

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO DE
LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE
CONSERVACIÓN (SINAC)**

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 Gerencia

ANDREA CHAVES CORDERO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

Dedicatoria

A Dios por darme el apoyo espiritual, la fuerza, sabiduría y permitirme tener los medios económicos, físicos, mentales y emocionales para cursar la maestría.

A mi esfuerzo, trabajo, entrega, disciplina y amor que permitieron que llegar hasta el final.

A mi Madre Isabel y a mis hermanos Kathia, Michael, Rolando y Marilyn y a mi Novio Esteban, personas que con su amor, su fortaleza y su cotidiana sabiduría llenaron mi vida de ilusiones y ternura.

A mis amigos por su gran apoyo cariño, comprensión, y su cálida compañía.

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso, por ser mi luz y fortaleza en todo momento.

Al MAE. Roque Rodríguez, por su guía en la elaboración de este proyecto.

A los lectores MBA. Guillermo Elí Umaña Cedeño y al DR. Abel Salas Mora, que me guiaron con su conocimiento, para la culminación de esta memoria de graduación.

A mis compañeros de la Secretaría Ejecutiva del SINAC por toda la ayuda brindada para la realización del trabajo.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia.”

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

Dr. Abel Salas Mora

Lector (Profesor de Posgrado)

MBA. Guillermo Elí Umaña Cedeño

Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección
de Empresas**

Andrea Chaves Cordero

Sustentante

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1	4
1.1. Contextualización de la industria	4
1.1.1. El Estado, el Gobierno y la Administración Pública costarricense	4
1.1.2. Sistema Nacional de Áreas de Conservación	6
1.1.2.1. Historia y antecedentes	6
1.1.2.2. Descripción del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).....	7
1.2. El clima organizacional en la Administración Pública	10
1.3. Antecedentes del clima organizacional	12
1.4. Generalidades del clima organizacional	13
1.4.1. Importancia del clima organizacional.....	15
1.4.2. Definiciones de clima organizacional	17
1.4.3. Modelos de clima organizacional.....	19
1.4.4. Dimensiones del clima organizacional	24
1.4.4.1. Autonomía	27
1.4.4.2. Trabajo en equipo.....	28
1.4.4.3. Apoyo.....	29
1.4.4.4. Comunicación	29
1.4.4.5. Presión.....	30
1.4.4.6. Reconocimiento.....	30
1.4.4.7. Equidad.....	31
1.4.4.8. Innovación	32
1.4.4.9. Percepción de la organización.....	33
1.4.4.10. Motivación intrínseca.....	33
1.4.4.11. Sueldos y salarios	34
1.4.4.12. Promoción y carrera.....	35
1.4.4.13. Capacitación y desarrollo	35
1.4.4.14. Ambiente físico y cultural.....	36
1.4.4.15. Visión	37
1.4.4.16. Satisfacción general.....	37

1.5.	Consideraciones finales del marco teórico.....	40
Capítulo 2	43
2	Descripción del Sistema Nacional de Áreas de Conservación	43
2.1	Historia y antecedentes	43
2.1.1	Ordenamiento jurídico vinculante	43
2.1.2	La constitución política	44
2.1.3	Convenios internacionales	44
2.2	Estructura organizacional del Sistema Nacional de Áreas de Conservación	45
2.2.1	El Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC).....	45
2.2.2	La Secretaría Ejecutiva del SISTEMA.....	47
2.2.3	Áreas de Conservación.....	49
2.2.3.1	Estructura administrativa de las Áreas de Conservación	50
2.2.3.1.1	Dirección de las Áreas de Conservación.....	50
2.2.3.1.2	El Consejo Regional (CORAC)	52
2.2.3.1.3	Consejos locales	53
2.3	Elementos estratégicos	53
2.3.1	Misión.....	53
2.3.2	Visión.....	54
2.3.3	Valores y compromisos impulsores.....	54
2.3.4	Objetivos estratégicos institucionales	55
2.4	El clima organizacional de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.....	56
2.5	Dimensiones de clima organizacional en la Secretaría Ejecutiva	57
2.5.1	Autonomía y liderazgo	57
2.5.2	Trabajo en equipo	58
2.5.3	Comunicación	58
2.5.4	Innovación.....	60
2.5.5	Percepción de la Organización	62
2.5.6	Motivación.....	62
2.5.7	Sueldos y beneficios.....	64
2.5.8	Capacitación y desarrollo.....	66
2.5.9	Ambiente físico y cultural	67

Capítulo 3	69
3.1 Metodología de la investigación.....	70
3.1.1 Tipo de investigación.....	70
3.1.2 Población de interés	71
3.1.3 Muestra	71
3.1.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos	71
3.1.4.1 Variables.....	72
3.1.4.2 Criterios de evaluación.....	72
3.1.4.3 Procesamiento de la información.....	73
3.2 Análisis e interpretación de los datos	73
3.2.1 Información general de los encuestados	73
3.2.2 Resultados con respecto a las dimensiones de clima organizacional Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación	77
3.2.2.1 Autonomía y liderazgo	77
3.2.2.2 Trabajo en equipo.....	80
3.2.2.3 Comunicación	82
3.2.2.4 Innovación	85
3.2.2.5 Percepción de la organización.....	87
3.2.2.6 Motivación intrínseca.....	88
3.2.2.7 Sueldos y beneficios	91
3.2.2.8 Capacitación y desarrollo	93
3.2.2.9 Ambiente físico y cultural.....	96
3.2.3 Matriz FODA.....	99
3.2.3.1 Fortalezas	99
3.2.3.2 Oportunidades.....	99
3.2.3.3 Debilidades	100
3.2.3.4 Amenazas	100
Capítulo 4	102
4.1 Aspectos de la propuesta.....	102
4.1.1 Justificación	102

4.1.2	Objetivos.....	103
4.1.3	Población meta	104
4.1.4	Implementación.....	104
4.2	Desarrollo de la propuesta.....	104
4.2.1	Autonomía y liderazgo	105
4.2.2	Relaciones interpersonales y trabajo en equipo.....	107
4.2.3	Comunicación	109
4.2.4	Motivación.....	111
4.2.5	Sueldos y beneficios	113
4.2.6	Capacitación y desarrollo	115
4.2.7	Ambiente Físico de trabajo.....	119
4.3	Plan de acción.....	120
4.4	Justificación económica	122
	Conclusiones	124
	Recomendaciones.....	126
	Bibliografía	127
	Anexos	130

Resumen

El clima organizacional hoy en día es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del medio ambiente de su organización y poder alcanzar un incremento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Por tanto y con miras a lograr y fortalecer un mejor clima organizacional, el objetivo de la presente investigación es elaborar un propuesta estratégica de clima organizacional para la mejora del desempeño de los trabajadores del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).

Además se aplicó un cuestionario a los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), con el fin de conocer la opinión de los colaboradores en cuanto a los factores determinados anteriormente que afectan el clima organizacional: autonomía, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, motivación, sueldos, beneficios y espacio físico, con lo cual se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Secretaría.

De acuerdo con todo lo anterior, se determinó que dentro de la población en estudio, existe un alto porcentaje de descontento e insatisfacción relativo al clima organizacional y, por consiguiente, se determinan y se describe todo un plan de acción para contrarrestar esta situación

Lista de Tablas

TABLA 1 DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	18
TABLA 2 DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES CONSIDERADAS PARA EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	39
TABLA 3 ESCALA SALARIAL, SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN, 2013.....	64
TABLA 4 PLAN DE ACCIÓN DE LAS PROPUESTAS DE CAMBIO PARA MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN.....	120

Lista de Figuras

FIGURA 1 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	9
FIGURA 2 ESCUELAS SUBYACENTES EN LAS INVESTIGACIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	12
FIGURA 3 ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
FIGURA 4 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO POR KATZ Y KAHN (1995).....	20
FIGURA 5 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE ANDERSON	20
FIGURA 6 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO POR LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES.....	21
FIGURA 7 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE EVAN	22
FIGURA 8 MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO POR GIBSON Y COLABORADORES.....	23
FIGURA 9 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
FIGURA 10 DIMENSIONES CONSIDERADAS PARA EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN	27
FIGURA 11 MAPA DE ÁREAS DE CONSERVACIÓN	51
FIGURA 12 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN GÉNERO Y EDAD	74
FIGURA 13 NIVEL JERÁRQUICO SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SINAC	74
FIGURA 14 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN ESCOLARIDAD.....	75
FIGURA 15 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO.....	76
FIGURA 16 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL NIVEL DE ANTIGÜEDAD	77
FIGURA 17 DIMENSIÓN DE AUTONOMÍA Y LIDERAZGO.....	78
FIGURA 18 DIMENSIÓN DE AUTONOMÍA Y LIDERAZGO.....	79
FIGURA 19 DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	80
FIGURA 20 DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN	82
FIGURA 21 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN.....	83
FIGURA 22 DIMENSIÓN DE INNOVACIÓN	85
FIGURA 23 PREGUNTAS DIMENSIÓN DE INNOVACIÓN	86
FIGURA 24 DIMENSIÓN DE PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	87
FIGURA 25 DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN	88
FIGURA 26 PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN.....	89
FIGURA 27 DIMENSIÓN DE SALARIAL Y BENEFICIOS.....	91
FIGURA 28 DIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	93
FIGURA 29 PREGUNTAS DIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	94
FIGURA 30 DIMENSIÓN DE AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL.....	96
FIGURA 31 FACTORES DEL AMBIENTE FÍSICO	97

Lista de abreviaturas

CO: El clima organizacional

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación

CONAC: Consejo Nacional de Áreas de Conservación

CDB: Convenio sobre la Diversidad Biológica

Introducción

El clima organizacional (CO) se crea a partir de las percepciones que tienen los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen. De este modo, el clima laboral se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción que se pueda encontrar en el lugar de trabajo.

Tomando en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida o calidad de empleo, factores inherentes al ambiente y clima organizacional. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Es por ello que, en el presente trabajo, se detallan todos los aspectos relacionados con el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), con la finalidad de analizar y determinar las dimensiones del clima organizacional, identificar las debilidades y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la organización para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Así pues, se convierte en un punto importante para los directivos de las organizaciones conocer la percepción de los trabajadores acerca de la organización en que laboran. Esto se debe a que ofrecer un clima organizacional saludable se traduce en una mayor eficiencia organizacional, al permitir la realización eficiente de las actividades de los trabajadores.

De este modo, el objetivo de la presente investigación es elaborar un propuesta estratégica de clima organizacional para la mejora del desempeño de los

trabajadores del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), por medio de la aplicación del cuestionario para detectar los factores prevaecientes en la organización.

Además de proporcionar a la empresa una herramienta útil para realizar una correcta gestión de recursos humanos, que permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores a través del sistema de recompensas motivacionales, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional y este tiene incidencia directa en las percepciones de sus trabajadores, lo cual los incita a trabajar de mejor manera.

En el primer capítulo, se realiza una descripción del Estado, el Gobierno y la Administración Pública costarricense, donde se contextualiza el sector del cual forma parte de la Secretaría Ejecutiva el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), institución donde se lleva a cabo el presente trabajo; así como una conceptualización de los temas fundamentales que se tratan, como lo son el clima organizacional y los recursos humanos.

En el segundo capítulo, se realiza una descripción de la Secretaría Ejecutiva Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), lugar donde se desarrolla la propuesta de clima organizacional, por lo que de brevemente se repasa información general, misión, visión, objetivos, políticas, proyectos, estructura y descripción de los diferentes procesos que se llevan a cabo en ella y que se relacionan con los conceptos mencionados en el capítulo anterior.

En el tercer capítulo, se realiza el análisis de los factores que afectan el clima organizacional de la Secretaría Ejecutiva del SINAC, según los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los funcionarios con el fin de tomar en cuenta el punto de vista de los colaboradores de la Secretaría Ejecutiva en el tema, para lograr destacar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta.

En el cuarto capítulo, se realiza la propuesta de mejora del clima organizacional de la Secretaría Ejecutiva del SINAC, con la cual se busca eliminar o minimizar las debilidades encontradas, aprovechar las oportunidades y subrayar las fortalezas de los factores de autonomía, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, motivación, sueldos, beneficios y espacio físico, analizados a lo largo de la investigación.

Finalmente, se determinan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 1

En este capítulo, se desarrollará la contextualización de las instituciones públicas del Estado, así como las percepciones teóricas relacionadas con el clima organizacional. Se estudian no solo las diferentes concepciones de dicha variable, sino también los modelos y las dimensiones que los estudios han categorizado, los cuales son necesarios para llevar a cabo la propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).

1.1.Contextualización de la industria

1.1.1. El Estado, el Gobierno y la Administración Pública costarricense

Para poder realizar esta asignación, es necesario conocer una serie de antecedentes relacionados con el Estado costarricense, su Gobierno y la Administración Pública.

El Estado lo componen el territorio, la población, el gobierno y la soberanía; se caracteriza por ser una estructura permanente del poder en una comunidad política. La soberanía es el derecho que tiene el Estado de ejercer sus funciones: ejecutiva, legislativa y judicial en condiciones de independencia e igualdad en relación con otros Estados. Las funciones se pueden describir de la siguiente forma (Barrios, 2010):

- Función ejecutiva: implica órdenes, disposiciones de cumplimiento inmediato.
- Función legistaltva: creación de normas de cumplimiento general.
- Función judicial: adecuación de las normas de cumplimiento general.

De lo anterior, se obtiene la clásica división de poderes del Estado costarricense: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

Se entiende gobierno como las organizaciones a las que institucionalmente se les ha confiado el ejercicio del poder, para lo cual requieren de las leyes, los ingresos públicos, los empleados públicos, las organizaciones y los programas. Aquí surge el concepto de Administración Pública, definida como la actividad práctica que realizan las organizaciones del Gobierno para satisfacer las necesidades colectivas (Barrios, 2010), o bien, responde al concepto de organización como unidad social formada por un conjunto de personas relacionadas entre sí y con su contexto de acuerdo con ciertas normas, que realizan actividades orientadas al logro de diversas finalidades (Arnoletto, E. y Díaz, A., 2009).

Según la Ley General de la Administración Pública, Ley 6227 (1978), la Administración Pública de Costa Rica está constituida por el Estado y los demás entes públicos, a los cuales el ordenamiento jurídico les reconoce personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado; y realizan actividad o función administrativa. Por consiguiente, emiten actos administrativos que constituyen la expresión del uso de las potestades públicas que el ordenamiento jurídico les asigna para alcanzar los fines públicos. Además, dicha Ley define la jerarquía del ordenamiento jurídico como se describe a continuación:

- a) La Constitución Política,
- b) Los tratados internacionales y las normas de la Comunidad Centroamericana,
- c) Las leyes,
- d) Decretos del Poder Ejecutivo que reglamentan las leyes,
- e) Los demás reglamentos del Poder Ejecutivo, los estatutos y los reglamentos de los entes descentralizados y,
- f) Las demás normas subordinadas a los reglamentos, centrales y descentralizadas.

La Administración debe cumplir las normas para garantizar un equilibrio entre la eficiencia de la Administración, la dignidad, la libertad y los otros derechos fundamentales del individuo. La Ley 6227 define como parte de los órganos constitucionales superiores

de la Administración del Estado al presidente de la República y a los ministros que conforman el Poder Ejecutivo al Consejo de Gobierno.

Por lo anterior, se hace necesario enfocar la atención al Sistema Nacional de Áreas de Conservación, ente adscrito al Ministerio del Ambiente y Energía. (MINAE).

1.1.2. Sistema Nacional de Áreas de Conservación

1.1.2.1. Historia y antecedentes

El Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) tiene su base en la fundación de la Dirección de Geología, Minas y Petróleo, en 1953.

A fin de integrar en una misma institución todas las competencias relacionadas con el manejo del ambiente y la energía, en 1988, el Ministerio de Industria, Energía y Minas (MIEM) se transforma, por norma presupuestaria, en el Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM) con la incorporación de la Dirección General Forestal, el Servicio de Parques Nacionales, el Instituto Meteorológico Nacional y la Dirección General de Vida Silvestre, todas ellas provenientes del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

El MIRENEM surge a la vida jurídica en 1990 con la Ley de Conversión del Ministerio de Industria, Energía y Minas en Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM), el cual pasa a ser Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE) (así reformado por Ley N.º 7554 del 4 de octubre de 1995, artículo 116). La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, en la Ley N°7152 del 21 de junio de 1990, establece en su artículo primero:

El Ministerio de Industria, Energía y Minas se transformará en Ministerio del Ambiente y Energía; y asumirá, en este campo, además de las actuales responsabilidades de aquel, las que la presente ley le asigne. El Ministro será el rector del sector Ambiente y Energía según lo establecido en la Ley N° 7152 de la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1990, la cual versa sobre la conversión del Ministerio de Industria Energía y Minas en el Ministerio del Ambiente y Energía (Ley Orgánica del Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones No. 7152, 1990, art. 1).

Con la promulgación de la Ley Orgánica del Ambiente, en noviembre de 1995, se definió un ámbito de actividad más preciso para el MIRENEM con respecto a los recursos naturales y, con ello el cambio de nomenclatura señalado a Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), denominación que varió durante la Administración Arias Sánchez 2006-2010 a Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET). Sin embargo, a partir del 1 de febrero del 2013, el Ministerio pasa a llamarse Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE).

La creación del MINAE es la respuesta del Estado a una serie de demandas sociales tendientes a la conformación de un marco institucional adecuado para la protección integral de los recursos naturales del país, por lo que con la creación de este Ministerio, se inicia el proceso de consolidación de una serie de inquietudes individuales que se venían gestando como réplica al serio deterioro de los recursos naturales de Costa Rica.

A partir de la premisa de que el ser humano necesita de la naturaleza para vivir, aunque la está destruyendo y basados en que el ser humano y la naturaleza no pueden separarse, el MINAE se planteó, como uno de sus principales objetivos, la consolidación del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), el cual se describe a continuación.

1.1.2.2. Descripción del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) se creó mediante la Ley de Biodiversidad N.º 7788 y se reglamenta por Decreto Ejecutivo N.º 34433-MINAE, publicado en La Gaceta N.º 68 del 8 de abril de 2008).

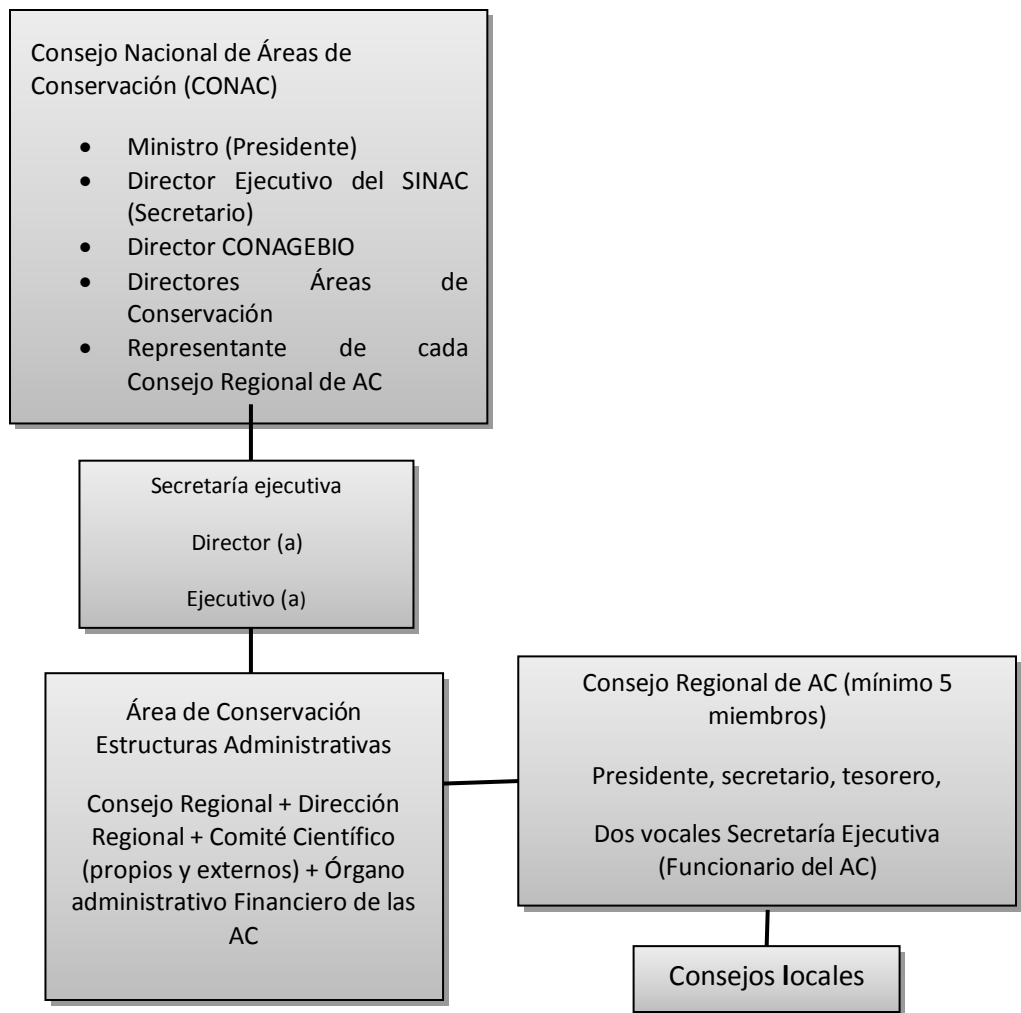
El SINAC es un órgano con desconcentración máxima del MINAE que posee personalidad jurídica instrumental para la administración de sus propios recursos. El ejercicio de su competencia estará regido por lo que establece el Artículo 83 de la Ley General de la Administración Pública. Depende de la rectoría del Ministro del Ambiente y Energía y tiene como competencias las asignadas en la misma Ley de Biodiversidad,

incluye las labores de protección y conservación del uso de cuencas hidrográficas y sistemas hídricos, las asignadas a la Administración Forestal del Estado, según Ley Forestal, la Dirección General de Vida Silvestre, la Ley de Creación del Servicio de Parques Nacionales, así como las establecidas en la Ley Orgánica del Ambiente.

De esta manera, el SINAC, por ser una institución integrada por instancias que datan de más de cuarenta años de existencia, se encuentra posicionado en el ámbito nacional e internacional en materia de conservación de biodiversidad, y como desarrollador de mecanismos novedosos e innovadores de protección ambiental, entre ellos, el sistema de pago por servicios ambientales (PSA).

El SINAC basa su estructura operativa de la Ley de Biodiversidad N.º 7788, artículo N.º 23; por lo tanto, está integrado por los siguientes órganos: El Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC), la Secretaría Ejecutiva, las Estructuras Administrativas de las Áreas de Conservación, los Consejos Regionales de Áreas de Conservación (CORAC) y los Consejo locales (Figura 1).

Figura 1 Organigrama institucional



Fuente: Sistema Nacional de Áreas de Conservación (2013)

Por último, tal como lo muestra la figura anterior, se encuentra la Secretaría Ejecutiva dentro de la estructura organizacional del SINAC, área en la cual se llevará a cabo el estudio de clima organizacional, con el propósito de conocer las percepciones que los empleados tienen en relación con su ambiente de trabajo. Por lo tanto, a continuación, se presenta de manera detallada algunos temas referentes a esta variable.

1.2. El clima organizacional en la Administración Pública

Las investigaciones realizadas a lo largo de la historia humana demuestran que las organizaciones siempre han existido. Probablemente, su importancia y trascendencia no eran tan reconocidas como lo son actualmente. No obstante, la necesidad inevitable que tenían las personas de cooperar unos con otros para obtener fines personales, ha ocasionado que a lo largo de los años se formen grupos y asociaciones de individuos para facilitar la consecución de los resultados, pues resulta más productivo y menos costoso desarrollar las actividades al formar parte de la organización.

Al hacer mención del término organización, Robbins y Coulter (2005) se refieren a una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad (Robbins, Stephen; Coulter, Mary, 2005). Por su parte, Newstrom (2007) expresa que una organización es la estructura derivada de agrupar a personas para que trabajen en forma efectiva en la consecución de una meta que los integrantes del grupo quieran alcanzar. Por lo tanto, al analizar los conceptos, se puede deducir que una organización es una asociación de personas que trabajan en forma conjunta para alcanzar un fin común, con el objetivo de integrar y coordinar esfuerzos con eficiencia y eficacia.

Para que las organizaciones puedan alcanzar su cometido, es necesario definir claramente el fin que se persigue y cómo se pretende cumplir. Además, se requiere de una combinación eficiente de recursos, elementos o medios que contribuyan a lograr el objetivo deseado. Al respecto, Munch (2008) señala que entre los principales recursos con que cuenta una firma se encuentran los financieros, los humanos, los tecnológicos y las materias primas, entre otros.

Es indiscutible que cada uno de los recursos mencionados tiene un valor primordial dentro de la compañía, pero en especial el elemento humano es considerado un factor clave para las organizaciones. De acuerdo con Robbins (2004), los empleados conforman un elemento valioso dentro de la entidad; por lo tanto, merecen especial atención por parte de los directivos, a fin de que su desempeño pueda contribuir al éxito de la firma.

Sin embargo, para que estas personas puedan realizar su trabajo de la mejor manera posible, los altos mandos deben analizar cuidadosamente el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven, en el entendido de que el clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la firma, y que influye directamente en su comportamiento y, por ende, en el rendimiento de sus actividades (Chiavenato, 2002).

De acuerdo con esta información, es recomendable que las instituciones lleven a cabo estudios sobre clima organizacional que les permita determinar comportamientos organizacionales, y proporcionar la retroalimentación pertinente acerca de los aspectos que determinan dichas actitudes. Además, a través de este tipo de estudio, la alta dirección de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación podrá introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de sus subordinados, así como en la estructura organizacional y en los sistemas o procesos que así lo requieran, con el fin de propiciar un ambiente adecuado para los trabajadores en pro de la institución.

Al respecto, Brunet (2007) señala que el estudio de los componentes y las variaciones del medio interno de la firma es esencial para que los gerentes puedan diagnosticar y comprender cómo ven las personas el clima de la organización, y con ello tomar medidas pertinentes en beneficio de la institución y de los propios empleados. A partir de un estudio de clima organizacional, el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización (Brunet, 2007).

A partir de lo anterior, surge la importancia de esta investigación: elaborar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño del recurso humano de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación SINAC. Para ello, se realiza una revisión de la literatura en la cual se contemplan temas relacionados con la variable objeto de estudio en esta investigación.

1.3. Antecedentes del clima organizacional

De acuerdo con Brunet (2007), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial y organizacional, por Gellerman en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no son tan claros en las investigaciones. Para efectos de esta indagación, los antecedentes de clima organizacional se remontan a dos escuelas que son subyacentes en los estudios relacionados con esta variable: escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista (Figura 2).

Figura 2 Escuelas subyacentes en las investigaciones de clima organizacional

Escuela de la Gestalt. Se enfoca en la organización de la percepción; es decir, se relaciona con dos principios básicos de la percepción del individuo:

1) Captar el orden de las situaciones tal y como suceden en el mundo;

2) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Las personas observan y comprenden lo que sucede a su alrededor y se comportan de acuerdo con lo que ellos perciben de ese medio.

Escuela Funcionalista. Argumenta que el comportamiento de las personas depende del ambiente que los rodea y las diferencias entre individuos juegan un papel importante entre dicha adaptación hacia su entorno.

Los funcionalistas señalan que los individuos interactúan con su medio y participan en su determinación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Brunet (2007)

Tanto la escuela de Gestalt como la escuela Funcionalista consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referente a su área de trabajo, compañeros, sus jefes y, en general, de toda la organización a la cual pertenecen.

En este sentido, resulta interesante conocer las percepciones que tienen los empleados de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación en

relación con su ambiente de trabajo .Lo anterior con el fin de robustecer lo señalado por las escuelas de Gestalt y Funcionalista, ya que de acuerdo con Brunet (2007), fueron estas las primeras en realizar estudios sobre clima organizacional; por tanto, sus deducciones son un punto de partida importante para este proyecto.

A partir de las aportaciones realizadas por las escuelas mencionadas, día tras día el término de clima organizacional ha trascendido dentro de las organizaciones y la importancia de este estudio no ha pasado inadvertido en el transcurso de los años.

Por lo tanto, el estudio de clima organizacional es una tarea fundamental dentro de cualquier empresa, ya que permite conocer aspectos importantes en relación con la percepción que los empleados tienen de la propia organización. Asimismo, permite conocer los factores críticos de éxito y de riesgo que pudieran presentarse en la institución y con ello implementar medidas estratégicas que contribuyan a modificar el comportamiento de los colaboradores, reforzar las relaciones interpersonales en el trabajo, fortalecer aquellos aspectos que obtengan resultados por debajo de lo esperado, mejorar la calidad y, como consecuencia, la competitividad de la compañía.

1.4. Generalidades del clima organizacional

Es difícil determinar el momento exacto cuando empiezan a realizarse investigaciones relacionadas con este término. Sin embargo, (Silva (1996) considera que el desarrollo del concepto “clima organizacional” se enmarca en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones y sugiere remontarse a los trabajos de Tolman (1926) para tener una visión más precisa sobre los antecedentes de este fenómeno.

En la psicología prospectiva de Tolman, el ambiente relevante para la conducta del individuo es abiertamente subjetivo y un claro antecedente del concepto de clima (Silva, 1996). Por su parte, Toro (2001), citado por Gómez (2004), menciona que las primeras alusiones al concepto de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin,

Lippitt y White (1939) y Argyris (1958), y desde entonces se han brindado algunas definiciones sobre este término, a través de estudios empíricos.

La obra de Lewin, Lippitt y White (1939), sobre los estilos de liderazgo grupal, introduce el vocablo “clima” como vínculo entre las personas y el ambiente. Con este término, dichos autores hacen referencia a las distintas situaciones originadas como consecuencia de los diferentes tipos de liderazgo utilizados. De igual forma, estos autores enmarcan, en su trabajo, un nuevo enfoque de las teorías organizacionales y ponen mayor atención a la conducta de las personas en su ambiente de trabajo que a las consideraciones tecnológicas y clásicas.

Además, consideran que el contexto social es un patrón relativamente duradero y estable, derivado de acciones e interacciones que las personas tienen dentro de la organización a la cual pertenecen y que contribuye a un conjunto de fuerzas sociales sobre la conducta del individuo (Silva, 1996).

A partir de la idea de Lewin, Lippitt y White (1939), surge una nueva teoría en el desarrollo del clima organizacional, conocida como la teoría de la personalidad de Murray (1938). En ella, se conceptualizan las fuerzas externas e internas como necesidades (tendencias autodirectivas de la personalidad) y como presiones (controles situacionales externos).

Murray (1938) argumenta, a través de esta teoría, que el entorno influye en el clima psicológico de los individuos. Además, identifica un conjunto de 30 fuerzas que constituyen las necesidades psicológicas de la persona como fuerzas internas, las cuales tienen su contrapartida en fuerzas externas ambientales que actúan como presiones sociales. Estas fuerzas representan tendencias que parecen dar unidad y dirección a la personalidad y que, si bien no pueden ser observables directamente, sí pueden ser deducidas por medio de las acciones de los individuos o mediante test de personalidad.

La aportación realizada por Murray (1938), al igual que la obra de Lewin, Lippitt y White (1939), sirvieron de base para que los otros autores también se interesaran en este

tema. Por ejemplo, en 1958, Argyris elaboró un estudio en el que enfatiza las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima organizacional. Según Argyris (1958), el individuo estará en continuo conflicto con la organización a razón de sus necesidades contrapuestas; mantenerlo en los límites aceptables significa crear una atmósfera de confianza interpersonal, de compromiso y de apertura.

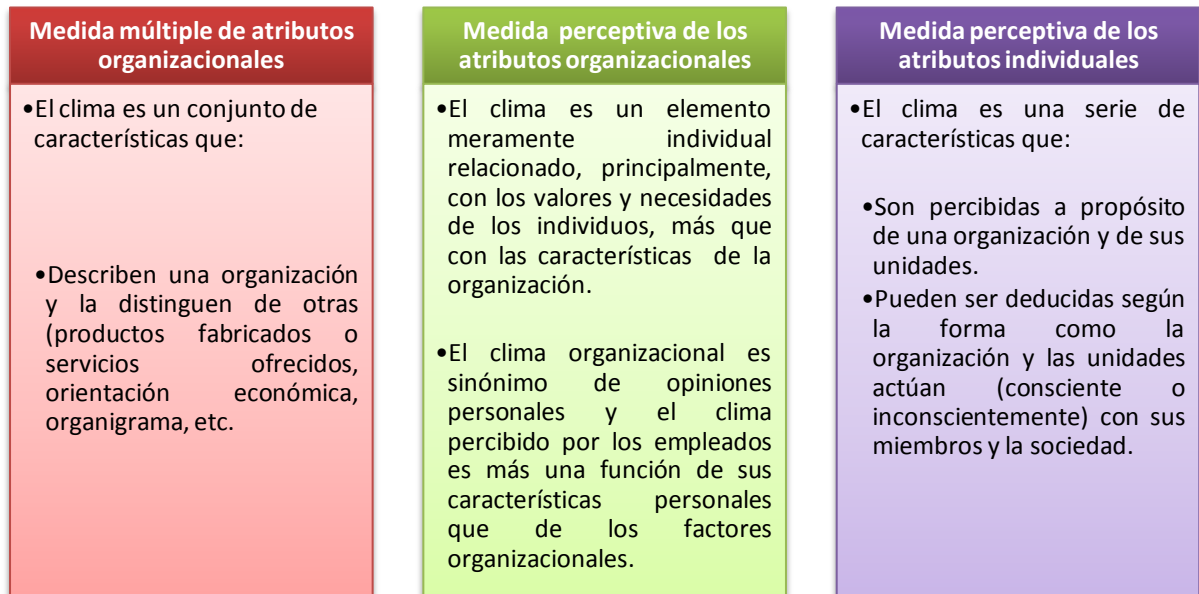
Complementariamente, en 1963, Halpin y Croft publican la obra *The organizational climate of Schools*, la cual, de acuerdo con Silva (1996), marca el camino por seguir para los estudios del clima de las organizaciones, debido a que la búsqueda sistemática se mezcla con otras búsquedas apresuradas en el desarrollo histórico. A partir de aquí el análisis de clima organizacional en las organizaciones adquiere cuerpo e intensidad. No obstante, en la década de los ochenta, el estudio del clima organizacional entra en crisis. Derivado de ello, se presenta una serie significativa de autores preocupados por la problemática conceptual y metodológica implicada en la definición del clima organizacional. La controversia sobre el concepto genérico y grueso de clima es larga y aún perdura. Sin embargo, por la intensidad de la controversia y la cantidad de literatura generada, se puede deducir que el concepto es anodino, pero si está necesitado de síntesis (Peiró, 1986).

En la siguiente sección, se presenta la importancia y, posteriormente, algunas definiciones de clima organizacional, como referente teórico de esta investigación.

1.4.1. Importancia del clima organizacional

La importancia de estudiar el clima organizacional se basa en determinar la influencia que tienen las características organizacionales o estructura de la empresa en el desempeño de sus colaboradores, a través de las percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de rendimiento laboral. De acuerdo con James y Jones (1974), existen tres enfoques diferentes para el estudio del clima organizacional, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales; la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

Figura 3 Enfoques del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de James y Jones (1974) y Brunet (2007)

Por su parte, Liker (1974), citado por Brunet (2007), señala que la medida perceptiva de los atributos organizacionales es la definición más utilizada entre los investigadores, ya que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. En esta definición, se consideran tres variables para el estudio del clima organizacional:

- Las variables causales:** definidas como variables independientes, orientadas a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales, se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, la competencia, las actitudes y las reglas.
- Las variables intermedias:** reflejan el estado interno de la empresa, orientadas a medir aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Este tipo de variables son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Las variables finales:** son independientes y surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Además, se enfocan en establecer los

resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, la productividad, ganancia, pérdida y gastos de la empresa.

1.4.2. Definiciones de clima organizacional

La utilización del término “clima” ha sido muchas veces imprecisa y no se delimita su alcance. Los resultados no han permitido definir el clima de modo uniforme, lo que aísla dimensiones inequívocas y, consecuentemente, una operatividad inadecuada. Esto ha llevado a una serie de comentarios críticos y a dudar de su utilidad, especialmente a partir del impulso que ha adquirido en los últimos tiempos el estudio de la cultura organizacional (Silva, 1996).

Asimismo, Silva (1996) menciona que relacionado con la oscuridad de imprecisión del concepto, está el problema de la redundancia con otros constructos, especialmente con la estructura, el liderazgo y la satisfacción.

De igual forma, aunque aparentemente de menor importancia y transcendencia, otro elemento de confusión es la cantidad de términos con los que se intenta designar el clima; por ejemplo, atmósfera, ecología, *ethos*, ambiente, cultura, medio, marco, contexto, entre otros, lo que hace difícil deslindar el significado atribuido a cada uno (Silva, 1996). Para esclarecer algunos de estos aspectos, Álvarez (1992), citado por Gómez (2004), hace mención de algunas definiciones de clima organizacional, las cuales se enuncian en la Tabla N.º 1.

Tabla 1 Definiciones de clima organizacional

Autor	Definición
Cornel (1955)	Es una mezcla de interpretaciones o percepciones que en una empresa las personas hacen de sus trabajos o roles. Es definido por las percepciones de los miembros que la componen, y solo a partir de estas percepciones se pueden identificar las características de este factor.
Argyris (1957)	Es el desarrollo de un ambiente interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad dentro de la organización para que se puedan identificar, aceptar y resolver los conflictos en el momento en que se presentan; todo ello en beneficio de un clima organizacional agradable para las personas.
Tagiuri (1968)	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total, la cual es experimentada por sus ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (atributos) del ambiente.
Álvarez (1992)	Es la expresión de las percepciones e interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenecen; es un conjunto multidimensional que integra dimensiones relacionadas con la estructura, procesos, relaciones interpersonales y metas de la organización.
Toro (1992)	Es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se origina de la interrelación de eventos y cualidades de la organización.
Pérez de Maldonado (1997)	El clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.
Álvarez (2001)	Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce influencia directa sobre la conducta y comportamiento de los miembros. Dicho en otras palabras, el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización

Fuente: Elaboración propia

De las definiciones expuestas anteriormente en la Tabla N.º 1, se deduce que el clima organizacional es un fenómeno producto de las percepciones que los trabajadores tienen del ambiente interno de la organización para la cual trabajan, y que condicionan sus expectativas y comportamientos.

Para esta investigación, la operatividad del clima organizacional será analizada en este contexto; es decir, se determinará con base en las percepciones de los trabajadores y en las dimensiones que categorizan esta variable desde el punto de vista de varios autores, las cuales se describen en el punto 1.4.4.

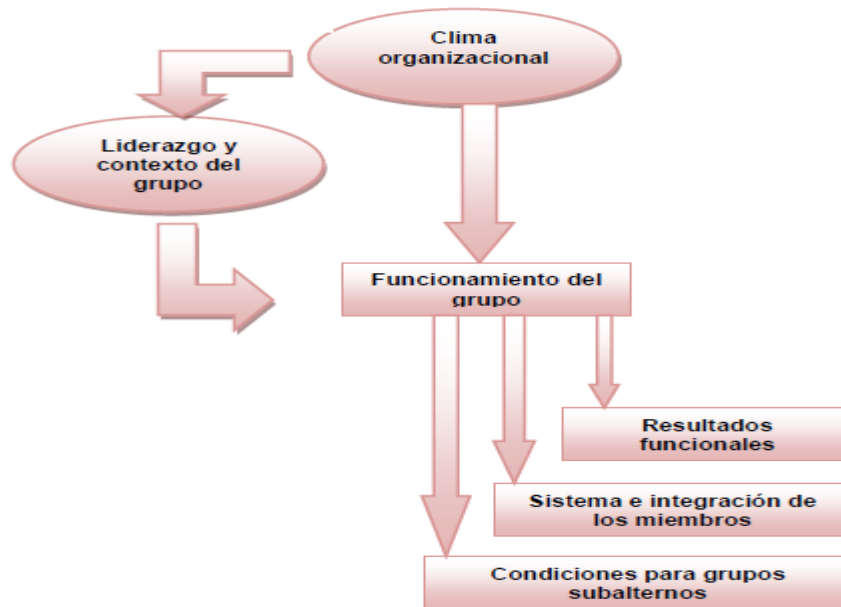
1.4.3. Modelos de clima organizacional

Los autores interesados en el campo del clima organizacional han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de su organización, considerando que el ambiente de trabajo es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos (Edel, 2007).

Se han identificado algunos modelos: los sistemas de funcionamiento organizacional (Katz y Kahn, 1995), el clima organizacional propuesto por Anderson (citado por Martín y Colbs, 1998), el propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares (Martín y Colbs, 1998, citado por Edel et al., 2007), el desarrollado por Evan (citado por Peiró, 2001) y el propuesto por Gibson y Colbs (citado por Edel et al., 2007) que se presentan a continuación.

Edel et al. 2007 señala que el modelo de Katz y Kahn (1995) muestra cómo el clima organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder, el cual vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además, este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar, en la jerarquía, cualquier grupo subalterno (Figura N.º 4).

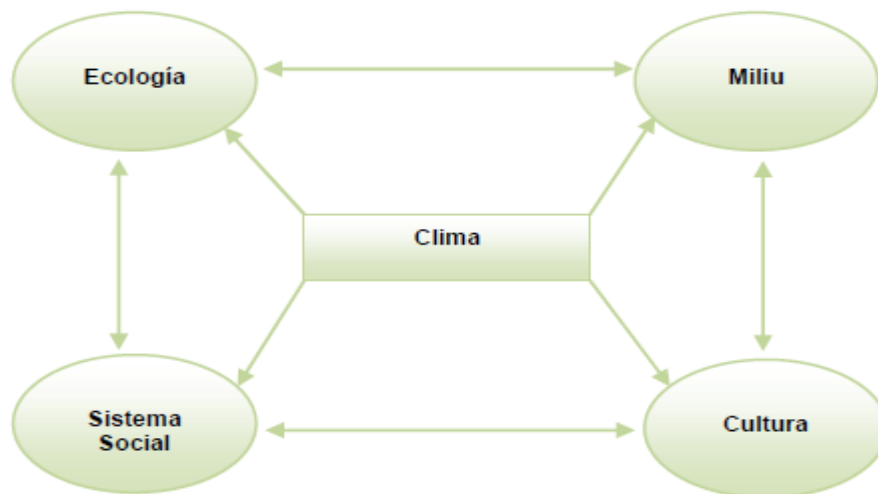
Figura 4 Modelo de clima organizacional propuesto por Katz y Kahn (1995)



Fuente: Katz y Kahn, 1995 (citado por Denison, 1991: 39)

Al respecto, Anderson (citado por Martín y Colbs, 1998) propone otro modelo interactivo del clima organizacional; se apoya en la taxonomía de Tagiuri y se basa en la teoría de sistemas que muestra todas las referencias entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima. Este modelo se muestra en la Figura N.º 5.

Figura 5 Modelo de clima organizacional de Anderson



Fuente: Anderson (citado por Martín y Colbs, 1998)

Por su parte, la Universidad de Alcalá de Henares elabora un modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas (Figura N.º 6). Es importante considerar que aunque el modelo de la Universidad de Alcalá de Henares es muy similar al de Anderson, el primero incluye otras dimensiones en el clima de trabajo.

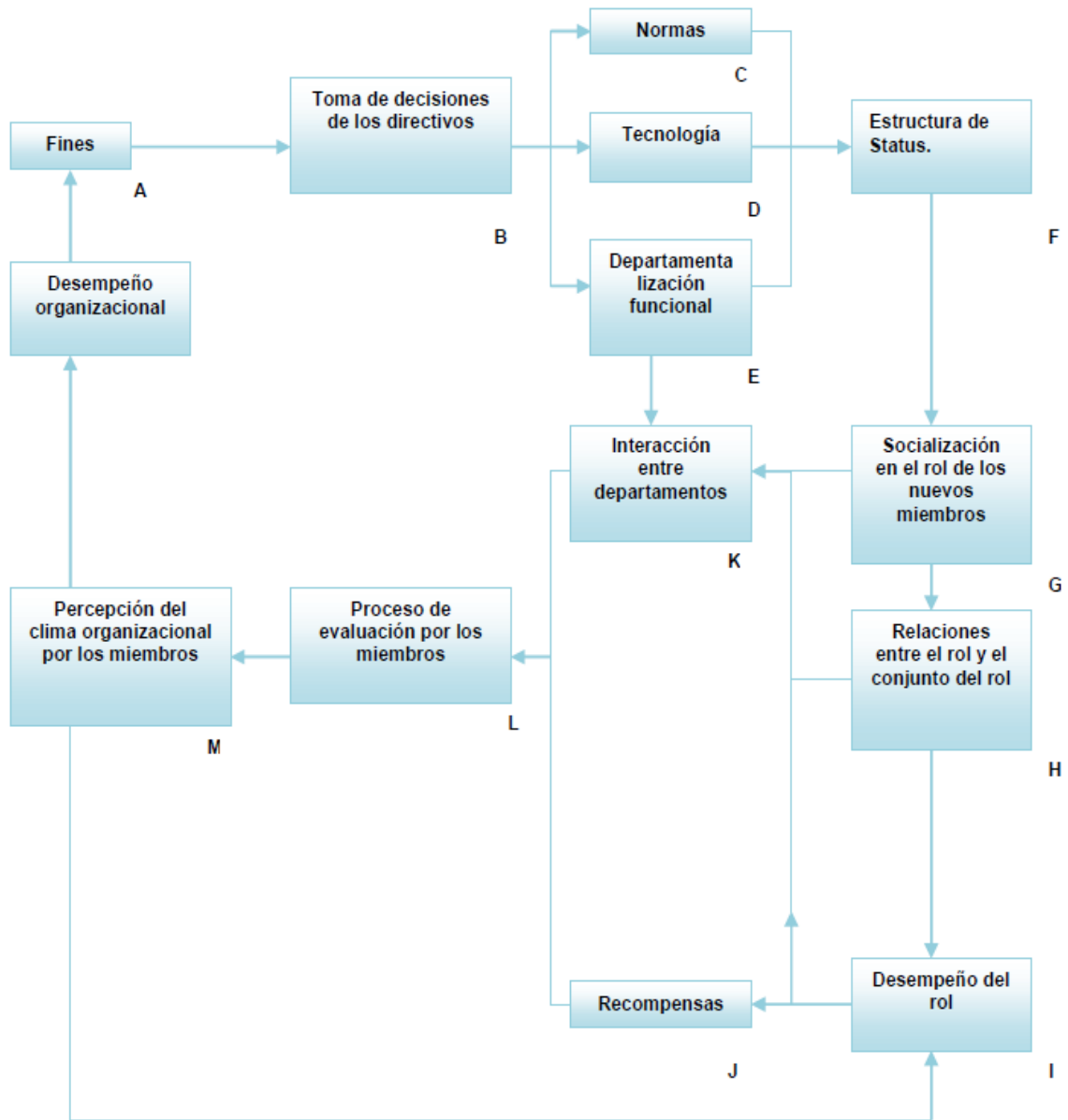
Figura 6 Modelo de clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares



Fuente: Martín y Colbs, (1998: 33) citado por Edel et al. (2007)

Ahora bien, continuando con el listado de modelos, Evan (citado por Periró, 2007) ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización y tiene repercusiones sobre el clima en el que ella se gesta, aunque al mismo tiempo este es el resultado de procesos internos de la propia compañía (Figura N.º 7).

Figura 7 Modelo de clima organizacional de Evan



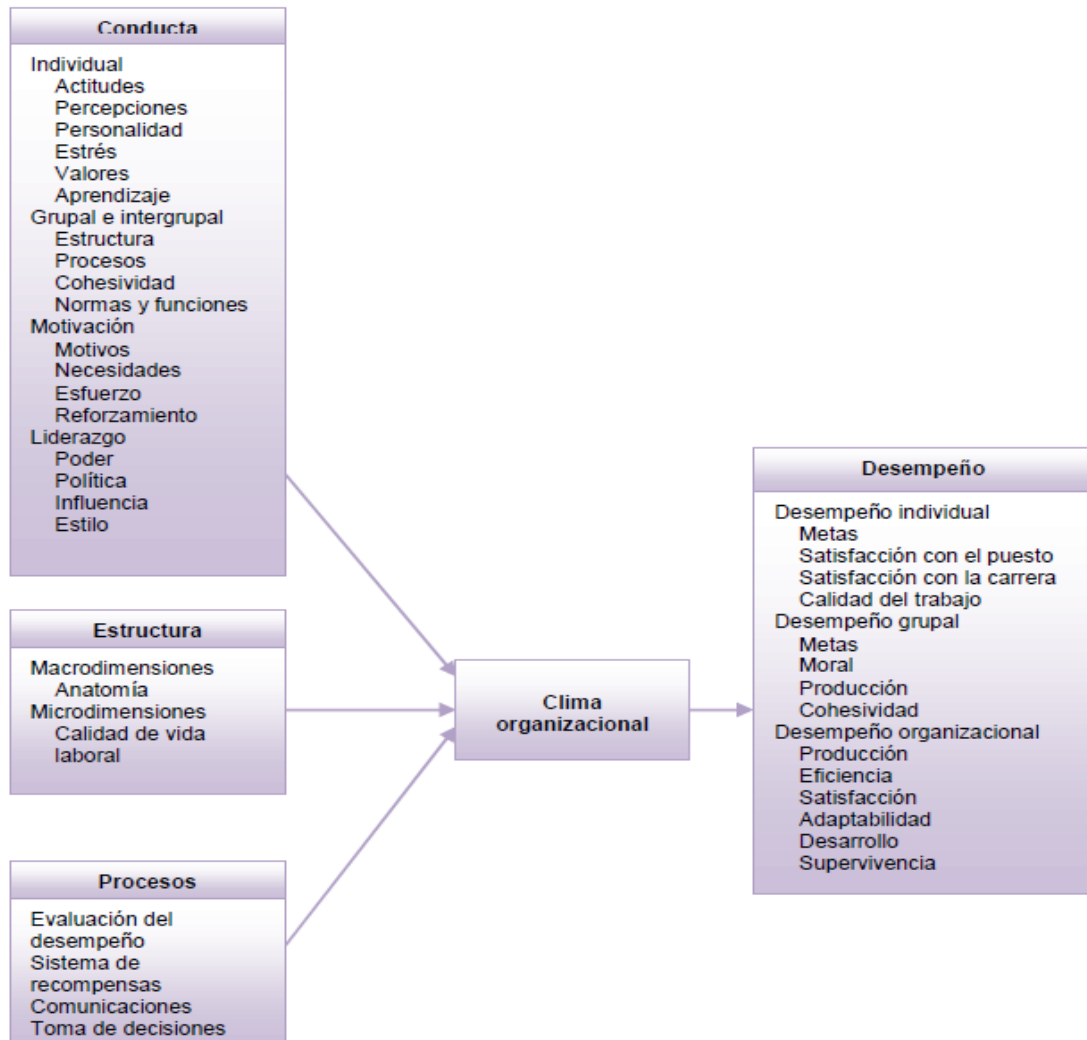
Fuente: Evan citado por Peiró, (2001)

En este modelo, Edel et al. (2007) indican que se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, ya que establece la repercusión que el clima posee sobre el comportamiento de los empleados y la eficiencia de la institución.

Finalmente, otro modelo de clima organizacional es el propuesto por Gibson y Colbs (citado por Edel et al., 2007). En él se argumenta que el clima organizacional tiene

enlace con la conducta humana, estructura y procesos de la compañía. Asimismo, explica que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos, lo cual tiene implicaciones directamente en el desempeño organizacional (Figura N.º 8).

Figura 8 Modelo de clima organizacional propuesto por Gibson y colaboradores



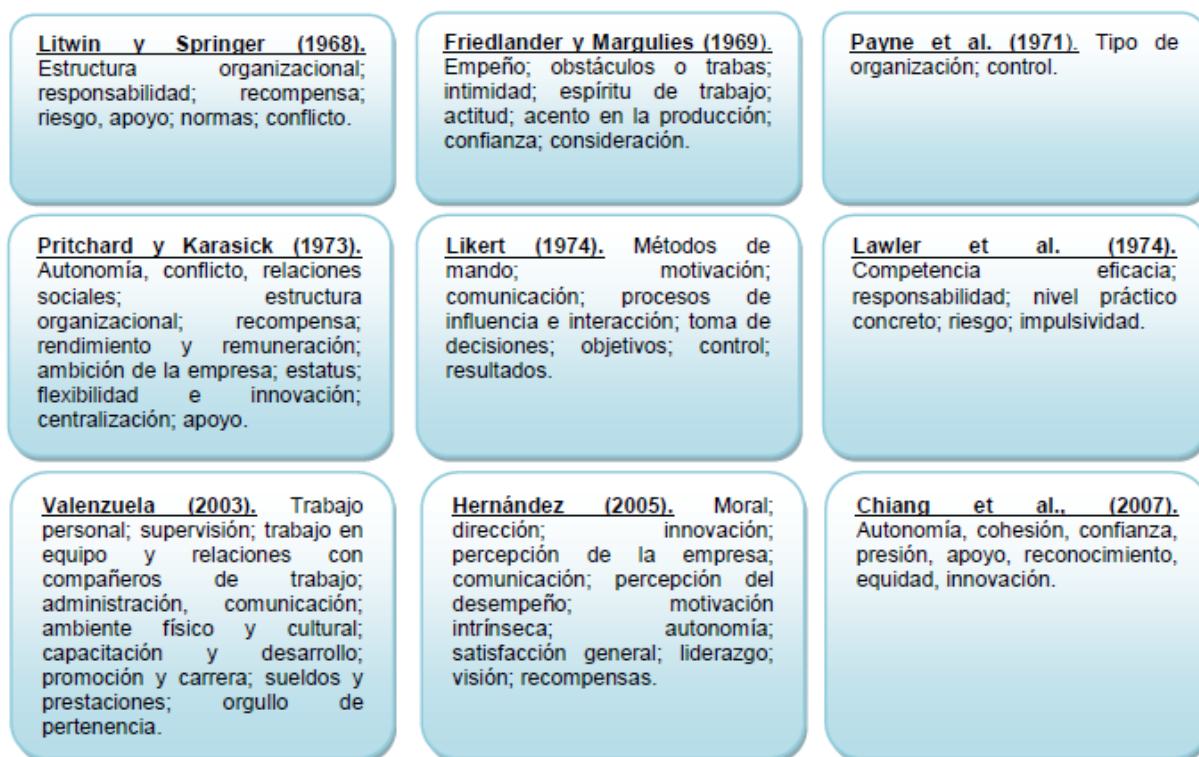
Fuente: Gibson y Colbs (citado por Edel et al., 2007)

Después de analizar los modelos, se aclara que para efectos de este estudio se toma como base el modelo de Gibson y colaboradores (citado por Edel et al., 2007), puesto que muestra, de manera más completa, los elementos o dimensiones que se pueden determinar en el ambiente de la organización.

1.4.4. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resulten significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1988), citado por García, 2006. Sin embargo, no hay una definición generalizada respecto del tipo y número de dimensiones específicas para medir el clima organizacional. No obstante, existen dimensiones que son comunes en las diferentes propuestas teóricas que se han realizado para este tipo de estudios, como son los referentes a estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, conflictos, espíritu de trabajo, confianza, control, autonomía, entre otros, tal como se muestra en la Figura N.º 9.

Figura 9 Dimensiones del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2007), Valenzuela (2003), Hernández (2005), Chiang et al. (2007)

Cabe señalar que, para efectos de esta investigación, se adoptan, como marco de referencia, fundamentalmente las dimensiones definidas por Valenzuela (2003,)

Hernández (2005), Chiang et al. (2007), a fin de estudiar esta variable de clima organizacional.

Sin embargo, al analizar cada una de las dimensiones propuestas por dichos autores, se identifica que, aunque con diferente nombre, algunas tienen una definición conceptual y operacional similar. Por ejemplo, la dimensión de autonomía, denominada así por Hernández (2005) Chiang et al. (2007) es muy similar a la de trabajo personal propuesta por Valenzuela (2003). Por tanto, se decide adoptar el concepto de autonomía para esta dimensión.

De igual forma, la definición de trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo de Valenzuela (2003), así como la dimensión de moral y percepción de desempeño de Hernández, están estrechamente relacionadas con la dimensión de cohesión propuesta por Chiang et al. (2007); por tal motivo, se agrupan en un solo conjunto, lo que da lugar a la dimensión de trabajo en equipo, denominada así para efectos de esta investigación. Asimismo, la dimensión de supervisión (Valenzuela, 2003), la de liderazgo, la de dirección y la dimensión de apoyo (Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007), tienen similar definición operacional, por ello se agrupan en una sola dimensión, a la cual se le ha denominado “apoyo”.

En cuanto a la dimensión de comunicación, Valenzuela (2003) y Hernández (2005), coinciden en nombrarla de la misma manera, sin embargo, Chiang et al. (2007), la precisan como “confianza”.

No obstante, su definición hace mención a la percepción que los empleados tienen en relación con el grado de confianza que se les brinda para poder comunicarse con sus superiores. Por lo tanto, se agrupa con la dimensión de comunicación propuesta por Valenzuela (2003) y Hernández (2005).

Por otra parte, en la dimensión de innovación de Hernández (2005) se adicionan las definiciones propuestas por Chiang et al, puesto que su contenido es similar.

Igualmente, en la dimensión de orgullo de pertenencia (Valenzuela, 2003), se agrupa la dimensión de percepción de la empresa-identidad (Hernández, 2005), por tener semejante operatividad.

Después, siguiendo con este método comparativo, se vinculan en una misma dimensión las definiciones propuestas por Valenzuela (2003) y Hernández (2005), en cuanto a la administración y visión de la empresa, pues ambas hacen alusión a la percepción que tienen los empleados sobre los objetivos y planeaciones de su trabajo, su departamento y organización en general. Finalmente, la dimensión de sueldos y prestaciones (Valenzuela, 2003) y la dimensión de recompensa (Hernández, 2005), se congregan en una sola, lo cual da lugar a la dimensión de sueldos y salarios.

Cabe señalar que al agrupar las dimensiones mencionadas anteriormente, fue necesario hacer una revisión detallada de los ítems que cada una de ellas contenía, con el fin de identificar aquellos que poseían igual contenido y eliminarlos del grupo para evitar duplicidad. Asimismo, es conveniente mencionar que las dimensiones de ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera (Valenzuela, 2003); motivación intrínseca, satisfacción general (Hernández, 2005); presión, reconocimiento y equidad (Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007), quedan en su estado original, ya que su definición conceptual y operacional no permitió agruparlas con otras dimensiones. Esto da un total de 16 dimensiones Figura N.º 10.

Figura 10 Dimensiones consideradas para el estudio de clima organizacional de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica, de manera detallada, en qué consiste cada una de las dimensiones presentadas en la Figura N.º 10 y, finalmente, se definen de una manera más precisa para efectos de este estudio en la Tabla N.º 2.

1.4.4.1. Autonomía

La autonomía es la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo (Hernández, 2005). Se refuerza la concepción anterior con Chiang et al, quienes mencionan que la autonomía es la percepción que todo trabajador tiene en relación con la autodeterminación y la responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos, metas y prioridades de su trabajo.

La autonomía como dimensión del clima organizacional es el grado de libertad que tienen los empleados para tomar sus propias decisiones en cuanto al trabajo que desempeñan. Esta suele aliviar o impedir el desgaste del propio trabajador, además,

permite fomentar la competencia entre los empleados, disminuir la carga de trabajo, elevar la moral de las personas e incrementar el desempeño general de la organización. Lo anterior trae como repercusión que las personas se sientan parte del equipo, al imprimir pasión y energía en la realización de sus actividades, lo que fomenta un ambiente de trabajo agradable en toda la compañía (Donna 2004, citada por Newstrom 2007).

1.4.4.2. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo (Hernández, 2005). Por su parte, Chiang et al. señala que es la conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación y las relaciones entre los trabajadores dentro de una atmósfera amigable y de confianza en la organización.

En síntesis, el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, la responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan. En este contexto, Robbins y Coulter (2005, p. 386) mencionan que pocas tendencias han influido tanto en los trabajos de los empleados como en la introducción masiva de equipos en el lugar de trabajo. Sin embargo, las regulaciones formales, el proceso de selección de los miembros del equipo, el sistema de remuneraciones, la cultura, el ambiente físico, la falta de sentido de pertenencia y las normas de la organización son factores que Stevens y Campion (1994) y Palomo (2004), consideran como elementos o barreras para el desarrollo del trabajo en equipo.

Por esta razón, se recomienda que los equipos de trabajo cuenten con objetivos claros, tengan confianza mutua, presenten un compromiso unificado, mantengan una buena comunicación, posean habilidades de negociación, posean un liderazgo adecuado y, sobre todo, brinden apoyo recíproco, con el fin de aumentar la productividad de la firma, y con ello se propicie la existencia de un ambiente de trabajo sano para todos los

colaboradores de la organización (Steven y Campion, 1994; Palomo, 2004; Robbins y Coulter, 2005).

1.4.4.3. Apoyo

El apoyo es la percepción de ayuda en el trabajo y el soporte emocional por parte de los directivos (Hernández, 2005). Es la apreciación que tienen los empleados acerca del respaldo y la tolerancia en su comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo (Chiang et al). Este término comúnmente se aplica a niveles jerárquicos superiores; es decir, los altos mandos son quienes llevan a cabo esta labor y los niveles inferiores son los que reciben el apoyo (Munch, 2008).

En este contexto, es necesario mencionar que cada persona posee puntos de vista diferentes. Por tanto, la percepción que las personas tengan sobre este tema variará, a pesar de que el directivo se comporte y apoye de igual manera a sus subordinados. He aquí lo delicado de esta dimensión, conocer las necesidades de cada empleado para poder brindarles el apoyo requerido, pues es importante recordar que si la gente se siente apoyada y tomada en cuenta, las organizaciones podrán alcanzar un buen funcionamiento y su ambiente de trabajo será apropiado. De lo contrario, los resultados no serán tan benéficos como se esperan (Newstrom, 2007).

1.4.4.4. Comunicación

La comunicación es la percepción de la capacidad de escuchar por parte de la empresa, así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros (Hernández, 2005), (Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007) .

Las estrategias de comunicación juegan un papel clave para propalar los valores de la organización. Además, se debe considerar que el clima organizacional tiene mucho que

ver con la actuación y la dinámica de los grupos al interior de la empresa. Asimismo, Sánchez (2007) menciona que es importante considerar la comunicación como un elemento clave en este proceso de interacción, ya que a través de ella se establecen relaciones humanas y de trabajo que sin lugar a dudas afectan, de manera considerable, el ambiente en el cual se desenvuelven los empleados. (Sánchez, 2007).

1.4.4.5. Presión

De acuerdo con Chiang et al (2007), la presión es la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea de los empleados. En contraste con la dimensión de autonomía, la presión hace referencia a la carga de trabajo que la empresa proporciona a sus trabajadores, así como el tiempo que les otorga para realizar sus actividades y el lugar que les brinda para que desempeñen las funciones conferidas por la alta dirección.

Dicho en otras palabras, la presión es la percepción que las personas tienen en relación con la exigencia de trabajo que la firma coloca sobre ellas. Si en un estudio de clima organizacional esta dimensión llegara ser evaluada de manera negativa por parte de los individuos, se podría decir que la organización tiene un factor crítico de riesgo, el cual tendrá que atender con urgencia, pues si se continúa con este ritmo de trabajo, el clima organizacional será tenso e inapropiado y muy probablemente llegue el día en que sus colaboradores desistan de su labor, lo que puede afectar el funcionamiento de la compañía (Villalobos O, 1999).

1.4.4.6. Reconocimiento

El reconocimiento es la percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales (Chiang et al 2007). Al igual que los sueldos y salarios, el reconocimiento es otro factor relevante en la motivación de los empleados y; por ende, en el ambiente de trabajo de la empresa.

Newstrom (2007) menciona que cuando a una persona se le reconoce su logro, esta podrá sentirse bien consigo misma y alcanzará la satisfacción de sus necesidades de estima. Asimismo, este autor señala que cuando un individuo halla, en el trabajo, un supervisor que sabe apreciar a las personas, un puesto estimulante que sea considerado importante y la posibilidad de ascensos futuros, disfrutará de su estancia en la empresa, lo cual generará una serie de beneficios para la compañía. Ejemplo de ello es mayor productividad, mejor desempeño laboral, toma de decisiones más eficientes, mayor rendimiento por parte de los equipos de trabajo y el desarrollo de un clima organizacional sano en el cual los empleados se sienten satisfechos y comprometidos con el trabajo que están realizando.

1.4.4.7. Equidad

Chiang et al (2007) manifiesta que la equidad es la percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. Al respecto, Newstrom (2007) señala que a varios trabajadores les preocupa la equidad, en el entendido de que este término hace alusión a la justicia en relación con las recompensas proporcionadas su supervisor a los diferentes empleados. No solo les interesa el equilibrio entre sus esfuerzos y los estímulos recibidos, sino también la relación que guarde este equilibrio con las recompensas brindadas a las otras personas por sus esfuerzos.

Las consideraciones de equidad influyen en la satisfacción de la fuerza laboral, ya que las recompensas pueden ser una poderosa herramienta de gestión y un motivador irresistible, aunque pueden ser un tema crítico dentro de las organizaciones, si estas son enormemente exageradas o infravaloradas (Newstrom, 2007). Por tal motivo, es preciso analizar este factor dentro de los estudios de clima organizacional, con el propósito de conocer la percepción que los empleados tienen en relación con este tema, y efectuar, si se requiere, las modificaciones necesarias de las políticas y reglamentos de la institución

con el firme propósito de propiciar condiciones de trabajo equitativas para todos los colaboradores de la organización.

1.4.4.8. Innovación

La innovación hace referencia a la percepción de los empleados sobre el ánimo y el apoyo por parte de la alta dirección para asumir riesgos, ser creativo, aceptar nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia y promover iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental (Hernández 2005, Chiang et al 2007). En otras palabras, la innovación es la libertad para echar a andar la creatividad de las personas y motivarlos día tras día a buscar nuevas formas de ejecutar su trabajo, pensando siempre en hacer eficiente el tiempo y los recursos necesarios para la realización de sus actividades.

Perret (2009) menciona que para que una empresa sea exitosa tiene que haber colaboradores creativos e innovadores. No obstante, una vez que una persona es innovadora ya es creativa; es decir, la creatividad es una herramienta de innovación; no se puede ser innovador si no se es creativo. Ahora bien, sí se puede ser creativo sin ser innovador.

De igual forma, este mismo autor señala que es de vital importancia que los directivos tomen en cuenta varias premisas con el fin de fomentar esta actividad entre sus empleados. Por ejemplo, es necesario generar un ambiente de trabajo innovador, no criticar los errores, tener un fondo para dedicar a la innovación, consultar innovadores externos para ver su experiencia, estar actualizados sobre las nuevas tendencias del mercado y, sobre todo, es importante que haya incentivos para que la gente comience a innovar. Si las organizaciones implementan las sugerencias de Perret (2009), se generarán ambientes de trabajo retadores para los trabajadores, lo cual les permitirá poner a prueba sus capacidades que traerán consigo resultados altamente benéficos tanto para el individuo como para la organización.

1.4.4.9. Percepción de la organización

La percepción de la organización es el grado de identificación con la organización y el orgullo de trabajar en esta (Hernández, 2005). Cuando el empleado llega a su lugar de trabajo, durante sus primeros días y meses, es especialmente sensible a la información y eventos que se producen alrededor de su puesto. Es una etapa en la que la persona comienza a desarrollar nuevos roles a partir de las diversas interacciones producidas en el ambiente de trabajo.

Durante este período tendrá que actuar, mostrar sus destrezas y tomar decisiones. Si en su entorno no hay información respecto a cómo debe hacer lo que le piden, o la información no es creíble, actuará de acuerdo con su propias ideas o expectativas sobre cómo hay que actuar, adquiridas en su experiencia anterior (López). Conforme el tiempo, el empleado se vuelve parte del sistema de interacción empresa-trabajador, y es cuando el ambiente de trabajo empieza a influir y tener control sobre sus actitudes y comportamientos.

Aquí puede suceder que la persona se sienta identificada y orgullosa con lo que sucede en la organización y el rol que desempeña dentro de ella. Sin embargo, en algunas otras ocasiones no sucede así; es decir, las ideas, actitudes, creencias y comportamientos individuales no tienen ninguna relación con los planes institucionales, lo cual ocasiona estados de frustración y desánimo en los empleados, lo cual origina un inadecuado clima organizacional (López).

1.4.4.10. Motivación intrínseca

De acuerdo con Hernández (2005), la motivación intrínseca es la percepción en relación con el grado de motivación, debido a factores provenientes del trabajo (importancia, variedad e interés). Actualmente, la motivación intrínseca es un elemento crucial en el lugar de trabajo. Los investigadores han demostrado que es el factor clave del

rendimiento y la innovación, y que de ella depende que el trabajador se sienta realizado (Kenneth, 2000).

Al respecto, Moreno y Martínez (2006) expresan que una persona que está motivada intrínsecamente, realiza una tarea o una actividad en ausencia de refuerzo externo o de esperanza de recompensa, solo porque la encuentra interesante. Por su parte, los autores de la Teoría de la Auto-Determinación (Deci, E.L y Ryan, R.M, 1985), citados por Moreno y Martínez, postulan que las conductas intrínsecamente motivadas están basadas en ciertas necesidades psicológicas innatas que las personas buscan satisfacer. Estas necesidades son:

- *Autonomía*: creencia de que uno es el iniciador y regulador de las propias acciones.
- *Competencia*: creencia de que uno puede interactuar eficazmente con el ambiente.
- *Relacionarse*: la búsqueda y el desarrollo de relaciones seguras y conectadas con otros.

Finalmente, estos autores exponen que el grado de percepción que la gente tenga, acerca de que sus necesidades psicológicas básicas están siendo satisfechas, va a influir en su desarrollo, su bienestar y su rendimiento.

1.4.4.11. Sueldos y salarios

El término sueldos y salarios hace referencia a la percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones recibidas (Hernández). Cabe señalar que esta dimensión es parte fundamental en los estudios de clima organizacional, debido a que algunos autores, tales como Herzberg et al (1959) y McGregor (1960, citados por Robbins y Coulter (2005), consideran el salario como un elemento altamente motivador para los trabajadores.

Si los empleados perciben que están recibiendo una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y la de sus compañeros, estos se sentirán motivados para trabajar arduamente y alcanzar las metas organizacionales.

Si las personas no cuentan con una percepción salarial justa, muy probablemente tendrán un desempeño deficiente en sus actividades e, incluso, en ocasiones los desequilibrios de sueldos son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos, entre otros.), aspectos que afectan considerablemente el clima laboral de toda organización (Robbins, Stephen; Coulter, Mary, 2005).

1.4.4.12. Promoción y carrera

Promoción y carrera es la percepción que los empleados tienen acerca del sistema promovido por la institución para que los trabajadores hagan una carrera en ella (Valenzuela, 2003). Esta dimensión está muy ligada con la de capacitación y desarrollo, ya que al capacitar a los empleados, estos mejorarán sus conocimientos y, en caso de que la empresa así lo permita, podrán ascender y desarrollarse profesionalmente.

Lo anterior contribuye de manera considerable a la formación de clima de trabajos altamente motivadores y retadores para los empleados, con lo cual la compañía obtiene grandes beneficios. Por ejemplo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen, se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas, mejora la relación jefes-subordinados y ayuda a mantener un ambiente de trabajo sano y agradable para todos (Valenzuela, 2003).

1.4.4.13. Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo es la percepción que tienen los miembros de la organización en relación con el nivel de capacitación y adiestramiento básico que la empresa les otorga (Valenzuela, 2003). Este tema es un elemento focal en las organizaciones modernas y, por tanto, en el estudio del clima organizacional, pues a través de la capacitación y el desarrollo los colaboradores de la institución podrán

desempeñar mejor su trabajo actual e incluso ayudar a la persona en el manejo de responsabilidades futuras (Werther, W. y Davis, K, 1996).

Si el empleado percibe que es tomado en cuenta por la compañía y que los cursos de capacitación recibidos son de suma utilidad para el desempeño de sus actividades, muy probablemente se sentirá motivado y comprometido con su trabajo. De lo contrario, si las personas ven que a la empresa no le interesa invertir en el recurso humano y, además, sus posibilidades de desarrollo y superación son muy pocas, es casi un hecho que los individuos caerán en un estancamiento productivo, pues sus habilidades y conocimientos no están siendo actualizados y explotados en su totalidad (Werther, W. y Davis, K, 1996).

Por tal motivo, es indispensable que las organizaciones consideren a la capacitación no como un costo, sino como una inversión, la cual a largo plazo traerá consigo grandes beneficios, tales como una mayor rentabilidad, actitudes más positivas por parte de sus empleados y una mejor calidad moral de la fuerza de trabajo.

1.4.4.14. Ambiente físico y cultural

El ambiente físico y cultural se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca del espacio físico y los valores culturales que predominan en la institución (Valenzuela, 2003). Al respecto, Case (1996), citado por Robbins (2004) señala que el papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. Desde el punto de vista de los trabajadores, el ambiente cultural fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia de sus comportamientos. La cultura reduce la ambigüedad e indica cómo se hacen las cosas y qué es importante (Robbins, 2004).

Por su parte, el ambiente físico es el medio donde se desarrolla el trabajo, es entorno a él donde nace la cultura, la cual, en algunas ocasiones, es influenciada por condiciones de ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene, obstáculos psicológicos, entre otros, aspectos que suelen afectar el desempeño laboral si

no se presentan de manera deseada (Robbins, 2004). Por ello, es importante analizar esta dimensión dentro del estudio de clima organizacional, con el propósito de conocer las condiciones laborales en las cuales se desenvuelven las personas que forman parte de la compañía, en el entendido de que esta variable es un factor de bienestar para el trabajador.

1.4.4.15. Visión

De acuerdo con Hernández (2005), la visión es la percepción de la meta organizacional y departamental, la cual representa una fuerza motivacional para el trabajo. Incluye cuatro factores: claridad, naturaleza visionaria, grado en que es posible alcanzarla y medida en la cual puede ser compartida (Hernández, 2005). La relación entre la visión y el clima organizacional radica en que ambos son la fuente de inspiración del negocio, representan la esencia de la compañía y de ellos se extraen fuerzas en los momentos difíciles, lo cual ayuda a trabajar a todos los colaboradores de la empresa por un motivo y en la misma dirección.

Al respecto, Robbins (2004) menciona que el clima, junto con las características organizacionales, la visión empresarial y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; ambiente determinado, en buena parte, por los miembros de la compañía, y que tiene incidencia directa en las percepciones de las personas. Por su parte, Mowday et al. (1982, citados por Robbins (2004), señalan que cuando el clima organizacional es fuerte quiere decir que existe un acuerdo extenso entre los miembros que conforman la firma. Esta unanimidad de fines y visión compartida estimula la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa.

1.4.4.16. Satisfacción general

La satisfacción general es la medida en que el individuo está satisfecho con los principales elementos que se relacionan con sus tareas laborales, tales como: trabajo en sí, el superior, la organización, los compañeros y la capacitación (Hernández, 2005). Esta

dimensión engloba, de manera general, el grado en que los empleados de la organización se sienten satisfechos y conformes con lo que realizan.

Además, con la evaluación de la satisfacción de los trabajadores, se pretende conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. Este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas mejoren permanentemente. De igual forma, la información obtenida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al grado de satisfacción laboral del personal y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos (Aiteco, 2006).

Por último, la satisfacción laboral es una respuesta emocional a la evaluación que las personas realizan acerca de si el puesto cumple o permite cumplir con sus expectativas individuales. Si se sitúa la insatisfacción como respuesta emocional, la gente se frustra y niega los valores laborales. Por el contrario, si la respuesta es satisfactoria, se generan reacciones afectivas con el puesto de trabajo, tales como compromiso organizacional (Locke, 1984, citado por Salgado et al., 1996).

En síntesis, las dimensiones que han sido consideradas en esta investigación para el estudio del clima organizacional, pueden ser operativas según como se presenta en la Tabla N.º 2.

Tabla 2 Definición de las dimensiones consideradas para el estudio de clima organizacional

Dimensión	Definición
Autonomía	Es la percepción del trabajador acerca de la libertad y la autodeterminación necesarias para decidir sus propias actividades, así como para tomar decisiones y realizar el trabajo como mejor le parece (Hernández, 2005)(Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007).
Trabajo en equipo	Es el grado de percepción de los empleados sobre el contacto que tienen con sus compañeros de trabajo, la confianza y el apoyo que reciben y las relaciones de amistad y compañerismo existentes entre ellos (Hernández, 2005)(Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007).
Apoyo	Es la percepción del apoyo que los individuos reciben por parte de su jefe, en términos de respeto, atención al personal, motivación y respaldo en las actividades que los subordinados realizan (Hernández, 2005)(Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007).
Comunicación	Es la apreciación general sobre la libertad que tienen las personas para comunicarse abiertamente con los directivos, tomando en cuenta sus opiniones y contacto con la información necesaria para efectuar su trabajo (Hernández, 2005)(Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007).
Presión	La percepción que existe en relación con las cargas y tiempos de trabajo que la organización otorga a los empleados (Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007).
Reconocimiento	Es la recompensa que reciben los trabajadores por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones y reconocimientos personales (Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007).
Equidad	Es la percepción de los individuos en cuanto al trato que reciben por parte de su jefe y los objetivos que este fija para el trabajo de las personas (Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007)
Innovación	Es el grado de libertad que la empresa otorga a sus subordinados para que continuamente adopten nuevas formas de hacer el trabajo y desarrollen ideas creativas e innovadoras (Hernández, 2005)(Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007).
Percepción de la organización	Considera el sentido de pertenencia y orgullo que los empleados tienen hacia su organización (Hernández, 2005).
Motivación intrínseca	Es el nivel de compromiso y motivación que los empleados experimentan en relación con el trabajo que desempeñan (Hernández, 2005).
Sueldos y salarios	Es la percepción que se tiene referente a los sueldos y salarios que la empresa otorga a sus empleados (Hernández, 2005).
Promoción	Es la apreciación que se hace de las políticas de ascenso y promoción

carrera	para que los trabajadores hagan carrera dentro de la compañía (Valenzuela, 2003)
Capacitación y desarrollo	Es la percepción de los empleados referente a los cursos de capacitación que reciben, tomando en cuenta que estos sean apropiados y estén acorde con sus necesidades (Valenzuela, 2003).
Ambiente físico y cultural	Es el grado de percepción de los individuos en relación con las instalaciones de su trabajo, considerando aspectos tales como limpieza, disposición de materiales, entre otros (Valenzuela, 2003).
Visión	Percepción de los empleados en relación con los objetivos, la planeación y la visión de la organización (Hernández, 2005).
Satisfacción general	Es el grado de percepción general que los miembros de la organización manifiestan de su trabajo, la relación con su jefe, el desarrollo que tienen dentro de la empresa, las relaciones con sus compañeros y la capacitación que reciben (Hernández, 2005).

Fuente: Elaboración propia, a partir de Valenzuela (2003), Hernández (2005) y Chiang et al (2007)

1.5. Consideraciones finales del marco teórico

Al analizar de manera conjunta los temas expuestos en este apartado, se puede identificar, que dentro de las organizaciones, el ambiente de trabajo juega un papel importante en el comportamiento de los empleados y sus superiores. En este mismo contexto, es fundamental recordar que el clima organizacional engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. Por tal motivo, es un tema complicado de explicar en su totalidad, puesto que cada persona posee diferentes puntos de vista sobre el entorno que la rodea.

Sin embargo, lo que sí se puede afirmar es que el clima y las emociones de las personas tienen un impacto de un 20% a un 30% sobre el rendimiento laboral (Goleman, 2005). Por tanto, el hecho de realizar estudios de clima permite determinar la forma como los empleados perciben su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción, con el fin de identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

Por tanto, se concluye que se considerará como referencia la definición que Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) realiza del clima organizacional. Él describe este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo y, que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente laboral.

En este sentido, se ha decidido, también, adoptar el modelo de clima organizacional propuesto por Gibson y Colbs (citado por Edel et al., 2007), ya que su diseño contempla aspectos relevantes en el estudio del clima organizacional y se encuentra estrechamente relacionado con la definición expuesta por Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004). Por ejemplo, este modelo considera las conductas individuales y grupales, la motivación, el liderazgo, la estructura de la organización, los procesos que se ejecutan, así como el desempeño que se logra a nivel individual, grupal y organizacional.

Asimismo, en la sección 1.4.4, se detallaron las dimensiones que comúnmente se utilizan para el estudio del clima organizacional. Al respecto, se llegó a la conclusión de que para efectos de esta investigación, se tomarán como referencia las siguientes dimensiones: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general.

Finalmente, se señala que a partir del análisis de las dimensiones mencionadas, se obtendrán resultados sobre la percepción que los empleados tienen de su ambiente de trabajo. Sin embargo, no basta con solo conocer los resultados arrojados, sino que es necesario generar planes de acción; los cuales permitan subsanar, oportunamente, las áreas de atención que así lo requieran. Esto con el firme propósito de mejorar las condiciones del ambiente en el cual se desarrollan los individuos.

Ahora bien, una vez fundamentada la importancia que reviste el análisis del ambiente de trabajo dentro de las organizaciones, en el siguiente capítulo de esta

investigación se describe la situación coyuntural del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, su marco institucional, su organigrama, elementos estratégicos (visión, misión, objetivos) y las principales características del medio donde se desenvuelven.

Capítulo 2

En este capítulo, se desarrollará la descripción de la situación actual del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), enfocados en la Secretaría Ejecutiva lugar en donde se llevará a cabo la propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño del recurso humano, por lo que de forma breve se mencionará información general, estructura organizacional, misión, visión, valores y compromisos, objetivos y descripción de los diferentes procesos que se llevan a cabo en ella y que se relacionan con los conceptos señalados en el capítulo anterior.

2 Descripción del Sistema Nacional de Áreas de Conservación

2.1 Historia y antecedentes

2.1.1 Ordenamiento jurídico vinculante

Mediante la Ley de Biodiversidad N.º 7788 se crea el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), y se reglamenta por Decreto Ejecutivo N.º 34433-MINAE, publicado en La Gaceta N.º 68 del 8 de abril del 2008. (Legislativa, 1998)

De igual forma es importante el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), por cuanto ha tenido su expresión nacional en la Ley de Biodiversidad que trata de adaptarlo a la realidad local. En resumen, la ley citada integra la gestión de la biodiversidad tratando de complementar y llenar los vacíos existentes en otras leyes específicas relacionadas, como son la Ley de Creación del Servicio de Parques Nacionales (N.º 6084), Ley de Conservación de la Vida Silvestre (N.º 7317), Ley Orgánica del Ambiente (N.º 7554) y Ley Forestal (N.º 7575), todas estas, vinculantes con el quehacer del SINAC.

2.1.2 La constitución política

Como institución, el Sistema Nacional de Áreas de Conservación responde en primera instancia a la Constitución Política de la República, siendo de especial referencia en su gestión ambiental el Artículo N.º 50, el cual cita textualmente:

El Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza. Toda persona tiene derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Por ello, está legitimada para denunciar los actos que infrinjan ese derecho y para reclamar la reparación del daño causado. El Estado garantizará, defenderá y preservará ese derecho. La ley determinará las responsabilidades y las sanciones correspondientes.

En concordancia con este planteamiento, pronunciamientos de Sala Cuarta y leyes como la N.º 7554, la Ley Orgánica del Ambiente y las indicadas en la sección posterior, exponen mecanismos a través de los cuales puede el SINAC facilitar el alcance de este precepto constitucional.

2.1.3 Convenios internacionales

El SINAC por ser una institución integrada por instancias que datan de más de cuarenta años de existencia, se encuentra posicionado en el ámbito nacional e internacional en materia de conservación de biodiversidad, y como desarrollador de mecanismos novedosos e innovadores de protección ambiental, entre ellos, el sistema de pago por servicios ambientales (PSA).

Por sus competencias, el SINAC es punto focal de país ante convenios internacionales, representante en redes internacionales y ante comités relacionados con biodiversidad tanto en el ámbito mundial como regional.

2.2 Estructura organizacional del Sistema Nacional de Áreas de Conservación

El SINAC basa su estructura operativa de la Ley de Biodiversidad N.º 7788, Artículo N.º 23; por lo tanto, está integrado por los siguientes órganos: El Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC), la Secretaría Ejecutiva, las Estructuras Administrativas de las Áreas de Conservación, los Consejos Regionales de Áreas de Conservación (CORAC) y los Consejos locales, los cuales se detallan a continuación (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2010)

2.2.1 El Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC)

La Ley de Biodiversidad en su Artículo 24, establece la integración del Consejo Nacional de Áreas de Conservación a saber: 1. el Ministro del Ambiente y Energía, quien lo presidirá; 2. el Director Ejecutivo del Sistema, que actuará como secretario del consejo; 3. el Director Ejecutivo de la Oficina Técnica de la Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad; 4. los directores de cada Área de Conservación y 5. un representante de cada Consejo Regional de las Áreas de Conservación, designado del seno de cada Consejo.

En su Artículo 25, se definen las funciones del CONAC

- Definir la ejecución de las estrategias y políticas tendientes a la consolidación y desarrollo del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, y vigilar que se ejecuten.
- Supervisar y fiscalizar la correcta gestión técnica y administrativa de las Áreas de Conservación.
- Coordinar conjuntamente con la Comisión la elaboración y actualización de la Estrategia Nacional para la Conservación y el uso sostenible de la Biodiversidad, la cual deberá ser ampliamente consultada con la sociedad civil y coordinada debidamente con todo el sector público, dentro del marco de cada una de las Áreas de Conservación.

- Definir estrategias y políticas relacionadas con la consolidación y el desarrollo de las Áreas Protegidas estatales, así como supervisar su manejo.
- Aprobar las estrategias, la estructura de los órganos administrativos de las áreas protegidas y los planes y presupuestos anuales de las Áreas de Conservación.
- Recomendar la creación de nuevas Áreas Protegidas que aumenten su categoría de protección.
- Realizar auditorías técnicas y administrativas para la vigilancia del buen manejo de las Áreas de Conservación y sus áreas protegidas.
- Establecer los lineamientos y directrices para hacer coherentes las estructuras, mecanismos administrativos y reglamentos de las Áreas de Conservación.
- Aprobar la ejecución de estrategias técnicas y financieras presentadas por la Secretaría Ejecutiva, tendientes a la consolidación y desarrollo de un Sistema Nacional de Áreas de Conservación. Para dicha aprobación, la Secretaría Ejecutiva del SISTEMA coordinará la elaboración de las propuestas respectivas, en formatos únicos, oficializados e incluidos en el Manual de Calidad del SISTEMA.
- Aprobar en última instancia las propuestas específicas que son competencia del Consejo, presentadas por los Consejos Regionales de las Áreas de Conservación para el manejo de sus áreas silvestres protegidas. Las propuestas presentadas atenderán el cumplimiento de los formatos contenidos en el Manual de Calidad del SISTEMA.
- Apoyar técnicamente a la Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad (CONAGEBIO), a través de la Secretaría Ejecutiva del SISTEMA, en la actualización de la Estrategia Nacional para la Conservación y el Uso Sostenible de la Biodiversidad, la cual deberá ser ampliamente consultada con la sociedad civil y coordinada debidamente con todo el sector público, dentro del marco de cada una de las Áreas de Conservación.
- Definir los lineamientos generales para conformar los mecanismos y los instrumentos de administración financiera para los Consejos Regionales de cada Área de Conservación, asegurándose de que se cumplan los criterios y principios

establecidos por la Ley de Biodiversidad N° 7788: El proceso de definición será liderado por la Secretaría Ejecutiva, quien coordinará la elaboración de documentos y la consulta en el nivel de las Áreas de Conservación.

- Nombrar una terna propuesta por los consejos regionales y los directores de las Áreas de Conservación.
- Aprobar las solicitudes de concesión indicadas en el Artículo 39 de esta Ley.
- Otras funciones necesarias para cumplir con los objetivos de esta y otras leyes relacionadas con las funciones del Sistema.

2.2.2 La Secretaría Ejecutiva del SISTEMA

La Secretaría Ejecutiva es un equipo de trabajo interdisciplinario, conformado por 67 mujeres y 85 hombres quienes desarrollan acciones de carácter estratégico que facilitan y fortalecen la gestión del SINAC en el manejo de los recursos naturales, esta oficina está ubicada Avenida 15 Calle 1ª San José, en el Barrio Tournón al costado Sur de la ULACIT. Esta será la unidad de análisis de la presente investigación.

Actualmente, la Secretaría Ejecutiva está conformada por: Dirección Ejecutiva, Gerencia de áreas silvestres protegidas, Gerencia de manejo y uso de los recursos naturales, Gerencia de planificación, Gerencia de ordenamiento territorial y hídrico, Gerencia de vida silvestre, Coordinación administrativa , Áreas funcionales financiero-contable, Proveeduría y servicios generales, el STAP el cual depende directamente de la Dirección Ejecutiva y está constituido por las áreas funcionales de Recursos humanos, legal, tecnología y comunicación (TIC), mercadeo, prensa y relaciones públicas, control interno, cooperación y proyectos y, por último, la Auditoría que depende directamente de la Contraloría General de la República.

En cuanto a las atribuciones conferidas a la Secretaría Ejecutiva, se pueden señalar las descritas en la Sección IV, del Decreto Ejecutivo No. 34433-MINAET Reglamento a la Ley de Biodiversidad, Artículo 15 donde se manifiesta que las funciones de esta unidad son:

- a) Ejecutar las directrices y acuerdos del Consejo Nacional de Áreas de Conservación y las Políticas emitidas por el Ministro del Ambiente y Energía.
- b) Facilitar la normalización y estandarización de los procesos técnicos y administrativos del SINAC.
- c) Facilitar la aplicación de las políticas para la integración de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad a nivel del país y el desarrollo de la cooperación en todos los ámbitos.
- d) Desarrollar, implementar, evaluar, y sistematizar un sistema de monitoreo y supervisión, para verificar el cumplimiento de los Reglamentos, políticas y directrices en materia de biodiversidad, que deben ser aplicadas por los funcionarios/as del Sistema Nacional de Áreas de Conservación.
- e) Apoyar al CONAC en la supervisión, monitoreo y evaluación de las Áreas de Conservación, en coordinación con los Directores de las Áreas de Conservación.
- f) Proponer el desarrollo y la implementación de mecanismos que faciliten la sostenibilidad del SINAC, así como la eficiencia en las operaciones técnicas y administrativas para su aprobación en el CONAC.
- g) Fortalecer el recurso humano del SINAC a efecto de facilitar el papel protagónico de las Áreas de Conservación.
- h) Elaborar, dar seguimiento y evaluar en conjunto con las Áreas de Conservación el Plan Estratégico del SINAC, con base en los lineamientos que emanen del CONAC y las políticas generales del Ministro Rector del Sector Ambiente.
- i) Facilitar las acciones de seguimiento en los ámbitos nacional, regional y local a las resoluciones y lineamientos acordados en tratados. Convenciones internacionales y acuerdos de cooperación.
- j) Coordinar con otras instituciones y organizaciones nacionales e internacionales para el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de las autoridades competentes, convenios, acuerdos, contratos, protocolos, tratados orientados

al manejo responsable de la biodiversidad y de otras materias dentro y fuera de las ASP.

- k) Apoyar técnica y administrativamente al Consejo Nacional de Áreas de Conservación.
- l) Crear y dar mantenimiento a un centro de documentación y sistemas de información que permita la generación de estadísticas periódicas para la toma de decisiones.
- m) Velar por la aplicación de la legislación vinculante con el SINAC.
- n) Otras funciones que, mediante el acuerdo respectivo, le asigne el Consejo Nacional de Áreas de conservación.

2.2.3 Áreas de Conservación

El Artículo N°28 de la Ley de Biodiversidad establece que

El Sistema estará constituido por unidades territoriales denominadas Áreas de Conservación bajo la supervisión general del Ministerio del Ambiente y Energía, por medio del Consejo Nacional de Áreas de Conservación, con competencia en todo el territorio nacional, según se trate de áreas silvestres protegidas, áreas con alto grado de fragilidad o de áreas privadas de explotación económica.

Cada Área de Conservación es una unidad territorial del país delimitada administrativamente, regida por una misma estrategia de desarrollo y administración debidamente coordinada con el resto del sector.

Son funciones de las Áreas de Conservación las siguientes:

- Aplicar la legislación vigente en materia de recursos naturales, dentro de su demarcación geográfica.
- Ejecutar las políticas, las estrategias y los programas aprobados por el CONAC, en materia de áreas protegidas.

- Aplicación de otras leyes que rigen su materia tales como la Ley de Conservación de la Vida Silvestre, Ley Forestal, Ley Orgánica y Ley de Creación del Servicio de Parques Nacionales.

El reglamento a la Ley de Biodiversidad, Decreto 34433-MINAE, establece en el Artículo 20 que los límites geográficos de cada Área de Conservación serán establecidos por Decreto Ejecutivo y los mismos se fundamentarán en estudios técnicos que procuren mantener los procesos ecológicos, científicamente identificados, así alcanzar los objetivos del SINAC y de la Ley de Biodiversidad.

Las Áreas de Conservación podrán dividirse en subunidades territoriales con base en los estudios técnicos respectivos, las que serán regidas por la misma estrategia de desarrollo y administración.

2.2.3.1 Estructura administrativa de las Áreas de Conservación

El Artículo 27 de la Ley de Biodiversidad define la siguiente Estructura Administrativa de las Áreas de Conservación:

- El Consejo Regional del Área de Conservación.
- La Dirección Regional del Área de Conservación .
- El Comité Científico-Técnico.
- El Órgano de administración financiera de las áreas protegidas.

2.2.3.1.1 Dirección de las Áreas de Conservación

Establece el Artículo 31 de la Ley de Biodiversidad que cada Área de Conservación estará bajo la responsabilidad de un Director, quién será el encargado de aplicar la presente ley y otras leyes que rigen la materia, asimismo, de implementar las políticas nacionales y ejecutar las directrices del Consejo Regional de su Área de Conservación o las del Ministro del Ambiente y Energía, ante quienes responderá. Deberá velar por la

integración y el buen funcionamiento del Comité Técnico y del Órgano de administración financiera así como por la capacitación, la supervisión y el bienestar del personal.

Como se ha mencionado, las Áreas de Conservación son unidades territoriales, regidas bajo una misma estrategia de desarrollo y administración, en donde interactúan tanto actividades privadas como estatales, para el manejo y conservación de los recursos naturales. Las Áreas de Conservación establecidas son: Arenal Huetar Norte (ACAHN), Arenal Tempisque (ACAT), Amistad Caribe (ACLAC), Amistad Pacífico (ACLAP), Cordillera Volcánica Central (ACCV), Guanacaste (ACG), Isla del Coco (ACMIC), Osa (ACOSA), Pacífico Central (ACOPAC), Tempisque (ACT), Tortuguero (ACTo).

Figura 11 Mapa de Áreas de Conservación



Fuente: Sistema Nacional de Áreas de Conservación (2013)

2.2.3.1.2 El Consejo Regional (CORAC)

Según el Artículo Nº29 de la Ley de Biodiversidad, el sistema ejercerá la administración de las Áreas de Conservación, por medio de un Consejo Regional, el cual se integrará mediante convocatoria pública, que realizará el representante regional del Sistema, a todas las organizaciones no gubernamentales y comunales interesadas, las municipalidades y las instituciones presentes en el área.

Este Consejo lo conforma el Director Regional del Área de Conservación, que funge como su Secretario Ejecutivo, más representantes de distintos sectores presentes en el AC, electos por la Asamblea de las organizaciones e instituciones convocadas, eligiéndose siempre a un representante municipal.

De acuerdo con el Artículo 30 de la Ley de Biodiversidad, son funciones del Consejo Regional las siguientes:

- Velar por la aplicación de las políticas en la materia.
- Velar por la integración de las necesidades comunales en los planes y actividades del Área de Conservación.
- Fomentar la participación de los diferentes sectores del Área en el análisis, la discusión y la búsqueda de soluciones para los problemas regionales relacionados con los recursos naturales y el ambiente.
- Presentar al Consejo Nacional la propuesta para el nombramiento del Director del Área, mediante una terna.
- Aprobar las estrategias, las políticas, los lineamientos, las directrices, los planes y los presupuestos específicos del Área de Conservación, a propuesta del Director del Área y del Comité Científico-Técnico.
- Definir asuntos específicos para el manejo de sus áreas protegidas, y presentarlos al Consejo Nacional para su aprobación.
- Recomendar, al Consejo Nacional de Áreas de Conservación, la creación, modificación o el cambio de categoría de sus áreas silvestres protegidas.

- Supervisar la labor del Director y del Órgano de administración financiera establecidos.
- Aprobar, en primera instancia, lo referente a las concesiones y los contratos de servicios establecidos en el Artículo N° 39.
- Cualquier otra función asignada por la Legislación Nacional o por el Consejo Nacional.

2.2.3.1.3 Consejos locales

Según faculta el Artículo 29 de la Ley de Biodiversidad, en las Áreas de Conservación donde sea necesario, por su complejidad, podrán crearse, mediante acuerdo del CORAC, consejos locales cuya constitución se definirá en el acuerdo de creación.

Los Consejos locales serán un elemento contemplado dentro del Acta Constitutiva del CORAC, a la vez que su funcionamiento se especifica en el Reglamento de cada Consejo Regional. De igual forma, una vez definida y justificada su constitución, serán elaborados reglamentos específicos que detallen el tipo de funciones que ejecutarán. Idóneamente, el Consejo local será un mecanismo de resolución de conflictos, y de participación ciudadana en la gestión ambiental responsable.

2.3 Elementos estratégicos

El SINAC dispone de un Plan Estratégico, el cual fue aprobado por el Concejo Nacional de Áreas de Conservación, mediante Acuerdo N° 10 del 23 de nov. 2009 Sesión Ordinaria N° 11.

Los elementos estratégicos que se detallan a continuación, son los establecidos en esta herramienta de planificación. (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2010)

2.3.1 Misión

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica gestiona integralmente la conservación y manejo sostenible de la vida silvestre, los recursos forestales, las áreas silvestres protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos, en

conjunto con actores de la sociedad, para el bienestar de las actuales y futuras generaciones.

2.3.2 Visión

Un Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) que lidera la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales, mediante una gestión participativa y equitativa, que contribuye al desarrollo sostenible de Costa Rica.

2.3.3 Valores y compromisos impulsores

Del que hacer institucional

- Compromiso con la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales: La promulgación constante de la razón de ser del SINAC, pero igual asumirlo como compromiso de y por la vida.
- Inclusión: El convencimiento que la inclusión social es un requisito para la sostenibilidad, donde todos los grupos y sectores de la sociedad tienen iguales obligaciones y derechos de participación.
- Coherencia: Los objetivos institucionales están en total relación con nuestro accionar. Mantener intacto y en un solo sentido lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.
- Visión compartida: Trabajar en forma conjunta, con una visión integral y congruente entre discurso y práctica.

De los mecanismos y medios de trabajo

- Liderazgo: Capacidad de dirigir e inspirar a los miembros del equipo para mejorar continuamente y actuar proactivamente en pos del logro de los objetivos.
- Uso de la tecnología: Se procura el máximo esfuerzo para la utilización de tecnologías actualizadas, y para uso adecuado y oportuno en el logro de los objetivos institucionales.

- Trabajo en equipo: Capacidad para emprender el trabajo de manera colectiva, priorizando la elaboración de logros conjuntos más que los individuales.
- Diálogo: La convicción del uso del diálogo y la concertación como medio para alcanzar las metas y los objetivos.
- Participación: La generación de espacios y mecanismos que propicien que las personas participen real y efectivamente.
- Innovación: Capacidad de inventar y desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones.
- Mejora continua: Implica el esfuerzo constante para que los servicios que el SINAC brinda a la sociedad, sean oportunos, proactivos y de calidad.

De las actitudes y valores

- Creatividad: La búsqueda constante de formas mejoradas y distintas de desarrollar los procesos y tareas.
- Honestidad: La constancia en la práctica de la decencia, el decoro y la rectitud.
- Transparencia: La actitud de mostrarse con claridad, sin dudas ni ambigüedades, en cualquier espacio de las relaciones laborales y sociales.
- Mística: Mantener la actitud hacia un desempeño constante y de calidad.
- Solidaridad: El discurso y la acción consecuente con el bienestar común.

2.3.4 Objetivos estratégicos institucionales

- Fortalecer e implementar las políticas de uso y manejo de los ecosistemas forestales para la producción de bienes y servicios.
- Fortalecer la gestión de las áreas silvestres protegidas, como parte de los esfuerzos del país, para la protección y manejo integral de la biodiversidad y los recursos naturales.
- Fortalecer la capacidad institucional para la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los ecosistemas marino-costeros.

- Consolidar la gestión de las Áreas de Conservación para el efectivo manejo integral de la biodiversidad de los recursos naturales.
- Fortalecer el Sistema de Información y la Plataforma Tecnológica Institucional, que faciliten la integración, el manejo, transferencia y flujo adecuado del conocimiento para la toma de decisiones.
- Fortalecer los sistemas de planificación, de evaluación, de valoración del riesgo y de control interno, que se manifiesten efectivamente en el logro de los objetivos institucionales.

2.4 El clima organizacional de la Secretaría Ejecutiva del SINAC

El clima organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen. De este modo, el clima laboral se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en esta.

El ambiente laboral imperante en la organización influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Por tanto, las organizaciones se preocupan cada día más por mantener un clima organizacional sano, que permita el desarrollo eficiente de los trabajadores, para que con ello se alcancen los objetivos organizacionales. (Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A, 2007)

Ahora bien, conociendo el impacto del clima laboral en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, así como su participación en el logro de los objetivos organizacionales; surge la necesidad de desarrollar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño del recurso humano de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

Para efectos de esta investigación, se tomarán como referencia las siguientes dimensiones, para describir y analizar el clima organizacional de la Secretaría Ejecutiva, entre ellas están: autonomía, trabajo en equipo, comunicación, reconocimiento, equidad,

innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural.

2.5 Dimensiones de clima organizacional en la Secretaría Ejecutiva

2.5.1 Autonomía y liderazgo

En cuanto a la dimensión de autonomía y liderazgo, las decisiones son tomadas por los superiores principalmente por el CONAC, el Director Ejecutivo del sistema, según el poder de injerencia necesario. A su vez, estos mandos dictan directrices y lineamientos que se comunican a los mandos medios para así incentivar el desempeño correspondiente en las distintas áreas de trabajo.

En este sentido y bajo estas dimensiones, se cuenta con dos percepciones. En principio y según el Señor Rafael Gutiérrez, director ejecutivo del SINAC, indica que el liderazgo en el área operativa que dirige principalmente ha estado ligado al logro de los objetivos de cada uno de los programas que aportan al beneficio común y a la estrategia que ha sido fijada. Además, asevera que una de las formas de verificar el liderazgo y la aceptación del grupo es por medio de la rentabilidad que se ha generado en el tiempo que él tiene de estar enfrente de esta Dirección, por tanto las ideas han sido cosechadas con éxito; principalmente por el buen dinamismo y el impacto negociador dentro de los niveles superiores.

La otra percepción descansa en lo que algunos funcionarios por otro lado indican, y en este sentido describen que en algunas ocasiones las instrucciones no han sido bien expresadas y que la habilidad para manejar los sentimientos y emociones no han sido del todo profesionales. Además expresan que se tiene algunos problemas con la planificación a largo plazo, porque normalmente la toma de decisiones de mayor envergadura ha estado centrada solamente en una sola persona, viniendo en detrimento de la comunicación de la información. Adicionalmente, mencionan que algunos mandos medios

dentro de la Dirección tienen problemas fuertes con el tema de delegar funciones, suprimiendo la creación de oportunidades para los demás colaboradores. (Rojas, 2013)

Es importante señalar, que en la vida, tanto personal como profesional y en general en todos los aspectos, los seres humanos se enfrentan a diario a la toma de decisiones, ya sean grandes problemas a solucionar o muy simples.

2.5.2 Trabajo en equipo

Los empleados de la Secretaría Ejecutiva son un equipo de trabajo que logran resultados de forma eficaz y eficiente, como equipo es capaz de aprovechar sus recursos de forma más directa de responder con prontitud a los cambios repentinos del mercado. En adición, el equipo también le permite la transferencia de conocimientos y experiencias entre sus miembros, ayudando a aumentar la competencia y experiencia de cada individuo a fin de aumentar los recursos disponibles en la empresa.

Los individuos que son parte del trabajo en equipo, han logrado adueñarse de la responsabilidad de las tareas asignadas (en el tanto ha sido posible), por medio de la integración, fortaleciendo el colectivismo por medio de la información que ahora descansa en varios y no solo en una persona. Sin embargo, los logros todavía no son del todo notables, porque anteriormente se trabajaba sin una mentalidad de cooperación, por tanto, apenas se está en una etapa de construcción, en la cual cada miembro sabe cuál es su deber y su obligación.

2.5.3 Comunicación

La comunicación en las organizaciones juega un papel muy importante en la actualidad, por tanto, y según lo anterior el Máster Rafael Gutiérrez Rojas , director ejecutivo del SINAC indica que la comunicación no es tan fácil como normalmente se ha establecido como parámetro general, más bien, que el significado de hablar y oír va mucho más allá e inclusive en donde intervienen elementos adicionales como expresarse

bien, comprender o bien presentar ideas claras tanto a jerarquías superiores como a compañeros y subordinados. (Rojas, 2013)

En este sentido, menciona el señor Gutiérrez, que los flujos de comunicación en la Secretaría Ejecutiva que él gerencia mantienen una estructura horizontal, descendente y formal; donde esto equivale respectivamente a decir que, normalmente se comunican el orden establecido para desarrollar tareas propias de la Secretaría, directrices y varias políticas que pudieran ser de acatamiento rápido e inclusive obligatorio. Además, se mezcla con la comunicación que existe entre los compañeros del mismo nivel jerárquico, en donde no se demuestran mandos de autoridad determinados, sino, que más bien se buscan espacios entre estos para generar y agilizar las tareas de la estructura organizativa interna de la dirección, donde en algunas ocasiones se delega responsabilidad para lograr alcanzar ciertos fines. Igualmente, todo lo anterior se suma a reglamentos y estilos de comunicación propios de la Secretaría Ejecutiva en sí, que generan todo un sistema de protocolos y forma de hacer las tareas en los miembros de la institución. (Rojas, 2013)

Este sistema también ha permeado los ámbitos relativos a la comunicación interna y externa de la Secretaría, y por ende, de la institución en su generalidad, más aún por la naturaleza intrínseca del sistema y su constante relación con las personas y, por ende, su impacto en el territorio nacional.

Se ha avanzado positivamente en los procesos de emisión y recepción de mensajes buscando reuniones grupales y mensajes más directos, con el fin de aumentar efectividad y buen rendimiento, sin embargo y según algunos funcionarios, la comunicación es deficiente, porque no se fomentan espacios de discusión abiertos en beneficios de los objetivos de la Secretaría y eso va en detrimento de la proyección de una buena imagen institucional y principalmente del SINAC, principalmente como respaldo al discurso interno relativo a los objetivos estratégicos. (Rojas, 2013)

Asimismo, el Máster Francesco Di Palma, encargado de prensa y relaciones públicas, diariamente publica noticias en materia ambiental y acontecimientos

importantes en materia laboral a través del correo institucional, además, este medio electrónico es utilizado por los funcionarios para mantenerse en contacto inmediato y permanente con sus compañeros de trabajo y sociedad civil. (Francesco, 2013)

2.5.4 Innovación

Según los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva, la innovación es mejorar, es decir, ya no basta con hacer algo nuevo, sino que debe hacerse con el fin de perfeccionar lo existente. Innovar es mejorar, lo cual implica realizar de una mejor forma las actividades y las tareas que se hacen. Desde esta perspectiva, innovar, entonces implica cierto tipo y nivel de ruptura con el pensar y hacer tradicional, por lo que la innovación se debe transformar en un proceso continuo.

Según el Máster Ricardo Valerio, subdirector de la Secretaría Ejecutiva, se innova desde la parte administrativa, cambiando y modificando procedimientos, haciendo redefiniciones de procesos; desde la dirección con directrices acordes con las nuevas estructuras estatales; desde el punto de vista tecnológico, con las nuevas metodologías de comunicación; con el sitio Web, se innova poniendo revista en línea, mandando el boletín, ya no impreso, sino de forma electrónica; con las nuevas publicaciones dirigidas a los diferentes públicos que visitan; se ha innovado con el nuevo tipo de actividades culturales que se realizan. (Valerio, 2013)

También se innova en la parte tecnológica con nuevos sistemas de información, paquetes computacionales y en el diseño de sitios electrónicos. La capacitación del personal en diferentes áreas igualmente es considerada como una innovación.

Asimismo, según el Señor Esteban Soto Barrantes encargado del Departamento del TIC, indica que el área de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) es la encargada y llamada a gestionar en forma eficiente el desarrollo tecnológico integral del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), mediante la implementación de políticas y lineamientos institucionales en el ámbito informático que contribuyan a facilitar

y maximizar el uso de recursos en forma eficiente. Dicha implementación debe estar estrechamente asociada al Plan Estratégico Institucional, y a las normas de gestión tecnológica vigentes, para brindar servicios de información oportunos, dentro de un marco estratégico de calidad. (Barrantes, 2013).

En este tema se han alcanzado los siguientes logros:

- Se crea el Consejo Gerencial Informático (CGI) institucional según lo establecido en las Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información, emitidas por la Contraloría General de la República y de acatamiento obligatorio para todas las instituciones del Sector Público, con el objetivo de que el jerarca pueda apoyar sus decisiones sobre asuntos estratégicos de Tecnología de Información (TI) en el asesoramiento de una representación razonable de la organización.
- Se establece el Catálogo Tecnológico Institucional que incluye equipos, componentes, licenciamiento, entre otros, todo relacionado en el tema tecnológico, esto con sus respectivas características. Este documento se desarrolla como base para estandarizar el proceso de compras a nivel institucional en el tema tecnológico, con el seguimiento de la oficina de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) y mantener el proceso ligado con los objetivos estratégicos institucionales.
- Fortalecimiento y mantenimiento de la infraestructura tecnológica del SINAC (hardware y software), tanto de las Direcciones de AC y de la SE, en temas de seguridad y control para asegurar un adecuado uso de los recursos y la estandarización de los procesos de TI a nivel Institucional, preparando la plataforma en miras a lo que requiere SINAC para el desarrollo de una red de telecomunicaciones integral y homogénea, requisito para el desarrollo de proyectos importantes como lo son SINAC digital, SIC institucional, entre otros.

2.5.5 Percepción de la Organización

Según el Máster Rafael Gutiérrez, director ejecutivo del SINAC, los funcionarios reconocen el gran potencial con que se cuenta en la organización y en la Secretaría propiamente, especialmente porque todos tienen muy arraigado el fervor y la existencia de la organización. Sin embargo, señalan que todavía hace falta un mayor profesionalismo, en cuanto a que muchos colaboradores son empíricos y a veces se vuelve complicado comunicar la información.

La mayoría de los colaboradores de la Secretaría Ejecutiva tienen un alto grado de identificación y orgullo de prestar su servicio en aras de la conservación de la biodiversidad y uso sostenible de los recursos naturales, sin embargo, esto también se ve influenciado por el ambiente laboral que pueda existir y propiamente en esta Secretaría, los colaboradores según indica el director Rafael Gutiérrez, se sienten bien con los roles que desempeñan aunque tiene claro que podría haber bajas en sus colaboradores por mejores oportunidades laborales, que estén más acordes con sus planes personales. (Rojas, 2013)

Actualmente, se está desarrollando e implementando una estrategia de posicionamiento de la identidad institucional, esto exige estandarizar y oficializar los formatos institucionales y signos externos que sustentan la imagen corporativa del SINAC, Asimismo, se necesita fortalecer los mecanismos y medios para el mercadeo y la rendición de cuentas del quehacer del SINAC, mediante una unidad especializada de la divulgación de la institución.

2.5.6 Motivación

La motivación es uno de los factores más complicados a evaluar, tal y como lo indica, la señora Valerio, ya que lo que a las personas las motiva hoy no es necesariamente lo que las motivará mañana, y además es un factor que no puede ser medido.

Hoy en día las empresas están más empeñadas en producir más y mejor, y evidentemente las organizaciones del gobierno no están aisladas de ese movimiento, más aún cuando existen otras organizaciones dentro del mundo competitivo que fomentan esta situación. Por tanto, indica el Sr. Fernando Briceño Baltodano, Coordinador de Captación de Recursos de la Secretaría Ejecutiva del SINAC, que dentro de sus alcances en esta perspectiva se han recurrido a los medios disponibles para cumplir con los objetivos que manejan con el único fin de llevar a mejores niveles el trabajo que se efectúa.

Se fomenta la motivación principalmente en los colaboradores por medio de la identificación con el fin, porque en el tanto que esto ocurra, el elemento motivación estará bien afinado e interesado en cumplir cabalmente el trabajo asignado.

Prácticamente las acciones que se han realizado en este sentido han sido las siguientes:

- Relaciones de respeto y búsqueda de confianza.
- Flexibilidad en la concesión de permisos.
- Ambiente laboral que permita el cumplimiento del trabajo de cada integrante del equipo.
- Dependiendo de la posición laboral, se permiten una leve participación en la toma de decisiones.
- Capacitación y desarrollo del personal en temas propios de Ambiente.

Estas acciones se han implementado buscando mantener al equipo unido y consolidado en lo importante, sin embargo, reconoce el Sr. Briceño, que todavía falta mucho por implementar y conocer para que el interés no se pierda y para que se preserve el significado del objetivo que se pretende y con ello la naturaleza de la institución. (Baltodano, 2013)

2.5.7 Sueldos y beneficios

De acuerdo con lo expuesto por la Máster Miriam Valerio, jefe del Departamento de Recursos Humanos, actualmente la Secretaría Ejecutiva cuenta con un director, un gerente, ocho jefes 1, cinco jefes 2, siete jefes 3, dieciocho profesionales 1-A y nueve 1-B, treinta y tres profesionales 2, diecinueve profesionales 3, un jefe en informática 1-A y uno en 1-B, un auditor y un su auditor, un administrador 3, cuatro técnicos 1, nueve técnicos 3, dos técnicos en informática, dos oficinistas 1, seis oficinistas 2, siete secretarios 1, dos secretarios 2, un trabajador calificado 2, un conductor 1 y un conductor 2, cuatro misceláneos 2 y 2 oficiales de seguridad 2. (Valerio M. V., 2013)

Estos se rigen bajo la siguiente escala salarial:

Tabla 3 Escala Salarial, Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2013

Descripción de Clase	Categoría	Salario Base
Misceláneo Servicio Civil 2	38	¢247.800,00
Conductor Servicio Civil 1	52	¢253.300,00
Oficinista Servicio Civil 1	65	¢258.600,00
Conductor Servicio Civil 2	72	¢261.600,00
Oficial de Seguridad Servicio Civil 2	102	¢273.700,00
Oficinista Servicio Civil 2	124	¢282.950,00
Técnico Informática 1	124	¢282.950,00
Trabajador Calificado Servicio 2	138	¢288.200,00
Administrador 3	151	¢293.000,00
Secretario Servicio Civil 1	156	¢295.250,00
Técnico Servicio Civil 1	156	¢295.250,00
Secretario Servicio Civil 2	185	¢307.100,00
Técnico Servicio Civil 2	225	¢324.150,00
Técnico Servicio Civil 3	341	¢381.200,00
Profesional informática 1-A	467	¢472.450,00
Profesional Servicio Civil 1-A	467	¢472.450,00
Profesional Servicio Civil 1-b	529	¢556.450,00
Profesional Servicio Civil 2	570	¢631.600,00
Profesional Servicio Civil 3	595	¢687.050,00
Sub auditor	650	¢981.700,00
Gerente del Servicio Civil 1	41	¢1.078.350,00
Auditor	666	¢1.088.900,00
Director	704	¢1.485.200,00

Fuente: Oficina de Recursos Humanos, 2013

El modelo salarial vigente se basa en la política salarial aprobada por la Dirección General de Servicio Civil para el segundo semestre del 2013.

Asimismo, la señora Valerio, indica que los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva reciben de forma oportuna el pago de los salarios, de acuerdo con lo establecido en la Políticas Salariales, además, se suma a esto los aumentos de ley respectivos, las vacaciones correspondientes, pago de viáticos cuando corresponde y asociación solidarista. (Valerio M. V., 2013)

Además, la señora Valerio señala que no existe una estructura de trabajo por objetivos y beneficios, donde se premien las labores conforme a los objetivos alcanzados, simplemente se trabaja el día a día. Además indica que bajo el Régimen de Servicio Civil el colaborador cuenta con los siguientes incentivos:

- Carrera Profesional: incentivo económico por medio del cual se reconoce el mérito del funcionario profesional, que presta sus servicios en las instituciones del Poder Ejecutivo, que cumpla con los requisitos señalados en el Artículo 3º del cuerpo normativo y satisfaga alguno de los factores que ahí se mencionan.

Son objetivos básicos de la carrera profesional:

a) Reconocer por medio de un estímulo económico la superación académica y laboral de los profesionales al servicio de la Administración Pública.

b) Coadyuvar en el reclutamiento y retención de los profesionales mejor calificados en cada área de actividad, para un adecuado desempeño de la función pública.

c) Incrementar la productividad de los profesionales.

- Dedicación exclusiva: es una retribución económica a favor del servidor el ejercicio profesional del funcionario únicamente para el órgano público que contrata sus servicios, lo cual demanda ostentar una carrera universitaria con el correspondiente grado académico y que se encuentre debidamente acreditada.

No podrá el servidor ejercer de manera particular, en forma remunerada o *ad honorem*, la profesión que ostenta y que constituye requisito para desempeñar el puesto que ocupe, ni otra actividad relacionada con esta, con las excepciones que se indicarán.

- Zonaje: compensación adicional que reciban los servidores del SINAC que tengan que prestar sus servicios en lugar distinto al de su domicilio legal, siempre y cuando el lugar de prestación de servicios se encuentre a más de veinte kilómetros (20 Km.) de su domicilio legal (según tabla de kilometraje del Ministerio de Obras Públicas y Transportes); o que eventualmente permanezcan fuera de la circunscripción territorial de este por más de un mes, en forma continua, siempre que la zona en donde realicen sus trabajos justifique tal compensación.

Asimismo, actualmente, se están realizando recalificaciones y reasignaciones de puestos, esto se da a raíz de que el jefe o jerarca estima que en un puesto se han dado cambios sustanciales y permanentes en sus tareas, actividades y responsabilidades, como consecuencia de modificaciones en los objetivos y procesos de trabajo. (Valerio M. V., 2013)

2.5.8 Capacitación y desarrollo

De acuerdo con el Máster Fernando Briseño, encargado de Capacitación y Desarrollo, en la Secretaría Ejecutiva se promueven, desarrollan y evalúan acciones de capacitación tendientes al mejoramiento de las capacidades técnicas y actitudinales, con miras al desarrollo integral de los funcionarios.

En la actualidad existe un formulario para detectar necesidades de capacitación, que utiliza cada departamento, el cual luego es remitido al Departamento de Capacitaciones. Este Departamento detecta qué tipo de necesidad de capacitación es:

- Necesidades generales: son las que se detectan con los métodos antes citados para el personal en general y se aplica una capacitación a un grupo de personas.

- Necesidades específicas: es cuando hay una persona en particular que requiere guías generales como control interno.

Asimismo, se está trabajando con un estudio que realizó una consultoría externa donde aplicó formularios, visitas, *focus group* y que dividió a los funcionarios en grupos laborales (jefaturas, personal operativos, los que están vinculados con la parte social y comunidades) con el fin de establecer para cada grupo un programa de capacitación. De estos grupos, se toma un extracto de acuerdo con el presupuesto, para que sea parte del Plan Institucional, el cual se pasa al Servicio Civil y se procede a ejecutar.

Actualmente, se promueve la participación de los funcionarios en las políticas y prácticas efectivas para el aprovechamiento de esta en las distintas fases de la administración de recursos humanos y para el desarrollo de actitudes favorables hacia los cambios de la época. También, se han establecido convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales, para la adquisición, préstamos e intercambio de recursos útiles para el desarrollo de las distintas acciones capacitadoras. (Baltodano, 2013)

2.5.9 Ambiente físico y cultural

La Comisión de Salud Ocupacional de la Secretaría Ejecutiva menciona que los espacios laborales asignados a cada persona no son los más adecuados, ya que a pesar de que cada empleado cuenta con su área o cubículo, no necesariamente las dimensiones son las apropiadas, lo cual dificulta el desplazamiento de un lugar a otro y moverse con toda libertad.

Asimismo, consideran que es necesario mejorar la iluminación de algunas áreas, ya que la existente en algunas de ellas, por ejemplo en los pasillos o bien en algunas áreas de trabajo, es muy poca, además es necesario contar con un adecuado equipo de aires acondicionados; ya que, en algunas oficinas, estos sufren desperfectos eléctricos, lo que ocasiona fatiga a los trabajadores.

En cuanto al ambiente cultural, hace dos años se conformó una comisión de actividades y eventos culturales, encargada de organizar actividades para las fechas festivas, de tal manera que el personal de la Secretaría Ejecutiva comparta espacios en común, fomentando el compañerismo, civismo, trabajo en equipo, entre otros.

Todos estos factores y demás características descritas de manera conjunta, permiten conocer la situación actual de la Secretaría Ejecutiva del SINAC, en cuanto a su estructura interna y forma de operación, como las dimensiones que impactan el clima interno laboral propio de la Secretaría. Es decir, su estructura organizacional, su perfil institucional y las características principales del medio en el cual se desenvuelve sirven para crear el contexto adecuado para el próximo capítulo.

Por tanto, toda esta recopilación de información y descripción revierte de gran importancia el análisis que se efectuó en el siguiente capítulo, porque versará sobre el clima organizacional actual y el desempeño de los colaboradores de la Secretaría Ejecutiva del SINAC, así como un diagnóstico adecuado para determinar oportunidades de mejora.

Capítulo 3

Actualmente, el clima organizacional está siendo considerado un factor muy importante en el tanto permite alcanzar niveles de eficacia y eficiencia a nivel organizacional muy positivos para las empresas, dado a que tiene una correlación importante con el desempeño laboral. De hecho en muchas entidades, medir el clima organizacional es tomado como un indicador de satisfacción laboral que facilita el logro de objetivos y éxito de la empresa y de sus colaboradores.

El estudio de clima organizacional es utilizado comúnmente para diagnosticar factores y variables que se relacionan con el “estado de ánimo” propio de la organización, el cual influye en el comportamiento de los colaboradores y, este comportamiento depende de las percepciones y experiencias que cada quien tenga respecto a su lugar de trabajo.

Gracias al contexto anterior en el cual el recurso humano es el más valioso dentro del entorno empresarial, debe ser considerado como una inversión a largo plazo, por lo cual necesario que las organizaciones impulsen un trabajo cotidiano basado en la motivación. Por lo anterior, se requiere optar por un clima agradable de trabajo que se refleje en el desempeño del colaborador.

Por tanto, en este capítulo se desarrollará el análisis del clima organizacional mediante la interpretación de los resultados obtenidos de acuerdo con la aplicación de los instrumentos de investigación utilizados en el estudio de campo y la recolección de datos. Con lo anterior, se pretende identificar las buenas prácticas a través de los instrumentos de investigación más apropiados para determinar oportunidades de mejora en la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).

3.1 Metodología de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Para efectos de esta investigación, el enfoque bajo el cual se orientará será cuantitativo – cualitativo y el tipo de investigación a utilizar será: descriptiva, explicativa y correlacional utilizando los criterios necesarios para cumplir adecuadamente con los objetivos planteados. Por lo tanto, se describirá la situación de clima organizacional en la que se desenvuelven los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), respondiendo a las causas de los eventos que se den en el entorno y, tomando en cuenta el conocimiento de cada individuo y las experiencias vividas en la cuales desenvuelven su proceso de trabajo.

De esta forma y según Carlos Méndez, la descripción es uno de los subproductos de la observación y es el umbral necesario para el establecimiento de explicaciones. La descripción permite reunir los resultados de la observación, y de las observaciones si es el caso, en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que se estudia (Méndez Álvarez, 1998, pág. 50).

Asimismo, implicará establecer relaciones entre diferentes rasgos propios del estudio y del alcance, abarcar el problema de estudio y las condiciones, además, de analizar causas y resultados con base en los hechos. Por lo tanto, se puede indicar que es un estudio transversal de tipo correlacional porque el cuestionario para conocer el clima organizacional del área se aplicará en un momento único. En este caso, las variables a utilizar serán:

- Autonomía y liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Innovación.
- Percepción de la organización.

- Motivación.
- Sueldos y salarios.
- Capacitación y desarrollo.
- Ambiente físico y cultural.

3.1.2 Población de interés

La población de estudio para llevar a cabo la propuesta del fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño en la Secretaría Ejecutiva del SINAC estará constituida por el cien por ciento (100%) de la población de la Secretaría, que corresponde a 147 personas, tanto hombres como mujeres.

Adicionalmente y de acuerdo con la población indicada, las características de los sujetos serán; todos los miembros que laboran como colaboradores permanentes en la Secretaría, que tienen derecho a seguro social, aguinaldo, vacaciones, y todos los derechos y obligaciones que la Ley Laboral de Costa Rica les concede; en donde su jornada laboral es de 40 horas semanales.

3.1.3 Muestra

La muestra para aplicar el cuestionario es de un total de 30 funcionarios, ya que se excluyen de los 122 que conforman la población, aquellos que se encontraban de vacaciones y aquellos que por cuestiones de tiempo, acceso o decisiones personales no quisieron participar en el cuestionario.

3.1.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos

El instrumento utilizado para recopilar la información consiste en un cuestionario de 72 preguntas, las cuales se encuentran agrupadas en dos partes, la primera consiste en sesenta y seis (66) preguntas sobre las dimensiones que afectan el clima organizacional y; la segunda, con seis preguntas de información personal. (Anexo 1)

3.1.4.1 Variables

Las variables son los indicadores que detallan cuál es la información a recolectar, las cuales son analizadas en conjunto para establecer la conclusión de cada uno de los objetivos de la investigación, las variables definidas para la presente investigación son las siguientes:

- Autonomía y liderazgo: 10 preguntas.
- Trabajo en equipo: 6 preguntas.
- Comunicación: 7 preguntas.
- Innovación: 7 preguntas.
- Percepción de la organización: 11 preguntas.
- Motivación: 8 preguntas.
- Sueldos y beneficios: 5 preguntas.
- Capacitación y desarrollo: 3 preguntas.
- Ambiente físico y cultural: 9 preguntas.

3.1.4.2 Criterios de evaluación

Todas las preguntas se formularon cerradas con opción de respuesta, en caso de las preguntas de información laboral y personal, corresponden a rangos de edades, salario, género, tipo de puesto, nivel de antigüedad y nivel de ingresos. Asimismo para las variables identificadas, se crearon preguntas con opción de respuesta “sí” o “no” cuando fue necesario y la mayoría con respuestas reflejadas en la siguiente escala:

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Indiferente.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.
- Ns –NR.

3.1.4.3 Procesamiento de la información

Para el procesamiento de los datos, se elaboraron los cuadros que corresponden por cada variable. En dichos cuadros, se anotaron los valores absolutos y porcentuales adquiridos de las respuestas brindadas en cada uno de los ítems de las variables dependientes, de estos se obtuvo el promedio ponderado que sirvió de base para el análisis de los resultados.

Para obtener los promedios señalados, se utilizó una matriz elaborada en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2010. A partir de las tablas estadísticas, se elaboraron las gráficas de los promedios, para realizar el análisis e interpretación de los datos.

3.2 Análisis e interpretación de los datos

En este apartado, se realiza el análisis de la información obtenida por medio de la aplicación del cuestionario, los resultados son organizados por cada una de las variables comentadas de forma independiente y, posteriormente, una interrelación de estas con el fin de encontrar las similitudes, diferencias o relaciones que se establecen entre una y otra.

3.2.1 Información general de los encuestados

En este apartado, se refleja la información personal y laboral de la muestra empleada para la aplicación del instrumento tal como: género, nivel jerárquico, nivel de escolaridad, rango salarial, y cantidad de años de servicio en la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

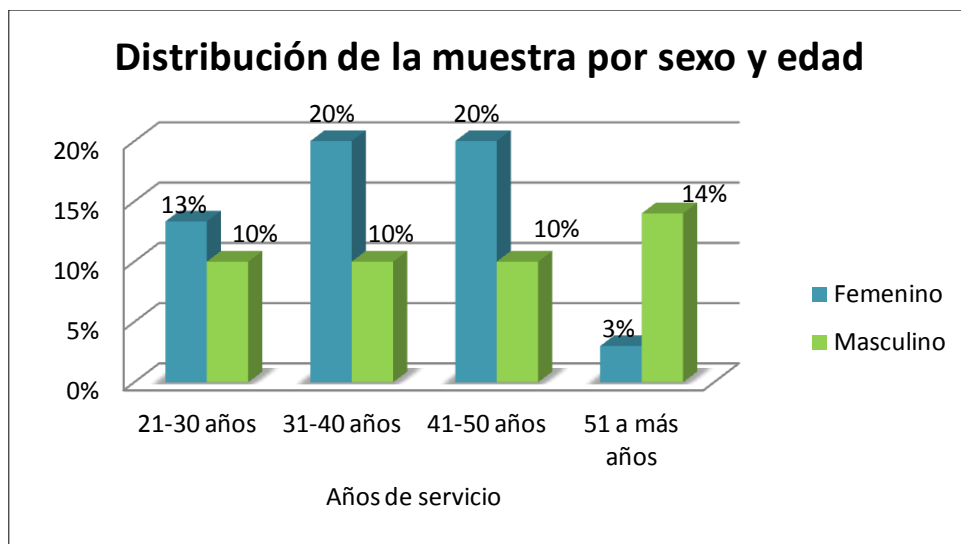


Figura 12 Distribución de la muestra según sexo y edad
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura N° 12, se determina que del total de 30 personas encuestadas, 57% son mujeres y 43% hombres; la mayoría de ellos, un 60%, se encuentran ubicados en un rango de edad de 31 a 50 años, el 17% entre 51 a más años y, por último, en porcentajes menores un 23% tiene más 21 a 30 años.

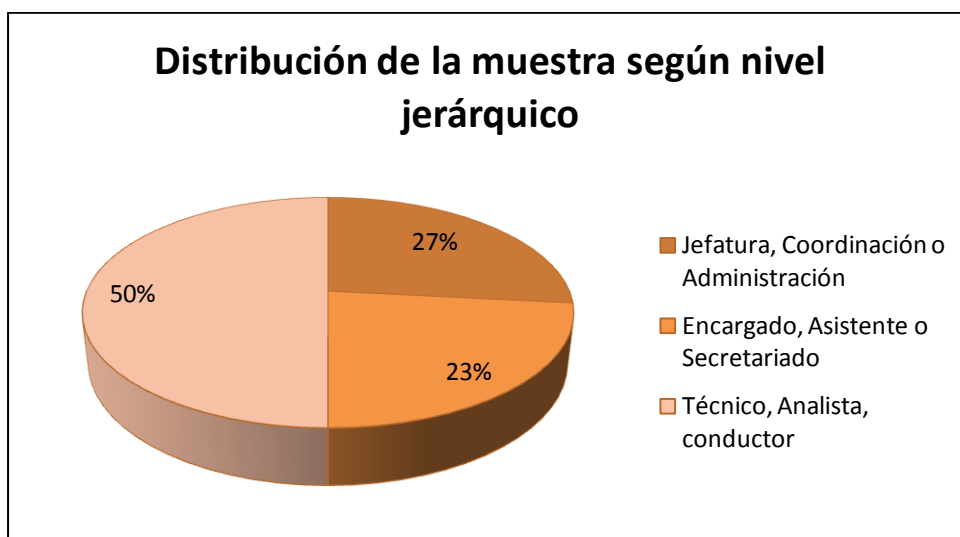


Figura 13 Nivel Jerárquico Secretaría Ejecutiva del SINAC
Fuente: Elaboración propia

Tal y como se percibe en el anterior gráfico, la Secretaría Ejecutiva del SINAC cuenta con un 50% de los empleados; los cuales desempeñan funciones que corresponden a técnicos especializados, y analistas en materia financiera-contable, contratación administrativa, recursos humanos, servicios generales, estos últimos son profesionales, una suma inferior de un 27% ocupan puestos de jefaturas y coordinación, igualmente son profesionales y un 23% técnicos asistenciales.

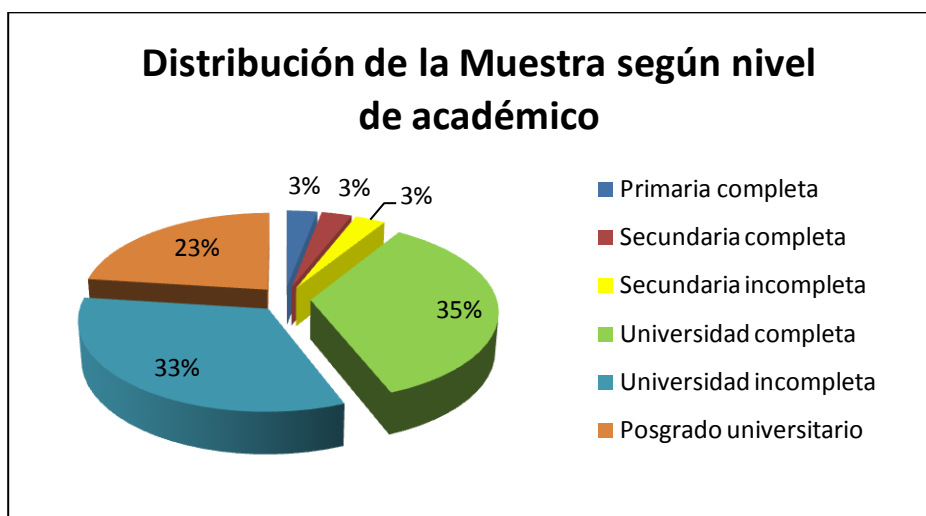


Figura 14 Distribución de la muestra según escolaridad
Fuente: Elaboración propia

El nivel académico de los colaboradores se refleja en el gráfico anterior donde casi la mayoría han finalizado su secundaria e ingresaron a la universidad, el 35% de ellos ha finalizado la universidad, mientras que el 33% se encuentra realizando sus estudios o desertaron, el 23% de ellos tiene un título de posgrado.

Esto tiene relación con los porcentajes mencionados anteriormente con respecto al nivel jerárquico que ocupan los colaboradores en la Secretaría Ejecutiva, ya que el 50% de los técnicos especializados y los analistas en las diferentes áreas, tiene como requisito para obtener el puesto al menos estudios universitarios que van desde diplomado a tercer año en una carrera universitaria o parauniversitaria atinente a la especialidad del puesto o segundo año aprobado en una carrera universitaria o parauniversitaria y cuatro años de experiencia en labores relacionadas con la especialidad del puesto, que corresponde al Técnico Servicio Civil 3 y en el caso de los analistas es necesario Bachiller o Licenciatura universitaria en una carrera atinente con la especialidad del puesto,

para ocupar puestos de Profesional del Servicio Civil 1 Grupo A y Grupo B. (Dirección General de Servicio Civil , 2013)

Asimismo, el 68% de los profesionales necesita un título universitario donde el Bachiller es el mínimo y Licenciatura el máximo, ya que el título de maestría o más es un plus del colaborador para que se le otorguen incentivos salariales, sin embargo, no es un requisito para ocupar el puesto.

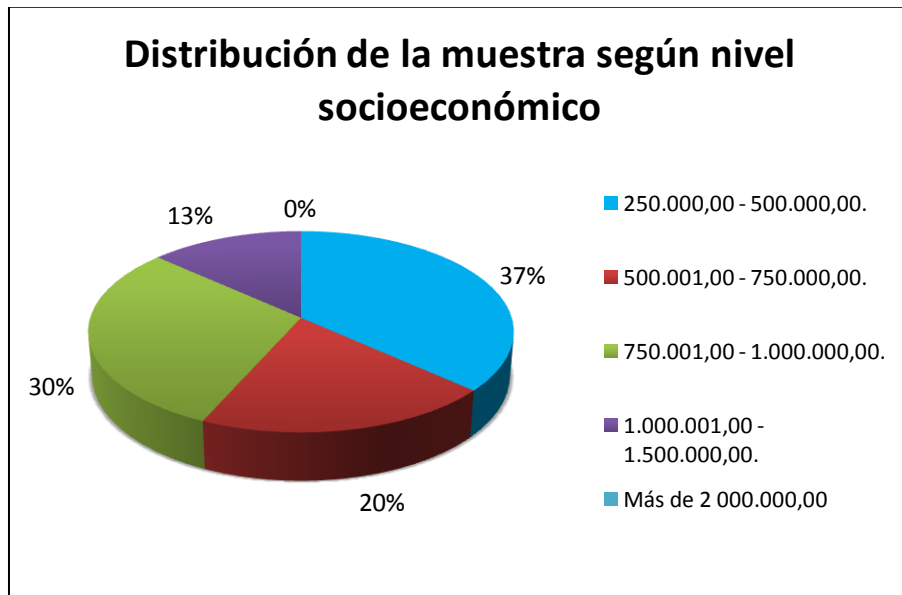


Figura 15 Distribución de la muestra según nivel socioeconómico
Fuente: Elaboración propia

El 57% de los empleados tiene un salario que se ubica entre los 250.000 y 750.000.00 de colones; mientras que el 43% gana entre 750.001,00 y 2.000.000 de colones, esto se debe a que los puestos que desempeñan se concentran en los puestos de técnicos especializados y profesionales, aunado también a la cantidad de años de laborar en la institución.

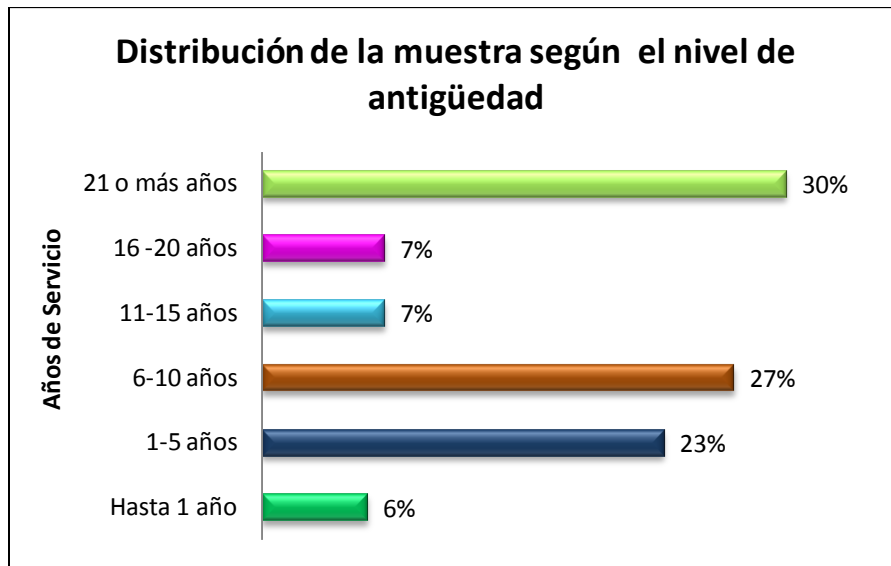


Figura 16 Distribución de la muestra según el nivel de Antigüedad
Fuente: Elaboración propia

El gráfico n° 16 muestra los años que tienen los colaboradores de trabajar en la Secretaría Ejecutiva, donde el 30% de los colaboradores cuenta con 21 o más años de trabajar en la Secretaría, el 14% de 11 a 20 años, el 27% de 6 a 10 años, mientras que el 23% labora desde hace 1 a 5 años, un porcentaje menor de un 6% son funcionarios nuevos que se encuentran en un rango de 0 a 1 año de servicio.

La condición de los colaboradores corresponde a un 71% que labora en propiedad y el 29% restante se encuentran interinos, aquí queda evidenciado por qué el porcentaje mayor de los colaboradores tienen muchos años de laborar en la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

Seguidamente se analizan los resultados en cada una de las dimensiones que afectan el clima organizacional en la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

3.2.2 Resultados con respecto a las dimensiones de clima organizacional Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación

3.2.2.1 Autonomía y liderazgo

En cuanto a la dimensión de autonomía y liderazgo, las decisiones son tomadas por los superiores tanto de la institución como de los diferentes departamentos en estudio. En este caso, el 57% cree que el liderazgo ejercido por los superiores a cargo es excelente, seguido por un 28% de los

encuestados que cree que es bueno, sin embargo, existe un 13% que considera que regular y 1% malo; por lo tanto, esto es preocupante, principalmente, porque se puede identificar que el liderazgo ejercido no es tomado como tal dentro del ambiente de trabajo, es decir, posiblemente no se cree líder a la persona que es jefe o bien director.

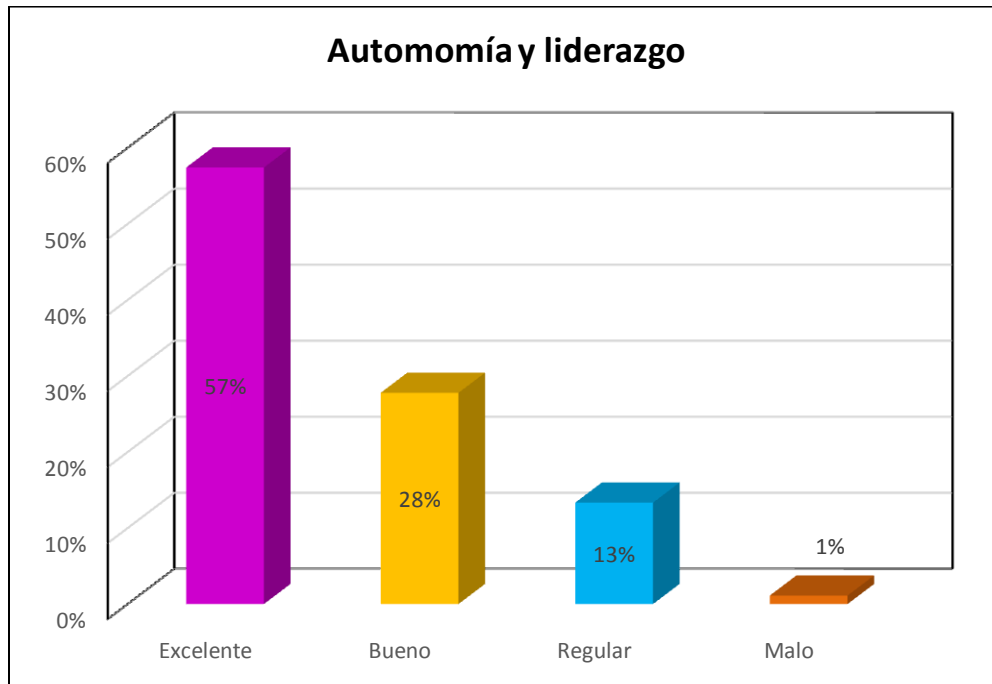


Figura 17 Dimensión de Autonomía y Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Para explicar los porcentajes anteriores en cuanto a la dimensión de autonomía y liderazgo, se presentan una serie de afirmaciones a continuación:

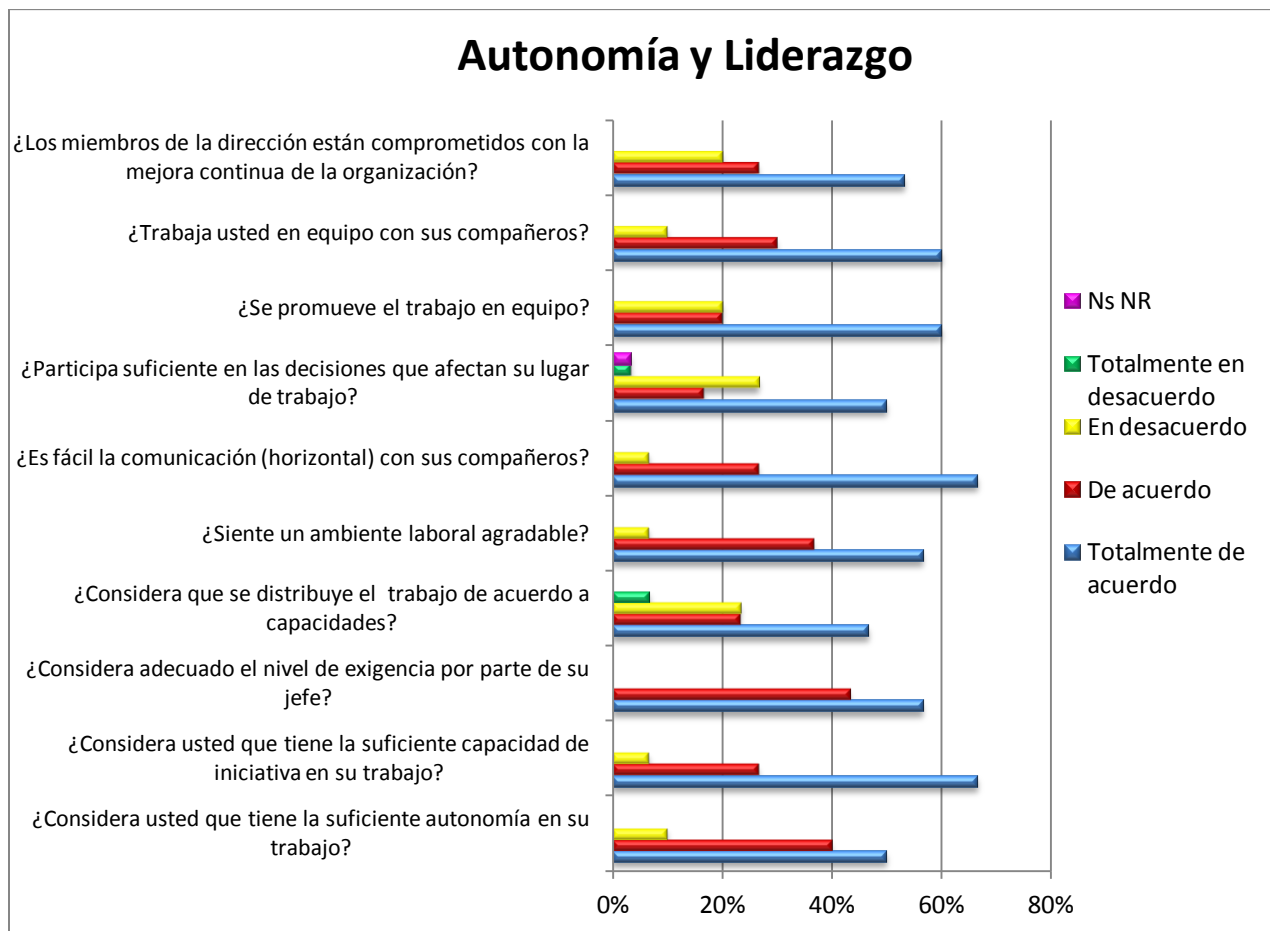


Figura 18 Dimensión de autonomía y liderazgo
Fuente: Elaboración propia

En el tema de liderazgo, existe una satisfacción general por parte de los colaboradores; ya que hay porcentajes altos de colaboradores de acuerdo con las respuestas que se brindaron.

El 80% de los colaboradores se identifica con un liderazgo que está orientado al grupo y se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, esto influye positivamente en su comportamiento de manera individual y grupal. Este estilo de liderazgo, no solo ayuda a alcanzar metas, sino también a lograr un buen clima a nivel de la organización. Sin embargo, un porcentaje menor del 20%, pero importante, expresó que hay situaciones en que el líder adopta una actitud autocrática.

Asimismo, un 93% de los entrevistados, opina que el liderazgo es idóneo porque aumenta la participación de los trabajadores, les crea sentido de importancia y responsabilidad, ya que se

promueve la participación tanto del supervisor como de los empleados, en la ejecución de tareas. No obstante, se puede apreciar la existencia de otro grupo en donde el 7 % ha manifestado no estar de acuerdo con el liderazgo, ya que en algunas ocasiones se ejerce un liderazgo autocrático, que no permite en gran medida a los empleados fijar las metas y los medios para lograrlas.

La comunicación horizontal entre compañeros tiene un porcentaje de satisfacción alto, ya que del 93%, el 67% está totalmente de acuerdo y un 27% se encuentra de acuerdo, mientras un 7% en desacuerdo, asimismo el 100% los colaboradores opina que este tipo de comunicación es imprescindible para garantizar un buen entendimiento entre los departamentos y así crear un clima laboral basado en la confianza, el respeto, la solidaridad y el compañerismo.

3.2.2.2 Trabajo en equipo

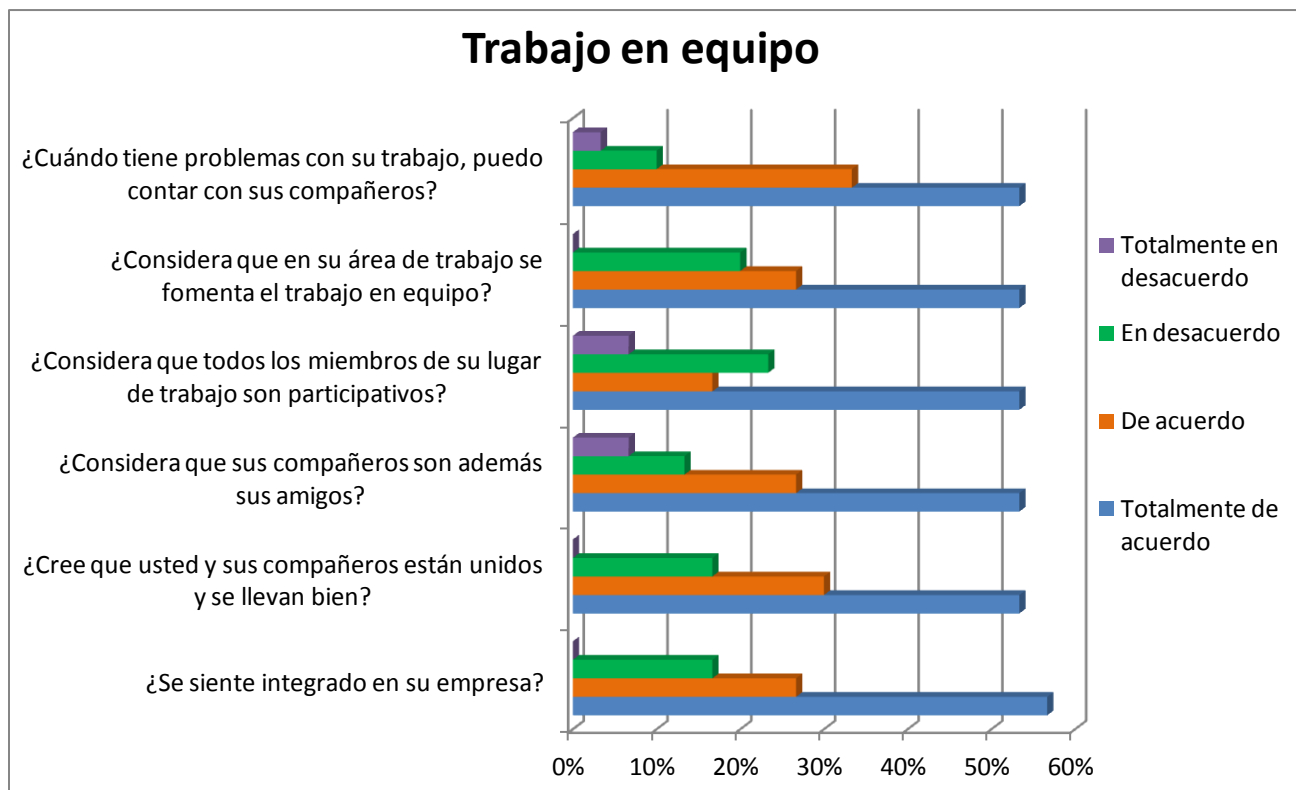


Figura 19 Dimensión de trabajo en equipo
Fuente: Elaboración propia

Según Rafael Gutiérrez, Director de la Secretaría Ejecutiva del SINAC, en la secretaría se trabaja bajo el entendido de que el trabajo en equipo es una unidad organizada y orientada hacia el logro de

una tarea común, en donde cada uno de los colaboradores tiene un papel y función específica para desempeñar, que responden a la disponibilidad de recursos con los que se cuentan, siempre bajo un ambiente de respeto.

A pesar de que un 80% de los colaboradores, tal y como lo muestra el gráfico anterior, coincide con que se fomenta el trabajo en equipo, lo cual es de suma importancia para el éxito en la Secretaría Ejecutiva, se puede visualizar que un 20% de los colaboradores opina que la relación entre departamentos no se realiza de manera cordial ni abierta.

El 80% de los colaboradores que se encuentra de acuerdo con esa afirmación, se debe a los compañeros con más años de servicio en la Secretaría que crean relaciones de amistad sin importar si trabajan en la misma sección u otra, ya que tienen mucho tiempo de conocerse y de necesitar ayuda el uno del otro.

Bajo esas mismas circunstancias es que se encuentran divididas las opiniones acerca del sentimiento que trabajan todos hacia una meta en común y forma participativa, ya que un 30%, distribuido en un 7% en totalmente en desacuerdo y un 23% en desacuerdo no siente que se trabaje en conjunto mientras que el 70% de los colaboradores considera que sí se va hacia el cumplimiento de una meta en común.

Un 87% de los colaboradores considera que sus compañeros le brinda apoyo cuando lo requiere; mientras que un 13% considera que cuando necesita ayuda, sus compañeros no están dispuestos a hacerlo, esto se debe a que muchos de ellos tienen funciones muy propias de su puesto, por lo cual creen no necesitar ayuda de los demás.

3.2.2.3 Comunicación

La comunicación va muy ligada a la forma de presentar información, las vías para hacerlo, y la calidad con que se transmite, cuando se conversó con el Director de la Secretaría Ejecutiva, el señor Gutiérrez, indicó que en su gestión busca que la información sea accesible para todos y se transmita de la mejor manera posible para que todos sus colaboradores conozcan lo mismo y sea un flujo transparente.

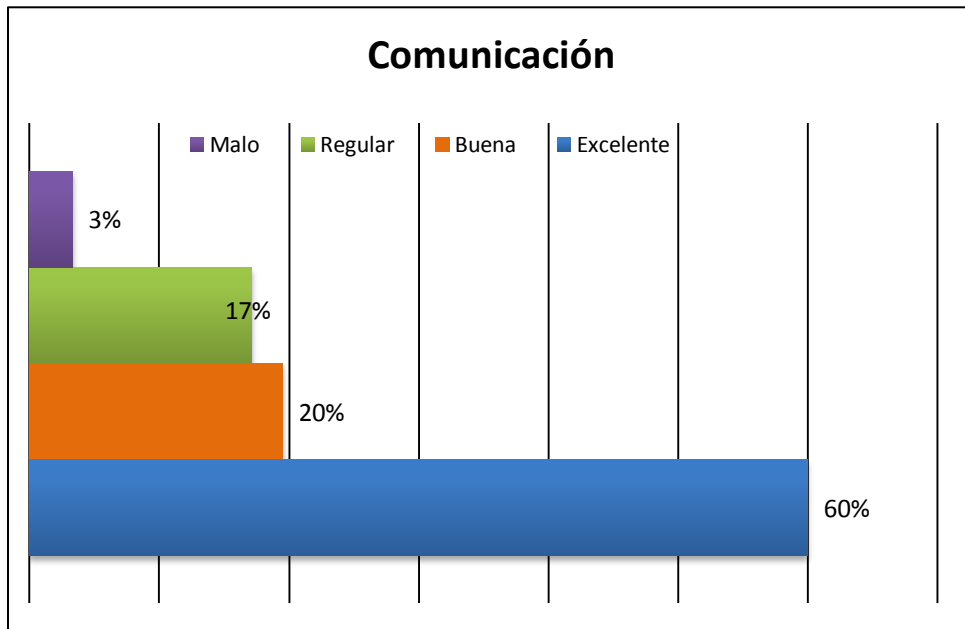


Figura 20 Dimensión de comunicación
Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior, se denota que el 60% de la población encuestada indica que la comunicación es buena y un 17% indica al contrario que la comunicación es regular. Por tanto, es relevante tomar en consideración esta dimensión para enfocarse en elementos importantes como expresarse bien, comprender bien y presentar ideas claras al respecto. Adicionalmente, solo el 3% de los encuestados cree que la comunicación es mala.

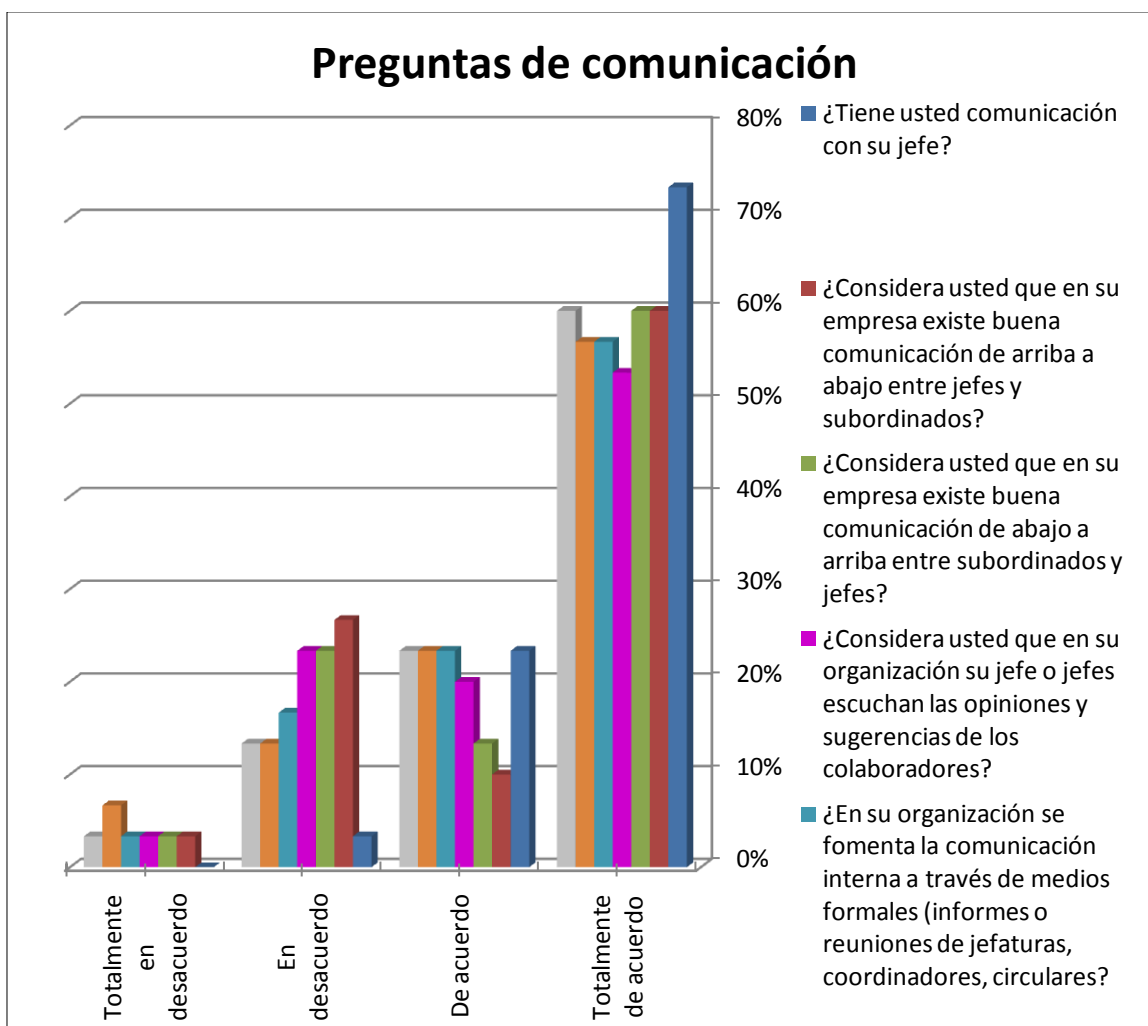


Figura 21 Preguntas de la dimensión de comunicación
Fuente: Elaboración propia

Las relaciones de comunicación que se establecen entre colaboradores, jefes y Dirección es muy importante, como medio de retroalimentación acerca de las tareas que se realizan y también para fomentar un ambiente donde los colaboradores sientan la confianza de aportar ideas o comentarios sobre los trabajos desarrollados, ya que son ellos los que más conocen acerca de las actividades ejecutadas, y por tanto, los que pueden brindar oportunidades para mejorar o para seguir haciendo bien sus labores.

La comunicación con el jefe inmediato tiene un porcentaje de satisfacción alto, ya que del 97%, el 73% está totalmente de acuerdo y un 23% se encuentra de acuerdo, mientras un 3% en

desacuerdo, por tanto, cuando deben conversar directamente con el jefe inmediato sobre algún tema específico consideran que la comunicación es efectiva.

Para un 60% de los colaboradores se les hace fácil comunicarse con el Director o jefe inmediato, un 23% no se encuentra de acuerdo con esto, sin embargo el porcentaje alto resulta de lo que propiamente nos comentaba el señor Gutiérrez, en cuanto al estilo transparente que maneja para decir las cosas y su política de mantener la puerta de la Dirección siempre abierta para quien tenga gusto de acercarse a conversar con él sobre lo que requiera pueda hacerlo.

A la hora de brindar ideas y comentarios, los colaboradores indican, en un 20% de acuerdo y un 53% totalmente de acuerdo, que sí son escuchados mientras que un 23% se encuentra en desacuerdo, a un 3% le resulta totalmente en desacuerdo y son los porcentaje a analizar, ya que los colaboradores tiene la idea de que mejor se dedican a realizar su trabajo sin necesidad de ofrecer ideas de mejora, pues aunque pueden ser escuchadas no se llevan a la práctica.

Con respecto a la forma en cómo se transmite la información, un 3% de los colaboradores se encuentra totalmente en desacuerdo de la forma en que se transmite la información, un 17% se encuentra en desacuerdo, mientras a un 23% se encuentra de acuerdo, y para finalizar con un 57% en total acuerdo de que los medios de comunicación utilizados en la Secretaría Ejecutiva son efectivos.

Ligado a estas respuestas está la forma en cómo se aseguran las personas de enviar esa información, por tanto, se consulta si la información es enviada por distintas formas para asegurarse que realmente llega a su destinatario.

Ante esto se encuentran porcentajes similares, los cuales indican que la información es enviada desde diferentes formas para asegurarse que llegue a todos, por lo que el Departamento de Tecnologías y Comunicaciones maneja la información y se espera que sea transmitida hacia los niveles más bajos; sin embargo, si uno de los jefes no cumplió en la comunicación, los colaboradores la pueden obtener a través de la secretaria del departamento o bien el encargado del proceso. Por lo cual, es responsabilidad de las jefaturas comunicar a sus colaboradores lo que considere necesario.

Actualmente, se está fomentando aún más la comunicación formal por medio de reuniones trimestrales con todas las jefaturas, correos electrónicos o informes de parte de los diferentes departamentos de la Secretaría Ejecutiva como parte de la rendición de cuentas en el sector público.

Para un directivo es muy importante tener conversaciones con su personal, porque le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Por medio de la comunicación verbal, se puede mantener contacto directo con los colaboradores, conocer las opiniones y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa, por lo cual es una herramienta muy necesaria para la toma de decisiones. Igualmente, puede conocer el estado de ánimo y motivación de cada empleado, percibir la magnitud de los problemas, y a su vez, promover la participación y el aporte de ideas.

3.2.2.4 Innovación

Tal y como lo muestra el siguiente gráfico, el 43% de los colaboradores indican que la innovación en la Secretaría Ejecutiva es excelente, un 30% buena, un 23% regular y a un 2% le es indiferente, esto debido a que el fortalecimiento y mantenimiento de la infraestructura tecnológica del SINAC (*hardware y software*), además se ha capacitado al personal en diferentes temáticas y tecnologías, lo cual facilita el desarrollo de mecanismos novedosos de gestión.

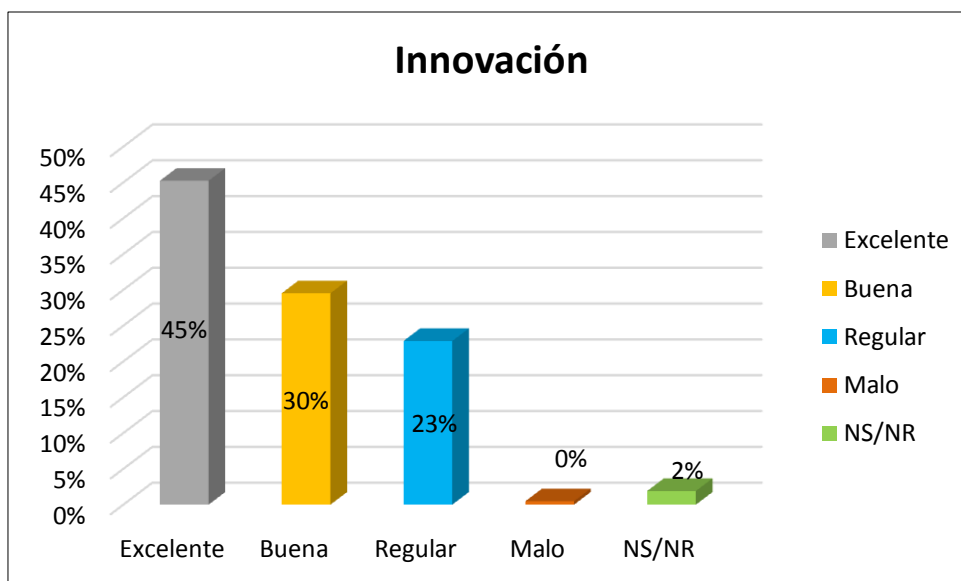


Figura 22 Dimensión de innovación
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, y de acuerdo con las preguntas realizadas, se determina lo que se indica en el siguiente gráfico.

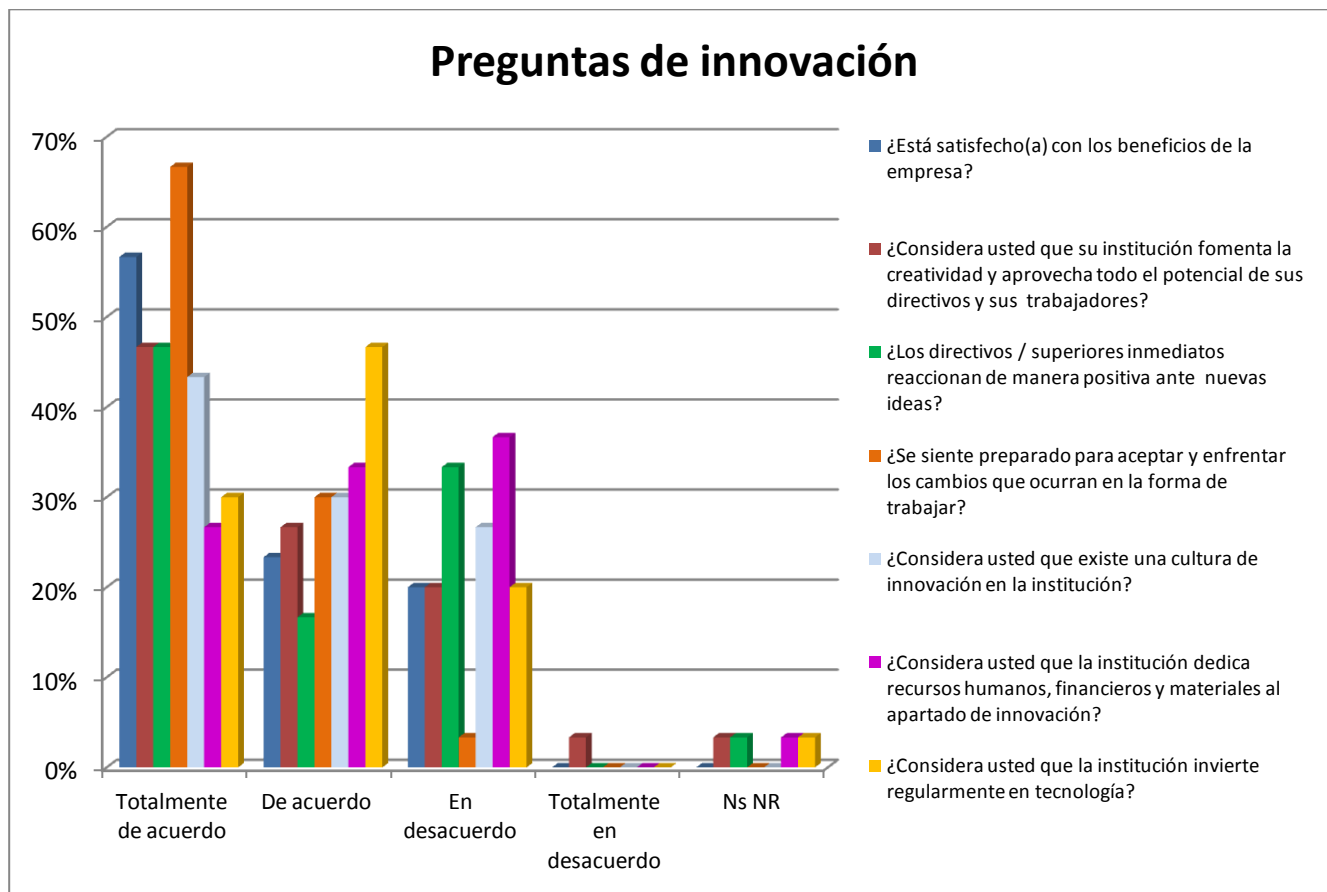


Figura 23 Preguntas dimensión de innovación
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los recursos asignados al tema de innovación, existe un 27% totalmente de acuerdo y un 33% se encuentra de acuerdo, mientras un 37% en desacuerdo y un 3% omitió su respuesta, estos dos últimos porcentajes obedecen a que los colaboradores consideran que se deben asignar aún más recursos económicos y humanos en la parte tecnológica, ya que muchos de ellos tienen computadoras muy viejas, con capacidad de almacenamiento reducida, además algunos no cuentan UPS, o bien, esta no funciona.

Un 97% de los colaboradores considera que se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar, sin embargo, es necesario invertir más recursos en tecnologías de punta que les permita ser más eficientes en sus labores.

El 63% de los directivos reaccionan de manera positiva ante las nuevas ideas, tal es el caso del nuevo relanzamiento del sitio web del SINAC, el cual pone a disposición información institucional, normativa, trámites y consultas, noticias, calendario ambiental, documentación, información de las Áreas de Conservación y transparencia institucional.

3.2.2.5 Percepción de la organización

De acuerdo con esta dimensión, el 29% de los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva del SINAC tiene una percepción aceptable y positiva, dado que 29% de los encuestados cuenta con una apreciación regular, otro 26% indica que esta dimensión es buena y un 35% la considera excelente, es decir, un porcentaje mayor al 75% tiene una buena percepción de la organización, en otras palabras, no se sienten apenados ni insatisfechos en esta institución, y tampoco creen que la institución tenga una imagen negativa ante la sociedad civil.

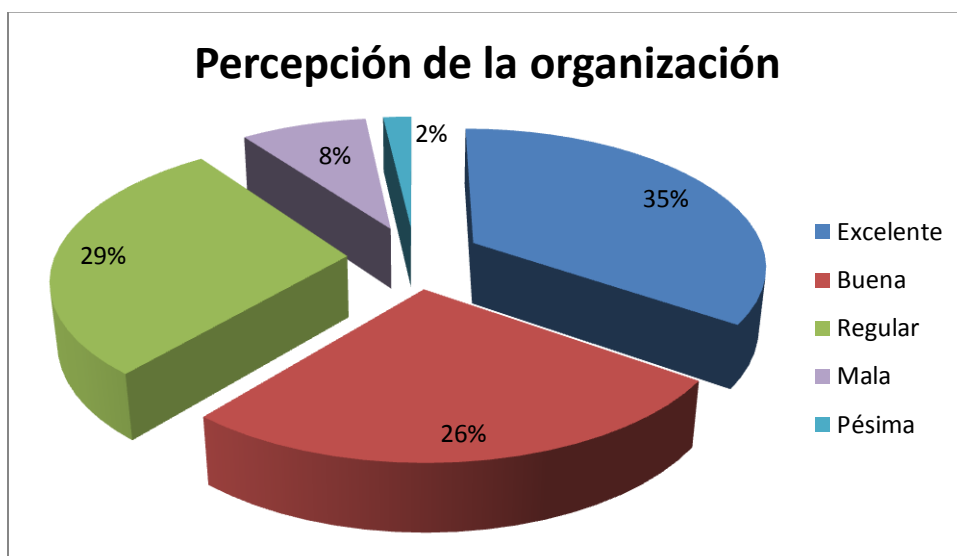


Figura 24 Dimensión de percepción de la organización
Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, 29% de los colaboradores, que opinan que esta es regular, considera que para un reconocimiento del SINAC, por parte de la comunidad nacional e internacional, se requiere invertir los recursos necesarios para contar con una imagen corporativa del SINAC y con los mecanismos de posicionamiento, esto exige desarrollar una estrategia de posicionamiento de la identidad institucional, estandarizar y oficializar los formatos institucionales y signos externos que sustentan la imagen corporativa del SINAC. Asimismo, se necesita fortalecer los mecanismos y medios para el

mercadeo y la rendición de cuentas del quehacer del SINAC, mediante una unidad especializada encargada de la divulgación de la institución.

El posicionamiento del SINAC tiene que ver con la replicación de la experiencia institucional, bajo esa premisa se debe consolidar una política de transferencia de información y experiencias del SINAC, basada en sus competencias y capacidades, eso es posible alcanzarlo por medio de una estrategia de cooperación externa en los temas y aspectos en los que el SINAC ha sido exitoso y que sean replicables.

3.2.2.6 Motivación intrínseca

La motivación es el factor más difícil de medir, pues varía de una persona a otra, sin embargo, en un lugar de trabajo existen diferentes situaciones que podrían ser de motivación para los colaboradores.

En la Secretaría Ejecutiva, los colaboradores indican en un porcentaje de 83% que se encuentran motivados, mientras que un 13% no se siente motivado, para un 5% de los colaboradores esta es mala, ya que el trabajo es una obligación y no un lugar donde sentirse motivado, por lo cual les resulta indiferente.

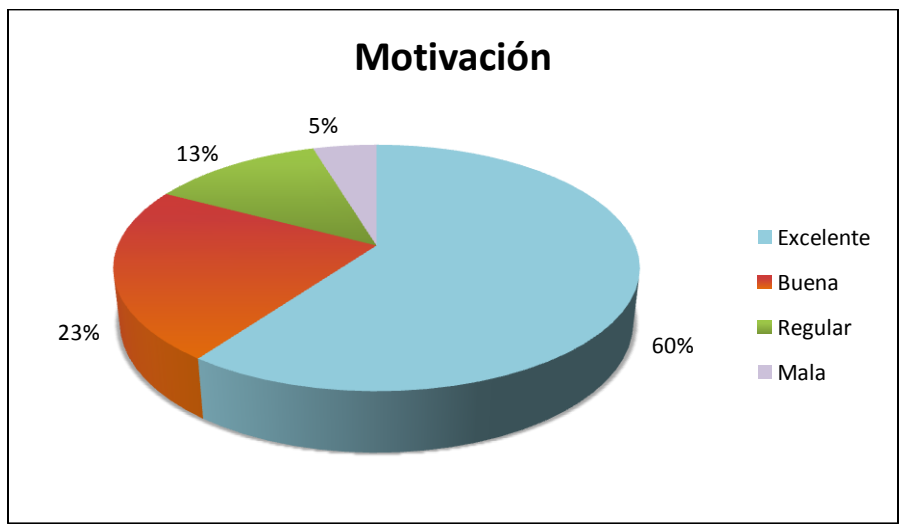


Figura 25 Dimensión de motivación
Fuente: Elaboración propia

Para explicar los porcentajes anteriores, en cuanto a motivación, se presenta una serie de afirmaciones para lograr determinar qué motiva a los colaboradores de la Secretaría Ejecutiva:

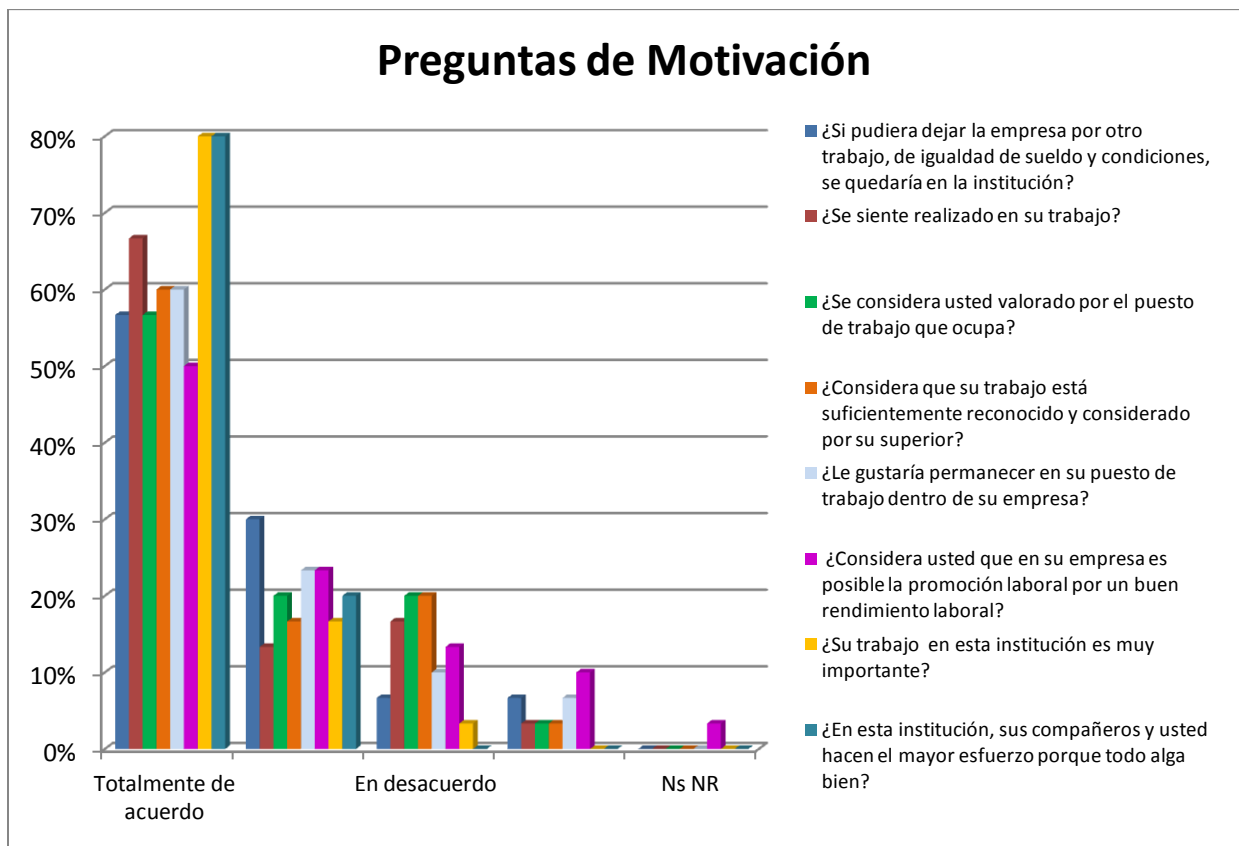


Figura 26 Preguntas de la Dimensión de Motivación.
Fuente: Elaboración propia

La estabilidad es uno de los factores que suele motivar a una persona, la seguridad de conservar el trabajo brinda tranquilidad a los colaboradores; en el caso de la Secretaría Ejecutiva, el 87% de los colaboradores siente seguridad de conservar su trabajo. Esto se debe a que, como se vio en la información personal y laboral, el 71% de ellos tiene de seis a más de veintinueve años de trabajar en la Secretaría Ejecutiva del SINAC, con lo cual se aseguran de tener estabilidad.

El 13% de los colaboradores que no se sienten seguros de conservar su trabajo, corresponde a aquellos que se encuentran en la Secretaría Ejecutiva, sustituyendo a personas que en cualquier momento pueden regresar; ya sea de una incapacidad, permiso sin goce de salario, o que se encuentran ascendidos interinos en otras unidades, o bien, asignados a proyectos institucionales que tienen una duración de 5 años.

La autoestima y la autorrealización que sienten los trabajadores es un factor que los motiva, y para el 77% de los colaboradores distribuidos en porcentajes de 20% de acuerdo y un 57% totalmente

de acuerdo, el puesto que ocupan dentro de la Secretaría Ejecutiva contribuye a que tengan una buena autoestima.

Existe un porcentaje de 23%, en el que los puestos no contribuyen a tener buena autoestima, estos colaboradores se sienten sobrecalificados en sus puestos y que, por lo tanto, no están a gusto, esto también se ve reflejado en el 23% de los colaboradores que indica no ser valorado en su puesto de trabajo, ya que según sus estudios académicos aspiran a un mejor puesto y una mejor remuneración económica.

Existe un porcentaje alto de un 80% de colaboradores que indica que su puesto de trabajo ayuda a su autorrealización, y corresponde a los profesionales, o aquellos técnicos en proceso de concluir sus estudios, por tanto, la experiencia que les brinda el puesto les servirá a futuro para obtener un puesto mejor.

Un 83% de los colaboradores se siente identificado con los objetivos de la organización, y aquí se refiere especialmente a las actividades y funciones propias de su Departamento. Mientras que a un 7% le resulta indiferente, un 10% de los colaboradores no se siente identificado, lo cual provoca que la motivación que sienten al realizar sus funciones no sea por un compromiso con la organización sino por recibir un salario.

La motivación en la empresa viene a ser un conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencia su percepción de su empresa como tal; como organización y; como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez, está influida por varios subfactores, tales como: reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa, posibilidades de promoción, atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado, estabilidad en el empleo, posibilidades de aprendizaje y formación, un adecuado horario de trabajo, comunicación vertical y horizontal, entre otras.

Por consiguiente, puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo el capital humano en busca de resultados. Cuando las necesidades básicas son satisfechas, los trabajadores de grandes y medianas empresas se mueven ya en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder, tanto más cuanto mayor sea la cualificación.

3.2.2.7 Sueldos y beneficios

Tal y como lo muestra el gráfico de remuneración salarial, los colaboradores sostienen que la remuneración laboral recibida de acuerdo con sus habilidades y experiencias no es del todo justa; ya que el 37% se encuentran totalmente de acuerdo ante esa afirmación y el 7% de acuerdo, lo cual es un porcentaje poco satisfactorio de 43%, mientras que el 50% considera respuestas no satisfactorias, ya que el 33% está en desacuerdo y únicamente el 17% totalmente en desacuerdo. Al 7% le parece indiferente.

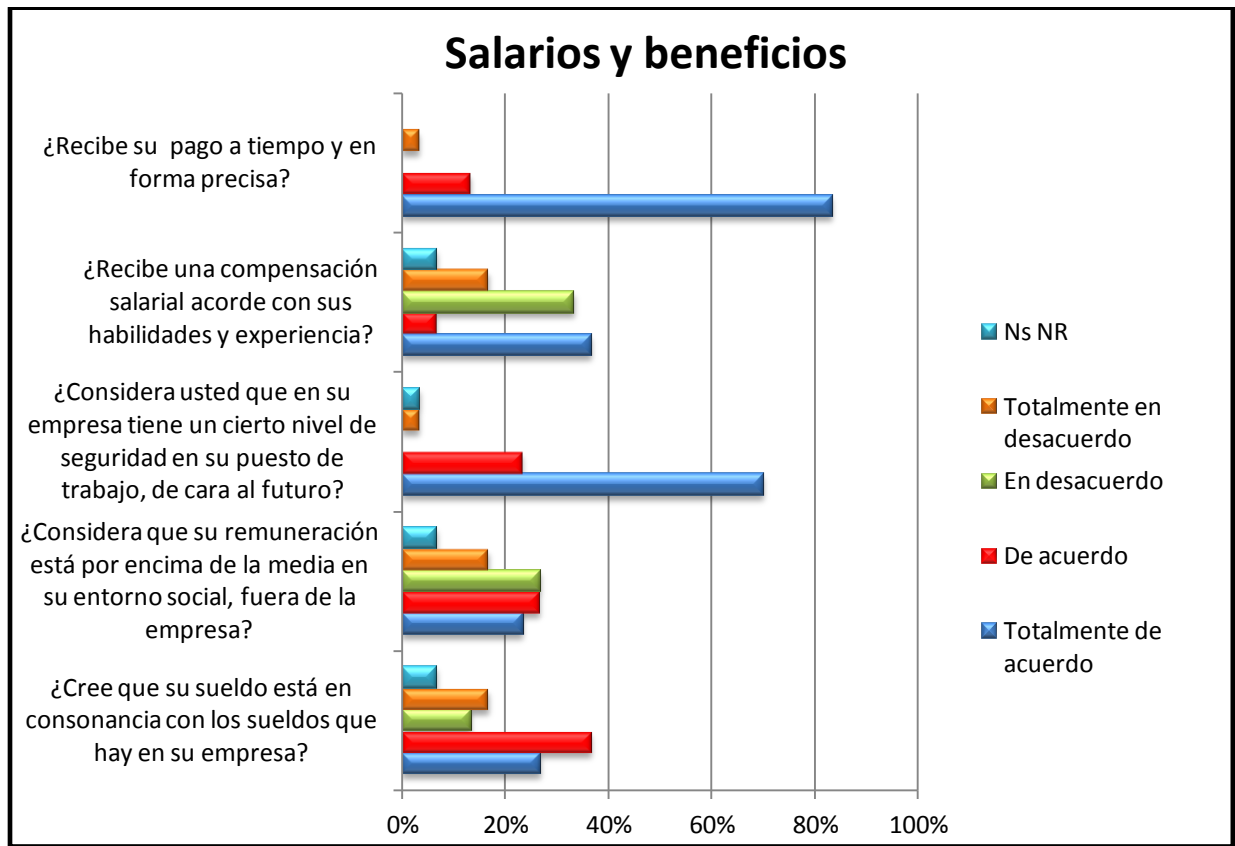


Figura 27 Dimensión de Salarial y beneficios
Fuente: Elaboración propia

Esto se debe a que a pesar de que a los funcionarios se les establecen funciones según el Manual de Puestos que realiza la Oficina de Recursos Humanos, y estos tienen la escala salarial vigente para cada uno de esos puestos, hay una gran cantidad de funcionarios que están a la espera de la reasignación de su puesto, ya que actualmente se han dado cambios sustanciales y permanentes en sus tareas, actividades y responsabilidades, como consecuencia de modificaciones en los objetivos y procesos de trabajo, por lo tanto, deberían ganar más.

El 50% de los colaboradores opina que el salario es competitivo con respecto a otros lugares donde ha laborado, sin embargo, existe un porcentaje de 43% que indica que no, y a un 7% le es indiferente.

Lo anterior concuerda con lo que decía la jefe del Departamento de Recursos Humanos, la señora Valerio, con respecto a que en la Secretaría Ejecutiva el salario de base no es muy alto, sin embargo, los incentivos que se le dan a los empleados por anualidad, zonaje y desarraigo lo suben, pero para acceder a incentivos por carrera profesional, dedicación exclusiva, prohibición, es requisito que sean puestos profesionales, y como se observó en el gráfico 2, más del mitad de los funcionarios son profesionales y los otros técnicos.

El 97% de los colaboradores considera que recibe su pago a tiempo y en forma oportuna, mientras que el 3% considera que no, esto se debe a que en ocasiones su pago ha sido atrasado por que el sistema ocasiona algún error, lo cual hace que quede por fuera del pago global, sin embargo, mencionan que pocas veces ha sucedido

Lo anterior muestra una oportunidad por atacar, a favor del clima organizacional. Conviene recordar que para el empleado, muchas veces, el trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario y la recompensa. Con un sueldo, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo y además es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. Si por alguna razón, el salario no satisface las necesidades primarias del individuo, entonces la motivación va a decaer y, por lo tanto, su actitud puede afectar negativamente el clima de la organización.

3.2.2.8 Capacitación y desarrollo

En la variable de capacitación y desarrollo se toma como referencia las oportunidades que esta provee para el crecimiento personal y laboral de los funcionarios, así cómo se desarrolla en el lugar de trabajo.

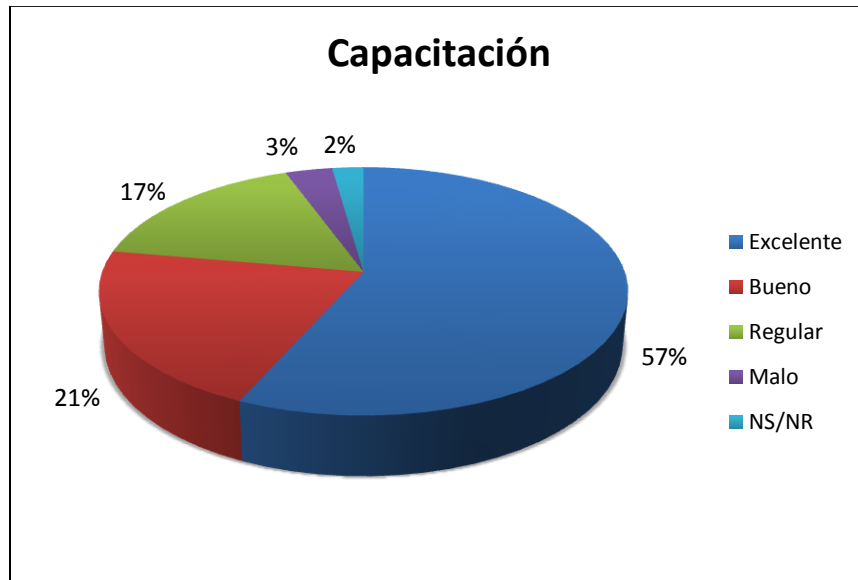


Figura 28 Dimensión de capacitación y desarrollo
Fuente: Elaboración propia

Por su parte tal y como lo muestra el gráfico anterior, esta dimensión cuenta con una percepción positiva por parte del personal encuestado; pues, como se puede observar, un alto porcentaje de los colaboradores piensa que la capacitación es factor que provee crecimiento individual así como oportunidades de desarrollo.

Adicionalmente, y de acuerdo con las preguntas realizadas, se determina lo que se indica en el siguiente gráfico.

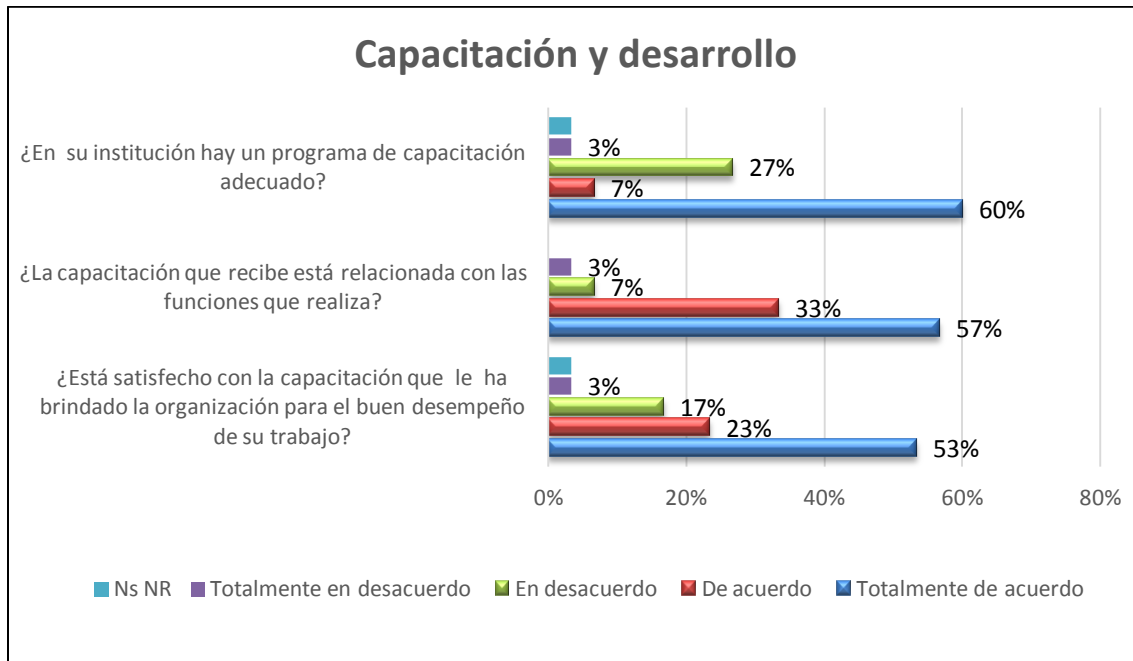


Figura 29 Preguntas Dimensión de capacitación y desarrollo
Fuente: Elaboración propia

El 78% de los colaboradores, distribuidos en un 57% totalmente de acuerdo y un 21% de acuerdo, opina que la capacitación es un factor primordial para desarrollar sus labores, un 2% omitió su respuesta, asimismo el 100% de los colaboradores indica que la capacitación es un medio de desarrollo y de crecimiento individual.

Esto coincide con la perspectiva que mantiene el coordinador de capacitación y desarrollo, el señor Briseño, con la idea de que la capacitación es uno de los factores primordiales de los cuales debe contar una organización, no solo como medio de productividad en el trabajo sino como un factor motivador que ayuda a los empleados a sentirse a gusto realizando las labores y sientan un crecimiento profesional y laboral en la organización donde se encuentren.

Sin embargo, aunque tanto jefaturas como colaboradores coinciden en la importancia de la capacitación, existe un porcentaje alto de colaboradores que cree que en la práctica no se toma en cuenta realmente las necesidades de capacitación que ellos requieren; pues un 20% de ellos distribuidos, en un 3% totalmente en desacuerdo, 17% en desacuerdo opinan que no se toman en cuenta sus inquietudes en los temas de capacitación que necesitan.

Un 2% omitió su respuesta, y un 57% considera que sí se toma en cuenta sus requerimientos, este porcentaje tan dividido va más ligado a las jefaturas y los procesos que manejan los departamentos; pues, probablemente, según la apertura que tenga el jefe del departamento hacia el tema que el colaborador requiera, así va ser la solicitud realizada al departamento encargado.

Temas que corresponden propiamente a sus funciones diarias pueden ser resueltos con capacitación interna entre los mismos compañeros, sin embargo, otros temas de interés que no estén relacionados con los puestos de trabajo requieren de un estudio para determinar si procede o no el taller, charla o capacitación necesaria, lo cual incurre en dinero, tiempo, y otros factores que no siempre se pueden disponer.

El 90% de los colaboradores indica que en la Secretaría Ejecutiva sí le brindan capacitaciones y el 10% restante menciona que no, según el tipo de capacitación que se brinda se escoge una cantidad de funcionarios por departamento o bien se envían en grupos a toda la Secretaría, y muchas veces la escogencia se realiza por disposición de las jefaturas, por lo que pueden quedar colaboradores sin asistir a las capacitaciones, es por esto que se refleja que el 10% de los colaboradores indica que no se le brinda ningún tipo de capacitación.

Asimismo, como se visualizó que un porcentaje intermedio indica que no se le presta atención a sus necesidades de capacitación, puede que no guste asistir de las capacitaciones generales que la Secretaría realiza, por no ser de interés para su puesto de trabajo o del colaborador como persona.

El 67% de los colaboradores indica conocer que en la Secretaría Ejecutiva sí existe un programa de capacitación y el 30% restante lo ignora, por lo que es importante que se divulgue y así todos los colaboradores conozcan de la existencia de este.

3.2.2.9 Ambiente físico y cultural

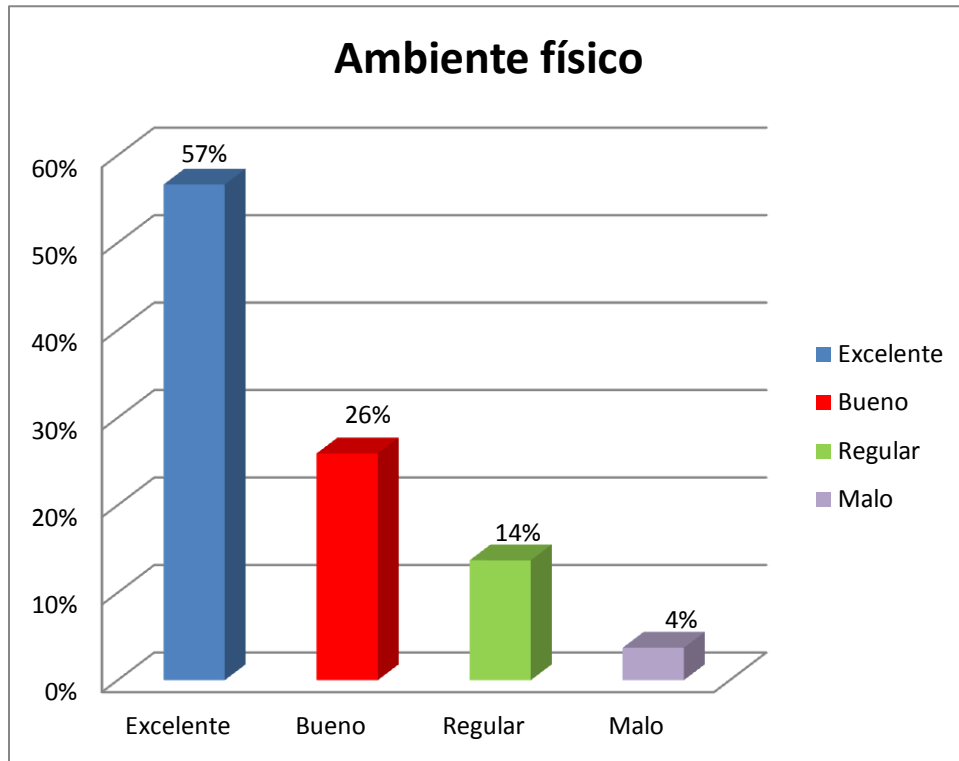


Figura 30 Dimensión de ambiente físico y cultural
Fuente: Elaboración propia

La dimensión de ambiente físico y cultural cuenta con dos puntos de vista diferentes. En cuanto al ambiente físico, este se caracteriza por contar con algunas apreciaciones negativas en donde el 14% considera que es regular y un 4% malo, esto obedece a ciertos inconvenientes que se apreciarán en el siguiente gráfico.

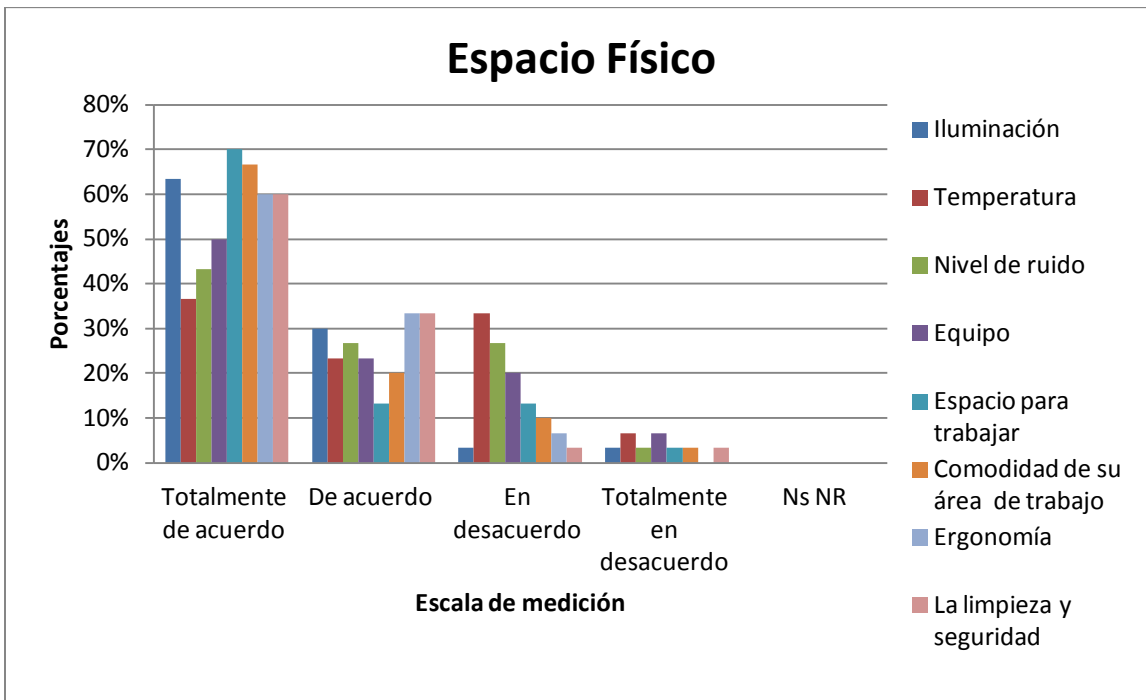


Figura 31 Factores del ambiente físico
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la iluminación, existen pocos problemas; ya que un 93% de los colaboradores indica que la iluminación en sus puestos de trabajo es buena. El edificio posee ventanales grandes que permiten la entrada de luz natural, y existen al menos cuatro fluorescentes por cada tres metros, un 7% de los colaboradores no se encuentra de acuerdo y la razón principal es la ubicación de sus escritorios.

Asimismo, un 33% de los colaboradores indica que la temperatura en su oficina no es la adecuada, mientras que un 37% se encuentra de acuerdo en que sí lo es, el problema radica en los desperfectos eléctricos que habitualmente sufren los aires acondicionados en la Secretaría Ejecutiva, por lo que algunas oficinas al tener espacios reducidos, poca ventilación y una gran cantidad de personas se ven afectadas.

El 43% de los colaboradores opina que el nivel de ruido es adecuado, mientras que un 30% se encuentra en desacuerdo con esto. La Secretaría Ejecutiva se encuentra ubicada muy cerca del tramo este de la circunvalación, por lo cual se escuchan los carros, asimismo, se encuentra la parada de Buses Caribeños, esto provoca que el nivel de ruido algunas veces sea más fuerte que otras y que genere incomodidad a algunos de los colaboradores.

En lo que respecta al equipo de cómputo y herramientas como teléfonos, calculadoras, lapiceros, escritorios, sillas, existe un porcentaje alto de un 73% que indica contar con el equipo necesario para realizar sus funciones; mientras que un 20% se encuentra en desacuerdo, y esto se debe a que en algunos departamentos aún existen computadoras con poca capacidad de almacenamiento, lo cual hace que sea muy lento a la hora de procesar la información, lo cual atrasa algunas labores.

Un 17% de los colaboradores indica que no cuenta con el espacio suficiente para laborar, mientras que un 83% indica que se encuentra de acuerdo con el espacio de trabajo, esto se debe a que hay oficinas que están divididas por secciones, las cuales están separadas por paneles a media altura, y el espacio entre una sección y otra es muy similar, sin embargo, la cantidad de personas no es la misma; mientras que en una división se encuentran 10 personas, en otra similar se encuentran 4, lo cual provoca que unos estén conformes y los otros no.

Sin embargo, un porcentaje de 13% concuerda en que la comodidad del espacio del trabajo no es buena, mientras que para un 87%, esto se debe a lo que se explicó anteriormente.

En cuanto a la limpieza y el aseo, un 93% de los colaboradores indica que es buena, esto se debe a que todos los días se limpia su sección, se recoge la basura y el reciclaje, mientras que para el 7% de los colaboradores no es buena, el motivo corresponde a los problemas en el área de comedor porque son áreas donde cada uno es responsable personalmente de asegurarse de tener la higiene adecuada.

Asimismo, la percepción de los empleados en relación con el ambiente cultural es en su mayoría positiva, es decir, estos no consideran que existan conductas discriminatorias, ni de abuso de poder, por el contrario se incentiva a los diferentes departamentos a participar de las actividades culturales, asimismo, se les insta a que adornen sus oficinas de acuerdo con las diferentes fechas.

Al tomar en cuenta estas percepciones, se deduce que la dimensión de ambiente físico y cultural representa un área de oportunidad importante para la Secretaría Ejecutiva del SINAC, en específico el ambiente físico (instalaciones).

En definitiva, el espacio físico debe tomarse en cuenta porque este influye en el buen desempeño del trabajador, quien estando satisfecho y confortable alcanzará buenos resultados en el trabajo realizado y será más eficaz al ejecutar sus tareas.

3.2.3 Matriz FODA

En este apartado, se realiza una descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Secretaría Ejecutiva del SINAC, según la descripción que se realizó de la Secretaría y la información extraída del análisis del instrumento aplicado a los colaboradores.

3.2.3.1 Fortalezas

- Se cuenta con personal académicamente preparado y con experiencia.
- Se cuenta con personal capacitado y competente para la realización de algunas labores específicas.
- Existe un régimen de contratación del servicio civil, que permite al SINAC contar con recurso humano estable.
- Muchos funcionarios de la Secretaría Ejecutiva han recibido capacitación en diferentes temáticas y tecnologías, lo cual facilitaría el desarrollo de mecanismos novedosos de gestión y la implementación de ellos.
- Derechos salariales adecuados.
- Afiliación a la Asociación Solidarista de Empleados del Ministerio de Ambiente y Energía ASOMINAE.
- Existencia de actividades sociales.
- Buena relación de los jefes de mandos medios con sus colaboradores

3.2.3.2 Oportunidades

- Estudios de reclasificación de puestos.
- Programas de capacitación universitaria.
- Participación de los colaboradores en la toma de decisiones y transmisión de información.
- Ajustes salariales.

3.2.3.3 Debilidades

- No se tiene el recurso humano suficiente para dar respuesta a los requerimientos, competencias y obligaciones institucionales, tanto administrativas como técnicas. Esto lleva a la multiplicidad de funciones de los funcionarios.
- Existe una gran brecha (de coordinación y retroalimentación) entre los tomadores de decisiones de alto nivel jerárquico institucional y mandos medios y técnicos (a nivel local y a nivel regional).
- El SINAC carece de procesos y procedimientos para dar seguimiento, monitoreo, control y evaluación a los planes anuales de trabajo. Es imposible tener una adecuada medición de resultados, por lo tanto, no hay insumos para la toma de decisiones
- Se ha mantenido una estructura organizacional confusa e inadecuada, con escasa flexibilidad para la toma de decisiones y para la orientación institucional.
- No se tiene una base datos institucionales que lleve el control sobre el personal capacitado, tampoco la gente que se capacita se aprovecha en todo su potencial.
- Desconocimiento por parte del personal de la estrategia de capacitación que posee la Secretaría Ejecutiva del SINAC.
- Aunque se ha invertido recursos económicos y tiempo en capacitación del personal, no todos los que han recibido capacitación fungen como punto focal técnico a nivel de representaciones internacionales. Se ha fallado en los criterios de selección.
- Carencia de espacio físico y de mobiliario y equipo adecuado.

3.2.3.4 Amenazas

- SINAC no tiene imagen institucional, la sociedad costarricense casi no la reconoce.
- El estigma de la corrupción sigue afectando la imagen institucional.
- Mecanismos de regulación y de control estatal influyen en la eficiencia de la respuesta institucional.
- La reglamentación y normativa del Ministerio de Hacienda, dificulta el acceso a recursos de manera oportuna y en la cantidad que corresponde.
- Ocurrencia de sucesos de origen físico (Incendios, sobrecarga eléctrica).
- Mal manejo de la información confidencial.
- Fallas en los sistemas informáticos.

Una vez realizado el análisis y comparación de los factores mencionados, se procederá con la elaboración de una propuesta que permita fortalecer los elementos positivos y eliminar o mejorar aquellos aspectos negativos para obtener una mejora del clima organizacional de los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

Capítulo 4

En este capítulo se desarrollará una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño del recurso humano de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), se busca eliminar o minimizar las debilidades encontradas, aprovechar las oportunidades y subrayar las fortalezas en cada uno de los factores analizados a lo largo de la investigación.

Se realiza una propuesta con estrategias a implementar bajo un plan de acción de acuerdo con las prioridades de los empleados con el fin de crear un entorno y clima laboral mejor al que se vive actualmente en la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).

4.1 Aspectos de la propuesta

4.1.1 Justificación

El recurso humano de cualquier institución, empresa o compañía es el mejor activo con el que pueden contar, las empresas exitosas se preocupan constantemente por disponer del mejor personal en cuanto a conocimiento y capacitación para realizar cada una de las tareas que se desarrollen en esta.

La administración de los recursos humanos tiene que hacerse de forma muy cuidadosa, ya que además de realizar las funciones de contratación de personal, tiene en sus manos la evaluación del desempeño, la capacitación y el mejoramiento continuo, así como programas de incentivos y el pago de todos los empleados de la institución.

El clima organizacional, o ambiente laboral que se vive en un determinado grupo de trabajo, contiene una serie de variables que inciden en el comportamiento de los empleados y la productividad de estos, entre ellas se puede encontrar las políticas, normas, reglas, sistema de recompensa, condiciones físicas, salarios, relaciones interpersonales y formas de comunicación.

La forma en cómo los empleados perciben estas variables, indica si se tiene un clima organizacional positivo o negativo, el cual repercute en el servicio y desempeño que tienen a la hora de cumplir con sus tareas.

Todas las organizaciones enfrentan cambios debido al proceso de globalización en el que se encuentran envueltas, estos cambios impactan directamente en ellas, lo cual provoca que deban revisar sus procesos, objetivos, y razón de ser. De acuerdo con esta revisión, se deben ajustar, readaptar y estar en constante medición de las consecuencias que vienen de la mano con los cambios.

Todas las empresas luchan por tener una agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el clima organizacional debe revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

En el desarrollo del presente capítulo, se plantea una propuesta que ayudará a mejorar el clima organizacional de la Secretaría Ejecutiva del SINAC de acuerdo con la descripción y el análisis realizados en capítulos anteriores, con propósito de mejorar el ambiente de trabajo en aspectos tales como autonomía, liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, motivación, sueldos, beneficios, capacitación, desarrollo y ambiente físico.

4.1.2 Objetivos

4.1.2.1 *Objetivo general*

Brindar a la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) una propuesta estratégica que contenga herramientas y actividades para el fortalecimiento y mejora del clima organizacional con el fin de aumentar la satisfacción laboral de los empleados y así lograr un ambiente laboral agradable que mejore el rendimiento en los aspectos laborales atinentes.

4.1.2.2 *Objetivos específicos*

1. Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima laboral, según el diagnóstico realizado.

2. Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral según el diagnóstico realizado.
3. Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

4.1.3 Población meta

La población a la cual va dirigida la propuesta consiste en las 147 personas que forman parte de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

4.1.4 Implementación

La implementación de la propuesta queda a criterio exclusivo de la Dirección Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

4.2 Desarrollo de la propuesta

En este apartado, se realiza la descripción de la propuesta para cada uno de los factores evaluados a lo largo de la investigación y en concordancia con los objetivos específicos establecidos, la cual se busca que, de implementarse en la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, obtenga resultados positivos en fortalecer el ambiente laboral.

Las actividades propuestas son respuesta a las deficiencias encontradas en el análisis efectuado y contempla los aspectos que permitan que los colaboradores cuenten con una mejor actitud hacia el trabajo y desempeño en sus actividades y, por tanto, en el servicio que brinda Secretaría Ejecutiva del SINAC.

4.2.1 Autonomía y liderazgo

El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto en el ambiente laboral y, por lo tanto, en la consecución de los objetivos de la empresa. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

El tema de liderazgo en la Secretaría Ejecutiva del SINAC no es de mucha preocupación actualmente, ya que la el 85% de los colaboradores se encuentra a gusto con el estilo impuesto por su jefe o director, así como lo que sienten sobre sus jefes directos, sin embargo, en un mundo lleno de cambios e innovaciones el estilo de liderar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo en común debe adecuarse constantemente.

Se necesitan personas con mucho conocimiento, innovadoras y críticas que acepten la integración de sus colaboradores en el proceso de liderazgo para poder alcanzar los objetivos y adaptarse a las nuevas tendencias, por lo cual deben realizarse ajustes en todas las partes de la organización para que las jefaturas puedan asumir un rol de líder integral.

Propuesta N° 1: implementación de talleres de liderazgo participativo para jefaturas

Objetivo: Implementar talleres de liderazgo para jefaturas

Responsables: Jefaturas y Dirección de la Secretaría Ejecutiva del SINAC

Propósitos: Contar con jefes que sepan liderar sus equipos de trabajo, según las nuevas tendencias; crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización; promover mejores relaciones interpersonales; facilitar la delegación de autoridad e incentivar la retroinformación objetiva y oportuna en el proceso de toma de decisión.

Estrategias

Se creará un programa de talleres de liderazgo para las jefaturas, en el cual los jefes recibirán, por medio de experiencias, actividades, charlas, los lineamientos de un nuevo liderazgo enfocado al cambio organizacional.

Se utilizará en los talleres el modelo IDL, el cual será desarrollado por expertos en la materia; en este se considera al líder, en la gestión de cambio organizacional como alguien que influencia, inspira, contagia y acciona, de esta forma se mantiene la visión tradicional de un líder como aquella persona capaz de influir de alguna manera sobre las personas para lograr sus objetivos; pero esa influencia es positiva pues se convierte en una inspiración para que otras personas tomen sus conductas y, por tanto, contagia para que actúen similarmente, por lo cual con su accionar debe asegurarse de dar el ejemplo para asegurar el éxito de las personas y la organización donde lidera.

Métricas de Control

- Cantidad de jefaturas que participarán de los talleres de liderazgo e implementan el modelo de IDL en su gestión.

Actividades

- Realización de taller de liderazgo.
- Contratación de un asesor experto en el tema de realización de talleres de liderazgo.

Acciones a seguir

- Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.
- Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.
- Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficientemente la asignación de responsabilidades.
- Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.

4.2.1.1 Propuesta N° 2: Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

Objetivo: Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas.

Responsables: Jefaturas y Dirección de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

Propósitos: Obtener información más completa de la problemática, a través de la experiencia y conocimientos de los subordinados, facilitar la identificación de las discrepancias que originan una situación problemática, tomar decisiones con criterios de eficiencia, incrementar el grado de satisfacción y motivación laboral.

Acciones a seguir

- Desarrollar la comunicación bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo.
- Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal (TGN), técnica Delphi, entre otros.
- Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención en la toma de decisiones.

Métricas de control

- Cantidad de colaboradores que participan en reuniones mensuales para la toma de decisiones.

4.2.2 Relaciones interpersonales y trabajo en equipo

Las relaciones interpersonales en la Secretaría Ejecutiva del SINAC se detectaron cordiales y muy buenas, sin embargo, existen personas que no tienen relación con sus compañeros y no les gusta trabajar en equipo, lo cual resulta a largo plazo en un problema que se puede tornar grave.

Se recomienda que por medio de actividades y espacios se contribuya a crear buenas relaciones interpersonales, fortalecerlas y mantenerlas de forma que el ambiente laboral sea agradable para todos.

Propuesta: Creación de espacios que fortalezcan las relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Objetivo: Crear espacios dentro de la Secretaría Ejecutiva del SINAC o fuera de ella, según corresponda, que fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados y el trabajo en equipo.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

Propósito: Ofrecer talleres, espacios y otras actividades que permita que los colaboradores se sientan a gusto relacionándose con sus compañeros de trabajo.

Descripción: Se creará en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos un plan para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo, que contengan diferentes actividades.

Se planifican talleres, horas de recreación, espacios dentro de la Oficina, pasantías y capacitaciones en los que se les asigna a cada grupo para que puedan relacionarse entre sí según lo que les llama la atención.

Para el fortalecimiento entre secciones, se crean talleres de trabajo en equipo en el cual se desarrollan actividades donde todos se necesitan para lograr un objetivo; de esta forma, se crea confianza entre ellos, para que cuando un compañero necesite la ayuda de otro dentro de la misma sección u otra, la relación sea más cordial y abierta.

Al menos trimestralmente, el Director de la Secretaría Ejecutiva del SINAC junto con el Departamento de Recursos Humanos podría realizar una reunión donde se comparta con los colaboradores inquietudes, se realicen sugerencias y se mantenga una comunicación constante con el fin de crear un equipo de trabajo que se dirija hacia la misma meta en común.

Lineamientos: Los espacios y actividades realizadas deben ser aprobados por la Dirección, estos deben desarrollarse siempre bajo un margen de respeto.

Actividades:

- Crear un espacio dentro de la Secretaría Ejecutiva del SINAC dedicado a la recreación de los colaboradores.

- Realizar trimestralmente una reunión con toda la Secretaría Ejecutiva del SINAC.
- Asistir a las actividades desarrolladas.

Beneficios: Relaciones de coordinación agradables, abiertas y cordiales, así como realización personal de los colaboradores.

Métricas de control

- Cantidad de talleres realizados para el fortalecimiento de relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
- Cantidad de actividades de convivencia realizadas anualmente.

4.2.3 Comunicación

El factor comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

La comunicación es un proceso vital en cualquier organización, pues contribuye a que la información fluya de manera adecuada, lo cual hace que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales apropiadas.

La comunicación en las organizaciones debe darse en todos los sentidos, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia los lados para poder controlar la información y asegurarse que llegue de forma oportuna, adecuada y certera a los funcionarios.

Propuesta: Promover la efectividad del proceso de comunicación.

Objetivo: Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría Ejecutiva del SINAC en conjunto con el Departamento de Tecnologías y Comunicación.

Propósitos: Facilitar las relaciones interpersonales o interdepartamentales, incentivar la comunicación formal de manera transparente y adecuada, crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución, y procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.

Acciones a seguir

- Estimular el flujo de información multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.
- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos y los nuevos proyectos que la Secretaría Ejecutiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.
- Crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los gerentes y jefes conozcan todas las necesidades de sus empleados. Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si se hace a todos los empleados partícipes de la creación, además, de permitir dejar que logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad.
- Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta”, un jefe que se encierra en su despacho y delega responsabilidades aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos.
- Utilizar el correo electrónico institucional como medio de comunicación oficial, tratando de que el mensaje a transmitir sea simple y conciso.
- Se realizará un boletín semanal emitido por parte de la Dirección, con las políticas, misiones, objetivos e información a compartir, el cual será enviado semanalmente por medio del correo institucional.

Métricas de control

- Evaluar por medio de sesiones en grupo, o encuestas de satisfacción el mejoramiento o deterioro de la comunicación efectiva, solicitando a los funcionarios sus apreciaciones, así como a los clientes que se puedan tener, para asegurar que los métodos utilizados son efectivos, bien recibidos, y que permiten un canal interactivo de comunicación.
- Cantidad de boletines semanales entregados efectivamente.
- Cantidad de reuniones que se realizarán en los diferentes departamentos en donde participarán jefaturas y colaboradores.

Beneficios: Los funcionarios tienen acceso a la información en tiempo real, de forma transparente, lo cual reduce la incertidumbre y el miedo en los empleados, con lo que se genera un clima seguro de trabajo y confianza con los supervisores.

4.2.4 Motivación

La motivación es probablemente la variable más difícil de medir y analizar, por tanto, también mejorar o cambiar; ya que, como se visualizó a lo largo del capítulo, lo que genera motivación en unas personas no es lo mismo para las otras

La motivación debe de actuar como una fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo, ya que en esta actividad el ser humano ocupa gran parte de su existencia. Por tal razón, es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo y el trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un medio productor de satisfacción.

4.2.4.1 Propuesta: Crear programas específicos para fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo.

Objetivo: Crear programas de motivación según el área de interés de los empleados.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría Ejecutiva del SINAC en conjunto con el coordinador de Capacitación y Desarrollo.

Propósitos: Incrementar la participación de los subordinados en la consecución de las metas, fomentar un clima satisfactorio y armónico, mejorar las relaciones entre compañeros y jefes – subordinados y obtener altos niveles de productividad y satisfacción laboral.

Acciones a seguir

- Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales.
- Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, entre otros.
- Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación, actualización profesional, entre otros.
- Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos.
- Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo es valorado y tenido en cuenta. A su vez, esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.
- Reunirse con el grupo de trabajo. Cada jefe o director debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.
- Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, igualmente la institución debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. En este punto, son importantes las actividades de reclutamiento y selección, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinado cargo, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeñe.
- Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo, se pueden

promover actividades como el departamento de trabajo más limpio y ordenado, o con el personal más amable, entre otros interesantes.

- Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento, se puede motivar haciendo que el empleado se sienta útil y participe de actividades importantes.

Métricas de Control

- Cantidad de funcionarios que participarán en los talleres sobre crecimiento personal, autoestima y motivación al logro.
- Cantidad de colaboradores que se reúnen con sus jefes al menos una vez al mes.
- Aplicación anual de la Evaluación del Desempeño.

Beneficios: Funcionarios motivados inciden en un clima agradable que influye en todos los aspectos de la organización.

4.2.5 Sueldos y beneficios

Debido a que los salarios de la Secretaría Ejecutiva del SINAC se encuentran establecidos de acuerdo con la Dirección General del Servicio Civil, según las clases que se describieron en el capítulo 2, así como los incentivos monetarios reglamentados según requisitos y condiciones para adquirirlos, resulta difícil proponer incentivos o bonos que ayuden a mejorar el salario de los colaboradores o la percepción que tienen estos sobre la remuneración económica.

Sin embargo, la propuesta en este factor va enfocada en la realización de estudios de análisis de puesto que permitan evaluar las nuevas estructuras de trabajo y las funciones adquiridas por los colaboradores para determinar si corresponde a una mayor categoría que contribuye no solo al aumento salarial sino también a la realización académica de los funcionarios.

Un estudio de cargas de trabajo permite identificar que bajo las mismas categorías los funcionarios realizan las mismas funciones y no existen sobrecargas entre unos y otros.

Propuesta: Realización de estudios de puestos y cargas de trabajo.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos sección de salarios de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

Propósito: Mejorar la remuneración económica de los colaboradores.

Estrategias

Se realizará un estudio de puestos con el fin de determinar si procede una recalificación o una reasignación, ya que se podrá detectar si han variado los atestados personales del servidor regular que lo ocupa y se cumple con el criterio de requisitos y clasificación respectivo.

Por lo tanto, se procederá a llenar el formulario establecido donde se describen todas las actividades, responsabilidades, habilidades y competencias del puesto. Se realizarán entrevistas y observación directa, para tomar la decisión de reclasificar o reasignar el puesto, asimismo, se verifican los requisitos de los colaboradores para determinar si tiene los requisitos legales y académicos para subir de categoría, se realiza una modificación presupuestaria y se reasignan las plazas.

En caso de que no proceda la reclasificación de las plazas, se mantienen las mismas condiciones salariales y de funciones con las que se cuenta, por lo tanto, no produce efecto contrario.

Actividades:

- Recolección de información y formularios.
- Entrevistas.
- Realización de informes finales.

Métricas de control

- Cantidad de estudios realizados por el Departamento de Recursos Humanos.
- Cantidad efectiva de estudios aprobados.
- Informes de puestos y cargas de trabajo utilizados por las Jefaturas.

Beneficios: Los funcionarios sienten interés y motivación cuando se les premia con ascensos que repercuten económicamente en ellos, más que después del análisis efectuado se detectó que más de la mitad de los colaboradores prefieren incentivos económicos.

4.2.6 Capacitación y desarrollo

Toda organización que se proponga un alcance exitoso de las metas y objetivos, por parte de sus funcionarios, es fundamental que realice una verdadera gestión de la capacitación aunada a la planificación estratégica. La capacitación que reciben sus colaboradores y colaboradoras contribuye a que se propicie una mejor toma de decisiones y una ejecución de calidad de sus labores. En este sentido, debe garantizarse que exista un proceso de gestión de la capacitación real y efectivo, en tanto un activo vital del Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

Por lo tanto, es necesario trabajar en la Secretaría Ejecutiva del SINAC para que el proceso de capacitación de sus funcionarios y funcionarias se constituya en una gestión integrada a las realidades de las once Áreas de Conservación y su Secretaría Ejecutiva.

Propuesta: Elaboración de un Plan de Capacitación Institucional.

Objetivo: Elaborar un plan de capacitación con el fin incrementar las capacidades de gestión administrativa, técnica y profesional de funcionarios de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, a través de capacitaciones específicas según necesidades del desempeño.

Responsable: La Sección de Capacitación y Desarrollo del SINAC.

Propósitos: Ofrecer capacitaciones de forma continua según los intereses de los colaboradores, jefaturas y Dirección para elevar el nivel de rendimiento de los funcionarios y, con ello al incremento de la productividad y rendimiento; mejorar la motivación entre los funcionarios de forma que se eleve el interés por el aseguramiento de la calidad de los servicios que se brinden; generar conductas positivas y mejoras en el clima organizacional, la productividad y la calidad y, con propósito de impactar el desempeño óptimo de sus funciones; y mantener un comportamiento ético en todos los lugares donde los colaboradores del SINAC desarrollan sus funciones.

Estrategias

Se conformará un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas y expresamente solicitadas por los encargados de programas y departamentos.

Las capacitaciones propuestas son dirigidas a las áreas de mejora y así ofrecer resultados en el corto y largo plazo. (Ver Anexo 1)

El reto de elaboración de un Plan Institucional de Capacitación se encuentra principalmente en que el estudio y sistematización de las necesidades refleje la capacitación prioritaria para la organización y; que esta sea la que permita la adaptación y mejor desempeño de los funcionarios a las demandas del día a día.

Actividades:

- Realizar la solicitud de capacitación de acuerdo con las directrices que se tengan.
- Asistir a las capacitaciones desarrolladas.

Beneficios: Contar con personal calificado que contribuya a mejorar la calidad del trabajo e integración de la Secretaría Ejecutiva; fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones y solución de problemas; mejora de la relación jefe-colaborador y; una mayor rentabilidad, así como actitudes más positivas por parte de todo el personal.

Logística Requerida

En el momento de la ejecución del Plan de Capacitación, es importante considerar los recursos necesarios para la exitosa realización de las actividades:

- a) Sala con condiciones de espacio, ventilación, luz, pupitres cómodos y conexiones eléctricas, así como salidas de emergencia debidamente identificadas. Las condiciones de accesibilidad infraestructural deben tenerse en cuenta.
- b) Materiales didácticos requeridos, debidamente supervisados de previo por los coordinadores de las actividades. Se deberá tener en cuenta la legibilidad de estos así como los derechos de autor documentados. Tener en cuenta las medidas de necesidades de adaptación para funcionarios con limitaciones visuales.

- c) Recursos audiovisuales.
- d) Alimentación en los casos que lo amerite. Para las contrataciones, debe tenerse en cuenta solicitudes individuales para funcionarios con necesidades especiales de alimentación por condiciones de salud.
- e) Transporte de facilitadores y asistentes si es requerido.
- f) Alojamiento si es requerido.

Población meta por grupos ocupacionales

La población a capacitar se encuentra dividida de acuerdo a los siguientes grupos ocupacionales.

Grupo ocupacional operativo

- Oficiales de seguridad de Servicio Civil.
- Misceláneos de Servicio Civil.

Grupo ocupacional calificado

- Trabajadores calificados de Servicio Civil.
- Oficinistas de Servicio Civil.

Grupo ocupacional técnico:

- Técnicos de Servicio Civil.
- Secretario de Servicio Civil.

Grupo ocupacional profesional

- Profesional jefe de Servicio Civil.
- Profesionales de Servicio Civil.

Formularios para evaluar los procesos de capacitación

Los formularios que se utilizarán para evaluar las actividades de capacitación serán las emitidas por el Centro de capacitación y Desarrollo CECADES de la Dirección del Servicio Civil, entre ellos están:

Formulario FOCAP-3 Evaluación de actividades de capacitación por parte de los participantes.

Este formulario se aplicará a los participantes durante la última jornada (Ver Anexo 2). Es de carácter anónimo, el formulario consta de 12 preguntas, distribuidas en las secciones I, II, III y IV. Para cada una de las primeras diez preguntas, los participantes indicarán, en una escala de 1 al 100, el valor numérico con que, a su juicio, debe calificarse cada aspecto del evento. Las preguntas 11 y 12 corresponden a opiniones complementarias y generales sobre el evento (Jileana Sánchez Monge, José Alberto Rodríguez Salazar)

Formulario FOCAP-4 Evaluación general del instructor por parte de los participantes

Mediante este formulario, los participantes evaluarán al instructor de manera anónima (Ver Anexo 3). Es necesario usar un formulario para cada instructor y, aplicarlo inmediatamente después de que el respectivo instructor concluya su participación docente en el evento.

De modo similar al procedimiento utilizado en el FOCAP-3, en este formulario, el participante indicará, en los espacios correspondientes para cada una de las 6 preguntas, el valor numérico (1 al 100) con que decida calificar la labor del instructor. (Jileana Sánchez Monge, José Alberto Rodríguez Salazar)

Métricas de control

- Cantidad de capacitaciones impartidas trimestralmente.
- Cantidad de personal operativo, técnico y profesional capacitado trimestralmente.
- Evaluación de actividades de capacitación de personal -participantes- FOCAP 3.
- Evaluación general del instructor por parte de los participantes FOCAP 4.

4.2.7 Ambiente Físico de trabajo

Tal y como se comentó en capítulos anteriores, la Secretaría Ejecutiva cuenta con una gran cantidad de colaboradores en un espacio reducido, lo cual produce graves problemas de temperatura, ruido, ventilación y comodidad.

Con la siguiente estrategia, se pretende mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que los empleados de la Secretaría Ejecutiva se sientan cómodos en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionarles la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.

Propuesta: Creación de un plan de salud ocupacional y condiciones físicas.

Responsable: Oficina de Servicios Generales y Oficina de Seguridad Ocupacional.

Propósito: Mejorar en lo que se pueda las condiciones de espacio físico en las que se encuentran los trabajadores de la Secretaría Ejecutiva, así como asegurar la protección de los colaboradores.

Acciones a seguir

- Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.
- Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los empleados en la realización de su trabajo.
- Realizar al menos una vez al año un mantenimiento preventivo de los computadores en uso, en cuanto a limpieza del *hardware* y mantenimiento del *software* que contiene cada uno de los equipos.
- Crear y publicar un manual con imágenes sobre cómo actuar en cada una de las emergencias y la rotulación en los respectivos espacios dentro de la Secretaría Ejecutiva sobre lugares seguros, alarmas, herramientas, botiquín, asimismo, que se realice un estudio de ergonomía según las necesidades físicas de cada una de las personas y hacer las recomendaciones de sillas, *mousepads*, protectores, entre otros que se requieran.

Métricas de Control

- Cantidad de mantenimientos preventivos y correctivos de los computadores realizados trimestralmente.
- Cantidad de simulacros de evacuación realizados anualmente.
- Cantidad de presupuesto asignado para compra equipo de cómputo y mobiliario de oficina.
- Cantidad de inspecciones realizadas por la Comisión de Salud Ocupacional para evaluar la salud y la seguridad de los colaboradores en el lugar de trabajo y en las tareas que ejecutan.

Beneficios: Lugar seguro para desarrollar las funciones y menos incapacidades por enfermedades.

4.3 Plan de acción

En este apartado, se muestra las prioridades de ejecución de las propuestas realizadas anteriormente.

Tabla 4 Plan de acción de las propuestas de cambio para mejora en el clima organizacional en la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo
Implementar talleres de liderazgo para las jefaturas de mandos medios.	<ul style="list-style-type: none">• Establecer taller de liderazgo bajo el modelo IDL.	Jefaturas y Dirección de la Secretaría Ejecutiva del SINAC y asesor externo.	A iniciar en febrero 2014 y mantenerse anualmente.
Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal (TGN), técnica Delphi, entre otros.• Desarrollar la comunicación	Jefaturas y Dirección de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.	A iniciar en enero 2014, con duración aproximada de 6 meses.

	bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo.		
Establecer espacios que permitan mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear espacio de recreación dentro de la Secretaría Ejecutiva del SINAC. • Reunión trimestral con toda la Secretaría Ejecutiva del SINAC. 	Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.	A iniciar en enero 2014 y mantenerse a lo largo del año según corresponda.
Promover la efectividad del proceso de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín mensual de comunicación. • Reuniones de trabajo. • Flujo de información multidireccional y programas de comunicación ascendente. 	Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría Ejecutiva del SINAC en conjunto con el Departamento de Tecnologías y Comunicación.	A iniciar en marzo 2014 y que se mantenga mensualmente, trimestralmente o según corresponda.
Crear programas de motivación según área de interés de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones. • Talleres. • Fiestas. • Participación en reuniones. • Recompensas e incentivos justos y equitativos. 	Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría Ejecutiva del SINAC en conjunto la Coordinación de Capacitación y Desarrollo.	A iniciar en Marzo 2014 y se mantenga mensualmente.
Recomendar el estudio de puestos y cargas de trabajo en las secciones críticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudio de análisis de puesto y cargas de trabajo a la sección donde se cuenta con los técnicos o bien profesionales 1A Y 1B. 	Departamento de Recursos Humanos sección de salarios de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.	A iniciar en julio 2014, con duración aproximada de 3 meses.
Elaborar un plan de capacitación institucional para los empleados según el interés de estos.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer capacitaciones mensuales. • Realizar la logística 	Departamento de Recursos Humanos Sección de Capacitación y	A iniciar en marzo 2014 y que se mantenga mensualmente.

	necesaria para llevar a cabo las capacitaciones.	Desarrollo.	
Elaborar un plan de salud ocupacional y condiciones físicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de seguridad ocupacional. • Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado. • Crear y publicar un manual con imágenes sobre cómo actuar en caso de emergencias. • Rotulación y señalización de las diferentes zonas dentro de Secretaría Ejecutiva. 	Oficina de Servicios Generales y de Salud Ocupacional.	A iniciar en enero 2014, con duración aproximada de 6 meses.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Justificación económica

A continuación, se detalla el presupuesto en que incurría la Secretaría Ejecutiva para llevar a cabo la propuesta descrita anteriormente.

Estrategias	Presupuesto
Autonomía y liderazgo	\$12.300,00
Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	\$6.000,00
Comunicación	\$5.500,00
Motivación	\$15.000,00
Sueldos y beneficios	\$450.000,00
Capacitación y desarrollo	\$20.000,00
Ambiente físico	\$30.000,00
Total	\$521.000,00

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la propuesta que permitirá fortalecer los elementos positivos y eliminar o mejorar aquellos aspectos negativos para obtener una mejora del clima organizacional de los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva del SINAC, seguidamente se presentarán las conclusiones y recomendaciones derivadas del resultado de la investigación.

Conclusiones

1. El clima organizacional, o ambiente laboral que se vive en un determinado grupo de trabajo contiene una serie de variables que inciden en el comportamiento de los empleados y la productividad de estos, entre ellas están las políticas, normas, reglas, sistemas de recompensas, condiciones físicas, salarios, relaciones interpersonales y formas de comunicación.
2. El clima de una organización se puede ver altamente influenciado por el grado de motivación que presenten sus integrantes, pues tiene la capacidad de ser una herramienta que ayude a determinar el comportamiento de un individuo a otro, según cómo se sienta en la organización y, por tanto, el ambiente de trabajo que construya a su alrededor.
3. Los incentivos laborales son una estrategia que se utiliza para recompensar y mantener al personal de la organización motivado para mejorar su desempeño, estos incentivos no necesariamente deben ser económicos aunque el dinero siempre es uno de los más importantes.
4. Al estar dentro de una organización, las personas se ven obligadas a interactuar de alguna u otra forma con las personas, y es en este proceso de interacción donde el papel de la comunicación resulta fundamental, para el desarrollo de las tareas y la consecución de los objetivos.
5. Las relaciones que surgen cuando las personas deben unirse para la consecución de algún objetivo se llaman relaciones interpersonales y dependen de las actitudes, comportamientos, conductas o acciones que surgen a partir del contacto, ya sea con otras personas o con equipos de trabajo.
6. El liderazgo es un proceso clave en todas las organizaciones, ya que día a día las empresas y organizaciones están expuestas a constantes cambios y deben enfrentarse a ellos con una actitud que implique tener una ventaja competitiva sobre los demás.
7. El recurso humano es el activo más importante con el cual cuenta una organización y a través de las personas se puede llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que ofrecen los constantes cambios en los que están inmersas . Pero esto no quiere decir que se vea a las personas como recursos que pueden ser administrados y controlados, sino más bien son

agentes que ayudan a las empresas a salir adelante con sus habilidades emocionales e intelectuales.

8. El salario como factor de motivación no genera compromiso con la organización, porque en muchos casos al ofrecérsele un mejor salario a un trabajador inmediatamente deja el puesto de trabajo actual, ya que muy pocas personas valoran factores como tranquilidad, buen ambiente organizacional, relación con los compañeros, entre otros, a la hora de decidirse por un puesto de trabajo.
9. La capacitación y el desarrollo del personal son de suma importancia para el éxito de las organizaciones, ya que desempeña una función central para alinear los objetivos institucionales con el esfuerzo individual de todo el talento humano, ya que la razón fundamental de capacitar es la de desarrollar o formar al personal, darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño no solo satisfactorio sino de alto rendimiento, para que se cree, se innove y se propongan mejoras para el puesto de trabajo.
10. La motivación es uno de los factores más complicados de evaluar, pues lo que a las personas las motiva hoy no es necesariamente lo que las motivará mañana, y además es un factor que no puede ser medido.
11. El liderazgo no se puede imponer por decreto, y tiene relación con la personalidad de cada uno, sin embargo, se pone en práctica el liderazgo transformacional, el cual es practicado por individuos con una fuerte visión y personalidad, que son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.
12. Se realizan propuestas para mejorar las debilidades y minimizar las amenazas que tiene la ORH, enfocadas en una realización sencilla de manera que no afecten el presupuesto de forma significativa y puedan ser aplicadas a un corto y mediano plazo.

Recomendaciones

1. Se recomienda la gestión por competencias, la cual se basa en la integración de conocimientos, habilidades, aptitudes e inclinaciones que tienen las personas y que pueden ser transmitidos y adquiridos por otras personas, existen competencias múltiples y se pueden identificar, fortalecer y poner en práctica en los colaboradores de la Oficina para mejorar el rendimiento, desempeño y productividad de la organización además en la solución de problemas, para aumentar la contribución de cada empleado en la generación de valor de la institución y la consecución de los objetivos de la Secretaría Ejecutiva del SINAC.

Bibliografía

- Aiteco. (2006). *Satisfacción y clima laboral. Sociedad Inscrita en el Registro Mercantil de Granada*. Recuperado el 27 de julio de 2013, de <http://www.aiteco.com/gestion-de-recursos-humanos/clima-laboral-satisfaccion-trabajo/>
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). *Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración Pública*. Recuperado el 29 de 7 de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/index.htm>
- Baltodano, F. B. (18 de 9 de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Barrantes, E. S. (19 de setiembre de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Barrantes, E. S. (19 de 9 de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Barrios, S. (2010). Desarrollo del Estado y la conformación de la Administración Pública en Costa Rica 1823 a 1917. *Diálogos, Revista Eletronica de Historia* , 11 (1), 20-80.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiang, M Salazar, C y Nuñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en las Instituciones Públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. Universidad de Bio-Bio. Cillán, Chile.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: nuevo papel de los recursos humanos en la organización*. Bogotá: McGraw Hill.
- Conservación, S. N. (2010). *Plan Estratégico Sistema Nacional de Áreas de Conservación-SINAC 2010-2012*. San José, Costa Rica.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. Phi Delta Kappa.
- Deci, E.L y Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self determination in personality. *Journal of Research in Personality*.
- Dirección General de Servicio Civil . (11 de 10 de 2013). *Manual de Clases*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de http://www.dgsc.go.cr/dgsc/clases/dgsc_servicios_clasificacion.php
- Dirección Nacional de Doctrina, Principios y valores. (2011). *Manual básico de formación de doctrina y difusión*. San José: Mundo Creativo.
- Edel, R. S. (2007). *Clima y compromiso organizacional, Volumen II*. España: Version Lectrónica.
- Francesco, D. P. (18 de setiembre de 2013). Entrevista sobre clima organizacional. (C. Chaves, Entrevistador)
- Francesco, D. P. (18 de setiembre de 2013). Entrevista sobre clima organizacional. (C. Chaves, Entrevistador)
- Goleman, D. (2005). *El líder resonante crea más*. México: Random House.

- Hair Jr, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2005). Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano (cuadernos de Investigación, núm.1). Celaya: Universidad de Celaya.
- Hernández, R. (2005). Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano (cuadernos de Investigación, núm.1). Celaya: Universidad de Celaya.
- Jileana Sánchez Monge, José Alberto Rodríguez Salazar . (s.f.). *Dirección General del Servicio Civil*. Recuperado el 29 de 10 de 2013, de http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/COMPILA_3A_MODIFICADO.pdf
- Kenneth, T. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. Berret-Koehler Publishers.
- Legislativa, A. (1998). *Ley de Biodiversidad N.º 7788*. San José, Costa Rica.
- López, R. (2013). *Importancia de la percepción*. Artículo publicado en PYME. Recuperado el 26 de 7 de 2013, de <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo>
- Méndez Álvarez, C. (1998). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Mc Graw Hill.
- Munch, L. (2008). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección gestión para lograr resultados*. India: McGraw-Hill.
- Ocampo, M. C. (2007). *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Palomino, H. (2011). *Motivación Organizacional*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Peiró, J. (1986). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Ramos, E. (07 de Julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de junio de 2013, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rojas, R. G. (18 de setiembre de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Rojas, R. G. (18 de setiembre de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Rojas, R. G. (18 de 9 de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Rousseau, D. (1988). *The construction of climate in organizational research*. En *el Cooper and I Robertson*. International Review of industrial and organization Psychology, Wiley.
- Sánchez, M. (2007). Clima laboral y estrategia de comunicación: Revista de Comunicación y Cultura. 1-10.

- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, métodos e intervención*. Barcelona: EUB.
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2010). *Plan Estratégico Sistema Nacional de Áreas de Conservación-SINAC 2010-2012*. San José, Costa Rica.
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2010). *Plan Estratégico Sistema Nacional de Áreas de Conservación-SINAC 2010-2012*. San José, Costa Rica.
- Tolman, C. (1926). A behavioristic Theory or ideas. *Psychological Review*.
- Valenzuela, R. (2003). ECL. Encuesta de Clima organizacional. Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey Campus de México.
- Valerio, M. V. (19 de setiembre de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Valerio, R. V. (18 de setiembre de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Valerio, R. V. (18 de 9 de 2013). Entrevista de clima organizacional. (A. C. Cordero, Entrevistador)
- Villalobos O, J. (1999). *Estrés y Trabajo. Revista digital de medicina y salud. Distrito Federal*. Recuperado el 26 de 7 de 2013, de http://www.medspain.com/n3_feb99/stress.htm
- Werther, W. y Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Wikipedia, la enciclopedia libre. (28 de Julio de 2013). *Organización No Gubernamental*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental
- Wikipedia, La Enciclopedia libre. (30 de Junio de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 30 de junio de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Anexos

Anexo 1

Encuesta de Evaluación del Clima Organizacional

Gracias por participar en este estudio, su participación nos ayudará a conocer algunos elementos relativos al clima organizacional. Sus opiniones son importantes y se mantendrán en estricta confidencialidad y de manera anónima.

Instrucciones: marque con una X la opción que considere más apropiada

I. Sección

1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

2. ¿De haber sabido cómo iban a ser el ambiente en su empresa, hubiera entrado en ella?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

3. ¿Considera usted que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

4. ¿Considera usted que en su empresa realiza un trabajo útil?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

5. ¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

6. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

8. ¿En su área se actúa conforme a los valores que fomenta su institución?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

9. ¿Esta oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y actividades de su lugar de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

10. ¿Los trámites y la documentación son sencillos, claros y solo los necesarios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

11. ¿Recibe usted información e instrucciones claras para realizar su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

12. ¿Se siente integrado en su empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

NS/NR

13. ¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR NR

14. ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

15. ¿Considera que todos los miembros de su lugar de trabajo son participativos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

16. ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

17. ¿Cuándo tiene problemas con su trabajo, puede contar con sus compañeros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

18. ¿Tiene usted comunicación con su jefe?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

19. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

20. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

21. ¿Considera usted que en su organización su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

22. ¿En su organización, se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

23. ¿Considera que los medios de comunicación de la organización son efectivos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

24. ¿Su jefe inmediato conoce sus problemas de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

25. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, de igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la institución?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

26. ¿Se siente realizado en su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

27. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

28. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su superior?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

29. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

30. ¿Considera usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

31. ¿Su trabajo en esta institución es muy importante?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

32. ¿En esta institución sus compañeros y usted hacen su mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

NS/NR

33. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

34. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

35. ¿El nivel de ruido es soportable?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

36. ¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

37. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

38. ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

39. ¿Cree usted que su silla es adecuada?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

40. ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

41. ¿Está la empresa limpia y aseada?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

42. ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

43. ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

44. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

45. ¿Considera que se distribuye el trabajo de acuerdo con sus capacidades?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

46. ¿Siente un ambiente laboral agradable?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

47. ¿Es fácil la comunicación (horizontal) con sus compañeros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

48. ¿Participa suficientemente en las decisiones que afectan su lugar de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

49. ¿Se promueve el trabajo en equipo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

50. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

51. ¿Los miembros de la dirección están comprometidos con la mejora continua de la organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

52. ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

NS/NR

53. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

54. ¿Considera usted que en su empresa tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

55. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

56. ¿Recibe su pago a tiempo y en forma precisa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

57. ¿Está satisfecho con los beneficios de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

58. ¿Considera usted que su institución fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y sus trabajadores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

59. ¿Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuevas ideas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

60. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

61. ¿Considera usted que existe una cultura de innovación en la institución?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

62. ¿Considera usted que la institución dedica recursos humanos, financieros y materiales al apartado de innovación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

63. ¿Considera usted que la institución invierte regularmente en tecnología?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

64. ¿Está satisfecho con la capacitación que le brindado la organización para el buen desempeño de su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

65. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

66. ¿En su institución hay un programa de capacitación adecuado?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- NS/NR

I. Sección de datos de clasificación

67. Por favor indique su género

- Femenino
- Masculino

68. Rango de edad

- Hasta 20 años
- 21-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- 51 a más años

69. Indique su nivel dentro de la Dirección

- Jefatura, coordinación o administración
- Encargado, asistente o secretariado
- Técnico, analista, conductor

70. Por favor indique su nivel de antigüedad

- Hasta 1 año
- 1-5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- 16 -20 años
- 21 o más años

71. Por favor indique su nivel de escolaridad

- Primaria completa
- Primaria incompleta
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Universidad completa
- Universidad incompleta
- Posgrado

1. Por favor indique su nivel económico

- 250.000,00 - 500.000,00.
- 500.001,00 - 1 000.000,00
- 1 000.001,00 - 1 500.000,00
- 1 500.001,00 - 2 000.000,00
- Más de 2 000.000,00

Anexo 2

Nombre de la Actividad																	
ACTIVIDAD N°1 “CLIMA ORGANIZACIONAL”																	
Objetivo terminal:	Procurar entre la población de la Secretaría Ejecutiva del SINAC un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, en procura de que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los funcionarios, tenga una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.																
Modalidad:	Participación																
Estrategia metodológica:	Presencial (x) A distancia () Bimodal (mixta) ()																
Población meta:	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2)Cantidad</th> <th>(3)Estrato</th> <th>(4)Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Profesional</td> <td style="text-align: center;">22</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>Gerencial</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td style="text-align: center;">38</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad	Calificado	2	Profesional	22	Operativo	9	Gerencial	1	Técnico	38		
(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad														
Calificado	2	Profesional	22														
Operativo	9	Gerencial	1														
Técnico	38																
Cantidad de personas a capacitar:	72 personas																
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	La actividad se impartirá en dos ocasiones, en la Sala de Sesiones de la Sede Regional del Área de Conservación Cordillera Volcánica Central con la totalidad de funcionarios que la Secretaría Ejecutiva del SINAC																
Duración de la actividad:	12 horas																
Lugar donde se impartirá la actividad:	La actividad se impartirá en dos ocasiones, en el segundo semestre, en la Sala de Sesiones de la Sede del Área de Conservación Cordillera Volcánica Central																
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																

ACTIVIDAD N°2

Nombre de la actividad

“TRABAJO EN EQUIPO”

Objetivo terminal:	Facilitar al personal de la Secretaría Ejecutiva del SINAC diferentes métodos de trabajo que permitan utilizar la combinación de talentos de distintas áreas de trabajo, al integrar equipos multifuncionales, para que las soluciones a las diferentes situaciones que se requieren atender en Secretaría, sean más creativas e innovadoras mediante el aporte de diferentes conocimientos.																
Modalidad:	Participación																
Estrategia metodológica:	Presencial (x) A distancia () Bimodal (mixta) ()																
Población meta:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2)Cantidad</th> <th>(3)Estrato</th> <th>(4)Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td>2</td> <td>Profesional</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td>9</td> <td>Gerencial</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>38</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad	Calificado	2	Profesional	22	Operativo	9	Gerencial	1	Técnico	38		
(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad														
Calificado	2	Profesional	22														
Operativo	9	Gerencial	1														
Técnico	38																
Cantidad de personas a capacitar:	72 personas																
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	La actividad se impartirá en dos ocasiones, en la Sala de Sesiones de la Secretaría Ejecutiva con la totalidad de funcionarios que laboran en Secretaría Ejecutiva del SINAC																
Duración de la actividad:	12 horas																
Lugar donde se impartirá la actividad:	En la Sala de Sesiones de la Secretaría Ejecutiva del SINAC																
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																

<i>Nombre de la Actividad</i>		ACTIVIDAD N°3																	
Charla-Comunicación Asertiva																			
Objetivo terminal:	Desarrollar entre los colaboradores actitudes positivas y aprender mecanismos en los cuales puedan basarse para aprender a comunicarse con facilidad, en pro de una mejor eficiencia y eficacia del desempeño.																		
Modalidad:	Participación																		
Estrategia metodológica:	Presencial <input checked="" type="checkbox"/>	A distancia ()	Bimodal (mixta) ()																
Población Meta:	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2)Cantidad</th> <th>(3)Estrato</th> <th>(4)Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td></td> <td>Profesional</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td></td> <td>Gerencial</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad	Calificado		Profesional	10	Operativo		Gerencial		Técnico	5		
(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad																
Calificado		Profesional	10																
Operativo		Gerencial																	
Técnico	5																		
Cantidad de personas a capacitar:	15 personas																		
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	La actividad se impartirá 1 vez, en el segundo semestre																		
Duración de la actividad:	12 horas																		
Lugar donde se impartirá la actividad:	En la Sala de Sesiones de la Secretaría Ejecutiva del SINAC																		
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																		

ACTIVIDAD N°4

<i>Nombre de la actividad</i>	Curso Desarrollo de habilidades gerenciales para mandos medios.																			
Objetivo terminal:	Ejercer una asertiva y estratégica administración del recurso humano para la mejor administración por parte de los mandos medios.																			
Modalidad:	Participación																			
Estrategia metodológica:	Presencial (X) A distancia () Bimodal (mixta) ()																			
Población meta:	<table border="1" data-bbox="672 716 1321 989"> <thead> <tr> <th data-bbox="672 716 824 779">(1) Estrato</th> <th data-bbox="824 716 997 779">(2)Cantidad</th> <th data-bbox="997 716 1154 779">(3)Estrato</th> <th data-bbox="1154 716 1321 779">(4)Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="672 779 824 848">Calificado</td> <td data-bbox="824 779 997 848">0</td> <td data-bbox="997 779 1154 848">Profesional</td> <td data-bbox="1154 779 1321 848">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="672 848 824 917">Operativo</td> <td data-bbox="824 848 997 917">0</td> <td data-bbox="997 848 1154 917">Gerencial</td> <td data-bbox="1154 848 1321 917">0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="672 917 824 989">Técnico</td> <td data-bbox="824 917 997 989"></td> <td data-bbox="997 917 1154 989"></td> <td data-bbox="1154 917 1321 989"></td> </tr> </tbody> </table>				(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad	Calificado	0	Profesional	10	Operativo	0	Gerencial	0	Técnico			
(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad																	
Calificado	0	Profesional	10																	
Operativo	0	Gerencial	0																	
Técnico																				
Cantidad de personas a capacitar:	10 personas																			
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	Ciclo de capacitación de 1 curso durante el 2013.																			
Duración de la actividad:	16 horas																			
Lugar donde se impartirá la actividad.	Hotel La Aurora																			
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																			

ACTIVIDAD N°5

<i>Nombre de la actividad</i>	Identidad Institucional																
Objetivo terminal	Lograr consenso en los funcionarios sobre la imagen institucional de SINAC, sus objetivos y los valores que guían la institución, a ser realizados como equipo de trabajo integrado.																
Modalidad:	Participación																
Estrategia metodológica:	Presencial (X) A distancia () Bimodal (mixta) ()																
Población meta:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2) Cantidad</th> <th>(3) Estrato</th> <th>(4) Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td></td> <td>Profesional</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td>30</td> <td>Gerencial</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>30</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad	Calificado		Profesional	30	Operativo	30	Gerencial	10	Técnico	30		
(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad														
Calificado		Profesional	30														
Operativo	30	Gerencial	10														
Técnico	30																
Cantidad de personas a capacitar:	100 personas																
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	05 cursos a impartir durante el 2014.																
Duración de la actividad:	16 horas																
Lugar donde se impartirá la actividad:	Secretaría Ejecutiva																
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																

ACTIVIDAD N°6

<i>Nombre de la actividad</i>	Formador de formadores																
Objetivo terminal:	Dotar de los conocimientos conceptuales y prácticos para la planificación y ejecución de formación de adultos para el desarrollo de facilitadores de capacitación internos de la Institución.																
Modalidad:	Participación																
Estrategia metodológica:	Presencial (X) A distancia () Bimodal (mixta) ()																
Población meta: <i>Futuros capacitadores internos. Total de funcionarios a capacitar 50.</i>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2) Cantidad</th> <th>(3) Estrato</th> <th>(4) Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td></td> <td>Profesional</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td></td> <td>Gerencial</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>15</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad	Calificado		Profesional	35	Operativo		Gerencial		Técnico	15		
(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad														
Calificado		Profesional	35														
Operativo		Gerencial															
Técnico	15																
Cantidad de personas a capacitar:	50 personas																
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	2 cursos para el 2014																
Duración de la actividad:	16 horas																
Lugar donde se impartirá la actividad:	Secretaría Ejecutiva																
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																

ACTIVIDAD N°7

<i>Nombre de la actividad</i>	Control Interno																
Objetivo terminal:	Adquirir una base de conocimiento sobre la Ley General de Control Interno y el SEVRI, sus normas y su uso para las tareas de Control Interno institucional en las respectivas áreas de trabajo.																
Modalidad:	Participación																
Estrategia metodológica:	Presencial (X) A distancia () Bimodal (mixta) ()																
Población meta: Funcionarios de todos los niveles.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2) Cantidad</th> <th>(3) Estrato</th> <th>(4) Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td align="center">5</td> <td>Profesional</td> <td align="center">30</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td align="center">25</td> <td>Gerencial</td> <td align="center">10</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td align="center">30</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad	Calificado	5	Profesional	30	Operativo	25	Gerencial	10	Técnico	30		
(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad														
Calificado	5	Profesional	30														
Operativo	25	Gerencial	10														
Técnico	30																
Cantidad de personas a capacitar:	Total de funcionarios a capacitar: 100																
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	5 cursos en el año 2014																
Duración de la actividad:	16 horas																
Lugar donde se impartirá la actividad:	Secretaría Ejecutiva																
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																

ACTIVIDAD N°8

Nombre de la actividad

Servicio de atención de calidad de usuarios de Instituciones

Objetivo terminal:	Desarrollar actitudes y destrezas para generar un comportamiento exitoso en la prestación diaria del servicio a los usuarios.																			
Modalidad:	Participación																			
Estrategia metodológica:	Presencial	(X)	A distancia ()	Bimodal (mixta) ()																
Población meta:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2)Cantidad</th> <th>(3)Estrato</th> <th>(4)Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td></td> <td>Profesional</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td>20</td> <td>Gerencial</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>40</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad	Calificado		Profesional	20	Operativo	20	Gerencial	20	Técnico	40		
(1) Estrato					(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad													
Calificado						Profesional	20													
Operativo					20	Gerencial	20													
Técnico	40																			
Funcionarios de todos los niveles.																				
Cantidad de personas a capacitar:	100 personas																			
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	5 cursos en el año 2014																			
Duración de la actividad:	16 horas																			
Lugar donde se impartirá la actividad:	Secretaría Ejecutiva																			
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																			

ACTIVIDAD N°9

Nombre de la actividad

Administración para jefes

Objetivo terminal:	Contar con capacidad para el desarrollo de habilidades gerenciales para el manejo de personal.																			
Modalidad:	Aprovechamiento																			
Estrategia metodológica	Presencial (X)	A distancia ()	Bimodal (mixta) ()																	
Población meta:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2)Cantidad</th> <th>(3)Estrato</th> <th>(4)Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td align="center">0</td> <td>Profesional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td align="center">0</td> <td>Gerencial</td> <td align="center">15</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td align="center">0</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad	Calificado	0	Profesional		Operativo	0	Gerencial	15	Técnico	0		
(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad																	
Calificado	0	Profesional																		
Operativo	0	Gerencial	15																	
Técnico	0																			
Cantidad de personas a capacitar:	15 personas																			
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	Ciclo de capacitación de 1 curso durante el 2014.																			
Duración de la actividad:	40 horas																			
Lugar donde se impartirá la actividad:	ACTo.																			
Cupos que se cederán a otras instituciones del SUCADES:	Ninguno																			
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre de 2014																			

ACTIVIDAD N°10 Administración de presupuestos públicos																	
<i>Nombre de la actividad</i>																	
Objetivo terminal:	Contar con los conocimientos y destrezas necesarias para elaborar e interpretar adecuadamente el presupuesto institucional, así como para conocer y aplicar la Ley y normativa que rigen su elaboración.																
Modalidad:	Participación																
Estrategia metodológica	Presencial <input checked="" type="checkbox"/> A distancia () Bimodal (mixta) ()																
Población meta: <i>Grupo laboral Ejecutivo que incluye jefaturas y coordinadores de recursos humanos.</i>	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2)Cantidad</th> <th>(3)Estrato</th> <th>(4)Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td></td> <td>Profesional</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td></td> <td>Gerencial</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad	Calificado		Profesional	30	Operativo		Gerencial	20	Técnico			
(1) Estrato	(2)Cantidad	(3)Estrato	(4)Cantidad														
Calificado		Profesional	30														
Operativo		Gerencial	20														
Técnico																	
Cantidad de personas a capacitar:	50 personas																
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	2 cursos en el año 2014																
Duración de la actividad:	16 horas																
Lugar donde se impartirá la actividad:	Hotel el Patio de Balmoral																
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																

ACTIVIDAD N°11

<i>Nombre de la actividad</i>	Capacitación en Excel y Office 2010																
Objetivo terminal	Contar con los conocimientos necesarios para el uso de los programas Office, Excel intermedio y Excel avanzado versión 2010.																
Modalidad:	Aprovechamiento																
Estrategia metodológica:	Presencial <input type="radio"/> A distancia <input type="checkbox"/> Bimodal (mixta) <input type="checkbox"/> En línea <input checked="" type="checkbox"/>																
Población meta:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2) Cantidad</th> <th>(3) Estrato</th> <th>(4) Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td align="center">10</td> <td>Profesional</td> <td align="center">50</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td align="center">0</td> <td>Gerencial</td> <td align="center">25</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td align="center">15</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad	Calificado	10	Profesional	50	Operativo	0	Gerencial	25	Técnico	15		
(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad														
Calificado	10	Profesional	50														
Operativo	0	Gerencial	25														
Técnico	15																
Cantidad de personas a capacitar:	100 personas																
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	4 cursos																
Duración de la actividad:	40 horas																
Lugar donde se impartirá la actividad:	Oficinas de Aula Abierta																
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																

ACTIVIDAD N°12

<i>Nombre de la actividad</i>	Gerencia de instituciones																
Objetivo terminal:	Ejercer y poner en práctica las reglas que regulan la administración de actividades de los entes públicos sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.																
Modalidad:	Aprovechamiento																
Estrategia metodológica:	Presencial (X) A distancia () Bimodal (mixta) ()																
Población meta:	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>(1) Estrato</th> <th>(2) Cantidad</th> <th>(3) Estrato</th> <th>(4) Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificado</td> <td align="center">0</td> <td>Profesional</td> <td align="center">5</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td align="center">0</td> <td>Gerencial</td> <td align="center">10</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td align="center">0</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad	Calificado	0	Profesional	5	Operativo	0	Gerencial	10	Técnico	0		
(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad														
Calificado	0	Profesional	5														
Operativo	0	Gerencial	10														
Técnico	0																
Cantidad de personas a capacitar:	15 personas																
Cantidad de veces que se impartirá la actividad:	Ciclo de capacitación de 1 curso durante el 2014.																
Duración de la actividad:	40 horas																
Lugar donde se impartirá la actividad:	Área de Conservación Tempisque																
Cupos que se cederán a otras Instituciones del SUCADES:	Ninguno																
Fecha para medir el impacto de la capacitación:	Noviembre 2014																

Anexo 3

FOCAP-3 Evaluación de actividades de capacitación por parte de los participantes

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (CECADES)

INSTITUCIÓN _____

FOCAP-3

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

-PARTICIPANTES-

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actividad en que usted ha participado. La información será usada confidencialmente y servirá para el mejoramiento de esta.

Nombre de la actividad:

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde al grado de cumplimiento o satisfacción del ítem respectivo.

I. ASPECTOS GENERALES

R.P.

1. Cumplimiento de los objetivos y desarrollo del
contenido temático establecidos en el programa _____

2. Importancia y aplicabilidad de los conocimientos
habilidades y actitudes obtenidas, para el desempeño
de las funciones y tareas asignadas a su cargo _____

3. Duración de la actividad en relación con el contenido y profundidad de los temas desarrollados _____

II. METODOLOGÍA, RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO

4. Pertinencia de los métodos y técnicas de enseñanza utilizadas (exposiciones magistrales, prácticas, trabajos grupales, debates, demostraciones y otros) con respecto a los objetivos y contenido temático del programa _____

5. Utilización de recursos audiovisuales (videos, transparencias, diapositivas y otros) con respecto a los requerimientos del desarrollo del programa _____

6. Calidad de la presentación, precisión y nitidez de los materiales impresos _____

7. Aplicación de métodos de evaluación -si los hubo- en relación con el contenido temático del programa _____

III. COORDINACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO

8. Organización general de la actividad de acuerdo

con los requerimientos para el desarrollo del programa..... _____

9. Cooperación y apoyo generales brindados por el coordinador para el desarrollo de la actividad..... _____

10. Calidad de los servicios adicionales recibidos (transporte, refrigerios, teléfono, papelería, utensilios y otros) en relación con las necesidades de la actividad _____

IV. OPINIÓN GENERAL SOBRE LA ACTIVIDAD

11. ¿Qué temas u otros aspectos recomienda ampliar, incluir o suprimir?

12. ¿Qué otras sugerencias o recomendaciones propone para el mejoramiento general de la actividad?

13. Fecha: _____

Anexo 4

FOCAP-4 Evaluación general del instructor por parte de los participantes

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (CECADES)
INSTITUCIÓN _____

FOCAP-4
EVALUACIÓN GENERAL DEL INSTRUCTOR
-PARTICIPANTES-

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actuación general del instructor que impartió la actividad.

Nombre de la actividad: _____

Nombre del instructor: _____

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde a cada uno de los aspectos consultados.

RP

1. Dominio de los temas y el cumplimiento
del contenido temático del programa _____

2. Dominio y aplicación de métodos y técnicas
de enseñanza _____

3. Capacidad para motivar a los partici-
pantes y despertarles interés por la materia _____

- 4. Capacidad y disposición para resolver dudas
y atender comentarios de los participantes_____

- 5. Organización y disciplina para el desa-
rrollo del programa _____

- 6. Puntualidad demostrada..... _____

- 7. Fecha: _____