



San Marcos

UNIVERSIDAD SAN MARCOS  
LICENCIATURA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE LA ASOCIACIÓN OBRAS  
DEL ESPÍRITU SANTO, PARA DETERMINAR SU EFECTO EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIÓN”

MSC. ALLAN ARAYA GONZÁLEZ

SAN JOSÉ, COSTA RICA  
AGOSTO, 2023



#1 EN EDUCACIÓN  
VIRTUAL



APRENDIZAJE  
AUMENTADO

## Tabla de Contenido

### Contenido

I. INTRODUCCIÓN .....	8
1.2 Antecedentes del problema .....	9
1.3 Justificación del problema.....	11
Tema de investigación .....	12
Planteamiento del problema y objeto de estudio .....	12
1.5 Objetivos .....	14
1.5.1. Objetivo General .....	14
1.5.2. Objetivos específicos .....	14
II. MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO .....	16
2.1.1 Propósito de la Administración de los Recursos Humanos.....	16
2.1.2 Definición de Administración .....	16
2.1.3 Administración de Recursos Humanos .....	17
2.1.4 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow .....	18
2.1.5 Reclutamiento y selección .....	19
2.1.6 Capacitación y desarrollo.....	21
2.1.7 Salud Ocupacional.....	22
2.1.7.1 Objetivos específicos de la Salud Ocupacional .....	22
2.1.8 Evaluación y desempeño .....	22
Imagen n° 1 .....	23
2.1.9 Historia y definiciones del clima organizacional .....	23

Imagen n° 2 .....	24
2.1.10 Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert.....	25
2.1.11 Factores del Clima Organizacional .....	27
2.1.12 Comportamientos en el clima laboral .....	29
2.1.13 Variables causales .....	31
2.1.14 Variables intermediarias .....	31
2.2 Marco situacional (Asociación Obras del Espíritu Santo) .....	32
2.2.1 Antecedentes históricos .....	32
2.2.2 Misión .....	37
2.2.3 Visión .....	37
2.2.4 Objetivo general de la AOES .....	37
2.2.4.1 Objetivos específicos AOES .....	37
2.2.5 Valores Institucionales .....	38
2.2.6. Presencia de Acción Social.....	39
2.2.7 Datos legales .....	41
2.2.8 Acreditaciones AOES: .....	42
2.2.9 Administración general .....	42
2.2.10 Presupuesto AOES.....	43
2.2.11 Rendición de Cuentas.....	43
2.2.12 Convenios/alianzas.....	44
III. MARCO METODOLÓGICO .....	49
3.1 Población, muestra .....	49
El enfoque metodológico .....	50
Método de investigación .....	51
Descripción del contexto o sitio donde se lleva a cabo el estudio. ....	52
Sujetos y fuentes de información .....	52

Sujetos.....	52
Fuentes.....	52
Fuentes primarias .....	53
Fuentes secundarias.....	53
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos. ....	54
Cuestionario.....	54
Sustentación de la confiabilidad y la validez de los instrumentos de la investigación ...	55
Sustentación de la confiabilidad .....	55
Validez de los instrumentos de investigación .....	55
Variables de la investigación .....	56
Tablas y Gráficos .....	59
Gráfico n° 1 Compañerismo entre los colaboradores .....	59
Gráfico n° 2 Su actitud personal a su jefe inmediato .....	60
Gráfico n° 3 Comprometidos con AOES .....	61
Gráfico n° 4 Satisfacción en el trabajo .....	62
Gráfico n° 5 Conocer la misión y visión .....	63
Gráfico n° 6 Funciones y responsabilidades definidas.....	64
Gráfico n° 7 Comunicación Interna .....	65
Gráfico n° 8 Satisfacción en el Departamento .....	66
Gráfico n° 9 La relación con los compañeros de trabajo.....	67
Gráfico n° 10 Es habitual la colaboración para sacar las tareas .....	68
Gráfico n° 11 La atmósfera del lugar de trabajo .....	69
Gráfico n° 12 Me siento parte del equipo.....	70
Gráfico n° 13 Hacinamiento en su trabajo .....	71
Gráfico n° 14 Mi jefatura del área administrativa delega las funciones de manera responsables .....	72

Gráfico n° 15 recibo capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo .....	73
Gráfico n° 16 Motivado para realizar su trabajo .....	74
Gráfico n° 17 Sugerencias para mejorar el área administrativa.....	75
Programa de Inducción.....	79
Salario Emocional .....	83
Programa de Capacitaciones .....	86
Cronograma de Capacitaciones .....	87
Actividades programa de team bulding.....	89
VI. Conclusiones y Recomendaciones .....	94
Conclusiones .....	94
Recomendaciones .....	95
Anexos .....	98

### **Tabla de Imágenes**

Imagen n° 1 .....	23
Imagen n° 2 .....	24

### **Tabla de Gráficos**

Gráfico n° 1 Compañerismo entre los colaboradores.....	59
Gráfico n° 2 Su actitud personal a su jefe inmediato.....	60
Gráfico n° 3 Comprometidos con AOES .....	61
Gráfico n° 4 Satisfacción en el trabajo .....	62
Gráfico n° 5 Conocer la misión y visión .....	63
Gráfico n° 6 Funciones y responsabilidades definidas .....	64

Gráfico n° 7 Comunicación Interna .....	65
Gráfico n° 8 Satisfacción en el Departamento .....	66
Gráfico n° 9 La relación con los compañeros de trabajo .....	67
Gráfico n° 10 Es habitual la colaboración para sacar las tareas .....	68
Gráfico n° 11 la atmósfera del lugar de trabajo .....	69
Gráfico n° 12 me siento parte del equipo .....	70
Gráfico n° 13 hacinamiento en su trabajo.....	71
Gráfico n° 14 Mi jefatura del área administrativa delega las funciones de manera responsables .....	72
Gráfico n° 15 recibo capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo.....	73
Gráfico n° 16 Motivado para realizar su trabajo .....	74
Gráfico n° 17 Sugerencias para mejorar el área administrativa .....	75

# **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende establecer y analizar la importancia de realizar esta investigación para obtener información relevante acerca del clima laboral de la Asociación Obras del Espíritu Santo (AOES), enfocadas propiamente en las percepciones de los colaboradores en las diferentes Áreas Administrativas y operativas que la conforman, es importante destacar, que este ejercicio será de gran enriquecimiento para la AOES, debido a que es una institución que en XVIII años que lleva de fundada no ha tenido un parámetro de medición de satisfacción del personal, debido a que en tiempos anteriores algunas áreas no se habían profesionalizado y el personal era el mínimo para la operación institucional.

Hoy en día, la AOES está conformado por 120 colaboradores distribuidos entre el área administrativa y operativa, las cuales están debidamente registrados en planilla, el Departamento de Gestión de Talento Humano, está conformado por tres personas, que son quienes suben la planilla, ven la parte de boletas de vacaciones, permisos, cambios de días libres, procesos de inducción, capacitaciones con diferentes afines de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros, además del tema de días festivos, cumpleaños, entre otros.

Este Departamento lleva de funcionar de esta manera cinco meses, lo cual es muy nuevo para la AOES, pero se están brindando herramientas iniciales para que los colaboradores puedan sentirse identificados con las organizaciones y se sientan motivados con su trabajo, sin embargo, es un tema que debe de ser tratado con importancia, darle seguimiento continuo, innovando e implementando estrategias que puedan evidenciar sus frutos a largo plazo.

En aras de mejorar este departamento se toma la decisión de hacer un estudio de clima organizacional para tener el diagnóstico situacional de AOES, en el presente y a través de este estudio colaborar con una propuesta de mejora para la AOES, que será implementada por el departamento de Gestión de Talento Humano.

Esta investigación se identificarán los principales aspectos que serán información clave para evaluar el clima laboral de la organización en el Área Administrativa y operativa, conocer los niveles de satisfacción que tienen los colaboradores en relación al clima laboral dentro de la organización, además de la implementar herramientas integradas en el Área Administrativa y operativa para identificar las percepciones que tienen los colaboradores en relación al ambiente laboral que sobresale en su área de trabajo, con la finalidad de establecer mejoras en los factores que arrojaran esta investigación.

A manera de conclusión, el clima organizacional es uno de los pilares de la sostenibilidad de las empresas, porque es el producto o servicio que deviene de las personas que lo producen, ya sea directo o indirecto, por eso, es importante generar un ambiente agradable, a través del grado de compromiso, igualdad de salarios, definir puestos y perfiles específicos, reconocimientos, remuneraciones, entre otros, lo cual se desarrollará en la propuesta de mejora de esta investigación.

## **1.2 Antecedentes del problema**

**Se realizó un estudio de Clima Organizacional para los colaboradores de la “Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica”**

### **Antecedente de la biblioteca Joaquín García Monge**

La Biblioteca Joaquín García Monge tiene su origen en la Escuela Normal de Costa Rica, de la cual heredó la infraestructura y el acervo bibliográfico de su biblioteca, especialmente orientado a la educación, debido a que la Escuela fue una institución dedicada a la formación docente. Posteriormente, en 1983 se inaugura el edificio donde actualmente se encuentra ubicada y dos años más tarde toma el nombre del distinguido benemérito de la patria y escritor nacional Joaquín García Monge.

La Biblioteca "Joaquín García Monge" es el nodo coordinador de El Sistema de Información Documental de la Universidad Nacional (SIDUNA), conformado por las Unidades de Información de Sedes Regionales y Facultades de la Universidad Nacional. Su misión y visión consisten en lo siguiente:

**Misión:** brindar servicios y productos de información actualizados, eficaces y eficientes para contribuir al desarrollo de la docencia, investigación, extensión y producción académica de la Universidad Nacional de Costa Rica, trabajando con el soporte tecnológico, recursos humanos capacitados y calificados en forma coordinada e integral.

**Visión:** disponer de un Sistema de Información Documental coordinado e integrado con canales de comunicación adecuados con los subsistemas en cada facultad, centro o sede. El Sistema de Información Documental de la Universidad Nacional (SIDUNA) contribuirá con la visión institucional dirigida a prever los retos y desafíos actuales y futuros, con el fin de brindarle legitimidad y vigencia social, generando las posibilidades para el cambio y la innovación a la luz de los conocimientos y las necesidades emergentes del desarrollo futuro del país y mundial.

#### **b. Descripción del área o procesos sujetos de estudio**

La Biblioteca Joaquín García Monge se encuentra ubicada en el Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional, forma parte del Sistema de Información Documental de la Universidad Nacional. Su espacio físico cuenta con tres niveles de los cuales dos son de atención al usuario y el restante se encarga de los procesos administrativos. Este centro de información se divide en ocho secciones que se interrelacionen entre sí, como se describe en la Figura 1 sobre la estructura organizacional.

Las secciones que componen la biblioteca son:

**Dirección:** coordina, planifica y supervisa las funciones de las diferentes secciones de la Biblioteca Joaquín García Monge y del SIDUNA con el fin de promover el desarrollo de los recursos bibliográficos. También brinda apoyo a las actividades de los programas de docencia, investigación, producción y extensión.

**Área Administrativa:** realiza las actividades administrativas para el buen desempeño de las funciones de la Biblioteca Joaquín García Monge y del SIDUNA.

**Sección de Apoyo Informático:** es la unidad encargada de dar soporte técnico a la Biblioteca Joaquín García Monge y a los centros de documentación que lo soliciten. Tiene a cargo la administración del software de sistemas de información documental ALEPH.

**Sección de Referencia y Educación al Usuario:** es la sección encargada de infoalfabetizar al usuario en la búsqueda, recuperación y uso de los productos y servicios que se brindan en la Biblioteca Joaquín García Monge y en el SIDUNA.

**Sección de Circulación y Hemeroteca:** facilita el préstamo de los documentos tanto a sala como a domicilio, como apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje, compartiendo los recursos para el desarrollo de la docencia, investigación y extensión.

**Sección de Desarrollo de Colecciones:** coordina el desarrollo del acervo documental, gestionando y registrando la adquisición de los requerimientos de información, solicitados por los programas de docencia, investigación, extensión y producción de la Universidad Nacional.

**Sección de Catalogación y Análisis Documental:** es responsable de la catalogación, clasificación y análisis documental de los materiales en distintos soportes y formatos que ingresan al SIDUNA y otras dependencias universitarias.

### **1.3 Justificación del problema**

El Cima Organizacional actualmente es un factor clave para el desarrollo y el buen desempeño de las organizaciones, desde el punto de vista de las percepciones que tienen los colaboradores, así como la relación con la satisfacción con su trabajo, además la importancia que se le debe de dar cuando existe un problema y mantener un buen ambiente laboral. Se debe de implementar herramientas que brinden información clave al hacer un diagnóstico y evidenciando el tipo de ambiente laboral en que se desarrollan, además que permita medir y analizar las distintas variables que son la causa de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores que conforman la Asociación Obras del Espíritu Santo.

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un mundo globalizado, cambiante y competitivo constantemente, ya no solo son los factores externos que puedan afectar directamente el logro de los objetivos sino existen factores internos propios del colaborador que pueden evitar el éxito y el buen servicio de la organización en general como lo es Clima Laboral. Es por tal razón que la administración debe darle prioridad y realizar un diagnóstico periódico e implementar mecanismos o estrategias que promuevan un ambiente sano para el crecimiento y desarrollo del desempeño de las labores, considerando factores esenciales como: la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capacidad de interpretar un nuevo pensamiento del ser humano moderno y el deber de la organización en pro de motivar a todo su personal para que se identifique y se sienta realizado en su trabajo y el valor que es para la organización.

Cabe indicar que de acuerdo al clima organizacional se ha convertido un factor muy preocupante para todas las organizaciones, para los jefes y personal en general, por motivo que el esfuerzo que deben de realizar es vital para el funcionamiento de cualquier organización, por tanto se le debe de dar un trato esencial al personal que lo conforma, ya que de esta relación se tienen como resultado un colaborador comprometido, motivado, identificado, pleno, con capacidad de enfrentar cualquier cambio en pro de mejora y como consecuencia la productividad eficiente, con calidad y servicio que brinda la organización, fomentando un clima laboral agradable, estimular al colaborador y creando un vínculo de relación clima laboral con motivación laboral, mejorando el ambiente interno.

### **Tema de investigación**

**“Análisis del clima laboral de la Asociación Obras del Espíritu Santo, para determinar su efecto en el comportamiento organización”**

### **Planteamiento del problema y objeto de estudio**

Según (Chiavenato, 2008: 11), Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de

optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

La idea es que a través de esta filosofía la Administración de Recurso Humano colabore de manera eficaz y eficiente a la organización, que puedan percibir los perfiles adecuados para la colocación de los diferentes puestos en la empresa y así alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Para efectos de esta investigación, se establece la importancia de efectuar el estudio, de clima organizacional de la AOES, para identificar las percepciones de sus colaboradores y determinar su efecto en el éxito de la organización.

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales, reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. Si bien es cierto debe existir un equilibrio de satisfacción tanto del personal como del patrono, con la finalidad de que exista una armonía en ambas líneas, llegar a este punto es de gran importancia para el bienestar institucional.

El Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización, razón por la cual, toda organización debe de darle valor al capital humano y a las diferentes generaciones que se encuentran presentes en las organizaciones, en un mundo tan cambiante y exigente, considerando aspectos de competitividad, eficiencia y calidad, las organizaciones se ven en la necesidad de crear ventajas competitivas para diferenciarse y lograr el protagonismo deseado y por ende retener a sus trabajadores que son el pilar más importante de toda organización.

Cabe indicar que el desafío que toda organización ejerce es muy grande, consiguiente la misma debe de realizar un diagnóstico interno, para conocer el clima organizacional de AOES, identificar la percepción que tienen los compañeros en el ámbito laboral, cómo son las personas que colaboran en los diferentes departamentos, como son

tratados los colaboradores por sus jefaturas, satisfacción laboral, nivel de compromiso de los colaboradores, identificación con la institución, comunicación asertiva, con la finalidad de buscar oportunidades de mejora a nivel institucional.

Por lo tanto, a través de esta investigación se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

**¿Qué oportunidades de mejora presenta el clima laboral de la Asociación Obras del Espíritu Santo, que pueden atenderse mediante un plan de acción, que contribuya a optimizar el ambiente laboral de esta organización?**

Es decir, a través del estudio de clima organizacional que se desarrolla en la AOES, los investigadores se dan a la tarea de elaborar una propuesta de mejora, orientada a mostrar los ajustes y cambios que sean necesarios, en aras de promover las condiciones necesarias para optimizar el clima laboral, donde se logre el equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y los objetivos institucionales.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Análisis del clima laboral de la Asociación Obras del Espíritu Santo, para determinar su efecto en el comportamiento organización.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar las percepciones de los colaboradores sobre los factores que están afectando negativamente el clima laboral del Área Administrativa y Operativa de la AOES.
- Determinar el impacto en los colaboradores, de los factores que están siendo percibidos como negativos en el ambiente laboral.
- Elaborar una propuesta de acciones de mejora, que permita optimizar el Clima Organizacional de AOES, para mejorar el comportamiento y desempeño de sus miembros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO**

## **II. MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO**

### **2.1.1 Propósito de la Administración de los Recursos Humanos**

En gran medida, el nivel de éxito que puedan alcanzar las organizaciones, empresas e instituciones está sujeto a su recurso humano, que se puede determinar en la actualidad como el activo más importante, incluso se puede decir que con el compromiso de los colaboradores se pueden lograr la diferenciación con la competencia al ser bien dirigidos, de ahí la importancia y responsabilidad del departamento de Recursos Humanos en la actualidad para potenciar y desarrollar a los colaboradores de la organización, así como lograr la retención y fidelización de los colaboradores, con el fin de obtener el máximo desempeño; ligado con su calidad de vida y el tipo de colaborador que desee integrar la organización.

El fin de los recursos humanos aparte del enfoque hacia los objetivos del negocio organizacional, permite a los colaboradores el logro de objetivos individuales y grupales que se relacionen directa o indirectamente con sus labores y alcanzar el éxito de las empresas.

### **2.1.2 Definición de Administración**

Según, (Chiavenato, año 2010:11) la administración puede ser creada como una ciencia, al ser un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de valor universal, que estudia a las empresas y a las organizaciones con fines descriptivos para comprender su funcionamiento, evolución, desempeño, crecimiento y conducta. Entonces la administración es la ciencia social o tecnológica social encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financiero, tecnológico, del conocimiento), con el fin de obtener el máximo beneficio posible, este beneficio puede ser social o económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Es de gran importancia, destacar que todas las organizaciones deben tener una administración idónea de sus recursos para alcanzar sus metas, objetivos y alcanzar su máxima productividad, buscando la estabilidad de la empresa.

### **2.1.3 Administración de Recursos Humanos**

Es un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándoles y persuadiéndolos para lograr el consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y /o futuras (Según Woolfolk,2006:66)

La Administración de Recurso Humano en la actualidad es de las más importantes gestiones que se ejercen en una organización, implementan técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máxima dedicación y a su vez ser de ayuda a las distintas áreas o procesos que forman el departamento de Recursos Humanos como lo son el reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y análisis de diseño de puestos. Esto con la finalidad de que las empresas puedan marchar de manera positiva e impactando su nicho del mercado, debido a que el Recurso Humano es lo más importante en una organización.

Según (Chiavenato, 2011:35), define a la Administración de Recursos Humanos de la siguiente manera:

*“El área de Recursos Humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza y sobre todo de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles.”*

Actualmente existe una creciente similitud entre Administración y Recurso Humano, debido a que las organizaciones ven cada vez más complejo este tema de la administración, frente a esto, es sumamente necesario encontrar herramientas que permitan diferenciarse de las demás empresas y buscar ser más competitivos.

Para lograrlo, la Administración de Recursos Humanos trabaja con diversos temas intangibles:

- **Identidad:** Es el ser de la organización, aquello que la caracteriza y diferencia del resto.
- **Filosofía:** Plantea el objetivo global de la organización y el modo de llegar a él, establece la misión, visión y valores.
- **Cultura:** Se da por el proceder o modo de actuar de la organización en su conjunto, por ejemplo, entrega de regalías en diciembre para los colaboradores, esto ya se vuelve parte de la cultura de la organización.
- **Imagen:** Es aquella representación que la organización desea construir en las partes interesadas con los cuales la organización se relaciona o construye vínculos comunicativos.
- **Reputación:** Es aquella representación mental que se genera en la sociedad sobre una organización a través de las experiencias (directas o indirectas) que hayan tenido con la misma y de la forma como la organización se comunica con sus partes interesadas (stakeholders).

#### **2.1.4 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow**

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 2011:49), postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. Señala en su teoría cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. **Fisiológicas:** son las esenciales para la sobrevivencia y constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas (las únicas que nacen con la persona).

2. **Seguridad:** se refiere a las necesidades que consisten en la búsqueda de protección ante el peligro; vivir en un ambiente estable, no hostil, ejemplos seguridad física y salud, seguridad de recursos para vivir con dignidad.
3. **Afiliación:** como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. **Estima:** incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. **Actualización:** son necesidades del más alto nivel, que se satisface mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

### 2.1.5 Reclutamiento y selección

Según (Black Sam, 2000:2), el reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal idóneo para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa y en la actualidad es imperante que dentro de la planeación estratégica, que incluya el reclutamiento y selección de personal, contar con un personal apto para nuestra operación, motivo por el cual es el punto clave y tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

La planificación de recursos humanos es necesaria debido a una serie de factores:

- Inestabilidad de la demanda del mercado.
- Aumento del número de puestos de trabajo especializados.
- Necesidad de integrar la gestión de recursos humanos en el resto de la gestión de la organización debido a la importancia que ha adquirido el capital humano en las empresas en los últimos tiempos.

- Llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal conjunto a la planificación estratégica permite a la empresa tener el personal adecuado y necesario para cumplir su objetivo.

El proceso de selección de personal consta de cuatro etapas:

- Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos)
- Reclutamiento (interno y externo)
- Selección
- Incorporación a la organización

Una vez que se haya realizado el análisis de puesto, ya es posible empezar el reclutamiento de personal, el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Esto quiere decir que la empresa va a realizar una serie de actividades para atraer la atención de candidatos calificados con el objetivo de ocupar los puestos de una organización, con competencias, habilidades blandas y destrezas, las cuales serán factores que se consideran en el momento de que se realice el proceso de selección.

Cuando se habla del reclutamiento interno, se trata de que la empresa está buscando candidatos dentro de la misma organización, esto puede traer como ventaja la disminución en el período de entrenamiento y mantiene la motivación del personal, ya que se le permite al trabajador poder subir de puesto (sentido vertical) o poder hacerlo en el mismo puesto, pero en diferentes sucursales (sentido horizontal).

Para realizar un reclutamiento externo la empresa cuenta con varias opciones para poder lograrlo como son: base de datos de las solicitudes de personal, agencias de colocación, centros de formación, internet, periódico. La principal ventaja de este

reclutamiento es que existe la introducción de nuevas aportaciones a la empresa, nuevos puntos de vista opiniones que pueden enriquecer a la misma.

El producto final de este paso consiste en recabar todos los formularios de empleo los cuales serán analizados y elegidos los que más se apeguen a las características deseadas los cuales pasarán al siguiente paso el cual es la selección.

Cuando ya se han elegido los formularios de empleo se inicia la fase de selección la cual puede definirse como la elección del hombre o la mujer adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

### **2.1.6 Capacitación y desarrollo**

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- Las descripciones y especificaciones de los cargos
- Las especificaciones de los itinerarios de carrera interna
- Los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo
- El sistema de evaluación del desempeño
- Los expedientes del personal

Las herramientas de descripción y especificaciones del cargo, las especificaciones de los itinerarios y el manual de organización contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal.

El sistema de evaluación del desempeño tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales puede ser la

carencia de competencias) y considerar que se está fallando y solucionar de inmediato para aumentar el desempeño de los colaboradores.

El expediente del personal contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran, además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo, su experiencia laboral, sus competencias y capacitaciones.

### **2.1.7 Salud Ocupacional**

Es el conjunto de actividades asociado a disciplinas multidisciplinarias, cuyo objetivo es la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones promoviendo la adaptación del trabajo al hombre y del hombre a su trabajo. (Consejo de Salud Ocupacional, 2022:30)

#### **2.1.7.1 Objetivos específicos de la Salud Ocupacional**

- Mantener y promover la salud y la capacidad de trabajo de los empleados.
- Mejorar las condiciones del trabajo para favorecer la salud y la seguridad de los trabajadores.
- Desarrollar culturas y sistemas organizacionales que favorezcan la salud y la seguridad en el trabajo, promoviendo un clima organizacional positivo, una eficiencia mayor y la optimización de la productividad de la empresa.

### **2.1.8 Evaluación y desempeño**

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño, constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

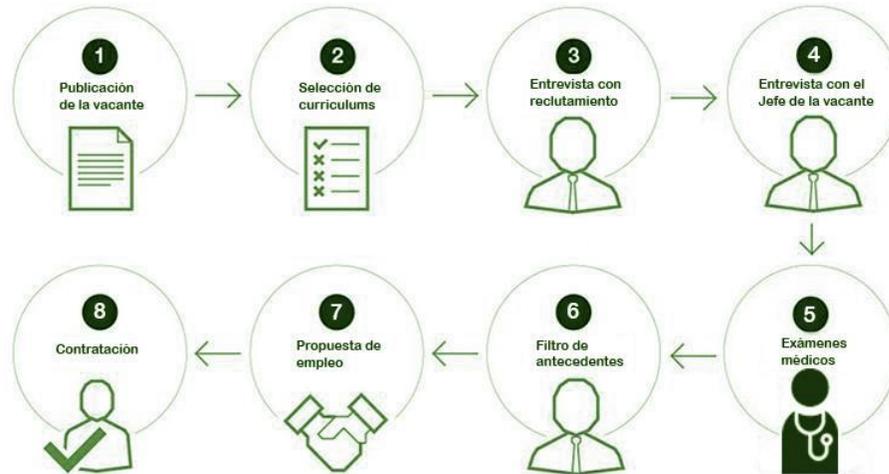


Imagen n° 1

Fuente: Proceso de reclutamiento, selección e inducción para personal (Yolanda Magos, 2004, 18)

### 2.1.9 Historia y definiciones del clima organizacional

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto organización y sujeto.

Desde 1960, el estudio acerca de Clima Organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre Clima Organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

El Clima organizacional, es un sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, entre otros.

Así, cada característica presenta distintos grados y conflictos, es decir, dentro de un ambiente en donde el estilo de liderazgo es participativo elevado será el orgullo, el

entusiasmo, el optimismo, la calidad y la reciprocidad, mientras que en un estilo autocrático habrá distanciamiento, pesimismo, agresividad y desconfianza entre jefes y subordinados.

En cuanto a las diferencias o similitudes existentes entre clima y cultura la mayoría de los investigadores discrepan en cuanto a la relación que entre ellos existe, (Denison, 1996,55) las divergencias radican en las diferentes ontologías o fundamentos teóricos en los que enraízan ambos conceptos, vinculados con las tradiciones intelectuales de la época en la que se formulan, comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura organizacional.

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	<i>Emic</i> /Miembros (vía del investigador)	<i>Etic</i> /Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Imagen n° 2

Fuente: Libro Desarrollo Organizacional, (Denison 1996, 56)

A juicio de (Payne, 2000, 57)

*“La comparación de Denison permite comprobar que la cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común: tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia”*

Por otro lado, Alcover de la Hera, 2003,58

*“Reconociendo también la existencia de diferencias de menor grado, abogan por trazar avenidas que permitan la libre circulación de ambos constructos con el*

*objetivo de comprender de manera más adecuada el modo en que los miembros experimentan las organizaciones”.*

Para (Schneider,2000,59)

*“La natural convergencia del clima y la cultura, considerando que se trata de conceptos complementarios y solapados capaces de traspasar los límites entre disciplinas a través de investigaciones multi método”*

### **2.1.10 Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert**

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Para (Brunet, 2011, 79) Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Es importante destacar, que la motivación en los colaboradores de una organización es de gran importancia para el diario vivir, debido a que si los funcionarios están motivados

darán más tiempo, calidad, mayor producción y por lo tanto la organización alcanzará el éxito.

Teoría de los sistemas Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

Consideraciones iniciales (Guillermo G., 2007, 18) es importante tener en cuenta el papel fundamental que cumple el talento humano dentro de las organizaciones y aún más importante que cada uno de sus integrantes de la misma formen una cadena ordenada de eslabones para un adecuado funcionamiento, para esto es necesario la motivación que las empresas pueden brindar a sus trabajadores y es aquí donde está el clima organizacional, una de las tendencias que buscar brindarle el lugar que se merece al ser humano que cada día hace un aporte dentro de los entes económicos para que estos generen muy buenos resultados.

El clima organizacional para cada una de las instituciones se evalúa de manera diferente teniendo en cuenta que la primera percepción que se tiene sobre el ambiente laboral y el logro que se pretende cumplir dentro de cada una. Dado lo anteriormente citado no es posible encontrar dos organizaciones que presenten un mismo modelo de clima organizacional, debido a que una de las causas de sus diferencias es la cultura que se logra en cada organización.

En el clima organizacional se presenta un enfoque cognitivo donde se busca determinar la percepción individual sobre el ambiente de trabajo de tal manera que es del pensamiento se da origen al resultado de las situaciones o casos que se experimenta.

Según (Guillermo G., 2007, 57) el concepto clima organizacional, se puede expresar de manera general, como el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, sin embargo, no es fácil generar un concepto definitivo de lo que es el clima organizacional ya que las diferentes percepciones son válidas y una no puede excluir la otra, por tanto, lo más conveniente es mencionar algunas de las definiciones que se han dado con este tema.

### **2.1.11 Factores del Clima Organizacional**

Los factores son elementos que contribuyen a evaluar el clima laboral e identificar la estructura que lo conforma relacionados en las siguientes:

- **Estructuración de la tarea:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.  
Teniendo en cuenta que la estructura representa una serie de parámetros en la organización los cuales sus miembros perciben en el desarrollo de actividades se puede correr el riesgo que se genere una fatiga organizacional ocasionando resultados negativos ya que los directivos centran su visión en generar directrices mientras los trabajadores carecen un ambiente libre para trabajar.
- **Responsabilidad:** Es de anotar que la responsabilidad se establece en la conciencia y es desarrollada los primeros años de vida en la educación del hogar y adelante se tendrá presente en todas las situaciones de la vida.
- **Recompensa y reconocimientos:** Representa el incentivo que se recibe a cambio de haber desarrollado un proceso impecable en el rol asignado o fruto de los resultados conseguidos en la organización, descartando así todo tipo de ingresos producto de un contrato laboral legal o reconocimientos preestablecido por la institución.
- **Desafíos o retos de tipo profesional:** Corresponden a los riesgos que el individuo desea emprender como cuestión personal y que pueden relacionarse con el cumplimiento de objetivos dentro de la organización, teniendo en cuenta que la

misma debe delimitar desde un principio los desafíos a los cuales estará enfrentado como parte del rol a desarrollar.

- **Relaciones:** El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- **Cooperación:** Es el trabajo en equipo que busca un apoyo constante para el cumplimiento de objetivos al interior de la organización, se refiere a las políticas promulgadas por la organización, donde trascienden los valores y principios de la organización.
- **Manejo del conflicto:** Son las diferencias de pensamiento entre los integrantes de un grupo por temas laborales, sociales, personales entre otros. El conflicto siempre estará presente en las relaciones de los seres humanos. Lo más importante es saber cómo se maneja y cómo atenuar el impacto que genera en el clima organizacional.
- **Identidad:** También llamado sentido de pertenencia que busca defender con orgullo todos los componentes de la organización y brindar un apoyo constante en las actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos.

Es importante que cada uno de los miembros de la organización sienta que son un elemento muy importante que contribuye al crecimiento de la empresa sin importar las actividades que se les asignen, ya que su labor es muy valiosa y definitivamente conforma el verdadero trabajo en equipo, de esta manera se logra establecer un sentido de pertenencia donde cada individuo llega a considerar la institución como propia.

- **Liderazgo:** Es considerado uno de los factores de gran importancia a la hora de evaluar el clima organizacional debido a que se requiere un guía que les impregne la energía necesaria a los demás individuos para que estos a su vez le den funcionamiento a la cadena de actividades estructuradas y así generan los resultados requeridos. De acuerdo a la participación en la alta gerencia, se logra establecer que un líder exitoso se requiera desarrollar ciertas competencias.

Es necesario como parte inicial del liderazgo comprender a su interlocutor y posteriormente hacerse entender frente a sus receptores ya que de esta manera resulta más fácil idear la forma más adecuada de dirigir un equipo ya que se ha comprendido cómo expresar los conocimientos e ideas para que se logre un gran trabajo en equipo. Como segunda instancia un líder debe tener la capacidad para asumir retos por complejos que parezcan, también la toma de decisiones y la generación de ideas de manera innovadora. Otras de las tareas que debe desarrollar un líder es la disminución al máximo del estrés en el ambiente laboral.

### **2.1.12 Comportamientos en el clima laboral**

(García Villamizar, 2007:73) Es importante conocer que los comportamientos de los seres humanos prevalecen a lo largo del tiempo y entre cada uno siempre presenta diferencias a pesar de tener características en común como la religión, cultura, credo, nacionalidad entre otros.

Partiendo de la realidad que son las personas quienes definen los aspectos que conforman el clima organizacional relacionamos algunos que permitirá mejor conocimiento del tema.

- **Valores traducidos en toma de decisiones:** Representan las convicciones básicas que se adquieren inicialmente los primeros años de vida en el hogar, hacen partes de las actitudes y motivaciones del ser humano. Los valores permiten mejorar su dignidad para convivir en la sociedad y una vez compartidos se convierten en principios, que todo el grupo social reconoce, acepta y cumple de manera incondicional.
- **Actitudes:** Corresponde a los comportamientos de evaluación que pueden ser positivos o negativos con respecto a las situaciones, personas, eventos y refleja la forma de cómo se siente el individuo frente algún caso. La actitud es la puerta de inicio para emprender una actividad, proceso o proyecto ya que permite generar un juicio anticipado de manera positiva o negativa con que el individuo está dispuesto desarrolla la tarea establecida.

- **Motivación:** Se reconoce como la voluntad que el ser humano desarrolla por un ideal o persona condicionados por la habilidad del esfuerzo para cumplir sus propias necesidades. Mediante la motivación el individuo es capaz de impregnar mayor o menor dedicación en los roles a desarrollar acompañado de las herramientas que se presentan en el entorno.
- **Roles:** Es el papel que se le asigna desempeñar a cada individuo dentro de la organización asumiendo actitudes y comportamientos acordes al mismo.
- **La comunicación:** Es la forma en que los individuos pueden dar a entender lo que se siente, lo que se quiere pedir entre un emisor y un receptor.
- **La percepción:** Se puede definir como la información que detecta los sentidos de acuerdo al entorno que lo rodea. Se puede decir que la percepción no tiene forma estándar dado que cada individuo la maneja de manera diferente y está indicada para que las apreciaciones personales difieran sobre un mismo tema.

Los comportamientos del clima sirven de guía para evaluar y hacer seguimiento al ambiente de trabajo en cada una de las situaciones que se presentan con el fin de establecer las posibles fallas en el proceso y lograr una solución.

*Estos factores se definen entonces como:*

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

### **2.1.13 Variables causales**

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.

Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

- Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes.
- Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

### **2.1.14 Variables intermedias**

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Según (Dessler, 1979:54) El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima medio entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados.

## 2.2 Marco situacional (Asociación Obras del Espíritu Santo)

### 2.2.1 Antecedentes históricos

#### **Breve historia de la Asociación Obras del Espíritu Santo:**

Mientras el mundo admiraba asombrado los primeros días del nuevo milenio, en un pequeño país de Centroamérica, Costa Rica y expresamente en su capital San José, un joven sacerdote realizaba una noche de oración, en la iglesia católica de la Merced, que le cambiaría la vida a miles y miles de seres humanos.

Ese jueves del año 2000, el Presbítero Sergio Valverde Espinoza, sintió el llamado del Señor para hablar de los que viven en las calles en la extrema pobreza. Su corazón estaba impactado por el caso de una pareja de indigentes que lo visitaba, ella embarazada y con SIDA, el muchacho, enfrentando su lucha interna producto de la droga.

Mientras el sacerdote hacía el oficio religioso, miró como la policía sacaba a un indigente de la iglesia y es entonces que testigos, recuerdan que exclamó con voz fuerte:

***“Ya no hablemos más de los indigentes, hablemos con los indigentes”.***

Por la noche del día siguiente, Viernes Santo, convocó a sus colaboradores, entre ellos, Ester Cantillano, Fabricio Alvarado, Pablo Alonso Vargas, entre otros, llenaron unas botellas con “agua dulce”, prepararon unos emparedados y a tan sólo cinco cuadras, se inició la misión, en un sitio llamado “El Líbano” en la Zona Roja, uno de los sectores más vulnerables del país.

Esa noche, Valverde, se sentó en las aceras a compartir con los más pobres entre los pobres, les llevó una voz de aliento a los mendigos, alcohólicos, drogadictos, prostitutas, un abrazo de amigo, una oración al necesitado. Aquella noche todo empezó.

Esta amistad con los indigentes de “La Zona Roja”, provocó que comenzaran a llegar a buscarlo en las noches para pedirle un poco de comida. Viendo esta realidad el sacerdote se organizó con varios fieles, especialmente con los del movimiento de

renovación carismática, para crear un comedor que pudiera atenderlos y tratar de ir más días a la Zona Roja.

Rápidamente, el restaurado salón parroquial, se convirtió en un faro de luz para los que menos tenían, rápidamente este grupo inicial atendía a más de 300 personas a los cuales se les brindaba alimentación, baño y una oportunidad de cambio.

En poco tiempo se logró que cerca de 150 personas se restablecieron, encontraran trabajo e inclusive se convirtieran en parte de esa fuerza que ayudaba en la obra.

A la fecha como un símbolo de recordación de aquel viernes, el ministerio “Zona Roja para Cristo”, da de comer en ese lugar.

### **Nacen las Obras del Espíritu Santo**

Llega la necesidad de consolidarse como un ente al servicio de los más necesitados y por lo tanto se constituye la Asociación Obras del Espíritu Santo, bajo la cédula jurídica 3-002- 344562, el día 18 de febrero del año 2003, bajo el expediente quince mil doscientos treinta y tres.

Varios de sus principios básicos son: colaborar con las personas más necesitadas, orientar al desvalido y a sus familiares, tratar de introducir al desvalido en la actividad productiva, brindar, en la medida de lo posible, las necesidades básicas de alimentación y abrigo al más necesitado.

Se define entonces un norte y se aclara que el **Objetivo General** de la Obra será: “Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo integral a las personas en vulnerabilidad social, procurando una mejor calidad de vida (Promoción Humana), llevándolos a que vivan una vida en plenitud, guiados por el Espíritu Santo.”

Un detalle particular es que tomando como referencia los chalecos de algunas organizaciones, tal es el caso de Cruz Roja, Teletón, Renovación Carismática, entre otros y guiado por el mismo Espíritu Santo, se toma como base el rojo, por ser el color literal de los frutos del Espíritu Santo, “Amor, Sangre y Pasión”, luego se establece el primer logo de la

Asociación. Tiempo después se renueva. Hoy en día se ha convertido en un icono en todo el país. Este chaleco conlleva un espíritu de servicio, misericordia, solidaridad y amor por el prójimo y es respetado por todos.

Los chalecos que son bendecidos y ungidos con aceite en altar de Dios, se han convertido en la herramienta más efectiva para entrar en las zonas de mayor conflicto social en el país.

Así transcurrieron los primeros cuatro años. Ya para ese entonces y a pocos kilómetros del comedor para indigentes, se libraba otra batalla, precisamente en la comunidad de Barrio Cristo Rey, zona sur de la capital costarricense, un sector tomado por el vandalismo, el narcotráfico y la pobreza, a tal nivel, que quien fuera Arzobispo de San José, Monseñor Hugo Barrantes Ureña, durante una visita pastoral, fue invitado por personas de la comunidad a recorrer los precarios más desgarradores del país. Conmovido, el prelado, optó por buscar un sacerdote que quisiera dar esa lucha.

Barrantes luego de reflexionar contactó a Valverde, quien alegre aceptó, pues conocía la comunidad, él había nacido ahí a tres viviendas hacia el Norte de la vieja parroquia, era la casa número 2647.

***“Noté que él mira con el corazón, que mira en cada ser humano al hermano, que le extendía la mano al caído para sacarlo adelante”***, comentó Monseñor Barrantes sobre lo que lo motivó a nombrarlo en una tarea tan difícil.

El padre Sergio, recogió sus cosas, entre ellas, muchas historias de alegría y tristeza que lo arropaban; pero asumía acuerpado de ilusión y esperanza el nuevo reto, llegó a Cristo Rey un 19 de febrero del año 2004, sin saber que en pocos días todo iba a cambiar.

Viendo las limitaciones del lugar un grupo de personas se unen al sacerdote y lo primero que observan es la gran cantidad de niños que deambulaban en las calles, muchos utilizados para vender drogas o pertenecían a pandillas de roba carros.

En un breve censo los miembros de la Asociación detectaron que el nivel de pobreza alcanzaba tristes panoramas, pues los pequeños no tenían qué comer, vivían en

condiciones infrahumanas, muchos en huecos de tierra llamados “conejeras”, no contaban ni siquiera con servicios sanitarios, por lo que compartían algunos, generando situaciones de abusos sexuales y físicos.

Junto a sus colaboradores inmediatos, el sacerdote, preparó el viejo salón parroquial de Cristo Rey, una estructura de madera y latas de zinc viejas, plagado de ratas y un pequeño fogón en una esquina. Tras un trabajo afanoso, todo estaba listo: platos, tenedores, chuchillos, ollas, vasos, mucho amor e ilusión, pronto se abriría el comedor para los más necesitados.

Esa noche el sacerdote salió a recorrer el lugar y al regresar se encontró con una triste noticia, se metieron a robar y no quedó nada. Entrada la noche, el padre Sergio escuchó unos lamentos que provenían de un lote contiguo lleno de desechos, se trataba de una niña de tan sólo 10 años, quien estaba enterrada en la basura tras haber sido violada por 7 hombres.

La pequeña, tristemente, había sido llevada a la drogadicción desde muy pequeña por su propia abuela.

Hoy, como símbolo de esperanza, en este preciso lugar, se yergue una pequeña capilla de oración, corazón de la Asociación Obras del Espíritu Santo.

Otro hallazgo macabro se dio en el lugar, tras remover la basura, varios cuerpos de niños fueron hallados por la policía y el Organismo de Investigación Judicial (OIJ).

Esa madrugada de domingo, el sacerdote sentía, nuevamente, ese fuego que le ardía por dentro y fue entonces que mientras caminaba en las cercanías de la parada de buses de Puntarenas observó a varios pequeños con mochilas a sus espaldas. Uno de ellos corrió hacia él lo abrazó y se atacó a llorar, pronto descubrió que esa indefensa criatura estaba siendo utilizada para llevar y traer droga. Ese fue el último impulso que ocupó para tomar la gran decisión, de transformar, con la ayuda de Dios, esa comunidad de un nido de narcotráfico, miseria, prostitución en la Ciudad de la Alegría dedicada al Espíritu Santo y bajo el principio de: “Jesús a tus niños los cuida tu Iglesia”.

Todo sucedía muy rápidamente. Empezaron a llegar al comedor, niños y niñas de los alrededores, Sagrada Familia, Barrio Cuba, Colonia Kennedy, entre otros.

Dolorosamente, se notó que algunos de estos pequeños se llevaban comida dentro de su ropa para poder alimentar a sus mamás, fue así que se decidió que asistieran al comedor las madres con sus hijos e hijas, ahí se comenzó a gestar lo que hoy conocemos como el comedor “Belén Casa del Pan”, inaugurado en el año 2005 y que hoy sirven cerca de 22.500 platos de comida al mes y que se construyó gracias a la ayuda de un grupo de empresarios liderados por el señor, Roberth Woodbrige.

La lucha por romper el ciclo de la pobreza era inminente, entre servidores se turnaban para hacer la comida y atenderlos, tras varias charlas desarrolladas en el Hospital Psiquiátrico Manual Antonio Chapuí, se indicó que estos niños por sus condiciones sufrían de enfermedades duales (adictos o sea que nacían con la necesidad de droga porque sus padres consumían) dado que sus conductas eran difíciles, se dividió el grupo de servidoras entre las que trabajaban en los comedores y quienes iban a enseñar a escribir y a leer a varios niños, inicialmente cumplieron esta tarea Vera Orozco y Clairé Flores. Tiempo después, se inició el proceso de inscribir a los niños y niñas en las escuelas y se abrieron dos baños públicos para que se bañaran, desayunaran y fueran a los centros educativos. Terminada la jornada escolar, se les recibía con un almuerzo y luego se les ayudaba a realizar sus tareas.

Hoy día este programa atiende a una población de cuatrocientos niños y niñas en edades desde los 5 a 18 años, sólo en la Sede Central de la Obra. Muy pronto se espera construir una escuela privada en favor de los más necesitados.

Más de 70 mil beneficiados por año Costa Rica, en 34 lugares.

- New Jersey, Estados Unidos
- Guatemala
- Nicaragua
- Cuba

La Asociación Obras del Espíritu Santo otorga un total de 70.000 beneficios al año, de los cuales 52.000 son niños, niñas. Cerca de 112 mil si tomamos en cuenta la Gran Fiesta de Navidad para 35 mil niños realizada en el Estadio Nacional de Costa Rica, 5 mil en la Catedral de Managua, Nicaragua y 2 mil en el Vertedero Municipal de Guatemala. Como es evidente la semilla ha ido germinando y hoy la Asociación Obras del Espíritu Santo, se encuentra en 4 países más como es el caso de Estados Unidos en New Jersey, así como en Guatemala, Nicaragua y muy pronto en abrir en Cuba. Entre otros datos se requieren, por mes, 7 toneladas de arroz, 6,4 de frijoles, 1 tonelada de azúcar, pañales y mucho más.

### **2.2.2 Misión**

Brindar atención integral a población en alto riesgo social, dentro y fuera del territorio nacional, sin ningún tipo de diferenciación.

### **2.2.3 Visión**

Ser la institución líder en obras de misericordia, que ofrezca oportunidades de crecimiento y desarrollo integral a la población en alto riesgo social. (Justicia Social).

### **2.2.4 Objetivo general de la AOES**

Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo integral a poblaciones en alto riesgo social, llevándoles bajo la guía del Espíritu Santo a encontrar una mejor calidad de vida (Promoción Humana).

#### **2.2.4.1 Objetivos específicos AOES**

- Brindar atención integral a los niños, adolescentes, mujeres jefas de hogar, adultos, y adultos mayores que se encuentran en alto riesgo social, mediante los diferentes programas sociales que desarrolla la AOES.
- Fomentar en nuestra población meta, un sentido de pertenencia que les ayude a fortalecer los vínculos afectivos de confianza y de seguridad.

- Promover el desarrollo de los valores éticos, morales, espirituales y cívicos desde un enfoque cristiano.

### 2.2.5 Valores Institucionales

1. **Amor:** fuerza para impulsarnos hacia cualquier cosa de bien. El amor es intangible que induce fuerza, paz, tranquilidad, alegría y por ende un bienestar en el ser humano.
2. **Libertad:** facultad o capacidad del ser humano de actuar o no actuar siguiendo según su criterio y voluntad.
3. **Alegría/ Optimismo:** sentimiento positivo causado por una emoción placentera o por la proximidad con alguna persona o cosa que exterioriza este tipo de emoción y la transmite hacia las demás personas.
4. **Respeto:** Consideración hacia los demás, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa.
5. **Justicia:** principio moral de cada persona que decide vivir dando a cada quien lo que le corresponde o pertenece. La justicia como valor busca el bien propio y de la sociedad.
6. **Solidaridad:** colaboración mutua que existe entre los individuos, lo que sin duda permite lograr la superación.
7. **Servicio:** ayudar a alguien de una forma espontánea, es decir, adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás sin esperar nada a cambio.
8. **Humildad:** virtud humana atribuida a quien ha desarrollado conciencia de sus propias limitaciones y debilidades, y obra en consecuencia.
9. **Honestidad:** cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Puede entenderse también como el respeto a la verdad en relación con los hechos con las personas y consigo mismo.
10. **Responsabilidad:** cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.
11. **Creatividad:** capacidad de generar nuevas ideas, acciones o pensamientos novedosos.
12. **Unidad:** armonía entre las personas de un grupo.

## 2.2.6. Presencia de Acción Social

La Asociación Obras del Espíritu Santo atiende en la actualidad, en Costa Rica alrededor de 70.000 beneficiarios, de los cuales 52.000 son niños, distribuidos en los siguientes lugares:

**Tabla de lugares de atención de beneficiarios de AOES en Costa Rica**

San José	Alajuela	Heredia	Puntarenas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Zona Roja</b></li> <li>2. <b>Alajuelita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tejarcillos</li> <li>• El Llano</li> </ul> </li> <li>3. <b>Sagrada Familia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precario Gracias a Dios</li> </ul> </li> <li>4. <b>Bo. Cristo Rey</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precario Nobel de la Paz</li> <li>• Precario Las Gradadas</li> <li>• Precario La Línea</li> </ul> </li> <li>5. <b>La Uruca:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precario La Carpio</li> <li>• León XIII</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Zona Roja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque Central</li> <li>• El Mercado</li> </ul> </li> <li>2. <b>Precarios</b></li> </ol> <p><b>Santa Rita (El Infiernillo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laura Chinchilla</li> <li>• Tuetal Norte</li> <li>• Tuetal Sur</li> <li>• Trópico I</li> <li>• Trópico II</li> <li>• El Erizo</li> <li>• Los Ángeles</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. <b>Upala</b></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guararí</li> <li>• La Milpa</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Zona Roja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Mercado</li> </ul> </li> <li>2. <b>Precarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juanito Mora</li> <li>• 20 de noviembre</li> <li>• Aquí corre la sangre</li> <li>• Las Parcelas</li> <li>• Padre Pío</li> <li>• Barranca</li> <li>• El Roble</li> <li>• El Carmen</li> </ul> </li> </ol>

\*Zonas de mayor incidencia delictiva en el país, según información del Ministerio de Seguridad Pública\*

La atención de estos beneficiarios se realiza a través de programas de acción social, a saber:

### Alimentación:

- **Comedores integrales:** infantiles, madres jefas de hogar, adolescentes, adultos y de adultos mayores.
- **Comedores ambulantes:** precarios, zona roja, indigencia y otros.
- **Distribución de diarios:** canasta básica a familias en alto riesgo social.
- Apoyo con alimentos a diversas organizaciones de bien social.
- Apoyo en emergencias nacionales.

**Educación:**

- Centro Educativo de la Alegría (CEA)
- kínder de la Alegría
- Centro de cómputo de la Alegría
- Biblioteca de la Alegría (Rincón de lectura)
- Sistemas de becas de la Alegría (primaria, secundaria y universitaria).

**Salud:**

- Consultorios de la Alegría (Pediatría, Nutrición, Odontología, Medicina General, Ginecología, Terapia Física, Psicología y otros).
- Ferias de Salud de la Alegría.

**Cuido:**

- Guarderías infantiles
- Albergues:
  - Infantil de la Alegría No. 1 (San José)
  - Infantil de la Alegría No. 2 (Puntarenas)
  - Juvenil de la Alegría
  - Madres jefas de hogar de la Alegría
  - Adulto mayor de la Alegría (San Joaquín y Santa Ana)
  - Posada del Peregrino (migrantes)

**Asesoría**

- Espiritual (consejería)
- Legal Consultorios Jurídicos (Convenio Colegio de Abogados –AOES)
- Psicológica
- Pastoral
- Vocacional

### **Promoción Humana:**

- Talleres de formación y educación
- Programas de pequeña microempresa: (cocina, reciclaje y otros).
- Bolsa de empleo
- Becas

### **Recreación y cultura:**

- Parque de la Alegría “El Arca de Noé”, que cuenta con:
- Granja - Zoológico –Piscinas –Lago – Juegos mecánicos – Inflables
- Restaurante
- Orquesta Filarmónica de Cuerdas (SINEM)
- Programación de Eventos Especiales (Conciertos, películas, campeonatos deportivos, carreras, clubes deportivos y culturales, paseos, otros).

### **Presencia Internacional:**

- Nicaragua: Managua y Las Nubes El Crucero (Departamento de Carazo)
- Guatemala: Vertedero Municipal de Ciudad de Guatemala Zona 3, Zona 7 y Totonicapán.

### **2.2.7 Datos legales**

Cédula Jurídica: 3 002 344562

Junta Directiva:

- Presidente: Pbro. Sergio Valverde Espinoza, cédula 1-0715- 0802
- Vicepresidente: William Rodríguez Rivera 1-1074-0738
- Tesorera: María Ester Marín Herrera, cédula 1-0920-0057
- Secretaria: Yorleny Patricia Valverde Fernández, cédula 1-0843-0412
- Vocal: Siany Ramírez Guzmán, cédula 1-0464-0733
- Fiscal: Juan Ulises Brizuela Solís, cédula 1-0476-0954

### **2.2.8 Acreditaciones AOES:**

- Utilidad Pública (Decreto Ejecutivo N° 35108-J) publicado en la gaceta número 56 del 20 de marzo del 2008.
- Ministerio de Hacienda para recibir donaciones del sector público y privado (deducibles del impuesto sobre la renta). Oficio ATJSJO-SSC-DD-1101-2017.
- Tesorería Nacional (código para recibir donaciones vía deducción de planilla – Sector Público).
- Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Educación Pública, Patronato Nacional de la Infancia y Ministerio de Salud.
- Municipalidades de San José y Puntarenas
- Curia Metropolitana de San José, Alajuela y Puntarenas

### **2.2.9 Administración general**

Para administrar la Asociación se cuenta con:

- Junta Directiva
- Junta Administrativa
- Dos Juntas de Empresarios
- Asesoría jurídica
- Asesoría administrativa
- Asesoría financiera
- Empresas de auditoría:
- Auditoría Interna: Alva Soci
- Auditoría Externa: Deloitte & Touche S.A. (16 años)
- Plataforma administrativa y tecnológica necesaria para una sana, transparente y eficiente labor.
- Voluntariado abnegado y de probada virtud.

## 2.2.10 Presupuesto AOES

Para lograr la atención integral de esta población, se requiere presupuesto en tres rubros, a saber:

a)

<b>Económico:</b>
<b>Gastos:</b>
¢ 249.448.569,75 por mes
¢ 2.993.382.837,00 por año

b)

<b>Especie:</b>	<b>Productos básicos (por mes)</b>
7 toneladas de arroz	¢ 8.836.800,00
6,4 toneladas de frijoles	¢ 5.314.668,00
82.500 litros de leche	¢ 80.025.000,00
2 toneladas de azúcar	¢ 3.403.699,20
15.000 litros de aceite	¢ 13.500.000,00
500 kilos de café por mes	¢ 1.048.000,00

La AOES necesita 82.500 litros de leche para abastecer el consumo real de los beneficiarios. Sin embargo, no se logra llegar a esa cantidad pues las donaciones son fluctuantes.

c) Voluntariado: 1.000 voluntarios por mes.

## 2.2.11 Rendición de Cuentas

Como parte de nuestra política institucional, rendimos informes a diferentes instituciones, entre otras, a saber:

<b>SECTOR SOCIAL</b>	<b>SECTOR CENTRAL</b>
Instituto Mixto de Ayuda Social	Ministerio de Justicia
Junta de Protección Social	Ministerio de Hacienda
Patronato Nacional de la Infancia	Contraloría General de la
Otros	República
Asamblea General de Asociados, primer domingo del mes de diciembre de cada año.	

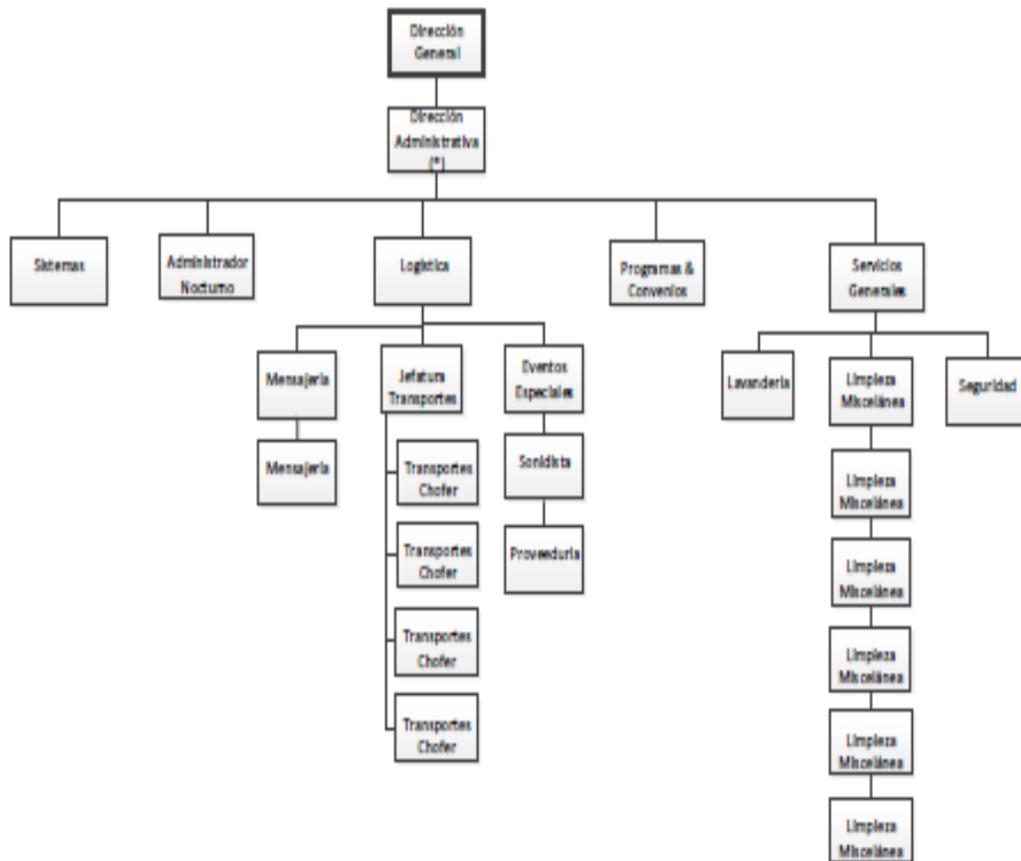
### **2.2.12 Convenios/alianzas**

- Instituto Costarricense de Electricidad: Donación de chatarra, impresión de materiales.
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes: Donación de chatarra y materiales de construcción para edificios (Ayudas Comunes y Edificaciones Nacionales).
- Municipalidad de San José: proyectos específicos.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería: Donación de chatarra.
- Ministerio de Educación Pública: Nombramiento de docentes.
- Sistema Nacional de Educación Musical: Programa SINEM.
- SENASA: Supervisión y asesoría para la Granja de la Alegría.
- Ministerio de Ambiente y Tecnología MINAET-SINAC: Zoológico (supervisión, asesoría y seguimiento).
- CENADA (Heredia): Recolección de verduras y frutas, durante 15 años.
- Plaza Ferias (Alajuela): Recolección de verduras y frutas, durante 7 años.

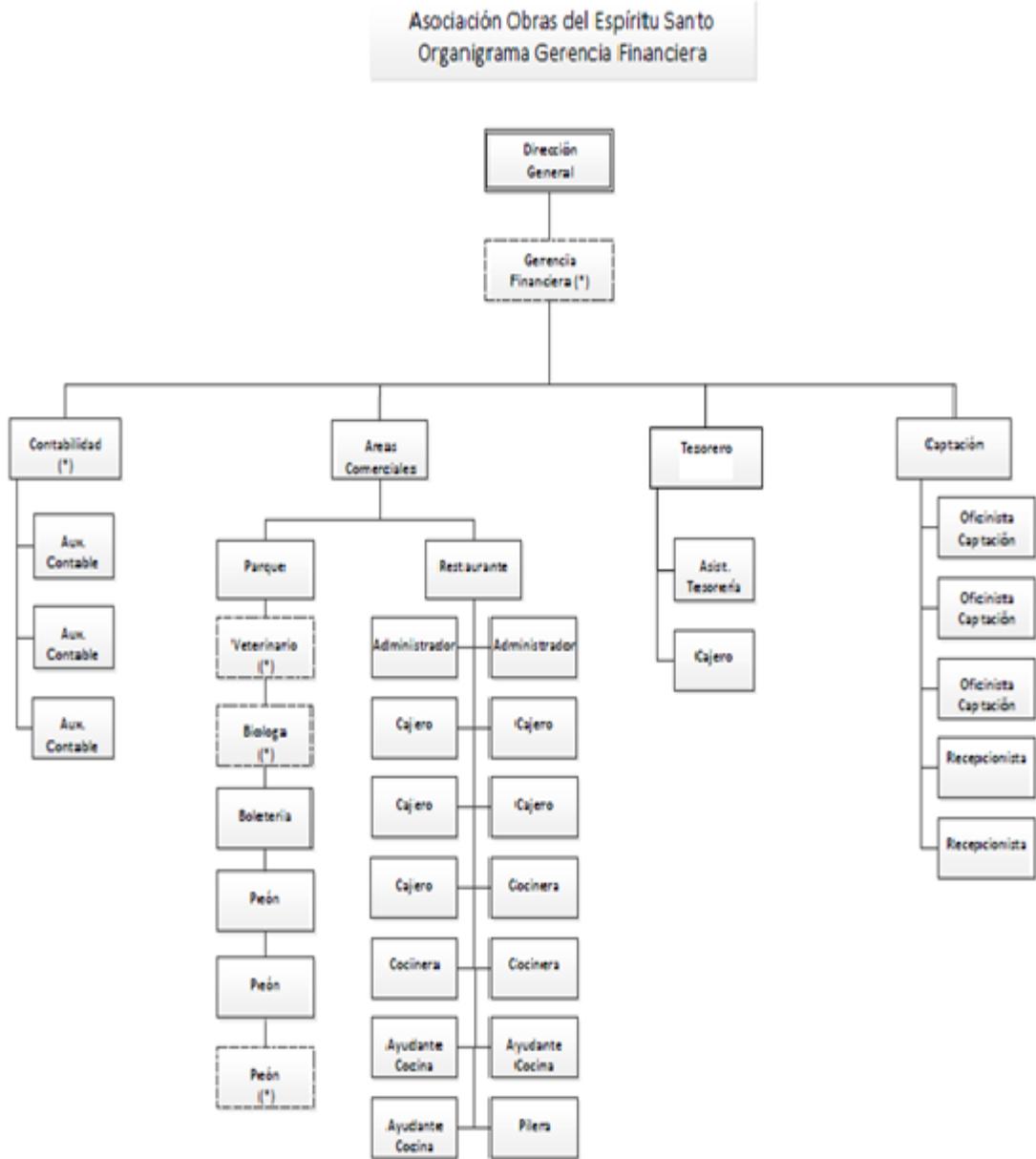
### **2.2.13 Organigramas**

## 2.2.13.1 Organigrama Gerencia Administrativa

Asociación Obras del Espíritu Santo  
Organigrama Gerencia Administrativa

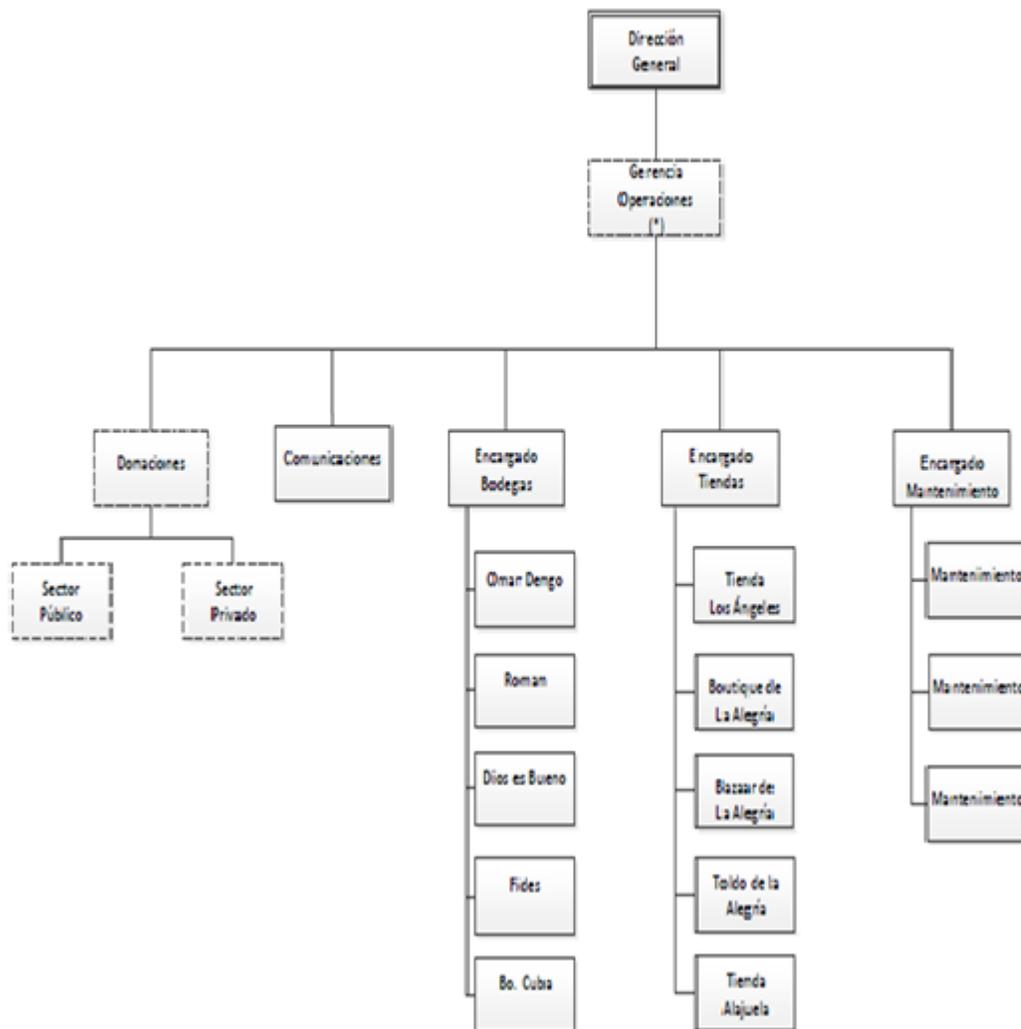


### 2.2.13.2 Organigrama Gerencia Financiera



### 2.2.13.3 Organigrama Gerencia de Operaciones

Asociación Obras del Espíritu Santo  
Organigrama Gerencia Operaciones



## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se define el enfoque que se utilizó en la empresa objeto de estudio, así como dar a conocer las metodologías e instrumentos de medición empleados en la recolección de la información, como insumo para el avance de la investigación, esto permitió la obtención de respuestas y contenidos necesarios, para alcanzar los objetivos planteados en su elaboración, además del análisis de la información recopilada.

Se entiende como marco metodológico al conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado a través de procedimientos específicos, que incluye las técnicas de observación y recolección de datos e información y de la aplicación de instrumentos de medición como el cuestionario y entrevistas, entre otros. Esto determinó el “cómo” se realizó el estudio de investigación y las herramientas utilizadas para el desarrollo del mismo.

Los procesos de investigación llevan consigo etapas de: recolección de información y datos, búsqueda de hechos fundamentados y veraces; a determinar factores claves para su desarrollo, obteniendo resultados y para ser análisis por parte de las personas técnicas especializadas. Es por ello que se investigará acerca de las diferentes percepciones del Clima Organizacional de los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo.

#### **3.1 Población, muestra**

Cabe indicar que el objeto estudio, se aplicará un cuestionario al personal de la Asociación Obras del Espíritu Santo, con el fin de identificar cuáles son los principales aspectos negativos que están afectando el Clima Organizacional dentro de la AOES.

Para esta investigación se aplicará el instrumento de medición como lo es el cuestionario, se diseñó con preguntas cerradas que permita visualizar cuales son las principales características que tiene la Gestión de Talento Humano de la institución anteriormente mencionada, además que estrategias poseen y son aplicadas para motivar a todo el personal administrativo y operativo y que no pierdan el deseo, la integración y fidelidad de seguir dentro de la organización.

## El enfoque metodológico

De acuerdo a la naturaleza de la Asociación Obras del Espíritu Santo, el enfoque desarrollado es el cuantitativo, el mismo se obtendrá información relevante para después ser analizada, en base al problema planteado en la investigación y además obteniendo datos estadísticos que posteriormente son consideradas para dar recomendaciones y conclusiones encontradas en el desarrollo de la investigación.

El enfoque es el acto de hacer que la imagen tenga toda la definición posible, ajustando la lente objetiva.

AUTOR	ENFOQUE
Taylor	<p><b>Énfasis en la tarea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Las tareas deben de ser ejecutadas por trabajadores y colaboradores</li> <li>❖ La administración científica</li> </ul>
Fayol	<p><b>Énfasis en la estructura organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ División del trabajo, jerarquía, responsabilidad</li> </ul>
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	<p><b>Énfasis en las personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Teoría X y Y(falta de responsabilidad vs desarrollo del potencial)</li> <li>❖ Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral</li> </ul>
	<p><b>Énfasis en la tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Impactos de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura</li> </ul>
	<p><b>Énfasis en el medio ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsabilidad social empresarial</li> </ul>
	<p><b>Énfasis en la Globalización</b></p> <p>Bloques comerciales</p>
Tendencias Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Calidad</li> <li>❖ Total-Benchmarking-Reingeniería-Justo a tiempo-Empowerment-Quinta Disciplina (Senge)-Downsizing-Outplacement-Coaching-Outsourcing</li> </ul>
Cinco modelos del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autocrático</li> <li>❖ De custodia</li> <li>❖ De apoyo</li> <li>❖ Colegiado</li> <li>❖ De sistemas</li> </ul>

## **Método de investigación**

Según (Hernández, 2013:4) es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno... el diseño de investigación resulta ser un plan o estrategia que se desarrolla para llegar a obtener la información requerida en un proceso de investigación”.

A partir de la naturaleza de la investigación llevada a cabo, se considera apropiado implementar como método diseñado, elaborado y aplicado por las investigadoras, compuesto de preguntas cerradas y algunas abiertas, con la finalidad de obtener el insumo de información, para poder llegar a cumplir con los objetivos de la investigación planteada.

El instrumento se aplicó a un 15% del personal de la Asociación Obras del Espíritu Santo, en sus distintos departamentos, con la finalidad de tener una visión más amplia de lo que conocen y de lo que opinan los colaboradores que la conforman sobre el tema de Clima Organizacional vigente.

Para el proceso cuantitativo, según (Hernández Sampieri, 2010:173) indican que la muestra se define como: “Un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión; este deberá ser representativo de dicha población”.

Se tomó una muestra de 20 personas entre gerentes, jefaturas y puestos medios, con el fin de desarrollar una propuesta que permita mejorar el Clima Organizacional de los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo y así conocer la construcción de la realidad en torno a esta satisfacción laboral y tener un enfoque más acorde al papel que juega la misma en el resultado del trabajo brindado, de acuerdo al desempeño según su cargo.

Así como también se busca comprender cuáles son los elementos que son la causa y forman parte de esa realidad que fue construida a través de la vivencia en el área de trabajo que se desarrollan y dejar en evidencia por qué la manera de actuar, en el

desempeño de sus tareas asignadas, el incentivar y motivar al reconocimiento de la labor ejercida de todos los colaboradores para ejecutar su labor con amor, con espíritu de servicio, con calidad y eficiencia.

### **Descripción del contexto o sitio donde se lleva a cabo el estudio.**

El estudio se realizó en la Asociación Obras del Espíritu Santo, sede en San José, se contempló como población al personal de los distintos departamentos, tanto al personal administrativo como operativo que conforman la organización.

Es importante acotar que se trabajó con una población que se encuentra entre las edades de 20 a 70 años, el personal de las jefaturas es de generaciones variadas, razón por la cual tiene como finalidad obtener mejores resultados acerca de las perspectivas que posee cada jefatura.

### **Sujetos y fuentes de información**

#### **Sujetos**

Los sujetos son todas aquellas personas que proporcionan datos a la investigación. Al respecto según (Hernández, 2006:260), los definen como: “Todas aquellas personas a quienes se recurrirá con el objeto de que brinden la información necesaria para el desarrollo de la investigación”, a su vez los datos de referencia para un resultado esperado.

Para efectos de la presente investigación, los sujetos de información corresponden al personal de la Asociación Obras del Espíritu Santo.

#### **Fuentes**

Para la realización de esta investigación se consultaron fuentes primarias y secundarias, las cuales proporcionaron información relevante para los propósitos del estudio. Según (Méndez, 2001:152), las fuentes de información son; “todos aquellos documentos o hechos a los que acude el investigador y que le permite obtener información.

Según (Hernández,2006:66) señala que las fuentes primarias constituyen el objeto de la investigación, indican además en su concepto que las fuentes primarias; “proporcionan datos de primera mano, pues se tratan de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis, documentos oficiales, entre otros”.

### **Fuentes primarias**

Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que las fuentes primarias constituyen el objeto de la investigación, indican además en su concepto que las fuentes primarias; “proporcionan datos de primera mano, pues se tratan de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis, documentos oficiales, entre otros”.

Es importante agregar que las fuentes primarias de información pueden ser orales o escritas y si es del caso, podrían ser recopiladas directamente por las investigadoras a través de entrevistas, observación o cuestionarios aplicados al sujeto de estudio.

En esta investigación se realizó un cuestionario para ser aplicado a algunos colaboradores de los distintos departamentos, tanto al personal administrativo como operativo y personal que conforma a la organización, los cuales por medio de su criterio profesional pueden generar una amplitud de información y servir como fuentes primarias o de primera mano para la elaboración y análisis de datos.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias representan fuentes de segunda mano, las cuales se utilizan para obtener información necesaria en el desarrollo de la investigación. Según (Hernández, 2006:66), “Las fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados”.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Algunos tipos de fuentes secundarias son: Libros de texto, artículos de revistas, crítica literaria y comentarios, biografías.

Las fuentes de información secundarias utilizadas en la presente investigación fueron publicaciones en revistas y periódicos que permiten esclarecer con mayor nitidez las dimensiones del problema que se aborde en la investigación.

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

Dada la naturaleza del estudio y de acuerdo con los objetivos planteados, el investigador debe generar un ambiente de confianza para generar buenos resultados, se aplicó un cuestionario a 20 colaboradores que se encuentran destacados en los distintos departamentos de la Asociación Obras del Espíritu Santo, con el objetivo de recopilar información relevante sobre qué opinan los colaboradores sobre el Clima Organizacional que se percibe donde se desempeñan, permitiendo la obtención de material para poder ser analizado y posteriormente emitir criterios de mejora continua en la organización.

### **Cuestionario**

Son formas de estandarizar el proceso de recopilación de datos y medir una o más variables, puede constar de tres clases de preguntas: cerradas, abiertas o mixtas. Las preguntas cerradas son fáciles de codificar y analizar, las abiertas son útiles cuando se desconoce las posibles respuestas o la información es insuficiente. Las preguntas mixtas además de opciones de respuestas incluyen una alternativa abierta que se identifica con la palabra "otro". Pueden ser preguntas en las cuales se responde una pregunta cerrada y se deja una opción para ampliar o afirmar.

Al respecto (Bernal,2010:250), define el cuestionario como: "El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación."

Tal y como se menciona la investigación se basa en la elaboración de un cuestionario, el cual contiene preguntas cerradas y una parte de comentarios generales para generar mayor valor de la información que brinde el personal como población en estudio al cual se le va a aplicar dicho cuestionario, que conozca adrede y se identifique con la organización, la misma que ayudará a que las respuestas sean acordes a los objetivos planteados y al problema que atiende el estudio.

## **Sustentación de la confiabilidad y la validez de los instrumentos de la investigación**

### **Sustentación de la confiabilidad**

En la presente investigación los datos fueron recopilados mediante la aplicación de un cuestionario al personal de las distintas áreas Administrativas y operativas que conforman la Asociación Obras del Espíritu Santo y que de una u otra manera son personas que conocen y se identifican con la organización, el cual sus respuestas, opiniones , puntos de vista, en general, serán de gran utilidad, porque cada una de las que se le aplicó el cuestionario van de acuerdo al objetivo de la investigación y se podrá obtener insumos de referencia para dar criterios en la situación actual que presenta el Clima Organizacional y por ende que herramientas o estrategias se deben de implementar para poder cambiar y crear un clima idóneo y por consiguiente incentivar y motivar al personal que conforman la Asociación Obras del Espíritu Santo para que ejecuten sus funciones con el mejor desempeño posible.

### **Validez de los instrumentos de investigación**

*Al respecto Bernal (2010: 257), señala lo siguiente: “Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado”.*

Con las búsquedas de demostrar la validez del instrumento de investigación, se realizó una prueba inicial a determinados colaboradores con el fin de probar la funcionalidad y la relación que tenga el cuestionario con el fin de la investigación.

## **Variables de la investigación**

Las variables se definen a partir de los objetivos específicos establecidos en la presente investigación, se constituyen en la parte medular del propósito de cada objetivo y por ello contribuye a realizar una evaluación más puntual de cada uno de ellos. Las variables en toda investigación son factores que pueden ser manipulados y medidos.

Según (Sam, 2000) Las variables en la investigación representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto. Las variables, son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis. Las variables se refieren a propiedades de la realidad que varían, es decir, su idea contraria son las propiedades constantes de cierto fenómeno.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA**

#### **IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA**

En este capítulo se debe de presentar la información adquirida a partir de los sujetos de información como se evidencia en el marco metodológico, al tipo de población a la cual se le aplica el instrumento del cuestionario como medio para recopilar la información y posteriormente realizar el estudio y análisis e interpretación de la misma.

La información se representa por medios de gráficos e información relevante para su interpretación y análisis; que fueron considerados para establecer un criterio sobre las percepciones de los colaboradores que conforman los distintos Departamentos, tanto de las áreas administrativas como de la Asociación Obras del Espíritu Santo, se consideran aspectos índole personal, criterios técnicos y propios de cómo se encuentran personal y laboralmente cada uno de los colaboradores, cómo perciben cada uno el Clima Laboral al área en la cual se destacan, si se encuentran identificados, motivados, además si son considerados como recurso humano dentro organización.

Por lo tanto, se procede a mostrar la información recopilada por medio del cuestionario a los colaboradores que son indicador de muestra aplicados y de fuentes de información importante y confiable, se aplicó un cuestionario de 39 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas.

A continuación, se muestra la información recopilada por medio de gráficos y datos de referencia para su respectivo análisis y criterios de mejoras continuas, y posteriormente ser propuestas de mejora para ser aplicadas a un mejor ambiente laboral dentro de la organización en general de acuerdo a la naturaleza de la Asociación Obras del Espíritu Santo.

La siguiente información muestra la situación actual de los colaboradores con relación a la información suministrada y extraída de los cuestionarios, evidenciando la información en la asignación de los porcentajes correspondientes para cada una de las preguntas planteadas.

## Tablas y Gráficos

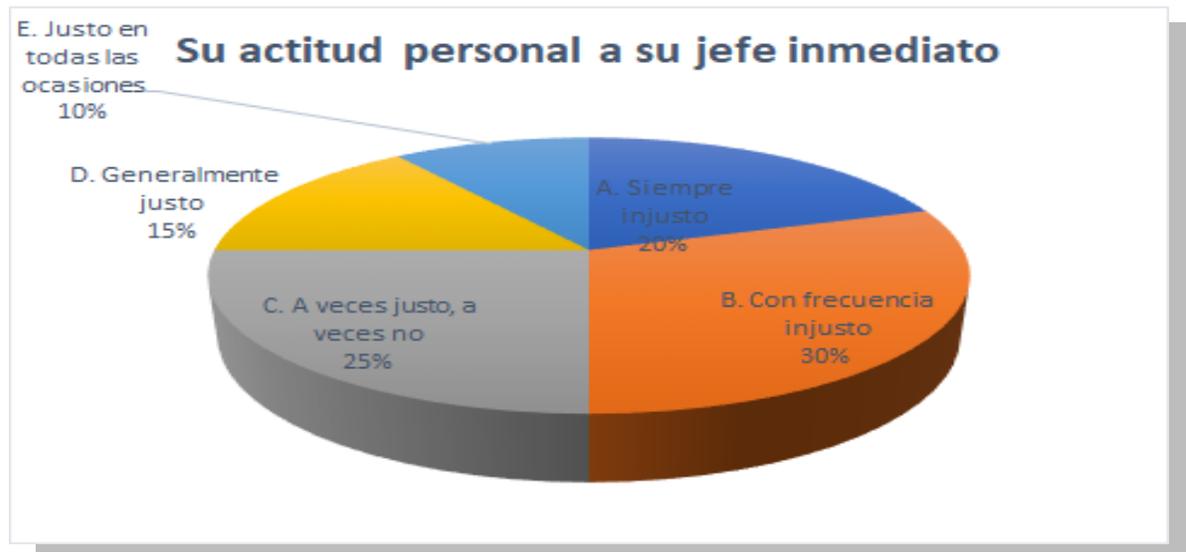


### Gráfico n° 1 Compañerismo entre los colaboradores

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

La información que muestra en el Gráfico No.1, del total de la población que participó en la aplicación del cuestionario, un 30% indicó que sus compañeros de trabajo son poco amistosos, lo cual evidencia que, en la Asociación Obras del Espíritu Santo, a nivel de amistad no tienen una relación afectiva entre ellos, por lo que se puede estar dando la presencia de aspectos como la falta de confianza hasta la misma falta de respeto entre los colaboradores.

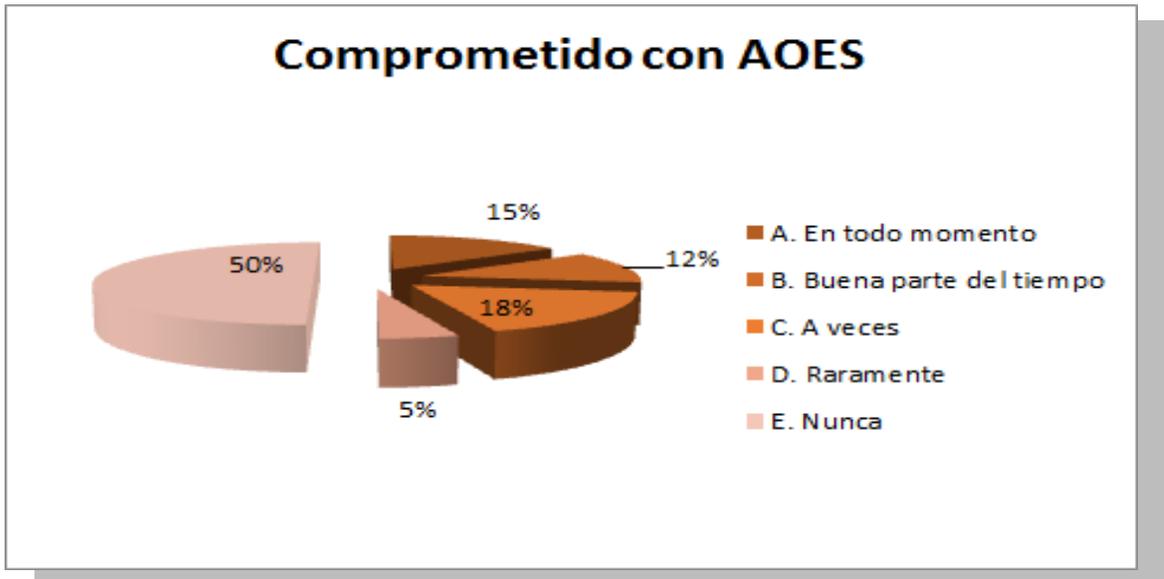
Cabe indicar que el porcentaje que es indiferente es de un 15% por lo que muestra que la mitad no ven un factor tan importante entre ellos como lo es tener una buena amistad en el lugar de trabajo, al cual pertenecen.



**Gráfico n° 2 Su actitud personal a su jefe inmediato**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

El gráfico anterior refleja que las poblaciones consideran relativamente que el jefe inmediato en su actitud personal es poco amistoso, son buenos y cooperativos, por lo que se puede reflejar que el 60% de la totalidad de la población los perciben así, para un 15% muy amistosos y el 30% poco amistosos, cabe indicar que se evidencia que existe una buena relación entre los compañeros de trabajo.



**Gráfico n° 3 Comprometidos con AOES**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

La información que brinda el gráfico anterior, evidencia que del total de la población que fue objeto de muestra en su opinión el 50% no se encuentran comprometidos con la Asociación Obras del Espíritu Santo, seguido de un 18% a veces, el 15% consideran que en todo momento se encuentran comprometidos con la AOES y un 12% de los colaboradores en una buena parte del tiempo.



**Gráfico n° 4 Satisfacción en el trabajo**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

En el gráfico anterior se observa que hay un 35 % de la población que realizó el cuestionario en la Asociación Obras del Espíritu Santo, la mayor cantidad de colaboradores indican que a veces se sienten satisfechos con la labor que realizan, el 30% raramente con lo que la mayoría del personal encuestado no se siente satisfecho con su trabajo y se puede determinar que solo el 10% en buena parte del tiempo se siente satisfecho con su labor.



**Gráfico n° 5 Conocer la misión y visión**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

Cabe indicar que el gráfico n°5, evidencia que de acuerdo a los datos observados el 50% del total de la población que se le aplicó el cuestionario, conocen de la misión y la visión de la Asociación Obras del Espíritu Santo, por lo que es sumamente importante que la organización debe de buscar medios de comunicación para promover y divulgarlas entre todo el personal para que conozcan la naturaleza y por qué se creó la AOES conociendo su misión y visión, al conocerla sabrán lo importante que es más aún su labor como colaborar. Para el caso del personal que no lo conoce totalmente se muestra que un 5%, por lo que se puede evidenciar que se debe de analizar por qué esa población no lo conocen.



**Gráfico n° 6 Funciones y responsabilidades definidas**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

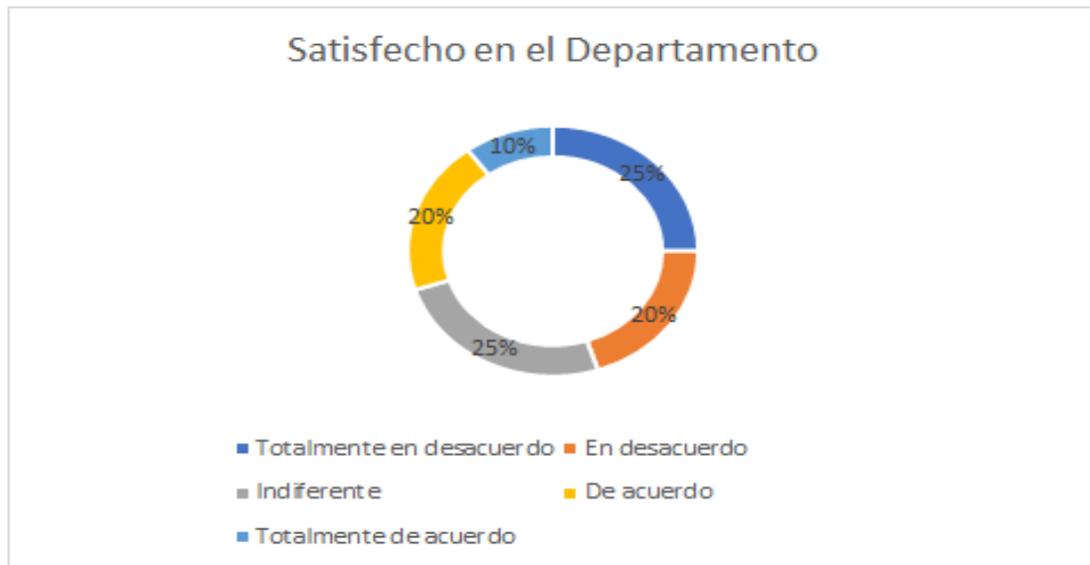
Cabe indicar que en el gráfico n°6, evidencia que el 5% del total de la población que se le aplicó el cuestionario saben que esperan de él en sus funciones, por otra parte el 5% le es indiferente tener sus funciones y responsabilidades definidas, el 35 % está en desacuerdo, a lo que espera la AOES de ellos al igual que el 35% está en acuerdo que sus funciones al igual que las responsabilidades están definidas y tiene claro que esperan de ellos como parte de la organización, se muestra que el 20% conoce completamente las funciones que debe realizar y que espera la Asociación Obras del Espíritu Santo de él, cabe indicar que el 5% están totalmente en desacuerdo, producto que al no existir un perfil de puestos con funciones y responsabilidades asignadas y documentadas legalmente por Departamento se ve reflejada en esta porción de población.



**Gráfico n° 7 Comunicación Interna**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

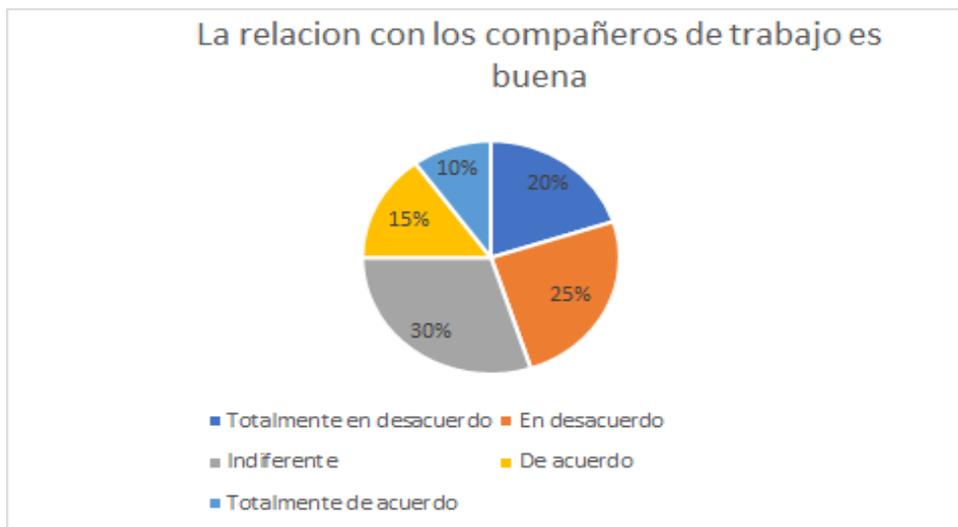
El gráfico n°7, evidencia que el 50% del total de la población que se le aplicó el cuestionario está de acuerdo como se maneja la comunicación interna, pero existen falencias ya que el otro 50% desconoce los sistemas y medios de comunicación para divulgar temas importantes dentro de la AOES, se pueden desglosar porcentualmente en un 20% en desacuerdo, un 15% se encuentra totalmente en acuerdo como se divulga la información, un 10% le es indiferente cómo se realiza la comunicación dentro de la Asociación Obras del Espíritu Santo y un 5% de la población están en desacuerdo total porque no se informa internamente.



**Gráfico n° 8 Satisfacción en el Departamento**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

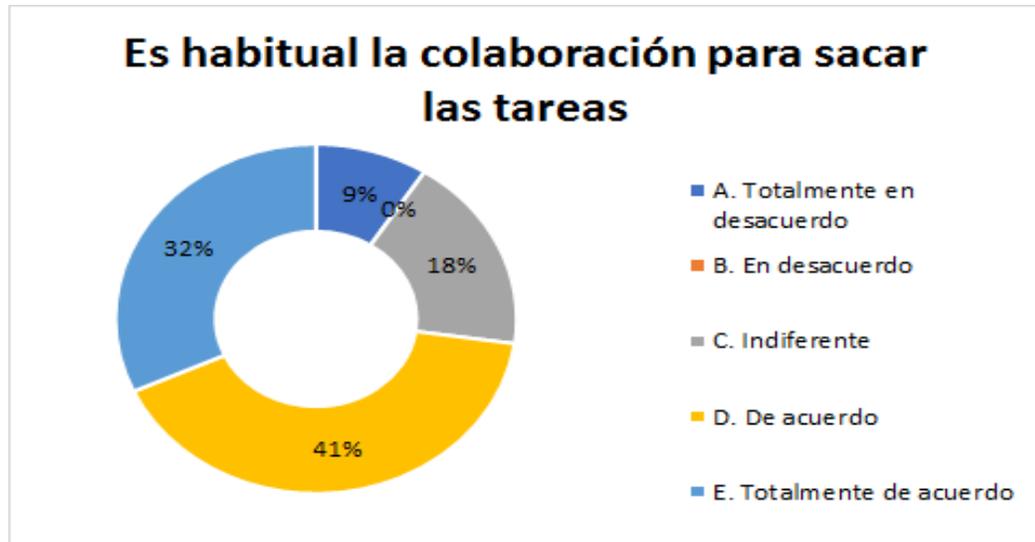
En el gráfico n°8, muestra que el 25% del total de la población que se le aplicó el cuestionario está totalmente en desacuerdo de igual manera el 25% le es indiferente como se sienten satisfechos en el Departamento que están destacados, pero un 20% se contradicen unos colaboradores indican que si se encuentran de acuerdo con su satisfacción laboral en el Departamento y el otro 20% dice que están en desacuerdo y el 10% de la población están totalmente de acuerdo con su satisfacción.



**Gráfico n° 9 La relación con los compañeros de trabajo**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

La información que brinda el gráfico anterior, evidencia que del total de la población que fue aplicado el cuestionario muestra que un 30% la relación entre los compañeros de trabajo para estos colaboradores le es indiferente, el 25% está en desacuerdo por motivos que no tienen compañerismo entre ellos, el 25% está en desacuerdo que tienen buena relación con sus compañeros de trabajo y un 10% están completamente de acuerdo.



**Gráfico n° 10 Es habitual la colaboración para sacar las tareas**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

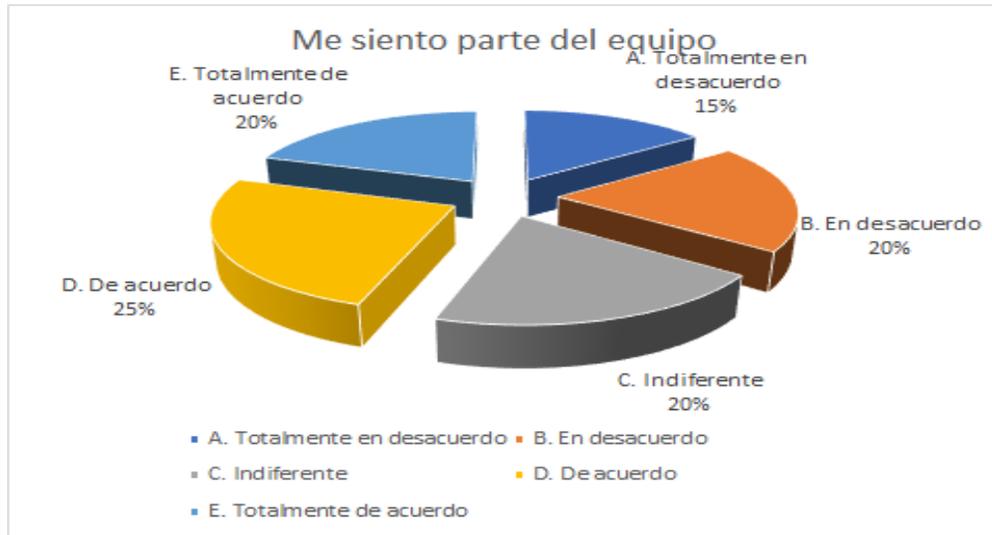
En el gráfico n° 10, se evidencia que, en la Asociación Obras del Espíritu Santo, en el ambiente de trabajo el 41% están totalmente de acuerdo la participación para desempeñar las labores como trabajo en equipo, al igual que el 32% de los colaboradores están total acuerdo, seguido de un 18% les es indiferente y a un 9% no están totalmente de acuerdo, que sus compañeros les colaboren para poder cumplir con la tarea asignada, por lo que se evidencia la falta de compañerismo entre los colaboradores en las distintas áreas que conforman.



**Gráfico n° 11 La atmósfera del lugar de trabajo**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

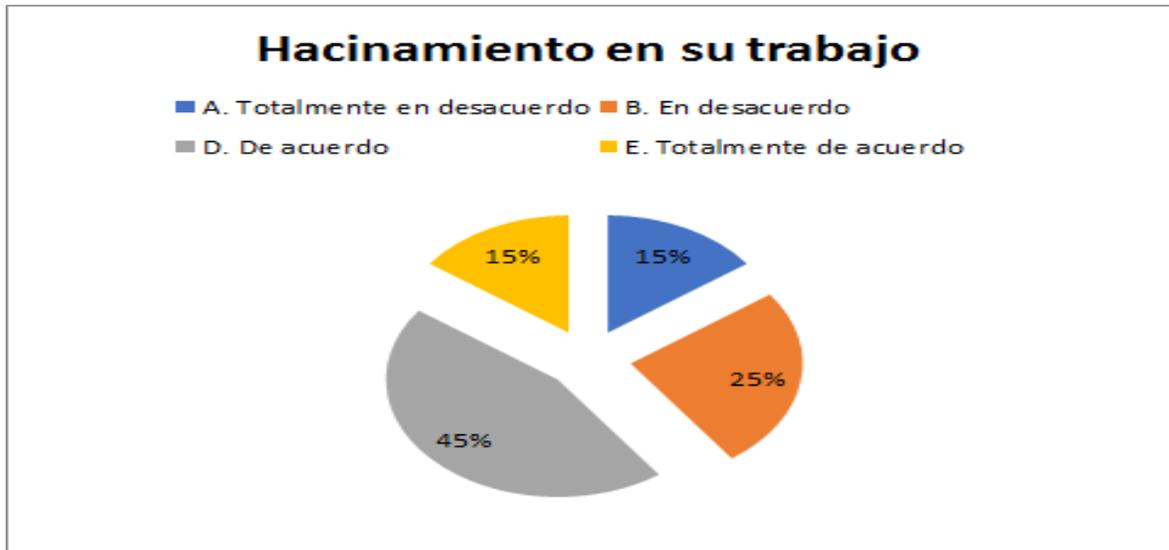
El gráfico n°11, evidencia que el 30% de la población se encuentra generalmente satisfecha con la atmósfera que se presenta en su lugar de trabajo sintiendo un lugar agradable, el otro 25% opina que es casi siempre desagradable, el 20% indica que es extremadamente calurosa, fría, aireada o polvorienta y un 10% la mayor parte del tiempo es excelente, se debe de estudiar las causas más dominantes en la Asociación Obras del Espíritu Santo.



**Gráfico n° 12 Me siento parte del equipo**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

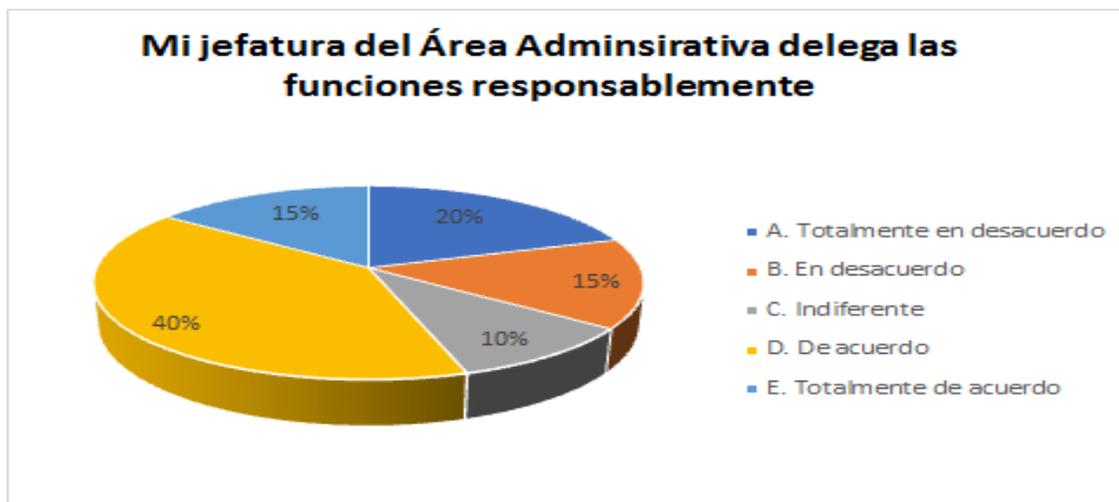
Cabe indicar que el gráfico n°12, evidencia que el 25% del total de la población que se le aplicó el cuestionario se siente parte del equipo de trabajo, niveles muy bajos de pertenencia dentro de la organización, el 20% se encuentra a gusto con ser parte del equipo de trabajo, el 15% en desacuerdo y siente que no pertenece al equipo, el 20% está totalmente en desacuerdo, más el otro 20% le es indiferente pertenecer al grupo de trabajo lo cual es un indicador peligroso ya que existe la presencia de que el personal se puede retirar de la organización por no sentirse a gusto e identificado.



**Gráfico n° 13 Hacinamiento en su trabajo**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

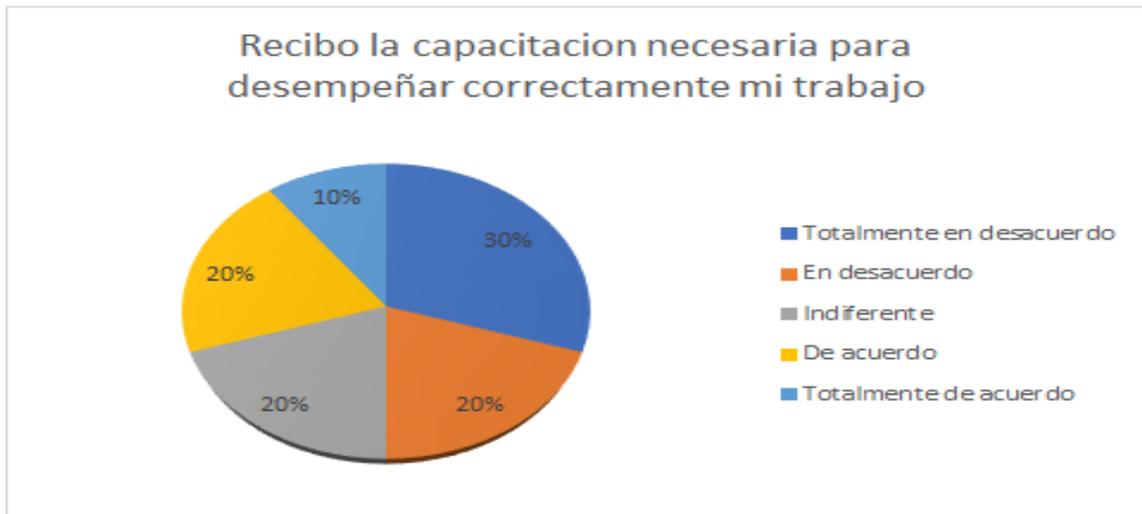
La información que brinda el gráfico anterior, evidencia que del total de la población que fue aplicado el cuestionario refleja que un 45% se mantiene en hacinamiento en su lugar de trabajo, lo cual no es bueno porque debe de existir un espacio cómodo y acorde para que desarrolle su trabajo y por consiguiente se puedan mover fácilmente en su área de trabajo, el 25% indica que no existe hacinamiento, el 15% en total desacuerdo, el otro 15% está seguro que se encuentran totalmente hacinados en las áreas de trabajo que se destacan en la Asociación Obras del Espíritu Santo.



**Gráfico n° 14 Mi jefatura del área administrativa delega las funciones de manera responsables**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

Cabe indicar que el gráfico n°14, evidencia que el 40% del total de la población que se le aplicó el cuestionario está de acuerdo con que la jefatura administrativa conoce cómo delegar las funciones responsablemente, el 20% está totalmente en desacuerdo con la delegación de las funciones, el 10% indicó que le es indiferente le deleguen funciones, el 15% está en desacuerdo con las funciones cómo se distribuyen, el otro 15% está totalmente en acuerdo que se delegan las funciones de manera responsable.



**Gráfico n° 15 recibo capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

El gráfico anterior refleja que el 30% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo que reciben las capacitaciones necesarias para poder retroalimentarse y adquirir conocimiento para el buen desempeño de sus labores, en la Asociación Obras del Espíritu Santo, por lo que un 20% de ellos están en acuerdo al igual que otros colaboradores que les es indiferentes o en desacuerdo si les dan capacitación de acuerdo a sus labores para sentirse comprometidos, solo el 10% evidencia que están totalmente en acuerdo que reciben la capacitación necesaria requerida para su buen desempeño y logro de los objetivos según sus tareas.



**Gráfico n° 16 Motivado para realizar su trabajo**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

Cabe indicar que en el gráfico n°16, evidencia que el 50% del total de la población que se le aplicó el cuestionario se encuentra motivado, el 30% está motivado totalmente, el 10% está en total desacuerdo a la motivación que mantienen dentro de la Asociación Obras del Espíritu Santo, el otro 10% está en desacuerdo.



**Gráfico n° 17 Sugerencias para mejorar el área administrativa**

**Fuente:** Elaboración propia del investigador, a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo. Agosto 2023

El gráfico n°17, evidencia que los colaboradores en un 30% del total de la población que se le aplicó el cuestionario está en desacuerdo con las extensas jornadas laborales, el 25% cree que se debe mejorar la comunicación interna, y el 25% indica que se debe mejorar la motivación laboral en la Asociación Obras del Espíritu Santo, de acuerdo como se maneja la comunicación interna, y otro punto a tomar en cuenta es las capacitaciones debido a que el 15% indica que se debe mejorar el área administrativa a fin de obtener satisfacción laboral un 5% indica que se requiere más incentivos salariales para lograr mejorar en el área administrativa y así su satisfacción laboral.

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA PROGRAMAS DE IMPLEMENTACIÓN AOES**



## **INDUCCIÓN**

### **PROGRAMA PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

#### **Gestión del Empleo**

#### **UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**AGOSTO, 2023**

## INTRODUCCIÓN

El programa de inducción tiene como propósito fundamental de lograr que colaborador(a) nuevo(a) identifique a la Asociación Obras del Espíritu Santo (AOES), como una organización que interactúa entre sí, que busca el buen desempeño de parte de cada uno de los colaboradores impactando positivamente sobre el logro de los objetivos organizacionales.

Es importante rescatar que cuando un colaborador ingresa por primera vez a una empresa u organización se presentan con ánimo, positivismo y con ganas de dar lo mejor de sí para poder desempeñar con calidad sus funciones del puesto y poder aportar para el logro y cumplimiento de las tareas y por consiguiente de los objetivos. Es por tal razón la importancia de implementar el programa de inducción y que se considere al personal idóneo y capacitado para exponer y presentar la labor que se realiza en las distintas áreas de trabajo que conforman la AOES, de la forma que se aborde los temas será una fortaleza para que el colaborador nuevo se sienta identificado, apoyado, adaptado e integrado en el equipo de trabajo y con sentido de pertenencia en la organización.

Se procede a presentar la propuesta de un programa de Inducción, con el fin de que sea implementado en la Asociación Obras del Espíritu Santo (AOES).

Cabe indicar que la propuesta es realizar por año tres veces, indicando con el personal que ingresa desde enero hasta marzo, realizando la primera actividad en abril, de abril a junio la segunda inducción, programada para el mes de julio y posteriormente los ingresos de julio a setiembre, se realizará la tercera inducción para el mes de octubre a fin de que cada uno de los colaboradores sea capacitado, según corresponda.

## Programa de Inducción

Bienvenida: El Encargado de Recursos Humanos debe estar preparado para recibir al colaborador y únicamente en casos muy excepcionales se debería delegar esta función al compañero guía.

Cabe indicar que las actividades planeadas se asignan según el orden específico de numeración y debe de ser evitada su alteración.

	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Palabras de introducción por parte de la Jefatura de Recursos Humanos, las cuales deben tener como propósito disminuir la ansiedad del colaborador. Se presenta como encargado, da la bienvenida y trata de generar un ambiente de confianza, pues esta primera impresión influye en la actitud que el nuevo colaborador tendrá hacia el trabajo.	Jefatura de Recursos Humanos
<b>2</b>	Hacer una breve exposición del Programa de Inducción en el cual va a participar el colaborador. Esta exposición se puede hacer de acuerdo al Programa de Inducción.	Jefatura de Recursos Humanos
<b>3</b>	Presentación de los (las) Asistentes de Recursos Humanos, con el propósito de explicarle las funciones específicas que este va asumir durante el programa de inducción. Hacer un diálogo entre el supervisor Asistente de Recursos Humanos y el colaborador para crear un clima de confianza.	Encargado de Recursos Humanos
<b>4</b>	Presentación ante los compañeros de la organización de cada Departamento. Cada vez que se presente ante un compañero se debe hacer una breve descripción de las funciones que realiza este último.	Asistente de Recursos Humanos

<b>5</b>	Explicar la importancia del uso del chaleco a los colaboradores y que deben solicitarlo con un carnet que les facilita por la Unidad de Recursos Humanos o la cédula de identidad.	Encargado de Recursos Humanos
<b>6</b>	Indicar los horarios y tiempos de alimentación (desayuno, almuerzo, café), así como los lugares disponibles para ingerir los alimentos.	Asistente de Recursos Humanos
<b>7</b>	Informar dónde están ubicados los servicios sanitarios, baños, fuentes de agua, pilas, zonas de seguridad, entre otros.	Asistente de Recursos Humanos
<b>8</b>	Mostrar lugares específicos de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.	Asistente de Recursos Humanos
<b>9</b>	Explicar el procedimiento para el registro o marca de asistencia y el lugar donde debe hacerlo; es decir donde se encuentra ubicado el reloj marcador.	Asistente de Recursos Humanos
<b>10</b>	En caso de llegada tardía o ausencia explicarle como justificar, que documentos aportar cuando se requiere.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
<b>11</b>	Explicar las funciones básicas de la organización, los principales procesos de trabajo. (De existir un Manual de Puestos se le recomienda la lectura y posteriormente evacuar dudas).	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
<b>12</b>	Explicar las relaciones internas y externas de la organización con otras empresas, así como cuales empresas, departamentos u oficinas están involucradas directa o indirectamente para el cumplimiento de sus funciones y procesos.	Jefatura de Recursos Humanos
<b>13</b>	Se realiza un recorrido por los lugares de uso frecuente.	Asistente de Recursos Humanos
<b>14</b>	Explicar muy detalladamente las funciones que desempeñara en la organización, además del cómo hacer los procedimientos específicamente, sus obligaciones y responsabilidades del cargo que debe desempeñar el colaborador, así como facilitarle y explicarle la normativa que regula sus funciones.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos

<b>15</b>	Indicar los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores dentro de la organización AOES, así como el procedimiento a seguir para solicitarlo cuando este se requiera.	Asistente de Recursos Humanos
<b>16</b>	Mostrar la ubicación del comedor y explicar algunos detalles sobre su funcionamiento, dentro de los que puede incluir, horario y la utilización del micro hondas.	Asistente de Recursos Humanos
<b>17</b>	Entregarle una guía de telefónica interna y rutas que debe cubrir, dar una breve explicación del como trasladarse por ejemplo, con quien y a quien debe contactar cuando cumpla sus funciones	Asistente de Recursos Humanos
<b>18</b>	Explicar el proceso, tramite y ubicación de los equipos para fotocopiado de documentos, así como el funcionamiento de otros equipos de uso general	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
<b>19</b>	Indicar la ubicación y el sistema de archivo interno (facturas) y externo en la organización, describiendo brevemente el procedimiento que se debe seguir cuando se requiere consultar una factura.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
<b>20</b>	Informar sobre sitios aledaños a la organización que pueden ser de interés para el colaborador como: farmacias, supermercados, parada de autobuses, oficina de bancos, cajeros automáticos, oficina de correos, teléfonos públicos, restaurantes.	Asistente de Recursos Humanos
<b>21</b>	Informar de las actividades Espirituales y Sociales internas que se realizan en la organización, tales como: celebración de cumpleaños, día de la madre, día del padre, Santas Eucaristías, capacitaciones, entre otros.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos

Además, se recomienda que el supervisor o Encargado de Recursos Humanos realice una reunión con el colaborador para discutir lo ocurrido durante el día y si es necesario, contestar preguntas que formule el nuevo funcionario, o bien para agregar algún comentario importante.

## **SALARIO EMOCIONAL**

## SALARIO EMOCIONAL

	<b>Actividad Salario Emocional</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	<p><b>Horario Flexible:</b> A los colaboradores que muestren empatía con la AOES, podrán solicitar horarios flexibles, una vez revisada su asistencia en un periodo comprendido en semestres, al no presentar tardías, ausencias, incapacidades, permisos, podrán realizar sus funciones en horario diferente a los demás colaboradores, el exigir un horario restricto no es sinónimo de productividad.</p>	<p>Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos</p>
<b>2</b>	<p><b>Desarrollo de la carrera profesional:</b> Los participantes podrán disfrutar de beneficios como becas económicas o dar el beneficio de permisos para ausentarse al trabajo para asistir a cursos, charlas, talleres o capacitaciones de formación en horas de su jornada, sean impartidos por universidades o en institutos, siempre que demuestren interés en formación educativa y mantengan un promedio de calificaciones, podrán renovar su beneficio de estudio, aportando las evaluaciones obtenidas, con su certificación respectiva. Las ayudas pueden ser económicas, para el pago de alguna materia o matrícula.</p>	<p>Junta Directiva con supervisión de la Jefatura de Recursos</p>
<b>3</b>	<p><b>Servicio de guardería:</b> Los colaboradores de la AOES podrán disponer del servicio de guardería para sus hijos a fin de que no incurran en un gasto extra de su salario, durante el tiempo que asisten al kínder, escuela o colegio y si el colaborador asiste al programa de desarrollo de la carrera profesional este se extenderá hasta el regreso del mismo al lugar de trabajo.</p>	<p>Asistente de Recursos Humanos</p>
<b>4</b>	<p><b>Días de jornadas libres o de licencia:</b> Los empleados que celebren el cumpleaños, podrán disfrutar de medio día libre de su jornada a fin de que pueda compartir con sus familiares</p>	<p>Asistente de Recursos Humanos</p>

	fuera del ambiente laboral, sea licencias por el fallecimiento de un familiar cercano, el nacimiento de un hijo, además sus días de vacaciones o festivos se puede prolongar los permisos de paternidad o maternidad, o facilitar jornadas flexibles o reducidas.	
5	<b>Ofrece reconocimiento personal:</b> Los colaboradores que se desempeñen de manera eficaz y eficiente en sus labores, que demuestre iniciativa, que puedan disponer de un tiempo extra para desempeñar su labor, que siempre esté atento a cumplir con sus funciones, se le entregará un reconocimiento	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
6	<b>Crea un lugar de trabajo agradable:</b> Los colaboradores contarán con un espacio placentero, recreativo, entretenido dentro del edificio de AOES que contarán con microondas, sillas, mesas e incluso un espacio privado para las funcionarias que se mantengan en estado de lactancia, dispongan de dichos espacios en tiempo de óseo, a fin de mantener interrelación con los otros colaboradores, con igualdad de disfrute.	Jefatura de Recursos Humanos
7	<b>Ofrece asesorías gratuitas:</b> Todos los colaboradores miembros de la AOES se les ofrecerá este tipo de servicio de manera gratuita en el momento que requieran acudir a asesoramiento profesional de índole legal o psicológico.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
9	<b>Actividades de voluntariado:</b> Los colaboradores con mejor rendimiento en sus labores podrán asistir a las actividades promovidas por la AOES, podrán disfrutar horas libres para que asistan a dichas actividades de voluntariado	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos

# **PROGRAMA DE CAPACITACIONES**

## PROGRAMA DE CAPACITACIONES

	<b>Actividad Programa de capacitaciones</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	<b>Proceso de capacitación continua:</b> Los colaboradores de la AOES deben de estar preparados para avanzar profesionalmente hacia mejores oportunidades laborales dentro de la organización.	Jefatura de Recursos Humanos
<b>2</b>	<b>Sistema de capacitaciones practicas:</b> Capacitar el personal para que aprenda un trabajo mientras aprende estructurado, retroalimentando lo aprendido en sus labores, desarrollando y aprendiendo tareas básicas.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
<b>3</b>	<b>Sistema de Capacitación preventiva:</b> Los miembros de la AOES serán capacitados a fin de que con el paso de los años mantengan estrecha relación con los procesos del desarrollo organizacional, además en este sentido desarrollar diagnósticos dirigidos a mejorar	Jefatura de Recursos Humanos
<b>4</b>	<b>Capacitación para el Desarrollo de Carrera:</b> Realizar alianzas estratégicas con el INA a fin de que se les otorguen espacios en los diferentes cursos que ofrece de manera virtual, en materia de ofimáticas, base de datos Access y operador de Sistema de Información, a fin de ir profesionalizando los colaboradores de AOES.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
<b>5</b>	<b>Realizar capacitaciones en temario de mejorar como persona a los colaboradores:</b> El temas de Relaciones Humanas, paciencia y tolerancia, inteligencia emocional, resoluciones alternativas de conflictos, armonía y equilibrio personal y laboral, trabajo en equipo, comunicación, una vida con propósito, liderazgo, toma de decisiones, creatividad, mejora continua, empoderamiento, seguridad, valentía, perseverancia y resiliencia.	Siendo que es un programa de capacitación se realizara por medio de una donación de empresas patrocinadoras

## Cronograma de Capacitaciones

**Responsable: Jefatura de Recursos Humanos**

Actividad a desarrollar	Meses										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Comunicación	X										
Taller relaciones humanas		X									
Mejoramiento clima organizacional			X								
Relaciones Humanas				X							
Paciencia y tolerancia					X						
Inteligencia emocional						X					
Resoluciones alternativas de conflictos		X					X				
Armonía y equilibrio personal y laboral					X			X			
Trabajo en equipo						X			X		
Una vida con propósito										X	
Liderazgo			X								X
Toma de decisiones	X				X						
Creatividad						X					
Mejora continua			X					X			
Seguridad y valentía				X					X		
Empoderamiento	X						X				X
Perseverancia y resiliencia		X			X						

Nota: Durante el mes de diciembre no se realizan capacitaciones por las actividades de la fiesta de la Alegría dirigida a niños de bajos recursos donde acuden alrededor de 38 000 mil niños (este año se pretende llegar a 45.000 niños)

**TEAM BULDING**  
**CONSTRUCCION DE EQUIPOS**

## ACTIVIDADES PROGRAMA DE TEAM BULDING

	<b>Actividad Programa de Team Bulding</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	<p><b>Iniciación:</b> Los colaboradores de la AOES se deben trasladar a las instalaciones del Parque de la Alegría, especialmente útiles cuando hay personas nuevas en el departamento, o cuando los miembros de un equipo no funcionan en la práctica.</p> <p>Por ejemplo, se colocarán en círculo y se les permitirá utilizar el teléfono celular, a fin de que se cree una melodía con sus tonalidades, cada participante sonará el tono utilizado en su celular, a fin de crear una melodía que sea armoniosa y agradable, realizando reubicación de los colaboradores dentro del círculo a fin de que se logre dicho objetivo.</p>	Jefatura de Recursos Humanos
<b>2</b>	<p><b>Jugando a ser niños:</b> Se dividirán los colaboradores en grupos de tres a cuatro, miembros y se les dispersará por el parque a fin de entregarles tres rompecabezas de 25 piezas a cada grupo, los cuales deberán armarlos y poner un punto central donde deben llevarlos ya armados y el grupo termine en el menor tiempo posible ganará un premio sorpresa.</p>	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
<b>3</b>	<p><b>Fortaleza:</b> Se dividirán los colaboradores en parejas, se les hace entrega de pliegos de papel periódico blanco, dos pilas y cada uno deberá poner diez fortalezas y diez debilidades del compañero, esto sin que se los intercambien entre los mismos, una vez finalizado deberán regresar al punto de partida, posteriormente se leerán en voz alta los carteles, quien sea la última pareja deberá realizar un castigo que será dar vueltas a la canela por treinta repeticiones continuas.</p>	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
<b>4</b>	<p><b>Agua Caliente:</b> Se desarrolla al aire libre, en grupos de seis colaboradores, los equipos tienen que transportar un bidón de agua altamente caliente hasta un depósito ubicado en la parte contraria a la ubicación de cada grupo, el transporte se da en</p>	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos

	<p>unas condiciones realmente limitantes por tiempo, recursos, penalizaciones, quien deja caer gotas de agua deberá regresar diez pasos, y no podrán avanzar por cinco segundos, y que no se produzcan caída de agua caliente a sus miembros ya que quien se moje quedaran eliminados por un tiempo de treinta segundos, los equipos tendrán que poner a prueba su compañerismo, creatividad, iniciativa, estrategias, para resolver las dificultades del transporte y no perder compañeros en el traslado</p>	
5	<p><b>Dibuja a ciegas:</b> Divide a tu equipo en parejas y pídeles que se sienten espalda con espalda, entrégales un pliego de cartulina color blanca, un pilot, a ambos se les deberá entregar una fotografía de diferentes paisajes, el que tiene la imagen deberá dar instrucciones a su compañero sobre cómo dibujarla sin decirle lo que es. El que tiene la cartulina en blanco tendrá que intentar dibujar el paisaje que se le entrego al compañero, únicamente con las instrucciones de su compañero.</p>	<p>Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos</p>
6	<p><b>Lo mejor de mi vida es ...:</b> Coloca a los colaboradores en círculo y que cierren los ojos, que piensen durante un minuto en cuáles han sido los mejores momentos de su vida. Una vez pasado el minuto, con los ojos todavía cerrados, pide a cada miembro que escoja un momento en particular que le gustaría revivir lo mejor que le ha pasado en su vida, el orden será determinado por el organizador únicamente quien empieza jugando, los demás serán seleccionados por el miembro inicial y así sucesivamente.</p>	<p>Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos</p>
7	<p><b>Juana chunches:</b> Se dividirán los colaboradores en grupos de seis miembros, se les entregara sobres cerrados con una lista que deberán buscar y encontrar entre el grupo, como lo son gacillas, monedas, cedula que termine en un número</p>	<p>Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos</p>

	determinado, billetes, corta uñas, fotos de hijos, una vez recolectado todos los objetos el grupo se presentara al punto de partida con el listado completo, el último grupo recibirá una sanción de realizar veinte sentadillas cada uno de los miembros del equipo.	
8	<b>Teléfono roto:</b> Se separan los colaboradores en parejas, se le vendan los ojos, se les entregara un vaso plástico agujerado en el centro con un cable de aproximadamente metro y medio, se les leerá por pareja un mensaje, las frases serán máximo de diez palabras, los colaboradores se divierten al escuchar cómo un mensaje se va distorsionando al ser transmitido a lo largo de la cadena de participantes y el grupo de colaboradores que transmita el mensaje de manera correcta ganara el juego.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
9	<b>Jugando al mejor chef:</b> Dividirá a sus colaboradores en grupos de cinco participantes, le vendará los ojos a cada miembro, colocará una mesa cuadrada de 2x2 y colocará diferentes platos con productos a saber manzanas, banano, chile, cebolla, yogurt, papas fritas, yuca, mantequilla, aceite vegetal, cada grupo deberá enviar un participante a probar uno de los platillos y si adivina el sabor continuara participando, de lo contrario el miembro del grupo quedara eliminado, hasta lograr que solo los mejores queden participando.	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos
10	<b>Operación triunfo:</b> Colocará a los colaboradores en círculo, con los ojos vendados, deberán despojarse de sus zapatos y cada participante deberá pasar por un grupo de hojas secas de árboles, previamente colocadas y deberán ingeniárselas para pasar al centro del grupo sin ser escuchado por sus compañeros, una vez que el colaborador es detectado por	Jefatura de Recursos Humanos o Asistente de Recursos Humanos

<p>alguno de sus compañeros deberá regresar el círculo y este nuevo se levantará a intentarlo. Cabe mencionar que se utilizara un teléfono celular con música a fin de dificultar el oído de los que permanecen sentados en el círculo, quien logre llegar al centro ganara el juego.</p>	
---	--

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El objetivo de esta investigación fue de realizar un diagnóstico de clima laboral para detectar ineficiencias en la Asociación Obras del Espíritu Santo, donde se aplicaron cuestionarios a distintos colaboradores de las distintas áreas administrativas y operativas que la conforman, los resultados obtenidos al aplicar este instrumento de medición de clima laboral se puede evidenciar discrepancias que se harán recomendaciones para mejorar el clima laboral de AOES y que sea más agradable.

### **CONCLUSIONES**

- La mayoría de los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo no mantienen una relación afectiva, ni amistosa, por lo que será una tarea del Departamento de Recursos Humanos cree las herramientas necesarias a fin de mejorar las relaciones humanas en la organización, a través de inducción, capacitaciones mensuales con diferentes temáticas como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, talleres de integración, entre otros.
- Los colaboradores en su gran mayoría no se encuentran comprometidos con la Asociación Obras del Espíritu Santo, lo que podría generar un problema de empatía con lo que se podría dar una salida de personal importante debilitando los equipos operativos ya conformados.
- Existen debilidades de información interna de dónde y cómo reciben la divulgar la misión y la visión de la Asociación Obras del Espíritu Santo, no son bien conocidas, que somos y qué queremos ser debe ser el ADN de los colaboradores.
- Se notan falencias en la definición de funciones y lo que se espera de acuerdo a la realización de las mismas, es deber del Departamento de recursos humanos, crear un manual de puestos y definir sus funciones, así mismo capacitarlos a fin de que conozcan las normas y procedimientos de la operatividad de la Asociación Obras del Espíritu Santo.

- Se evidencia que la relación entre compañeros de trabajo es muy baja, ya que la mayoría dice no tener buenas relaciones de trabajo, es deber de recursos humanos crear esos grupos de trabajo, y hacer tarea en conjunto a fin de que ganen confianza (team building) y sacarlos de esa posición de no querer relacionarse entre compañeros.
- Hay niveles muy bajos de pertenencia dentro de la organización lo cual es un indicador peligroso ya que es personal que se puede retirar de la organización por no sentirse a gusto e identificado.
- Los funcionarios se sienten en hacinamiento dentro de sus labores lo cual puede crear estrés laboral, que con el paso del tiempo desmejora la salud de los colaboradores, siendo que debe existir una inspección por Salud Ocupacional al menos para que inspecciones las instalaciones y nos deje recomendaciones para ir cumpliéndolas en medida paulatina.
- Los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo perciben que no existen políticas de capacitación para poder ejecutar sus labores para sentirse comprometidos, y lo requieren para su buen desempeño y logro de los objetivos según sus tareas.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante tener medios de divulgación, comunicación y que promuevan el valor que cada uno de los colaboradores es, para el logro y cumplimiento de los objetivos y por consiguiente lograr la misión que tienen la AOES y motivarlos para que se sientan comprometidos.
- Implementar estrategias como lo es talleres y charlas periódicamente de motivación e integración en el área de trabajo, así como el trabajo en equipo, para que los colaboradores se sientan parte de la AOES.
- Establecer un plan de capacitación de los colaboradores anualmente, para potenciar las habilidades y desarrollar el talento humano, fidelizando a los colaboradores con la AOES.

## Bibliografía

- Alcover de la Hera. Introducción a la psicología del trabajo, año, 2003, editorial McGraw-Hill / interamericana de España página 58
- Arrieta, C & Soto, M. (2014). Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, Costa Rica.
- Brunet, El Clima de Trabajo en las Organizaciones, año 2011, página 79
- Chiavenato I, (2010), introducción a la teoría general de la administración, México DF, Página 11.
- Chiavenato I. (2008). Gestión del Talento Humano. Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736 México DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9ª ed. México: Mac Graw-Hill.
- Consejo de Salud Ocupacional. (s/f). Guía para la elaboración del Programa de Salud Ocupacional. Recuperado en 30 de marzo 30, 2022, del Ministerio de Trabajo y Seguridad. Sitio web: [https://www.cso.go.cr/documentos\\_relevantes/manuales\\_guias/guias/Guia%20Programa%20Salud%20Ocupacional.pdf](https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/guias/Guia%20Programa%20Salud%20Ocupacional.pdf)
- Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos, editorial Pearson México, 1979, Página 54
- García Villamizar, Administración: teoría, proceso y práctica, Bogotá, Colombia 2007, página 73.
- Bernal, Cesar, Metodología de la Administración, economía, humanidades, y ciencias sociales, (2010) tercera edición, Pearson educación, Colombia, 2010, ISBN: 978-958-699-128-5, paginas 250, 257
- Hernández, Sampieri, Metodología de la Investigación, sexta edición, año 2010, página 4.

- Hernández, Sampieri, Metodología de la Investigación, sexta edición, año 2010, página 170
- Hernández, Sampieri, Metodología de la Investigación, sexta edición, año 2010, página 260
- Hernández, Sampieri, Metodología de la Investigación, sexta edición, año 2010, página 263
- Payne, R.L. & Pug, Organizaciones estructurales clima organizacional, Chicago: Rand McNally, 20200, Pagina 57.
- Woolfolk, (2006), Teorías conductuales del aprendizaje, página 219

# ANEXOS

## ANEXOS

UNIVERSIDAD SAN MARCOS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## CUESTIONARIO:

Estimado(a) colaborador(a):

Soy estudiante de Licenciatura en Administración de empresas en la Universidad San Marcos y me encuentro recopilando información para evaluar el clima laboral de la Asociación Obras del Espíritu Santo, específicamente en el Área Administrativa. El presente cuestionario se diseñó para identificar las percepciones que tienen los colaboradores respecto al ambiente laboral que prevalece en su área de trabajo, en este caso en el Área Administrativa, esto con la finalidad de plantear oportunidades de mejora mediante un programa de atención a los aspectos y factores que están siendo percibidos como negativos y que afectan el clima de esta Área.

Es importante indicar que el cuestionario es anónimo y lo que usted responda será estrictamente confidencial y para los fines exclusivos de esta investigación. Le agradezco de antemano la colaboración brindada y le solicitamos la mayor sinceridad al contestar las preguntas formuladas. En caso de no comprender alguna pregunta, no dude en consultar a la persona que le suministró este cuestionario. Lea detenidamente las preguntas y marque con una "X" aquella respuesta que más se ajusta a su sentir.

## **ÁREA ADMINISTRATIVA ASOCIACIÓN OBRAS DEL ESPÍRITU SANTO**

Departamento \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

### **ACTITUDES, PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO**

**1. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- A. Poco amistosos
- B. Indiferentes hacia mí
- C. Buenos
- D. Cooperativos
- E. Muy amistosos

**2. En su actitud personal, su Jefatura inmediato es:**

- A. Siempre injusto
- B. Con frecuencia injusto
- C. A veces justo, a veces no
- D. Generalmente justo
- E. Justo en todas las ocasiones

**3. Marque una de las respuestas que siguen, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:**

- A. En todo momento
- B. Buena parte del tiempo
- C. A veces
- D. Raramente
- E. Nunca

**4. ¿Se siente usted comprometido con la Asociación Obras del Espíritu Santo?**

- A. En todo momento
- B. Buena parte del tiempo
- C. A veces
- D. Raramente
- E. Nunca

**5. ¿Se siente usted orgulloso de formar parte de la Asociación Obras del Espíritu Santo?**

- A. En todo momento
- B. Buena parte del tiempo

- C. A veces
- D. Raramente
- E. Nunca

**6. Mis funciones y responsabilidades están definidas, por lo tanto, sé lo que se espera de mí.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**7. Conozco los valores, misión y visión que promueve la Asociación Obras del Espíritu Santo.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**8. Me resulta fácil expresar mis propuestas de mejora en el Área Administrativa.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**9. La comunicación interna dentro del Área Administrativa funciona correctamente.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**10. Entre los objetivos del Área Administrativa, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**11. Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos del Área Administrativa.**

- A. Totalmente en desacuerdo

- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**12. El nombre y prestigio del Área Administrativa son gratificantes para mí.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**13. En general, me siento satisfecho en el Área Administrativa.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

### **AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS**

**14. La relación con los compañeros de trabajo es buena.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**15. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**16. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta
- B. Casi siempre desagradable
- C. Ocasionalmente desagradable
- D. Generalmente satisfactoria
- E. La mayor parte del tiempo, excelente

**17. En el Área Administrativa tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo

- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**18. Me siento parte de un equipo de trabajo.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**19. El ambiente de trabajo me produce stress.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**20. Conozco los servicios que prestan otras áreas de la Asociación Obras del Espíritu Santo.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**21. Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de la Asociación Obras del Espíritu Santo.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**22. Las condiciones de trabajo del Área Administrativa son seguras (no representan riesgos para la salud).**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**23. Las condiciones ambientales del Área Administrativa (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**24. Las instalaciones de la Asociación Obras del Espíritu Santo (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, herramientas informáticas) facilitan mi trabajo.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**25. En la Unidad donde trabajo existe hacinamiento.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

### **FACTORES DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

**26. Mi Jefatura demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones y soluciona los problemas de manera eficaz.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**27. Mi Jefatura del Área Administrativa delega eficazmente funciones de responsabilidad.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**28. Mi Jefatura toma decisiones con la participación del personal del Área Administrativa.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**29. Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**30. Cuando es necesario, la Asociación Obras del Espíritu Santo me facilita capacitación.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**31. Cuando la Asociación Obras del Espíritu Santo implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la capacitación que recibo es suficiente.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**32. Mi Jefatura del Área Administrativa orienta hacia iniciativas de mejora.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**33. Estoy motivado para realizar mi trabajo.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**34. Reconozco que las tareas que realizo en la Asociación Obras del Espíritu Santo son importantes para que este crezca.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente

- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**35. Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**36. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**37. La organización me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.**

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indiferente
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**

**38. Por favor, señale tres sugerencias de mejora en el Área Administrativa que considere prioritarias en busca de mejorar todo lo concerniente a la satisfacción laboral de los colaboradores:**

- 1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**39. Otros comentarios:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

---

---