

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ANALISIS DEL PROCESO DE COMUNICACION DE LOS TRABAJADORES DE LA
CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL ANTE LOS EFECTOS DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADO POR EL SISTEMA CENTRALIZADO DE
RECAUDACIÓN (S.I.C.E.R.E) Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

ERROL WALLACE PETERKIN, 968060

PROYECTO DE GRADUACION PRESENTADO ANTE EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS, COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA

San José, Costa Rica

PROFESOR DE LA PRACTICA PROFESIONAL Y TRABAJO COMUNAL

MBA GERARDO ROMERO CENTENO

AGRADECIMIENTO

Mis gratitudes sean para Dios, quien ha sido mi fortaleza en todo momento, por llenarme de sabiduría para alcanzar mis metas.

A mi esposa Heidi Jazmín, por sus consejos, colaboración y su amor incondicional expresos en los momentos más difíciles.

DEDICATORIA

En memoria de mi madrina Irma Yiping, por su sincero amor, ejemplo, espíritu de hospitalidad y servicio.

A mi madre Patricia, quien siempre ha luchado con responsabilidad para darme una buena educación, situación motivante que me impulsó a continuar con mis estudios a pesar de los obstáculos.

A mi suegra Olivia y mi suegro Efraín, por sus consejos y colaboración que sinceramente me han servido de mucho.

DECLARACIÓN JURADA

Bajo juramento, declaro que este informe de investigación es de mi propia autoría, sin que se hayan reproducido en forma parcial o total de libros o documentos escritos por otras personas, con haber destacado entre comillas los textos transcritos y consignados los datos del autor y su obra.

Errol Wallace Peterkin
Carnet N°968060

HOJA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Esta Tesis fue aceptada por la Comisión del Programa de Licenciatura en Comportamiento Organizacional, de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología como requisito de graduación para optar por el grado de Licenciatura.

Representante de la Rectoría

Representante de la Universidad

Director de Tesis

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	9
CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	10
1.1.1 Aspectos situacionales.....	11
1.1.2 Reseña Histórica.....	11
1.2 Antecedentes.....	13
1.3 Delimitación del problema.....	16
1.4 Justificación.....	17
1.5 Objetivos.....	19
1.5.1 Objetivo general.....	19
1.5.2 Objetivo específico.....	19
1.6 Definición de variables.....	20
1.6.1 Operacionalización de variables.....	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 ENTORNO SOCIAL.....	28
2.1.2 Época colonial.....	28
2.1.3 Reforma social.....	31
2.1.4 Impacto social.....	33
2.1.5 Derechos humanos.....	33
2.1.6 Recursos naturales.....	38
2.2 LA COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA.....	42
2.2.1 Funciones de la comunicación.....	46
2.2.2 Proceso de la comunicación.....	47
2.3 DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	48
2.3.1 Comunicación descendente.....	48
2.3.2 Comunicación ascendente.....	48
2.3.3 Comunicación horizontal.....	49
2.4 REDES DE COMUNICACIÓN.....	50
2.4.1 Comunicaciones no verbales.....	50

2.5	BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	51
2.5.1	Omisión.....	52
2.5.2	Distorsión.....	52
2.5.3	Sobrecarga.....	52
2.5.4	Filtrado.....	52
2.5.5	Barreras de comunicación entre mujeres y hombres.....	53
2.6	ESCUCHAR EFICAZMENTE.....	53
2.7	LENGUAJE.....	53
2.8	PERCEPCIÓN.....	54
2.9	LOS MEDIO DE COMUNICACIÓN.....	55
2.10	COMUNICACIÓN VERSUS INFORMACION.....	56
2.10.1	Teoría de la información.....	57
2.10.2	Información contable.....	57
2.10.3	Información administrativa.....	57
2.11	DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE INTERNO.....	60
2.11.1	La calidad.....	61
2.11.2	Formación de valores.....	61
2.11.3	Toma de decisiones.....	62
2.12	CENTRO DE DESARROLLO ESTRATEGICO DE INFORMACION EN SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL.....	64
2.13	CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	65
2.13.1	Cambios del medio ambiente externo.....	66
2.13.2	Niveles del cambio.....	67
2.13.3	Ciclos del cambio.....	68
2.14	PATRONES DE COMUNICACIÓN.....	69
2.15	RESISTENCIA AL CAMBIO.....	70
2.16	EL ESTRÉS Y LA SALUD MENTAL DE LOS TRABAJADORES.....	74
2.17	SALUD OCUPACIONAL.....	77
2.18	INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	89
2.18.1	La inteligencia personal.....	89
2.18.2	La inteligencia interpersonal.....	89
2.19	AVANCES TECNOLÓGICOS.....	91
2.19.1	Telemedicina.....	92
2.19.2	Red de comunicaciones.....	94
2.20	IMPLEMENTACIÓN DEL SICERE.....	95
2.20.1	Objetivos del SICERE.....	96
2.20.2	Beneficios del SICERE.....	96

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	99
3.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	100
3.1.2 Investigación exploratoria.....	101
3.1.3 Investigación descriptiva.....	102
3.1.4 Investigación correlacional.....	102
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	103
3.2.1 Sujetos.....	103
3.3 DEFINICIÓN DE POBLACIÓN.....	103
3.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	104
3.5 DOCUMENTOS Y ARCHIVOS.....	105
3.6 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS INSTRUMENTOS.....	106
3.6.1 Cuestionario.....	106
3.6.2 Entrevista.....	107
3.6.3 Observación.....	107
3.6.4 Validez de los instrumentos.....	107
3.7 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	107
3.7.1 Alcances.....	108
3.7.2 Limitaciones.....	108
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	110
4.1 ANÁLISIS DEL CONTENIDO.....	126
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
5.1 CONCLUSIONES.....	133
5.2 RECOMENDACIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA: Citada.....	140
Consultada.....	142
ANEXOS	144

TABLA DE CUADROS Y GRAFICOS

- N° 1.....Opinión de la transmisión clara y oportuna de la comunicación en cuanto cambios automatizados.
- N° 2.....Criterio sobre información suministrada del S.I.C.E.R.E.
- N° 3.....Utilidad del Nuevo Programa de Facturación de Planillas.
- N° 4.....Utilidad del Nuevo Programa de Seguro Voluntario.
- N° 5.....Comunicación entre jefaturas.
- N° 6.....Comunicación entre los niveles de jerarquía.
- N° 7.....Políticas para mejorar los canales de comunicación.
- N° 8.....Barreras existentes en la comunicación.
- N° 9.....Criterios sobre las condiciones ambientales de trabajo.
- N° 10.....Percepción en la comunicación.
- N° 11.....Motivación del Trabajo.
- N° 12.....Preparación para enfrentar los cambios organizacionales.
- N° 13.....Resistencia a los cambios organizacionales.
- N° 14.....Efectos del estrés.
- N° 15.....Toma de decisiones.

TABLA DE ANEXOS Y APENDICES

1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS CLAVES.
2. ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN.
3. ENCUESTA A USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN.
4. ENTREVISTA A LAS JEFATURAS.
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
6. CARTA DE DERECHOS Y DEBERES.
7. CONCEPTO, FUNCIONES Y PROCESO DE COMUNICACIÓN.
8. CIRCULAR DSRB-0458-2001 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SICERE.
9. NOTA A LOS PATRONOS-DIRECCIÓN PROYECTO SISTEMA CENTRALIZADO DE RECAUDACIÓN.
10. PRESENTACIÓN DE PLANILLA ELECTRÓNICA.
11. CONVENIO BANCO NACIONAL DE C.R. Y CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL.
12. TELEMEDICINA.
13. PROYECTO RED TEMPORAL DE COMUNICACIÓN.
14. FRASES EN RELACIÓN CON EL CAMBIO.
15. ILUSTRACIONES PRÁCTICAS.

INTRODUCCIÓN

El presente informe consiste en un análisis del proceso de comunicación de los trabajadores de la Caja Costarricense de Seguro Social, Sucursal Limón ante los efectos del cambio organizacional.

El objetivo principal de este estudio es de identificar el proceso de comunicación, tanto oral como escrita, identificar las distorsiones que inciden sobre las metas de los efectos del cambio en la conducta de los trabajadores para a toma de decisiones. Con base al estudio se confeccionará algunas recomendaciones y propuestas para mejorar las direcciones de la comunicación.

El informe consta de seis capítulos estructurados de la siguiente forma:

En el primer capítulo se describe la formulación del problema, los objetivos generales y específicos, la conclusión argumentativa, y las premisas.

En el segundo capítulo se desarrolla los fundamentos teóricos, donde se desarrollan las variables aplicadas en la investigación.

El tercer capítulo describe la metodología e instrumentos utilizados, fuentes de información , los alcances y limitaciones del estudio realizado.

El cuarto capítulo presenta la interpretación de la información obtenida a través de los instrumentos.

En el quinto capítulo, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de los datos recopilados durante el proceso de investigación.

En el capítulo sexto se determina la propuesta, la cual servirá para mejorar el proceso de comunicación de los trabajadores de la Caja Costarricense de Seguro Social, tomando en consideración los factores del cambio organizacional tanto interno como externo.

CAPITULO I

FORMULACION DEL PROBLEMA Y

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1 ASPECTOS SITUACIONALES

1.1.1 Razón Social

La Caja Costarricense de Seguro Social es una institución autónoma de servicios públicos, creada el primero de noviembre de 1941, por la Ley Constitucional N°17, durante la Administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Esta surge a consecuencia de la imposibilidad tanto del Estado como de los patronos y empleados para resolver el problema asistencial de seguridad social.

1.1.2 Reseña Histórica de la Caja Costarricense de Seguro Social

Los seguros sociales nacieron en Alemania a fines del Siglo XIX, en 1881. En Costa Rica, el campo de la salud era una dependencia de la Secretaría de Gobernación y Policía, mientras que en Alemania los seguros sociales se organizaron.

Las primeras Juntas que tuvieron que ver con aspectos de salud, estaban integradas, en su mayoría, por agentes de policía, gobernadores, personas de gran reconocimiento y un médico.

La mortalidad infantil era muy alta, había una serie de hospitales (Limón, Palmares, Santa Cruz..), pero no funcionaban. No existía una distinción clara entre la función preventiva y la curativa.

Durante la década de los 20, el país experimentó un cambio trascendental, después de la Primera Guerra Mundial, se creó la Organización Internacional del Trabajo y llega a Costa Rica la influencia de nuevas corrientes sociales europeas.

En 1928, llegó al poder el Lic. Cleto González Víquez, miembro de la oposición, y presentó un proyecto para crear la SubSecretaría de Trabajo y Prevención Social. Este proyecto fue establecido con el propósito de elaborar un código de trabajo que contuviese, entre otras cosas, lo relativo a la prevención, al abuso, al seguro social, pensiones, vejez y cajas de prevención, sociedades mutua listas, seguros contra desempleos y otras funciones que actualmente cumple la Sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social.

La CCSS fue reformada el 22 de octubre de 1943, constituyéndose en la institución autónoma del Estado, destinada a la atención de la salud del sector de la población obrera y mediante un sistema tripartido de financiamiento: Estado, Patrono y Obrero.

En 1947 entró en operación el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, que incluyó a empleados de los poderes del Estado, instituciones autónomas, semiautónomas y municipalidades. En julio del mismo año, se incorporan también los trabajadores que laboran en el campo administrativo de la empresa privada.

En 1950, se creó la Dirección General de Asistencia Médico-Social como responsable por parte del Estado, de la coordinación y administración de los fondos destinados a Centros Hospitalarios.

Las Juntas de Caridad se convirtieron en Juntas de Protección Social y a las rentas producto de la Lotería Nacional se agregaron luego otros ingresos específicos como el Timbre Hospitalario, el Impuesto de Ventas y el Impuesto a los Licores.

En noviembre de 1960 el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, amplió su cobertura a empleados de comercio, escuelas de enseñanza particular, consultorios profesionales y trabajadores municipales pagados por planillas de jornales. En 1962, se extendió a trabajadores de la industria; en 1968 a trabajadores manuales ocasionales (construcción) a los pagados por planillas de jornales en Obras Públicas y Ferrocarriles. En 1971 cubrió, en general a todos los obreros del país.

El 12 de mayo de 1961, por Ley #2738, se faculta a la Caja Costarricense de Seguro Social a la Universalización de los Seguros Sociales y se fija un plazo no mayor de 10 años para su cumplimiento.

En 1973 se promulga la Ley 5349, denominada “Ley de Traspaso de Hospitales a la Caja Costarricense de Seguro Social”, para efectos de la universalización del seguro de enfermedad y maternidad, cuya administración le corresponde a la CCSS, así como para el logro de un sistema integral de la salud, el Ministerio de Salubridad Pública, las Juntas de Protección Social y los patronos a cargo de instituciones médico – asistenciales, traspasaran a la CCSS las instituciones que de ellas dependan.

En 1975, se extiende el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte a los trabajadores del campo (agrícola) y la Caja se hace cargo del Sistema de Pensiones No Contributivas, con el fin de proteger a los grupos de recursos más bajos, sin derecho al sistema de protección obligatoria de pensiones.

De un sistema de separación total de la fase preventiva a cargo del Ministerio de Salud, y la fase curativa correspondiente a la Caja, se pasa a la integración de servicios en unos casos y al trabajo conjunto, en donde la Caja se le faculta llevar a cabo acciones de salud en materia de medicina preventiva.

Misión

“Brindar atención integral de la salud al asegurado, la familia y comunidad, administrando con calidad el Sistema Integrado de Recursos Humanos que apoye la gestión institucional, manteniendo un clima laboral, que propicie la conciliación de los intereses de los trabajadores y de la institución”.

Visión

“Sistema de Recursos Humanos descentralizado de calidad y oportunidad”.

Mejorar sus servicios mediante la modernización y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, con el fin de brindar atención eficiente y personalizada a sus usuarios.

Facilitar y agilizar las gestiones referentes a la facturación y recaudación de las cuotas obreras y patronales, por medio del desarrollo del novedoso Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE).

VALORES ETICOS

El éxito personal y laboral se acompaña de tres valores:

Disciplina: Todo desempeño de funciones debe realizarse aplicando las herramientas de planeación, coordinación, organización y control.

Compromiso: Cumplimiento eficiente y eficaz con las responsabilidades de la institución tanto a largo como a corto plazo.

Excelencia: La institución se preocupa por mejorar sus servicios mediante la modernización y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, con el fin de brindar atención eficiente y personalizada a sus usuarios.

Principios filosóficos

La Caja Costarricense de Seguro Social se basa en cinco principios filosóficos a saber:

Solidaridad: Cada individuo contribuye económicamente de acuerdo con sus ingresos para la atención de sus problemas de salud, esta atención será igual para todos los contribuyentes sin importar la condición social.

Unidad: Brindar servicio integral y oportuna para satisfacer las necesidades en atención a la salud, las prestaciones económicas, respaldado por medio de las leyes y normas que la regulan (Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, Ley de Protección al Trabajador).

Obligatoriedad: Contribución obligatoria de todos los trabajadores, patronos y el Estado para afrontar los beneficios y los riesgos de seguridad social.

Igualdad: Propicia un trato equitativo e igualitario para los ciudadanos sin excepción.

Universalidad: Garantiza la protección integral a todas las personas sin distinción de ninguna naturaleza, brindando servicios de atención alrededor de todo el mundo.

Fortalezas

Entre las fortalezas que presenta la institución se mencionan:

➤ Promover la conservación de atención integral de la salud por medio de la publicidad; así como la descentralización de los servicio de salud, establecido por ley número 7852 dando facultad a la Caja Costarricense de Seguro Social a organizarse en forma desconcentrada en tres importantes áreas:

- Recursos Humanos
- Contratación Administrativa
- Presupuesto

➤ Recurso humano con capacidad de innovar programas y sistemas automatizados.

Oportunidades

➤ Establecer la plataforma de servicios en los Hospitales, Sucursales, Clínicas y Áreas de Salud.

➤ Capacitar al personal idóneo para reducir la resistencia a los cambios.

➤ El centro de desconcentración tiene la capacidad jurídica de asumir las siguientes atribuciones:

- Definir y establecer modalidades alternativas de contratación de recursos humanos.
- El reclutamiento y selección de personal aplicando el proceso de selección legal o reglamentario que corresponda. Realizar la evaluación del desempeño.
- El diseño y desarrollo de incentivos no económicos para sus funcionarios.
- La creación y desarrollo de los programas de capacitación y formación de personal.
- La reasignación individual de puestos para lo cual deberá contar con los recursos financieros necesarios.

- Ejecutar el programa de orientación e inducción.
- Facilitar y promover la comunicación interna, motivando la participación de todos los funcionarios en la búsqueda de soluciones apropiadas a los problemas que enfrenten los centros de salud.
- Atención y resolución de los conflictos tanto colectivos laborales como gremiales de carácter económico y social.
- Establecer un sistema de gestión a la calidad correspondiente a los procesos de recursos humanos dentro del marco de su competencia.

Debilidades

- Desviaciones en la comunicación de informaciones.
- Manipulación administrativa del control interno.
- Recurso humano que incide a la resistencia del cambio organizacional.

Amenazas

- Reducción del contenido de presupuesto.
- Predomina el temor por si lograran privatizar la Caja Costarricense de Seguro Social.
- El incremento en los errores técnicos y automatizados, fomentan la lentitud en los sistemas y programas dando como resultado la deficiencia en la calidad del servicio que brinda.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se puede definir la estructura organizacional como la formación de divisiones y departamentos de jerarquías compuestas de reglas y procedimientos, adaptados a la misión de la institución. Las organizaciones varían en su grado de complejidad y en el grado en el que se les da autonomía a las personas y a las unidades de trabajo.

La estructura se define como la “organización tal de las partes por la que el todo resultante posee cohesión y permanencia. Conjunto de elementos interrelacionados que forman un todo. Distribuciones de las partes de un edificio, del cuerpo o de otra cosa” (Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color, edición,2000).

Peter M. Blau, define la estructura organizacional como “la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente” (Blau, 1974,p.12). Las organizaciones tienen rangos o una jerarquía con posiciones que ocupa las personas, donde aplican reglamentos que especifican en diferentes grados, cómo deben comportarse los que ocupan los puestos.

Otro concepto de estructura señalado por el sociólogo Sewell William lo expone como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”.

Toda estructura necesita disponer de coordinación y control para enfrentar los retos del ambiente cambiante.

La Junta Directiva es la suprema autoridad de la Caja Costarricense de Seguro Social, compuesta por un Presidente Ejecutivo con ocho miembros de máxima honorabilidad, nombrados por el Consejo de Gobierno; cada uno son representativos, distribuidos en dos que representen el Estado, tres miembros en representación del sector patronal y tres correspondientes al sector laboral.

La Junta Directiva nombra a seis Gerentes de División a saber:

1. Gerente División Administrativa
2. Gerente División Médica
3. Gerente División Pensiones
4. Gerente División Operaciones
5. Gerente División Financiera
6. Gerente División de Modernización y Desarrollo.

Para el cumplimiento efectivo de las políticas gerenciales, la Caja Costarricense de Seguro Social organiza sus actividades de direcciones tanto administrativas como médicas alrededor de las siete provincias de la República, integrando sus cantones y seis regiones programáticas de la siguiente forma son:

- 1. Región Brunca:** Comprende los cantones de Buenos Aires de Puntarenas, Coto Brus, Golfito, Quepos, Parrita; y el Cantón de Pérez Zeledón de la provincia de San José.
- 2. Región Huetar Atlántica:** Esta zona comprende todos los cantones de la provincia de Limón.
- 3. Región Huetar Norte:** Comprende los Cantones de la provincia de Alajuela.

4. Región Central: Esta zona comprende los cantones de la provincia de Cartago y algunos de la provincia de San José, como: Acosta, Desamparados, Puriscal. También comprende algunos cantones de Heredia, como: Heredia centro, San Joaquín, San Rafael, Santo Domingo.

5. Región Chorotega: Comprende todos los cantones de la provincia de Guanacaste, Cantón Central de Puntarenas, Esparza y Upala.

La función primordial de las Direcciones Regionales Administrativas es de velar por el control interno administrativo en coordinación con las diversas actividades que realizan las Sucursales a nivel regional.

En cuanto a las Direcciones Regionales de Servicios Médicos es de coordinar, planear, organizar directrices en miras al mejoramiento de atención integral de la salud. La Caja Costarricense de Seguro Social también está estructurada a nivel de Sucursales distribuidos en todo el territorio nacional.

DIRECCIÓN REGIONAL SUCURSALES REGION HUETAR ATLÁNTICA

- SUCURSAL LIMON
- SUCURSAL SIXAOLA
- SUCURSAL PUERTO VIEJO
- SUCURSAL CARIARI
- SUCURSAL ROXANA
- SUCURSAL GUÁCIMO
- SUCURSAL LA PERLA
- SUCURSAL BRIBRÍ
- SUCURSAL EL CARMEN
- SUCURSAL GUAPILES
- SUCURSAL SIQUIRRES
- SUCURSAL LA FORTUNA
- SUCURSAL BATAAN
- SUCURSAL RÍO FRIO
- SUCURSAL TICABÁN

Cada una está bajo la responsabilidad de cumplir con sus responsabilidades, manteniendo un esquema de servicio oportuno a los usuarios, armonizando la calidad de trabajo entre funcionarios con la finalidad de alcanzar los objetivos planeados. Deben ser compatibles las redes de comunicaciones entre Sucursales del Seguro Social, para fortalecer el intercambio de información.

Agencia Recaudadora

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) es el ente autorizado por ley para recaudar las cuotas obreras y patronales de los Seguros de Salud (SEM) e Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), así como los aportes a otras instituciones de seguridad social tales como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (ASFSA) y el Banco Popular y Desarrollo Comunal. Más recientemente, la Ley de Protección al Trabajador le otorga a la Caja la responsabilidad de recaudar los aportes al Fondo de Capitalización Laboral (FCL) y al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (ROPC).

Cotizaciones

Se refiere al pago de cuotas obligatorias recaudadas a través de las aportaciones establecidas por las normas de régimen de seguro social. Tiene su fundamento en la Constitución Política y en la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, lo determina la existencia de la relación laboral en aplicación del principio del “contrato realidad” y de “primacía de la realidad sobre las formas”. Cada parte de la relación contribuye de conformidad con los porcentajes de cotización establecidos y calculados “sobre el total de las remuneraciones que bajo cualquier denominación se paguen, con motivo o derivados de la relación obrero-patronal” (artículo 3 de la Ley).

Independientemente del salario o ingreso que se anote en la planilla, la Caja Costarricense del Seguro Social establece una cotización mínima mensual para los seguros de Salud e Invalidez Vejez y Muerte con el objeto de mantener financieramente el sistema a través del tiempo. Los montos de cotización mínima los determina periódicamente la Junta Directiva, con fundamento en estudios técnicos de la Dirección Actuarial y Planificación Económica.

Reporte cotizaciones patronos, trabajadores y estado

	Patrono	Trabajador	Estado	Total
	%	%	%	%
Seguro Salud (SEM)	9.25	5.50	0.25	15.00
I.V.M.	4.75	2.50	0.25	7.50
Banco Popular	0.50	1.00	-----	1.50
I.N.A.	2.00	-----	-----	2.00
I.M.A.S.	0.50	-----	-----	0.50
A.S.F.A.	5.00	-----	-----	5.00
F.C.L.	3.00	-----	-----	3.00
R.O.P.C.	0.50	-----	-----	0.50
<hr/>				
TOTAL	25.50	9.00	0.50	35.00

La Ley de Protección al Trabajador establece que el 3% destinado al Fondo de Capitalización Laboral (F.C.L.) se conforma gradualmente, iniciando con el aporte de un 1% en marzo del 2001 e incrementándose en un 1% anual hasta completar el 3% proyectado para el año 2003.

Estructura Organizativa-Sucursal Seguro Social Limón

La Sucursal del Seguro Social, al igual que otras Sucursales, es una unidad desconcentrada, regulada por la Ley de Contratación Administrativa, el Reglamento Interno de Salud, Código de Trabajo y la Constitución Política que responde a los objetivos institucionales de recaudación y a las necesidades de los ciudadanos en el campo de la administración de los riesgos de la seguridad social que establece la ley.

La Sucursal de Seguro Social es la más grande en la provincia, formada por 27 puestos, los cuales están repartidos por la jefatura, asistente administrativo, presupuesto, secretaría, inspección, las áreas de ingresos, egresos, cajero, cuenta propia o asegurado voluntario, fondo rotatorio, cobros, pensiones, trabajo social, choferes, personal misceláneo y guardas de seguridad. La institución asume más responsabilidades en cuanto a los servicios que ofrece, lo que requiere de un buen canal de comunicación donde los mensajes se transmiten bajo un esquema de estructura organizada.

- Departamento de ingresos; se realizan actividades de recaudación de planillas preelaboradas reportadas por los patronos, encargada del trámite relacionado con las entradas de recursos.

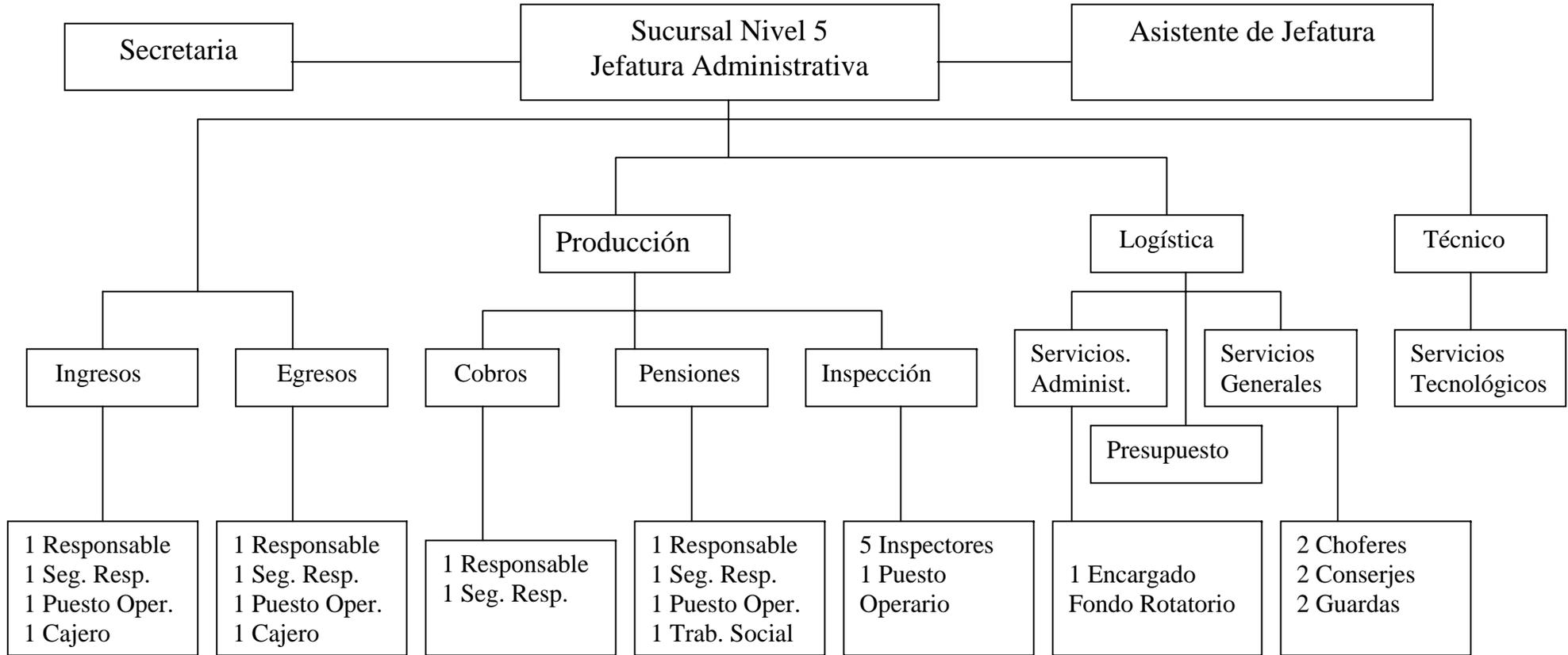
- Oficina de asegurado directo: es conocida como oficina de seguro voluntario o T.N.A.(Trabajador no asalariado), como su nombre lo indica su función es de ofrecer al usuario independiente la posibilidad de cotizar bajo las condiciones reguladas por las normas del seguro social.

- Departamento de Egresos; su función es de brindar servicio oportuno en cuanto a los derechos y deberes del usuario al realizar trámites de incapacidades, viáticos, pasajes, hospedajes y fondo mutual.

- Departamento de inspección; su función es de inscribir, asesorar, e investigar las empresas o negocios con relación al reporte de planillas a los trabajadores.
- Departamento de cobros administrativos; se encarga de velar por los trámites legales de notificaciones, arreglos de pago administrativo.
- Departamento de pensiones; se programan, calculan en forma diligente los trámites correspondientes a las pensiones de Invalidez, Vejez y Muerte (I.V.M.), del Régimen no Contributivo (R.N.C.). Promover ante las entidades públicas o privadas la importancia de los beneficios de pensiones del Seguro Social.
- Trabajadora social, su función es asesorar, investigar, analizar y reportar los trámites en relación con las pensiones del seguro social; así como organizar actividades para los adultos mayores (Ciudadano de Oro).
- Fondo rotatorio: mejorar la imagen institucional ante los proveedores, tanto a nivel local como nacional. A la vez, proveer los recursos financieros necesarios para cancelar los bienes y servicios.
- Presupuesto: racionalizar la ejecución del contenido presupuestario, orientado a la asignación de recursos según al plan operativo anual.

Cada departamento debe procurar que los servicios administrativos y actividades que se desarrollan tanto en el ambiente interno como externo, cumplan con los planes estratégicos, la organización, coordinación y control en mejoras a sus funciones, de manera que contribuyan al logro de los objetivos consignados en la programación operativa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.2 ANTECEDENTES

El aumento considerable de la población en la provincia de Limón, ha repercutido en el servicio que brinda la Caja Costarricense de Seguro Social en cuanto a la atención integral de la salud, donde las necesidades de una comunicación eficaz es eminente en un ambiente social expuesta a los cambios.

La institución se preocupa por mejorar sus servicios mediante la modernización y aprovechamiento de nuevas tecnologías, con el fin de brindar atención eficiente y personalizada a sus usuarios. Por esto ha desarrollado el novedoso Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE), el cual a partir de marzo del 2001, facilita y agiliza las gestiones referentes tanto de facturación como de recaudación de las cuotas obreras y patronales. Pero lamentablemente la falta de comunicación que recibe el recurso humano, ha creado un alto grado de incertidumbre y resistencia a los cambios.

El artículo 73 de la Constitución Política de Costa Rica indica que “Se establece los seguros sociales en beneficio de los trabajadores manuales e intelectuales regulados por el sistema de contribución forzosa del Estado, patrono y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez y muerte; y además contingencias que la ley determine.”

La administración y el gobierno de los seguros sociales estarán a cargo de una institución autónoma, denominada “Caja Costarricense de Seguro Social.” La situación en cuanto a proveer un servicio ágil y oportuno en el individuo, la familia y la comunidad es aún mayor, así como garantizar la prestación económica a los diferentes grupos de la población del país ha sido un gran reto para la institución.

La gran mayoría de los conflictos laborales radican en las barreras presentes en la comunicación al momento de transmitir el mensaje en los distintos departamentos, sea por omisión , distorsión, sobrecarga o filtrado.

El aumento de la población exige mayor calidad en el servicio, pero se limitan a causa de la centralización y el alto grado de burocracia, donde los procesos de comunicación se distorsionan, afectando las relaciones interpersonales entre jefaturas y trabajadores.

Se pretende que las Sucursales del Seguro Social apliquen con eficiencia los programas sistematizados del S.I.C.E.R.E. (Sistema Centralizado de Recaudación), para la recaudación oportuna, pero se están descuidando los procesos administrativos de planeación, organización, coordinación y control , en el funcionamiento eficaz del recurso humano y los equipos de oficina; así como la utilización de planes de contingencia. Los sistemas de información han estado experimentando una serie de crisis informático, que han ocasionado desastres en el control interno de la institución, afectando al recurso humano en su capacidad de rendimiento, ocasionando alto grado de estrés que incide a enfermedades. Así como el aumento de las coacciones por parte de los patronos; como el atraso en el trámite de pensiones.

El uso de la plataforma de servicios, no es objetiva en cuanto a la distribución de las tareas y responsabilidades de los trabajadores, a causa de la falta coordinación y de visión de la administración en cuanto a las directrices y toma de decisiones.

El promover la necesidad del trabajo en equipo, reduce el nivel elevado de estrés, mejora las relaciones interpersonales, el rendimiento, la satisfacción personal y emocional.

Se ha determinado que la insatisfacción en el ambiente laboral afecta la producción del recurso humano, su vida social y familiar.

Las Sucursales del Seguro Social tienen como función de recaudación de las cuotas obrero patronal y brindar servicios oportunos a tantos asalariados como no asalariados, para que puedan gozar de una mejor condición económica y social. Pero sin embargo se están perdiendo o dejando fuera del proceso administrativo los planes de contingencias.

Los cambios sistematizados demandan una comunicación eficiente y eficaz, puesto que requieren de planes estratégicos que eviten los atrasos en los servicios. Las modificaciones en los procedimientos enviados por internet desde las gerencias de divisiones no son canalizados adecuadamente para la debida aplicación de la norma del control interno.

Se toman decisiones para las áreas de trabajo de forma centralizada, sin tomar en cuenta las modificaciones presentes en los cambios tecnológicos.

Centralización o descentralización

La centralización se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones, a través de políticas organizacionales, donde predomina la toma de decisiones por los niveles superiores.

Hage (1980) define la centralización como “el nivel de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización” (Teoría de las Organizaciones, p.65). Por el lado contrario, una baja centralización sugiere que los miembros se gobiernan a si mismos.

Las organizaciones se modelan para ser parte del proceso de cambio y desarrollo político. Los altos grados de centralización significan mayor coordinación y control sobre el personal; pero menos flexibilidad, políticas consistentes en toda la organización, con probabilidades de aplicar políticas inapropiadas para las condiciones locales; y el potencial para una rápida toma de decisiones puede ser importante durante emergencias, pero los canales de comunicación pueden sobrecargarse y distorsionarse a medida que fluyen hacia arriba y hacia debajo de la jerarquía.

1.3 Delimitación del problema

De acuerdo con la situación actual que enfrenta la Sucursal del Seguro Social de Limón en cuanto al proceso de comunicación, a través del cambio organizacional, se hace necesario:

Determinar cuáles son los factores que están afectando el proceso de comunicación, las barreras existentes y cómo han estado asimilando el recurso humano los efectos del cambio organizacional el personal de la Sucursal de Seguro Social.

Para el alcance de las metas de una institución, sea grande o pequeña se deben tomar presente los principios de administración como lo son la planeación, organización, coordinación, dirección y control, sin dejar por un lado la necesidad de una fluidez en la información al transmitirla.

Toda organización necesita estar sometida a los diversos cambios, para hacerle frente a los desafíos del medio ambiente, tanto interno como externo y

estar en óptimas condiciones para desempeñar las labores diarias para la toma de decisiones y alcance de los objetivos.

Las gestiones en cuanto al cambio organizacional no han sido orientados al recurso humano de forma explícita para evitar las incertidumbres y resistencia a los cambios.

Esta situación hace necesario el rescate de los valores éticos y la concientización del manejo de la información, por medio del recurso humano dispuesto a formar equipos de trabajo que funcionen como facilitadores del manejo de la comunicación.

1.4 Justificación

La economía global intensifica la necesidad de la comunicación y el cambio, donde establecen que las empresas deben expandir o fusionar con otras organizaciones, a fin de competir con efectividad en los mercados mundiales.

El Comportamiento Organizacional es un campo amplio de estudio que analiza la conducta de personas, grupos y estructuras con el propósito de ayudar a los recursos humanos ha desarrollarse bajo las condiciones óptimas de seguridad social y con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.

Debido a los múltiples cambios que experimentan las organizaciones, existen situaciones que repercuten sobre la conducta, la salud de los trabajadores y en el cumplimiento eficiente de sus funciones.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros sobre determinada situación que se presente diariamente en el trabajo. Además fomenta la motivación al aclarar a los trabajadores lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño.

La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el refuerzo del comportamiento requieren una buena red de comunicación.

Muchos de los trabajadores se sienten frustrados y desanimados al no contar con el mecanismo fundamental de la comunicación que proporciona un medio de escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades tanto personales como sociales.

Vivimos en un mundo cambiante donde la comunicación debe ser una fuente diaria de información para la toma de decisiones, puesto que afecta no sólo en la condición laboral, sino también la calidad de vida de los trabajadores, sus relaciones familiares e interpersonales.

Los problemas dentro de la institución muchas veces son canalizados sobre el núcleo familiar, donde se manifiestan situaciones de conflictos que muchas veces terminan en divisiones que afectan la salud mental, emocional y por consiguiente la conducta.

También se presentan situaciones al lado contrario, cuando los problemas en el hogar se canalizan en el trabajo dando lugar al mal trato verbal, la influencia de la red informal de información, el estrés y la distorsión en la comunicación. A causa de esto los objetivos de la organización o de los departamentos se desvían presentando barreras en la comunicación.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivos generales

Analizar cuáles son los factores que afectan el proceso de comunicación de la Caja Costarricense de Seguro Social Sucursal de Limón y sus efectos en el cambio organizacional.

Diseñar técnicas para mejorar la comunicación, reducir la distorsión, el estrés y la incertidumbre del cambio organizacional, a través de la participación del personal.

1.5.2 Objetivos específicos

Identificar el proceso de comunicación en la Caja Costarricense de Seguro Social Sucursal Limón.

Establecer si la estructura organizacional actual facilita el proceso de comunicación eficiente.

Determinar las causas que provocan barreras de comunicación en la Caja Costarricense de Seguro Social Sucursal Limón.

Diseñar los mecanismos así como técnicas para ayudar al personal a estar mejor informado y preparado para enfrentar los cambios de la organización.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Objetivo general Analizar las causas internas y externas que afectan el proceso de comunicación de los funcionarios de la Caja Costarricense de Seguro Social ante los efectos del cambio organizacional.		
Objetivos específicos	Referentes	VARIABLES
Determinar la transmisión y comprensión de mensajes desde los niveles gerenciales hasta las Sucursales del Seguro Social, el canal que se utiliza y las direcciones que fluyen.	Importancia del proceso de comunicación	Comunicación formal e informal. Comunicación descendente ascendente y lateral
Evaluar el impacto que tiene la transformación de mensajes sobre la conducta de los funcionarios.	Barreras en la comunicación	Filtración Omisión Distorsión
Determinar las condiciones ambientales que afectan a los trabajadores y usuarios, el ruido, la estructura física, salud ocupacional.	Diagnóstico del ambiente laboral	Ambiente interno Ambiente externo
Analizar las expresiones y reacciones físicas de los trabajadores y usuarios, ante diversas situaciones presentes en la comunicación. Determinar el grado de motivación de los funcionarios.	Comportamiento organizacional	Cinética, conducta, motivación
Investigar las razones por el cual el recurso humano ejerce resistencia a los cambios automatizados con la implementación del Sistema Centralizado de Recaudación.	Cambio organizacional	Automatización, Resistencia
Identificar la calidad del servicio de información que se ofrece a los usuarios.	Servicio oportuno	Eficiencia Calidad
Analizar la repercusión en la transmisión de mensajes para la toma de decisiones realizadas en el Seguro Social Sucursal Limón, la carencia de planeación, coordinación, organización y control.	Decisiones administrativas	Toma decisiones

1.6.1 Operacionalización de variables

1. Comunicación

- **Conceptuar:** Es la transferencia y comprensión de mensajes, emitidos entre una fuente y el receptor. (Van Riel,97).
- **Operacional:** El mensaje de comunicación viaja a través del canal formal e informal, la dirección fluye en forma descendente, ascendente y lateral, serán evaluados por medio de los recursos humanos.
- **Instrumentación:** Se medirá mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de la institución.

2. Filtración

- **Conceptuar:** Se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor, de modo que sea considerada de manera más favorable por el receptor.
- **Operacional:** Se evaluará por medio de la percepción de los trabajadores al interactuar entre los departamentos de los diversos niveles de mando.
- **Instrumentación:** Se medirá tomando en cuenta las encuestas a los funcionarios.

3. Omisión

- **Conceptuar:** Es la eliminación de aspectos contenidos en los mensajes, a causa del estado de ánimo del receptor, de manera que influye en la interpretación de la comunicación.
- **Operacional:** Se evaluará por medio de la percepción de los trabajadores al transferir los mensajes.
- **Instrumentación:** Será medido por la encuesta a los funcionarios de la Sucursal Seguro Social.

4. Distorsión

- **Conceptuar:** Se refiere a la alteración de los significados del mensaje al pasar por la organización; es probable que suceda en la comunicación horizontal y en las verticales. Se presentan en todos los sistemas de comunicaciones, desde la familia hasta la sociedad global.
- **Operacional:** Se evaluará por medio de la encuesta a los funcionarios de la institución.
- **Instrumentación:** Se evaluará considerando las opiniones de los trabajadores con las encuestas.

5. Ambiente laboral

- **Conceptuar:** Conjunto de factores presentes en el lugar de trabajo que afecta e influye en la estructura organizativa, tanto interna como externa.
- **Operacional:** Serán evaluados las condiciones ambientales que afectan el desempeño eficaz de los funcionarios, tales como el mobiliario, equipo tecnológico, la iluminación, el ruido.
- **Instrumentación:** Se evaluará por medio de la percepción, encuesta a funcionarios y a los usuarios.

6. Cinética

- **Conceptuar:** Es el estudio de los movimientos del cuerpo, expresiones faciales.
- **Operacional:** Serán evaluados las condiciones del ambiente laboral como son el ruido, el calor , el equipo sistematizado, que afectan tanto a los funcionarios como a los usuarios .
- **Instrumentación:** Se evaluará mediante la percepción durante los periodos de atención masiva y con encuesta a los usuarios y funcionarios, en materia del ambiente laboral de la Sucursal Caja Costarricense de Seguro Social.

7. Conducta

- **Conceptuar:** Forma particular del comportamiento consistente en las reacciones y actitudes que produce un estímulo o situación determinada. (Paul Hersey,7)
- **Operacional:** Serán evaluados los factores cognoscitivos, los síntomas del estrés de los trabajadores por la percepción aplicado en el entorno laboral.
- **Instrumentación:** Se utilizará las herramientas de las relaciones interpersonales e inteligencia emocional, para tener un criterio más razonable de las reacciones conductuales.

8. Motivación

- **Conceptuar:** Se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (Robinson,1999,168)
- **Operacional:** El ciclo motivacional inicia cuando aparece una necesidad, la cual lleva al funcionario a desarrollar un comportamiento acondicionado a su reforzamiento.
- **Instrumentación:** Se podrá evaluar mediante las encuestas aplicadas a los funcionarios.

9. Automatización

- **Conceptuar:** Proceso tecnológico simplificado de actividades administrativas de cualquier institución para reducir la mano de obra, así como simplificar el trabajo.
- **Operacional:** Serán evaluados los efectos tecnológicos que repercuten sobre la condición de salud del recurso humano, por medio de los criterios expuestos.
- **Instrumentación:** Se evaluará por medio de encuestas a los trabajadores y a los usuarios.

10. Resistencia

- **Conceptuar:** Ejercer fuerza de oposición a una situación determinada, ya sea por los resultados que conlleva o por ignorancia.
- **Operacional:** Se evaluará las reacciones e incertidumbre de los trabajadores al enfrentar los cambios administrativos y tecnológicos de la institución, utilizando la transmisión de información entre departamentos.
- **Instrumentación:** Se medirá mediante encuesta a los funcionarios de la institución.

11. Eficiencia

- **Conceptuar:** Es la facultad en hacer correctamente las cosas (Peter Drucker,144).
- **Operacional:** Se evaluarán las opiniones de los funcionarios externos y usuarios, para considerar la influencia de la productividad humana.
- **Instrumentación:** Se medirá por medio de encuestas a los usuarios y funcionarios externos.

12. Decisiones administrativas

- **Conceptuar:** Resolución que se toma o se da ante la existencia de dos o más alternativas.
- **Operacional:** Serán evaluados por las opiniones de los funcionarios de todo el nivel administrativo de la Sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social., para fomentar compromisos de gestión.
- **Instrumentación:** Se medirá mediante encuestas a los trabajadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ENTORNO SOCIAL

2.1.2 Época colonial

Durante la colonia los costarricenses experimentaban una serie de cambios económicos y sociales, debido a la escasez de capitales y mano de obra, especialmente en los siglos XVII y XVIII; la producción, los sistemas de comunicaciones eran deficientes y las constantes guerras alteraban el régimen social como la de 1856, producto del libre derecho de navegación sobre el río San Juan, limítrofe con Nicaragua.

La guerra civil de 1948 tuvo un gran impacto sobre el pueblo costarricense cuando, las fuerzas militares, encabezadas por José Figueres Ferrer, las cuales se hallaban concentradas en la finca **La Lucha** (hacienda situada en las montañas al sur de San José), en defensa de la libertad del sufragio, contra la corrupción y la “tiranía”; lucharon contra los sectores del Gobierno que apoyaban “las garantías sociales” (así llamaban ellos al conjuntos de elementos de la reforma social), logrando la victoria por medio de la superioridad organizativa y militar.

Durante la guerra hubo enfrentamientos armados de importancia en diferentes partes del país: Cartago, San Isidro de El General, Puntarenas, Guanacaste, Alajuela y Limón.

También la guerra de 1914, tuvo su influencia a causa del movimiento político la constitución de tres grandes instituciones en el campo de la salud:

1. **El Banco de Seguros:** Fue establecida durante la administración del Presidente Jorge Volio en 1924, encargada de la protección de los riesgos laborales.

2. El Ministerio de Salubridad y Protección Social: La introducción del concepto de salud pública se debe al Dr. Solón Núñez Frutos. Graduado en Bélgica durante la guerra de 1914 a 1918. Se creó dicha institución en 1927 con carácter de Secretaría de Estado, donde interactuaban por su dirección con los hospitales, los lazaretos, los hospicios, las casas de maternidad y las organizaciones protectoras de la infancia. Todas estas luchaban por combatir enfermedades como la tuberculosis, malaria, paludismo, desnutrición entre otros.

3. La Caja Costarricense de Seguro Social: Durante la campaña electoral de 1928, Cleto González Víquez levantó nuevamente el problema de la salud y a su pedido, el comerciante alemán radicado en Costa Rica, Max Koberg, preparó un proyecto para la creación de una “Caja para la Atención de las Emergencias Médicas de los Trabajadores”, que se financiaría con contribuciones de patronos y obreros.

Durante la administración de don José Figueres Ferrer, del libro Escritos y discursos (1942-1962), pág.185; establece:

“El Ejército Regular de Costa Rica, digno sucesor del Ejército de Liberación Nacional, entrega hoy la llave de este cuartel a las escuelas, para que sea convertido en un centro cultural.

La Junta Fundadora de la Segunda República declara oficialmente disuelto el Ejército Nacional, por considerar suficiente para la seguridad de nuestro país, la existencia de un buen cuerpo de policía.

Los hombres que ensangrentamos recientemente a un país de paz, comprendemos la gravedad que pueden asumir estas heridas en la América Latina, y la urgencia de que dejen de sangrar.

No esgrimimos el puñal del asesino, sino del bisturí de cirujano. Como cirujano nos interesa ahora, más que la operación practicada, la futura salud de la Nación, que exige que esa herida cierre pronto, y que sobre día se forme cicatriz más sana y más fuerte que el tejido original.

Somos sostenedores definidos del ideal de un nuevo mundo en América. A esa patria de Washington, Lincoln, Bolívar y Martín, queremos hoy decirle: ¡Oh América! Otros pueblos, hijos tuyos también, te ofrendan sus grandezas. La pequeña Costa Rica desea ofrecerte siempre, como ahora, junto con su corazón, su amor a la civilidad, a la democracia, a la vida institucional.”

La Caja Costarricense de Seguro Social como entidad social, fusiona a través de las Sucursales del Seguro Social, para la recaudación oportuna de las cuotas obrero-patronal y de brindar servicios de atención integral de la salud; así como garantizar la prestación económica a los diferentes grupos sociales.

A mediados de la década de los años 50, se instaló en el Centro de Limón la primera Agencia de Seguros, conocida más tarde como Sucursal del Seguro Social de Limón, donde posteriormente fue trasladada al frente del Hospital Dr. Tony Facio Castro. El primer administrador fue el señor Vinicio Corrales Contreras.

El Seguro Social brindaba servicios tanto administrativos como de consulta externa, además le compraba servicios al Hospital Dr. Tony Facio Castro, que para ese entonces pertenecía a la Compañía Bananera “United Fruit Company”, cediéndola posteriormente a la Junta de Salud.

Los primeros caminos utilizados como vías de comunicación para el comercio del trueque y los contactos de toda índole se mantenían por los

indígenas costarricenses alrededor de las faldas de las montañas, por las orillas de los ríos e inclusive a través de la selva. Estas vías de acceso fueron desarrollados durante la conquista de los españoles, de la más destacada fue el llamado “**Camino de Mulas o Camino Real**”, utilizadas para trasladarse a Guanacaste, hacia el N.O. conducía a la costa del Pacífico, el Golfo de Nicoya y Nicaragua, y hacia el sur hacia el Golfo Dulce y Panamá; pero las fuertes lluvias lo borraban, especialmente en la estación húmeda.

2.1.3 Reforma social

Don Rafael Ángel Calderón Guardia por su ideología social-cristiana y valorando la situación por la que estaba pasando el costarricense, comprendió que debía realizar algunas transformaciones. Durante su administración se distinguen cuatro obras mayores de su gobierno:

- La Universidad de Costa Rica (1940)
- La Caja Costarricense de Seguro Social (1941)
- Las Garantías Sociales (1942)
- El Código de Trabajo (1943).

La Ley Constitutiva de la Caja Costarricense del Seguro Social fue promulgada el 1 de noviembre de 1941, modificada el 22 de octubre de 1943 para dotarla de la autonomía. Le correspondió al Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia el establecimiento de la institución. En su trayectoria ha contribuido al progreso de la Patria, la paz y buscando como meta la justicia social

Los seguros sociales se fundamentan en la filosofía de la iglesia Católica, enunciada en las Encíclicas Pontificias: “**Rerum Novarum**” del Papa León XIII llamado el papa de los trabajadores. Trata los problemas sociales y recomienda buscar rápido remedio a la pobreza de los trabajadores.

El arzobispo Monseñor Víctor Manuel Sanabria, brindó todo su apoyo moral e intelectual a la cuestión social que se discutía en los años 40. Su cultura académica y reconocida sensibilidad social le permitieron una brillante actuación; después de asumir su cargo de Arzobispo, da a conocer una Carta Pastoral sobre el justo salario que indica: **“Bueno es que se practique resignación y honradez, y con gusto lo hace la Iglesia, porque esa es su misión, pero también es necesario que se practique justicia y caridad a los patronos y se les exija con cristiana sinceridad, a aquellos, se entiende, que entran en la categoría de injustos-que si hasta aquí han cometido injusticia con sus trabajadores, cumplan en adelante la justicia con ellos...Comprendan en adelante que en la comunidad cristiana no hay ni puede haber clases privilegiadas...Convézanse los ricos de que la riqueza tiene una función social que cumplir, misión de justicia y de caridad...”**(pág.296).

En 1973 se promulga la ley 5349, denominada “Ley de Traspaso de Hospitales a la Caja Costarricense de Seguro Social”. Para efectos de la universalización del seguro de enfermedad y maternidad, cuya administración le corresponde a la CCSS, así como para el logro de un sistema integral de la salud, el Ministerio de Salubridad Pública, las Juntas de Protección Social y los patronos a cargo de instituciones médico – asistenciales, traspasaran a la CCSS las instituciones que de ellas dependan.

La zona caribeña está dividida en seis cantones a saber: Limón, Talamanca, Matina, Pococí, Guácimo y Siquirres, los cuales comprenden los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte. Además de suministrar una cuota para fallecimiento, de acuerdo a la escala establecida.

Mediante la ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, fue reformada el 28 de noviembre de 1983 por la ley 6914 publicado en la Gaceta N°241 del 21 diciembre de 1983.

Podemos mencionar tres factores fundamentales que contribuyeron a la creación del Seguro Social:

- La presión de los trabajadores organizados, a partir de la Revolución Industrial.
- La conciencia social que asumen los trabajadores como resultado de los planteamientos y la gran efervescencia social, como la primera gran huelga de trabajadores, en las plantaciones de la “United Fruit Company” ubicadas en la costa atlántica. La salud de los trabajadores y la asistencia a los enfermos fueron puntos de enorme importancia.
- La conformación misma del Estado, de los patronos y su capacidad para hacerle frente a los requerimientos de una organización.

2.1.4 Impacto social

Al igual que en pasado los servicios de salud han sido afectados por la crisis económica-social especialmente en los años 70, el Producto Interno Bruto (PIB, es el valor del precio de un producto en un período de tiempo tomando en cuenta el valor del precio que pone el productor menos el valor de precio que propone el comprador). Este se redujo en 9.2%. La inflación (aumento de precios de todos los bienes y servicios) se elevó a un 207%, el salario real se redujo cerca de un 30% y nuestra moneda pasó de ¢8,6 a ¢49.8 por dólar. Los intereses y condiciones impuestas por el capital extranjero incrementan la deuda externa a niveles incontrolables.

La globalización es una herramienta fundamental requerida en las comunicaciones a nivel mundial, pues esta influye en las grandes decisiones que se toman para el comercio; ha obligado a los países abrir sus fronteras, así como Costa Rica lo ha realizado en el ámbito **multilateral** por medio del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (adhesión al GATT conocido actualmente como OMC) y **bilateral** con los Tratados de Libre Comercio, con otros países. Para brindar la calidad en el intercambio comercial se requieren reacondicionar los aeropuertos, carreteras y puertos.

Durante la Segunda Guerra Mundial 26 países se comprometieron a seguir luchando en contra de las potencias militares. Desde agosto hasta octubre de 1944, representantes de China, Inglaterra, Estados Unidos y Rusia se reunieron en Washington con el fin de crear una organización internacional de paz. Así fue como representantes de 50 países redactaron, coordinaron sus ideas y firmaron el 26 de junio de 1945 para establecer la Organización de las Naciones Unidas, (ONU). Comenzó a existir oficialmente el 24 de octubre de 1945 cuando fue ratificada por los signatarios. Los propósitos del compromiso de gestión de la ONU son:

- Mantener la paz y la seguridad internacional.
- Establecer relaciones amistosas entre las naciones, basadas en el respeto por el principio de igualdad de derechos y la autodeterminación de los pueblos.
- Cooperar en la solución de los problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, promover el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales para todos.
- Ser el centro alrededor del cual se armonicen las acciones de los países para la consecución de los objetivos.

El Tratado de Libre Comercio para la zona del Caribe intenta racionalizar la agricultura, consolidar la cooperación de servicios comunes como transportes marítimos, los aéreos, de salud, educación, seguridad social, e investigaciones científicas, financieras y tecnológicas.

Otros factores que aceleran la crisis es el alza en las materias primas, el petróleo, suben los intereses, se paralizan las inversiones, se producen enfrentamientos políticos, económicos y sociales producto de una administración desequilibrada con un alto grado de problemas en la comunicación.

Entre 1977 y 1983 casi 75 mil hogares pasaron a incrementar las condiciones paupérrimas a nivel nacional; su incidencia fue mayor en los centros urbanos afectada por la miseria, se incrementa la delincuencia, prostitución. En la actualidad estos mismos males enfrentan nuestras sociedades y los ingresos insuficientes para costear la canasta básica es cada vez mayor.

Durante la crisis las instituciones públicas del área de salud vieron disminuir sus presupuestos. Al reducirse la inversión social se afectó la calidad de los servicios sociales más que la cantidad de personas y sectores atendidos. Las largas filas en los Hospitales y Clínicas del Seguro Social, para recibir atención integral de la salud, expresan las repercusiones del presente que afectan todo el proceso administrativo de organización, planeación, dirección, y control.

El Estado está aplicando nuevas políticas y mecanismos en sus funciones económicas para mejorar las condiciones de vida para muchos sectores de la población, pero deben coordinar sus funciones de tal forma se mantengan en un punto de equilibrio económico y social.

Programa de Ajuste Estructural (PAE)

Se ha estado escuchando de privatizaciones, ajustes, disminución del Estado producto del PAE. Este proceso indica:

“se refiere a procesos tendientes a establecer una serie de medidas correctivas en la economía, las cuales introducen modificaciones en la orientación de los sectores productivos, lo mismo que en el tamaño y funciones del Estado”.

MIDEPLAN, Plan Nacional de Desarrollo 1994-1998

Págs. 40-41

EL racionamiento de los servicios de la Caja Costarricense de Seguro Social es parte del costo social producto de los Programas de Ajuste Estructural (PAE). Agravado con la millonaria deuda que mantienen muchas empresas. Los Equipos de Atención Integral de Salud (EBAIS), y Sucursales del Seguro Social; han surgido como una alternativa en el campo de salud para descongestionar los hospitales, brindando servicio integral a todos los ciudadanos, y funcionando como agencias recaudadoras.

Factores externos

La desigualdad económica y social entre países han influenciado en las normas de calidad en la transmisión de mensajes. La inflación o desequilibrio económico hace que los presupuestos de servicios asistenciales se reduzcan cada vez más en detrimento a las crecientes necesidades de la población.

Los problemas económicos que vivimos son una muestra de la ineficiencia comunicativa en que ha venido cayendo el Estado. Por esta situación los políticos, economistas y organismos internacionales recomiendan una reestructuración y modernización económica y social.

La administración Calderón Fournier creó la Comisión de Reforma del Estado, con la participación de varios sectores. A causa de diferencias ideológicas y problemas en la comunicación de mensajes expresos se desintegró. La Reforma del Estado infiere en la toma de acciones de cambio tales como:

- Aumento del impuesto de ventas al 13%
- Evitar la superposición de competencia, implica la necesidad de las instituciones en atender la solución de un problema específico sin entrar en conflicto y duplicidad del presupuesto.
- Racionalizar el exceso de personal absorbido por el Estado.
- Aplicación de la Movilidad Laboral para contener el gasto presupuestario y eliminar la burocracia en busca de la eficiencia efectiva en la Administración Central e instituciones descentralizadas.

Todos los ciudadanos constituyen parte del Estado, puesto que interactúan diariamente en la forma de vida social, afrontan la crisis de su funcionamiento, de ineficiencia, de injusticias que requieren de un Ajuste Estructural en busca de la eficiencia y productividad para enfrentar los grandes retos económicos, políticos, ambientales y sociales.

2.1.5 Derechos Humanos

Son el conjunto de leyes o normas acondicionadas a la vida en la sociedad, en búsqueda del bienestar común a favor de la dignidad de la persona. El ser humano tiene una serie de condiciones que definen su naturaleza humanitaria, desarrolla sus sentimientos, capacidad de trabajo, de pensar, conocer, crear, transformar y de comunicarse con signos cada vez más complejos. En su condición de persona posee libertad e igualdad en cuanto a dignidad y derechos. Tal como han existido buenos gobernantes que se han preocupado en fomentarlos, también es cierto que hubo otros tantos que consintieron el trato inhumano a sus súbditos por medio de la dictadura y el despotismo.

La Declaración de Derechos Humanos en su artículo 25 establece: **“toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuada que le asegure, así como a su familia, la salud, el bienestar y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad”**.

Cuando el ser humano optó por abandonar la esclavitud y dejar de explotarse sin misericordia los unos a otros, surgió el respeto por la persona. En los textos antiguos de los chinos, egipcios, en la antigua Grecia, reclamaban por la creación de los Derecho Humanos.

La Biblia en el Deuteronomio por ejemplo, más que derechos hace énfasis en deberes, ideas y valores para con Dios y la Ley Suprema en los Diez Mandamientos, dando la oportunidad a cada persona de seguir su voluntad y libertad de elección. A causa de esta situación la justicia, solidaridad, igualdad ante la ley, la dignidad entre otros valores, fueron impregnadas en la conciencia del ser humano y llegaron a ser derechos naturales en beneficio de la sociedad.

2.1.6 Recursos Naturales

La provincia de Limón es caracterizada por sus bellezas naturales, su flora y fauna silvestre, distribuidos alrededor de su geografía; logrando facilitar las vías de comunicación entre Sucursales del Seguro Social y Oficinas Centrales. Aunque en los últimos años han sido afectados por las secuelas de tormentas, huracanes, inundaciones, actividades sísmicas como el efecto del terremoto del 22 de abril de 1991. Estos desastres naturales han afectado considerablemente deterioro en la infraestructura de las carreteras y edificios.

La contaminación humana, el aumento de la población, la basura, la producción agrícola e industrial, la deforestación irracional, nuevas enfermedades y otros problemas son los resultados de las acciones de la vida. Por ello se pretende el desarrollo humano sostenible en busca de soluciones para mantener el equilibrio y proteger el medio ambiente.

La solidaridad es un sistema que fomenta la producción, democratiza el capital y satisface las aspiraciones o necesidades de empresarios y trabajadores. Por lo tanto debe existir dentro su la filosofía una distribución equilibrada.

El expresidente de la República José María Figueres Olsen, en su programa de Libre Comercio de las Américas, expresó lo siguiente: **“La visión de un hemisferio constituido por una comunidad de democracias que buscan unidas el desarrollo social y económico a través de la apertura de mercados, la integración hemisférica y el desarrollo sostenible, marca más que una época de cambios un cambio de épocas” (1998, pág.24).**

Gran parte del Patrimonio Nacional se encuentran atesoradas en los recursos naturales que forman parte de nuestro estilo de vida, por ende se deben proteger, mejorar y disfrutar.

2.2 LA COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA

Para una institución como la Caja Costarricense de Seguro Social, la transferencia de mensajes y comprensión de su significado es esencial para llevar a cabo sus actividades, ya que de ello dependerá la calidad en el servicio que brinda. Las relaciones interpersonales entre departamentos se ven afectadas por la carencia de estrategias comunicativas, donde en su mayoría no son canalizados en forma efectiva.

La institución representa una imagen reflejada a través de los recursos humanos, donde la necesidad de coherencia entre las direcciones de jerarquías de todos los niveles es fundamental para el alcance de los objetivos tanto a corto, como mediano y largo plazo.

Las comunicaciones internas en las instituciones fortalecen la participación, integración, y solidaridad para el desempeño eficiente y eficaz de las funciones administrativas; así como el desenvolvimiento y desarrollo tanto individual como grupal, dando un verdadero sentido a la seguridad social.

En el libro de Comunicación Corporativa de Van Riel Cees define la comunicación como: **“la transferencia y comprensión del significado de una idea, no importa lo grandiosa que sea, es inútil a menos que se pueda transmitir y la comprendan otras personas” (1997, pág.377).**

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los recursos humanos en diversas formas. Las Sucursales del Seguro Social tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los trabajadores. El poder, liderazgo y toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación.

Los analistas le han asignado diversos grados de importancia tal como Bernard afirma: “En una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación tendrá un lugar central, porque la estructura, extensión y alcance de la organización están casi enteramente determinada por las técnicas de comunicación”. (Richard may, 1988 pág.91).

La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas, el reforzamiento del comportamiento deseado, estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Daniel Katz y Robert L. Kahn declaran:

“Las comunicaciones, el intercambio de información y la transmisión de significado, es la esencia misma de un sistema u organización social” (Katz y kahn 1980:428).

Es una fuente básica de interacción social y desarrollo personal, proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades. Además de proporcionar información para la toma de decisiones.

2.2.1 Funciones de la comunicación

Se distinguen cuatro elementos fundamentales que corresponden a las funciones primordiales de la comunicación, los cuales representan:

- 1. Control:** La comunicación ejerce control sobre la conducta de los recursos humanos tanto dentro como fuera de la institución. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los funcionarios.

Por ejemplo, cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja, que sigan la descripción de su puesto, en este caso la comunicación está desempeñando una función de control.

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, mencionan en el libro **Administración del Comportamiento Organizacional** que muchos encuentran connotaciones negativas en los términos de control y manipulación. El ejercer control a través de la comunicación, significa tener la capacidad para emplear de manera habilidosa influencias, estrategias hacia los recursos humanos en forma honesta con el propósito de alcanzar las metas. (pág.18,1996).

2. La motivación: La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño.

Stephen P. Robbins, describe motivación como **“La voluntad para ejercer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”** (1999, pág.168).

El ciclo motivacional inicia cuando aparece una necesidad, la cual lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción. Si este comportamiento es eficaz y se logra satisfacer la necesidad, puede que acuda a la búsqueda de otra; de lo contrario se sentirá desmotivado, lo que implica una reducción en su capacidad productiva. Estas insatisfacciones en el trabajador producen varias consecuencias, tales como:

- **El ausentismo:** Se produce cuando el empleado no está presente en su campo de labor para realizar las tareas que se le han asignado en el momento indicado por su jefatura, ya sea por ausencia o tardanza.

- **La salud física y mental:** Se han encontrado varios fenómenos físicos causantes de la insatisfacción, como pérdida de apetito, dolores de cabeza, gastritis, náuseas, alteración de la presión, ritmo cardíaco acelerado, entre otros.
- **Actitudes negativas:** Estas se desarrollan a partir de las reacciones ante las quejas y reproches percibidos en el ambiente tanto interno del trabajo como el externo, en el hogar o la sociedad. Se transmiten mensajes con energía positiva o negativa de acuerdo a las circunstancias presentes.

Todos los seres humanos reaccionan de manera diferente ante una situación especial, estas reacciones o conductas son las que determinan el grado de complacencia o motivación que puedan tener; en iguales condiciones está el usuario que se presenta a la institución esperando recibir un buen servicio personalizado, mientras se logra satisfacer una necesidad surgirá otra. Mediante este comportamiento se verifica que tanto el funcionario como el usuario está lleno de insatisfacciones que deben ser saciadas.

Se ha determinado que el comportamiento humano está regido por causas que inciden a efectos, tal como lo señalan algunas teorías:

➤ **Las Teorías X y Y de Douglas McGregor**

McGregor, en su teoría enfoca dos posiciones, la teoría X también llamada **“Hipótesis de la mediocridad de las masas”** (Barquero, pág.137,1992), considerada como negativa y la teoría Y, vista de manera positiva.

a. Teoría X

En su mayoría, el individuo tiene una aversión inherente al trabajo. Sin embargo, lo **“evitarán siempre que sea posible”**, buscará evitar las

responsabilidades, por ser un individuo **“poco ambicioso”** y para obtener resultados se hace necesario motivarlo con **“amenazas y castigos”**, así lograr obtener **“esfuerzos y responsabilidades”** (Ibidem).

b. Teoría Y

Las personas encuentran satisfacción en su trabajo y están optimistas en su desempeño, como **“si se tratara de un juego o la recreación”**, están en la capacidad de aceptar responsabilidades, aunque no se les delega, buscan como aplicar sus conocimientos de ingenio, creatividad e imaginación en la organización en forma voluntaria, experimentando **“la satisfacción de autorrealización y de levantar el ego”**(Ibidem).

➤ **Teoría de Abraham Maslow**

Maslow , fue conocido como un ingenioso psicólogo por presentar su teoría con una pirámide, la cual consiste en jerarquizar las necesidades del ser humano en forma escalonada, con el fin de mantener una motivación continua. Clasificó las cinco necesidades de la siguiente manera:

- **Necesidades Fisiológicas:** son las llamadas necesidades primarias, se relacionan con la supervivencia. Constituyen principalmente la alimentación, el sueño, actividades físicas, la satisfacción sexual, la sed, abrigo, entre otros.
- **Necesidades de Seguridad:** estas se refieren a la protección contra daños materiales y emocionales.
- **Necesidades Sociales:** se refiere a las relaciones interpersonales, incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia, de aceptación y la amistad.
- **Necesidad de Estima:** se refiere a los factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía, la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.

- **Necesidad de autorrealización:** es la búsqueda del crecimiento personal, la necesidad de alcanzar los logros.

Se ha observado que los trabajadores de la institución consideran como mayor necesidad la de socializarse como un grupo íntegro para realizar trabajos en equipo, en miras hacia el alcance de los objetivos de la organización, para recibir la plena satisfacción humana, manteniendo un equilibrio entre las relaciones humanas entre jefes, funcionarios y usuarios.

➤ **Teoría de la motivación-higiene**

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien pensaba que la relación entre la persona y su trabajo es básica, así como la actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso de la persona.

Dentro de las condiciones que rodean al funcionario en la institución (**factores de higiene o mantenimiento**), están las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, las relaciones interpersonales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima organizacional entre direcciones y los funcionarios, los reglamentos entre otros. En el trabajo (**factores motivadores-reforzamientos**), para motivar a las personas se debe reforzar la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad el crecimiento y desarrollo personal.

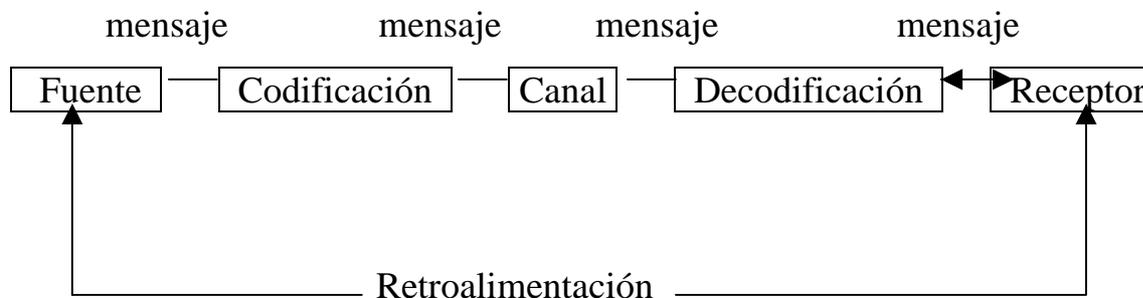
3. Expresión Emocional: La comunicación que se da dentro del grupo de trabajo, los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

- 4. Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones, ya que proporciona la información necesaria para los funcionarios al tomar sus decisiones.

Todo depende de la institución aplicar las medidas necesarias para que las funciones en la comunicación logren alcanzar su verdadero objetivo, al transmitir los mensajes en forma armoniosa.

2.2.2 El Proceso de la Comunicación

Son los pasos que existen entre un emisor y un receptor para la transmisión y comprensión de su significado. Cada Sucursal del Seguro Social utiliza su propio estilo para transmitir y comprender el significado de sus mensajes, bajo las normas reguladas por las leyes y reglamentos. El modelo más conocido es el siguiente:



Fuente: Van Riel Cess, Comunicación Corporativa, pág.379.

El indicador de convertir un mensaje de comunicación en una forma simbólica (codificación), se acondiciona de acuerdo al sistema cultural, a las habilidades de hablar, leer, escuchar, razonar; podrán ser interpretados en forma razonable dependiendo de las actitudes y capacidades que se tomen dentro del sistema institucional.

El mensaje es lo que se comunica. El canal es el medio por el cual viaja el mensaje de la comunicación. En la institución del Seguro Social se utilizan la vía telefónica y correo electrónico como los más frecuentes. El receptor es a quien se dirige el mensaje. Se presentan en todas las direcciones internas y externas, afectando tanto funcionarios como a los usuarios. La decodificación es volver a traducir el mensaje que comunica al emisor.

El ciclo de retroalimentación es la respuesta al mensaje enviado por el emisor, poniendo el mensaje de vuelta en el sistema como control para evitar malos entendidos, lamentablemente el tiempo de espera para las tomas de decisiones se atrasan, creando confusiones y malas interpretaciones.

Las comunicaciones por su naturaleza se presentan de manera formal, cuando las tareas u obligaciones siguen la línea de mando, con el objetivo de coordinar todas las actividades distribuidas en la estructura organizacional.

Mientras que la comunicación informal son obtenidas por los funcionarios que hayan transmitido un mensaje en forma indirecta, obtenida mediante el rumor. Este no está controlado por la administración, la mayoría de los funcionarios lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior. Se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema.

Las informaciones transmitidas entre las jefaturas y departamentos de la Sucursal del Seguro Social, se modifica el proceso a causa de los canales informales y la ausencia de la decodificación. Se exponen las malas interpretaciones que finalmente distorsionan la comunicación.

2.3 DIRECCIONES DE LA COMUNICACION

La comunicación en toda organización puede fluir en forma descendente, ascendente y lateral.

2.3.1 Comunicación descendente

Se le indica al trabajador lo que debe hacer, a través de órdenes directas, descripciones del puesto, sesiones de capacitación y otros mecanismos. La intención de estas instrucciones es asegurar un desempeño confiable y consistente en el trabajo. Mientras más capacitados estén los trabajadores, menos específicas serían las instrucciones, suponiendo que estén preparados con un conocimiento analítico y relacionado con actitudes de cómo desempeñar el trabajo.

Las jerarquías muchas veces consideran que los trabajadores son incapaces de comprender la información o que harían mal uso de la misma al introducir variaciones en su desempeño, con base en su propio criterio respecto de la forma en que se debe desarrollar la tarea.

Para que la comunicación pueda ser transmitida e interpretada en forma clara, la retroalimentación con respecto al desempeño es necesaria para evitar que se desvíen los propósitos y alcances de las metas de la institución, manteniéndolos en un compromiso emocional y motivacional.

2.3.2 Comunicación ascendente

Los puestos de trabajo necesitan constantemente enviar información razonable de los avances, limitaciones, y propuestas en mejoras del desempeño y alcance de los objetivos.

De acuerdo con Katz y Kahn, indican: “La comunicación ascendente asume muchas formas. Sin embargo, se puede reducir a lo que la gente dice: (1) acerca de sí misma, su desempeño, y sus problemas; (2) acerca de otras personas y sus problemas; (3) acerca de las prácticas y políticas organizacionales; y (4) acerca de lo que se necesita hacer y cómo llevarlo a cabo”.

2.3.3 Comunicación horizontal o lateral

Es cuando la comunicación se presenta entre los miembros del mismo grupo de trabajo. Los trabajadores pueden hacer uso de la comunicación horizontal con el fin de ahorrar tiempo y facilitar la coordinación en el desarrollo del trabajo. Sin embargo, algunos departamentos dentro de la Institución del Seguro Social lo hacen para limitar sus responsabilidades.

Katz y Kahn indican: El conocimiento mutuo de los colegas es una razón del poder del grupo de colegas. Los resultados experimentales son claros y convincentes acerca de la importancia del apoyo socio emocional de la gente, tanto en grupos organizados o sin organizar. Las fuerzas psicológicas siempre empujan a la gente hacia la comunicación con sus colegas; la gente en el mismo barco comparte los mismos problemas. Por tanto, si no hay problemas de coordinación de tareas que se dejen a un grupo de colegas, el contenido de su comunicación asume formas que no tienen importancia o destructivas para el funcionamiento organizacional.

Las comunicaciones horizontales son más frecuente dentro de la institución. Los factores organizacionales, interpersonales e individuales, son todos parte de la forma en que las personas se comportan en las organizaciones.

2.4 REDES DE LA COMUNICACIÓN

Son los canales por los cuales fluye la comunicación.

Las redes pueden ser formales, cuando las comunicaciones se relacionan con las tareas que sigue la línea de mando. Las redes informales son las informaciones indirectas obtenida mediante el rumor. El rumor tiene tres características principales:

a- No está controlada por la administración.

b- La mayoría de los trabajadores lo perciben como más creíble y confiables que los comunicados formales emitidos por la administración superior.

c- Se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema.

Los trabajadores con el propósito de ser escuchados, hacen uso frecuente de la red informal.

2.4.1 Comunicaciones no verbales

Son mensajes transmitidos por el movimiento del cuerpo (cinética), la entonación o énfasis que se da a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Los trabajadores necesitan controlar los estados emocionales en la comunicación no verbal, puesto que las expresiones faciales, junto con el tono de voz, puede mostrar arrogancia, agresividad, temor, timidez y otras características expresadas. Se debe hacer uso correcto de las expresiones conductuales con respeto y razonablemente.

2.5 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Los sistemas de comunicación de la Sucursal del Seguro Social son afectados por los problemas de transmisión de mensajes, no está exenta de recibir mensajes transformados o alterados que el receptor reciba diferente el mensaje enviado, destruyendo la intención del proceso de comunicación. Predominan barreras que afectan de una forma u otra el proceso de comunicación, tales como: la omisión, distorsión, sobrecarga y filtrado.

2.5.1 Omisión

La omisión comprende la eliminación de aspectos de los mensajes, ocurre porque los receptores tal vez no comprenden todo el contenido del mensaje y sólo reciben o pasan adelante lo que sí pueden entender.

La omisión puede ser intencional, como cuando se elimina cierta clase de información de la que se pasa a través de segmentos específicos de la organización. Esta es más evidente en las comunicaciones ascendentes, puesto que se generan más mensajes por el gran número de personas y unidades inferiores en la jerarquía.

2.5.2 Distorsión

La distorsión se refiere a la alteración de los significados del mensaje al pasar por la organización. Guetzkow indica que: "Puesto que diferentes personas operan diferentes puntos de iniciación y recepción de mensajes, hay mucha asimilación de significados al contexto dentro del que ocurre la transmisión. Los marcos de referencia difieren en una multitud de nodos a causa de la diversidad de antecedentes personales y ocupacionales, así como por la diferencia en los puntos de vista inducidos por el puesto del comunicador en la organización" .

Las distorsiones ocurren en las comunicaciones de áreas de trabajo, tanto horizontal como en forma vertical y afectan los procesos para la toma de decisiones.

2.5.3 Sobrecarga

La sobrecarga de las comunicaciones conduce a la omisión y contribuye a la distorsión. Cuando los trabajadores realizan ajustes para tratar de adaptar el mensaje, muchas veces se adaptan en forma equivocada, haciendo perder el objetivo real de la transmisión de mensajes.

El uso de un sistema de prioridades contribuye a la interpretación adecuada para distribuir de manera eficaz y eficiente las cantidades de mensajes que se presentan en la institución.

2.5.4 Filtrado

Se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor, de modo que sea vista de manera más favorable para el receptor.

2.5.5 Barreras de Comunicaciones entre mujeres y hombres

Las investigaciones proporcionan algunos elementos de juicio importantes sobre las diferencias entre hombres y mujeres en términos de sus estilos de conversación. La esencia de los estudios demuestran que los hombres dentro de las instituciones, utilizan la conversación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres lo utilizan para crear conexiones interpersonales. Las mujeres hablan y escuchan en lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus e independencia en un orden social jerárquico.

Los hombres con frecuencia se quejan de que las mujeres sólo hablan de sus problemas. Las mujeres critican a los hombres porque no escuchan. Sin embargo, lo que sucede es que cuando los hombres escuchan un problema, a menudo afirman un deseo de independencia y control al ofrecer soluciones. Mientras que muchas mujeres toman el relato de un problema para obtener apoyo y conexión, no para recibir el consejo masculino. La comprensión mutua es simétrica.

2.6 Escuchar eficazmente

Demasiadas personas dan por descontadas las habilidades para escuchar. Confunden oír con escuchar. El acto de oír es simplemente recoger las vibraciones de los sonidos. Mientras que escuchar es obtener sentido de lo que oímos; es decir, requiere poner atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido.

2.7 Lenguaje

Las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. El significado de las palabras no está en las palabras, están en todos los recursos humanos. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más aciertas que influyen en el lenguaje que utiliza la persona y en la definición que les da a las palabras.

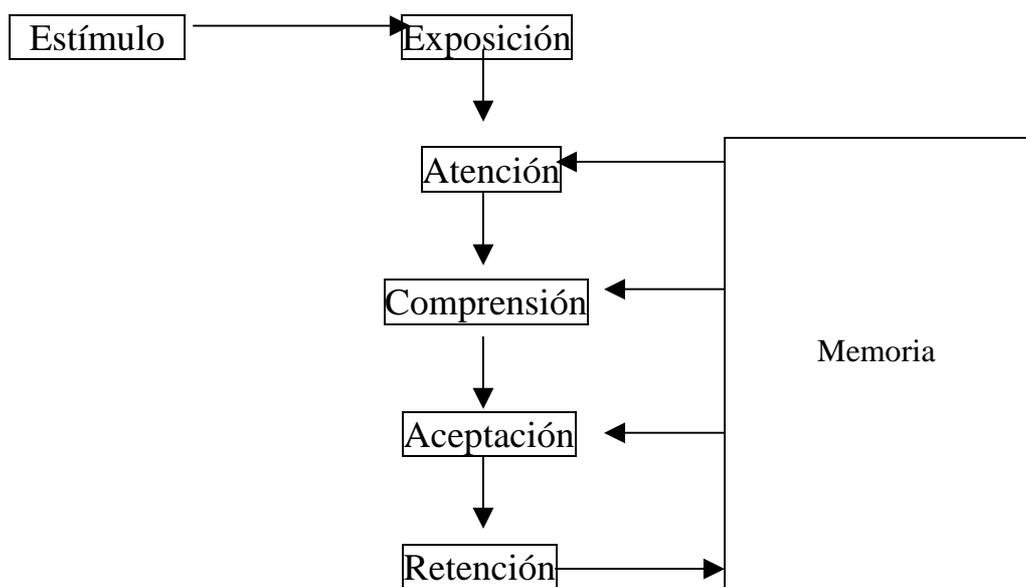
De la relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: mientras menor sea la incertidumbre, mayor es la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre y por tanto un impacto negativo sobre la satisfacción.

2.8 Percepción

Se ha observado que todos los funcionarios y usuarios perciben las cosas desde diferentes ángulos. Estas diferencias hacen que una misma situación pueda ser comprendida de muchas formas y con variedad de criterios. “La percepción es la comprensión de los mensajes por medio de los sentidos, las personas tienen diferentes puestos en las organizaciones. Su percepción se ve influenciada por el puesto en la que se desempeñan y diariamente se perciben todas las acciones que nos rodean”.

Los cinco sentidos son los que permiten percibir las conductas y reacciones alrededor de todo el ambiente tanto interno como externo. La percepción forma parte de la personalidad humana, que se organiza para darle significado a una determinada situación y que por ende influye en la conducta del recurso humano. Como en el caso al presentarse cambios administrativos, políticos, económicos o sociales.

Según Mc Guive, el procesamiento de la información percibida se divide en cinco fases a través del estímulo:



2.9 Los medios de comunicación

A principios de la década de los noventa la televisión, la radio y la prensa escrita constituyeron potentes canales que moldean el comportamiento de la cultura y la opinión pública costarricense. El 80% de estos medios de comunicación está en manos privadas; del 20% restante, el 13% pertenecen a instituciones privadas y el 7% al Estado.

La televisión es el medio de comunión que estimula la mayoría de los sentidos; está presente en la mayoría de los hogares. Las personas ven todos los días un promedio de 3 horas, programas noticiosos, deportivos, documentales, novelas entre otros. La mayor parte de los programas son producidos en el exterior, dando menor importancia en resaltar la cultura costarricense.

En cuanto a la radio históricamente ocupa el primer lugar en la vida cotidiana; para 1994 funcionaban 83 emisoras de las cuales 71 fueron de carácter comercial, creando un gran aumento en la actualidad que funcionan en AM y FM. La prensa escrita también es parte de los medios de comunicación de masas que con diarios, semanarios, revistas y otros atienden la información impresa.

Es importante señalar que en esta época los medios de comunicación son partícipes de una abrumadora “globalización cultural”, donde predominan las transmisiones vía satélite, las redes telemáticas internacionales por medio de la INTERNET, la comunicación entre computadoras o sea los correos electrónicos y otros que propician la difusión colectiva de programación no controladas, afectan la cultura tanto institucional como social. Cabe destacar que el Estado ha sido un participante minoritario de los medios de comunicación; sin embargo, durante el gobierno de don Daniel Oduber Quirós se impulsó una televisora educativa adscrita al MEP y la radiodifusión cultural relacionado con el Ministerio de Cultura. Fue en la administración de don Rodrigo Carazo, cuando en setiembre de 1978 se fundó el Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART).

2.10 COMUNICACIÓN VERSUS INFORMACIÓN

La comunicación se refiere a la transferencia y comprensión de mensajes, emitidos entre dos personas (la fuente y el receptor). Las organizaciones son sistemas de procesamiento de información, donde provienen canales de comunicación estructurados.

La información es un conjunto de datos que se presentan de forma inteligible para el receptor. Tiene un valor real o percibido para el usuario, reforzando lo que se conocía respecto a un suceso o un área de interés. Se agrega a su conocimiento pero debe ser relevante para la situación en la cual se aplicará (como al decidir qué acción tomar para aprovechar al máximo una oportunidad o para tratar algún problema).

Los trabajadores de la Sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social por lo general, interactúan en un ambiente de incertidumbre debido a la ausencia de la transferencia eficaz de la información en las áreas de trabajo.

2.10.1 Teoría de la Información

La información y la comunicación son elementos importantes que ayudan a aclarar los aspectos de los sistemas administrativos e informativos.

Shannon y Weaver, en su teoría establecen que “La comunicación es cualquier procedimiento mediante el cual una persona puede influir en la mente de otra. Esto incluye todos los aspectos del comportamiento humano y no únicamente la narración escrita y la conversación”. A causa de esto se derivan tres niveles de problemas en el acto de comunicar información:

Técnico: Se refiere a la precisión de la transmisión de un conjunto de símbolos desde el emisor hasta el receptor.

Semántico: Se refiere a cuán precisamente el receptor entiende e interpreta el mensaje del emisor.

De eficiencia: Se relaciona con el éxito de la comunicación para producir las acciones o conductas deseadas. La comunicación eficaz manifiesta con claridad el significado y los resultados deseados en la acción a realizar adecuadamente los trabajos.

2.10.2 Información contable

Se origina en las áreas de contabilidad financiera y administrativa de la Sucursal del Seguro Social, especialmente cuando se preparan los estados de caja, que han sido afectados por los procesos de cambio organizacional en cuanto a los procedimientos de cálculos. El desarrollo de la administración de presupuestos y el análisis de funcionamiento de la institución, sustentan el control y la toma de decisiones administrativo en el área contable; lo que implica la necesidad de una fluidez en la comunicación.

2.10.3 Información administrativa

En una institución como la Sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social, necesita utilizar información inmediata para la toma de decisiones y alcance de los objetivos, tanto a corto como a mediano y a largo plazo.

La información administrativa facilita a los administradores comparar, planear, organizar y coordinar actividades en los diferentes áreas de trabajo; pero al no poseer una fluidez en la comunicación, la información corre el riesgo de ser distorsionada, perdiendo el propósito ideal de la transmisión del mensaje.

James A. Senn, señala lo siguiente: "los administradores necesitan contar con siete tipos de información administrativa según sean sus necesidades":

- **Información de apoyo:** mantiene informado a los administradores en relación con situaciones actuales o niveles de logros; permite saber qué rendimiento se ha alcanzado y si va de acuerdo con las expectativas generales en un área de interés; como por ejemplo el número de asegurados por cuenta propia atendidos diariamente.
- **Información de situación:** también llamada información de avance; mantiene a los administradores al tanto de los problemas presentes y de las crisis, así como de los avances reportados con el fin de aprovechar las oportunidades que pueden perderse si no se actúa de inmediato como por ejemplo, el avance en el día de ayer en el uso del sistema de plataforma institucional de cajas.
- **Información de advertencia:** señala que están ocurriendo cambios, ya sea en la forma de oportunidades que se presentan, o bien presagios de problemas futuros que afectaría el éxito de la institución y sus servicios que ofrece.
- **Información de planeación:** descripción de los principales desarrollos y programas que deben iniciarse en un futuro; incluye las hipótesis en las cuales se basan los planes o los desarrollos anticipados esenciales para la realización de los planes establecidos; como por ejemplo la descentralización de los servicios de salud.
- **Información de operaciones internas:** indicadores clave de cómo la organización o las personas se están desempeñando; útiles para presentar informes sobre la salud general de una organización, empresa, subsidiaria, división o producto. Las áreas en las que los rendimientos reales no concuerdan con las expectativas se reportan como excepciones.

- **Información confidencial:** informes, rumores y opiniones respecto a las actividades en el entorno de la organización; incluye una gama amplia de áreas como cambios en la industria y en las estrategias de los competidores, movimientos en el mercado financiero, y transformaciones o fluctuaciones político-económicas.
- **Información difundida en el exterior:** información que un gerente o administrador desea revisar antes que sea transmitida a los medios de comunicación, tal como los detalles del desarrollo de un nuevo programa de servicio al público.

2.11 DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE INTERNO

El ambiente de la institución interactúa por medio de las jefaturas, las relaciones interpersonales entre funcionarios y usuarios, cada uno con un las expectativas de alcanzar sus objetivos durante la ejecución diaria de sus funciones.

Aunque dos personas tengan estilos diferentes porque sus funciones requieren comportamientos distintos, para que la organización sea eficaz es imperativo que perciban y acepten las metas y los objetivos de la institución como si fueran los propios.

Se ha determinado que algunas áreas de trabajo tienen espacios reducidos que los obliga a llevar a cabo sus actividades bajo incómodas condiciones, sin los materiales y equipos adecuados para el desempeño eficaz de sus funciones; lo que ocasiona atrasos en el servicio y hasta el riesgo de perder información. La falta de ventiladores adecuados y el mal estado de los aires acondicionados, hacen percibir con facilidad los intensos calores y malos olores que afectan tanto a los trabajadores como a los usuarios influenciando en sus conductas, quienes merecen estar en un ambiente seguro y agradable.

2.11.1 La Calidad

Se define la calidad como una filosofía de actuación dentro de la Caja Costarricense de Seguro Social, entendida como un proceso sistemático, permanente y de mejoramiento continuo, que involucra a toda la organización en la búsqueda y aplicación de formas de trabajo creativas e innovadoras, de un alto valor agregado, que superen las necesidades, expectativas del cliente y la comunidad.

El enfoque de la calidad se encuentra íntegramente relacionado con la visión y misión de la Institución. Se definen las siguientes políticas para el desarrollo de la Calidad Total en la gestión de Salud:

- 1.** Como elemento primordial en la prestación en los servicios de Salud y Pensiones de la C.C.S.S.
- 2.** Sustentar y orientar la Calidad Total mediante un proceso integral y participativo de planificación estratégica.
- 3.** Se orienta a satisfacer, ha superar las necesidades y expectativas de los usuarios y a la comunidad.
- 4.** Se garantiza que la Calidad Total apoye y fortalezca el proceso de descentralización técnico administrativa de la Institución.
- 5.** Se intensifican las acciones para incorporar progresivamente la filosofía y práctica de la Calidad Total a la cultura organizacional de la C.C.S.S.

6. La organización del trabajo se debe orientar hacia estructuras planas y a la gestión por procesos y productos, dirigidos al cliente y a la comunidad, mediante el uso de una plataforma tecnológica apropiada.
7. La filosofía de Calidad Total se sustenta en el desarrollo del capital humano.
8. El enfoque de Calidad Total debe estar apoyado en la solidez financiera que garantice el sostenimiento de sistemas mediante la racionalidad del uso de los recursos y la disminución de los costos.

Esta etapa conduce a la obtención de una visión panorámica de las nuevas realidades, haciendo énfasis a la excelencia en el servicio al usuario, enmarcado en la productividad, la eficiencia y la seguridad.

Es responsabilidad de la alta gerencia, no solo, crear la visión y misión, sino generar un proceso mediante el cual se obtenga el compromiso de todo el capital humano con el marco filosófico, de manera que todos en la organización lo conozcan, lo comprendan y lo apliquen.

2.11.2 Formación de valores

El Programa Institucional de Rescate y Formación de Valores, con apoyo de la Comisión Institucional, viene realizando diversas acciones tendientes al fomento de un servidor, honesto, capaz y motivado para dar lo mejor, en beneficio directo del servicio que se brinda y su autorrealización. Entre otros aspectos, se pretenden promover, educar y concienciar, acerca de la preeminencia de los valores positivos como elementos fundamentales para la realización del ser

humano y en específico, con la cultura organizacional de los servidores(as) de la Caja Costarricense de Seguro Social.

La filosofía del Programa Institucional Rescate de Valores de la Caja Costarricense de Seguro Social es “fomentar los principios éticos de manera integral, en la función que realizan los funcionarios(as) de la Institución, propiciando la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo, en concordancia con la puesta en práctica y fomento de los principios filosóficos de la seguridad social (**universalidad, solidaridad, unidad, obligatoriedad y equidad**)”.

Tiene como misión de promover el rescate y fortalecimiento de valores en los funcionarios de la Institución, con el fin de generar actitudes y conductas positivas, en beneficio directo del usuario, procurando además, el logro de un mayor compromiso con la labor encomendada.

Su visión se orienta en constituir en la Organización, una cultura moral, que incorpore los principios éticos en el cumplimiento de responsabilidades por parte de cada funcionario, reflejando una imagen corporativa ejemplar para sociedad.

2.11.3 Toma de decisiones

Las decisiones vienen en todos los tamaños y formas, son las que diariamente enfrentamos en un mundo globalizado. En los hogares, las instituciones o empresas emprenden decisiones cuyos resultados pueden afectar en forma positiva o negativa determinada situación.

Las decisiones estratégicas pueden afectar el ingreso a nuevos mercados, el desarrollo de servicios o productos nuevos, el inicio de nuevos programas, el cierre de programas, o en forma general, la realización de innovaciones en materia de personal, prioridades e iniciativas. La mayor parte de las decisiones estratégicas están centradas en las gerencias, direcciones y jefaturas. Sin embargo, hay casos en que se incluye en el proceso a los subordinados de manera participativo, puesto que forman parte del trabajo diario de la organización.

Según Heller Frank, A. un punto de vista sobre la participación en la toma de decisiones es, “si una decisión es importante para la organización, es posible que se utilice un estilo no participativo; si las decisiones son importantes para los subordinados en términos de su propio trabajo, se tomaría un enfoque más participativo. Si los que toman las decisiones organizacionales creen que los subordinados tienen algo con que contribuir a la decisión o a su implantación, entonces es probable que los dejen participar”(pág.176, 1983).

La organización trata de limitar sus riesgos, y se toman decisiones en una secuencia discreta. Los cambios repentinos, no anticipados, en el ambiente (los participantes) proporcionan el impulso para la “**antítesis**” (oposición de dos afirmaciones), donde la intención de ser racionales como sea posible es indispensable.

La toma de decisiones es importante y sus resultados pueden ser buenos o malos, en una situación de muchas presiones contrarias y conflictivas, de modo que el movimiento en una dirección, probablemente genere movimientos contrarios en otra dirección. Al mismo tiempo es crucial para la institución, puesto que continuamente se enfrentan nuevas contingencias. La información es un elemento central para la toma de decisiones canalizado por medio de las comunicaciones.

2.12 CENTRO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO E INFORMACIÓN EN SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL (CENDEISSS)

EL Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social ha asumido a través del tiempo un compromiso responsable en la formación y capacitación del recurso humano de la Caja Costarricense de Seguro Social, en aras de una mejor atención integral de la salud de los costarricenses.

Se hace necesario entonces que el CENDEISSS como rector y regulador del desarrollo del recurso humano, asuma con prontitud los retos que la CCSS demande dentro del modelo de desconcentración y modernización; logrando una mejora en el desarrollo organizacional de los equipos interdisciplinarios de cada centro de trabajo y con esto una mayor calidad de atención al usuario.

Con la responsabilidad de un equipo de calidad que ayude en el apoyo hacia el logro de las metas, comprende la orientación, capacidad y acceso al poder de decisión con el respaldo gerencial, para satisfacer las necesidades de los funcionarios y velar por mejorar los servicios en atención integral. Se pretende retomar rectoría y liderazgo en los procesos de investigación que se lleven a cabo en la institución, en coordinación con el Ministerio de Salud y colaboración con la Organización Panamericana de la Salud.

Cabe destacar que, unido al logro de la calidad en el plano administrativo y financiero debe buscarse la humanización de los servicios que brindan las unidades asistenciales. Un diagnóstico de las fallas en este aspecto debe implementarse para encontrar las soluciones que satisfagan las demandas de los usuarios de nuestra institución. El estudio de las necesidades de formación y capacitación del factor humano es un insumo fundamental para definir las políticas estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

2.13 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional puede definirse como "la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente" (Hage, 1980:262).

En ocasiones el cambio se da virtualmente de manera forzada contra la voluntad de las organizaciones, mientras que en otras ocasiones el cambio es algo abiertamente buscado y deseado. El cambio puede ser benéfico o perjudicial para la organización. El cambio puede acarrear crecimiento, degradación o modificaciones.

Algunos analistas como Child y Kieser (1981) visualizan las organizaciones como entes en flujo constante, donde señalan que "Las organizaciones están cambiando constantemente; los movimientos en las condiciones externas como la competencia, innovación, demandas del público y la política gubernamental requieren que se diseñen nuevas estrategias, métodos de trabajo y productos para que una organización continúe sólo en su actual nivel de operaciones. Los factores internos también promueven el cambio en el sentido de que los administradores y otros miembros de una organización puedan buscar no sólo su mantenimiento sino su crecimiento, con el fin de asegurar la obtención de mejores beneficios y satisfacción para ellos mismos" (pág.28,1981).

La Sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social, está experimentando una serie de cambios organizacionales forzadas enérgicamente por los cambios gubernamentales que modifica las políticas y toma de decisiones de los niveles superiores de las diversas gerencias de divisiones que posee la institución, que por ende afectan a los niveles inferiores. Los cambios se han presentado de forma repentina, sin el debido control y coordinación de procesos

que permiten a los trabajadores desempeñar sus funciones bajo las condiciones óptimas de la salud ocupacional. Se preocupan por mejorar sus servicios mediante la modernización e implantación de nuevos programas tal como el **SICERE** (Sistema Centralizado de Recaudación) y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, con el fin de brindar atención eficiente y personalizada a sus usuarios. Pero se están descuidando los procesos administrativos de planeación, coordinación, dirección y control.

El proceso de cambio requiere de una comunicación eficaz entre las jefaturas y los recursos humanos para que la transmisión de mensajes pueda ser comprendida en forma objetiva. Se debe comprender que los cambios pueden ser enfrentados positivamente, siempre y cuando predomina la comprensión, la empatía y el desarrollo de actitudes orientados hacia el constante mejoramiento.

2.13.1 Cambios del medio ambiente externo

Las organizaciones alrededor del mundo se están reestructurando a fin de reducir sus costos y mejorar su competencia. Los programas de comunicación contribuyen en las transmisiones de mensajes eficientes entre los trabajadores y para la preparación del tiempo de cambios organizacionales.

Las organizaciones desarrollan sus propias culturas, con lenguajes, ritos y estilos de comunicaciones. Todos intentan socializar a su personal para que se reduzcan al mínimo los problemas. Sin embargo, a pesar de la presencia de una cultura común y los esfuerzos para alcanzar la socialización, las organizaciones contienen las semillas de los problemas de comunicación. No existe ninguna reestructuración organizacional que garantice el buen funcionamiento de la Institución, mientras no se de un compromiso de todos los funcionarios hacia el cambio.

Alan Rowe y sus colegas han elaborado un modelo de cambio que comparte varios elementos entre el líder y los seguidores sobre las metas por cumplir. Estos expertos afirman lo siguiente:

lo ideal en la implantación de estrategias es llegar a un estado en el que todos los miembros de la organización entienden lo que tienen que hacer y por qué. Es el estado de mutuo entendimiento, y, aunque asegura la implantación durante largo tiempo, pocas organizaciones lo alcanzan. En términos generales, se pueden dar cuatro relaciones entre los participantes, relaciones que dependen de qué tan bien entienden los gerentes las necesidades, los deseos y las capacidades de los miembros de la organización y qué tan bien comprenden éstos las metas, los objetivos, las tareas y los supuestos del plan.

2.13.2 Niveles del cambio

Se han determinado cuatro niveles del cambio a saber:

- Los cambios en los **conocimientos** tienden a ser los más fáciles; ocurren como resultado de leer un libro o un artículo o de oír algo nuevo acerca de alguna persona distintiva.
- Las **actitudes** difieren de los conocimientos en que tienen una carga emocional, positiva o negativa. Esta condición a veces hace que sean más difíciles de cambiar que los conocimientos.
- Los cambios en el **comportamiento individual** aparecen como más difíciles y demorados que los dos niveles anteriores; como cuando los gerentes pueden tener conocimientos acerca de las ventajas de comprometer y hacer participar más a los seguidores en la toma de decisiones y quizás hasta piensan que con esta situación mejorarán su desempeño, pero aun así no son capaces de delegar o compartir en buena medida la responsabilidad de decidir. Esta discrepancia entre conocimientos, actitudes y conducta puede ser resultado de su anterior

estilo de liderazgo autoritario, que les ha creado un hábito con el que se sienten cómodos.

- Los cambios en el **desempeño de grupos y organizaciones**, es todavía más complicado. Es posible modificar convenientemente el estilo de liderazgo de uno o dos gerentes, pero cambiar de manera radical el nivel de participación de todos los seguidores en la institución requiere de mucho tiempo. En este nivel, se trata de transformar costumbres, usos y tradiciones que se han adquirido luego de muchos años.

2.13.3 Ciclos del cambio

Los niveles de cambio se vuelven muy importantes cuando se examinan dos ciclos diferentes:

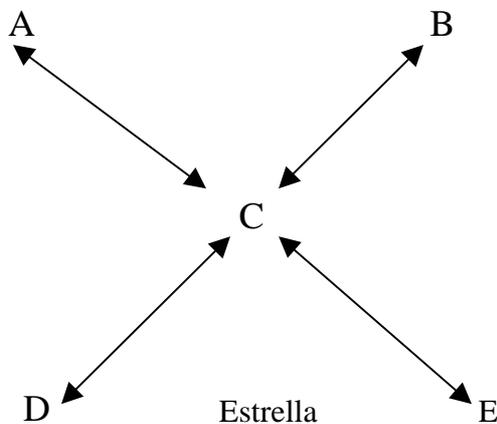
- a. **Ciclo participativo:** Se implanta cuando hay nuevos conocimientos a la disposición de personas o grupos. Se espera que el grupo aceptará los datos, mostrando una actitud positiva y un compromiso en la dirección del cambio deseado. En este nivel, es una buena estrategia hacer participar directamente a los funcionarios o grupos para la elección o la formalización de nuevos métodos para alcanzar las metas. El siguiente paso será tratar de convertir el compromiso en conducta, situación que es difícil de realizar, puesto que una cosa es estar interesado en aumentar la participación de los seguidores en la toma de decisiones (una actitud) y otra es estar de hecho dispuesto a hacer algo (conducta) al respecto. Una estrategia eficaz consiste en identificar a los líderes formales e informales de los grupos y concentrarse en que respalden con su conocimiento el cambio deseado. Una vez logrado esto, es posible realizar el cambio en la

organización puesto que otros empleados comienzan a conducirse siguiendo las pautas de conducta de aquellos a quienes respetan y ven en funciones de liderazgo.

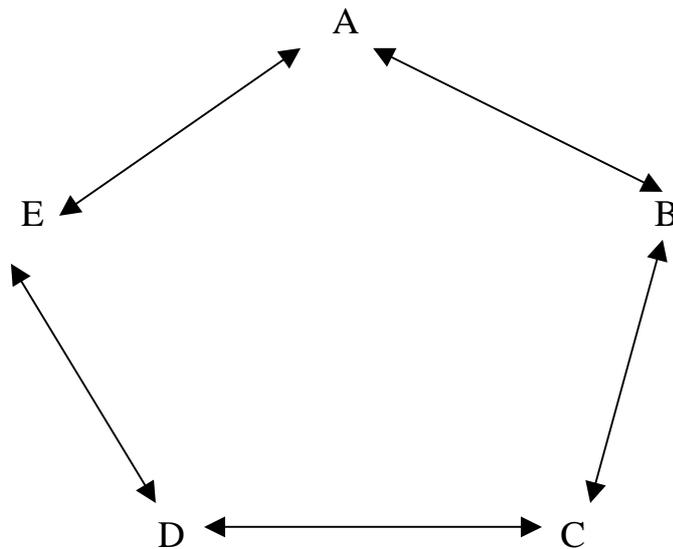
- b. Ciclo directivo:** Este ciclo empieza cuando se impone el cambio en toda la organización a causa de una fuerza externa, como la alta dirección, la comunidad o nuevas leyes. Los nuevos contactos y modos de conducta crean nuevos conocimientos, que tienden a formar nuevas predisposiciones a favor o en contra de los cambios. Cuando las modificaciones son reforzadas, a veces la nueva conducta crea un conocimiento que favorece el compromiso con un cambio que comienza a parecer participativo en tanto que refuerza el comportamiento individual y grupal.

2.14 Patrones de comunicación

Una de las consideraciones más importantes al decidir utilizar una estrategia participativa, una directiva o una combinación tiene que ver con la estructura de los patrones de comunicación antes de implantar un cambio. Dentro de los medios más utilizados para estructurar la comunicación están la estrella y el círculo.



En este patrón las flechas representan canales de comunicación en dos sentidos, en donde una persona (C) se encuentra definitivamente en una posición de liderazgo; puede comunicarse con los cuatro miembros del grupo, y los funcionarios con él, pero no entre ellos mismos. Este grupo forma una estructura autocrática en la que el individuo (C) actúa como gerente.



En esta representación circular, cada miembro envía mensajes a un colega de un lado a otro, de modo que el grupo está en libertad de comunicarse por todo el círculo. En otras palabras, nada en la estructura del patrón de comunicación favorece a un miembro como líder sobre los demás. Representa una organización abierta y democrática en la que todos participan en la toma de decisiones.

2.15 Resistencia al cambio

Los cambios son un hecho de la vida, pero si los gerentes y jefaturas de la Institución han de ser eficaces en los procesos de comunicación, ya no pueden contentarse con dejar que ocurran como les guste, sino que deben ser capaces de elaborar estrategias para planearlos, dirigirlos y controlarlos.

El enfoque de Katz y Kahn (1978) sobre la resistencia al cambio ofrece un punto de vista ligeramente diferente. Ellos sugieren que hay seis factores que contribuyen a la resistencia al cambio:

1. Las organizaciones están “sobredeterminadas”. Esto significa que hay múltiples mecanismos para asegurar la estabilidad. La selección y capacitación de personal, y el sistema de recompensas están diseñados para llevar a la estabilidad.
2. Las organizaciones cometen el error de suponer el determinismo local, o creer que un cambio en un sitio no va a tener efectos a nivel de toda la organización. Además, un cambio en las operaciones locales puede ser anulado por la organización más grande.
3. Hay inercia individual y de grupo. Es muy difícil sobreponerse a la fuerza de los hábitos.
4. El cambio organizacional puede amenazar a grupos ocupacionales dentro de las organizaciones. Algunas especialidades pueden anticipar que más adelante no serán necesarias si se implantan determinados cambios.
5. El cambio organizacional puede amenazar el sistema de poder establecido. Por ejemplo, la administración podría anticipar que algo de su poder pasaría a otros grupos.
6. El cambio organizacional puede amenazar a quienes se benefician de la distribución actual de recompensas y recursos. Esto puede ocurrir de forma horizontal, entre unidades organizacionales, así como sobre el eje vertical (pág202,1978).

La Institución es afectado por los cambios constantes de la globalización, los movimientos en las condiciones externas como la competencia, innovación, demandas del público y la política gubernamental requieren que se diseñen nuevas estrategias, métodos de trabajo y productos para que la organización continúe sólo en su actual nivel de operaciones. Los factores internos también promueven el cambio en el sentido, tanto los administradores como los niveles de áreas puedan buscar no sólo su mantenimiento sino su crecimiento, con el fin de asegurar la obtención de mejores beneficios y satisfacción tanto para funcionarios como a los usuarios.

Al examinar el cambio, Kurt Lewin identificó tres fases en el proceso de cambio:

- **Fase 1 Descogelamiento:** el objetivo es motivar y alistar a los recursos humanos para aceptar las nuevas alternativas de cambios.
- **Fase 2 Cambio:** se desarrolla mediante dos mecanismos que son: la identificación o internalización. La identificación sucede cuando hay en el medio uno o más modelos de los que los individuos pueden aprender las nuevas pautas de conducta al identificarse y tratar de ser como ellos. La internalización ocurre cuando los individuos se encuentran en una situación que les exige los nuevos comportamientos, que aprenden no sólo porque son necesarios para sobrevivir, sino también porque la conducta de afrontamiento induce necesidades nuevas y poderosas.
- **Fase 3 Recongelamiento:** es el proceso mediante el cual el comportamiento recién adquirido se convierte en una pauta integrada a la personalidad del individuo o a las relaciones emocionales significativas actuales.

Los diversos cambios del ambiente tanto internos como externos siempre serán constantes, por la simple razón de considerarlos parte del desarrollo de las actividades de la vida diaria. Al contar con las herramientas necesarias de la comunicación eficaz, se evitarán los altos grados de incertidumbre y estrés que afectan la salud física, mental y desarrollo emocional para el cumplimiento y alcance de los objetivos.

Las fuerzas restrictivas obstaculizan o menguan a las impulsoras, tal como la apatía, la honestidad y el poco mantenimiento del equipo van en contra del aumento en la producción.

El equilibrio se alcanza cuando la suma de las fuerzas impulsoras iguala a la de las restrictivas. Si las fuerzas restrictivas son mucho más intensas que las impulsoras, los gerentes interesados en realizar un cambio tienen dos opciones; la primera, pueden renunciar al cambio, por ser demasiado difícil de poner en práctica. En segundo lugar, pueden insistir, pero concentrarse en mantener las fuerzas impulsoras de la situación mientras tratan de convertir las restrictivas, una por una, en impulsoras, o bien inmovilizarlas de algún modo para que dejen de ser elementos de la situación. La segunda opción es viable, pero requiere de mucho tiempo.

Hampton y Stoner (pág.304,1995) presentan un cuadro en donde se exponen los diversos métodos para enfrentar los efectos que inciden a la resistencia.

METODO	ENVUELVE	COMUNMENTE USADO CUANDO...	VENTAJAS	DEVENTAJAS
1. Educación comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de cambios a los individuos Grupos y las organizaciones	Hay falta de información y análisis herrados	Una vez persuadidas las personas frecuentemente ayudan a implementar el cambio.	Pueden demorar mucho tiempo si hay muchas personas envueltas.
2.Participación Envolvimiento	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio	Los que inician el cambio no tienen las informaciones que necesitan para planearla, y otros tienen considerable poder de resistencia	Las personas que participan van a comprometerse con la implementación del cambio, y cualquier información relevante que tenga será integrada al plan de cambio.	Puede tardar mucho tiempo si los participantes planean un cambio inadecuado.
3. Facilitar apoyo	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio	Las personas están resistiendo debido a problemas de ajuste	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste	Puede demorar mucho tiempo, ser dispensiosa y aun fracasar
4.Negociación acuerdo	Negociar con los potenciales refractarios, hasta pedir cartas de concordancia	Alguna persona o grupo con considerable poder de resistir perderá claramente con el cambio	Algunas veces es un medio relativamente fácil de evitar grandes resistencias	Puede costar muy caro, caso alerte a otros a negociar para concordar
5.Manipulación cooperación	Dar a personas claves un papel deseable en el planeamiento o en la implementación del proceso de cambio	Otras tácticas no van a funcionar o son muy dispensiosas	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia	Puede llegar a problemas futuros si las personas se sintieren manipuladas
6.coerción explícita e implícita	Amenazar con la pérdida del trabajo, sin compromiso	La velocidad es esencial y el iniciador del cambio tiene poder considerable	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia	Puede ser riesgoso si se deja a las personas con rabia del iniciador

2.16 EL ESTRÉS Y LA SALUD MENTAL DE LOS TRABAJADORES

Se han realizado múltiples estudios por investigadores de diferentes países, incluyendo Costa Rica, la cual han confirmado que tanto las catástrofes naturales como las provocadas por el hombre dejan a su paso diversos impactos psicopatológicos en la población, tal es el **síndrome de estrés**. El estrés es el estado de agotamiento físico general (defensas normales están quebrantadas o sobrecargadas) del ser humano, causado por estímulos o mecanismos de defensas.

Los trabajadores no están exentos a experimentar una dosis de estrés, puesto que diariamente se experimentan dentro del ambiente de trabajo, especialmente cuando predominan los problemas o barreras en la comunicación tanto descendente como lateral.

Phyllis Gabriel, especialista en rehabilitación profesional indica: "Los empleados sufren desánimo, cansancio, ansiedad, estrés, pérdida de ingresos e incluso desempleo, con el agravante, en algunos casos, del inevitable estigma que lleva asociado la enfermedad mental. Para los empleadores, los costes se traducen en términos de baja productividad, disminución de los beneficios, altas tasas de rotación de plantilla y mayores costes de selección y formación del personal sustituto. Para los gobiernos, los costes incluyen gastos de atención sanitaria, pagos por seguridad social y merma de renta a nivel nacional."

De acuerdo a investigaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), aumentan los problemas personales y psiquiátricos que sufren las personas en edad laboral de todos los países estudiados, tales como:

- En Estados Unidos y el Reino Unido, la adopción de un conjunto de nuevas tecnologías y métodos de organización del trabajo como respuesta a los crecientes requisitos existentes en materia de productividad da lugar a un

aumento de los casos de depresión y estrés inducido por el trabajo.

- En Finlandia, más del 50% de los trabajadores sufre algún tipo de síntomas relacionados con el estrés, tales como ansiedad, sentimientos depresivos, dolor físico, exclusión social y trastornos del sueño; el 7% de los trabajadores finlandeses padece un cansancio severo, que puede llevar al agotamiento, a actitudes cínicas y a una drástica reducción de la capacidad profesional, y los trastornos de la salud mental son ya la principal causa de pensiones por incapacidad.

- En Alemania, los trastornos depresivos son responsables de casi el 7% de las jubilaciones prematuras y la incapacidad laboral por motivos relacionados con la depresión se prolonga dos veces y media más que la incapacidad provocada por otras enfermedades; la cuantía total de la producción perdida por el absentismo atribuible a trastornos de la salud mental se estima en más de 5,000 millones de marcos anuales.

- En el Reino Unido, casi 3 de cada 10 empleados sufren anualmente problemas de salud mental y numerosos estudios indican que son comunes el estrés provocado por el trabajo excesivo y depresiones, uno de cada 20 británicos en edad de trabajar está padeciendo una depresión importante.

Las estadísticas de sanidad pública en la provincia de Limón indican la existencia de un número creciente de personas que están recibiendo asistencia sanitaria mental, especialmente individuos aquejados por trastornos depresivos: una tendencia que puede estar relacionada con la transformación socioeconómica del país, el aumento de la población, las huelgas, inseguridad en el empleo y descenso de los niveles de vida.

2.17 SALUD OCUPACIONAL

La salud ocupacional es el departamento de trabajo que se encarga de promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones, prevenir todo daño posible de ser causado en su salud por las condiciones de trabajo; protegerlos en sus ocupaciones contra riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos, ubicar y mantener al trabajador de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.

Objetivos de la Salud Ocupacional

El objetivo fundamental de la Salud Ocupacional, es conseguir que los trabajadores se vean libres, a lo largo de toda la vida de trabajo, de cualquier daño a su salud ocasionado por las sustancias que manipulan o elaboran; los equipos, maquinarias y herramientas que utilizan, o por las condiciones del ambiente en el que desarrollan sus actividades. En igual forma, intenta garantizarles un ambiente agradable y libre de incomodidades en su entorno familiar.

Accidentes de trabajo

Se denomina accidente de trabajo a todo accidente que le suceda al trabajador como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del patrono o sus representantes que puede producirle la muerte, pérdida o reducción temporal o permanente de la capacidad de trabajo.

También se califican como accidentes de trabajo la ocurrencia de un accidente o de un a enfermedad profesional, lo que pone en evidencia la existencia real de un riesgo no detectado, o no corregido oportunamente.

Creación de Comisiones de Salud Ocupacional

La Caja Costarricense de Seguro Social tiene actualmente un convenio con el Instituto Nacional de Seguros, en conformidad con las Comisiones de Salud Ocupacional basada en la Ley y Reglamentos de Riesgos de Trabajo N°6727, Artículo 288, y del Título IV del Código de Trabajo donde el I.N.S. representa el ente administrador de riesgos de trabajo y de la protección de los trabajadores durante el ejercicio del trabajo.

El departamento de Salud Ocupacional funciona en coordinación con las comisiones hospitalarias y jefaturas, realizando estudios y brindando recomendaciones técnicas en mejoras de las condiciones laborales.

La Caja Costarricense de Seguro Social está experimentando un proceso de descentralización para brindar mejor calidad de servicio, dando la oportunidad a cada área de trabajo velar por la protección de sus trabajadores.

Funciones de las Comisiones de Salud Ocupacional

De acuerdo con lo establecido por el Consejo de Salud Ocupacional, las funciones de dichas comisiones son:

1. Inspeccionar los edificios, instalaciones y equipos de los centros de trabajo a fin de verificar sus condiciones de seguridad e higiene.
2. Promover el conocimiento de los trabajadores y jefaturas en materia de salud ocupacional.
3. Promover el conocimiento de los reglamentos, instructivos, circulares, avisos, y en general, cualquier material relativo a la salud ocupacional, vigilando su adecuada distribución y conservación.
4. Informar a los trabajadores acerca de las causas que provocan riesgos del trabajo en su centro de trabajo y de las medidas preventivas recomendadas.

5. Velar que se cumplen en el centro de trabajo las disposiciones legales y reglamentarias en materia de salud ocupacional.
6. Colaborar en las campañas sobre salud ocupacional que se lleven a cabo.
7. Llevar un control estadístico sobre los accidentes y enfermedades ocupacionales que ocurran en el centro de trabajo.
8. Confeccionar en las primeras sesiones un programa de trabajo que incluirá las actividades a desarrollar durante el período de trabajo.

La seguridad social del trabajo contempla tres áreas principales a saber:

- a- Prevención de accidentes
- b- Prevención de robos
- c- Prevención de incendios

Prevención de accidentes:

Accidentes se define como un hecho no premeditado, (aunque algunas veces previsible) que en general y sin intención produce lesión corporal, muerte o daño material.

La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo los cuales se clasifican en accidentes sin ausencias y los accidentes con ausencias.

- **Accidentes sin ausencias:** Los accidentes sin ausencias son cuando después del accidente el empleado continúa laborando.
- **Accidentes con ausencias:** Es cuando después del accidente, el trabajador no continúa laborando.

Prevención de robos (vigilancia)

Generalmente cada empresa cuenta con su servicio de vigilancia y sus respectivas medidas preventivas.

▪ **Plan de prevención de robos:**

- a) Control de entrada y salida del personal: Se efectúa en la puerta principal de la empresa cuando entra o sale el personal, es una revisión visual.
- b) Control de entrada o salida de vehículos: Para llevar un mejor control de mercaderías que entran a la Institución.
- c) Estacionamiento fuera del área de la empresa: Con el fin de evitar el transporte clandestino de productos, componentes, material o herramientas. Algunas empresas no permiten que los empleados estacionen su vehículo dentro del estacionamiento de la empresa.
- d) Registro de máquinas, equipos y herramientas: Se realizan los controles a través de los inventarios.
- e) Controles contables: Se realizan constantes revisiones y auditorías para que el presupuesto destinado, pueda ser distribuido correctamente a las diferentes partidas presupuestarias.

Prevención de incendios

Para la prevención y el combate de incendios se exige un planeamiento cuidadoso. Además de los extintores adecuados, los depósitos de agua, los sistemas de detección y alarma así también del entrenamiento del personal.

Tipos de extintores

Para extinguir el fuego es necesario conocer cual es el tipo de extintor adecuado que debe utilizarse.

- ✓ **Hidrantes y mangueras:** Es un sistema fijo de prevención de incendios, son conexiones instaladas de manera estratégica en partes externas e internas, destinados al acoplamiento de mangueras para combatir los incendios.

- ✓ **Aspersores (sprinklers):** Son equipos conformados por regaderas o rociadores anatómicos de agua.

- ✓ **Emulsificadores:** Son equipos que riegan agua a alta presión, utilizando el principio de la emulsificación de los aceites para que de esta manera no se quemem.

- ✓ **Espuma:** Equipo que emulsiona, distribuye espuma y diques de protección.

Causas de los accidentes y las enfermedades profesionales

Los accidentes de trabajo son los ocurrientes al trabajador como causa de la labor ejecutada o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del patrono o sus representantes, y que puede producirle la muerte, pérdida o reducción, temporal o permanente de la capacidad para el trabajo.

Se denominan enfermedades del trabajo a todo estado patológico que resulte de la acción continuada de una causa, que tiene su origen o motivo en el propio trabajo o en el medio y condiciones en que el trabajador labora, y debe establecerse que éstos han sido la causa de la enfermedad.

Habitualmente, las causas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales se clasifican en dos grandes grupos: las causas materiales y las

causas humanas. Las primeras se refieren a deficiencias en la organización de talleres y zonas de trabajo, en las herramientas, los procesos productivos y en el ambiente laboral. Las segundas se relacionan directamente con el trabajador que, por negligencia, falta de adiestramiento, empleo de drogas u otros factores psicológicos o físicos, es productor de las circunstancias que originan los accidentes y otros sucesos profesionales.

Las causas materiales

Las causas técnicas o materiales de los accidentes, están ligadas al equipo, herramientas, instalaciones entre otros. En el reglamento General de Seguridad e Higiene del Trabajo promulgado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se establecen las condiciones generales de seguridad e higiene del trabajo, de acatamiento obligatorio. Algunas de las disposiciones mencionadas son:

- Las condiciones generales de los locales y el ambiente de trabajo.
- Las puertas, escaleras y salidas de emergencias.
- La ventilación, temperatura y humedad.
- La iluminación.
- Los riegos de la electricidad y las líneas conductoras de energía eléctrica.
- Las sustancias peligrosas.

Para comprender mejor la conveniencia de atender y prevenir cualesquiera causas materiales que pudieran producir accidentes con perjuicio de la integridad física y la salud del trabajador. A continuación se mencionarán algunos artículos del R Reglamento General de Seguridad e Higiene del Trabajo.

Artículo 38. Deberá procurarse que los motores estén en locales aislados de los lugares de trabajo y, de no ser así, de acuerdo con la potencia de los mismos,

deberá rodeárseles de barreras y otros dispositivos y no se permitirá al personal extraño al servicio de aquellos, la entrada a estos locales. Esta prohibición deberá indicarse por medio de leyentes adecuadas.

Los motores acoplados directamente a las máquinas, deberán estar protegidos, si fuese necesario.

Artículo 56. No debe efectuarse trabajo alguno en las líneas conductoras de energía eléctrica, sin asegurarse de que han sido totalmente desconectadas y aisladas las secciones en que se vaya a trabajar, y sin que se tomen las medidas necesarias para que no se haga de nuevo la conexión , en tanto no se hayan concluido los trabajos. En las máquinas, aparatos o líneas, que por conducir energía eléctrica ofrezca grave riesgo para la seguridad de las personas, deberá advertirse el peligro mediante leyendas colocadas en los lugares más visibles.

Artículo 65. Los centros de trabajo donde se desprenda polvo, gases o vapores fácilmente inflamables, incómodos o nocivos para la salud, deberán reunir las condiciones máximas de seguridad e higiene, tales como ventilación, iluminación, temperatura y grado de humedad. Los pisos, paredes y techos, así como las instalaciones necesarias que lleguen a establecerse, deberá ser de materiales no atacables por los agentes indicados y susceptibles de ser sometidos a la limpieza y lavados convenientes. En los centros de trabajo, estos locales deberán aislarse, con el objeto de evitar riesgos en la salud y seguridad de los trabajadores entregados a otras labores.

Las causas humanas

Aquí se ubican aquellas que consideran al trabajador como el responsable, por imprudencia, negligencia, descuido, entre otras; de los accidentes y las enfermedades profesionales. Algunas de ellas son:

- La desobediencia a las instrucciones: Por exceso de confianza, que usualmente se debe a la experiencia adquirida; o por novatada que considera innecesarias las precauciones, se producen, con frecuencia, accidentes y daños a la salud.
- El descuido y la distracción: En algunas ocasiones, por aspectos de personalidad, porque se sufre un problema, o bien, por dar bromas a los compañeros de labor, se generan las causas de los accidentes.
- La falta de adiestramiento: Las empresas suelen descuidar la capacitación del trabajador en materia de seguridad e higiene, aun cuando se le adiestre adecuadamente, se olvida que la motivación en este campo debe ser permanente, para que el empleado comprenda su responsabilidad por su bienestar y el de sus compañeros.
- Las deficiencias físicas: Una visión o audición insuficiente, la fatiga y la monotonía, la imprecisión en los movimientos y otras deficiencias fisiológicas pueden ser causa de sucesos desagradables y peligrosos.
- Los motivos psicológicos: El nerviosismo, la irritación, un carácter violento e impulsivo, y en general otras manifestaciones de la personalidad del trabajador, pueden favorecer la ocurrencia de accidentes y enfermedades profesionales. Circunstancias que se agravan cuando el empleado trabaja bajo tensión emocional, ya sea producto del mismo trabajo o derivadas de problemas personales o familiares.

Artículo 30. Todo patrono o su representante, intermediario o contratista, deben adoptar y poner en práctica en los centros de trabajo, por su exclusiva cuenta, medidas de seguridad e higiene adecuada para proteger la vida, la salud, la integridad corporal y moral de los trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- Edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales.
- Operaciones y procesos de trabajo.
- Suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- Colocación y mantenimiento de resguardos, protección de las máquinas y todo género de instalaciones.
- La reducción, por medio de medidas técnicas adecuadas, del impacto de ruido y de las vibraciones que puedan perjudicar a los trabajadores.

Artículo 40. Son también obligaciones del patrono:

- Mantener en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, la maquinaria, las instalaciones y las herramientas de trabajo.
- Promover la capacitación de su personal en materia de seguridad e higiene en el trabajo.
- Permitir a las autoridades competentes la colocación, en los centros de trabajo, textos legales, avisos, carteles y anuncios atinentes a la seguridad e higiene en el trabajo.

Artículo 60. Todo trabajador está obligado a cumplir con las normas jurídicas, así como con las reglas internas y las indicaciones e instrucciones emanadas de la empresa o de las autoridades competentes, tendientes a la protección de la vida, salud integridad corporal y moral de los trabajadores.

Artículo 70. Queda absolutamente prohibido a los trabajadores:

- Impedir o entorpecer el cumplimiento de las medidas de seguridad en las operaciones de trabajo.
- Remover de su sitio los resguardos y protecciones de máquinas e instalaciones, sin autorización y sin tomar las debidas precauciones.
- Dañar o destruir los equipos de protección personal o negarse a usarlos sin motivo justificado.
- Alterar, dañar, destruir o remover avisos o advertencias sobre condiciones peligrosas.
- Entregarse a juegos o darse bromas que pongan en peligro la vida, salud o integridad corporal de los trabajadores.
- Lubricar, limpiar o reparar máquinas en movimiento, a menos que sea absolutamente necesario, guardando en este caso todas las precauciones indicadas por la persona designada por el patrono al efecto.
- Manejar, operar o hacer uso de equipo y herramientas para las que no tengan expresa autorización.

El costo de los accidentes de Trabajo

Los accidentes laborales y las enfermedades profesionales tienen una serie de costos agregados: ausencias del trabajador, daños en los equipos y materiales. Es decir, además de los costos directos: médicos, indemnizaciones, medicinas, rehabilitación, entre muchos más; encontramos un conjunto de costos indirectos u ocultos, los cuales, según comprobaciones estadísticas están en relación de cuatro a uno con los directos.

1. Costos del tiempo perdido por el empleado lesionado.

2. Costo del tiempo perdido por otros empleados que interrumpieron su labor:
 - ✓ Por curiosidad
 - ✓ Por simpatía
 - ✓ Por socorrer al empleado herido
 - ✓ Por otras razones

3. Costo del tiempo perdido por encargados, mandos y otros responsables:
 - ✓ Asistiendo al obrero herido
 - ✓ Investigando las causas del accidente
 - ✓ Disponiendo que el trabajo del lesionado sea continuado por otro compañero
 - ✓ Seleccionando, instruyendo o iniciando a un nuevo trabajador para que reemplace al accidentado
 - ✓ Preparando los informes oficiales sobre el accidente o asistiendo a procesos o procedimientos oficiales.

4. Costo del tiempo empleado por los encargados del Servicio Médico para hacer las primeras curaciones.

5. Costo de los daños producidas en la máquina, útiles, herramientas o materiales. Así como el paro de las máquinas y de la disminución de la productividad.

6. Costo producido por la alteración del proceso productivo que obligue a dejar servir pedidos, con pérdida de primas o pagos de penalizaciones.

7. Costo debido a los beneficios que voluntariamente la empresa, o sus programas de ayuda a los accidentes.
8. Costo de los salarios completos abonados al trabajador cuando se reincorpore al trabajo, aun cuando su labor (por no estar totalmente restablecido o por haber perdido su práctica) no valga el total de lo que se le abone.
9. Costo del paro de las máquinas y de la disminución de la productividad.
10. Costo de las lesiones causadas por la excitación producida a razón del accidente, se puedan producir los demás compañeros y por la pérdida moral del trabajo.
11. Costos generales, luz, calefacción, alquiler y otras partidas, que continúan mientras no produce el trabajador accidentado.

Medicina e Higiene Laboral: Diseño de un Programa

Por las implicaciones humanas, económicas y sociales de los accidentes y las enfermedades profesionales, en los países industrialmente desarrollados cada día se invierten más recursos en programas de esta naturaleza. En la actualidad, los reconocimientos médicos no se limitan al momento del ingreso del trabajador a la empresa. Al contrario se han establecido diversas actividades para atender, en forma permanente, la salud de los empleados. Esta función, usualmente denominada “servicios médicos en la empresa”, es supervisada por la unidad a cargo de la administración de los recursos humanos.

2.18 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es el conjunto de destrezas, actitudes, y habilidades que determinan la conducta de un individuo, reconocimiento de sus reacciones y de las condiciones de los demás. Las habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son:

- Suficiente motivación y persistencia en los proyectos.
- Resistencia a las frustraciones.
- Control de los impulsos.
- Regulación del humor.
- Desarrollo de la empatía
- Manejo del estrés.

La palabra emoción proviene del latín **modere** (moverse). Es un estado de ánimo que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de sentimientos, ideas o recuerdos, y que puede traducirse en gestos, actitudes, risa, llanto entre otros.

Es una tendencia a actuar, ya sea para acercarnos o alejarnos de determinada persona o circunstancia, cada vez que se active alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo. Se destacan dos tipos de inteligencia emocional:

2.18.1 La inteligencia personal

Está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Comprende tres componentes a saber:

- **Conciencia en uno mismo:** Es la capacidad de reconocer y entender personalmente las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y

sobre el trabajo. Se manifiesta esta actitud en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, son concientes de sus propias limitaciones, admiten con sinceridad sus errores y poseen un alto grado de autoconfianza.

- **Autorregulación o control de sí mismo:** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
- **Automatización:** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso.

2.18.2 La inteligencia interpersonal

Esta inteligencia está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

- **Empatía:** es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales.
- **Habilidades sociales:** es el talento en el manejo de las relaciones con las personas, en saber persuadir e influenciar en los demás.

2.19 AVANCES TECNOLOGICOS

Las revoluciones o cambios se han dado en todos los campos y a través de todos los tiempos. En la actualidad es mayor el número de productos sintéticos que los naturales. Los dispositivos electrónicos y la computación han superado el invento de los sistemas manuales de producción.

El desarrollo tecnológico en los últimos años ha sido muy avanzado. Las distancias se han acortado, las comunicaciones son viables en cualquier parte del mundo. Se ha producido una cantidad de información relacionada con las personas, datos técnicos, estadísticas, documentación, salud, entre otros.

Los “avances tecnológicos” han afectado de manera significativa las comunicaciones organizacionales. A principio de este siglo, el teléfono redujo de manera impresionante la comunicación personal cara a cara. La popularidad de la fotocopiadora a fines de la década de los 60, sustituyó el papel carbón e hizo que el copiado de documentos fuera más rápido y fácil. Pero desde principio de los 80, muchas organizaciones, sin excepción de la Caja Costarricense de Seguro Social, han estado experimentando una serie de transformaciones de nuevas tecnologías electrónicas que están reestructurando en gran parte la forma como nos comunicamos en todo el entorno del ambiente laboral, social y familiar. En las que se conocen están los llamadores telefónicos (bipers), faxes, videoconferencias, reuniones electrónicas, correo electrónico, teléfonos celulares, correo de voz y comunicadores personales del tamaño de la palma de la mano.

Las computadoras conectadas en redes son utilizadas para comunicarse unas con otras, permitiendo que los funcionarios se desplacen de un nivel a otro dentro de la organización para comunicarse con personas de otras instituciones.

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de alcanzarlas. Pero el acceso y la velocidad que ofrece la sistematización tienen ciertas desventajas; como cuando fallan los programas o se caen las unidades de red. En el caso de las personas que tienen gran necesidad de contacto social, es probable que el gran uso de las comunicaciones electrónicas conduzcan a una menor satisfacción con el desempeño del trabajo.

2.19.1 TELEMEDICINA

La medicina en Costa Rica ha sufrido importantes cambios a través de la historia, principalmente en la segunda mitad de este siglo con el Desarrollo Institucional, la Universalización del Seguro Social y actualmente la orientación de la atención en salud hacia un concepto integral.

Aunque el país se enfrenta en la actualidad a un gran reto en el campo económico, político, social, el Sector Salud dirige sus esfuerzos hacia una Atención Integral.

Las dificultades en el camino no han sido obstáculo, para que el progreso en telecomunicaciones y el avance en tecnología sea un reto constante para el Seguro Social. El uso de nuevas herramientas de sistemas automatizados ha sido un gran reto para que la institución utilice todas sus facultades necesarias para alcanzar las metas y ha enfrentar las innovaciones del sistema de cambios.

Ventajas de la Red de Telemedicina

- Evita el trasladar o movilizar personas de un lugar a otro para asistir a una reunión, conferencia, para recibir una consulta médica a distancia, o simplemente para analizar un caso de difícil resolución. Ligado a esto se da una reducción en los costos por concepto de transporte, gastos de viaje, combustible y tiempo.
- Permite en forma instantánea, la puesta en práctica de normas médicas de atención a nivel nacional.
- Mediante sesiones de monitoreo y evaluación, es posible medir el desarrollo de los objetivos institucionales, y de los programas que se llevan a cabo en cada región.
- Será posible establecer interconsultas con personal médico altamente especializado a través de un sistema de referencia electrónica de pacientes, evitando así los traslados innecesarios de los pacientes a los centros de mayor complejidad.
- Permite el trasiego inmediato de cualquier tipo de información (video, voz, datos, gráficos, o cualquier otro tipo de facilidad).
- Facilita la visualización y diálogo oportuno e inmediato entre dos personas o entre grupos de personas, permitiendo así la interacción entre los involucrados, así cualquiera de los miembros podrá intervenir como si estuviese en el mismo sitio.

- Los usuarios, con la ayuda del sistema pueden, en forma remota, compartir facilidades de bases de datos, o de tecnología del tipo multimedia (agregando video, fotos, imágenes, audio, entre otros).
- Posibilidad de interconectar el sistema nacional con redes de igual tipo a nivel internacional, y poder compartir conocimientos e información reciente y de primera línea.
- Es una herramienta fundamental en los programas de capacitación a distancia y educación continua.

2.19.2 Red de comunicaciones

La Red Temporal de Comunicaciones de la CCSS tiene como objetivos específicos el alcance de conexiones de comunicaciones entre Sucursales a nivel nacional, direcciones y oficinas centrales para un mejor desempeño de funciones en cuanto a la coordinación , planeación, organización y control en la toma de decisiones que afecte a todos los niveles de jerarquía, además de esto se pueden mencionar:

- Instalación de una Red de Comunicaciones Temporal para nuevos proyectos institucionales que requieren de conexión en forma inmediata y no pueden esperar a la implementación de la Plataforma de Alta Velocidad.
- Lograr la comunicación entre las cinco Direcciones Regionales y las 72 Sucursales, mediante la cual se utilizará la transferencia de archivos por Internet, esto agilizará la comunicación de los sistemas institucionales. Lográndose también la comunicación con oficinas centrales.

- Lograr la comunicación entre los once Hospitales que conforman la I Etapa del Proyecto de Expediente Único, y comunicación con oficinas centrales.

Los avances en las redes de comunicaciones de la Sucursal del Seguro en Limón con las nuevas implementaciones de sistemas tecnológicas en especial en las áreas de Inspección, Cobros Administrativos, Ingresos, Cajas, y Pensiones, han ido avanzando paulatinamente con errores que necesitan correcciones inmediatas. Puesto que afectan no sólo al funcionario en el desempeño de sus funciones, sino también al servicio que se ofrece al usuario.

2.20 IMPLEMENTACIÓN DEL SICERE

La Caja Costarricense de Seguro Social con el propósito de adecuar su sistema de facturación de acuerdo con lo establecido por la Ley de Protección al Trabajador (Ley 7983), ha creado el Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE), instrumento de alta tecnología que presenta innovaciones en la forma y presentación de las planillas.

La innovación del nuevo programa facultará la necesidad dirigida a los usuarios para la adaptación a los subsistemas del SICERE, tales como: Facturación, Planilla Electrónica del Agente de Servicios, Régimen Complementario de Pensiones, Pendiente de Cobro, Plataforma Institucional de Cajas, Planilla Electrónica del Patrono y Planilla Electrónica Ajustada a Sucursales.

2.20.1 Objetivos del SICERE

La Caja Costarricense de Seguro Social, es la entidad encargada de la gestión del proceso de Facturación, Recaudación y Distribución de las aportaciones a la Seguridad Social, que abarcan las de la Caja, el INA, IMAS, Asignaciones Familiares, Banco Popular, la gestión del régimen de asegurados voluntarios, todo lo referente al régimen de Pensiones Complementarias y Fondo de Capitalización Laboral, constituidos en la Ley de Protección al Trabajador. Dentro de los objetivos de implementación se mencionan:

- La operación mediante un sistema interconectado e integrado con redes de área local y de todo el país.
- El uso de Internet mediante la página web de la Caja, en donde el patrono podrá realizar y enviar los cambios a las planillas, o hacer consultas sobre trámites en general.
- Aprovechamiento y uso de tecnología de avanzada.

2.20.2 Beneficios del SICERE

El Sistema Centralizado de Recaudación, posee beneficios proyectados hacia la modernización y el uso de los recursos para la producción. El trabajador del SICERE puede contar con:

- Mayor eficiencia y mejora en el desempeño de su trabajo.
- Sistema ágil, fácil de utilizar y entender.

- Automatización de los procedimientos, lo cual permite orientar las labores a un trabajo más calificado.
- Especialización de funciones.
- Capacitación continua lo cual redundará en crecimiento personal y ampliación de opciones dentro de la Institución.
- Gran movilidad para el Inspector, pues podrá trabajar la planilla desde su equipo portátil.
- Uso de la Internet para consultas o envíos de los cambios obrero patronales.
- Introducción de la facturación instantánea como una nueva modalidad de atención al cliente.
- Información en tiempo real, fiable, oportuna y accesible.
- Reducción de costos administrativos del proceso de facturación y recaudación.
- Se acortan el proceso de recaudación, por lo tanto, se obtienen ahorros significativos al recuperarse más rápidamente el dinero.

Al transcurrir el tiempo se pudo determinar que parte de los beneficios establecidos no han sido alcanzados en su totalidad, en especial los errores reflejados en el sistema automatizado, las facturaciones de planillas para los patronos cada vez más se reduce el período de pago, las barreras en la

comunicación entre Dirección y Sucursal no ha sido eficiente, la incertidumbre entre los funcionarios al enfrentar los nuevos retos del cambio están presentes dentro del ambiente laboral.

La Caja Costarricense Seguro Social, se encuentra abocada a un profundo proceso de transformación que no sólo involucra la gestión de un nuevo enfoque hacia la prestación de los servicios médicos, sino también a un estilo novedoso en cuanto a la forma de financiamiento del sistema de salud y al tratamiento inteligente de la información.

Los sistemas administrativos y la toma de decisión gerencial necesariamente deben estar sustentados en el procesamiento adecuado de los diferentes insumos que interactúan en la organización, por lo tanto en los tiempos modernos es fundamental sustentar las etapas de modernización en un mejor uso de la tecnología con que cuenta el país.

La Junta Directiva en sesión N°7490, celebrada el 19 de octubre del 2000. en su artículo primero, llega al acuerdo de suscribir una estrategia corporativa con el Banco Nacional de Costa Rica en aras de suministrarle a la Institución una nueva plataforma de servicios informatizados que contribuyan en mejorar la gestión en forma integral.

El proceso de cambio que está viviendo la Institución, debe ser motivo para que todos los funcionarios interactúen con las jefaturas, al igual en las comunicaciones laterales deben tener propósitos íntegros en el cumplimiento de las responsabilidades con carácter de empatía.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN

Predominan diversos tipos de investigaciones que ayudan a determinar las consecuencias presentes del análisis situacional en el ambiente laboral. Se dice que la **ciencia** es analítica, ya que trata de descomponer los elementos, aclarar y precisa en donde indica el camino a seguir, es verificable, porque está sujeta a su comprobación, explicativa, debido a la intención de explicar los hechos que inciden hacia la búsqueda de soluciones. La **teoría** es el conjunto lógico deductivo de conceptos, definiciones y proposiciones relacionados entre sí, con el propósito de explicar y predecir postulados, los cuales se someten a prueba. El **método** es definido como un conjunto de procedimientos sistemáticos diseñados para lograr determinar los resultados de la investigación.

El objetivo de la investigación es determinar los efectos del mal flujo de comunicación entre jefaturas y las áreas de trabajo de la Sucursal del Seguro Social Limón, especialmente cuando se presentan cambios administrativos, estructurales y sistemáticos.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista reconocen la investigación como una herramienta para la obtención de conocimientos sobre cosas que nos rodean, es dinámica, cambiante y continua. Cumple dos funciones básicas:

- Producir conocimientos y teorías
- Conducir a la resolución de problemas

Se han investigado que el cambio organizacional y la nueva problemática social, así como la transferencia de mensajes a través de la comunicación y las nuevas expectativas de servicios, con carácter imperativo obligan a la Institución a considerar la apertura de nuevos programas y alternativas de soluciones.

Tipos de investigaciones

Las investigaciones pueden ser clasificados en las siguientes etapas, según implican los cambios, la transformación y el entorno tanto interno como externo de la organización en: investigación exploratoria, descriptiva, correlacional, entre otros.

3.1.2 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es considerada como aquella donde se verifica el material existente mediante la revisión de literaturas, folletos e información tecnológica como el internet. Se aplicó para determinar y conocer el problema central, los objetivos tanto general como específicos, las premisas y conclusión argumentativa; todo con el objetivo de recopilar información.

Según el MBA en Comercio y Administración, Roberto Hernández S. (1991) **Metodología de la Investigación México**, editorial Mc Graw Hill, pág.59 menciona lo siguiente:

“Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que considere cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados, Dankhe, 1986)”.

A través de este método se logró obtener información, utilizando las herramientas de revisión de materiales aplicados principalmente en los primeros dos capítulos del análisis del proceso de comunicación.

3.1.3 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva consiste en especificar características que describen situaciones o eventos manifiestos en una situación sometida al análisis. Esta trata de medir o evaluar las principales modalidades conductuales del proceso de comunicación, el cambio, y estructura organizacional (pág.60).

Se utilizó para medir el nivel eficaz de fluidez que tiene el proceso de comunicación sobre el comportamiento de los recursos humanos de la Sucursal del Seguro Social, las barrera presentes y el efecto en el servicio que ofrece, dando a conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Al aplicar este estudio descriptivo al análisis de la comunicación en el ambiente laboral y del entorno interno como externo, se logró recopilar en forma sistemática, de acuerdo con las observaciones desarrolladas, datos tanto cualitativos como cuantitativos.

3.1.4 Investigación correlacionales

Según Hernández, Fernández, Batista en el libro de **Metodología de la Investigación** indica: “Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Este tipo de método tiene como propósito principal de saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.”(págs.63-64)

Se utilizó para analizar los factores que intervienen en el proceso de comunicación entre los trabajadores, las barreras existentes y la incertidumbre ante el efecto cambiante en la institución; así como las malas interpretaciones y desviaciones presentes en el campo laboral que afectan el desempeño laboral.

3.2. Fuentes de información

3.2.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se obtuvo información de las siguientes personas:

- * La jefatura y asistente de jefatura administrativa Sucursal Seguro Social Limón, quienes brindaron información precisa en cuanto al proceso de comunicación.
- * Los funcionarios de cada área de trabajo de la Institución
- * De los usuarios externos e internos, quienes reciben y brindan el servicio.
- * La Dirección Regional de Sucursales.

3.3 Definición de Población

La población estudiada está formada por los funcionarios, compuesta por las jefaturas (jefe y asistente) y los usuarios que reciben atención integral con relación al Sistema Centralizado de Recaudación. Se aplicarán preguntas relacionadas con las variables al hacer uso de las encuestas. La población interna está denominada por los funcionarios que laboran en el área administrativa de toda la Institución del Seguro Social con excepción del personal misceláneo, tomando en cuenta el área de presupuesto, cómputo, jefaturas de la Dirección Regional de Sucursales que componen un total de 30 sujetos que incluyen a 3 interinos; por lo tanto el personal a evaluar es de 26 personas. Se establece un parámetro de usuarios atendidos entre los meses de enero a julio del año 2001, tomando en cuenta una población 16,719 patronos y asegurados por cuenta propia al implementarse los nuevos cambios organizacionales y sistematizados.

Se utilizó el Programa Estadístico STATS, con el fin de ayudar a realizar los cálculos porcentuales, para lo cual se procedió a la selección de la muestra con un porcentaje de error del 4% y una confiabilidad del 96%, cuyos cálculos arrojaron una muestra de 56 sujetos; en este caso, se estableció un parámetro de 356 sujetos, distribuido entre patronos y asegurados por cuenta propia.

Para poder lograr cumplir con los objetivos, se aplicarán las encuestas de los usuarios a los patronos y asegurados por cuenta propia, puesto que son precisamente los afectados por el cambio del SICERE.

3.4 Selección de la muestra

Según lo expreso por Fernández, Hernández y Baptista “la distribución muestral consiste en un conjunto de valores sobre una estadística calculada de todas las muestras posibles de un determinado tamaño” (378,1998).

El tamaño de la muestra posee sus limitaciones al obtener datos confiables de los pobladores externos constituidas por los usuarios internos, tales como las Sucursales de Limón, Guápiles, Siquirres, Bataan, Guácimo, La Perla, Cariari, Sixaola, Bribri y La Fortuna; se consideraron a los patronos y asegurados por cuenta propia como parte fundamental de la muestra. El factor del tiempo para realizar la investigación se consideró un rival para la recopilación de los datos; fue preciso extraer una muestra de los usuarios externos, a fin de lograr cumplir con los objetivos establecidos. Se hará la selección de la muestra estratificada con selección aleatoria sistemática, tomando como punto de referencia a los usuarios externos y funcionarios de la institución.

**DISTRIBUCIÓN POR SUCURSALES DE COMUNICACIONES EN
CASOS ATENDIDOS A PATRONOS Y ASEGURADOS POR CUENTA
PROPIA CON RESPECTO AL SISTEMA CENTRALIZADO DE
RECAUDACIÓN (SICERE) ENERO-JULIO 2001**

MESES	LIMON	GUAPILES	SIQUIRRES	BATAAN	GUACIMO	LA PERLA	CARIARI	SIXAOLA	BRIBRI	LA FORTUNA	TOTAL Extraer
ENERO	1820	1250	922	790	188	155	407	135	251	273	6191
FEBRERO	2051	1210	879	788	211	190	255	141	198	101	6024
MARZO	2852	1321	811	702	202	184	211	187	110	154	6734
ABRIL	2780	1310	998	691	227	171	424	110	296	112	7119
MAYO	2516	971	841	581	199	186	310	98	383	155	6240
JUNIO	1990	922	715	422	251	218	296	156	266	142	5378
JULIO	2710	1125	970	895	250	210	332	141	121	396	7450
TOTAL	16719	8109	6136	4869	1528	1314	2235	968	1625	1333	44836

**ESTRATIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN
DEL SEGURO SOCIAL LIMÓN**

TIPO POBLACIÓN	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Patronos	10840	65%
Asegurados cuenta propia	5879	35%
Total	16719	100%

3.5 Documentos y archivos

Se tomó en cuenta para la investigación los listados de patronos y asegurados por cuenta propia, los informes estadísticos del departamento presupuesto de la institución, las revistas, libros, periódicos, entrevistas. Además se pudo medir las actitudes que se tomaron durante el período de cambio, comprendido a partir del 01 de abril del 2001.

Se realizó consultas por medio del Internet, con otras Sucursales del Seguro Social en la biblioteca de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, entidades públicas que facilitaron informaciones.

3.6 Descripción General de los instrumentos

3.6.1 Cuestionarios

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista señala que el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (pág.285,1998). Para realizar este trabajo de investigación el cuestionario se constituye un instrumento fundamental donde la recolección de datos es masiva en comparación con otros instrumentos. Se formularán preguntas semi cerradas que permita determinar las posibles respuestas, además de preguntas abiertas para recopilar las opiniones entorno a la investigación.

En la investigación el instrumento aplicado a la jefatura fue la entrevista, mientras que los cuestionarios y la percepción a través de la cinética al visualizar las actitudes de los recursos humanos ante las reacciones del cambio organizacional fueron aplicados a los funcionarios y a usuarios de la institución. Según las circunstancias como existen instrumentos de simple recolección, que sólo recogen la información en forma organizada y útil; hay también instrumentos de medición que intentan medir actitudes, capacidad, liderazgo, entre otros.

3.6.2 Entrevistas

La entrevista es la manera de **“explorar las opiniones, sentimientos positivos y negativos sobre aspectos generales existentes en la mente de un grupo de sujetos, sobre la vida en la organización”** (Desarrollo Organizacional, pág.62). Será aplicada este instrumento a las jefaturas de la Sucursal Seguro Social y Dirección Regional.

3.6.3 Observación

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta (Ibid, pág.316). Para obtener los resultados deseados se pone en práctica la técnica de la observación, mediante la cual se pretende verificar las condiciones comunicativas entre los funcionarios y usuarios con respecto al cambio organizacional. Para poner en práctica este instrumento, el investigador debe conservar un sentido de empatía como funcionario de la institución.

3.6.4 Validez de los instrumentos

Se ha determinado que el trabajo de investigación, con el fin de asegurar la obtención de los resultados positivos, es necesario analizar los instrumentos que se utilizarán en la recolección de la información para cumplir con los objetivos.

Para medir el nivel de comunicación y reacción de los recursos humanos ante los efectos del cambio organizacional, se aplicaron entrevistas y cuestionarios que permitieron conocer las diversas opiniones, para así procesar la información recopilada con el fin de brindar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

3.7 Alcance y Limitaciones

3.7.1 Alcances

Este trabajo proyecta la meta de identificar el grado en que están incidiendo los factores como las barreras en la comunicación, la transmisión y comprensión

de mensajes, la cinética, la motivación, automatización entre otros factores. Esta identificación permitirá a tanto jefaturas, subordinados y usuarios conocer con mayor precisión las necesidades de enfrentar los problemas de la institución para brindar un mejor servicio personalizado. Se hará entrega de un informe a la jefatura que incluirá los resultados obtenidos y recomendaciones para sus posibles mejoras.

Los cambios organizacionales estarán presentes en todo momento, a causa de las transformaciones externas del ambiente globalizado, por lo tanto la institución como la Sucursal del Seguro Social deben implantar estrategias que afinen las comunicaciones de informaciones entre los recursos humanos (Jefaturas, Direcciones, y funcionarios) para evitar las instigaciones que conducen a bloquear más las vías comunicativas.

Se pretende que se reduzcan las resistencias al cambio y que se aumente la empatía, visualizando en forma objetiva y dinámica las metas que benefician tanto a la institución, como a los funcionarios y usuarios en la satisfacción personal y desarrollo emocional.

3.7.2 Limitaciones

Como en todo trabajo de investigación existen limitaciones que tratan de obstaculizar el alcance de las metas. En esta caso prevaleció la poca disposición tanto del personal jerárquico como de los trabajadores, los cuales por el factor de tiempo a causa del alto volumen de trabajo para las entrevistas. Prevaleció la indisposición de retomar el tema a causa del estado de ánimo de algunos funcionarios.

La intervención de la implementación del SICERE, se presentó en el momento que se recolectaban los datos, por lo tanto predominaron las desviaciones en la comunicación, las fechas de recaudaciones varían de acuerdo a la cancelación de planillas y pagos de seguro por cuenta propia, errores en la sistematización, la caída del sistema, la manipulación administrativa del control interno así como la resistencia al cambio. Muchos de los patronos y asegurados directos durante algunos de los meses no se presentaron para realizar sus cancelaciones de manera que la recaudación del Seguro Social pudiera ser oportuna.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

ENCUESTA DE OPINIÓN A LOS USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN

CUADRO #1

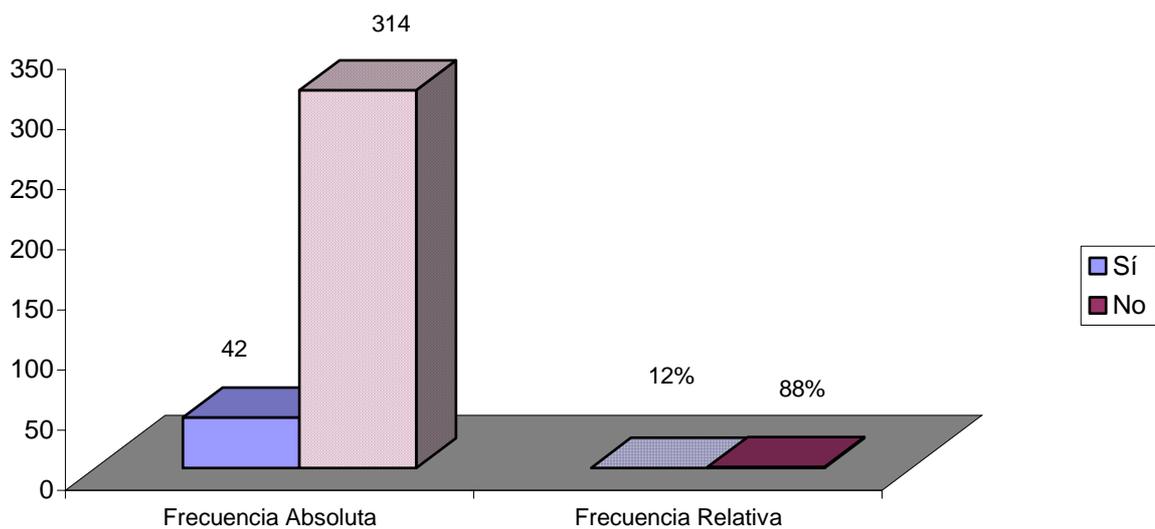
TRANSMISIÓN CLARA Y OPORTUNA DE LA COMUNICACIÓN A LOS USUARIOS EN CUANTO A LOS CAMBIOS AUTOMATIZADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	42	12%
NO	314	88%
TOTAL	356	100%

Fuente: Encuesta aplicada a patronos y asegurados por cuenta propia

Una vez obtenida y tabulada la información respecto a la transmisión clara y oportuna a los usuarios en cuanto a los cambios automatizados el 88% opinó que no se daba dicha comunicación debido a la falta de interés y organización; mientras que sólo el 12% indicó que sí se transmite en forma clara la comunicación en los cambios automatizados.

GRAFICO # 1
TRANSMISION CLARA Y OPORTUNA DE LA COMUNICACIÓN A LOS USUARIOS EN CUANTO A LOS CAMBIOS AUTOMATIZADOS



Fuente: Encuesta aplicada a patronos y asegurados por cuenta propia.

CUADRO #2

CRITERIO SOBRE INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL SEGURO SOCIAL EN CUANTO AL NUEVO PROGRAMA SICERE

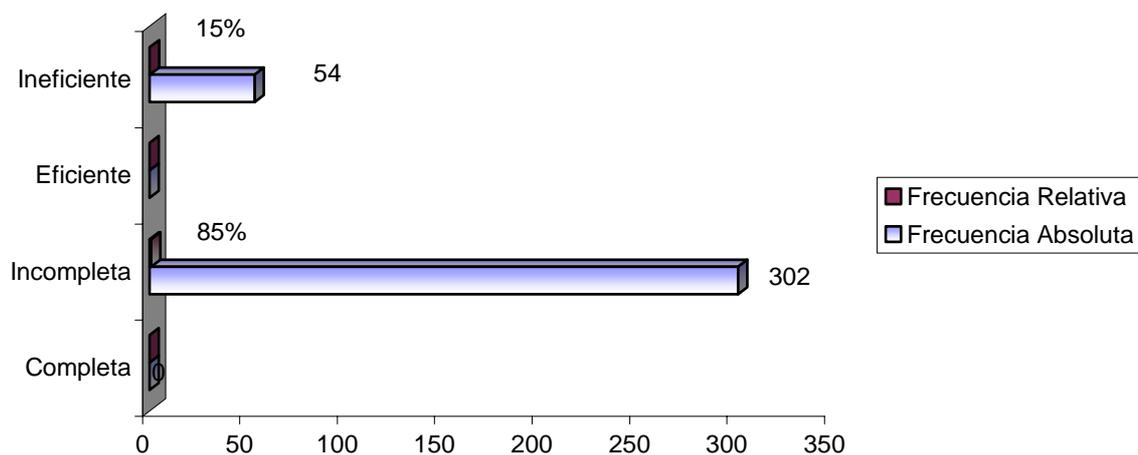
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Completa	0	0%
Incompleta	302	85%
Eficiente	0	0%
Deficiente	54	15%
Total	356	100%

Fuente: Encuesta aplicada a patronos y asegurados por cuenta propia

El 15% de la muestra considera que la información suministrada en cuanto al Sistema Centralizado de Recaudación ha sido deficiente, en relación con un 85% que considera que la información ha sido suministrada en forma incompleta.

GRAFICO # 2
CRITERIO SOBRE INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR PARTE DE LOS
FUNCIONARIOS DEL SEGURO SOCIAL EN CUANTO AL NUEVO
PROGRAMA SICERE

Fuente: Encuesta aplicada a patronos y asegurados por cuenta propia.



CUADRO #3

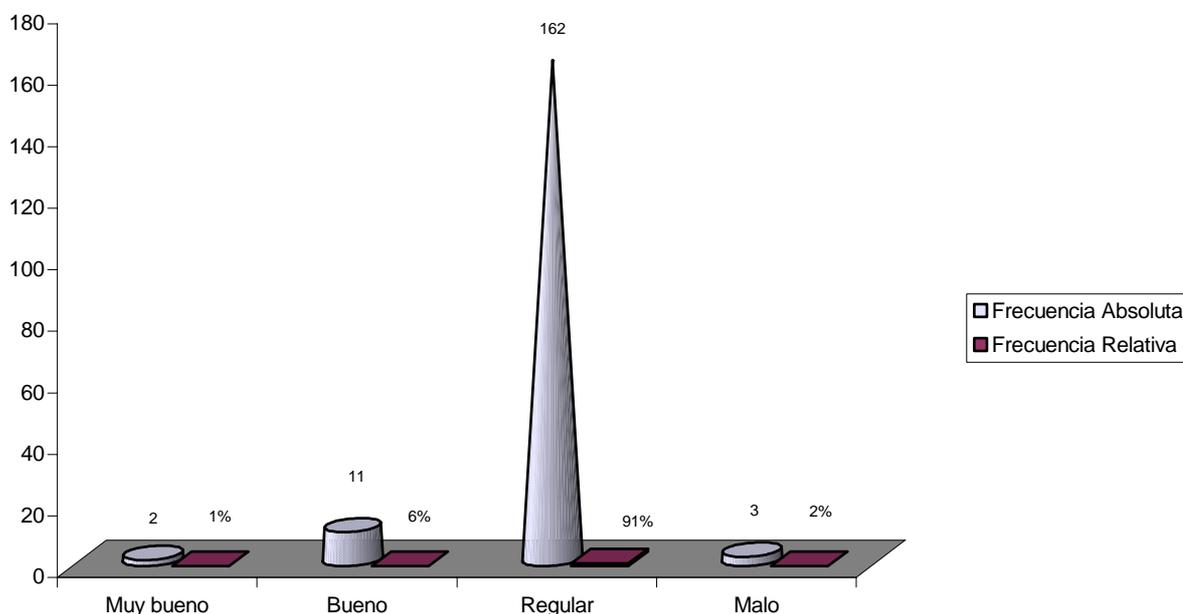
CRITERIO DEL NUEVO PROGRAMA DE FACTURACIÓN DE PLANILLAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bueno	2	1%
Bueno	11	6%
Regular	162	91%
Malo	3	2%
Total	178	100%

Fuente: Encuesta aplicada a patronos

El 91% de los patronos consideraron regular la aplicación del nuevo programa de facturación de planillas, debido a los datos erróneos que arrojan y la lentitud en el proceso, mientras que el 6% considera que es bueno, el 2% lo considera malo y el 1% indica que es muy bueno.

GRAFICO # 3
CRITERIO DEL NUEVO PROGRAMA DE FACTURACIÓN DE PLANILLAS



Fuente: Encuesta aplicada a patronos

CUADRO #4

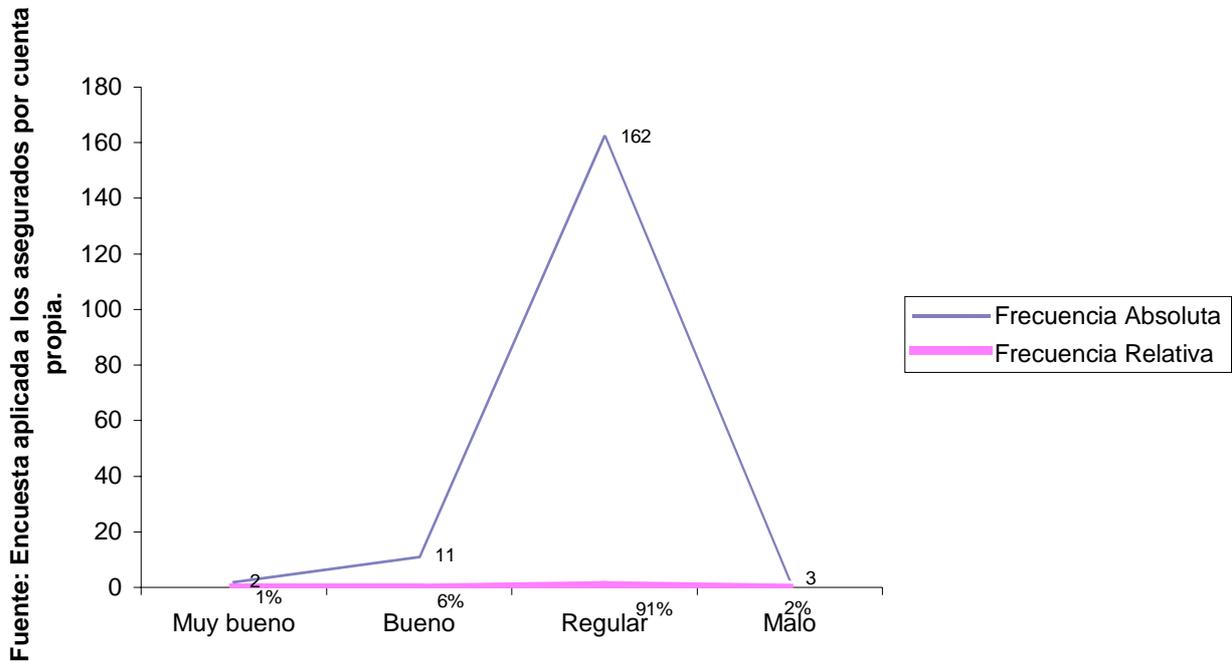
CRITERIO DEL NUEVO PROGRAMA DE SEGURO VOLUNTARIO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bueno	2	1%
Bueno	11	6%
Regular	162	91%
Malo	3	2%
Total	178	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los asegurados de cuenta propia

La información tabulada indica que el 85% de los asegurados por cuenta propia consideran el nuevo programa malo, debido al cobro de mensualidades canceladas anteriormente, la lentitud en el proceso y la deficiencia en la presentación del recibo de pago. El 13% lo consideran regular y el 12% lo consideran bueno debido a la nueva innovación.

GRAFICO # 4
CRITERIO DEL NUEVO PROGRAMA DE
FACTURACIÓN DE PLANILLAS



Fuente: Encuesta aplicada a los asegurados por cuenta propia.

ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS

CUADRO #5

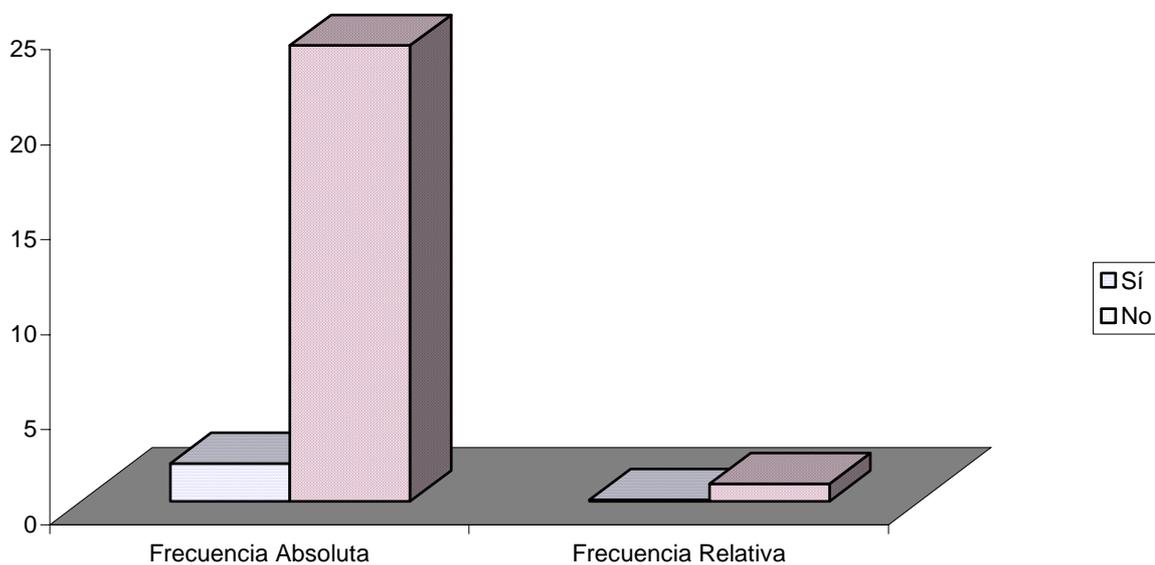
COMUNICACIÓN UNIFORME ENTRE JEFATURAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	8%
NO	24	92%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

El 92% de los funcionarios consideran que no predomina una comunicación uniforme entre las jefaturas, puesto que gran parte de las tomas de decisiones carecen de coordinación; mientras que sólo un 2% considera que si es uniforme.

GRÁFICO # 5
COMUNICACION UNIFORME ENTRE JEFATURAS



Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios

CUADRO #6

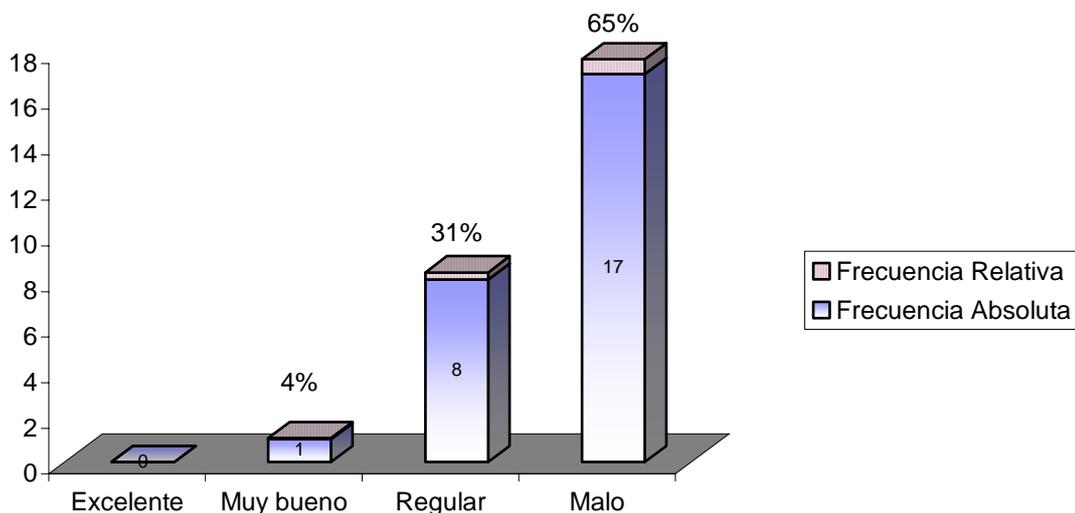
COMUNICACIÓN OPORTUNA Y COMPLETA EN LOS NIVELES DE JERARQUIA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente		
Muy bueno	1	4%
Regular	8	31%
Malo	17	65%
Total	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios

El 65% de los funcionarios consideran malo la comunicación en los niveles de jerarquía, debido a la manipulación de la información, donde se pierde el verdadero sentido de la administración. El 31% indicó que es regular, mientras que el 4% indica que es muy bueno.

GRÁFICO # 6
COMUNICACIÓN OPORTUNA Y COMPLETA EN LOS NIVELES DE LA JERARQUÍA



Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

CUADRO #7

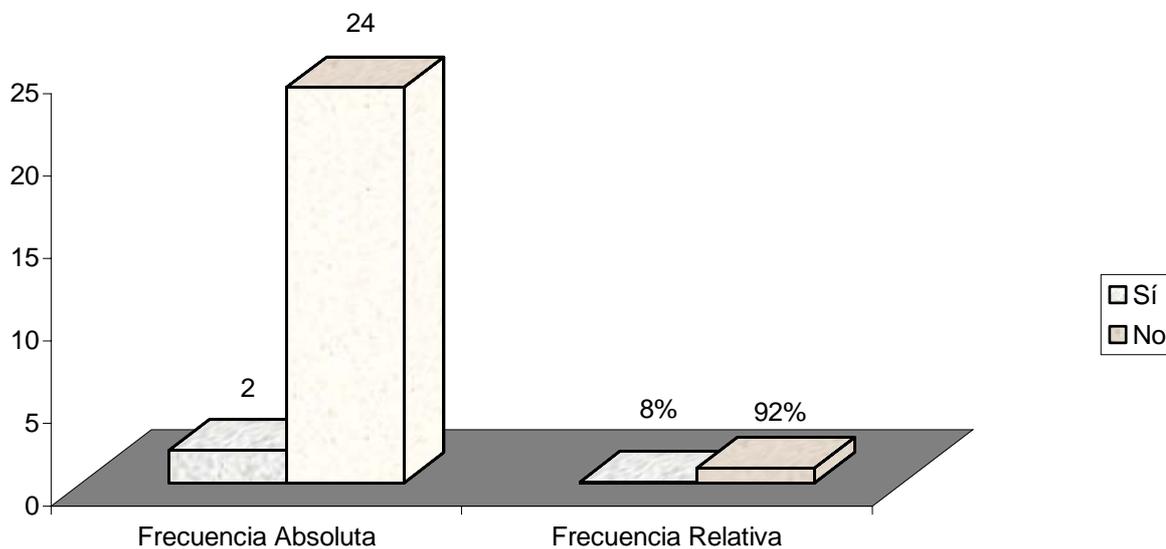
EXISTENCIA DE POLÍTICAS PARA MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	2	8%
NO	24	92%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

En cuanto a las políticas para mejorar los canales de comunicación el 92% indicó que no existen dichas políticas para mejorar, puesto que la mayoría del personal reciben las informaciones en forma informal. El 8% consideran que sí predominan.

GRÁFICO # 7
EXISTENCIA DE POLÍTICAS PARA MEJORAR LOS
CANALES DE COMUNICACIÓN



Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

CUADRO #8

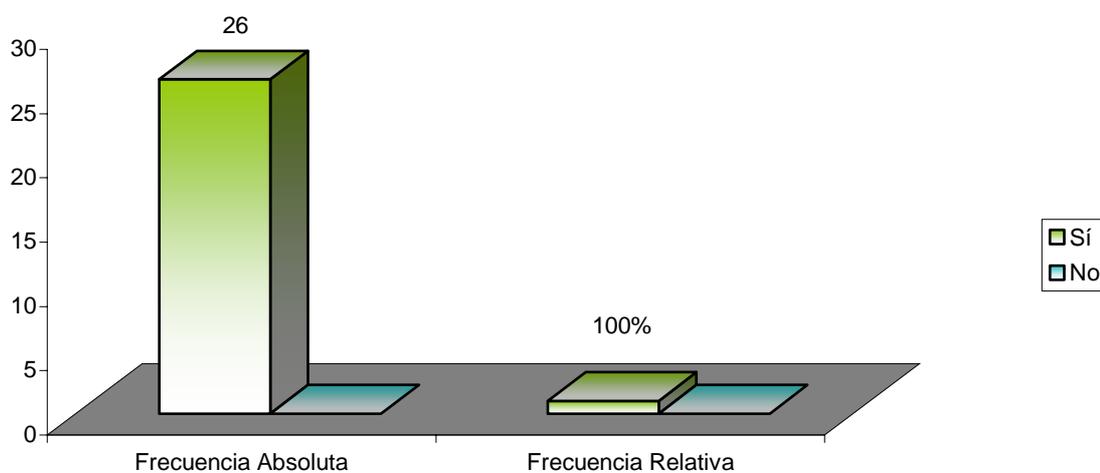
BARRERAS EXISTENTES EN LA COMUNICACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	26	100%
NO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

El 100% de los funcionarios consideran que existen barreras al transmitir los mensajes donde la mayoría son omitidas y distorsionadas.

GRÁFICO # 8
BARRERAS EXISTENTES EN LA COMUNICACIÓN



Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

CUADRO #9

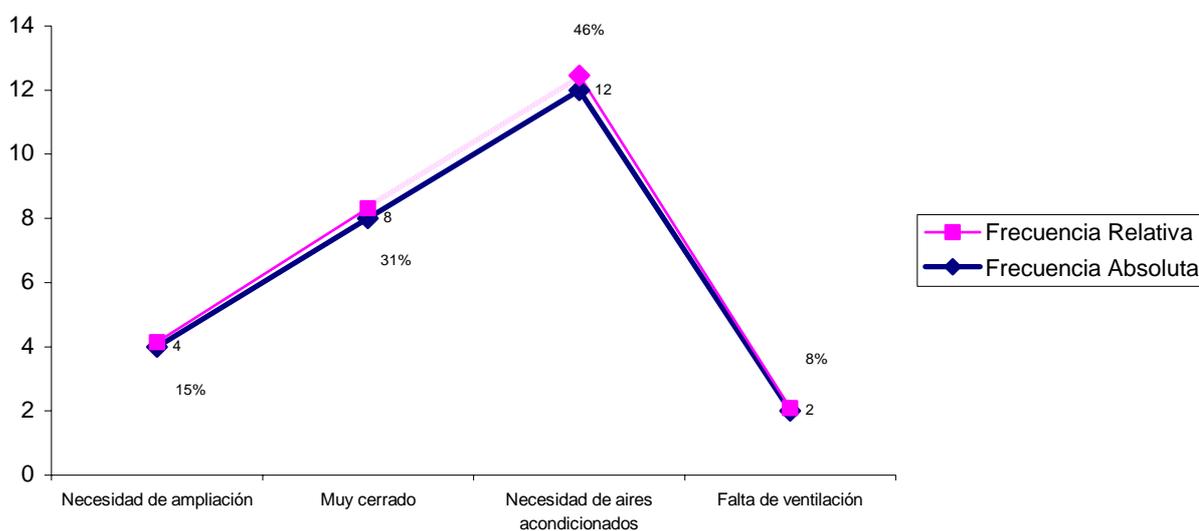
CRITERIOS SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Necesidad de ampliación	4	15%
Muy cerrado	8	31%
Necesidad de aires acondicionados	12	46%
Falta de ventilación	2	8%
Total	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

Los funcionarios consideran un 46% de la necesidad de distribuir los aires acondicionados para que penetre en toda la Sucursal, el 31% consideran que la Institución es muy cerrada, el 15% consideran necesario ampliar las áreas de trabajo para brindar con más comodidad los servicios, el 15% apoyan la necesidad de ampliación y el 8% creen necesario las ventilaciones.

GRÁFICO # 9
CRITERIOS SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO



Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

CUADRO #10

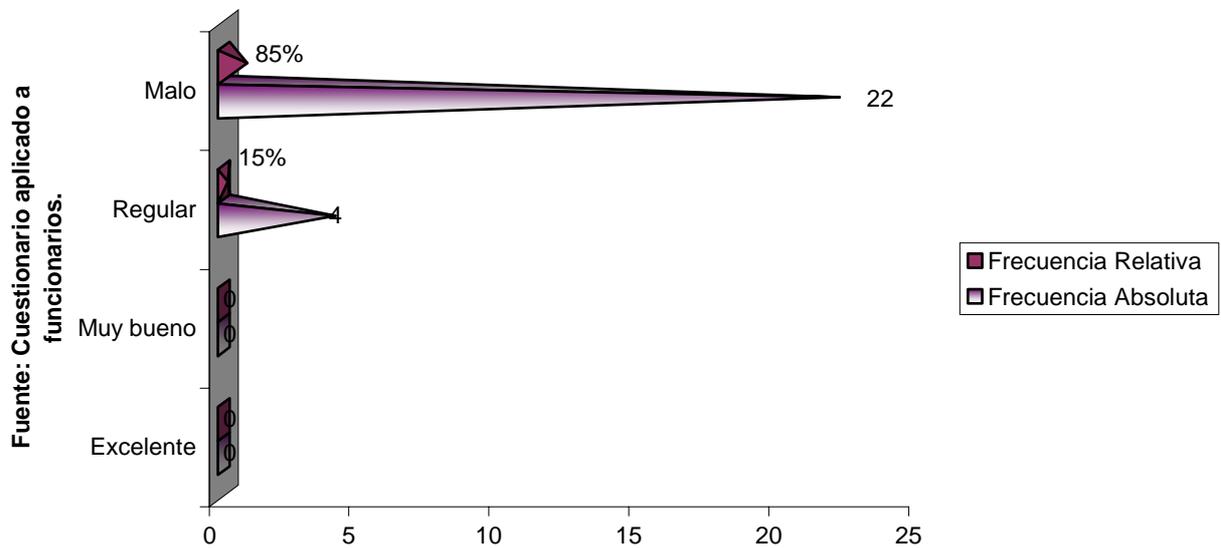
PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Regular	4	15%
Malo	22	85%
Total	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

El 85% de los funcionarios consideran que la percepción de la comunicación entre los trabajadores es malo, mientras que el 15% consideran que es regular.

GRÁFICO # 10
PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS



CUADRO #11

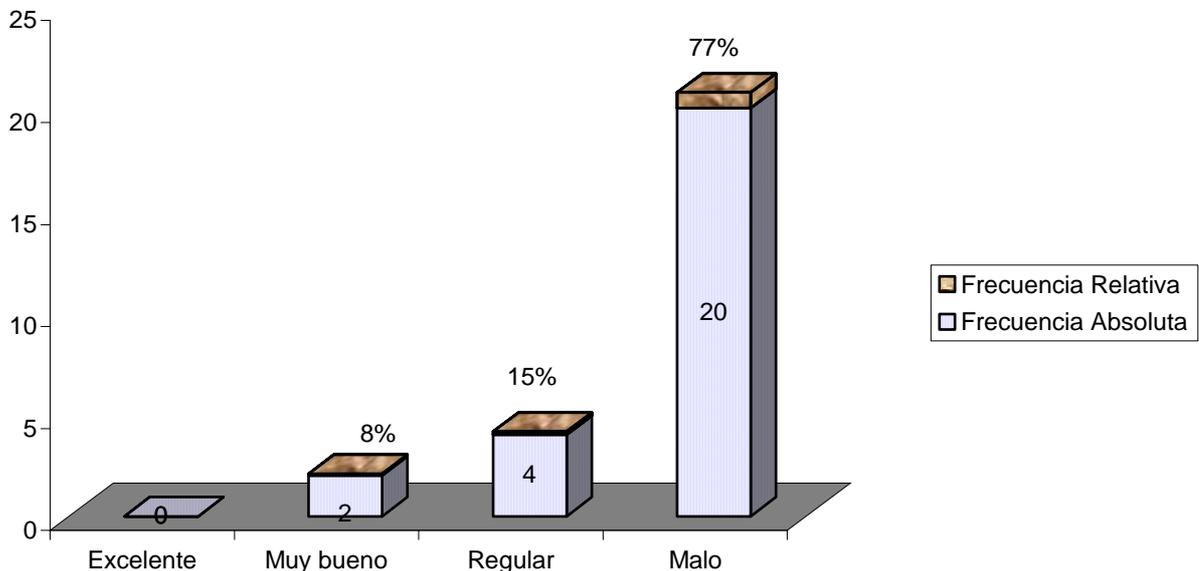
LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	0	0%
Muy buena	2	8%
Regular	4	15%
Mala	20	77%
Total	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

El 77% de los funcionarios consideran que la motivación en el trabajo es mala, debido a la falta de interés y de toma de iniciativas para mejorar. Un 15% lo consideran regular y el 8% opina que es muy buena, debido a los beneficios obtenidos de la sistematización.

GRÁFICO # 11
LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJO



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios.

CUADRO #12

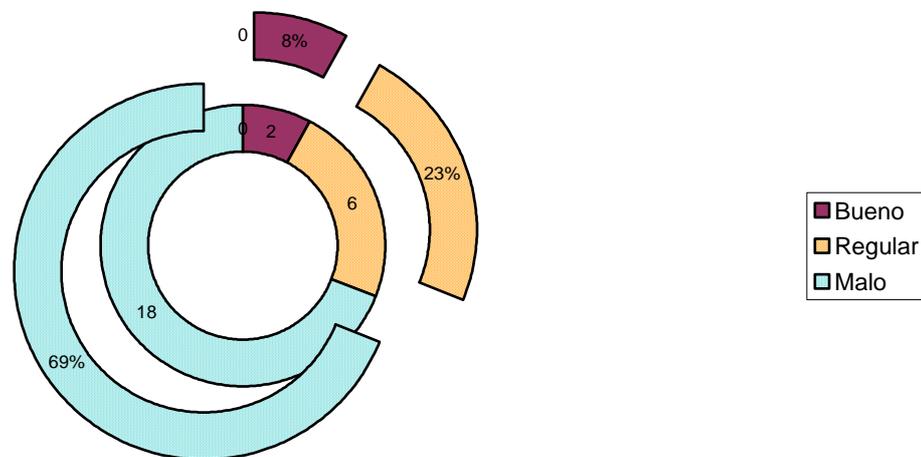
PREPARACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bueno	2	8%
Regular	6	23%
Malo	18	69%
Total	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

Los funcionarios consideran en un 69% que la preparación para enfrentar los cambios organizacionales es malo, debido al poco tiempo de promover los cambios para su adaptación. El 23% consideran que es regular y el 8% lo considera bueno.

GRÁFICO # 12
PREPARACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios.

CUADRO #13

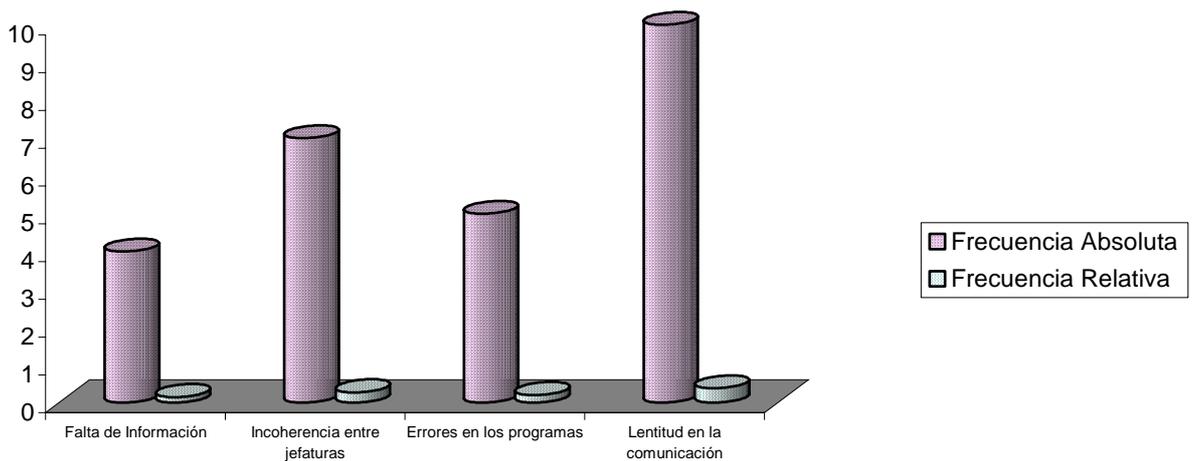
FACTORES QUE INCIDEN EN LA RESISTENCIA A LOS CAMBIOS AUTOMATIZADOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Falta de información	4	15%
Incoherencias entre jefaturas	7	27%
Errores en los programas	5	20%
Lentitud en la comunicación	10	38%
Total	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

Se ha determinado que el 38% de los funcionarios consideran que la resistencia a los cambios automatizados se debe a la lentitud en la comunicación o de la tardanza en la transmisión de los mensajes, el 27% considera que se debe a las incoherencias entre jefaturas, el 20% consideran que son por los errores en los programas, el 15% restante opinó que se debe a la falta de información.

GRÁFICO # 13
FACTORES QUE INCIDEN EN LA RESISTENCIA A LOS CAMBIOS AUTOMATIZADOS



Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

CUADRO #14

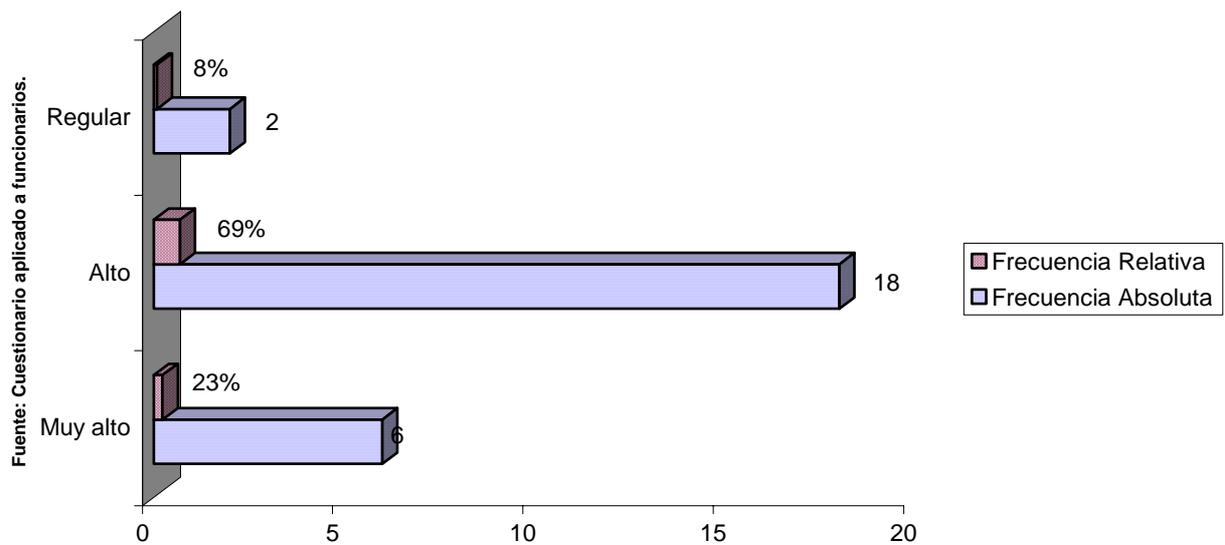
NIVEL DE ESTRÉS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy alto	6	23%
Alto	18	69%
Regular	2	8%
Total	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

El nivel de estrés es considerado alto en un 69%, mientras que el 23% consideran que es muy alto y el 8% lo consideran regular.

GRÁFICO # 14
NIVEL DE ESTRÉS



Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

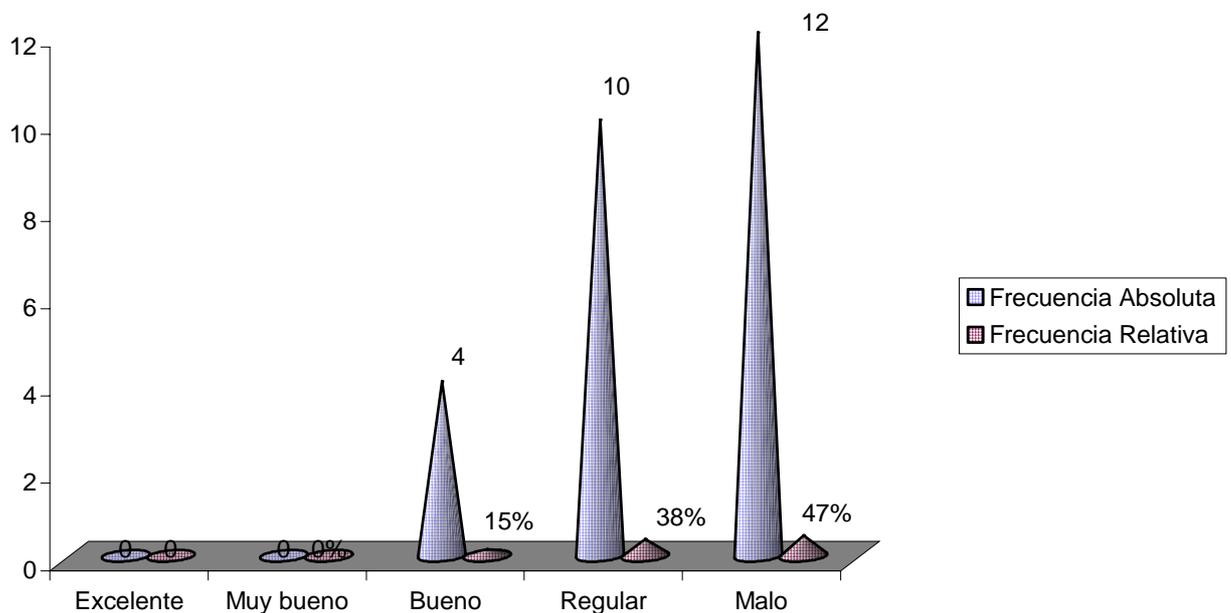
CUADRO #15
DECISIONES TOMADAS POR LAS JEFATURAS CON RESPECTO A
LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	4	15%
Regular	10	38%
Malo	12	47%
Total	26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

El 47% de los funcionarios consideran que las decisiones tomadas por las jefaturas con respecto a los cambios organizacionales es malo, debido a la falta de coordinación, organización, dirección y control, el 38% consideran que es regular y el 15% restante lo consideran bueno.

GRÁFICO # 15
DECISIONES TOMADAS POR LAS JEFATURAS CON RESPECTO
A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES



Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios.

4.1 Análisis del contenido

Las áreas de trabajo del Seguro Social de Limón consideran que la transmisión de los mensajes entre las jefaturas no han sido muy oportunas ni claras, debido a factores predominantes del principio administrativo tal como la falta de coordinación y organización; el cual son herramientas útiles para el control interno y desarrollo emocional del personal en el desempeño eficaz de sus funciones. También las barreras en la comunicación como la distorsión, omisión o filtrado; están presentes en el ambiente laboral.

Se ha determinado que el 96% de los patronos consideran que el programa de facturación de planillas presentan problemas que necesitan ser rectificadas; tal es el caso en el momento de realizar una cancelación que aparecerá nuevamente en el próximo período como factura pendiente. El acceso a pagos por conceptos es muy lento, por lo que ocasiona filas largas de espera para su trámite respectivo. También consideran que la comunicación en cuanto a los cambios automatizados han sido transmitidos en últimas instancias.

Los asegurados por cuenta propia consideran el programa SCAP como una herramienta que requiere corrección preventiva, puesto que al realizar los pagos de recibos, en la facturación del período siguiente, algunos casos vuelven a salir pendientes o se presenta el caso en donde la cédula de un asegurado aparece con el nombre de otra persona; situación que afecta las cotizaciones reportadas.

El SICERE ha sido un programa sistematizado proyectado hacia la recaudación oportuna, pero consideran que se están descuidando las herramientas del control interno, los planes de contingencia y la creación de programas de capacitación orientados hacia el cambio, necesarias para ser aplicadas en el ambiente de trabajo.

Los funcionarios han manifestado su disconformidad en la manipulación de la información, situación que desarrolla actitudes desmotivantes, incertidumbre, desconfianza e irrespeto, aumento de la apatía y disminución de la empatía, a causa de las distorsiones en la comunicación, la falta de planeación estratégica, coordinación y dirección. También han considerado que el período de preparación para enfrentar los cambios organizacionales han sido muy corto el plazo sin tomar en cuenta la capacidad individual de cada recurso humano para su adaptación al cambio.

Al implementar los nuevos programas automatizados, trajo como consecuencia el recargo de funciones en el área de cajero, donde las filas de espera para atención a asegurado se incrementó en tal forma que se vio necesario rehabilitar otro cajero por inopia debido a la urgencia en el proceso de atención. Esta situación ha ocasionado un alto grado de estrés a los funcionarios, obligando a brindar más horas laborales que inciden al sacrificio familiar y personal.

Se ha utilizado para la toma de decisiones, pero también deben crearse planes de contingencias para cuando se presentan apagones o no haya luz e inclusive cuando se presenta la caída del sistema.

Se debe concienciar a la jefatura sobre la importancia en la que los recursos humanos necesitan ser considerados en la toma de decisiones, pudiéndose lograr a través de reuniones o seminarios donde la retroalimentación es necesaria.

Los funcionarios han manifestado su disconformidad en cuanto a las condiciones ambientales de trabajo; tal es el caso del calor que impera en el ambiente, debido a la falta de interés en el arreglo ideal y distribución de los aires acondicionados. Puesto que afecta el rendimiento laboral del personal e inclusive incide en la conducta de los asegurados que diariamente reciben atención y son testigos del efecto que causa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las Sucursales del Seguro Social, están experimentando una serie de cambios que deben ser canalizados en forma objetiva. La sede en Limón no es la excepción, siendo una de las más grandes a nivel regional con servicio oportuno y de recaudación.

Una vez dijo Mark Twain: “Se considera considera que la única persona que requiere de cambios es el bebé con el pañal mojado. Pero nos guste o no, en la dinámica sociedad que rodea a las organizaciones actuales, los cambios siempre ocurrirán, ya no es cuestión de elegir. Ahora el asunto es cómo manejan los gerentes y los líderes el inevitable sistema de cambios que enfrentan todos los días en sus esfuerzos por mantener a sus organizaciones viables y vigentes”.

El mundo globalizado demanda transformaciones tanto internos como externos en las organizaciones, por lo que es indispensable los intercambios de informaciones tanto cualitativas como cuantitativas, que obliguen a entidades como la Caja Costarricense de Seguro Social lograr ajustarse a los diversos cambios del medio ambiente.

No existe ninguna estructuración organizacional que garantice el buen funcionamiento de la Institución, mientras no se de un compromiso de todos los funcionarios hacia el cambio y mejoras en las comunicaciones. Se debe concienciar a los trabajadores para superar los problemas conductuales y emocionales ante los nuevos desafíos por enfrentar, puesto que repercute en la misión y visión de la entidad del Seguro Social.

Se ha determinado las necesidades de fomentar el espíritu de trabajo en equipo, y de concienciar a las jefaturas la necesidad de considerar a los recursos humanos los elementos fundamentales para la toma de decisiones, para así cumplir con honestidad, transparencia y eficiencia las responsabilidades adaptadas al servicio de la calidad.

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La conducta de los trabajadores del área administrativa del Seguro Social se encuentra afectada por el mal flujo de comunicación entre jefatura y áreas de trabajo, especialmente cuando se presentan cambios administrativos, estructurales y sistemáticos de procesos para el desarrollo del trabajo, dando lugar a la comunicación informal, creando conflictos en el desempeño de las responsabilidades y la incertidumbre en la aplicación de los procesos administrativos.

La Institución del Seguro Social representa una imagen reflejada a través de los recursos humanos, donde la necesidad de coherencia entre las direcciones de jerarquías a todos los niveles es fundamental para el alcance de los objetivos en la calidad de los servicios.

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Las transmisiones de los mensajes de comunicación ocasionalmente son transformados al ser recibidas por el receptor, destruyendo el verdadero sentido del mensaje. Entre las más destacadas están la omisión, el cual comprende la eliminación de aspectos en los mensajes, así también el filtrado utilizado por el emisor, de manera que la información sea vista más favorable para el receptor.

DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE

Entre las condiciones ambientales que afectan a los trabajadores y usuarios, aparte del ruido de los vehículos o maquinarias, se ha determinado que algunas áreas de trabajo tienen espacios reducidos que los obligan a llevar a cabo sus actividades bajo incómodas condiciones, sin los materiales y equipos adecuados para el desempeño eficiente de sus funciones. La falta de ventiladores para los baños ubicados a la entrada de la Institución, hace percibir olores desagradables que se concentran en el ambiente de trabajo, afectando la salud y corriendo el

riesgo de contraer enfermedades. El mal estado de los aires acondicionados, hacen percibir con facilidad los intensos calores que afectan el buen desempeño de los funcionarios, además de influir en la conducta tanto de ellos como de los usuarios quienes diariamente son recibidos en la Institución.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Todos los recursos humanos se ven afectados por reacciones y actitudes producidas a causa de estímulos cognoscitivos procedentes de diversas situaciones, tal es el caso del grado de motivación expresa en los funcionarios, determina su estado de ánimo conductual.

En la encuesta aplicada a los funcionarios a la motivación en el trabajo, el 77% consideraron que es mala, debido a la falta de interés y la toma de iniciativas para mejorarlas. El ciclo motivacional inicia cuando aparece una necesidad, la cual lleva al funcionario a desarrollar un comportamiento acondicionado a su reforzamiento.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los cambios son un hecho de la vida, pero si las jefaturas han de ser eficaces, ya no pueden contentarse con dejar que ocurra como les plazca, sino que deben de ser capaces de elaborar estrategias para planearlos, dirigirlos y controlarlos.

En la encuesta sobre las decisiones tomadas por las jefaturas con respecto a los cambios organizacionales, el 47% de los funcionarios consideran que las decisiones tomadas son malas, debido a la falta de coordinación, organización, dirección y control.

La falta de una comunicación más directa y eficaz, ha provocado a los recursos humanos tomar actitudes de resistencia a los cambios, especialmente automatizados por las necesidades de una mejor orientación hacia el programa del SICERE.

SERVICIO OPORTUNO

Se ha analizado la calidad del servicio de información que se ofrece a los usuarios y se ha determinado que el 88% opinó que no se brindaba una información oportuna debido a la falta de organización, coordinación y toma de iniciativas congruentes que armonicen con las necesidades del intercambio de mensajes.

Una de las debilidades de la atención al público es la orientación brindada por parte de los funcionarios que son transferidas en muchas ocasiones a último momento.

DECISIONES ADMINISTRATIVAS

La carencia de aplicaciones de los principios administrativos a ocasionado un equilibrio en las decisiones organizacionales para fomentar los compromisos de gestión.

Las decisiones estratégicas están centradas en las gerencias, direcciones y jefaturas, quienes en muchas ocasiones por la falta de interés no les prestan la máxima importancia a los funcionarios de los niveles inferiores como factor primordial para la toma de decisiones.

Los cambios repentinos, no anticipados, en el ambiente, proporcionan el impulso a oposición de afirmaciones, donde la intención de interacciones es indispensable.

5.2 RECOMENDACIONES

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

- Utilizar la pizarra de información, junto con los correos electrónicos para generar un proceso de retroalimentación mediante el cual se obtenga el compromiso de todos los recursos humanos de la Sucursal.
- Organizar reuniones periódicamente para la creación de estrategias en mejoras de la comunicación.

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

- Fomentar el intercambio de información a través del diálogo, mediante reuniones periódicas quincenales o mensuales para discutir diversos temas. La Institución del Seguro Social al igual que cualquier organización suele tener cierto porcentaje de malas noticias en relación con las buenas, lo que incide al recurso humano a mantener un estado de incertidumbre, dando lugar a las omisiones y distorsiones en las comunicaciones. Por lo consiguiente, comunicar una mala noticia con franqueza, se crea un clima donde el personal no teme decir la verdad para que la información pueda ser transmitida con fluidez y credibilidad.

- Motivar la participación activa de los funcionarios en la toma de decisiones del proceso de cambio, con el fin de aumentar el grado de compromiso.
- Desarrollar programas de capacitación que divulguen las consecuencias que provocan las barreras en coordinación las autoridades pertinentes y el equipo de apoyo asignado.
- Motivar a todos los recursos humanos, desde las jefaturas hasta los niveles inferiores, la importancia de la administración de funciones y deberes con honestidad, haciendo uso de equipos de trabajo encargados de transmitir, colaborar en forma transparente y eficiente los mensajes de comunicación provenientes de diferentes direcciones.
- Fomentar el desarrollo, así como el alcance de la misión y visión de la Institución mediante capacitaciones y programas de bienestar social para el mejoramiento continuo.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

- Implementar planes estratégicos orientados y organizados, dirigido a las jefaturas en coordinación con la Gerencia Administrativa.
- Desarrollar actividades que motiven al personal, tales como la autorrealización, que fomenten el compromiso de todos los funcionarios al cambio.

- Programar planes de contingencia orientados hacia los cambios organizacionales que se estén implementando, de manera que no resulte una sorpresa impactante que ocasione al recurso humano una conducta de resistencia.
- Coordinar tanto el área de informática y secretaría con la jefatura para la comunicación de las actividades de capacitaciones o avisos cuando son enviados por correo electrónico, de manera que los cambios organizacionales promovidas por las Gerencias de Divisiones no resulten sorpresa que obliguen a incurrir en el descontrol, la falta de coordinación y organización; sino mas bien que puedan lograr canalizarlos para ser transmitidos en forma oportuna.
- Concienciar a los funcionarios la necesidad de la paciencia y tiempo que se requiere para la adaptación del nuevo programa sistematizado del SICERE, a través de reuniones semanales.
- Utilizar planes de contingencia es indispensable especialmente cuando el flujo eléctrico empieza a fallar, se ha observado la necesidad de baterías en las áreas donde se procesan y se digitan informaciones importantes en las computadoras.
- Informar tanto a los patronos como asegurados cualquier cambio repentino mediante la utilización de los documentos publicitarios, la radio y televisión para facilitar a la Caja del Seguro Social informar en tiempo oportuno.

SERVICIO OPORTUNO

- Desarrollar programas a corto plazo, orientados al mejoramiento continuo, poniendo en práctica la empatía. Se debe orientar al recurso humano mediante un proceso integral y participativo de planificación estratégica, para brindar a los usuarios un servicio más oportuno y de calidad.

COMPORTAMIENTO ORGACIONAL

- Desarrollar seminarios, taller de análisis conceptual, de motivación y discusión de posibles alternativas de apoyo dirigido al proceso de desarrollo del mejoramiento continuo del recurso humano.
- Concienciar a las jefaturas, de la parcialidad, el trato honesto y de la actuación sincera antes diversas situaciones presentes en el ambiente de trabajo, promoviendo motivación al personal.
- Promover reuniones basadas en la importancia de las relaciones humanas, la empatía y las habilidades para escuchar los mensajes emitidos; así como la creación de equipos de trabajo.

DECISIONES ADMINISTRATIVAS

- Orientar las tomas de decisiones hacia las metas, la misión y visiones de seguridad social, tomando en cuenta las ventajas, desventajas, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden causar.

- Fomentar la necesidad de los funcionarios en ser considerados en algunas tomas de decisiones propuestas por las jefaturas, ya que en su mayoría no se analizan las ventajas o desventajas que puedan implicar. Puesto que los cambios repentinos, no anticipados en el ambiente proporcionan un impulso hacia la resistencia.
- Coordinar con la Dirección Regional para anunciar cualquier eventual cambio administrativo o sistematizado, pudiendo lograrse a través de la comunicación directa o bien sea por medio de reuniones quincenales, mensuales, según amerita el programa de cambio. Se podría utilizar la pizarra de información para exponer mensajes o figuras que expresen la importancia de la comunicación.
- Establecer un sistema de comunicación mediante el uso de equipos de trabajo nombrados por la jefatura con características ligadas hacia el mejoramiento continuo con empatía y disposición de cooperar, bajo las normas de honestidad y parcialidad para que las comunicaciones ascendentes puedan ser transmitidos en forma clara y precisa.

DIAGNÓSTICO AMBIENTE LABORAL

- Proponer cambiar los vidrios superiores del baño correspondiente al público por celosías para evitar la concentración de olores desagradables. La jefatura en coordinación con la encargada de presupuesto pueden evaluar y recibir proformas para realizar el trabajo.

Los aires acondicionados por el calor que impera en la Institución necesitan de mantenimiento o cambio total, estos podrán ser instalados por medio de la jefatura en coordinación con el área de presupuesto, elevando dicha situación a la Dirección Regional de Sucursales.

- Crear una Comisión de Salud Ocupacional para velar por el mejoramiento continuo.
- Realizar actividades que motiven al personal, tal como por ejemplo brindar capacitaciones, cursos que se envían a través del correo electrónico por parte del SENDEISS u oficinas centrales, reconocimiento de otros cursos o talleres de suma importancia para el desarrollo del personal, haciendo uso de otras partidas presupuestarias que bien podrían ser utilizados. Es importante estimular el desarrollo del personal, por medio de grupos o equipos de trabajo que tomen la iniciativa de realizar actividades sociales y recreativas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CITADA

1. La Seguridad Social y el Desarrollo en C.R., II edición.
2. Información Normativa en Recursos Humanos.
3. Administración Sistemas de Salud, Tomo I Armando Cordero Manual Bobenrieth.
4. Hall, Richard: **Organizaciones, estructuras, procesos, resultados**, sexta edición, Prentice Hispanoamericana, México, 1996.
5. Van Riel Cees: **Comunicación Corporativa**, Prentice Hall, España, 1997.
6. Gibson, James: **Las Organizaciones**, octava edición, Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
7. Escritos y discursos durante la Administración José M° Figueres Ferrer.
8. Carta Pastoral, "Renum Novarum".
9. Gómez Carranza Alvarado, **Cambios Competitividad y Globalización en el Mercado Financiero** I.C.A. IV edición, 1998
10. Declaración de los Derechos Humanos.

11. Programa de Libre Comercio de las Américas.
12. Robbins Stephen P. **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall México, 1996.
13. Van Riel, Cees: **Comunicación Corporativa**, Prentice Hall, España, 1998.
14. Paul Hersey y Kennetj H. Blanchard: **Administración del Comportamiento Organizacional**.
15. Gordon, Judith: **Comportamiento Organizacional**, quinta edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.
16. Kenneth N. Wesley, Gary A. Yukl. **Conducta Organizacional y Psicología del Personal**, Editorial Continental S.A. de C.V. México, 1992.
17. Katz y Kahn: **Comunicación Corporativa**, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
18. www.ccss.sa.cr/cendeiss.com
19. www.sht.com.ar/emocional.ht
20. www.ccss.sa.cr/telemedicina.com
21. Robert Kreitner y Angelo Kinicki, Comportamiento de las

22. Organizaciones, tercera edición, Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.U 1998.
23. Hernández, Fernández, Batista: Metodología de la Investigación Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 1991.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Sistemas de Información para la Administración, James A. Sen, 1990, Grupo Editorial Iberoamérica.

Brenes Chacón, Alban, **Estadística Descriptiva**, EUNED.

Gordon, Judith: **Comportamiento Organizacional**, quinta edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

Revista Organización Mundial de la Salud.

Conceptos, Funciones y Proceso de Comunicación, Prentice Hall, España, 1997.

Revista de la **Organización Internacional del Trabajo**, Comunicación, <http://www.ilo.org>

Julian Melgora, **Nuevo Estilo de Vida-Sin Estrés**, Editorial Safeliz, Asociación Publicadora Interamericana, S.L. 1995.

Shannon Cluade, **The Mathematical Theory of Communication**,
University of Illinois Press, 1980.

Gerencia de Modernización, “**Hacia un Nuevo Modelo de
Atención Integral de Salud**”, C.C.S.S.

Internet: <http://www.ccss.sa.cr/actuarial/eptjnoo.html>.

Internet : <http://www.ccss.sa.cr/actuarial/indicobe.html>.

Internet : <http://www.ccss.sa.cr/dirinfo/rtemp1.thml>.

Internet : <http://www.ccss.sa.cr/dirinfo/rtemp2.thml>.

Internet : <http://www.ccss.sa.cr/dirinfo/rtemp3.thml>.

Internet : <http://www.ccss.sa.cr/dirinfo/rtemp4.thml>.

Internet : <http://www.cendeisss.sa.cr/informacióngenreal.thml>.

Internet : <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/emocional.ht>

Internet : <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivación>.

Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color, edición 2000.