006.
- El costo aproximado del curso será de quince mil dólares (\$ 15.000,00), por año.
- Para la ejecución de este curso de capacitación, se realizará previamente:

** Una exposición al Gerente de Area de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, sobre clima organizacional.

** Aprobación del Presupuesto requerido, para la ejecución del Proyecto.

** Establecer las coordinaciones necesarias con el Departamento de Desarrollo de Personal, para la ejecución del Proyecto y las expectativas que se esperan.

** Informar con tiempo prudencial, a los participantes sobre el Curso de Capacitación, que se desarrollará durante seis meses y la importancia empresarial.

** Involucrar a la representación laboral en el Proyecto a ejecutar, realizando una exposición previa a la Junta Directiva.

BIBLIOGRAFÍA

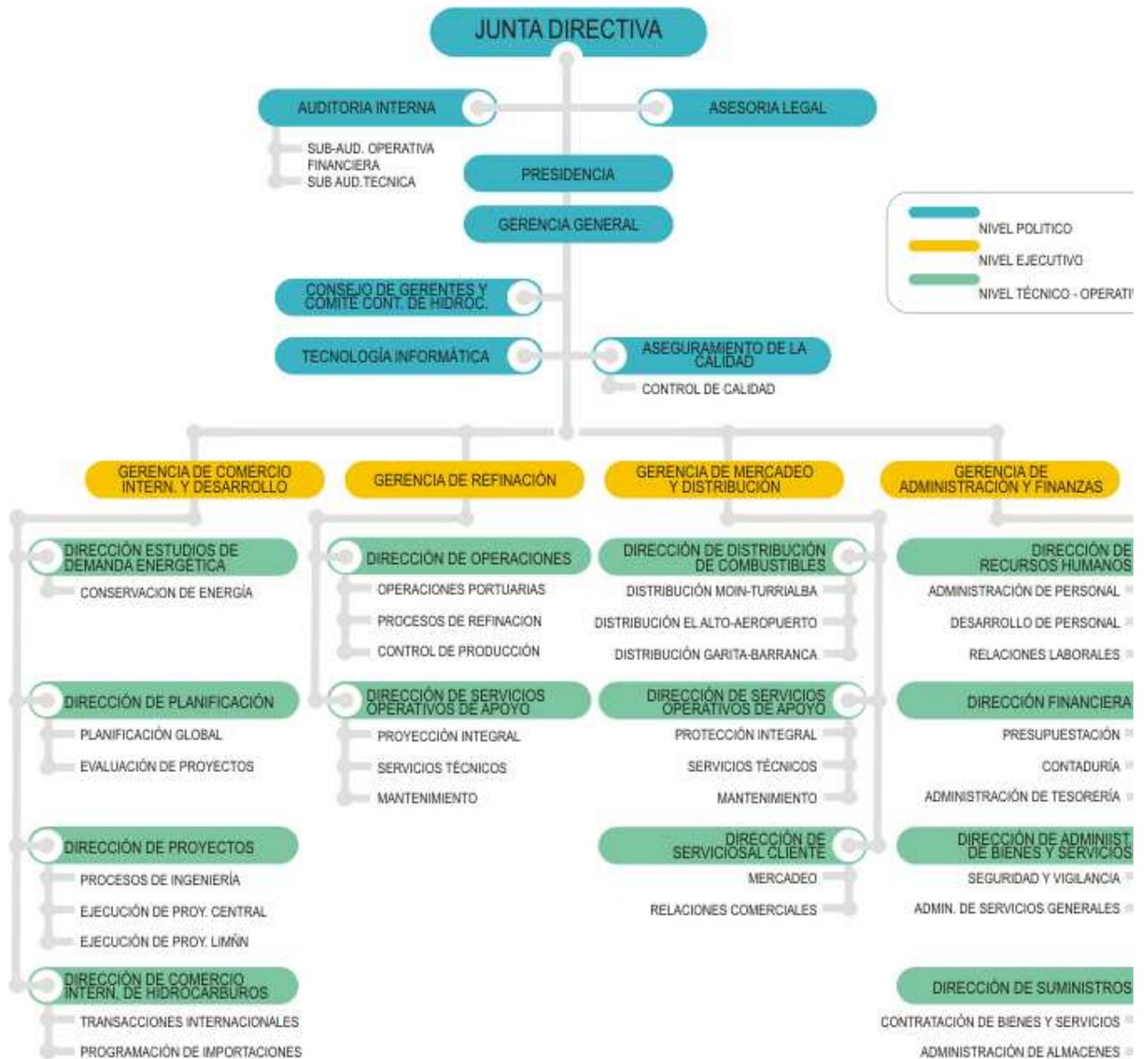
1. Comunicación y Relaciones Humanas. Minicurso. http://www.violenciaintrafamiliar.cl/cursos/mini3/main_com.htm. Recuperado el 16 de febrero de 2005
2. Definición Relaciones Humanas. Recuperado 31 de enero de 2005. <http://buscador.rincondelvago.com/definicion+relaciones+interpersonales>
3. Departamento de Desarrollo de Personal de la Refinadora Costarricense de Petróleo. Manual Descriptivo de Puestos. 1998. San José, Costa Rica.
4. Dirección de Planificación. Diagnóstico Empresarial de Recope. 2003. San José, Costa Rica.
5. Goncalvez P., Alexis. 2003. Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado 10 de enero de 2005. <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
6. Hagemann, Gisela. Motivación. 2002. Primera Edición Limusa Noriega Editores. México.
7. Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de rrhh.Venezuela. Recuperado el 10 de enero de 2005. <http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml>
8. Keith Davis, John W Newstron. 2000. Comportamiento Humano en el Trabajo. Undécima Edición, Mc Graw Hill. México.
9. Keith Davis, John W Newstron. 2002. Comportamiento Humano en el Trabajo. undécima Edición, Mc Graw Hill. México.

10. Lussier Robert N, Achua Christopher F.2002. Liderazgo, Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. Editorial Thomson Learning.México.
11. Martínez, Luis. Clima Organizacional. 1999. recuperado 10 de enero de 2005. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
12. Meza, Adriana B, Patricia Carballada González.2003. El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. México. Recuperado el 10 de enero de 2005. <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/diagno.htm>
13. Robbin, Stephen.1999. Comportamiento Organizacional. Prentice May. México.
14. Taller Relaciones Interpersonales. <http://search.edu/Correccion/RelacionesInterpersonales/TallerRelacionInterpersonalesenlaorganización>. Recuperado 31 de enero de 2005.)
15. Universidad Nacional de Colombia.2004. Seminario Teoría Administrativa. Colombia. Recuperado 10 de enero de 2005. www.virtual.unal.edu.co/.../manizalez/4010014
16. Zepeda, Fernando. 1999. Psicología Organizacional. Editorial Addison Wesley Longman. Pearson. México.

ANEXOS

ANEXO 1
ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA



ANEXO 2
CUADROS Y GRAFICOS

Cuadro No. 1
Años de Laborar
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Años | No. | % |
|-----------------------|------------|---------------|
| Menos de 1 año | 10 | 4,55 |
| 1 a Menos de 5 años | 29 | 13,18 |
| 5 a Menos de 10 años | 45 | 20,45 |
| 10 a Menos de 15 años | 39 | 17,73 |
| 15 a menos de 20 años | 50 | 22,73 |
| Más de 20 años | 45 | 20,45 |
| No Responde | 2 | 0,91 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Se observa en el cuadro que de los entrevistados, aproximadamente el 61%, tienen entre 10 y 20 años de laborar para la Refinadora Costarricense de Petróleo y solamente, alrededor de 4,5% tienen menos de un año de hacerlo. La antigüedad es un factor, si éste no es bien manejado por los administradores, para la implementación de cambios de tipo de empresarial o tecnológico; previendo la resistencia que podría presentarse, considerando la estabilidad laboral así como componentes importantes de la cultura que prevalece en la Empresa

Cuadro No. 2
Puesto que ocupa
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| Puesto | No. | % |
|-------------------------------|------------|---------------|
| Jefatura | 4 | 1,82 |
| Asistente de Gerencia | 0 | 0,00 |
| Profesional | 44 | 20,00 |
| Asistente Administrativo | 9 | 4,09 |
| Asistente Almacenes | 0 | 0,00 |
| Asistente Contabilidad | 0 | 0,00 |
| Asistente Recursos Humanos | 9 | 4,09 |
| Asistente Tesorería | 8 | 3,64 |
| Asistente Servicios Generales | 18 | 8,18 |
| Asistente Suministros | 8 | 3,64 |
| Técnico Recursos Humanos | 4 | 1,82 |
| Técnico Suministros | 1 | 0,45 |
| Cajero | 0 | 0,00 |
| Contador | 8 | 3,64 |
| Oficinista | 20 | 9,09 |
| Secretaria | 14 | 6,36 |
| Recepcionista | 2 | 0,91 |
| Misceláneo | 2 | 0,91 |
| Operador de .Equipo Móvil | 4 | 1,82 |
| Sup. Seguridad | 11 | 5,00 |
| Oficial de Seg. | 49 | 22,27 |
| Otro | 3 | 1,36 |
| No Responde | 2 | 0,91 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE
Operario de Mantenimiento (1) Analista de Presupuesto (2)

Se puede apreciar en el cuadro que de los 220 encuestados en la GAF., en promedio el 78,2% no ostentan un puesto profesional, de éstos solamente lo tienen alrededor del 22%; lo cual significa que algunos de ellos están ejecutando labores no profesionales, teniendo estudios universitarios; indicador importante de tomar en consideración, ya que éste se puede traducir en frustración para el funcionario, al no poder alcanzar un nivel superior

Cuadro No. 3
Grado Académico
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| Grado Académico | No. | % |
|------------------------------------|------------|---------------|
| Primaria incompleta | 1 | 0,45 |
| Primaria completa | 8 | 3,64 |
| Secundaria incompleta | 34 | 15,45 |
| Secundaria completa | 70 | 31,82 |
| Bachiller universitario completo | 12 | 5,45 |
| Bachiller universitario incompleto | 28 | 12,73 |
| Licenciatura completa | 49 | 22,27 |
| Licenciatura incompleta | 7 | 3,18 |
| Maestría completa | 7 | 3,18 |
| Maestría incompleta | 2 | 0,91 |
| Doctorado completo | 0 | 0,00 |
| Doctorado incompleto | 0 | 0,00 |
| No Responde | 2 | 0,91 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF

Se puede ver en el cuadro, que de los colaboradores entrevistados en la GAF, 113 de ellos no tienen estudios universitarios; solamente casi un 49% lo tienen. Tomando en cuenta la información obtenida en el cuadro No.2, se infiere que efectivamente funcionarios que ocupan puestos no profesionales, tienen estudios universitarios.

Cuadro No. 4
 Ubicación por Departamento
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Departamento | No. | % |
|-----------------------------|------------|---------------|
| Relaciones Laborales | 6 | 2,73 |
| Desarrollo de Personal | 12 | 5,45 |
| Administración de Personal | 24 | 10,91 |
| Contratación Bienes y Serv. | 16 | 7,27 |
| Administración de Almacenes | 8 | 3,64 |
| Seguridad y Vigilancia | 66 | 30,00 |
| Adm. Serv. Generales | 47 | 21,36 |
| Presupuestación | 7 | 3,18 |
| Contaduría Pública | 18 | 8,18 |
| Tesorería | 13 | 5,91 |
| Otro | 3 | 1,36 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Se aprecia que de acuerdo a la estratificación definida en la metodología de trabajo, para la recolección de la información se logró entrevistas a tres funcionarios que laboran directamente en la GA, 113 en la Dirección de Bienes y Servicios, 42 en la Dirección de Recursos Humanos, 24 en la Dirección de Suministros y 32 en la Dirección Financiera.

Cuadro No. 5
Ubicación Geográfica
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| Ubicación Geográfica | No. | % |
|-----------------------------|------------|---------------|
| Ofic. Centrales | 79 | 35,91 |
| Edificio Padilla | 69 | 31,36 |
| Refinería | 25 | 11,36 |
| Siquirres | 0 | 0,00 |
| Turrialba | 6 | 2,73 |
| Barranca | 6 | 2,73 |
| Liberia | 0 | 0,00 |
| La Garita | 6 | 2,73 |
| Aeropuerto Juan Santamaría | 3 | 1,36 |
| El Alto | 24 | 10,91 |
| No Responde | 2 | 0,91 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

La ubicación de la mayoría de los encuestados es el Área Metropolitana, aproximadamente un 67%; lo cual obedece que las Oficina Administrativas están ubicadas casi todas en esta área. Se logra entrevistar a 70 colaboradores, ubicados en Refinería, Turrialba, Barranca, La Garita, El Alto de Ochomogo y el Aeropuerto Juan Santamaría.

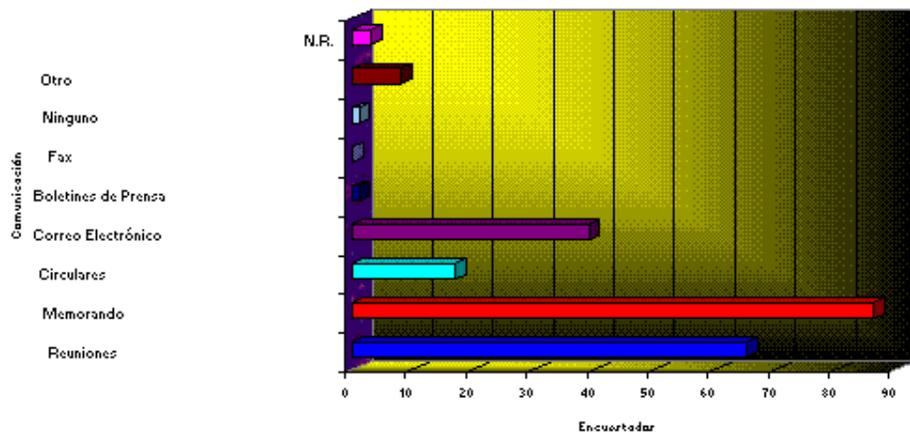
Cuadro No. 6
Género
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Género | No. | % |
|---------------|------------|---------------|
| Femenino | 74 | 33,64 |
| Masculino | 144 | 65,45 |
| No Responde | 2 | 0,91 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

En promedio un 65% de los encuestados son hombres y 35% de éstas son mujeres. Recope por ser una empresa operativa, se caracteriza por nombrar en los puestos a hombres.

Gráfico No.1
 Tipo de comunicación
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005



Fuente: Colaboradores de la GAF

De los tipos de comunicación más utilizados por los colaboradores de la GAF, es el Memorando, casi un 53%. El menos utilizado son los circulares

Cuadro No. 7

Tipo de comunicación formal que se utiliza lo considera correcto
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| Considera correcto | No. | % |
|---------------------------|------------|---------------|
| Sí | 148 | 67,27 |
| No | 68 | 30,91 |
| No Responde | 4 | 1,82 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

De los entrevistados, 148 de ellos manifestaron que el medio de comunicación formal utilizado es correcto, sólo alrededor de un 31% dijo que no es el adecuado.

Cuadro No. 8
 Tipo de comunicación formal correcto
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Correcto | No. | % |
|---------------------|------------|---------------|
| Reuniones | 46 | 20,91 |
| Memorando | 13 | 5,91 |
| Circulares | 7 | 3,18 |
| Correo Electrónico | 7 | 3,18 |
| Boletines de Prensa | 1 | 0,45 |
| Fax | 4 | 1,82 |
| No Responde | 142 | 64,55 |
| Otro | 0 | 0,00 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

De los que dicen que el tipo de comunicación utilizado en la GAF. No es el correcto, 46 de éstos dijeron que para ellos el correcto serían las reuniones; sólo uno dijo que los boletines de prensa.

Cuadro No. 9

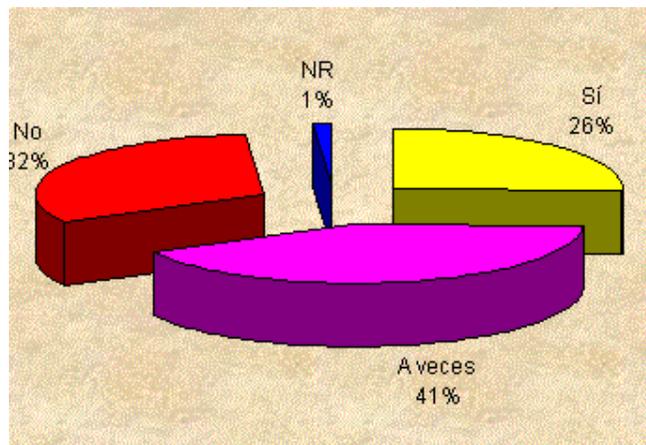
Se encuentra informado de los acontecimientos oficiales de la empresa a través de los medios de comunicación formal utilizados
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| Inform. Medios Comun. Formal | No. | % |
|-------------------------------------|------------|---------------|
| SÍ | 42 | 19,09 |
| A veces | 135 | 61,36 |
| No | 39 | 17,73 |
| No Responde | 4 | 1,82 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

En promedio el 61% de los colaboradores de la GAF., dijo encontrarse informado de los de los acontecimientos oficiales de la empresa, a través de los medios de comunicación formales utilizados, sólo 39 de ellos sí se consideran informados.

Gráfico No.2
Lo consideran en la toma de decisiones
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005



Fuente: Colaboradores de la GAF

Un 41 % de los colaboradores de la GAF manifestaron que a veces los consideran en la toma de decisiones de temas empresariales que dominan. Sólo 26% de ellos manifestaron que sí los toman en cuenta.

Cuadro No.10

Le gustaría que lo tomaran en cuenta en la toma de decisiones
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| Consideración | No. | % |
|----------------------|------------|---------------|
| Sí | 84 | 38,18 |
| A veces | 28 | 12,73 |
| No | 1 | 0,45 |
| No Responde | 107 | 48,64 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

En promedio el 51% de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas, dijeron que les gustaría ser considerados en la toma de decisiones; sólo uno dijo que no le gustaría.

Cuadro No. 11

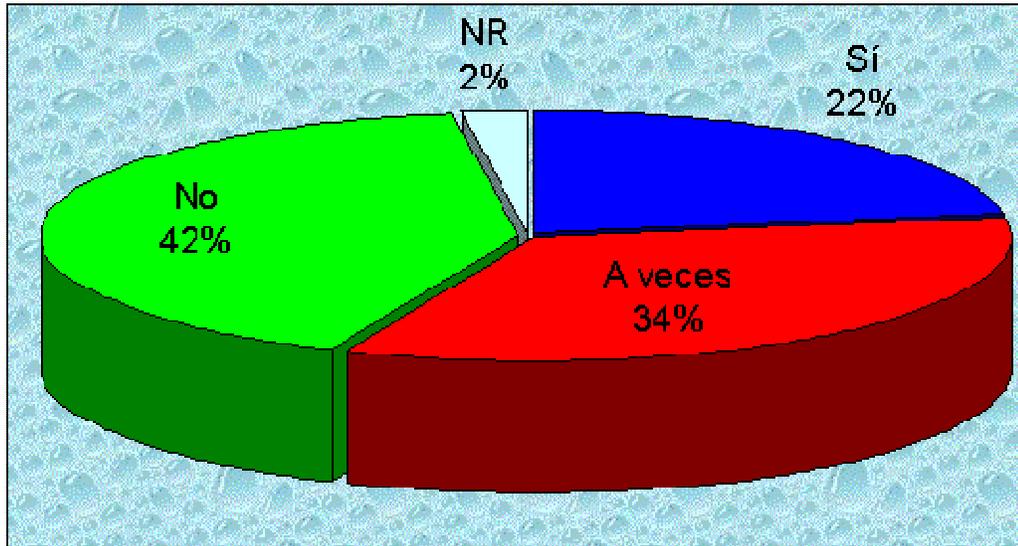
Cómo le gustaría que lo tomaran en cuenta en la toma de decisiones
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| ¿Cómo le Gustaría? | No. | % |
|-----------------------------------|------------|---------------|
| Por medio de una reunión | 79 | 35,91 |
| Asignación de un trabajo especial | 32 | 14,55 |
| Que le pregunten verbalmente | 36 | 16,36 |
| Que se lo consulten por escrito | 8 | 3,64 |
| Otro | 2 | 0,91 |
| No Responde | 63 | 28,64 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

De los colaboradores de la GAF, aproximadamente un 67% dijeron que las maneras en que les gustaría que los tomaran en cuenta en la toma de decisiones, son por medio de una reunión, seguido de las preguntas verbales y la asignación de un trabajo especial, respectivamente. Solo ocho de ellos dijeron que les gustaría se lo consulten por escrito.

Gráfico No.3
Recibe motivación por el trabajo que realiza
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005



Fuente: Colaboradores de la GAF

Alrededor del 45% de los funcionarios de la GAF manifestaron que no reciben ningún tipo de motivación por el trabajo que realizan, seguido de un 34% que dijo que a veces recibe motivación. Sólo 49 de ellos dijo que sí recibía.

Cuadro No. 12
 Formas de motivación que recibe
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Formas de Motivación | No. | % |
|------------------------------------|------------|---------------|
| Reconocimiento económico | 21 | 9,55 |
| Beca para iniciar estudios | 16 | 7,27 |
| Día libre | 7 | 3,18 |
| Recon. Esp. Escrito (certificado) | 20 | 9,09 |
| Cena con el Jefe | 2 | 0,91 |
| Otro | 48 | 21,82 |
| No Responde | 106 | 48,18 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Las formas que utilizan las personas encargadas de motivar al personal, de acuerdo a lo dicho en la encuesta, 21 de ellas reciben reconocimiento económico y 20, reconocimientos por escrito; sólo 2 han cenado con las jefaturas.

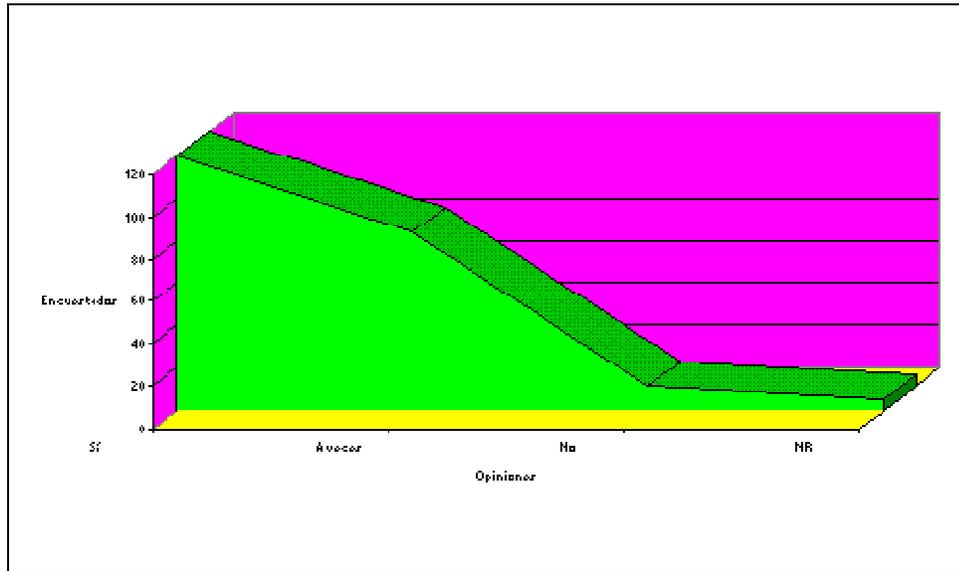
Cuadro No. 13
 Recomendaciones para dar motivación
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Recomendaciones Motivación DF | No. | % |
|--------------------------------------------|------------|----------|
| Reconocimiento verbal | 151 | 68,64 |
| Beca para iniciar estudios | 118 | 53,64 |
| Reconocimiento esp. escrito (certificado) | 112 | 50,91 |
| Cena con el jefe | 6 | 2,73 |
| Otro | 26 | 11,82 |
| Ninguno | 2 | 0,91 |
| No Responde | 12 | 5,45 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Las recomendaciones que darían, en promedio el 69% de los colaboradores para motivar al personal sería el reconocimiento verbal, seguido por casi el 53% del otorgamiento de becas para iniciar estudios y, aproximadamente un 51% los reconocimientos especiales por escrito. Sólo dos dijeron que no recibían ningún reconocimiento.

Gráfico No.4
 Tipos de relaciones interpersonales
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005



Fuente: Colaboradores de la GAF

Al consultarle a los colaboradores de la GAF, que si las relaciones interpersonales eran buenas, casi un 55% dijeron que sí lo eran; sólo 11 colaboradores manifestaron que no eran buenas.

Cuadro No. 14
 Tipo de Problemas en el Area de Trabajo
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Tipo Problema | No. | % |
|----------------------|-----|-------|
| Personales | 75 | 34,09 |
| Interpersonales | 79 | 35,91 |
| Interdepartamentales | 42 | 19,09 |
| Ninguno | 47 | 21,36 |
| Otro | 10 | 4,55 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

De acuerdo con la información recolectada entre los funcionarios de la GAF, sobre el tipo de problema más frecuente en el área de trabajo, 79 de ellos dijeron que eran los interpersonales, seguidos de los personales, un 34%. Sólo alrededor de un 19% dijo que no tenían ningún tipo de problemas.

Cuadro No. 15

Actividades para mejorar las relaciones interpersonales
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| Act. Mejora | No. | % |
|---------------------------------|------------|----------|
| Reuniones | 169 | 76,82 |
| Actividades sociales (fiestas) | 89 | 40,45 |
| Celebración cumpleaños | 71 | 32,27 |
| Otro | 48 | 21,82 |
| NR | 12 | 5,45 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Las actividades sugeridas, al ser consultados los colaboradores de la GAF, para mejorar las relaciones interpersonales son fundamentalmente las reuniones, en promedio un 77%. También, sugirieron un 40% la ejecución de actividades sociales; 48 funcionarios sugirieron *Que se deje el chisme, hablar de frente las cosas, actividades individuales y grupales, actividades, dialogando, actividades vivenciales, jornadas motivacionales, charlas. ** Rotación de funciones, valorar que el trabajo es una bendición de Dios, escuchar lo que mayoría piensa de las cargas de trabajo, mejorar comunicación, una oración cada dos meses, actitud de las personas

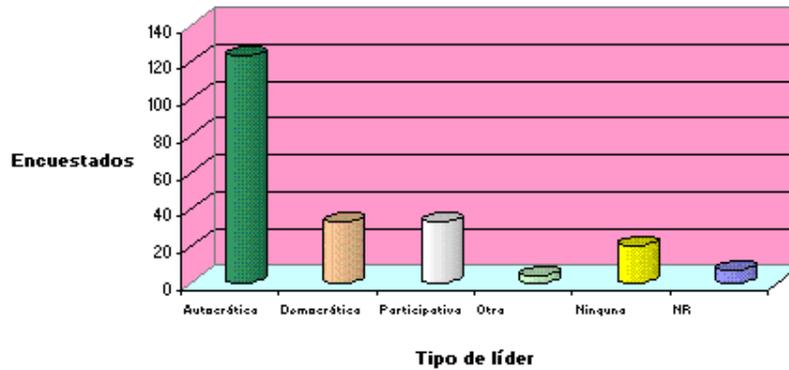
Cuadro No. 16
 Liderazgo de la Jefatura
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Act. Mejora | No. | % |
|--------------------|------------|---------------|
| Sí | 82 | 37,27 |
| A veces | 90 | 40,91 |
| No | 43 | 19,55 |
| No Responde | 5 | 2,27 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Aproximadamente el 41% de los colaboradores de la GAF. Consideran que las jefaturas son líderes; seguido de un 37% que dijo que sí son líderes; sólo casi un 20% dijo que no lo son.

Gráfico No. 5
Tipo de Liderazgo de la Jefatura
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005



Cuando se les consulta sobre el tipo de liderazgo que ejercen las jefaturas, aproximadamente un 47% dijo que era autocrática, seguido del 24% que manifestó que el estilo era participativo; 20 trabajadores dijeron que el tipo de liderazgo ejercido por las jefaturas era ninguna y, 4 dijeron que era el tipo de liderazgo que casi siempre traslada la decisión a otros y que dependía de las circunstancias

Cuadro No.17
 Actividades para fomentar el Liderazgo
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Act. Liderazgo | No. | % |
|------------------------------------------|------------|----------|
| Capacitación para las jefaturas | 121 | 55,00 |
| Programa para formación de líderes | 109 | 49,55 |
| Cursos cortos sobre liderazgo | 101 | 45,91 |
| Prueba para reconocer carac. poten. lid. | 75 | 34,09 |
| Otro | 16 | 7,27 |
| No Responde | 8 | 3,64 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Los entrevistados en la GAF, dijeron que las actividades que recomendarían para fomentar el liderazgo son: un 55% capacitación a las jefaturas, un 49,5% la ejecución de un programa para formar líderes, un 45.9% el impartir cursos cortos sobre liderazgo. Sólo 16 de 220 colaboradores, sugirieron entre otras actividades: más capacitación en valores y recursos humanos, compartir experiencias con otras instituciones, eliminar al sindicato y que se valore el trabajo.

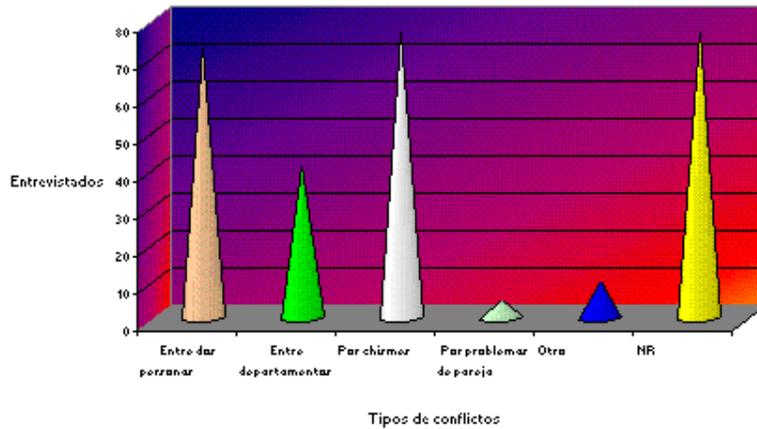
Cuadro No. 18
 Conflictos en el área de trabajo
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Tipo Conflicto | No. | % |
|-----------------------|------------|---------------|
| Sí | 59 | 26,82 |
| A veces | 105 | 47,73 |
| No | 50 | 22,73 |
| No Responde | 6 | 2,73 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Aproximadamente el 48% de los funcionarios dicen que a veces se presentan conflictos en el área de trabajo, sólo 50 de ellos dijeron que no existían conflictos.

Gráfico No.6
 Tipos de Conflictos frecuentes en el Area de Trabajo
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005



Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Los conflictos más frecuentes, según lo dicho por los funcionarios de la GAF son las relacionadas con los chismes, seguidos por los que se dan entre dos personas y entre departamentos. Aproximadamente el 5% manifestó que los tipos de conflictos que se dan son por desacuerdos, casos propios del trabajo, mal uso de la autoridad, envidias y malos entendidos.

Cuadro No.19
Intervención en la resolución de conflictos
Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Agosto, 2005

| | No. | % |
|--------------|------------|---------------|
| Sí | 63 | 28,64 |
| A veces | 89 | 40,45 |
| No | 51 | 23,18 |
| No Responde | 17 | 7,73 |
| Total | 220 | 100,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

De los encuestados en la GAF, en promedio un 40% considera a veces la jefatura interviene oportunamente en la resolución de los conflictos que se presentan en sus áreas. Sólo 51 personas del total de la población encuestada, dijo que no intervienen oportunamente.

Cuadro No. 20
 Actividades para resolver conflictos
 Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)
 Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
 Agosto, 2005

| Act. Resolver | No. | % |
|------------------------------------|-----|-------|
| Reuniones de grupo con la jefatura | 182 | 82,73 |
| Intervención de un psicólogo | 76 | 34,55 |
| Intervención del sindicato | 71 | 32,27 |
| Envía el caso a JRL | 44 | 20,00 |
| Otro | 36 | 16,36 |
| No Responde | 11 | 5,00 |

Fuente: Colaboradores de la GAF, RECOPE

Las reuniones de grupo con las jefaturas, es la actividad que 182 de los personas encuestadas en la GAF sugirieron como forma adecuada para resolver conflictos, así como casi un 16% dijo que otras actividades que contribuirían para resolver conflictos son: dialogando con las partes afectadas, con las personas involucradas, dialogar con la jefatura, hasta donde sea posible aguantarlo. Más dialogo y respeto, reconocimiento por las labores y el puesto- Dialogo por separado con las partes, enfocarse en la búsqueda de la solución, no agrandar el problema como sucede frecuentemente. Mejor relación y transparencia de jefatura con los superiores. Si la jefatura tuviera liderazgo adecuado el conflicto puede resolverse, ya que normalmente se trata de cuestiones de chismes, falta de compromiso con el trabajo, falta de control. Exceso de confianza. Tratar de resolver con la persona. Dialogo con las personas involucradas directamente. Reunir a los involucrados para buscar una resolución al conflicto. Enfrentar los conflictos.

ANEXO 3
ENCUESTA

ENCUESTA

ESTA ENCUESTA ESTÁ DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA REFINADORA COSTARRICENSE DE PETRÓLEO. TIENE COMO OBJETIVO EL BRINDAR LA OPORTUNIDAD, PARA QUE ESTOS PUEDAN CONTRIBUIR CON LA CREACIÓN DE UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO. POR LO QUE SE SOLICITA SE CONTESTE DE MANERA ESPONTÁNEA LAS PREGUNTAS DE ESTA ENCUESTA. LO QUE IMPORTA ES CONOCER SUS PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS. LA INFORMACIÓN SERÁ TRATADA DE MANERA CONFIDENCIAL. GRACIAS

I PARTE INFORMACION GENERAL

ESTA PARTE DEL CUESTIONARIO CONTIENE PREGUNTAS DE TIPO GENERAL, EN RELACIÓN A USTED Y LA EMPRESA. FAVOR MARCAR CON UNA EQUIS (X)

1. AÑOS DE LABORAR PARA LA EMPRESA:

- 1.1 MENOS DE UN AÑO ()
- 1.2 DE UN AÑO A MENOS DE 5 AÑOS ()
- 1.3 DE 5 AÑOS A MENOS DE 10 AÑOS ()
- 1.4 DE 10 AÑOS A MENOS DE 15 AÑOS ()
- 1.5 DE 15 AÑOS A MENOS DE 20 AÑOS ()
- 1.6 MÁS DE 20 AÑOS ()

2. PUESTO QUE OCUPA:

- 2.1 JEFATURA ()
- 2.2 ASISTENTE GERENCIA ()
- 2.3 PROFESIONAL ()
- 2.4 ASISTENTE ADMINISTRATIVO ()
- 2.5 ASISTENTE DE ALMACENES ()
- 2.6 ASISTENTE CONTABILIDAD ()
- 2.7 ASISTENTE RECURSOS HUMANOS ()
- 2.8 ASISTENTE DE TESORERÍA ()
- 2.9 ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES ()
- 2.9 ASISTENTE DE SUMINISTROS ()
- 2.10 TECNICO EN RECURSOS HUMANOS ()
- 2.11 TECNICO EN SUMINISTROS ()
- 2.12 CAJERO ()
- 2.13 CONTADOR ()
- 2.14 OFICINISTA ()
- 2.15 SECRETARIA ()
- 2.16 RECEPCIONISTA ()
- 2.17 MISCELÁNEO ()
- 2.18 OPERADOR DE EQUIPO MOVIL ()
- 2.19 SUPERVISOR DE SEGURIDAD ()
- 2.20 OFICIAL DE SEGURIDAD ()
- OTRO () INDIQUE : -----

3. SU GRADO ACADÉMICO ES:

- 3.1 PRIMARIA INCOMPLETA ()
- 3.2 PRIMARIA COMPLETA ()
- 3.3 SECUNDARIA INCOMPLETA ()
- 3.4 SECUNDARIA COMPLETA ()
- 3.5 BACHILLER UNIVERSITARIO COMPLETO ()
- 3.6 BACHILLER UNIVERSITARIO INCOMPLETO ()
- 3.7 LICENCIATURA COMPLETA ()
- 3.8 LICENCIATURA INCOMPLETA ()
- 3.9 MAESTRÍA COMPLETA ()
- 3.10 MAESTRIA INCOMPLETA ()
- 3.11 DOCTORADO COMPLETO ()
- 3.12 DOCTORADO INCOMPLETO ()

4. EN QUE DEPARTAMENTO LABORA:

- 4.1 DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES ()
- 4.2 DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL ()
- 4.3 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ()
- 4.4 DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS ()
- 4.5 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES ()
- 4.6 DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA ()
- 4.7 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS GENERALES ()
- 4.8 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTACIÓN ()
- 4.9 DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA ()
- 4.10 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA ()
- 4.11 OTRO () INDIQUE-----

5. EN QUÉ LUGAR SE ENCUENTRA UBICADO:

- 5.1 OFICINAS CENTRALES ()
- 5.2 EDIFICIO PADILLA
- 5.3 REFINERÍA ()
- 5.4 SIQUIRRES ()
- 5.5 TURRIALBA ()
- 5.6 BARRANCA ()
- 5.7 LIBERIA ()
- 5.8 LA GARITA ()
- 5.9 AEROPUERTO JUAN SANTAMARÍA ()
- 5.10 EL ALTO ()

6. SU SEXO ES:

- 6.1 FEMENINO ()
- 6.2 MASCULINO ()

II PARTE

COMUNICACION FORMAL

SE ENTIENDE COMO COMUNICACIÓN FORMAL LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE USAN LAS PERSONAS QUE TIENEN AUTORIDAD (GERENTES, DIRECTORES, JEFATURAS O SUPERVISORES) PARA INDICAR ALGO RELACIONADO CON LO QUE HACEMOS DIARIAMENTE O PARA DARNOS INFORMACIONES GENERALES DE LA EMPRESA. COMO POR EJEMPLO:

REUNIONES, MEMORANDO, CIRCULARES, BOLETINES DE PRENSA, CORREOS ELECTRÓNICOS, ETC.

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, MARCANDO CON UNA EQUIS (X)

7. ¿ CUÁL ES EL TIPO DE COMUNICACIÓN FORMAL QUE ES MAS UTILIZADO EN SU AREA DE TRABAJO?.

MARQUE SOLO UNO.

7.1 REUNIONES ()

7.2 MEMORANDO ()

7.3 CIRCULARES ()

7.4 CORREO ELECTRÓNICO ()

7.5 BOLETINES DE PRENSA ()

7.6 FAX ()

7.7 OTRO () INDIQUE -----

8. ¿ CONSIDERA USTED QUE EL MEDIO DE COMUNICACIÓN FORMAL MÁS UTILIZADO, ES EL CORRECTO?

8.1 SÍ () (PASE A LA PREGUNTA 10)

8.2 NO () (PASE A LA PREGUNTA 9)

9. SI RESPONDE LA PREGUNTA NÚMERO 8 EN FORMA NEGATIVA, DETALLE CUÁL SERÍA EL MEDIO DE COMUNICACIÓN FORMAL CORRECTO, PARA USTED:

9.1 REUNIONES ()

9.2 MEMORANDO ()

9.3 CIRCULARES ()

9.4 CORREO ELECTRÓNICO ()

9.5 BOLETINES DE PRENSA ()

9.6 FAX ()

9.7 OTRO () INDIQUE -----

10. ¿ USTED ESTÁ INFORMADO DE TODO LO QUE SUCEDE OFICIALMENTE EN LA EMPRESA, A TRAVÉS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN FORMALES UTILIZADOS ?.

10.1 SÍ ()

10.2 A VECES ()

10.3 NO ()

III PARTE

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ES CUANDO LOS SUPERIORES O LAS JEFATURAS ME CONSULTAN CUÁL ES MI CRITERIO SOBRE EL TEMA E IGUALMENTE LO HACEN CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO, CUANDO TIENEN QUE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES EN MI AREA DE TRABAJO

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, MARCANDO CON UNA EQUIS (X)

11. A LOS FUNCIONARIOS QUE LES CORRESPONDE DECIDIR, TOMAN EN CONSIDERACIÓN SU OPINIÓN O CRITERIO, CUANDO TIENE QUE TOMAR DECISIONES EN TEMAS RELEVANTES, DE LOS CUALES USTED TIENE DOMINIO?.

11.1 SÍ () (PASE A LA PREGUNTA 13)

11.2 A VECES ()

11.3 NO () (PASE A LA PREGUNTA 12)

12. SI LA RESPUESTA A LA PREGUNTA 11) ES NEGATIVA, A USTED LE GUSTARÍA QUE LO TOMARAN EN CUENTA EN LA TOMA DE DECISIONES, EN EL DEPARTAMENTO O ÁREA DE TRABAJO DONDE USTED LABORA?

12.1 SÍ ()

12.2 A VECES ()

12.3 NO ()

13. SI CONTESTA AFIRMATIVAMENTE LA PREGUNTA 11), DE QUÉ FORMA LE GUSTARÍA QUE LO TOMARAN EN CUENTA:

13.1 POR MEDIO DE UNA REUNIÓN ()

13.2 POR MEDIO DE LA ASIGNACIÓN DE UN TRABAJO ESPECIAL ()

13.3 QUE LE PREGUNTEN VERBALMENTE ()

13.4 QUE SE LO CONSULTEN POR ESCRITO ()

13.5 OTRO () ESPECIFIQUE -----

IV PARTE MOTIVACIÓN

PARA RESPONDER ESTAS PREGUNTAS ENTIÉNDASE COMO MOTIVACIÓN EL AGRADECIMIENTO QUE RECIBO SIEMPRE POR PARTE DE LAS JEFATURAS Y OTRAS PERSONAS CUANDO COLABORO O A CONTRIBUYO EN ALGO IMPORTANTE, PARA QUE LAS COSAS SALGAN DE LA MEJOR MANERA.

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, MARCANDO CON UNA EQUIS (X)

14. ¿ EN SU OPINIÓN RECIBE USTED MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO QUE REALIZA ?

14.1 SÍ () (PASE A LA PREGUNTA 15)

14.2 A VECES ()

14.3 NO () (PASE A LA PREGUNTA 16)

15. SI RESPONDE SI LA PREGUNTA 14), MENCIONES TRES FORMAS O MANERAS QUE UTILIZAN LAS PERSONAS ENCARGADAS DE MOTIVARLA O MOTIVARLO.

MARQUE SOLO TRES

15.1 RECONOCIMIENTO ECONÓMICO ()

15.2 UNA BECA PARA INICIAR ESTUDIOS ()

15.3 UN DÍA LIBRE ()

15.4 UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL ESCRITO (CERTIFICADO) ()

15.5 UNA CENA CON EL JEFE ()

15.6 OTRO () INDIQUE -----

16. SI USTED TUVIESE LA OPORTUNIDAD DE RECOMENDAR TRES FORMAS DE MOTIVACIÓN, CUÁL DE ESTAS ESCOGERÍA:

INDIQUE SOLO TRES

- 16.1 RECONOCIMIENTO VERBAL ()
- 16.2 UNA BECA PARA INICIAR ESTUDIOS ()
- 16.3 UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL ESCRITO (CERTIFICADO) ()
- 16.4 UNA CENA CON EL JEFE ()
- 16.5 OTRO () INDIQUE -----

V PARTE

RELACIONES INTERPERSONALES

ENTIÉNDASE POR RELACIONES INTERPERSONALES LA FORMA O MANERA QUE TENGO PARA LLEVARME O TRATAR A LAS DEMÁS PERSONAS.

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, MARCANDO CON UNA EQUIS (X)

17. ¿ LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON BUENAS? :

- 17.1 SI ()
- 17.2 A VECES ()
- 17.3 NO ()

18. ¿ CONSIDERA USTED QUE EN SU ÁREA DE TRABAJO SE DAN PROBLEMAS: MARQUE LAS QUE CONSIDERE NECESARIAS:

- 18.1 PERSONALES ()
- 18.2 INTERPERSONALES ()
- 18.3 INTERDEPARTAMENTALES ()
- 18.4 NINGUNO ()
- 18.5 OTRO () INDIQUE -----

19. INDIQUE TRES ACTIVIDADES QUE USTED REALIZARÍA PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN SU ÁREA DE TRABAJO:

INDIQUE SOLO TRES

- 19.1 REUNIONES ()
- 19.2 ACTIVIDADES SOCIALES (FIESTAS) ()
- 19.3 CELEBRACIÓN CUMPLEAÑOS ()
- 19.4 OTRO () INDIQUE -----

VI PARTE

LIDERAZGO

LÍDER ES AQUELLA PERSONA QUE LOGRA LO QUE DESEA POR LA FORMA DE EJERCER AUTORIDAD, PEDIR DE LAS COSAS Y TRATAR A LOS DEMÁS.

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, MARCANDO CON UNA EQUIS (X)

20. ¿ CONSIDERA QUE LA JEFATURA ES LÍDER EN SU ÁREA DE TRABAJO?

- 20.1 SÍ ()
- 20.2 A VECES ()
- 20.3 NO ()

21. ¿ EL TIPO DE LIDERAZGO QUE CARACTERIZA A SU JEFATURA ES:

(SELECCIONE SOLO UN TIPO)

- 21.1 AUTOCRÁTICA (ORDENA) ()
- 21.2 DEMOCRÁTICA (TOMA EN CUENTA SU CRITERIO CUANDO TOMA DECISIONES) ()
- 21.3 PARTICIPATIVA (PIDE OPINION)----- ()
- 21.4 OTRA -----() INDIQUE -----
- 21.5 NINGUNO ----- ()

22. MENCIONE TRES ACTIVIDADES QUE USTED REALIZARÍA, PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO:

INDIQUE SOLO TRES

- 22.1 CAPACITACIÓN PARA LAS JEFATURAS ()
- 22.2 PROGRAMA PARA FORMACIÓN DE LÍDERES ()
- 22.3 CURSOS CORTOS SOBRE LIDERAZGO ()
- 22.4 INCLUIR DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, UNA PRUEBA PARA RECONOCER CARACTERÍSTICAS DE POTENCIALES LIDERES ()
- 22.5 OTRO () INDIQUE -----

VII PARTE CONFLICTOS

CONFLICTOS SON TODOS AQUELLOS PROBLEMAS O DESACUERDOS QUE PUEDO TENER CON UNA PERSONA O UN GRUPO DE PERSONAS.

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, MARCANDO CON UNA EQUIS (X)

23. ¿ SE DAN CONFLICTOS EN SU ÁREA DE TRABAJO ?

- 23.1 SÍ () (PASE A LA PEGUNTA 24)
- 23.2 A VECES ()
- 23.3 NO () (PASE A LA PREGUNTA 25)

24. SÍ CONTESTA LA PREGUNTA 23) AFIRMATIVAMENTE, INDIQUE TRES DE LOS CONFLICTOS MÁS FRECUENTES EN SU ÁREA DE TRABAJO:

- 24.1 ENTRE DOS PERSONAS ()
- 24.2 ENTRE DEPARTAMENTOS ()
- 24.3 POR CHISMES ()
- 24.4 POR PROBLEMAS DE PAREJA ()
- 24.5 OTRO () INDIQUE -----

25. ¿ EN SU OPINON LA JEFATURA DE SU ÁREA DE TRABAJO, INTERVIENE OPORTUNAMENTE CUANDO SE PRESENTA UN CONFLICTO?

- 25.1 SI ()
- 25.2 A VECES ()
- 25.3 NO ()

26. SI LE DIERAN LA OPORTUNIDAD DE SUGERIR ACTIVIDADES O FORMAS PARA RESOLVER CONFLICTOS, MENCIONE TRES QUE USTED SELECCIONARIA:

INDIQUE SOLO TRES

- 26.1 REUNIONES DE GRUPO CON LA JEFATURA ()
- 26.2 SOLICITA LA INTERVENCIÓN DE UN PSICÓLOGO ()

26.3 SOLICITA LA INTERVENCIÓN DEL SINDICATO ()

26.4 ENVÍA EL CASO A JUNTA DE RELACIONES LABORALES ()

26.5 OTRO () INDIQUE -----

GRACIAS POR SU TIEMPO.

MRG-2005