



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

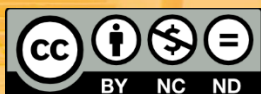
**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL A NIVEL  
ADMINISTRATIVO**

**PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS GENERAL**

**GLENDIA PATRICIA VEGA PRENDAS**

**GUANACASTE, COSTA RICA**

**JUNIO 2021**



## ACTA DE APROBACIÓN

Veintisiete de abril, 03 de junio del 2021

Licenciada

María Andrade González

Coordinadora de Carrera de Administración Universidad San Marcos

Licenciado

Luis Roberto Méndez Porras

Profesor Tutor.

Estimada (o):

Mediante la presente yo Steven Guevara Alemán, cedula 7-0145-0922, encargado de Recursos Humanos de la Sucursal del Seguro Social Veintisiete de Abril, autorizo a la señora Glenda Patricia Vega Prendas, cedula 6-0402-0417, a realizar el Proyecto Final de Graduación, enfocado en el tema Comportamiento Organizacional a nivel Administrativo, se autoriza a la aplicación de encuestas y entrevistas necesarias para el desarrollo del mismo.

Sin más por el momento, se despide.

STEVEN  
GUEVARA  
~~ALEMÁN (FIRMA)~~  
Steven Guevara Alemán

Firmado digitalmente  
por STEVEN GUEVARA  
ALEMAN (FIRMA)  
Fecha: 2021.08.17  
09:31:50 -06'00'

Encargado de Recursos Humanos  
Sucursal Veintisiete de abril  
Caja Costarricense del Seguro Social

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios, por darme la oportunidad de concluir esta etapa, a mis padres y hermanos que siempre me han brindado su apoyo incondicional. Agradezco a mi esposo que ha sido mi pilar desde el inicio de este proceso, que me motivo cada vez que intente darme por vencida.

## **DEDICATORIA**

Para cumplir las metas que nos proponemos, siempre existen sacrificios, para llegar a concluir este paso tan importante, la más sacrificada ha sido mi hija Nashly Michelle Castro Vega, por lo que dedico este triunfo a ella, quien me dio su comprensión todas las noches que tuve que llegar del trabajo a sentarme en clases, quien tuvo que aprender a entender la ausencia de su mamá cada sábado de clases, con amor dedico este triunfo a ella.

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Glenda Patricia Vega Prendas, cédula de identidad N.º 6-0402-0417, estudiante de la carrera Administración de Empresas de la Universidad San Marcos, declaro bajo fe de juramento y conscientes de las responsabilidades de los civiles y penales de este acto, que este Trabajo Final de Investigación es de mi autoría y es presentado con la finalidad de obtener el grado de Licenciatura y tiene como título “Comportamiento Organizacional a nivel Administrativa”.

Declaro que en él no se han reproducido informaciones parciales o totales de otros autores, como si fueran de mi propia autoría, por el contrario, se han destacado en el uso de citas textuales las informaciones de otros autores, consignando su origen. Debido a lo anterior, liberamos a la Universidad San Marcos de cualquier responsabilidad en caso de que la declaración sea falsa.

Además, por este medio, autorizo la consulta de esta investigación para fines académicos por parte de la comunidad de usuarios de la Biblioteca de la Universidad San Marcos, bajo las modalidades de préstamo interno y a domicilio, así como su inclusión en repositorios o bases de datos digitales para fines académicos y no comerciales que la Universidad considere oportunas.

Firmada en Rio Grande de Paquera, al ser las diez horas con treinta minutos del diecisiete de agosto del 2021.

---

Firma

Glenda Vega Prendas

6-0402-0417

## **TABLA DE CONTENIDOS**

ACTA DE APROBACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DECLARACIÓN JURADA	v
RESUMEN	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	10
Estado actual de la investigación	10
Antecedentes.	10
¿Qué es el Obamacare?	10
¿Cómo funciona Obamacare?	11
Logros del Obamacare	11
Formulación del problema de investigación y su sistematización	11
Justificación del estudio de investigación	12
Justificación Teórica.	12
Administración	12
Justificación Metodológica.	13
Justificación Práctica.	13
Objetivos del Estudio	13
Objetivo General.	13
Objetivos Específicos.	14
Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación	16
Delimitaciones.	16
Limitaciones.	17
Alcances.	17
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	18
Marco situacional	18
Antecedentes de la empresa.	18
Reseña histórica de la Caja Costarricense del Seguro Social.	18

Misión.	20
Visión.	21
Organigrama.	21
Análisis del entorno	22
Análisis FODA.	22
Fuerzas competitivas.	23
Ventaja competitiva.	23
Marco teórico	24
Antecedentes de la Investigación.	24
Bases Teóricas.	24
Bases Legales.	24
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>25</b>
Metodología de la Investigación	25
Enfoque metodológico	25
Tipos de investigación	25
Exploratoria	25
Descriptiva	26
Correlacional	27
Explicativo	27
Método de la investigación	28
Analítico	28
Diseño de la investigación	28
No experimental	28
<i>Transeccional o transversal.</i>	28
Sujetos y fuentes de información	28
Sujetos, muestra o conjunto investigado	28
Fuentes de información	29
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos	29
Instrumentos	29
Técnicas	29
Confiability y validez	30

Confiabilidad	30
Validez	30
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>31</b>
Análisis de resultados	31
Datos generales de la muestra.	31
Entrevista no estructurada.	33
Cuestionario en línea.	35
Observación del espacio.	42
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES</b>	<b>45</b>
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b>	<b>47</b>
Introducción	47
Objetivos	47
Objetivo general	47
Objetivos específicos	47
Acciones concretas	48
Guía de convivencia	48
Reunión general de evaluación	48
Convivio de cierre	49
Recursos necesarios y costos	49
Cronograma	50
<b>BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS</b>	<b>51</b>
Bibliografía	51
Anexos	52
Anexo 1. Entrevista no estructurada	52
Anexo 2. Cuestionario en línea	54
Anexo 3. Tabla de observación	57



## **TABLA DE CUADROS**

Cuadro 1. FODA de la Caja Costarricense del Seguro Social	22
Cuadro 2. Tabla de observación por criterios	42
Cuadro 3. Recursos requeridos	49
Cuadro 4. Cronograma de actividades	50

## **TABLA DE FIGURAS**

Figura 1. Primera sede de la Caja Costarricense del Seguro Social, 1941	18
Figura 2. Personajes de la CCSS y el expresidente Calderón Guardia	19
Figura 3. Placa histórica del Hospital Calderón Guardia	20
Figura 4. Organigrama CCSS	21
Figura 5. Respuestas obtenidas de la muestra según sexo.	31
Figura 6. Respuestas obtenidas de la muestra según edad.	32
Figura 7. Respuestas obtenidas de la muestra según periodo laborando en la sucursal.	33
Figura 8. Percepción sobre acuerdo de salario	36
Figura 9. Comodidad en el área de trabajo	36
Figura 10. Seguridad en el área de trabajo	37
Figura 11. Cuenta con insumos requeridos para trabajar.	38
Figura 12. Conoce el Plan Operativo Anual	38
Figura 13. Le informan sobre los resultados obtenidos	39
Figura 14. Toman en consideración sus aportes	40
Figura 15. Se crea un ambiente confiable en su equipo de trabajo	40
Figura 16. Se mantiene una comunicación asertiva en su equipo	41
Figura 17. Existe una buena comunicación en la sucursal	42

## **RESUMEN**

Dentro de la administración de organizaciones pequeñas, medianas o grandes, son muchos los factores que influyen para determinar si el desempeño de las mismas es el adecuado o si, por el contrario, requiere de una evaluación y reestructuración de procesos. La persona encargada de velar por esto es el administrador o administradora, bajo cuyo cargo

se encuentran una serie de recursos humanos, materiales, técnicos y económicos que aportan al adecuado desarrollo.

Todos estos recursos trabajando de manera coordinada y eficaz, son los que permiten que haya un comportamiento organizacional idóneo para el trabajo, que es justo a lo que aspira cualquier organización. En el caso de la Sucursal Veintisiete de Abril de la Caja Costarricense del Seguro Social, se realiza el presente proyecto de campo para diagnosticar la situación actual y determinar cómo es el comportamiento organizacional de la misma, y a su vez, generar una serie de estrategias que permitan mantenerlo en caso de que sea el adecuado, o ajustarlo en caso de ser requerido.

**Palabras clave:** organización, comportamiento, administración

### **ABSTRACT**

In the administration of small, medium or large organizations, there are many factors that influence to determine if their performance is adequate or if, on the contrary, it requires an evaluation and restructuring of processes. The person in charge of ensuring this is the administrator, under whose charge are a series of human, material, technical and economic resources that contribute to the proper development.

All these resources, working in a coordinated and effective way, are what allow an ideal organizational behavior for the job, which is just what any organization aspires to. In the case of the Veintisiete de Abril branch office of the Caja Costarricense del Seguro Social, this field project is carried out to diagnose the current situation and determine what its organizational behavior is like, and in turn, generate a series of strategies that allow it to be maintained if it is adequate, or to adjust it if required.

**Keywords:** organization, behavior, administration

## INTRODUCCIÓN

Según Robbins (1998, pp.52-213)

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización, empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello se debe hacer referencia a algunos conceptos in como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998; pp.52-213).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. Muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que su jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Por mucho tiempo se ha tenido la idea, que el éxito de una organización solo depende de su estrategia de marketing, sin embargo al desarrollar el tema del Comportamiento Organizacional dentro de la Empresa, veremos cómo influye el recurso humano en el cumplimiento de las metas, se lograra comprender la importancia de tomar en cuenta los colaboradores de la organización, muchas empresas en la actualidad han implementado el CO, descubriendo el resultado positivo, ya que según Robbins un trabajador satisfecho es un trabajador productivo. Se abarcará un tema que aún es desconocido por muchos, muchas empresas enfocan su éxito solo en las estrategias financieras, en complacer al cliente y deja de lado el entorno interno de su empresa.

Al tomar en cuenta el CO dentro de la organización, los procesos de reclutamiento se volverán de más cuidado, ya que la administración valorara más el perfil de ese puesto y no solo en temas de requisitos académicos, sino que también velara por que el oferente cuente con las características necesarias para el desarrollo del puesto.

## CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

### Estado actual de la investigación

#### **Antecedentes.**

El 1° de noviembre de 1941 mediante Ley N°17, se crea la Caja Costarricense del Seguro Social. como una Institución Semiautónoma del Estado, durante la administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. ... El Seguro de I.V.M. se crea en 1947, pero incluía a los trabajadores del Estado, Instituciones Autónomas, Semiautónomas y las Municipalidades. Hoy por hoy está conformada por siete Gerencias; General, Administrativa, Financiera, Logística, Pensiones, Medica, Infraestructura y Tecnología. Esta entidad no solo está diseñada para brindar servicio médico, también es la encargada de velar por el derecho del correcto aseguramiento de toda la población obrera, vela porque las empresas cumplan con lo establecido en los reglamentos del correcto aseguramiento y de esta manera el trabajador cuente con todos sus beneficios. En Costa Rica la Caja Costarricense del Seguro Social es la entidad Pública encargada de dar servicios de Salud, a nivel de Centroamérica el sistema de Salud de Costa Rica, se encuentra entre los mejores.

Ante la pandemia vivida durante el año 2020 y 2021, se ha podido ver como la tasa de mortalidad de Costa Rica está por debajo de países de potencia mundial, es aquí donde hemos visto que cada proceso de vacunación con el que cuenta el Sistema de Salud de Costa Rica, son fuertes. En el presente año, se han podido ver las alianzas del Sistema de Salud Pública y los Sistemas de Salud Privada, donde ante la crisis y la gran demanda de pacientes, los centros médicos privados brindan su apoyo con servicio de camas, donde se ha trabajado en equipo para el bienestar del país. La Caja ha sido inspiración con su Sistema de Salud para países grande como fue el caso de Estados Unidos, al crear el OBAMACARE.

#### ***¿Qué es el Obamacare?***

*Obamacare* es el nombre por el que se conoce La Ley de Cuidados de Salud a Bajo Costo. Firmada en marzo 23 de 2010 e impulsada por el presidente Barack Obama. Es una Reforma de la Salud, destinada a hacer el seguro médico más accesible y asequible para todos.

### ***¿Cómo funciona Obamacare?***

La Ley de Cuidados de Salud a Bajo Costo, establece un período de inscripción abierta, conocido como Obamacare Open Enrollment. Si califica para un plan médico Obamacare, el Gobierno le da un subsidio que le ayuda a pagar un gran parte de su seguro médico.

### ***Logros del Obamacare***

Esta iniciativa permitió, por primera vez, a más de 40 millones de personas tener seguro médico en Estados Unidos. Esa población, hasta ese momento, no tenía manera de respaldar sus gastos de salud debido a que no calificaban para este beneficio. No cumplían con los requisitos de las compañías aseguradoras. El Obamacare llegó para cambiar ese panorama.

La Caja Costarricense del Seguro Social, está constituida por dos Gerencias muy importantes, la Médica y la Financiera, donde la Médica está completamente enfocada en los servicios de salud y la Financiera se enfoca en el cumplimiento de sus reglamentos y el correcto aseguramiento por parte de la población patronal, donde hacen presente departamentos tales como Subárea de Inspección y Cobranza, el cual vela por la economía de dicha entidad por medio de sus gestores de cobros e inspectores de leyes y reglamentos.

### **Formulación del problema de investigación y su sistematización**

Cuando se habla sobre el Comportamiento Organizacional, se abarca mucho, es un tema muy amplio, podemos decir que se basa, sobre todo en el comportamiento de los individuos, es decir, temas sobre personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. Es un tema desconocido por muchos, las empresas por mucho tiempo han dejado de lado la importancia del factor humano, se ha tenido el concepto de aquel dicho El cliente siempre tiene la razón, se creído que el éxito de una empresa solo dependerá de las estrategias de marketing y ámbitos financieros, si bien es uno de los pilares de una organización, no es lo único importante.

Una organización debe trabajar como equipo, donde la administración debe aprender a delegar y contar con un equipo de apoyo, pero ese equipo no debe ser solo en puesto administrativos, e importante que conozca cada área de su empresa, que tenga relación con aquellos que llevan la batuta del desarrollo, de cada proceso de la empresa, Como puede tu

personal cumplir las metas de tu empresa, ¿si no comunicas a tus colaboradores cuales son las estrategias a seguir? ¿Como lograr sacar el mayor provecho de las cualidades de tu personal, si no conoces tu personal? ¿Como entender cuáles pueden ser las mejores estrategias, si no conoces o tomas en cuenta la opinión de un colaborador que si conoce el manejo de la operación de la empresa?

Por estas y muchas otras preguntas, abarcaremos el tema del Comportamiento Organizacional y la importancia de su aplicación por parte de la administración de una empresa o institución, dentro de este tema, también encontramos el área de Recursos Humanos, y la importancia que tiene en los procesos de reclutamiento, la importancia de saber cuáles son las características, personalidad y demás detalles que la persona debe tener para poder cumplir con las demandas del puesto, ya que muchas veces se cree que solo dependerá de requisitos académicos, esto lleva a que muchas veces se cree un mal ambiente laboral dentro de la organización, ya que en ocasiones, hay personas que no entienden porque la elección de una persona y empiezan las murmuraciones e inconformidades, sin embargo se debe ser claro que no dependerá solo de un requisito académico, dependerá del perfil del puesto y contar con las características personales adecuada para poder cumplir con las demandas del puesto.

## **Justificación del estudio de investigación**

### **Justificación Teórica.**

**Administración.** La administración tiene como finalidad obtener resultados más eficientes sobre todo en el manejo de los recursos que se poseen, para eso se necesita una actividad de dirección eficaz que involucre todas las actividades y el trabajo colaborativo de otras personas, porque solo de esa forma se podrán lograr los objetivos esperados.

**Recursos Humanos:** El departamento de recursos humanos es uno de los más importantes de cualquier empresa, especialmente cuando está en etapa de crecimiento. Para poder explotar todo su potencial existen ciertas funciones elementales que se deben llevar a cabo dentro de cualquier organización. La persona encargada de este puesto cuenta con gran responsabilidad al tener que llevar a cabo los procesos de reclutamiento, que serán parte importante de la función de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

**Comportamiento Organizacional:** Lo cual entendemos como el estudio del impacto de las personas y de los grupos que actúan en las organizaciones, la influencia que todos ellos tienen en las organizaciones. La importancia que se le puede dar al factor humano dentro de la organización y como este puede afectar o contribuir en el cumplimiento de las metas de la organización.

### **Justificación Metodológica.**

Dentro del desarrollo del trabajo se plantea, lograr determinar que tanto se está tomando en cuenta el Comportamiento Organizacional, dentro de la Sucursal de Veintisiete de Abril, así como de la Subárea de Inspección de la Dirección Regional de Sucursales Chorotega, de la mano del encargado de Recursos Humanos el Sr. Steven Guevara Alemán, enfocando un poco el proceso de reclutamiento y el porcentaje de participación que tienen los colaboradores en las estrategias planteadas por la administración. Hoy en día el uso de la tecnología nos facilita mucho la aplicación de diferentes tipos de encuestas, las cuales serán de vital importancia para obtener la información necesaria.

### **Justificación Práctica.**

Sacando el mayor provecho a los grandes avances tecnológicos, las encuestas serán aplicadas por medio digital, donde las personas podrán responder desde su móvil, donde se obtendrán los datos graficados, contando con respuestas específicas, SI o NO, de las cuales, dependiendo de la respuesta, puede obtener un por qué.

## **Objetivos del Estudio**

### **Objetivo General.**

Analizar la importancia que tiene el factor humano dentro de la organización. Parte del recorrido estudiantil, siempre me han ensañado sobre los procesos de administración, sobre estrategias de marketing, estrategias de mercado, análisis entre otros aspectos, como punto de referencia para poder hacer que una empresa sea productiva, al desarrollar el curso de Comportamiento Organizacional, abre mi conocimiento sobre los puntos de suma importancia dentro de una empresa, que están fuera del proceso de mercadeo, como los es el factor humano dentro de la organización, como futura administradora he podido comprender

que un trabajador satisfecho es un trabajador productivo, que el conocer las habilidades de los colaboradores me dará una ventaja de poder desarrollar su trabajo conforme a sus habilidades, he comprendido que la motivación del empleado debe estar dentro de la estrategias de la empresa, sin embargo los contextos que desarrolla el tema de Comportamiento Organizacional, es amplio, por lo que ahora en el desarrollo de este trabajo, se analizara e investigara, temas de trabajo en equipo y liderazgo entre otros, llevando lo leído a la práctica, esperando desarrollarlo de la mejor manera

### **Objetivos Específicos.**

#### **1. Identificar cuáles son las ventajas que puede tener una organización si incluye dentro de sus estrategias el tema de Comportamiento Organizacional.**

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo. En el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de desarrollar los diferentes procesos en las organizaciones de una forma más efectiva. El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que tributará a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la entidad.

#### **2. Establecer como se debe incluir el Comportamiento Organizacional en la Organización, las maneras correctas de incorporarlo dentro de las estrategias de la empresa.**

A nivel social el comportamiento organizacional debe tener como principio básico la responsabilidad social como forma de conducir los procesos de una organización de tal modo que esta se convierta en corresponsable por el desarrollo social. La cultura organizacional como sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan dentro de una organización, tiene el



fin de dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa en su interacción con el entorno en un momento dado. Sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de los individuos cambia en el momento en que traspasan las puertas de la empresa.

**3. Demostrar que muchos años se ha trabajado de una manera errónea, en la cual se ha dejado de lado, la importancia que por tiene cada colaborador dentro de la organización, como la administración no toma en cuenta este factor dentro de aquellas estrategias implementadas para el alcance de los logros.**

Para el logro de una gestión organizacional adecuada, se debe empezar a tomar en cuenta el conocimiento de los colaboradores, que su conocimiento sea parte de las estrategias de la organización, logrando motivar e incentivar, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional, o sea que es indispensable que las personas posean una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad y grado de responsabilidad.

**4. Categorizar los diferentes de Comportamiento Organizacional, que se pueden incorporar en una organización y como aplicarlos.**

Para el logro de una gestión organizacional adecuada, favorable y constructiva se debe fomentar en los colectivos de trabajo el elemento educativo encaminado a cambiar actitudes, desarrollar habilidades, valores y comportamientos; para lo cual la implementación de modelos adecuados en el manejo de la empresa resulta indispensable. (Hodgetts, R. 1985).

Los modelos más conocidos son:

- a. Modelo de participación y delegación de autoridad: es una de las bases más importantes del desarrollo organizacional. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual. Las intervenciones en la gestión de cambio se diseñan para

incrementar el interés y la participación de los líderes y miembros de la organización.

- b. Modelo de custodia: Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego, la orientación de la gerencia es hacia el dinero. Se genera dependencia del individuo a la organización. Las necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva.
- c. Modelo de apoyo: Depende del liderazgo. A través de éste, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización.
- d. Modelo colegiado: es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta situación es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina, dado que se saben responsables de sus actos.

### **Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación**

#### **Delimitaciones.**

La Caja Costarricense del Seguro Social, es una institución muy grande, que abarca todo el país, sin embargo, esta investigación estará enfocada en la Sucursal de Veintisiete de Abril como enfoque de la gestión organizacional y la Subárea de Inspección de la Dirección

Regional de Sucursales Chorotega, ya que esta es la encargada de dirigir los procesos de reclutamiento de la Sucursal.

**Limitaciones.**

A pesar de lo amplio de esta institución, la investigación solo se enfocará en la Sucursal y lo que conlleve a ella, tomando en cuenta que, aunque es una sola institución, es manejada de manera diferente según zona, contando con administraciones diferentes y modalidades de trabajo diferente, lo que por situaciones de tiempo limita poder abarcarlas todas.

**Alcances.**

La unidad puesta a disposición el encargado de Recursos Humanos, como ayuda para brindar toda la información necesaria y de esta manera poder obtener el alcance esperado, contando con todo el material necesario para el mejor desarrollo de la investigación.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### Marco situacional

#### Antecedentes de la empresa.

##### Reseña histórica de la Caja Costarricense del Seguro Social.

EL 1º de noviembre de 1941 mediante Ley N°17, se crea la C.C.S.S. como una Institución Semiautónoma del Estado, durante la administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Sin embargo, el 22 de octubre de 1943 la Ley de la creación de la Caja fue reformada, constituyéndose en una Institución Autónoma del Estado, destinada a la atención del sector de la población obrera y mediante un sistema tripartito de financiamiento.

**Figura 1. Primera sede de la Caja Costarricense del Seguro Social, 1941**



Fuente: Primera sede de la CCSS en 1941

El Seguro de I.V.M. se crea en 1947, pero incluía a los trabajadores del Estado, Instituciones Autónomas, Semiautónomas y las Municipalidades. En julio de ese mismo año se incorporan trabajadores que laboraban para la empresa privada en el campo administrativo. No fue sino hasta 1960 que el Seguro de I.V.M. amplió su cobertura a empleados del comercio, escuelas de enseñanza particular, consultorios profesionales y trabajadores

municipales pagados por planillas de jornales. En 1962 se amplió a trabajadores manuales ocasionales (construcción), a los pagados por planillas de jornales en obras públicas, ferrocarriles y ya para 1971 cubre en general a todos los obreros del país. El 12 de mayo de 1961 por Ley N.º 2738, se faculta a la C.C.S.S a la Universalización de los Seguros Sociales.

En 1973 se da el traspaso de hospitales a la C.C.S.S por medio de la Ley N.º 5349, proceso que tardó solo tres años y medio, hasta constituirse hoy en un sistema de 29 hospitales. En 1975 se extiende el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte a los trabajadores del campo (agrícola) y la C.C.S.S. se hace cargo del Sistema de Pensiones del Régimen No Contributivo, esto con el fin de dar protección a los de más bajos recursos.

**Figura 2. Personajes de la CCSS y el expresidente Calderón Guardia**



Fuente: El presidente de la República Rafael Ángel Calderón Guardia con la primera Junta Directiva de la Caja Costarricense del Seguro Social y altos funcionarios de esta.

De un sistema de separación total de la fase preventiva a cargo del Ministerio de Salud, y la fase relativa correspondiente a la C.C.S.S., se pasa a la integración de servicios en algunos casos y al trabajo conjunto paralelo en otros: queda la C.C.S.S. facultada para llevar a cabo acciones de salud en materia de medicina preventiva.

Por el carácter de su función o fin principal la C.C.S.S. cuenta con el respaldo del Estado, Patronos y Trabajadores, quienes con sus cotizaciones constituyen el fundamento económico básico, sobre el cual giran todas sus actividades.

**Figura 3. Placa histórica del Hospital Calderón Guardia**



Fuente: Placa en el Hospital Dr. R. A. Calderón Guardia

### **Misión.**

Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:

- a. El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad, Equidad y Subsidiaridad.
- b. El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.
- c. La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes.
- d. La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.
- e. El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- f. La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa

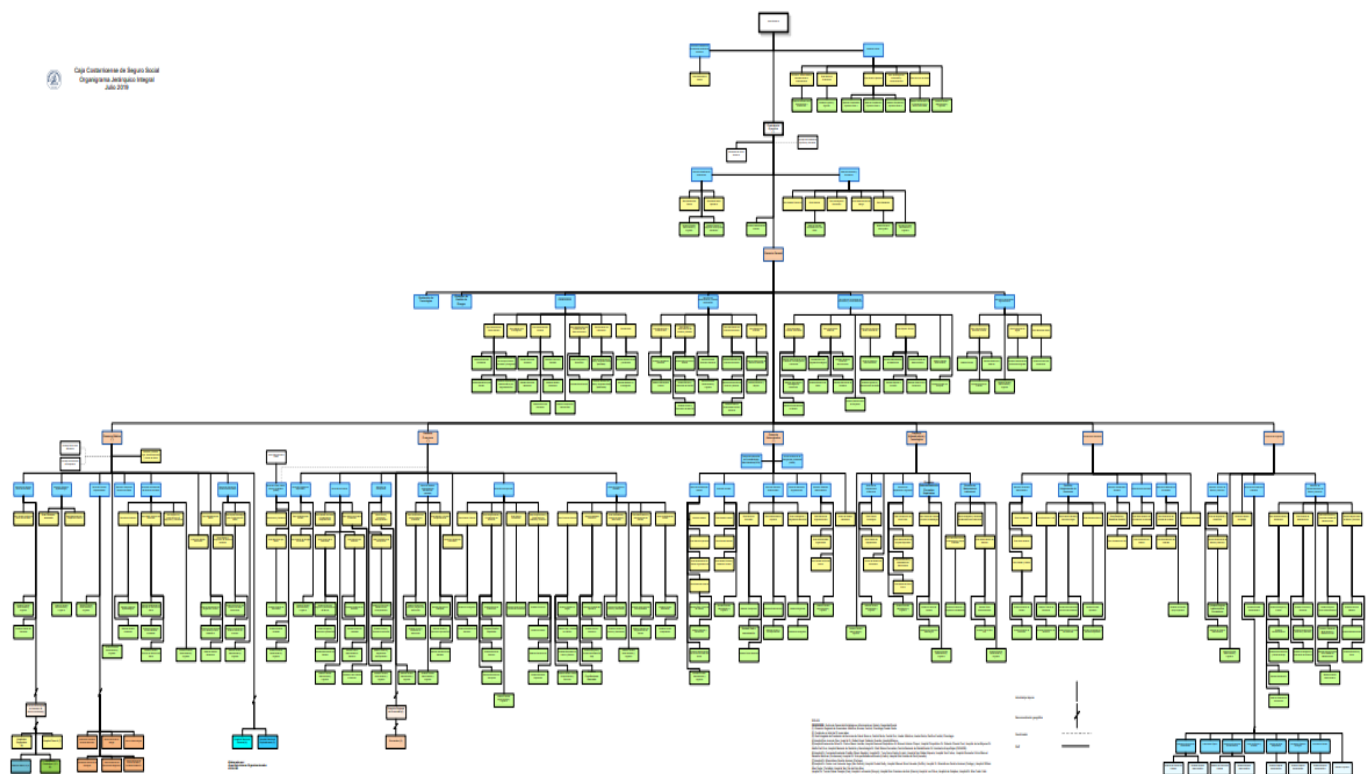
### Visión.

Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano.

### Organigrama.

A nivel organizacional, la Caja Costarricense del Seguro Social posee el siguiente organigrama interno.

**Figura 4. Organigrama CCSS**



Fuente: CCSS (2021)

## Análisis del entorno

### Análisis FODA.

La institución, como cualquier otra organización o empresa, posee una serie de fortalezas y oportunidades que día con día le ayudan a consolidarse de mejor manera, sin embargo, también cuenta con una serie de debilidades y amenazas que pueden afectar su desempeño. En el siguiente cuadro se presenta el FODA de la institución.

**Cuadro 1. FODA de la Caja Costarricense del Seguro Social**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Compromiso histórico, social y político.</p> <p>Autonomía constitucional, funcional y administrativa.</p> <p>Personal profesional y técnico calificado</p> <p>Un sistema eficiente, logra la cobertura aceptable e índices de salud buenos.</p> <p>Relativa independencia financiera (potestades y capacidades de recaudación y cobro de cuotas obrero-patronal, SICERE).</p>	<p>Buen perfil demográfico</p> <p>Economía y empleo (ante la pandemia ha creado nuevas oportunidades laborales).</p> <p>Sistema legal favorable.</p> <p>Capacitación y actualización profesional y técnica profesional</p> <p>Oportunidades de crecimiento del personal, dentro de la institución.</p> <p>Incorporación de la mujer al trabajo remunerado.</p> <p>Formalización economía y del mercado de trabajo.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Ingresos dependen desproporcionadamente de las planillas y de un estado sobre endeudado.</p> <p>Largas listas de espera para citas programadas.</p> <p>Ausencia de ética en muchos colaboradores.</p> <p>Largas listas de espera</p>	<p>El estado (al querer privatizarla y aplicar ajustes a los salarios)</p> <p>Aparición de monopolios de proveedores de servicios privados.</p> <p>Aumento de la lista de las empresas más morosas.</p> <p>Corrupción.</p>



### **Fuerzas competitivas.**

La Caja Costarricense de Seguro Social tiene múltiples fuerzas que la han hecho eje del desarrollo humano del país en el último medio siglo, y cuenta con un potencial que debe ser aprovechado en los próximos años. Para ello es indispensable fortalecerla en un campo central de su accionar: la planificación estratégica sana para fortalecer su financiamiento.

La medicina privada es un lujo no alcanzado por todos en este país, por lo que la mayor fuerza competitiva de la Caja Costarricense del Seguro Social, es ser un sistema de salud alcanzable para las clases bajas del país, contando con sistemas que los respalden como lo son el seguro por el Estado, las garantías obtenidas a través patronal y demás. Aunque siempre se escucharan comentarios negativos ante la amplia lista de espera y los tiempos de respuesta para la atención del país, el porcentaje de pacientes que se ve beneficiado por esta entidad es muy alto, donde por un monto de veinticinco mil colones mensuales, muchas personas reciben tratamientos que pueden rondar los cincuenta millones de colones.

### **Ventaja competitiva.**

La Caja Costarricense del Seguro Social, cuenta con una gran ventaja competitiva y no solo a nivel nacional, sino también a nivel centroamericano, ya que encuentra entre los mejores lugares en sistemas de salud. Como seres humanos, nos gusta ver solo la parte negativa, muchos de los comentarios que hoy en día escuchamos son críticas, si bien es cierto la administración desde hace algunos años han tomado decisiones que afectan a la institución, sin embargo, eso no ha impedido que la institución salga adelante. Dando a los y las costarricenses garantías sociales que le dan una gran ventaja competitiva.

Su mayor ventaja competitiva es poder darles a los ciudadanos garantías que se encuentren dentro sus alcances, una atención medica ante cualquier emergencia y ante enfermedades terminales. La Caja cuenta con la mejor atención médica a nivel nacional, cuando de niñez se habla, así como otras áreas. Cuenta con su Gerencia Financiera que vela por el cumplimiento de las obligaciones patronales y así que la parte obrera cuente con sus derechos.

## **Marco teórico**

### **Antecedentes de la Investigación.**

Al lograr entender el tema del Comportamiento Organizacional, se crea una inquietud en como la administración de la Sucursal de Veintisiete de Abril incluye el CO y la aplica en su unidad, en aspectos tales como el reclutamiento, comunicación con el colaborador entre otros, por lo que se incluye la Subárea de Inspección de la Dirección Regional de Sucursales Chorotega, quienes son parte de estos procesos junto con el administrador.

Como se aplican en la administración de esta unidad, como muchas veces se crean ambientes laborales complicados por falta de una correcta gestión organizacional.

### **Bases Teóricas.**

La teoría aplicada en esta investigación será tomada del libro Comportamiento Organizacional “La dinámica del Éxito en las Organizaciones “de Idalberto Chiavenato, segunda edición, así como toda la materia estudiada durante el curso de Comportamiento Organizacional impartido por la Licda. Cynthia María Céspedes Alfaro, también de toda aquella teoría que se encuentre al alcance.

Las bases teóricas de la Sucursal Veintisiete de Abril, serán brindadas por el encargado de Recursos Humanos el señor Steven Guevara Alemán y toda la teoría accesible en la página oficial de la Caja Costarricense del Seguro Social.

### **Bases Legales.**

Las bases legales de la Sucursal Veintisiete de Abril, serán brindadas por el encargado de Recursos Humanos el señor Steven Guevara Alemán y toda la teoría accesible en la página oficial de la Caja Costarricense del Seguro Social. Se hará uso de las leyes internas de esta institución.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Metodología de la Investigación**

Toda investigación, sin importar su naturaleza, tema de interés, población o instrumentos que se utilizan requiere de un método específico que pueda cubrir las necesidades que se tienen, el alcance que se desea tener, así como la manera en la que serán analizados los resultados. Para esto, se pueden emplear tres enfoques de investigación, el cualitativo, el cuantitativo y el mixto. Las principales bases metodológicas se apoyarán en lo presentado por Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014).

#### **Enfoque metodológico**

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014), por definición, el enfoque cuantitativo es aquel que “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p. 4) Es decir, se enfoca en recopilar información y/o datos numéricos que formen parte de los objetos de estudio, para posteriormente realizar una interpretación que facilite la comprensión de dicha información.

Por su parte, la metodología cualitativa “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p. 7) En este sentido, este enfoque busca recopilar información más emocional o vivencial y no tan numérica como el cuantitativo. El aporte que este enfoque puede ofrecer será de gran ayuda para el desarrollo de la investigación.

Por las características y naturaleza de la presente investigación, se empleará el enfoque metodológico mixto, es decir, parte cuantitativo y parte cualitativa. De acuerdo a cada uno de los enfoques, se desarrollarán diversas técnicas, instrumentos y métodos de trabajo.

### **Tipos de investigación**

#### **Exploratoria**

El comportamiento organizacional como objeto de estudio ha arrojado información interesante que ha permitido crear nuevas estrategias para mejorar las relaciones laborales. En el caso de esta investigación, propiamente en la Sucursal seleccionada no se ha reportado

ningún tipo de investigación previa, por lo que el tipo exploratorio resulta acertado para formar parte de este proceso. Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014) menciona que el tipo de investigación exploratoria,

(...) se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 91)

Mediante esta exploración se analizarán los comportamientos que están presentes en la comunidad de muestra seleccionada, lo que dará paso a un estudio de la manera en la que este comportamiento afecta, positiva o negativamente, la relación entre las personas involucradas.

### **Descriptiva**

Con el tipo descriptivo se recopila y categoriza la información, partiendo de tipos de datos específicos que permitirán presentar de manera ordenada como son los comportamientos que practican los miembros de la oficina, cómo son estas personas y cómo es el entorno en el que se desenvuelven. Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014) menciona que, en el tipo de investigación descriptiva,

(...) se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

De igual manera, establecer esta descripción podrá facilitar el trabajo de establecer relaciones entre las variables, para lo que se define el siguiente tipo de investigación correlacional.

### **Correlacional**

Por otro lado, a partir del proceso exploratorio y el descriptivo, se plantea el modelo correlacional como parte del proceso investigativo, en este sentido, a partir de la información recopilada se establecerá una relación entre los tipos de comportamientos que predominan en la Sucursal seleccionada con las características del personal de dicha oficina. Para esto es importante reconocer el término presentado por Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014).

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p. 93)

Establecer esta relación entre cada una de estas variables es gran parte de los insumos informativos requeridos para esta investigación, por lo que hacerlo de manera integral es de suma importancia.

### **Explicativo**

Pasando por los tres tipos de investigación antes descritos, se llega a la etapa explicativa que busca, de manera explícita, explicar a qué se debe esta relación y reacción entre las actitudes y comportamientos de los individuos y demás. Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014) presentan el tipo de investigación explicativa como aquel que va

(...) más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 95)

Esta etapa formulará parte de la presentación de los resultados encontrados en el proceso de trabajo, por lo que su depuración y asertividad debe ser lo más realista posible.

## **Método de la investigación**

### **Analítico**

El método analítico será el método empleado en la investigación, con el objetivo de consolidar una análisis real y detenido de la información recopilada, que permita formular respuesta a los comportamientos estudiados y al objeto inicial de la investigación. A su vez, será una oportunidad para sentar un precedente que invite a seguir aplicando este tipo de análisis en busca de mejorar las relaciones o ambientes organizacionales por medio del comportamiento de las y los colaboradores o sujetos de muestra de un determinado lugar.

## **Diseño de la investigación**

### **No experimental**

“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; 2014p. 152)

### ***Transeccional o transversal.***

El diseño transeccional o transversal es aquel en el que se recopilan información en un único momento, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; 2014; p. 154). En el caso de la presente investigación ese momento se será durante la aplicación de los cuestionarios y durante las entrevistas no estructuradas.

## **Sujetos y fuentes de información**

### **Sujetos, muestra o conjunto investigado**

Cuando se habla de una muestra de investigación, es importante conocer su definición como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.” ((Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio; 2014; p. 173). Es decir, la muestra deberá ser elegida previamente a la aplicación de los instrumentos y serán sujetos vinculados al objeto de investigación. Adicionalmente, es importante mencionar que la muestra será probabilística, que, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014) se entiende como la seguridad de que

(...) todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (p. 175)

Para la presente investigación se trabajará con sujetos directos, es decir, el personal de la Sucursal de Veintisiete de Abril. Esta población es la de principal interés ya que a partir de su participación se pueda analizar el comportamiento organizacional de la oficina.

### **Fuentes de información**

Las fuentes de información serán de manera directa las jefaturas y colaboradores de la Sucursal mencionada que actualmente se encuentren laborando, además de la posibilidad de realizar entrevistas o mantener conversaciones no estructuradas con algunos antiguos colaboradores. Adicionalmente se realizará una búsqueda bibliográfica para respaldar la información recopilada.

## **Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos**

### **Instrumentos**

Los instrumentos a utilizar serán principalmente cuestionarios impresos o en línea según sea el caso, de igual manera el contenido podrá ser abierto o cerrado, esto dependerá del momento de la investigación y de la información que se esté recopilando en ese momento. De igual manera, como parte de los instrumentos de recolección se formulará una guía de preguntas para entrevistas no estructuradas, a manera de establecer un orden e hilo conductor para dicho proceso. Los instrumentos pueden verse en los anexos 1 y 2.

### **Técnicas**

Como parte de las técnicas requeridas para esta investigación y la recolección de datos, se aplicarán los instrumentos antes mencionados y, además, se mantendrá una observación participante y no participante, es decir, en algunas ocasiones se mantendrá un vínculo y participación activa con el objeto de estudio y, por otro lado, en ocasiones se mantendrá una observación desde lejos para analizar el comportamiento de la muestra. El empleo de estas técnicas dependerá de una organización logística adecuada para evitar juicios de valor o datos innecesarios para la investigación.

## **Confiabilidad y validez**

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de los instrumentos es indispensable antes y después de su aplicación ya que es el medio de recolección de información requerida, para esto, Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014) afirman que la confiabilidad,

(...) se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables o dimensiones, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas. (p. 294)

Cada instrumento empleado tiene su propósito específico y, por ende, posee características determinantes y propias para su fin específico, por lo que poseer un medio de confiabilidad específico es indispensable.

### **Validez**

Una vez recopilada la información, depurados los instrumentos e iniciado el análisis de resultados es importante establecer métodos de validez de resultados. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014)

(...) la evidencia sobre la validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple). (p. 298)

A partir de esto, la selección de algunas muestras de la muestra inicial permitirá reconocer si existe algún juicio de valor o si, por el contrario, es verídica y útil para la investigación. adicionalmente se contará con la supervisión y comentarios del docente lector de este proyecto.



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

### Análisis de resultados

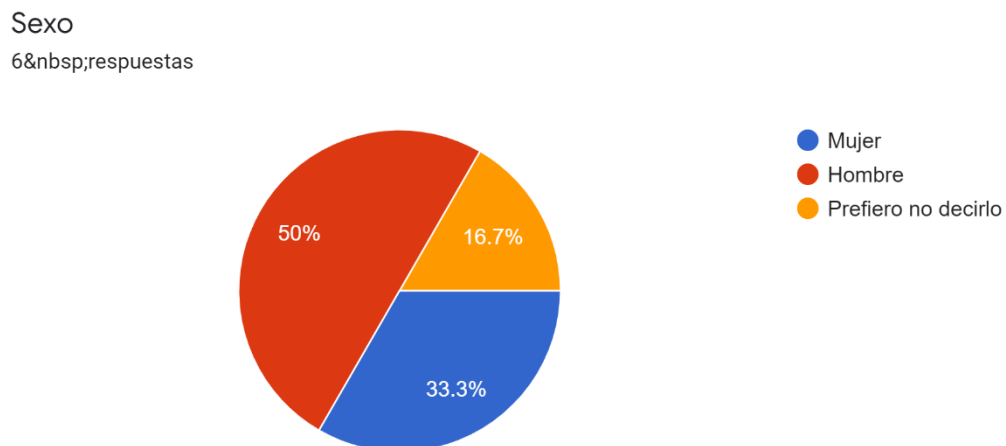
Como se mencionó anteriormente, la muestra seleccionada corresponde al personal de la Sucursal Veintisiete de Abril. Posterior a la aplicación de instrumentos de recolección de datos, en este primer caso las entrevistas no estructuradas y los cuestionarios en línea, se presentan los siguientes resultados.

#### Datos generales de la muestra.

Tanto la entrevista no estructurada como el cuestionario en línea fueron aplicados a la misma muestra conformada por seis personas que laboran en la Sucursal Veintisiete de Abril, por lo que los datos coinciden, los mismos se presentan a continuación:

Sexo: De las seis personas participantes, el 50% fueron hombres (dos personas), el 33.3% fueron mujeres (2 personas) mientras que el restante 16.7% prefirieron no decir su sexo (una persona). Ver figura 5.

**Figura 5. Respuestas obtenidas de la muestra según sexo.**



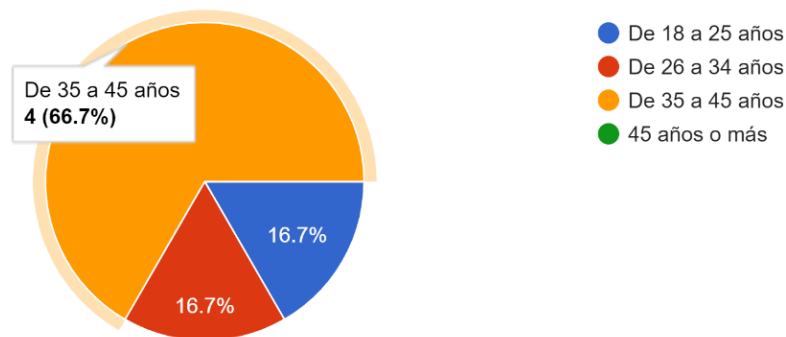
Fuente: Elaboración propia (2021)

Edad: De las seis respuestas registradas el 66.7% correspondiente a cuatro personas, tienen entre 35 y 45 años de edad, 16.7% el equivalente a una persona se encuentra entre los 18 y 25 años, mientras que el restante 16.7% que refleja a una persona, tiene entre 26 y 34 años de edad cumplidos. Ver figura 6.

**Figura 6. Respuestas obtenidas de la muestra según edad.**

Edad.

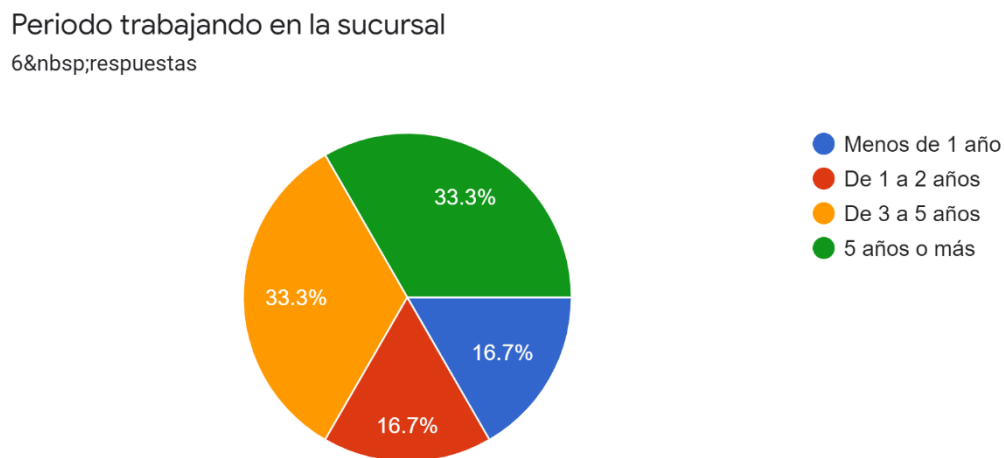
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

Periodo laborado en la sucursal: Dos de las seis respuestas recibidas correspondiente al 33.3%, tiene de tres a cinco años laborando en la sucursal, otro 33.3% que representa a dos personas más menciona que tiene cinco o más años trabajando esta oficina. De igual manera, una persona más equivalente al 16.7% de las respuestas, afirma tener de uno a dos años, mientras que el restante 16.7% es decir, una persona más, tiene menos de un año laborando en la sucursal Veintisiete de Abril. Ver figura 7.

**Figura 7. Respuestas obtenidas de la muestra según periodo laborando en la sucursal.**



Fuente: Elaboración propia (2021)

### **Entrevista no estructurada.**

Para estas entrevistas se empleó el instrumento que se encuentra en el *Anexo 1. Entrevista no estructurada*, y como resultado se presenta la siguiente información recopilada de seis individuos participantes que laboran en la sucursal Veintisiete de Abril:

#### *Pregunta 1.*

¿Considera que las especificaciones de los perfiles laborales se enfocan en las características y habilidades de la persona oferente de igual manera que en los atestados académicos, o existe preferencia por alguno de estos dos apartados?

Cuatro de las seis personas entrevistadas afirman que tanto las características y habilidades como los atestados académicos de las personas oferentes son de suma importancia y ambos son tomados en cuenta durante el proceso de reclutamiento. Por otro lado, una persona menciona que si bien es cierto los atestados académicos son importantes, algunas ocasiones ha pesado más la experiencia y/o habilidades que pueda demostrar una

persona oferente. Por último, una persona mencionó que más allá de la experiencia o habilidad, es más importante la preparación académica comprobable.

*Pregunta 2.*

En el proceso de reclutamiento, ¿es más importante el resultado de los exámenes o el proceso de la entrevista?

En cuanto al proceso de reclutamiento y a la importancia que reciben los exámenes y la entrevista, tres personas mencionan que el proceso de la entrevista tiene un peso importante debido a que es la oportunidad que tienen las personas oferentes para demostrar su actitud, cualidades y convencer por qué son merecedores del puesto. Dos personas más mencionan que tanto la entrevista como los exámenes tienen igual importancia, ya que uno complementa al otro de manera significativa. Por último, una persona contesta que ninguno de los dos procesos es importante.

*Pregunta 3.*

¿Considera que se toman en cuenta las características de personalidad de los oferentes?

Las seis personas entrevistadas consideran que sí se toman en cuenta las características de personalidad de los oferentes al momento de participar en un proceso de reclutamiento de personal. Sin embargo, no mencionan por qué razón lo consideran así.

*Pregunta 4.*

¿Durante los procesos de reclutamiento, el personal interno tiene algún tipo de ventaja sobre los oferentes externos? ¿Existe un proceso de reclutamiento interno?

Durante los procesos de reclutamiento el personal interno cuenta con cierta ventaja con respecto a los oferentes externos, esto de acuerdo a lo mencionado por tres personas durante el reclutamiento, independientemente de si pertenecen a la propia sucursal o a otra sucursal del país, además de que el factor de antigüedad y práctica les da una oportunidad adicional ante otros casos. Por el contrario, otras tres personas mencionan que no hay una

ventaja con respecto a los oferentes externos, debido a que las evaluaciones se realizan por igual en ambos casos.

*Pregunta 5.*

Previo al proceso de reclutamiento, ¿cuenta el reclutador o reclutadora con conocimiento detallado del perfil vacante?

Las seis personas entrevistadas concuerdan en que el reclutador o reclutadora sí cuentan con el conocimiento previo de los perfiles de las personas oferentes. Es decir, ningún reclutador o reclutadora participa en el proceso sin antes revisar la información de las personas participantes.

**Cuestionario en línea.**

Para estas entrevistas se empleó el instrumento que se encuentra en el *Anexo 2. Cuestionario en línea*, y como resultado se presenta la siguiente información recopilada, después de aplicar el instrumento a seis individuos trabajadores de la sucursal Veintisiete de Abril:

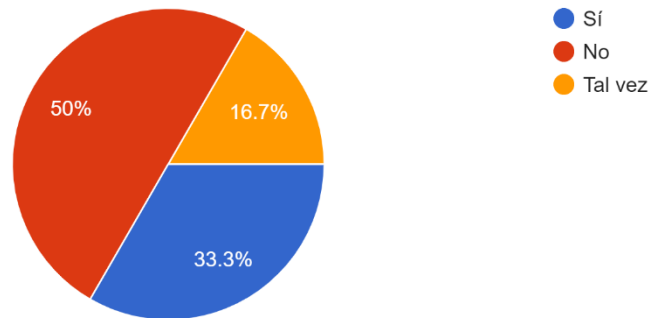
*Pregunta 1.*

¿El salario que usted percibe está de acuerdo con su conocimiento y necesidades personales?

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 50% de los participantes considera que el salario que percibe no es acorde o proporcional a sus conocimientos y necesidades personales, el 33.3% indica que sí lo es, mientras que el 16.7% menciona que tal vez si es proporcional a sus conocimientos y necesidades. Ver figura 8.

### Figura 8. Percepción sobre acuerdo de salario

¿El salario que usted percibe está de acuerdo con su conocimiento y necesidades personales?  
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

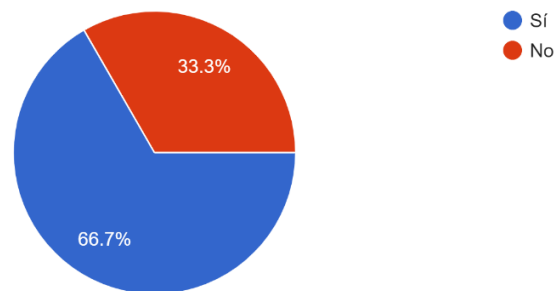
#### Pregunta 2.

¿Su área o espacio de trabajo es cómodo y acorde a sus necesidades para el cumplimiento de sus labores?

La información recopilada demuestra que el 66.7%, equivalente a cuatro personas, percibe que su espacio de trabajo es el adecuado para desempeñar sus labores diarias, mientras que el restante 33.3% correspondiente a dos personas más, siente que su espacio de trabajo no es el adecuado. Ver figura 9.

### Figura 9. Comodidad en el área de trabajo

¿Su área o espacio de trabajo es cómodo y acorde a sus necesidades para el cumplimiento de sus labores?  
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

*Pregunta 3.*

¿El área o espacio en el que labora le brinda seguridad?

En cuanto a la seguridad que le proporciona su espacio de trabajo dentro de la sucursal, el 66.7% es decir, cuatro personas, perciben que su espacio de trabajo sí es seguro para sí mismos. Por otro lado, las restantes dos personas que representan el 33.3% de las respuestas, afirma que sus espacios de trabajo no les brindan seguridad. Ver figura 10.

**Figura 10. Seguridad en el área de trabajo**



Fuente: Elaboración propia (2021)

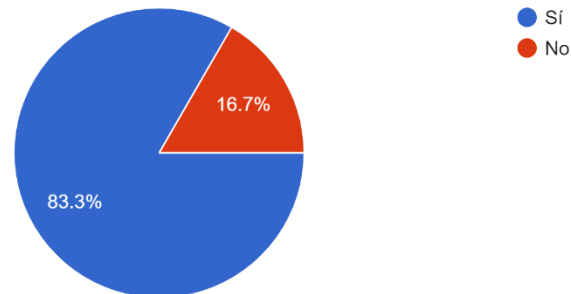
*Pregunta 4.*

¿Cuenta con todos los insumos requeridos para desempeñar las tareas que se le asignan?

El 83.3% de las personas encuestadas (cinco personas) mencionan que sí cuentan con los insumos requeridos para desarrollar sus funciones de manera adecuada. Caso contrario del 16.75% de individuos (una persona) que afirma no contar con los insumos necesarios para trabajar. Ver figura 11.

**Figura 11. Cuenta con insumos requeridos para trabajar.**

¿Cuenta con todos los insumos requeridos para desempeñar las tareas que se le asignan?  
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

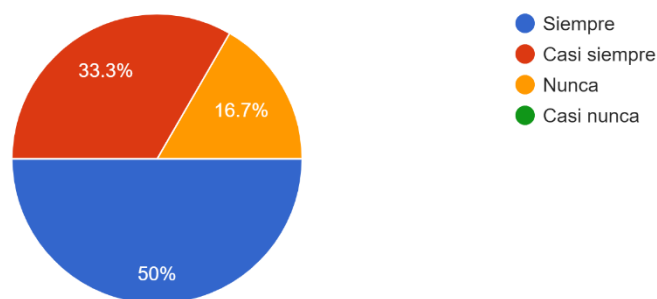
*Pregunta 5.*

¿Su jefatura inmediata le da a conocer el Plan Operativo Anual y las metas por cumplir en su área?

Respecto a si las jefaturas inmediatas dan a conocer el Plan Operativo Anual, el 50% equivalente a tres personas, menciona que siempre lo hacen, el 33.3% es decir, dos personas afirman que casi siempre lo hacen. Por otro lado, el 16.7% representado por una persona, informa que su jefatura inmediata nunca da a conocer el Plan Operativo Anual. Ver figura 12.

**Figura 12. Conoce el Plan Operativo Anual**

¿Su jefatura inmediata le da a conocer el Plan Operativo Anual y las metas por cumplir en su área?  
6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)



*Pregunta 6.*

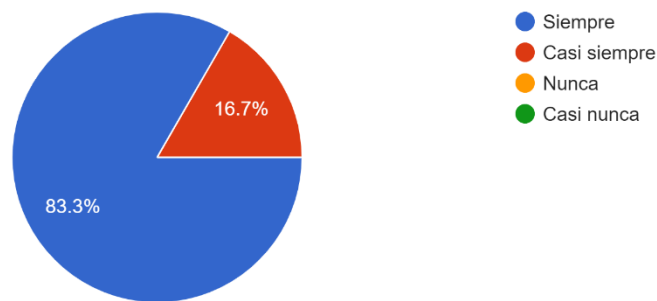
¿Su jefatura inmediata le informa sobre los resultados obtenidos por su área de manera periódica (mensual, bimensual o trimestral)

Cinco de las personas encuestadas representa al 83.3% de las respuestas, estos informaron que su jefatura inmediata siempre da a conocer los resultados obtenidos de manera periódica. Por otro lado, una persona que representa al 16.7% mencionan que su jefatura casi siempre da a conocer los resultados obtenidos en su área. Ver figura 13.

**Figura 13. Le informan sobre los resultados obtenidos**

¿Su jefatura inmediata le informa sobre los resultados obtenidos por su área de manera periódica (mensual, bimensual o trimestral)

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

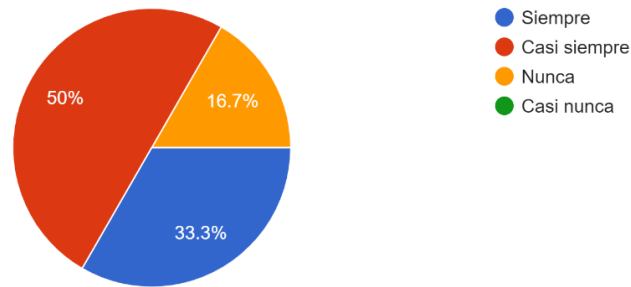
*Pregunta 7.* ¿Su jefatura inmediata toma en consideración sus aportes al momento de establecer las estrategias de trabajo de su área?

En cuanto a si las jefaturas inmediatas toman en consideración sus aportes para el establecimiento de estrategias de trabajo, el 50% (tres personas) dice que casi siempre se toman en cuenta sus aportes, 33.3% (dos personas) menciona que siempre se toman en cuenta sus aportes. Por último, el 16.7% (una persona) afirma que sus aportes nunca son tomados en cuenta. Ver figura 14.

**Figura 14. Toman en consideración sus aportes**

¿Su jefatura inmediata toma en consideración sus aportes al momento de establecer las estrategias de trabajo de su área?

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

*Pregunta 8.*

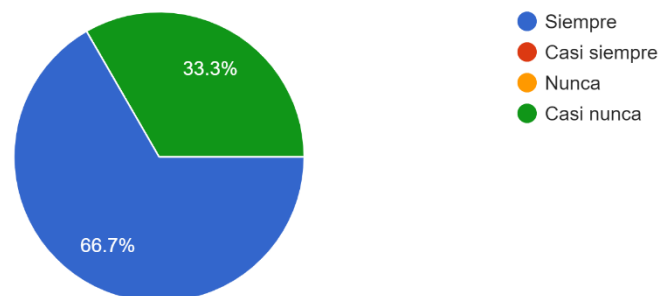
¿Su jefatura inmediata crea un ambiente confiable con su equipo de trabajo?

Al preguntar si las jefaturas inmediatas crean un ambiente confiable en el equipo de trabajo el 66.7% equivalente a cuatro personas, menciona que siempre lo hacen, mientras que el 33.3% correspondiente a dos personas afirman que sus jefaturas inmediatas casi nunca crean espacios de trabajo confiables entre el equipo de trabajo. Ver figura 15.

**Figura 15. Se crea un ambiente confiable en su equipo de trabajo**

¿Su jefatura inmediata crea un ambiente confiable con su equipo de trabajo?

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

*Pregunta 9.*

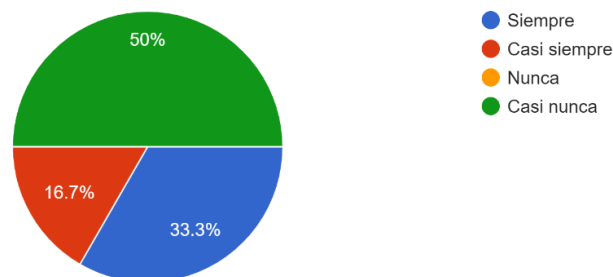
¿Su jefatura inmediata mantiene una comunicación asertiva con el equipo de trabajo, haya o no errores en el proceso de trabajo del equipo?

Con respecto a la comunicación asertiva que mantienen las jefaturas con el equipo de trabajo independientemente de si hay errores en el proceso de trabajo, el 50% (tres personas) afirma que casi nunca se mantiene, el 33.3% mencionó que siempre se mantiene una comunicación asertiva, por último, el 16.7% dice que casi siempre se mantiene esta comunicación asertiva. Ver figura 16.

**Figura 16. Se mantiene una comunicación asertiva en su equipo**

¿Su jefatura inmediata mantiene una comunicación asertiva con el equipo de trabajo, hayan o no errores en el proceso de trabajo del equipo?

6&nbsp;respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

*Pregunta 10.*

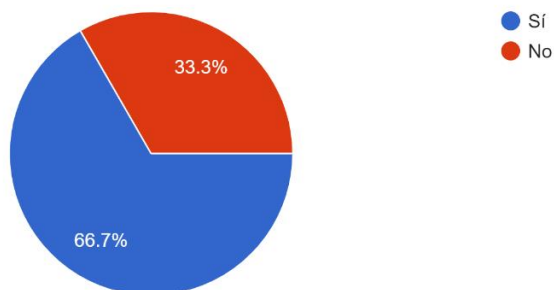
¿Se incentiva una buena comunicación dentro y entre las y los miembros de la Sucursal a la que usted pertenece?

Por último, al consultar sobre si se mantiene una buena comunicación entre todo el personal de la sucursal Veintisiete de Abril, el 66.7% representado por cuatro personas, afirmó que sí existe una buena comunicación en el personal. Caso contrario del restante 33.3% correspondiente a dos personas, quienes afirmaron que no se mantiene una buena comunicación entre los compañeros y compañeras de la sucursal. Ver figura 17.

### Figura 17. Existe una buena comunicación en la sucursal

¿Se incentiva una buena comunicación dentro y entre las y los miembros de la Sucursal a la que usted pertenece?

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2021)

#### Observación del espacio.

Durante la observación se aplicó una tabla de criterios evaluada del uno al cinco (donde 1 es la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta) según el comportamiento de las y los miembros de la sucursal. A continuación, se muestra la tabla aplicada con la evaluación asignada a cada criterio.

**Cuadro 2. Tabla de observación por criterios**

TABLA DE OBSERVACIÓN					
<b>Lugar de observación:</b> Sucursal Veintisiete de Abril CCSS	<b>Fecha:</b> 26 al 30 de agosto 2021				
<b>Persona observadora:</b> Glenda Vega Prendas					
<b>Criterios de observación</b>	<b>Evaluación</b>				
1. El personal mantiene una comunicación respetuosa entre sí.	1	2	3	<u>4</u>	5
2. Los y las miembros de la sucursal se desempeñan en un espacio cómodo y seguro.	1	2	3	<u>4</u>	5
3. Las jefaturas se comunican entre sí.	1	2	3	4	<u>5</u>
4. Las jefaturas realizan reuniones periódicas con sus equipos de trabajo.	1	2	<u>3</u>	4	5

5. En la sucursal se realizan actividades para fomentar las buenas relaciones laborales.	1	2	3	4	<u>5</u>
6. Se promueve la participación activa de todo el personal.	1	2	<u>3</u>	4	5
7. La sucursal cuenta con espacios seguros para que los y las miembros del personal puedan expresar sus inconformidades.	1	2	<u>3</u>	4	5
8. En la sucursal se da la oportunidad para que el personal crezca.	1	2	3	<u>4</u>	5
9. Las y los trabajadores de la sucursal tienen acceso a atención médica física, psicológica y emocional.	1	2	3	4	<u>5</u>
10. El ambiente de trabajo es imparcial, es decir, no existe favoritismo sobre una o más personas trabajadoras.	1	2	3	4	<u>5</u>

Fuente: elaboración propia (2021)

A partir de esta evaluación de criterios respecto al comportamiento se puede analizar que lo recopilado durante las entrevistas y encuestas es similar o lo observado, lo que quiere decir que la información no ha sido alterada ni contaminada de ninguna manera. Se nota que la comunicación entre departamentos es buena, sin embargo, cuando hay retroalimentación para mejorar los procesos, el personal suele tomarse el tema muy personal, lo que de alguna manera afecta la relación en la oficina.

En cuanto a la comodidad del espacio de trabajo, se muestran todos los espacios ordenados, cómodos y seguros, a excepción del área de cajas ya que es muy reducida y limita la movilidad del encargado, además de quedar el dinero muy expuesto. La jefatura siempre trata de mantener una excelente comunicación con las demás jefaturas, con el fin de mantener a su equipo bien informado y actualizado de cualquier cambio. Sin embargo, las reuniones entre los equipos de trabajo son limitadas y esporádicas.

El personal siempre se esfuerza para lograr tener un ambiente laboral sano, se hacen desayunos compartidos y se trata de tener al menos unos 15 minutos diarios de café entre todos para compartir, lo que fortalece las relaciones interpersonales. En cuanto al fomento de la participación del personal se observa que la jefatura trata de motivar a los compañeros a siempre darse apoyo entre sí y nunca quedarse sin hacer nada, se les incentiva a que aprendan de otros departamentos para reforzar conocimiento; sin embargo, cuando los nombramientos

laborales se realizan desde la Dirección Regional, muchos se desmotivan, ya que se le da prioridad a oferentes externos y no los miembros de la misma sucursal, lo que hasta cierto punto limita el crecimiento.

Por otro lado, la existencia de espacios para que los y las miembros del personal puedan expresar sus inconformidades es casi nula, a nivel físico no se cuenta con un espacio específico para esto sino más bien es la oficina de cada jefatura respectiva, aunque lastimosamente, el personal no suele comunicar sus inconformidades por temor involucrarse en problemas con sus jefaturas o compañeros y compañeras. De acuerdo a lo observado y al conocimiento previo sobre la sucursal, afortunadamente las jefaturas inmediatas sí dan prioridad a la salud integral de sus colaboradores, siempre que estos sean comunicados como corresponde, sin embargo, esta atención no se recibe o brinda directamente por iniciativa de la sucursal. Por último, en cuanto a si la jefatura es imparcial con el personal se encuentra que lo es completamente, ya que no existe un favoritismo con algún miembro del equipo de trabajo, por el contrario, se mantienen las puertas abiertas a todo el personal.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES

### Conclusiones

La Sucursal Veintisiete de Abril de la Caja Costarricense del Seguro Social es una pequeña oficina de la institución que alberga a un reducido número de colaboradores y colaboradores en comparación a otras sucursales del país. Esto permitió que la recopilación de datos y el análisis de los mismos fuese más sencillo y acertado, disminuyendo toda posibilidad de creación de juicios de valor por densidad de información.

Durante el proceso de aplicación de instrumentos y análisis, se encontró que efectivamente el factor humano es indispensable para la existencia de una organización ya que son quienes dan cuerpo y ejecutan acciones para cumplir con los objetivos, por lo que mantener relaciones sanas entre sí, ambientes seguros y abastecidos de recursos, así como un adecuado manejo de todas las variables, es parte fundamental y debe ser cubierto en todo momento. En definitiva, las relaciones interpersonales entre las personas colaboradoras, nos buenas, aunque podrían mejorar significativamente en aspectos como relación de pares o con las jefaturas, así como en la creación de estrategias más adecuadas para asegurar el crecimiento del personal y la validación de sus conocimientos y opiniones en las áreas de trabajo.

Dedicar espacios o momentos en los que se cultiven relaciones humanas más integrales, donde se de importancia al autocuidado de todos los y las participantes, es importante para fortalecer las relaciones y, a su vez, mejorar el rendimiento de la sucursal, lo que incluso podría convertirla en un modelo de comportamiento organizacional a nivel nacional, como lo han sido otras sucursales de empresas en áreas como la tecnología, finanzas o incluso también la salud. Sin embargo, es importante destacar que, pese a algunas cosas pendientes de reforzar y cambiar, la sucursal se encuentra bien encaminada y realizando buenas acciones para mantener un ambiente laboral sano y seguro, en la que el personal no es visto únicamente como un activo, sino como un individuo pensante capaz de aportar desde diversos frentes, siempre para el bien colectivo de las personas a su alrededor y de la institución misma.

## Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos se plantean una serie de recomendaciones que puede aplicarse para continuar con el proceso de mejora de condiciones del comportamiento organizacional de la sucursal Veintisiete de Abril:

1. Habilitar espacios de diálogo abierto y sincero, donde se pueda hablar con respeto y libertad, y que además se asegure que lo hablado en dichos espacios no dará paso a acciones o represalias en contra del personal por parte de sus jefaturas o compañeros y compañeras.
2. Organizar más espacios de sana convivencia donde el personal pueda compartir y reforzar sus relaciones interpersonales, celebrar los logros individuales y colectivos y realizar una evaluación de la situación de la sucursal, para de manera gradual, medir el avance en cuanto al comportamiento organizacional.
3. Hacer del conocimiento de las Direcciones Regionales la existencia de personal local que cumple el perfil técnico y la experiencia requerida para cubrir alguna plaza disponible, de manera que ellos reciban prioridad por sobre el personal ajeno a la sucursal y sea una manera de potenciar su crecimiento personal y profesional.
4. Continuar con acciones de seguimiento y evaluación de la comunicación interna, cumplimiento de objetivos y relaciones interpersonales entre el personal de la sucursal, de manera que exista un expediente que pueda ser de apoyo a la misma sucursal e incluso a otras, además de ser un método preventivo para futuras crisis de CO.



## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **Introducción**

Durante la aplicación de una serie de instrumentos de diagnóstico en la Sucursal Veintisiete de Abril de la Caja Costarricense de Seguro Social se encontró que existe una carencia en cuanto a la comunicación interna, así como los procesos de organización y reconocimiento de capacidades y habilidades. Debido a esto, nace la propuesta de mejorar estas condiciones mediante una serie de recomendaciones dadas a la sucursal, mismas que se reúnen y se plasman en tres grandes actividades compuestas por pequeñas dinámicas individuales y grupales. La propuesta completa se detalla a continuación.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Fortalecer la comunicación y las relaciones laborales en la Sucursal Veintisiete de Abril de la Caja Costarricense del Seguro Social mediante la apertura de espacios de diálogo seguros, donde las personas involucradas puedan expresar sus inquietudes durante el tercer cuatrimestre del 2021.

#### **Objetivos específicos**

Elaborar una guía de convivencia basada en las Habilidades para la Vida de la Organización Mundial para la Salud que sea aplicada regularmente por el personal de la sucursal.

Realizar bimensualmente una reunión general para evaluar las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de cada departamento.

Desarrollar un convivio final durante el mes de diciembre para evaluar toda la experiencia de mejoramiento de relaciones y planificar la estrategia 2022.

**Acciones concretas**

Se plantean las siguientes acciones correctivas para mejorar la situación actual de la Sucursal Veintisiete de Abril.

**Guía de convivencia**

Esta guía de convivencia se crea con el propósito de mejorar las habilidades de comunicación y las relaciones interpersonales del equipo, basada en las Habilidades para la Vida presentadas por la Organización Mundial para la Salud. Estas son 10 habilidades que trabajo individual y colectivo que, ayudan a mejorar las relaciones entre individuos, además de propiciar un ambiente cómodo y seguro donde cada individuo es escuchado y respetado desde su diversidad.

La guía contendrá actividades diarias a realizar de manera individual, por departamento o en grupo con todo el personal, estas actividades están encaminadas a mejorar la comunicación mediante dinámicas super sencillas como compartir un café, celebrar un cumpleaños o el desempeño laboral. La ejecución de las mismas dependerá de la carga laboral que se tenga durante la semana.

**Reunión general de evaluación**

De manera bimensual durante el tercer cuatrimestre del 2021, es decir, durante los meses de setiembre y noviembre se realizará una reunión general con todo el personal de la sucursal, el objetivo de esta reunión será medir y evaluar el desempeño laboral de cada miembro y de la sucursal en pleno, de manera que se pueda valorar si hay un cumplimiento adecuado de las metas establecidas, así como para dar reconocimiento individual y colectivo según corresponda.

Además, estas reuniones también será un espacio para evaluar el estado de las relaciones interpersonales y la comunicación entre cada miembro del personal, de manera que, al encontrarse algún conflicto, este será abordado de manera adecuada según las necesidades de la situación. El realizarlas bimensualmente permite tener un mejor periodo de medición para valorar los cambios y el acato a directrices previamente entregadas.

### **Convivio de cierre**

Finalizar el cuatrimestre y el año laboral con un convivio de cierre es una tradición empresarial que ha rendido frutos en otras áreas u organizaciones, implementar esto como un espacio de reconocimiento y agradecimiento permitirá reforzar las relaciones interpersonales. Además de ser la oportunidad ideal para valorar aquellos aspectos que deben seguir mejorando en la sucursal y en cada individuo.

De la mano con esto, será un espacio en el que la sucursal podrá planificar el año 2022 y establecer las metas y estrategias de trabajo para alcanzarlas, lo que puede significar el poner retos laborales para otorgar reconocimientos al finalizar este nuevo periodo. Esto incentivará y motivará al personal para mejorar su desempeño y ser más participativos y participativas.

### **Recursos necesarios y costos**

Para la ejecución de las actividades programadas se requieren de los siguientes recursos, los mismos servirán para cubrir los gastos requeridos por cada participante para cada una de las dinámicas planificadas. Los montos presentados en el recurso económico son solicitados para cubrir lo detallado en los recursos materiales.

**Cuadro 3. Recursos requeridos**

<b>Actividad</b>	<b>Recursos materiales</b>	<b>Recursos económicos *</b>
Guía de convivencia	1 guía impresa para cada miembro del personal, 1 refrigerio semanal para todo el grupo, Cinta adhesiva, Goma, Hojas blancas y de color, Tijeras, Marcadores, 1 rollo de pabilo, Paletas de madera, 1 rollo de papel Kraft	100,000.00

Reunión general de evaluación	Cinta adhesiva, Goma, Hojas blancas y de color, Tijeras, Marcadores, 1 rollo de pabilo, Paletas de madera, 1 refrigerio grupal para cada sesión, Informe de labores mensual, Certificados de reconocimiento	100,000.00
Convivio de cierre	Cinta adhesiva, Goma, Hojas blancas y de color, Tijeras, Marcadores, 1 rollo de pabilo, Papel Kraft, Almuerzo y refrigerio para todo el grupo, Alquiler de un espacio recreativo, Certificados de reconocimiento, Proyección de metas 2022	250,000.00

\* Montos expresados en colones costarricenses

Fuente: Elaboración propia (2021)

### Cronograma

El cronograma de actividades se ejecutará durante el tercer cuatrimestre del 2021, y cada una de las actividades tendrá una duración distinta que se detalla a continuación.

**Cuadro 4. Cronograma de actividades**

Actividad	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Guía de convivencia	X	X	X	X
Reunión general de evaluación	X		X	
Convivio de cierre				X

Fuente: Elaboración propia (2021)

## BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS

### Bibliografía

Caja Costarricense del Seguro Social (2021) *Cultura Organizacional*. Costa Rica.

[www.ccss.sa.cr](http://www.ccss.sa.cr)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6ta edición. McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. ISBN: 978-1-4562-2396-0

Hodgetts, R.M., Altman, S. (1985) *Comportamiento en las organizaciones*. 6° ed. México, Interamericana S.A. de CV.

Robbins. S. (1998). *Comportamiento Organizativo*. México. Prentice Hall.

**Anexos****Anexo 1. Entrevista no estructurada****Preguntas de entrevista no estructurada Análisis del Comportamiento organizacional  
en la Sucursal de Veintisiete de Abril CCSS**

La presente entrevista busca recopilar información relacionada a la percepción de las y los colaboradores de la Sucursal de Veintisiete de Abril de la Caja Costarricense del Seguro Social en cuanto a la manera en la que son tomado en cuenta para los procesos de reclutamiento del personal.

**DATOS PERSONALES**

1. Sexo.
  - a. Hombre.
  - b. Mujer.
  - c. Prefiero no decirlo
  
2. Edad.
  - a. De 18 a 25 años
  - b. De 26 a 34 años
  - c. De 35 a 45 años
  - d. 45 años o más
  
3. Periodo trabajando en la sucursal.
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 2 años
  - c. De 3 a 5 años
  - d. 5 años o más

## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Conteste de manera clara y honesta lo que se solicita a continuación.

1. ¿Considera que las especificaciones de los perfiles laborales se enfocan en las características y habilidades de la persona oferente de igual manera que en los atestados académicos, o existe preferencia por alguno de estos dos apartados?
2. En el proceso de reclutamiento, ¿es más importante el resultado de los exámenes o el proceso de la entrevista?
3. ¿Considera que se toman en cuenta las características de personalidad de los oferentes?
4. ¿Durante los procesos de reclutamiento, el personal interno tiene algún tipo de ventaja sobre los oferentes externos? ¿Existe un proceso de reclutamiento interno?
5. Previo al proceso de reclutamiento, ¿cuenta el reclutador o reclutadora con conocimiento detallado del perfil vacante?

## **Anexo 2. Cuestionario en línea**

### **Cuestionario en línea Análisis del Comportamiento organizacional en la Sucursal de Veintisiete de Abril CCSS**

El presente formulario busca recopilar información relacionada a la percepción de las y los colaboradores de la Sucursal de Veintisiete de Abril de la Caja Costarricense del Seguro Social en cuanto a la manera en la que son tomado en cuenta para los procesos de reclutamiento del personal y del ambiente laboral como tal.

#### **DATOS PERSONALES**

1. Sexo.
  - a. Hombre.
  - b. Mujer.
  - c. Prefiero no decirlo
  
2. Edad.
  - a. De 18 a 25 años
  - b. De 26 a 34 años
  - c. De 35 a 45 años
  - d. 45 años o más
  
3. Periodo trabajando en la sucursal.
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 2 años
  - c. De 3 a 5 años
  - d. 5 años o más



## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Conteste de manera clara y honesta lo que se solicita a continuación.

1. ¿El salario que usted percibe está de acuerdo con su conocimiento y necesidades personales?
  - a. Sí.
  - b. No.
  - c. Tal vez.
  
2. ¿Su área o espacio de trabajo es cómodo y acorde a sus necesidades para el cumplimiento de sus labores?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
3. ¿El área o espacio en el que labora le brinda seguridad?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
4. ¿Cuenta con todos los insumos requeridos para desempeñar las tareas que se le asignan?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
5. ¿Su jefatura inmediata le da a conocer el Plan Operativo Anual y las metas por cumplir en su área?
  - a. Siempre.
  - b. Casi siempre.
  - c. Nunca.
  - d. Casi nunca.

6. ¿Su jefatura inmediata le informa sobre los resultados obtenidos por su área de manera periódica (mensual, bimensual o trimestral)
  - a. Siempre.
  - b. Casi siempre.
  - c. Nunca.
  - d. Casi nunca.
  
7. ¿Su jefatura inmediata toma en consideración sus aportes al momento de establecer las estrategias de trabajo de su área?
  - a. Siempre.
  - b. Casi siempre.
  - c. Nunca.
  - d. Casi nunca.
  
8. ¿Su jefatura inmediata crea un ambiente confiable con su equipo de trabajo?
  - a. Siempre.
  - b. Casi siempre.
  - c. Nunca.
  - d. Casi nunca.
  
9. ¿Su jefatura inmediata mantiene una comunicación asertiva con el equipo de trabajo, haya o no errores en el proceso de trabajo del equipo?
  - a. Siempre.
  - b. Casi siempre.
  - c. Nunca.
  - d. Casi nunca.
  
10. ¿Se incentiva una buena comunicación dentro y entre las y los miembros de la Sucursal a la que usted pertenece?
  - a. Sí.
  - b. No.

### Anexo 3. Tabla de observación

#### Tabla de criterios para la observación del espacio

La siguiente tabla es un método de observación basado en 10 criterios que serán evaluados del uno al cinco (1 al 5) donde uno es la calificación más baja y cinco la calificación más alta. Esta tabla será aplicada en la sucursal Veintisiete de Abril de la Caja Costarricense del Seguro Social para analizar el comportamiento organizacional de la misma.

<b>TABLA DE OBSERVACIÓN</b>					
<b>Lugar de observación:</b>	<b>Fecha:</b>				
<b>Persona observadora:</b>					
<b>Criterios de observación</b>	<b>Evaluación</b>				
11. El personal mantiene una comunicación respetuosa entre sí.	1	2	3	4	5
12. Los y las miembros de la sucursal se desempeñan en un espacio cómodo y seguro.	1	2	3	4	5
13. Las jefaturas se comunican entre sí.	1	2	3	4	5
14. Las jefaturas realizan reuniones periódicas con sus equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
15. En la sucursal se realizan actividades para fomentar las buenas relaciones laborales.	1	2	3	4	5
16. Se promueve la participación activa de todo el personal.	1	2	3	4	5
17. La sucursal cuenta con espacios seguros para que los y las miembros del personal puedan expresar sus inconformidades.	1	2	3	4	5
18. En la sucursal se da la oportunidad para que el personal crezca.	1	2	3	4	5
19. Las y los trabajadores de la sucursal tienen acceso a atención médica física, psicológica y emocional.	1	2	3	4	5
20. El ambiente de trabajo es imparcial, es decir, no existe favoritismo sobre una o más personas trabajadoras.	1	2	3	4	5