



San Marcos

UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**APLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DE
LAS HABILIDADES DIRECTIVAS COMO UN MEDIO PARA
GESTIONAR EL CAMBIO EN EL ÁREA DE GESTIÓN
CONTRATACIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN LOGÍSTICA DEL
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD UBICADO EN
EL PLANTEL DE COLIMA, A RAÍZ DE LAS MODIFICACIONES EN
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DURANTE EL PRIMER
SEMESTRE DEL AÑO 2023**

GINETH PRISCILA ZAMORA BARAHONA

TUTOR: CARLOS BEJARANO CHACÓN

18 DE SETIEMBRE DE 2023



**#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL**



**APRENDIZAJE
AUMENTADO**

Acta de aprobación del proyecto

Agradecimiento (opcional)

Al haber logrado concluir este especial proyecto solo puedo decir ¡Gracias!

Lo hermoso de este proyecto es el enfoque humano y por lo cual le agradezco a todos los colaboradores del área en investigación, especialmente a Ancy Efer, Melyssa, Francisco y Luis Diego quienes me permitieron un acercamiento individual y me brindaron todo su apoyo.

Gracias especialmente a mi esposo Daniel porque sin su apoyo incondicional este trabajo no hubiera sido posible, han sido la suma de varios acontecimientos que más allá de lo académico han sido el resultado del amor.

Dedicatoria (opcional)

A mi esposo, amigo y compañero de vida, por siempre estar a mi lado.

Declaración Jurada

Tabla de contenidos

Acta de aprobación del proyecto	ii
Agradecimiento (opcional)	iii
Dedicatoria (opcional)	iv
Declaración Jurada.....	v
Tabla de contenidos	vi
Tabla de gráficos.....	xi
Tabla de gráficos.....	xi
Tabla de tablas	xi
Tabla de ilustraciones	xi
Resumen Ejecutivo	xiii
Abstract.....	xiv
Palabras claves	xv
Introducción	xvi
Capítulo I: Problema y propósito.....	17
1. Estado actual de la investigación.....	18
1.1. Antecedentes	18
1.2. Síntesis de antecedentes	19
1.2.1. Referentes nacionales.....	19

1.2.2.	Referentes internacionales	20
1.3.	Formulación del problema de investigación y su sistematización.....	21
1.3.1.	Formulación del problema de investigación	21
1.3.2.	Sistematización del problema	21
1.4.	Justificación del estudio de investigación.....	21
1.4.1.	Justificación teórica.....	21
1.4.2.	Justificación metodológica.....	22
1.4.3.	Justificación práctica.....	22
1.5.	Objetivos del estudio	22
1.5.1.	Objetivo general.....	22
1.5.2.	Objetivos específicos	23
1.6.	Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación	23
1.6.1.	Delimitaciones	23
1.6.2.	Limitaciones.....	23
1.6.3.	Alcances.....	24
Capítulo II:	Marco Teórico	25
2.	Marco situacional	26
2.1.	Antecedentes de la empresa.....	27
2.1.1.	Reseña histórica	27
2.1.2.	Misión, visión, valores	28

2.1.3.	Organigrama.....	29
2.2.	Análisis del entorno	30
2.2.1.	Análisis FODA-CAME.....	31
2.2.2.	Fuerzas competitivas.....	32
2.2.3.	Ventaja competitiva	32
2.3.	Marco teórico.....	33
2.3.1.	Antecedentes de la investigación	33
2.3.2.	Bases teóricas.....	33
2.3.3.	Bases legales	41
2.3.4.	Sistema de variables.....	41
2.3.5.	Definición de términos básicos	43
Capítulo III: Marco Metodológico.....		45
3.	Definición del enfoque metodológico y método de investigación	46
3.1.	Metodología de la investigación	46
3.2.	Enfoque metodológico	46
3.3.	Tipo de investigación.....	47
3.4.	Método de investigación.....	47
3.5.	Diseño de la investigación	47
3.6.	Sujetos de información	48
3.6.1.	Sujetos, muestra o conjunto investigado.....	48

3.6.2.	Fuentes de información	48
3.7.	Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos	48
3.7.1.	Instrumentos	48
3.7.2.	Técnicas	49
3.7.3.	Confiabilidad.....	49
3.7.4.	Validez	50
Capítulo IV:	Análisis de datos	52
4.	Análisis de resultados	53
4.1.	Aplicación de instrumento (s).....	53
4.2.	Tabulación	53
4.3.	Análisis del resultado (s).....	53
4.3.1.	Análisis y datos de la observación	54
4.3.2.	Análisis y datos de las entrevistas	56
4.4.	Análisis integral de los datos y resultados obtenidos	59
Capítulo V:	Conclusiones y recomendaciones	62
5.	Conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.....	63
5.1.	Conclusiones.....	63
5.2.	Recomendaciones	64
6.	Introducción.....	67
6.1.	Objetivos.....	67

6.2. Estrategia	67
6.2.1. Táctica (acciones)	67
6.2.2. Técnicas	74
6.2.3. Indicadores	75
6.2.4. Controles	75
6.2.5. Optimización	75
6.2.6. Cronograma (tácticas y técnicas)	75
6.2.7. Presupuesto	76
6.3. Consideraciones generales de la propuesta.....	76
Bibliografía.....	15
Anexos	19
Anexo 1. Respuestas de entrevistas	15
Anexo 2. Imágenes-evidencia de entrevistas	15
Anexo 3. Resultados de la observación	15

Tabla de imágenes

Imagen 1: Organigrama Instituto Costarricense de Electricidad	29
Imagen 2: Organigrama Dirección Logística.....	30
Imagen 3: Análisis FODA del área Gestión Contratación Pública. Elaboración propia.....	31
Imagen 4: Caricatura resistencia al cambio https://www.elpilotoqueescribe.com.ar/1/resistencia-al-cambio/	35
Imagen 5: Habilidades directivas. Tomado de (Moreno Valero, 2020)	38

Tabla de gráficos

Gráfico 1: Resultado de datos de entrevista	56
Gráfico 2: Resultado de datos de entrevista	57

Tabla de tablas

Tabla 1 respuestas de las respuestas de la entrevistas	16
--	----

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama Instituto Costarricense de Electricidad.....	29
Ilustración 2: Organigrama Dirección Logística	30
Ilustración 3: Análisis FODA del área Gestión Contratación Pública	31
Ilustración 4: Caricatura resistencia al cambio	35
Ilustración 5: Habilidades directivas	38

Ilustración 8: Matriz de administración del tiempo 75

Resumen Ejecutivo

Los principales cambios identificados mediante la implementación de la observación y la entrevista a los colaboradores son: a) la incorporación de nuevo personal, b) los cambios en la estructura organizacional, c) el aumento de cargas laborales y d) el aprendizaje de nuevas gestiones. Las principales manifestaciones de la resistencia al cambio fueron: a) baja participación de los colaboradores en las sesiones de trabajo, b) el absentismo con la dificultad de localizar a los trabajadores en teletrabajo durante la jornada laboral, c) disminución de la productividad debido a la insuficiencia de tiempos para la ejecución de las labores por el incremento de actividades, aumento de carga laboral, distribución del trabajo y falta de personal, d) sabotaje mediante oposición verbal de algunos colaboradores que indican disconformidad y molestia sobre los controles establecidos por el coordinador del área generando comentarios negativos y afectando el ambiente de trabajo, e) bajo compromiso por la inadaptación a los cambios, el cuestionamiento a las instrucciones giradas por el coordinador, la segmentación de las cargas de trabajo e incluso el evitar la asignación de trabajo. Las habilidades directivas identificadas fueron la capacidad de resolución de conflictos, inteligencia emocional y el impulso a los procesos; y en menor medida la delegación, organización y gestión de tiempo.

Se propone una estrategia enfocada en los elementos del comportamiento organizacionales de las personas, la estructura organizacional, tecnología y ambiente, así como el desarrollo de habilidades directivas interpersonales, sociales, de comunicación, directivas y de liderazgo para aumentar la motivación, la recompensa y feedback entre los colaboradores.

Abstract

The main changes identified through the implementation of observation and interviews with collaborators are: a) the incorporation of new personnel, b) changes in the organizational structure, c) the increase in workloads and d) the learning of new management. The main manifestations of resistance to change were: a) low participation of collaborators in work sessions, b) absenteeism with the difficulty of locating teleworking workers during the work day, c) decreased productivity due to the insufficient time for the execution of tasks due to the increase in activities, increase in workload, distribution of work and lack of personnel, d) sabotage through verbal opposition from some collaborators who indicate disagreement and annoyance with the controls established by the coordinator of the area generating negative comments and affecting the work environment, e) low commitment due to non-adaptation to changes, questioning the instructions given by the coordinator, segmentation of workloads and even avoiding work assignment. The management skills identified were the ability to resolve conflicts, emotional intelligence and the drive for processes; and to a lesser extent delegation, organization and time management.

A strategy is proposed focused on the elements of people's organizational behavior, organizational structure, technology and environment, as well as the development of interpersonal, social, communication, managerial and leadership skills to increase motivation, reward and feedback. among collaborators.

Palabras claves

- **Comportamiento organizacional:** el estudio del impacto de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, realizando un análisis de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. Sus elementos son: las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente (entorno)
- **Habilidades directivas:** las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. Entre éstas se mencionan habilidades interpersonales, sociales, de comunicación, directivas y de liderazgo.
- **Resistencia al cambio:** aquellas situaciones que viven o experimentan los empleados que se ven empujados hacia un proceso de cambio que implica modificaciones en sus hábitos y rutina. Sus manifestaciones incluyen la baja participación, el absentismo, el bajo compromiso, baja productividad y el sabotaje.
- **Cambio organizacional:** es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión.

Introducción

El área Gestión de Contratación Pública (GCP), forma parte de la Dirección Logística y esta a su vez, de la Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales del Instituto Costarricense de Electricidad, encargándose de la adquisición a nivel institucional de: equipos de protección especial, uniformes, trajes ejecutivos, escaleras, zapatos, vehículos, llantas y baterías, suministros de oficina y servicios de mensajería e impresión y servicios de productos de impresión a gran formato para toda la población ICE.

Derivado de una reestructuración en la estructura organizacional los colaboradores han experimentado una serie de cambios importantes a nivel de estructura, jefaturas, procesos y actividades.

En el presente proyecto de investigación se identificarán los principales cambios ocurridos y las principales manifestaciones de la resistencia al cambio que se han dado derivado de estos; asimismo se identificarán las habilidades directivas presentes en su jefatura con el propósito de proponer una estrategia enfocada a cada uno de los elementos del comportamiento organizacional y las habilidades directivas necesarias para disminuir el impacto de la resistencia a los cambios organizacionales y de esta manera mejorar la participación, el compromiso y la motivación de los colaboradores.

Capítulo I: Problema y propósito

1. Estado actual de la investigación

1.1. Antecedentes

El presente proyecto de grado busca proponer una estrategia de comportamiento organizacional y desarrollo de habilidades directivas para disminuir el impacto y la resistencia de los cambios organizacionales en el área Gestión Contratación Pública de la Dirección Logística del Instituto Costarricense de Electricidad que se han identificado en el primer semestre del año 2023.

Dentro de las referencias nacionales pude identificar tres trabajos de graduación en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio que analizan el tema del liderazgo, la evaluación del clima organizacional, la mejora en la motivación y en la estructura organizacional de empresas tanto públicas como privadas, elementos que forman parte del comportamiento organizacional y que permiten, si se aplican adecuadamente, preparar apropiadamente a una organización para afrontar el cambio y mantener un clima organizacional favorable.

Dentro de las referencias internacionales, se identificaron tres tesis para optar por el grado de maestría, una de Nicaragua y dos de Colombia que abordan el tema del liderazgo y su relación con el cambio y el clima organizacionales.

Para el tema del comportamiento organizacional propiamente no se logra identificar algún trabajo de investigación o proyecto de tesis específicamente, sino de algunos de sus componentes, por lo que si bien, no es precisamente un tema muy especializado, si presenta un matiz novedoso al abordar los temas de cambio, liderazgo, motivación y clima organizacional.

1.2.Síntesis de antecedentes

Se identifican tres informes de investigación de origen nacional y tres de origen internacional sobre temas de liderazgo, motivación, cambio y clima organizacional que no solo presentan un desarrollo teórico, sino que buscan evaluar o proponer estrategias para fortalecer el clima, la estructura e incluso la aceptación del cambio organizacional.

1.2.1. Referentes nacionales

Erick Vega Salas (Vega Salas, 2005). Gestión y Desarrollo del Liderazgo en la Administración y Coordinación de Departamento en el Colegio San Isidro de Heredia, Costa Rica. Informe Final de Investigación para optar el grado de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. 2005.

Laura Pinto Castro (Pinto Castro, 2015). Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la motivación del recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. 2015.

Marco Araujo Romero (Araujo Romero, 2019). Evaluación del Clima Organizacional y Propuesta de mejoramiento de la Estructura Organizativa para el Departamento de Producción de EXPOFLORA S.A. Trabajo final de graduación sometido

a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. 2019.

1.2.2. Referentes internacionales

Jorge Luis Hernández Cuesta (Hernández Cuesta, 2013). El liderazgo Organizacional: Una Aproximación desde la Perspectiva Etológica. Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas. Universidad del Rosario. Bogotá D.C. 2013.

Miryam Suarez Calderón (Suárez Calderón, 2014). Determinación de la Relación entre la Comunicación y el Liderazgo en la Aceptación del Cambio Organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá. Tesis de Maestría. Universidad Católica de Colombia. 2014.

Ruth del Carmen Ortiz Hernández. (Ortiz Hernández, 2018) Clima Organizacional y su relación con el estilo de Liderazgo Directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio El Recreo. Distrito III Municipio de Managua. Durante el II Semestre del año 2016. Tesis para optar al grado de Máster en Administración y Gestión de la Educación. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. 2018.

1.3. Formulación del problema de investigación y su sistematización

En este apartado se expondrá el problema y su sistematización.

1.3.1. Formulación del problema de investigación

¿Es posible disminuir la resistencia al cambio organizacional mediante la aplicación de herramientas sobre los elementos del comportamiento organizacional y la identificación y desarrollo de habilidades directivas en el área de Gestión Contratación Pública de la Dirección Logística del Instituto Costarricense de Electricidad?

1.3.2. Sistematización del problema

¿Cuáles cambios organizacionales han impactado al área Gestión Contratación Pública durante el primer semestre del 2023?

¿Cuáles habilidades directivas debe tener el coordinador para planificar adecuadamente los cambios organizacionales y disminuir la resistencia del equipo de trabajo?

¿Cuáles herramientas pueden aplicarse sobre los elementos del comportamiento organizacional para disminuir la resistencia a los cambios organizacionales?

1.4. Justificación del estudio de investigación

1.4.1. Justificación teórica

El área de Gestión Contratación Pública ha sufrido diversos cambios a raíz de reestructuraciones, cambios de liderazgos, incorporación de nuevos compañeros, procesos y lineamientos impactando la cultura organizacional, produciendo una gran resistencia al cambio y afectando la satisfacción laboral y la motivación del equipo de trabajo.

Por lo anterior, esta investigación se justifica teóricamente en el concepto del comportamiento organizacional como aquel campo que trata y analiza el impacto de los individuos en la organización y el impacto de la organización en los individuos para establecer estrategias que permitan disminuir la resistencia a los cambios organizacionales aplicando herramientas sobre los elementos del comportamiento organizacional: personas, estructura, tecnología y medio ambiente.

1.4.2. Justificación metodológica

Al hablar del comportamiento organizacional, se deben contemplar a las personas, sus percepciones, emociones, actitudes, habilidades y sus relaciones con otras, por lo anterior el presente proyecto hará uso de la investigación cualitativa utilizando dos fuentes de información como las entrevistas individuales y la observación.

1.4.3. Justificación práctica

Este proyecto de investigación busca, no solo la identificación de los cambios que han impacto a los colaboradores y las habilidades que debe tener el liderazgo, sino proponer una estrategia para aplicar herramientas sobre los elementos del comportamiento organizacional y disminuir la resistencia al cambio.

1.5. Objetivos del estudio

En este apartado se expondrá el objetivo general y los objetivos específicos.

1.5.1. Objetivo general

Proponer una estrategia para la aplicación de herramientas sobre los elementos de comportamiento organizacional y desarrollo de habilidades directivas para disminuir el impacto y la resistencia de los cambios organizacionales en el área Gestión Contratación

Pública de la Dirección Logística del Instituto Costarricense de Electricidad que se han identificado en el primer semestre del año 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

Identificar los cambios organizacionales que han impactado al área Gestión Contratación Pública durante el primer semestre del 2023.

Reconocer las habilidades directivas que debe tener el coordinador para planificar adecuadamente el cambio organizacional.

Establecer estrategias para aplicar herramientas sobre los elementos del comportamiento organizacional para disminuir la resistencia a los cambios organizacionales.

1.6. Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

En este apartado se expondrá sobre las delimitaciones, limitaciones y alcances del proyecto.

1.6.1. Delimitaciones

Este trabajo se realizará en el área Gestión Contratación Pública de la Dirección Logística del Instituto Costarricense de Electricidad en el periodo del primer semestre del año 2023.

1.6.2. Limitaciones

Evaluación del clima organizacional en el área Gestión Contratación Pública.

Aplicación de métodos para el mejoramiento de la satisfacción laboral.

1.6.3. Alcances

La identificación de las habilidades directivas necesarias y el establecimiento de una estrategia para la implementación de herramientas sobre los elementos del comportamiento organizacional para disminuir la resistencia al cambio en el área Gestión Contratación Pública de la Dirección Logística del Instituto Costarricense de Electricidad en el periodo del primer semestre del año 2023.

Capítulo II: Marco Teórico

2. Marco situacional

El área Gestión de Contratación Pública, nace derivada de la reestructuración organizacional que se llevó a cabo en la Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales, antes llamada Gerencia de Operaciones y Logística del Instituto Costarricense de Electricidad en el año 2022 en la Dirección Logística, fusionándose dos áreas de compras que anteriormente se denominaban “Abastecimiento” y “Planificación y Adquisición de Vehículos”.

El área de Abastecimiento se encargaba de la compra a nivel institucional de materiales de equipo de protección personal, zapatos, uniformes, escaleras y suministros de oficina para toda la población ICE y estaba conformada por ocho colaboradores y un coordinador.

Por otra parte, el área de Planificación y Adquisición de Vehículos se encargaba de la compra de vehículos, camiones y mantenimiento de brazos hidráulicos y estaba compuesta por cinco colaboradores y un coordinador.

Considerando la similitud de sus funciones, la Administración Superior decidió fusionar ambas en una sola área de compras, llamada Gestión de Contratación Pública, conformada por once colaboradores y un coordinador.

Durante el primer trimestre del año 2023, esta área sufre un nuevo aumento en los servicios brindados, al recibir seis colaboradores del área Gestión Documentación e Información (GEDI) con el propósito de formar una única área de gestión de compras de bienes y servicios normalizados y de uso operativo en el ICE. Durante este proceso se retiraron tres colaboradores, lo cual concluyó en un total de veintiún colaboradores y un coordinador.

2.1. Antecedentes de la empresa

2.1.1. Reseña histórica

El Instituto Costarricense de Electricidad fue creado el 8 de abril de 1949 mediante la Ley 449 la cual encomienda al Instituto, el desarrollo racional de las fuentes productoras de energía física que la Nación posee, en especial los recursos hidráulicos.

Dentro de sus finalidades se recalca:

Dar solución pronta y eficaz a la escasez de fuerza eléctrica en la Nación, cuando ella exista, y procurar que haya en todo momento energía disponible para satisfacer la demanda normal y para impulsar el desarrollo de nuevas industrias, el uso de la electricidad en las regiones rurales y su mayor consumo doméstico.

Procurar el establecimiento, el mejoramiento, la extensión y la operación de las redes de telecomunicaciones de una manera sostenible, así como prestar y comercializar productos y servicios de telecomunicaciones e infocomunicaciones y de información, al igual que otros en convergencia.

Actualmente el Instituto Costarricense de Electricidad se divide en cinco gerencias, dos de carácter operativo, como lo son las gerencias de Telecomunicaciones y Electricidad, una de carácter financiero, como lo es la gerencia de Finanzas y dos de carácter de soporte a las operaciones como lo son la gerencia de Tecnología y Servicios Digitales y la gerencia de Servicios y Recursos Empresariales.

Dentro de la gerencia de Servicios y Recursos Empresariales se encuentra la Dirección Logística la cual se encarga de abastecer los bienes y servicios a la Institución

para la operatividad de los sectores de energía, telecomunicaciones y corporativo. Entre los bienes y servicios ofrecidos se encuentran: equipo de protección personal, uniformes, zapatos, vehículos, llantas y baterías, suministros de oficina, mantenimiento de vehículos, transporte de carga pesada, almacenaje y distribución, entre otros.

Dentro de esta dirección, como área de apoyo, se encuentra el área de Gestión Contratación Pública encargada de la gestión de compra a través de los procedimientos de contratación pública para la adquisición de equipos de protección especial, uniformes, trajes ejecutivos, escaleras, zapatos, vehículos, llantas y baterías, suministros de oficina y servicios de mensajería e impresión y servicios de productos de impresión a gran formato.

2.1.2. Misión, visión, valores

Misión: Mejorar la calidad de vida de la sociedad costarricense, contribuyendo al desarrollo sostenible del país con soluciones de energía, infocomunicaciones e ingeniería, de manera eficiente, inclusiva y solidaria.

Visión: El Grupo ICE, ágil, transparente, motor de desarrollo de la sociedad costarricense con presencia internacional, liderará y será referente en la transformación digital y en el desarrollo de soluciones integrales, innovadoras y oportunas, en energía, infocomunicaciones e ingeniería.

Valores: Los valores del Instituto Costarricense de Electricidad son:

- Integridad

- Compromiso
- Excelencia
- Innovación
- Agilidad

2.1.3. Organigrama

A continuación, se detalla el organigrama de la Gerencia Servicios y recursos Empresariales:

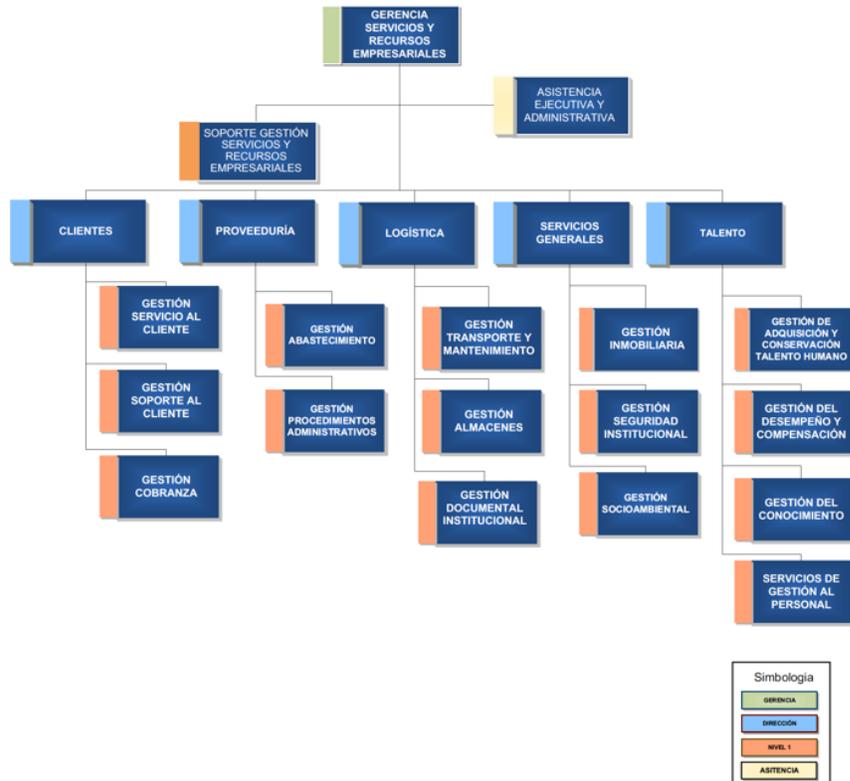


Imagen 1: Organigrama Instituto Costarricense de Electricidad

Organigrama de la Dirección Logística:

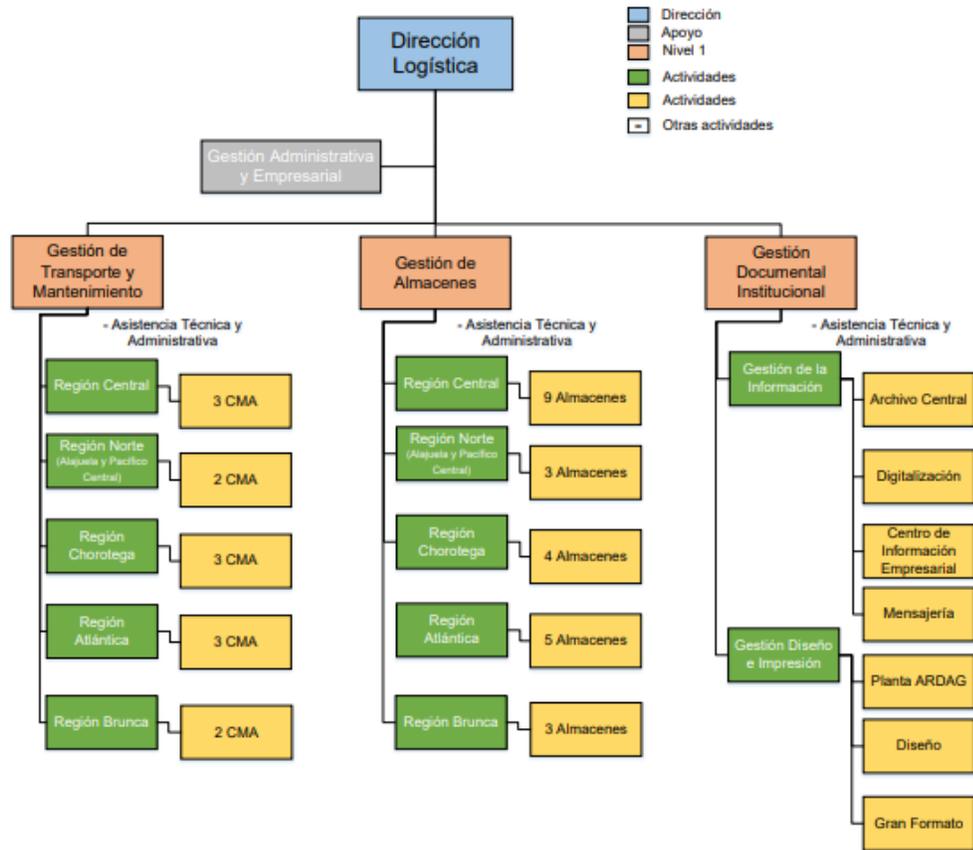


Imagen 2: Organigrama Dirección Logística

2.2. Análisis del entorno

A continuación, se expondrá el análisis del entorno del área Gestión Contratación Pública.

2.2.1. Análisis FODA-CAME

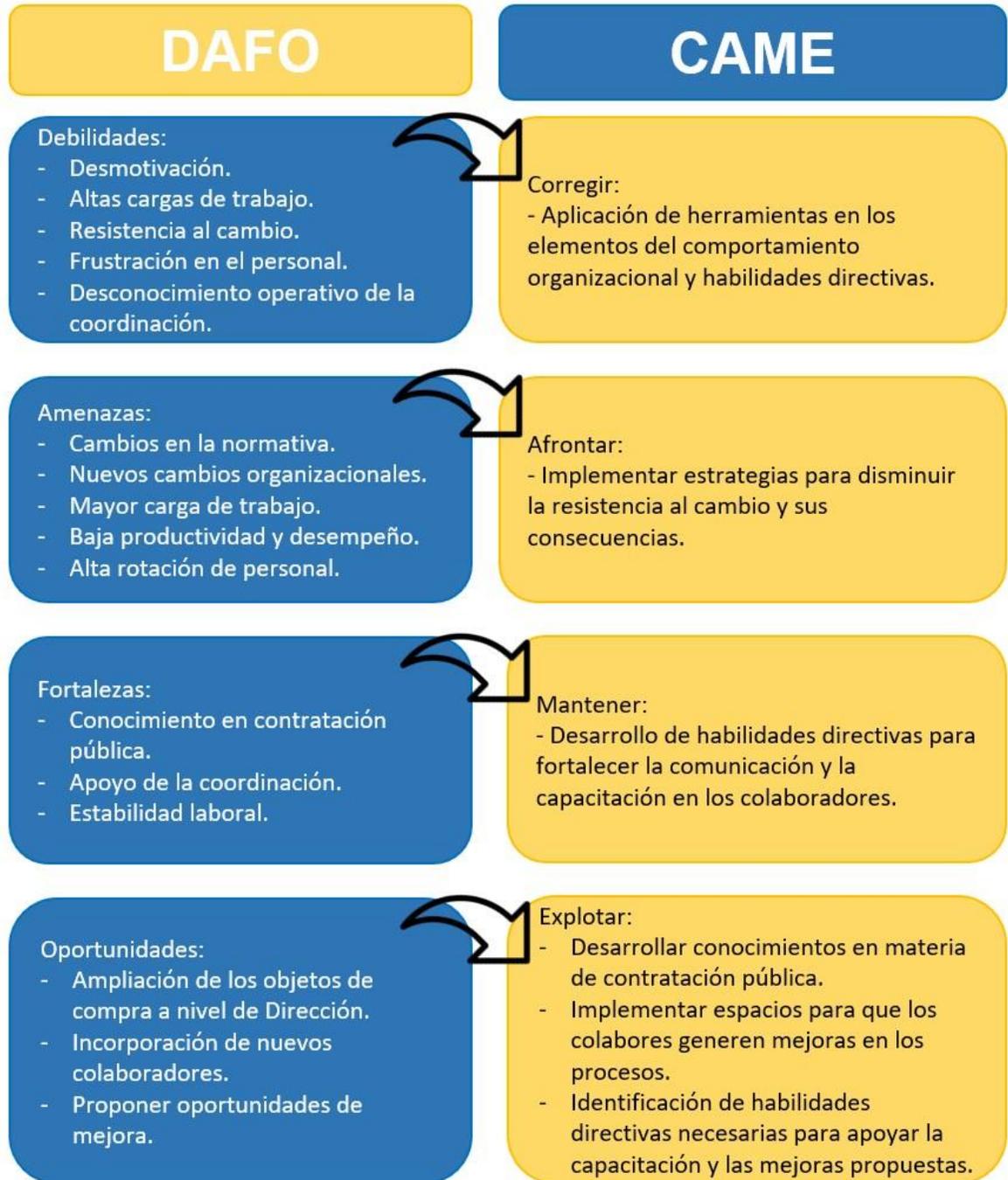


Imagen 3: Análisis FODA del área Gestión Contratación Pública. Elaboración propia

2.2.2. Fuerzas competitivas

En vista que las compras realizadas por esta área utilizan fondos públicos, se regulan con la ley General de Contratación Pública y su Reglamento, y a lo interno, con el Reglamento Interno de Contratación Pública. Por principio de legalidad, es la Administración quien define su necesidad, presupuesto y cantidades a adquirir.

Con base en lo anterior, la fuerza competitiva aplicables es el poder de negociación de los clientes: al ser un área de soporte administrativo, las especificaciones técnicas, cantidades y presupuestos son definidas por los clientes, es decir, las áreas usuarias de los distintos sectores de la organización.

Para este proyecto en particular no resulta aplicable el poder de negociación de los proveedores ya que es la Administración quien define su necesidad. Los proveedores no pueden negociar ni definir condiciones sino únicamente ajustarse a las especificaciones definidas por la organización y ajustarse al presupuesto definido por ésta.

Tampoco aplica la amenaza de productos sustitutos, ya que las adquisiciones y especificaciones se ajustan a la demanda que existe en el mercado. Asimismo, no aplica la amenaza de nuevos competidores ni su rivalidad, ya que es un área centralizada a nivel institucional, por lo que es la única que gestiona estas adquisiciones.

2.2.3. Ventaja competitiva

Ser la única área de compras institucional para la adquisición de equipos de protección especial, uniformes, trajes ejecutivos, escaleras, zapatos, vehículos, llantas y baterías, suministros de oficina y servicios de mensajería e impresión y servicios de productos de impresión a gran formato.

2.3.Marco teórico

En este apartado se abordará lo correspondiente al marco teórico de la presente investigación.

2.3.1. Antecedentes de la investigación

Esta investigación nace de la necesidad identificada en el área Gestión Contratación Pública de la Dirección Logística de aplicar una estrategia para la implementación de una serie de herramientas a los elementos del comportamiento organizacional y habilidades directivas para disminuir la resistencia al cambio derivado de los cambios organizacionales a los que se ha visto expuesta.

Cambios de índole estructural, de procesos, de liderazgo, ambiente organizacional y legales, de cargas de trabajo, que han impactado la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores, por lo que es vital, haciendo uso de los conceptos que abarca el comportamiento organizacional para abordar la problemática y que el impacto de estos cambios no afecte la satisfacción laboral ni el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.2. Bases teóricas

La base teórica fundamental del presente trabajo es el comportamiento organizacional definido como el estudio del impacto de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, realizando un análisis de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

Otra definición es la comprensión, pronóstico y administración del comportamiento humano en las organizaciones, siendo un campo que trata de preverlo, explicarlo, comprenderlo y modificarlo en el contexto de las empresas. Está enfocado a los

comportamientos observables y en las acciones internas; estudia el comportamiento de las personas y analiza el comportamiento de los grupos y organizaciones.

De manera subordinada resulta necesario detallar el concepto de comportamiento. El diccionario de la Real Academia de la Lengua (Real Academia Española, 2022) define comportamiento como “manera de comportarse” y comportar, como “actuar de una manera determinada”. Podemos definir así el comportamiento como la manera de actuar de una persona dentro de la organización.

Otro concepto de vital importancia para esta investigación es el concepto de resistencia al cambio organizacional. Laporta (Laporta, 2022) define la resistencia al cambio organizacional como *“aquellas situaciones que viven o experimentan los empleados que se ven empujados hacia un proceso de cambio que implica modificaciones en sus hábitos y rutina, pero estos se oponen generalmente por dos tipos de motivos relacionados:*

- *Por miedo o desconfianza a lo desconocido*
- *Por el esfuerzo que supone realizar tareas nuevas y la dificultad que eso conlleva”*

Continúa esta autora señalando que la resistencia al cambio organizacional puede manifestarse de dos maneras:

“Pasiva: los empleados no se manifiestan con palabras y discursos de denuncia, sino que experimentan una negación interna que los lleva a disminuir su productividad e incluso pueden darse escenarios de absentismo laboral.

Activa: los empleados manifiestan su resistencia con palabras (entre compañeros e incluso superiores) y con acciones que pueden desencadenar en peligrosos sabotajes

internos que impiden que los cambios se asienten y formen parte de la cultura empresarial”



Imagen 4: Caricatura resistencia al cambio <https://www.elpilotoqueescribe.com.ar/l/resistencia-al-cambio/>

El objetivo general de la presente investigación versa sobre la propuesta de una estrategia, entendida esta como la habilidad para dirigir un asunto y lograr un objetivo (Larousse, 2016), aplicando herramientas sobre los elementos del comportamiento organizacional y desarrollo de habilidades directivas para disminuir el impacto y la resistencia de los cambios organizacionales en el área Gestión Contratación Pública de la Dirección Logística del Instituto Costarricense de Electricidad que se han identificado en el primer semestre del año 2023. Según la RAE (Real Academia Española, 2022) una herramienta se define como un instrumento que sirve para hacer algo o conseguir un fin aplicado a la organización, Martín (Martín, 2023) define las herramientas organizacionales como “... sistemas, aplicaciones y controles que permiten a una compañía registrar la

información de cualquier departamento, controlar y mejorar los procesos, así como consolidar los datos y la toma de decisiones...”

Con respecto a los elementos del comportamiento organizacional, de acuerdo con Cruz (Cruz Maldonado, 2009), son:

- a) *Personas: ... El comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades. Podemos desconocer la necesidad que se esconde atrás de su conducta, pero eso no quiere decir que no exista. Ahora bien, las personas se motivan no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que en verdad desean o necesitan; material, emocional o espiritualmente...*
- b) *Estructura: ...La estructura se crea para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se compone de tres componentes. El primero se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian. A esto lo llamamos complejidad. Segundo, hay la medida en que se aplican las reglas y procedimientos. En este componente recibe el nombre de formalización. El tercer componente de la estructura es la centralización, que se considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones...*
- c) *Tecnología: ... El vocablo tecnología denota cómo una organización transforma sus recursos. Cada una tiene una o varias tecnologías para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios...*
- d) *Ambiente: ...El ambiente de una organización es todo aquello que está fuera de la organización propiamente dicha. El ambiente está integrado por las instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño, pero sobre las cuales no tiene mucho control.*

Entre esas fuerzas se cuentan los proveedores, clientes, organismos reguladores del gobierno, etc.

Por otra parte, Madrigal (Madrigal Torres, 2009), "... la palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo... Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza..."

Esta misma autora, señala "Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil para su desempeño..."

Agrega esta autora que las habilidades directivas se clasifican de la siguiente manera:

- *Técnicas: Desarrollar tareas específicas*
- *Interpersonales: Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.*
- *Sociales: Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.*
- *Académicas: Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.*
- *De innovación: Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.*

- *Prácticas: Aplicación, empleo e implementación (Hábito)*
- *Físicas: Auto eficiencia, flexibilidad, salud.*
- *De pensamiento: Aprender a pensar y generar conocimiento.*
- *Directivas: Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.*
- *De liderazgo: Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.*
- *Empresariales: Empezar una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.*

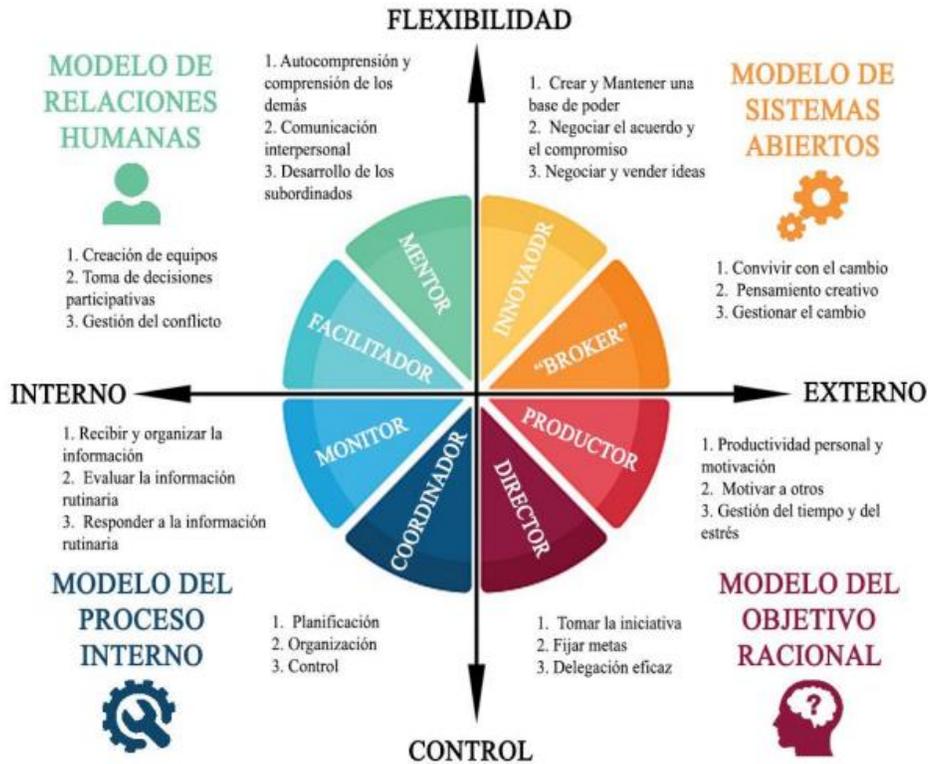


Imagen 5: Habilidades directivas. Tomado de (Moreno Valero, 2020)

Como parte de los elementos a considerar dentro del presente proyecto es el impacto de los cambios organizacionales en la motivación, clima organizacional y sus eventuales repercusiones en la evaluación de desempeño individual y grupal.

Según Peiró (Peiró, 2020), la motivación “es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad”.

Asimismo, la autora, detalla los tipos de motivaciones, los cuales son:

- *Motivación extrínseca: Se trata de algo externo al individuo. Aquello que proviene del exterior y supone una motivación para conseguirlo...*
- *Motivación intrínseca: Es el tipo de motivación que sale de uno mismo, además de que supone una sensación de bienestar y logro personal ya que está relacionada con los objetivos que una persona quiere alcanzar para sentirse mejor.*
- *Motivación negativa: Viene determinada por evitar algo negativo que puede ocurrir sino realizamos algo en concreto.*
- *Motivación positiva: Relacionado con lo que apasiona al individuo a realizar este tipo de acción en el tiempo para conseguir sus propósitos. Además, lo hace porque se siente bien y los beneficios serán de su agrado.*

Según Pérez, Vilariño y Ronda (Pérez Vallejo , Vilariño Corella, & Ronda Pupo, 2017), define el cambio organizacional como “una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión”

Por otra parte, y como un elemento estrechamente relacionado al tema en estudio, Content (Content, 2019), define el clima organizacional como “el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral”. Para este autor, las consecuencias de un clima organizacional desfavorable son:

- *Disminución de la productividad general y empeoramiento de la calidad de atención.*
- *Ruido interno y externo (quejas y comentarios negativos dentro y fuera de la empresa).*
- *Mayor individualidad y competitividad en las tareas realizadas.*
- *Mayor rotación de empleados y aumento de los gastos con contratación y capacitación.*
- *Pérdida de talentos (profesionales de alto rendimiento que deciden abandonar la empresa).*
- *Baja motivación, bajo compromiso y desalineación con los objetivos de negocio.*
- *Retrasos y ausencias frecuentes.*
- *Aumento de solicitudes de licencia y permisos.*
- *Pérdida de producción, reparaciones y alto desperdicio de tiempo y materiales.*
- *Pocas expresiones creativas o propuestas innovadoras.*

El Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Individual y Grupal emitido por el Instituto Costarricense de Electricidad define Evaluación de desempeño como el “proceso

que consiste en medir el rendimiento de personas, equipos o unidades organizacionales, analizar las causas y diseñar e implementar intervenciones de mejora”

2.3.3. Bases legales

El funcionamiento y gestión del área Gestión Contratación Pública se fundamenta en las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución Política de Costa Rica.
- Ley 9986 “Ley General de Contratación Pública” y su reglamento Decreto Ejecutivo No. 43808-H.
- Ley 6227 “Ley General de la Administración Pública”
- Ley 8660 “Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones” y su reglamento Decreto Ejecutivo No. 35148- MINAET.
- Ley 8292 “Ley General de Control Interno”
- Reglamento Interno de Contratación Pública aprobado por el Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad.
- Estatuto de Personal Instituto Costarricense de Electricidad
- Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Individual y Grupal aprobado por la Gerencia General del Instituto Costarricense de Electricidad.

2.3.4. Sistema de variables

Las variables aplicables al presente proyecto de investigación son:

2.3.4.1. Definición

Las variables definidas en el presente apartado se derivan de las manifestaciones activas y pasivas de la resistencia al cambio. A continuación, la definición según la RAE (Real Academia Española, 2022):

Participación: parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos. Bajo el enfoque de la investigación se refiere a tener y formar parte del equipo de trabajo del área Gestión Contratación Pública.

Absentismo: abstención deliberada de acudir al trabajo y la costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo.

Productividad: capacidad o grado de producción por unidad de trabajo y como la relación entre lo producido y los medios empleados. Bajo el enfoque del presente trabajo, como el tiempo y los insumos utilizados por los colaboradores para llevar a cabo sus funciones.

Sabotaje: oposición u obstrucción disimulada contra proyectos, órdenes, decisiones, ideas, etc.

Compromiso: obligación contraída y la palabra dada. Bajo el enfoque de la investigación como la conciencia de la importancia del cumplimiento de sus obligaciones para el logro de metas organizacionales.

2.3.4.2. Operacionalización

Participación: Refleja el involucramiento de los colaboradores en las actividades de la organización.

Absentismo: Refleja el abandono o ausencia de los colaboradores en el sitio donde se ejercen sus funciones.

Productividad: Refleja la relación que existe entre los resultados de una actividad, el tiempo invertido en ella y los recursos que han sido utilizados para llevarla a cabo.

Sabotaje: Refleja las acciones o manifestaciones verbales o materiales llevadas a cabo por los colaboradores para entorpecer o impedir la implementación de los cambios organizacionales.

Compromiso: Refleja el grado de conciencia de la importancia del cumplimiento de sus obligaciones para el logro de metas organizacionales.

2.3.4.3. Instrumentalización

Participación: Variable cualitativa medida a través de la observación

Absentismo: Variable cualitativa medible a través de entrevista.

Productividad. Variable cualitativa medida a través de la observación y entrevista.

Sabotaje: Variable cualitativa medida a través de la observación y entrevista.

Compromiso: Variable cualitativa medida a través de la observación y entrevista.

2.3.5. Definición de términos básicos

Comportamiento organizacional: el estudio del impacto de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, realizando un análisis de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.

Habilidades directivas: las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza.

Resistencia al cambio: aquellas situaciones que viven o experimentan los empleados que se ven empujados hacia un proceso de cambio que implica modificaciones en sus hábitos y rutina.

Cambio organizacional: es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión.

Motivación: es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad.

Capítulo III: Marco Metodológico

3. Definición del enfoque metodológico y método de investigación

En este capítulo se expondrá lo correspondiente al enfoque metodológico que se desarrollará como parte de la investigación.

3.1. Metodología de la investigación

Las herramientas para aplicar como parte de la metodología de la investigación es la observación y la entrevista.

Podemos entender la observación, según Pérez (Pérez, 2021), como una técnica de recogida de información que consiste básicamente en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente.

Se aplicará la observación principalmente de manera directa.

Por su parte Mata (Mata Solís, 2020), define la entrevista como una técnica para la recolección de información y datos, la cual es realizada a partir de una conversación cuyas orientaciones responder a propósitos concretos del estudio.

Se aplicará la entrevista estructurada dado que se definirán previo a la ejecución de la entrevista las preguntas concretas y enfocadas en el tema a investigar.

3.2. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico para aplicar en la presente investigación es de carácter cualitativo considerando que se requiere conocer y describir el comportamiento de los colaboradores del área de Gestión de Contratación Pública ante los cambios organizacionales para determinar su afectación y la consecuente resistencia al cambio.

3.3. Tipo de investigación

Esta investigación es cualitativa descriptiva ya que como se indicó en el punto anterior, busca describir el comportamiento de los colaboradores del área de Gestión de Contratación Pública ante los cambios organizacionales y las manifestaciones de la resistencia durante su implementación.

3.4. Método de investigación

El método de la presente investigación es el analítico, ya que, a partir de la observación y las entrevistas, se analizará los efectos de los cambios organizacionales en los colaboradores y las manifestaciones de la resistencia al cambio consecuentes.

3.5. Diseño de la investigación

Según Strauss y Corbin citado por Salas (Salas Ocampo, 2019), el diseño de la teoría fundamentada es una teoría derivada de datos recopilados, destacando que este enfoque considera la estrecha relación entre la recolección de datos, su análisis y la posterior elaboración de una teoría basada en los datos obtenidos en el estudio como una de sus características fundamentales.

Esta misma autora señala que la Teoría Fundamentada *“utiliza los datos (historias de vida, relatos, entre otros), obtenidos en el campo por los investigadores, tomándola como base para la elaboración de la teoría que servirá de sustento para el estudio; es decir, la teoría se elabora a partir de la idea de realidad que tienen las personas participantes de la investigación”*

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación empleará el diseño de la teoría fundamentada a partir de los datos obtenidos para determinar las manifestaciones de la resistencia al cambio ocurridas durante la implementación de los cambios organizacionales.

3.6.Sujetos de información

3.6.1. Sujetos, muestra o conjunto investigado

La presente investigación se realizará en la población de los colaboradores del área Gestión Contratación Pública de la Dirección Logística la cual está conformada por veintiún colaboradores y un coordinador los cuales serán sujetos de observación; a su vez, se seleccionará una muestra de tres colaboradores y al coordinador para realizarles una entrevista.

3.6.2. Fuentes de información

Al ser una investigación de tipo cualitativa descriptiva e implementar la entrevista y la observación directa, las fuentes de información son de tipo primaria.

3.7.Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

Los instrumentos y técnicas que se utilizarán serán los siguientes

3.7.1. Instrumentos

Observación directa: Según Díaz (Díaz Sanjuán, 2011), la observación directa es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Para el presente caso se realizará una observación directa del comportamiento de los colaboradores ante los cambios organizacionales.

Entrevista: Se realizará una entrevista al coordinador del área para identificar los cambios organizacionales que han impactado al área durante el primer semestre del año 2023, las manifestaciones de la resistencia al cambio que ha percibido durante el mismo periodo, así como de las principales habilidades directivas que considere necesarias y adecuadas en su gestión.

Aunado a lo anterior se realizará una entrevista a tres colaboradores de forma individual para conocer su percepción sobre la gestión del coordinador y su interpretación de los cambios organizacionales implementados.

3.7.2. Técnicas

Las técnicas para implementar son de tipo de campo, ya que tanto la observación como la entrevista requieren la participación directa del investigador para describir la situación a investigar.

3.7.3. Confiabilidad

Martínez (Martínez Miguélez, 2006) manifiesta que *“Una investigación con buena confiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro. También la confiabilidad tiene dos caras, una interna y otra externa: hay confiabilidad interna cuando varios observadores, al estudiar la misma realidad, concuerdan en sus conclusiones; hay confiabilidad externa cuando investigadores independientes, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados. El concepto tradicional de confiabilidad externa implica que un estudio se puede repetir con el mismo método sin alterar los resultados, es decir, es una medida de la replicabilidad de los resultados de la investigación. En las ciencias humanas es prácticamente imposible reproducir las condiciones exactas en que un comportamiento y su estudio tuvieron lugar.”*

Este mismo autor señala que las investigaciones cualitativas en general están guiadas por una orientación sistémica, hermenéutica, fenomenológica, etnográfica y humanista por lo que la confiabilidad está orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores.

Sin embargo, en el presente caso, al haber un único investigador, la confiabilidad interna se plantea mediante la colaboración de sujetos informantes para confirmar la objetividad de los resultados de tal manera que *“lo visto o registrado por el investigador coincide o es consistente con lo que ven o dicen los sujetos del grupo estudiado”* y la confiabilidad externa mediante identificación clara de los informantes y la precisión de los métodos de recolección de información y su análisis.

3.7.4. Validez

En cuanto la validez de la investigación cualitativa Martínez (Martínez Miguélez, 2006) señala: *“En sentido amplio y general, diremos que una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada... Si la confiabilidad ha representado siempre un requisito difícil para las investigaciones cualitativas, debido a la naturaleza peculiar de éstas (imposibilidad de repetir, stricto sensu, el mismo estudio), no ha ocurrido lo mismo en relación con la validez. Al contrario, la validez es la fuerza mayor de estas investigaciones. En efecto, la aseveración de los investigadores cualitativos de que sus estudios poseen un alto nivel de validez deriva de su modo de recoger la información y de las técnicas de análisis que usan”*

Debido a lo anterior, se considera que al recopilar la información de los colaboradores y del coordinador en sus percepciones del hecho estudiado, presenta un grado alto de validez.

Capítulo IV: Análisis de datos

4. Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos se presenta el siguiente análisis.

4.1. Aplicación de instrumento (s)

Se utiliza el instrumento de observación directa a todo el grupo de trabajo del área Gestión Contratación Pública en diferentes escenarios: trabajos individuales, trabajos grupales, sesiones de trabajo, tanto de forma virtual como presencial.

Por otra parte, se utiliza el instrumento de entrevista al coordinador y tres colaboradores del área Gestión Contratación Pública de forma virtual; para este efecto se activó la cámara para visualizar el comportamiento corporal y gesticulaciones de los entrevistados, sin embargo, para conservar la tranquilidad del entrevistado no se grabó la sesión, pero sí estuvieron anuentes a que se tomara una captura de la pantalla como evidencia. Caso distinto fue la entrevista al coordinador, quien por sus múltiples actividades se debió realizar la entrevista por medio de llamada telefónica.

4.2. Tabulación

Para la aplicación del instrumento de observación, se establecieron seis preguntas las cuales fueron respondiéndose a través de los diferentes momentos de observación.

En el caso de las entrevistas, se utilizó la plataforma de Google Forms para tabular y registrar las respuestas de los entrevistados, esto fue realizado por el entrevistador y en consenso con el entrevistado.

4.3. Análisis del resultado (s)

Luego de recolectar la información mediante los dos instrumentos utilizados, se presenta el análisis siguiente:

4.3.1. Análisis y datos de la observación

En el siguiente apartado se expondrán los resultados de la observación para cada una de las siguientes variables:

- **Participación:** En distintas sesiones virtuales, tanto con la totalidad como en fracciones del grupo la participación es de poca a nula. En algunos casos durante las sesiones se solicitó la intervención de algún colaborador y las respuestas son breves y carentes de interés. Incluso la participación en capacitaciones virtuales dadas a los integrantes del área es prácticamente nula, debiendo el capacitador preguntar si están o no presentes o, insistiendo en que pregunten y aprovechen el espacio de la capacitación.
- **Productividad:** La mayoría de los colaboradores cumplen con el trabajo correspondiente, algunos pocos realizan el trabajo de forma pasiva desestimando la urgencia de las actividades no cumpliendo los plazos para la realización de las labores. Es importante rescatar que las cargas de trabajo difieren notoriamente según la actitud dispuesta por los colaboradores, de esta manera, los más productivos tienen mayor carga de trabajo y por lo tanto mayor presión. De parte de la jefatura superior se ha estado instando a un mayor y estricto seguimiento de los casos ya que se ha percibido que no se está logrando la ejecución de los trabajos que se solicitan al área.
- **Sabotaje:** Durante la jornada laboral se han observado manifestaciones verbales de algunos colaboradores que indican disconformidad y molestia sobre los controles establecidos por el coordinador del área, comentarios como: “esto es una tontería”, “esto no sirve para nada”, “la jefatura no da la

talla”, “el jefe está muy ausente y no se involucra...” Estos comentarios se transmiten de un colaborador a otro generando un mal ambiente.

- Compromiso: Muy pocos colaboradores demuestran compromiso con los objetivos del área, la mayoría realizan lo necesario o demuestran un enorme desinterés por lo que sucede en el área. Existen actitudes de *ojalá no me vean a mí para algún trabajo*. Incluso es difícil localizar a través de los medios electrónicos a los colaboradores en sus puestos de trabajo dando la impresión de estar evadiendo. Ante la asignación de nuevas labores, se han dado expresiones como: “el jefe me va a matar” con aire de disconformidad por las asignaciones.
- Habilidades directivas: Se observan en el coordinador algunas habilidades como: la capacidad de resolución de conflictos, inteligencia emocional y hacer que el trabajo avance. En menor medida demuestra: delegación, organización, gestión del tiempo, representar y defender los intereses y necesidad del grupo, comunicación. No se observa: recompensa y “feedback”, motivación al grupo para lograr los objetivos, actuación como “coach” para ayudar en la mejora de habilidades de los colaboradores.
- Percepción de los cambios organizacionales: No se observan percepciones ni opiniones positivas en el área. Se percibe que algunos colaboradores se mantienen resignados con los cambios no opinando ni a favor ni en contra, continuando con la rutina laboral. El coordinador trata de motivar y mejorar la percepción de los cambios en los colaboradores mostrándose optimista.

4.3.2. Análisis y datos de las entrevistas

Para la ejecución de las entrevistas, se seleccionaron cuatro colaboradores del área siendo de la siguiente manera: al coordinador, un colaborador antiguo de la que fue el área de Abastecimiento, un colaborador de la que fue el área de Adquisición de Vehículos y un colaborador de los ingresados en el mes de abril del presente año. Esta selección tiene como propósito conocer las percepciones u opiniones de los colaboradores con distintas culturas organizacionales que han sido fusionadas en una misma área.

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir del instrumento de entrevista, se presentan las siguientes características:

- El 75% de los entrevistados son del género masculino.

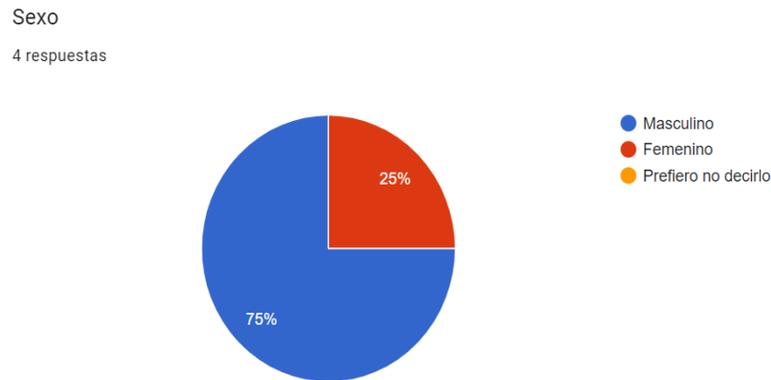


Gráfico 1: Resultado de datos de entrevista

- El 75% de los entrevistados se encuentran en un rango de edad de entre 31 a 45 años.

Indique rango de edad

4 respuestas

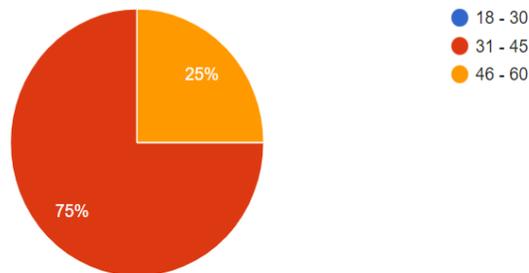


Gráfico 2: Resultado de datos de entrevista

- Del total de los entrevistados, en cuanto a la antigüedad de laborar en la Institución tiene entre 11 y 23 años.
- Del total de los entrevistados, todos laboran tanto en condición de teletrabajo como presencial: 2 de los colaboradores cuentan con 5 días teletrabajables y 2 cuentan con 3 días teletrabajables y 2 presenciales. En todos los casos se presenta la condición de laborar presencial cuando es requerido por el coordinador o actividades programadas.
- Identificación de cambios organizacionales: El 75% de los entrevistados identificaron la incorporación de nuevo personal, los cambios en la estructura organizacional, el aumento de cargas laborales y el aprendizaje de nuevas gestiones como los principales cambios que han impactado al área Gestión Contratación Pública durante el primer semestre del año 2023. El 25% consideró como un cambio de gran impacto el rol de la jefatura al cambiar formas de trabajo y se percibe una falta de valor del trabajo realizado concluyendo en desmotivación.

- **Absentismo:** Respecto a la percepción de un aumento en absentismo, como una manifestación de la resistencia al cambio, el 50% de los entrevistados manifiestan sentir un aumento de este, al considerar falta de controles, indiferencia y dificultad de ubicar a los colaboradores debido al teletrabajo. El restante 50% no percibió un aumento significativo en el absentismo.
- **Productividad.** Al respecto de la productividad como una manifestación de la resistencia al cambio, el 75% de los entrevistados manifiestan que el tiempo para la ejecución de las labores no es suficiente debido al incremento de las actividades, la carga laboral y falta de personal; el restante 25% consideró que el tiempo sí es suficiente a pesar de tener retrasos con los sistemas al ser tan complejos para resolver cambios.
- **Sabotaje:** Al respecto del sabotaje como una manifestación de la resistencia al cambio, el 75% de los entrevistados manifiestan que sí hay oposición por la habitualidad laboral, el confort, la falta de objetivos claros y no se valoran los esfuerzos que se realizan. Por otro lado, el restante 25% indicó no tener criterio para responder la pregunta al no sentirse parte del grupo de opinión, sino que, solamente sigue las indicaciones que se le den.
- **Compromiso:** Al respecto del grado de compromiso como una manifestación de la resistencia al cambio, el 100% considera que existe una falta de compromiso, identificándose una diferencia en su manifestación. Se señalan la inadaptación al cambio y no dar una milla extra por la falta de personal, el responder con “peros” ante la asignación de trabajo, por la división segmentación de cargas de trabajo manifestando falta de integración con los demás compañeros. Uno de los

entrevistados considera que una parte del grupo si demuestra un mayor grado de compromiso que el resto.

- **Habilidades directivas:** Ante la consulta respecto a las mejores maneras que consideran para abordar la implementación de los cambios, un entrevistado indica que *eso es como meterse en la cabeza de la gente y hacérselos cambiar a la fuerza*, la productividad y proactividad debe nacer de la persona; el siguiente entrevistado explica que debe ser la jefatura quien exponga los cambios al equipo con transparencia, incorporar capacitaciones de unión grupal, debe haber motivación por parte de la jefatura sobre los cambios organizacionales para asimilarlos y ejecutar de forma positiva las metas propuestas; otro de los entrevistados propone ver a los subalternos como un apoyo del área, no como uno más, que se valore, se motive, que exista compromiso hacia el subalterno; el último de los entrevistados indica que debe haber comunicación asertiva, sensibilización al personal, transmitir confianza y liderazgo.

4.4. Análisis integral de los datos y resultados obtenidos

Por medio de los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos se lograron identificar los cambios que han impactado al área Gestión Contratación Pública durante el primer semestre del año 2023, las manifestaciones de la resistencia al cambio y áreas donde deben aplicarse las habilidades directivas necesarias para disminuir la resistencia a los cambios organizacionales.

A raíz de los resultados obtenidos, se puede observar que el mayor cambio de impacto ha sido la reestructuración que ha debido experimentar el área al incorporar a seis colaboradores de otro Negocio. Es importante rescatar que el área en el año 2022 resultó de

la fusión de dos áreas y desde entonces ha estado sujeto a normalizar sus dinámicas; con la integración de este nuevo personal se ha visto un estancamiento en la estabilización de las metas de los diferentes procesos que se llevan a cabo.

Como consecuencia a este factor y, como otros cambios que han afectado al área, han sido la implementación de controles, formatos, directrices y otros elementos que, si bien son necesarios para la homologación de las actividades en el área, pecan de ser distintas a las costumbres culturales que se han arrastrado durante muchos años. Esto ha provocado en los colaboradores mucha resistencia, poca participación y absentismo, disconformidad, eapatía, molestia y otras sensaciones que desvirtúan el logro de los objetivos, creando un malestar comunal convirtiéndose en un círculo vicioso.

Los seis colaboradores incorporados durante el primer semestre del 2023 administran un total de once procedimientos, totalizando para el área cuarenta procedimientos. Este aumento de contratos suma una serie de trabajos para diferentes integrantes del área, que en consecuencia ha provocado un aumento de carga laboral tanto en el equipo de trabajo como en el coordinador. Adicionalmente, como parte de los cambios estructurales, se definió al área de Gestión Contratación Pública como la única área de gestión de compras a nivel de la Dirección de Logística, esto ha aumentado la cantidad de solicitudes de compras de caja chica para lo cual se debió definir una subárea que esté enfocada particularmente en estas actividades.

El aumento de cargas laborales ha resultado en un “apagar incendios” diariamente, que como bien es sabido desencadena estados de fatiga, síndrome de burnout, estrés, entre otros; adicionalmente, por otra parte, distrae a los colaboradores de mantener una conducta de empatía o colaboración con el grupo, incluso el coordinador se muestra ausente y ajeno a

algunas situaciones debido a las interminables reuniones en busca de estabilizar los diferentes procesos.

Un elemento que viene a añadir dificultad al impacto demostrado en el área ha sido el teletrabajo, esto debido a que impide tener una comunicación oportuna con los colaboradores interrumpiendo la fluidez de los procesos. Se pudo observar que la aplicación para sesionar de forma virtual es también utilizada en muchas ocasiones por medio del celular y en varias reuniones se presume que algunos colaboradores se encontraban fuera de su lugar de trabajo. Este tipo de prácticas han sido sutilmente abordadas por el coordinador con el afán de hacer conciencia y evitar que continúe, más, sin embargo, no han existido acciones correctivas que resuelvan eficazmente. Cabe señalar aquí, que se demuestra un comportamiento de sabotaje y falta de compromiso grave.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5. Conclusiones y recomendaciones generales de la investigación

A continuación, se señalan las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación:

5.1. Conclusiones

El clima organizacional en el área de Gestión Contratación Pública, considerando que éste es generado por las emociones de los miembros del grupo y relacionado a la motivación, se determina que está siendo afectado por diversos aspectos producto de los cambios organizacionales que se han dado durante el primer semestre del año 2023.

La participación en general en el área es escasa a nula durante las sesiones grupales, mostrando un comportamiento de indiferencia, despreocupación y desinterés por los objetivos del grupo.

Se pudo observar que la productividad es buena en la mayoría del grupo considerando que se cumple con la asignación de los trabajos asignados, sin embargo, el área se encuentra en un momento de aumento en la asignación de gestiones de compras las cuales han debido ser recargadas en dos colaboradores solamente; esto ha provocado un estado de estrés a estos y, por otra parte, la jefatura superior manifiesta la necesidad de aumentar controles que garanticen mayor eficacia en las gestiones.

Durante la observación se pudieron identificar manifestaciones verbales de sabotaje que entorpecen la implementación de acciones producto de los cambios, por ejemplo, la implementación de formularios para la estandarización de los procesos, la creación de una subárea que brinde apoyo a los administradores de contratos, la asignación de nuevas tareas o la adaptación al nuevo coordinador (este último para los nuevos integrantes del grupo).

Estas acciones han provocado comentarios negativos, resistentes o inapropiados entre los colaboradores creando un mal ambiente.

La actitud de compromiso que se observó se encuentra en pocos colaboradores que, por supuesto, son los más productivos y en quienes recae la mayor cantidad de asignaciones. El resto del grupo tiene por costumbre trabajar lo necesario y evitar otras actividades que lo aparte de la zona de confort.

El coordinador del área demuestra tener algunas habilidades directivas que han permitido cumplir con los objetivos del área, tales como: capacidad de resolución de conflictos, inteligencia emocional y hacer que el trabajo avance.

El área en general no demuestra actitudes positivas ante la percepción de los cambios que se han dado, decidiendo no manifestar opinión, sin embargo, se concluye que existen manifestaciones de resistencia al cambio.

5.2.Recomendaciones

Tomando en cuenta las manifestaciones de la resistencia al cambio en el área Gestión Contratación Pública y su afectación en el clima organizacional y la motivación, se recomienda implementar una estrategia enfocada en los elementos del comportamiento organizacional, realizando actividades y métodos de integración de grupo tanto de forma virtual como presencial, para crear un sentido más humano y de pertenencia que busque despertar mayor compromiso en las personas, adaptarse mejor a los cambios de estructura, aplicación de la tecnología y una mejor respuesta al entorno (ambiente).

Si bien el coordinador ha demostrado tener habilidades directivas para dirigir el área a pesar de los diversos cambios organizacionales que se han dado, se considera importante

reforzar otras habilidades directivas tales como: la delegación, organización, gestión del tiempo, recompensa y “feedback”.

Los cambios organizacionales son inevitables y posiblemente continúen dándose, por lo tanto, además de estandarizar las actividades del área mediante directrices o los formularios correspondientes y establecer los controles necesarios, es importante realizar las actividades precisas de comunicación y capacitación que disminuyan las manifestaciones de la resistencia al cambio esperada.

Capítulo VI: Propuesta

6. Introducción

En este apartado se expondrá la propuesta de estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos.

6.1. Objetivos

Proponer una estrategia que permita implementar herramientas en cada elemento del comportamiento organizacional permitiendo disminuir la resistencia al cambio.

Proponer las habilidades directivas necesarias para disminuir la resistencia al cambio.

6.2. Estrategia

Implementar herramientas sobre cada uno de los elementos del comportamiento organizacional (personas, estructura, tecnología y ambiente) y las habilidades directivas requeridas con el propósito de disminuir el impacto y la resistencia a los cambios organizacionales.

6.2.1. Táctica (acciones)

Herramientas para implementar sobre los elementos del comportamiento organizacional:

Personas: Acciones dirigidas a los colaboradores con el propósito de aumentar la motivación, la participación, el compromiso, disminuir el sabotaje y el absentismo:

Acciones:

- Realización de talleres y actividades grupales que permitan integrar a los nuevos colaboradores y miembros del área como un solo equipo de trabajo.

- Sesiones grupales para la revisión del proceso y sus actividades, identificación de puntos críticos y controles necesarios para asegurar el resultado propuesto.
- Establecimiento de sesiones grupales para la exposición de los cambios organizacionales, sus razones y la importancia de la labor que realiza cada uno en el logro de los objetivos generales.
- Implementación del concepto de cadena de valor y de sinergia dentro de los procesos exaltando la importancia para la Institución de la labor realizada por cada colaborador dentro de la Cadena de Abastecimiento del ICE.
- Visitas al campo donde se utilizan los bienes adquiridos o los bienes producidos de manera que los colaboradores puedan observar el fruto de su labor.
- Empoderamiento de los colaboradores en sus funciones a través de la delegación de funciones.
- Establecimiento de controles estrictos de asistencia durante el teletrabajo.
- Participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Crear actividades o elementos que promuevan un sentido de pertenencia en cada colaborador, por ejemplo: una revista virtual donde cada página corresponde al perfil de cada colaborador y sus características; anuncios periódicos que publiquen logros alcanzados de cada colaborador.

Estructura: Acciones dirigidas al aprovechamiento de la estructura organizacional establecida por la Administración Superior.

Acciones:

- Evaluación de la asignación de cargas de trabajo.
- Reasignación de personal entre actividades del área derivado del estudio de cargas de trabajo.
- Revisión de los perfiles de puesto
- Revisión de las metas de desempeño individual.
- Establecer una comunicación directa y sin intermediarios del coordinador con cada colaborador y grupo de trabajo.

Tecnología: Acciones dirigidas al aprovechamiento de la tecnología disponible para mejorar el proceso y facilitar la labor de los colaboradores y coordinador.

Acciones:

- Utilización de la herramienta TEAMS para la planificación de las actividades de trabajo y el debido seguimiento de parte del coordinador, programando alertas del cumplimiento de los plazos y tareas por vencer.
- Utilización de la herramienta TEAMS para felicitar a los colaboradores por motivos como cumpleaños, logros académicos, personales o laborales.
- Elaboración de una página web para uso de los clientes, donde se facilite el catálogo de artículos que se adquieren en el área, así como formularios e información de interés, de esta manera se agilizan los procesos.

Entorno (ambiente): Acciones dirigidas a estandarizar las relaciones de los colaboradores con el cliente interno institucional y los proveedores externos.

Acciones:

- Elaboración de un manual o política estandarizada para la atención al cliente interno, entendido este como los colaboradores de otras áreas, direcciones y gerencias del ICE.
- Elaboración de un manual o política estandarizada de atención a proveedores, entendido estos como empresas privadas que mantienen una relación contractual con el ICE derivado de un procedimiento de contratación pública.

Habilidades directivas:

Interpersonales: Dirigidas a aumentar la motivación, la inteligencia emocional, la delegación, actitud ante el cambio y negociación.

Acciones:

- Solicitar capacitaciones internas para el coordinador del área en materia de inteligencia emocional, motivación y negociación.
- Realizar sesiones grupales periódicas (una vez por semana) con todo el equipo de trabajo para el adecuado seguimiento de procesos permitiendo la participación de los colaboradores en la aportación de ideas.
- Realizar sesiones de comunicación acerca de los cambios organizacionales que afectan al área de manera clara y transparente, permitiendo la participación de los colaboradores para que expresen sus percepciones y temores acerca de estos.

- Delegar aquellas actividades operativas necesarias para el cumplimiento de los objetivos, sin que eso signifique la delegación de responsabilidad.
- Al recibir una opinión negativa, emplear el autocontrol, escuchar atentamente y negociar aquellos aspectos en los cuales tenga la posibilidad.
- Implementar el proceso de negociación (preparación, discusión, señales, propuesta, intercambio, cierre y seguimiento de los acuerdos).

Sociales: Dirigidas al intercambio social entre el coordinador y los colaboradores.

Acciones:

- Escuchar atentamente a los colaboradores en las sesiones de trabajo individuales o grupales.
- Formular preguntas al colaborador sobre el tema expuesto.
- Dar las gracias una vez finalizada la participación del colaborador.
- Presentar a los miembros del equipo en sesiones con la Dirección, Gerencia u otras áreas externas de la organización.
- Hacer cumplidos sobre la labor realizada por los colaboradores ante sus superiores.
- Dar instrucciones claras dirigidas al cumplimiento de los objetivos o indicaciones de la Administración Superior.
- Mostrar empatía con los problemas que exponen los colaboradores.
- Apoyar y brindar el espacio y los recursos necesarios para la organización de actividades sociales, así como participar en ellas con entusiasmo.

- Demostrar cortesía y amabilidad en las sesiones grupales con los colaboradores y demás personas participantes.
- Crear sesiones individuales periódicas con los colaboradores para dedicar un espacio personal, en el que pueda escuchar, conocer e interesarse por la integridad del colaborador.

Comunicación: Dirigidas a mejorar la comunicación entre los miembros del equipo.

Acciones:

- Favorecer el diálogo entre los colaboradores de manera asertiva creando espacios de confianza.
- Expresar sus pensamientos de manera ordenada y adecuada.
- Comunicar el mensaje claro, de manera transparente y con franqueza.
- Comunicar los mensajes en el momento y lugar adecuados.
- Permitir y fomentar la realimentación de parte de los colaboradores.
- Saber escuchar y valorar los comentarios.
- Comunicar mensajes escritos de manera adecuada (estructurados, ordenados, sin errores ortográficos ni gramáticos, claro, conciso y con cortesía).
- Uso adecuado de la comunicación no verbal (posición corporal, gesticulación).

Directivas: Encaminadas a dirigir y coordinar equipos de trabajo:

Acciones:

- Administrar adecuadamente el tiempo, permitiendo a los colaboradores identificar y priorizar la importancia de los asuntos pendientes y atender de forma prioritaria aquellos: a) urgentes (crisis, problemas, cumplimiento de plazos), los urgentes pero no importantes (reuniones, llamadas, interrupciones innecesarias), b) los no urgentes pero importantes (planificación, actividades grupales para la conformación del trabajo en equipo) y c) descartando los no urgentes ni importantes (ocio, distracciones, asuntos personales, llamadas telefónicas, lectura de correos no importantes).
- Planificación de las reuniones de trabajo.
- Identificar las habilidades de sus colaboradores y asignar las tareas a aquellos que tienen las competencias y habilidades más adecuadas.
- Ejercer una dirección activa ayudando a los colaboradores al logro de sus tareas.
- Reconocer y felicitar el desempeño de sus colaboradores de forma individual y grupal.

Liderazgo: Dirigidas a guiar, impulsar y motivar al equipo de trabajo.

Acciones:

- Fomentar la innovación constante a través de la revisión de procesos y el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Confiar en sus colaboradores.
- Ser respetuoso de la normativa, exigiendo que los colaboradores también lo sean.

- Apoyar y defender a sus colaboradores ante la Administración Superior u otras áreas de la organización.
- Comunicar el qué y el porqué de las instrucciones o políticas de la Administración Superior.
- Demostrar preocupación genuina por el equipo de trabajo, tanto personal como en los procesos.
- Establecer un modelo de liderazgo democrático para fomentar la participación y el involucramiento del área.

6.2.2. Técnicas

Habilidades interpersonales y sociales: Sesiones grupales e individuales.

Organización de sesiones para el fomento del trabajo en equipo.

Comunicación asertiva: implementación de las técnicas de: Estabilizador, Guion DEEC, Disco Rayado, Aserción negativa, Aserción positiva e Interrogación confrontativa.

Directivas: Administración del tiempo: Implementación de una matriz para el manejo del tiempo.

TABLA 5.1 Matriz de administración del tiempo	
I. Urgente	II. No urgente
Crisis. Problemas. Plazos que vencen.	Preparación. Prevención. Clarificación de valores. Planeación. Construir relaciones. Relajación necesaria. Crecimiento interior.
III. Urgente pero no importante	IV. No urgente ni importante
Interrupciones innecesarias. Reportes innecesarios. Juntas irrelevantes. Algunas llamadas y correos. Asuntos menores de otros.	Trivialidades. Trabajo sólo por ocuparse. Algunas llamadas y correos. Actividades de escape. Correo irrelevante. Televisión excesiva. Relajación excesiva.

*Ilustración 1: Matriz de administración del tiempo
Tomado de (Madrigal Torres, 2009)*

6.2.3. Indicadores

En vista de que esta es una investigación de tipo cualitativo no se establecen indicadores, sin embargo, se propone realizar un nuevo estudio de seguimiento.

6.2.4. Controles

En vista de que no aplica la elaboración de indicadores, no se establecen controles.

6.2.5. Optimización

La estrategia propuesta busca un cambio en la cultura y clima organizacional que promueva la productividad, el compromiso y la participación en el área, permitiendo el logro de los objetivos de forma eficaz y eficiente.

6.2.6. Cronograma (tácticas y técnicas)

En vista de la naturaleza de las acciones a implementar, no se requiere establecer un cronograma.

6.2.7. Presupuesto

En vista de la naturaleza de las acciones a implementar, no se requiere invertir presupuesto Institucional.

6.3. Consideraciones generales de la propuesta

Es importante considerar que el enfoque a tratar en esta propuesta está dirigida al recurso humano, por lo tanto, está sujeto a la personalidad, actitudes, interpretaciones y deseos de colaboración del equipo de trabajo en general.

El tiempo para implementar, ejecutar y observar resultados va en paralelo a un cambio cultural y, por lo tanto, será un proceso gradual donde cada actividad se realice de forma asertiva, evitando generar el impacto contrario esperado, es por esto, que cada acción a realizar deberá llevar una secuencia lógica y creíble y no impuesta.

Siendo que el trabajo investigado corresponde a un área perteneciente a una Institución Pública, existen insumos como las capacitaciones o herramientas tecnológicas que forman parte de las facilidades brindadas a los colaboradores, por tanto, no se requiere presupuesto para llevar a cabo la estrategia propuesta.

Bibliografía

- Araujo Romero, M. (2019). *EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE EXPOFLORA S.A.* Obtenido de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/79244/Trabajo%20Final%20De%20Graduaci%C3%B3n%20MA%20%28VF%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrantes Rivera, C., & Madrigal Saborío, A. (19 de febrero de 2009). *Instituto Costarricense de Electricidad*. Obtenido de Procedimiento para la evaluación del desempeño individual y grupal: <https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/21998511-4eda-4f7d-94d3-5d6713408490/Procedimiento+para+la+evaluaci%C3%B3n+del+Desempe%C3%B1o+individual+y+Grupal+%2832.01.005.2008%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-21998511-4eda-4f7d-94d3-5d6713408490-nVEU>
- Content, R. (10 de mayo de 2019). *Rockcontent blog*. Obtenido de Clima organizacional: ¿qué es y por qué es importante evaluarlo en las empresas?: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- Cruz Maldonado, E. (28 de enero de 2009). *Administración II, Ingeniería en Transporte*. Obtenido de Tema 1.5 El Comportamiento Organizacional: http://administracion2transporte.blogspot.com/search/label/UNIDAD%201__1.5%20EL%20COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL

- Díaz Sanjuán, L. (2011). *Facultad de psicología*. Obtenido de La Observación:
https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Hernández Cuesta, J. (2013). *EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ETOLÓGICA*. Obtenido de
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/285fb1d5-9d98-46ea-ac6a-b24db5231b00/content>
- Introducción al Comportamiento Organizacional. (2022). *Universidad San Marcos*. Costa Rica.
- Laporta, A. (17 de 03 de 2022). *APD*. Obtenido de ¿Cómo gestionar la resistencia al cambio organizacional?: <https://www.apd.es/resistencia-al-cambio-organizacional-como-gestionarla/>
- Larousse (Ed.). (2016). *Diccionarios.com*. Obtenido de Lengua española:
<https://www.diccionarios.com/diccionario/espanol/estrategia>
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. Mexico: McGrawHill.
- Martín, E. (2023). *Cibernos Grupo*. Obtenido de Top 6 herramientas de organización de una empresa: <https://www.grupocibernos.com/blog/top-6-herramientas-de-organizacion-de-una-empresa>
- Martínez Miguélez, M. (diciembre de 2006). *Scielo*. Obtenido de Validez y confiabilidad en la metodolgia cualitativa:
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002

- Mata Solís, L. (04 de febrero de 2020). *Investigalia*. Obtenido de La entrevista en la investigación cualitativa: <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Moreno Valero, K. (2020). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Desarrollo de habilidades gerenciales y nuevos retos: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36157/MorenoValeroKarolLizeth2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ortíz Hernández, R. (2018). *Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del poder ciudadano "Benjamín Zeledón Rodríguez" ubicado en el barrio el recreo, Distrito III Municipio de Managua, durante el II Semestre del año 2016*. Obtenido de <https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM10498>
- Peiró, R. (04 de diciembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Motivación: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Pérez Vallejo , L., Vilariño Corella, C., & Ronda Pupo, G. (diciembre de 2017). *Scielo*. Obtenido de El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000300010&script=sci_arttext&tlng=pt
- Pérez, M. (19 de mayo de 2021). *Concepto Definición*. Obtenido de Observación: <https://conceptodefinicion.de/observacion/>
- Pinto Castro, L. (2015). *PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MEJORA DE LA MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA COMPAÑÍA COSTARRICENSE DEL CAFÉ S.A.*

(CAFESA). Obtenido de

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf>

Real Academia Española. (2022). Obtenido de Diccionario:

<https://dle.rae.es/comportamiento?m=form>

Salas Ocampo, D. (19 de noviembre de 2019). *Investigalia*. Obtenido de Diseño de Teoría

Fundamentada: <https://investigaliacr.com/investigacion/disenode-teoria-fundamentada/>

Suárez Calderón, M. (2014). *DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA*

COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA ACEPTACIÓN DEL CAMBIO

ORGANIZACIONAL EN UN AMBIENTE UNIVERSITARIO EN LA CIUDAD DE

BOGOTÁ. Obtenido de

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/15e3ab49-f961-453c-8519-7c978e4bb2c3/content>

Vega Salas, E. (2005). *Gestión y Desarrollo en el Liderazgo en la Administración y*

Coordinación de Departamento en el Colegio San Isidro de Heredia. Obtenido de

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/1880/1/25989.pdf>

Anexos

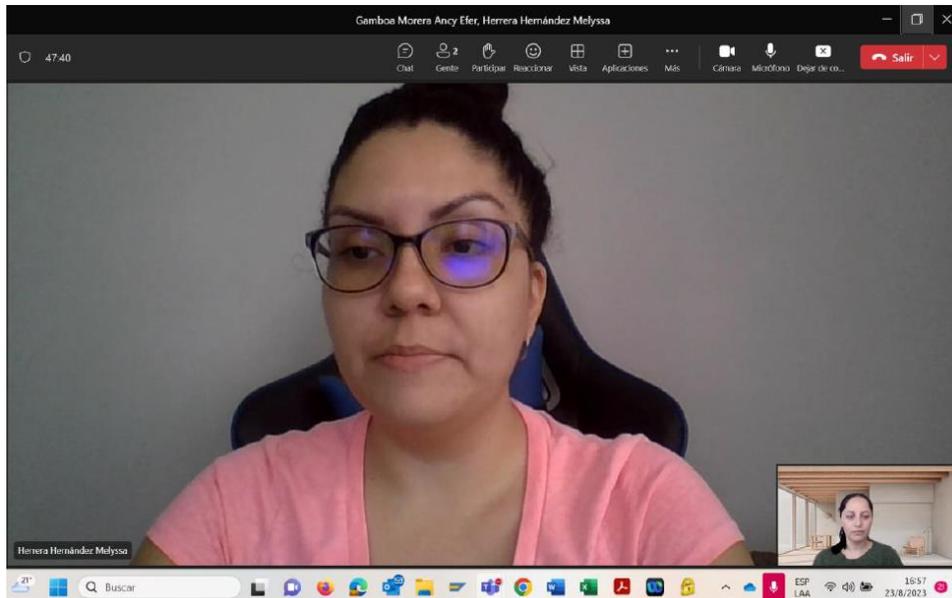
Anexo 1. Respuestas de entrevistas

Marca temporal	Sexo	Indique rango de edad	Función que realiza en el área Gestión Contratación Pública	Antigüedad en la empresa	¿Realiza trabajo presencial o teletrabajo?	Si su respuesta es teletrabajo, ¿cuántos días labora en su hogar?	¿Cuáles considera usted que han sido los mayores cambios que han impactado al área durante el primer semestre del 2023?	¿Usted ha notado que exista un aumento en absentismo en el área durante el primer semestre del 2023? ¿Por qué?	A raíz de los cambios, ¿considera que el tiempo definido es suficiente para la ejecución de las labores? ¿Por qué?	A raíz de los cambios ¿siente que exista oposición de los colaboradores en la toma de nuevas decisiones, ideas, proyectos y demás en el área? ¿Por qué?	¿Cómo considera el grado de compromiso de los colaboradores en el área?	¿Cuáles cree que sean las mejores maneras de abordar la implementación de los cambios?
8/23/2023 16:56:35	Femenino	31 - 45	Asistencia administrativa al proceso y gestora de compras de la Dirección Logística.	11 años.	Teletrabajo	5 días	La incorporación de personal de otras áreas, la creación del equipo de soporte en el área.	Si, porque no hay mayor control si realmente se encuentran en su lugar de trabajo, cuando se trata de localizar a alguien no están disponibles.	No, porque la carga laboral es mayor por la falta de personal y no alcanza el tiempo para ejecutar las actividades.	Si, porque están acostumbrados a otros estilos de trabajo y ante los cambios presentan resistencia y no se quieren salir de su zona de confort.	Deficiente, en la mayoría, porque no quieren adaptarse a los cambios, se acostumbran únicamente a dar lo que se les pide y no la milla extra, y para la situación actual en que está la Institución se requiere dar más, esto también por la falta de personal.	Qué difícil, porque eso es como meterse en la cabeza de la gente y hacerlos cambiar a la fuerza. Todo empieza con la fuerza de voluntad. Porque por más que se les quiera incentivar con algo no veo que funcione porque todo está en el querer como en el hacer, y que de cada uno nazca la productividad y proactividad.
8/25/2023 9:45:09	Masculino	31 - 45	Me encargo de todo lo que son procesos de compra Ariba, Ac y recientemente coordinador de un sub área de Soporte Administrativo, que tiene como objetivo asistir a los Ac y realizar compras menores de la Dirección Logística.	16 años	Ambas modalidades	3 en casa y 2 en oficina	Este año se incorporó un nuevo equipo de Ac y esto ha provocado que se incrementen los procesos internos y la cantidad de compras que aumentaron a 40 procesos licitatorios.	Si, porque ha habido una indiferencia entre la toma de decisiones de la jefatura debido a que la planificación para aceptar procesos no ha sido la más correcta, debido a esto se nota que ciertos funcionarios se resisten a nuevos procesos en general.	No, porque todo lo quieren para ya, al instante, y cada proceso tiene tiempos establecidos para su buena ejecución.	Si, de hecho yo soy uno de los que se oponen en algunos procesos o proyectos, porque los objetivos para esos proyectos no son claros, por lo que ejerce una oposición en realizar los trámites fuera de los tiempos establecidos, ya que no se valoran los esfuerzos realizados en otros proyectos ejecutados.	Hijole! yo diría que un grado bajo totalmente porque por ejemplo, dentro de mi sub área el grado de compromiso de dos colaboradores es totalmente cero porque cuando uno pone tareas siempre ponen "peros" y no es el compromiso que la organización requiere. Debido a esta negatividad hay procesos que se deben recargar a otros funcionarios y nace la desmotivación de los funcionarios que sí ejecutan las tareas.	Bueno, primero, la jefatura debe presentar ante todo el equipo (GCP) cuales son los cambios que la organización requiere, sentarse e informar punto a punto transparentemente los cambios, podríamos incorporar capacitaciones de unión grupal, integración grupal para que los cambios que se den sean asimilados de la mejor forma. Debe también haber motivación por parte de la jefatura hacia los funcionarios sobre los cambios organizacionales para asimilar como equipo de trabajo y llevarlo a una ejecución positiva de las metas propuestas.

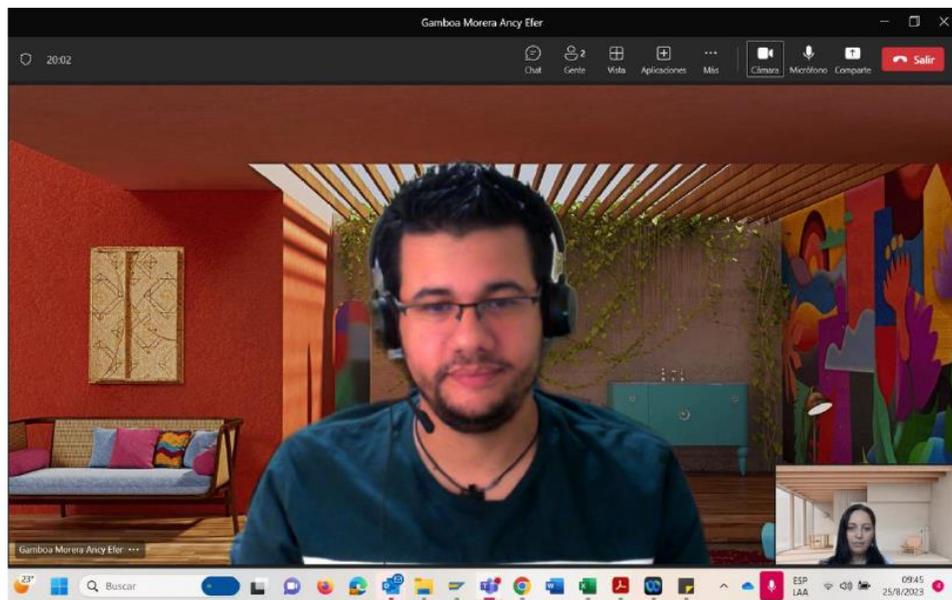
8/25/2023 14:19:24	Masculino	46 - 60	Darle apoyo al Ac en la licitación de suministros de oficina tanto en respuestas de correos, llamadas, elaboración pedidos y consolido para hacer trámites al SAP. Recibo consultas, reclamos de los clientes, apoyo al área para organizar a los clientes. Atiendo vía telefónica y por correo.	23 años	Teletrabajo y voy cuando se deba ir.	5 días hábiles. 2 o 3 veces al mes presencial	Las jefaturas, han impactado mucho radicalmente al área. Ha sido un rol donde uno viene ejecutando sus labores de una forma pero al cambiar la jefatura ellos requieren cambiar las formas y hacen que uno no se sienta valorado. Nos han hecho sentir que nuestras funciones son de muy poco interés. Antes las reuniones eran todo el grupo, como un solo, ahora las reuniones son por partes o llamadas, o solo informan y no nos toman en cuenta como a uno le gustaría.	En el caso nuestro no siento eso, no hemos bajado laboralmente las funciones, al contrario con el teletrabajo se siente más carga de trabajo, no se sentía tanto la presión.	Si, pero si no fuera por el sistema...por ejemplo con SICOP se requiere mucho trámite para un cambio sencillo, no pueden haber errores humanos, no lo podemos modificar y cuando son tantos pedidos se vuelve un "desbarajuste", el sistema cambia datos y hay que estar arreglando las cosas. Nosotros llevamos un calendario y si se han cumplido.	Diay, qué le digo yo, cómo le respondo algo si a uno no lo toman en cuenta para nada. A uno le dicen que hubo algún cambio y avisan y ya.	Para mí existe un antes y un después, antes el grupo era muy unido, con los Ac había reunión y uno se sentía parte del grupo, ahora no, ahora es dividido. La relación con los Ac es buena con los que conozco, con la jefatura no hay relación, solo para permisos y vacaciones, o cuando tienen que comunicarme algo. No hay consulta del parecer solo instrucciones.	En mi caso, yo lo que digo es que vean al subalterno como un apoyo al área, no como uno más del área, que notifiquen , que hagan valer, que motiven, porque desmotivación....la falta de compromiso con el subalterno. Cuando el jefe dice que ocupan que hagan un pedido urgente y luego de una logística terrible y luego las entregas demostraron no requerir tanto trabajo. Todo esto desmotiva mucho, no vale el trabajo que uno hace.
8/25/2023 15:36:38	Masculino	31 - 45	Coordinador del equipo de trabajo	22 años	Teletrabajo yendo 3 días presenciales		El incremento en las cargas de trabajo así como absorber otras áreas de las cuales se está aprendiendo su gestión.	Aumento como tal no, el comportamiento es el habitual, al haber teletrabajo cuesta ubicar a las personas.	No, por el incremento de las actividades del área y no haber un reforzamiento en el recurso humano.	Si, hay resistencia por temas culturales, por temas de sacarlos de la rutina habitual de muchos años, eso genera resistencias e inconformidad para algunos miembros del equipo. Ante todo cambio hay resistencia natural.	Está segmentado entre el equipo que está abierto al cambio que muestra un compromiso total vs la parte que muestra resistencia que evidencia que no hay compromiso más allá de lo que han hecho por años.	Comunicación asertiva, sensibilización al personal transmitir confianza y liderazgo.

Tabla 1 respuestas de las respuestas de la entrevistas

Anexo 2. Imágenes-evidencia de entrevistas



GINETH PRISCILA ZAMORA BARAHONA (FIRMA)
Firmado digitalmente por GINETH PRISCILA ZAMORA BARAHONA (FIRMA)
Fecha: 2023.08.23 16:59:12 -06'00'



GINETH PRISCILA ZAMORA BARAHONA (FIRMA)
Firmado digitalmente por GINETH PRISCILA ZAMORA BARAHONA (FIRMA)
Fecha: 2023.08.25 09:47:14 -06'00'



GINETH PRISCILA ZAMORA
BARAHONA (FIRMA)
Firmado digitalmente por
GINETH PRISCILA ZAMORA
BARAHONA (FIRMA)
Fecha: 2023.08.25 14:19:05
-06'00'



Anexo 3. Resultados de la observación

Elemento para observar	Pregunta	Resultado
Participación.	¿Se observa una participación activa de los colaboradores durante las sesiones grupales?	En distintas sesiones virtuales, tanto con la totalidad como en fracciones del grupo la participación es de poca a nula. En algunos casos durante las sesiones se solicitó la intervención de algún colaborador y las respuestas son breves y carentes de interés. Incluso la participación en capacitaciones virtuales dadas a los integrantes del área es prácticamente nula, debiendo el capacitador preguntar si están o no presentes o insistiendo en que pregunten y aprovechen el espacio de la capacitación.
Productividad	¿Los colaboradores cumplen los tiempos definidos en la realización de sus labores?	La mayoría de los colaboradores cumplen con el trabajo correspondiente, algunos pocos realizan el trabajo de forma pasiva desestimando la urgencia de las actividades no cumpliendo los plazos para la realización de las labores. Es importante rescatar que las cargas de trabajo difieren notoriamente según la actitud dispuesta por los colaboradores, de esta manera, los más productivos tienen mayor carga de trabajo y por lo tanto mayor presión. De parte de la jefatura superior se ha estado instando a un mayor y estricto seguimiento de los casos ya que se ha percibido que no se está logrando la ejecución de los trabajos que se solicitan al área.
Sabotaje	¿Se identifican manifestaciones verbales o no verbales dirigidas a entorpecer o impedir la implementación de los cambios, durante las sesiones grupales y/o durante la jornada de trabajo?	Durante la jornada laboral se han observado manifestaciones verbales de algunos colaboradores que indican disconformidad y molestia sobre los controles establecidos por el coordinador del área, comentarios como: “esto es una tontería, esto no sirve para nada, la jefatura no da la talla, el jefe está muy ausente y no se involucra...” Estos comentarios se transmiten de un colaborador a otro generando un mal ambiente.
Compromiso	¿Los colaboradores manifiestan actitudes que reflejan un compromiso con los objetivos del área?	Muy pocos colaboradores demuestran compromiso con los objetivos del área, la mayoría realizan lo necesario o demuestran un enorme desinterés por lo que sucede en el área. Existen actitudes de “ojalá no me vean a mí para algún trabajo” Incluso es difícil localizar a través de los medios electrónicos a los colaboradores en sus puestos de trabajo dando la impresión de estar evadiendo. Ante la asignación de nuevas labores, se han dado expresiones como: “el jefe me va a matar” con aire de disconformidad por las asignaciones.
Habilidades directivas	¿Se observa en el coordinador habilidades directivas durante las sesiones grupales y/o la jornada laboral?	Se observan en el coordinador algunas habilidades como: la capacidad de resolución de conflictos, inteligencia emocional, hacer que el trabajo avance. En menor medida: la delegación, organización, gestión del tiempo, representar y defender los intereses y necesidades del grupo, comunicación. No se observan en: recompensa y feedback, motivar al grupo para lograr los objetivos, actuar como “coach” para ayudar en la mejora de habilidades.
Percepción de los cambios organizacionales	¿Se observan percepciones u opiniones positivas al conversar sobre los cambios organizacionales implementados?	No se observan percepciones ni opiniones positivas en el área. Se percibe que algunos colaboradores se mantienen resignados con los cambios no opinando ni a favor ni en contra continuando la rutina laboral. El coordinador trata de motivar y mejorar la percepción de los cambios en los colaboradores mostrándose optimista.