

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

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**ÉNFASIS EN GERENCIA**

**PERSONAL OCASIONAL DE LA SECCION DE MANTENIMIENTO Y  
CONSTRUCCIÓN DE LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES DE LA  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA:  
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar el grado de Maestría Profesional con énfasis en Gerencia

MICELA GONZALEZ GUEVARA

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2003

## DEDICATORIA

---

A **Marcos** por su comprensión, paciencia y motivación en los momentos más difíciles,  
**Anayansi** sin cuyo aliento y ayuda no hubiera podido continuar,  
**Luis Alejandro** símbolo de inspiración y sensibilidad,  
y **José Alberto** fuente inagotable y contagiosa de amor, alegría y comprensión.

*Todos ellos mi familia,  
mi mayor inspiración para alcanzar esta meta*

## **AGRADECIMIENTOS**

---

- A Dios por darme la fortaleza necesaria y permitirme llegar hasta el final.
- A mi tutora Dra. Flory Fernández, por el apoyo, dedicación y oportunos consejos.
- Al Arq. Oscar Molina y a su equipo de trabajo, por su eficiente ayuda y solidaridad en este proyecto.
- Al Ing. Pablo Lizano, Jefe de la Oficina de Servicios Generales, por la oportunidad brindada y su colaboración incondicional.
- Al personal ocasional y Coordinadores, razón de ser de esta investigación.
- A Flory Solano, amiga y compañera incondicional, por su motivación, solidaridad y apoyo mostrado en todo este proceso.
- A Roy Castro, compañero especial, por su apoyo constante y palabras de aliento para seguir adelante.
- A Yorleny Mora y su equipo de trabajo, por su ayuda, amistad y consejo oportuno en este caminar.
- A aquellas personas que sin su amistad y apoyo se me hubiera hecho difícil concluir exitosamente mis estudios.

**A TODOS MUCHAS GRACIAS**

## HOJA DE APROBACION

---

Este Trabajo Final de Graduación 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 par optar al grado de Maestría Profesional con énfasis en Gerencia

Marco Antonio Morales Zamora, MBA  
Director del Programa de Maestría

---

Flory Fernández Chaves, Dra.  
Profesora Guía y Tutora

---

Oscar Molina Molina, Arq.  
Jefe Sección de Mantenimiento y Construcción  
Oficina de Servicios Generales  
Universidad de Costa Rica

---

Micela González Guevara  
Candidata

---

# INDICE DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>HOJA DE APROBACIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE GRAFICOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>I. FUNDAMENTACION TEORICA DE VARIABLES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>20</b>
1.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	20
1.1.1 <i>El liderazgo</i> .....	22
1.1.2 <i>La motivación</i> .....	25
1.1.3 <i>Las relaciones interpersonales</i> .....	27
1.2 INDUCCIÓN .....	29
1.2.1 <i>Importancia de la inducción</i> .....	32
1.2.2 <i>Fundamento psicosocial de la inducción</i> .....	34
<b>II. DIAGNOSTICO DE LA SECCION DE MANTENIMIENTO DE LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES</b> .....	<b>36</b>
2.1 RESEÑA HISTORICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA .....	36
2.1.1 <i>Aspectos generales de la UCR</i> .....	37
2.1.2 <i>Estructura organizacional de la UCR</i> .....	38
2.2 SECCION DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN ...	40
2.2.1 <i>Antecedentes históricos</i> .....	40
2.2.2 <i>Misión, visión y objetivos de la Sección</i> .....	43
2.2.3 <i>Ubicación geográfica</i> .....	45
2.2.4 <i>Estructura organizativa</i> .....	46
2.2.5 <i>Recurso humano</i> .....	47
2.2.6 <i>Funciones del personal ocasional</i> .....	51

2.2.7	<i>Horarios del personal ocasional</i> .....	53
<b>III.</b>	<b>DIAGNOSTICO DEL PERSONAL OCASIONAL DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DE LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES DELA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA</b> .....	<b>55</b>
3.1	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	55
3.1.1	<i>Definición de trabajadores ocasionales</i> .....	56
3.1.2	<i>Marco jurídico que permite la contratación de trabajadores ocasionales</i> .....	57
3.1.3	<i>Proceso de reclutamiento de los trabajadores ocasionales</i> .....	59
3.2	DEBERES Y DERECHOS DEL PERSONAL OCASIONAL	69
3.2.1	<i>Deberes y prohibiciones del funcionario universitario..</i>	70
3.2.2	<i>Derechos del funcionario universitario.....</i>	73
3.3	MECANISMOS DE QUEJAS .....	75
3.4	MECANISMOS DE CONTROL, COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN .....	77
<b>IV.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DIAGNOSTICADA</b> .....	<b>80</b>
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	80
4.2	TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	81
4.3	PROCEDIMIENTO APLICADO .....	81
4.4	CARACTERISTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN..	82
4.5	ANALISIS DEL LIDERAZGO EN EL PERSONAL OCASIONAL DE LA OSG .....	88
4.6	ANALISIS DE LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL OCASIONAL DE LA OSG .....	94
4.7	ANALISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL PERSONAL OCASIONAL DE LA OSG .....	98

<b>V.</b>	<b>PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>104</b>
5.1	ASPECTOS GENERALES .....	106
	<i>Introducción</i> .....	109
	<i>I parte del Proceso de Inducción</i> .....	109
	<i>Convocatoria</i> .....	110
	<i>Datos que necesita conocer el funcionario que va a dirigir el Proceso de Inducción</i> .....	111
	<i>Recomendaciones</i> .....	113
	<i>Condiciones básicas para el desarrollo de la propuesta</i> .....	116
	<i>Organización y presupuesto</i> .....	117
	<i>Duración de la inducción</i> .....	118
	<i>II parte del Proceso de Inducción</i> .....	120
	<i>Influencia de la motivación en la labor cotidiana</i> .....	120
	<i>Factores que influyen en la motivación</i> .....	121
	<i>Actividades</i> .....	121
	<i>Cierre de la inducción</i> .....	125
	<i>Evaluación del proceso</i> .....	125
	<i>Logros y beneficiarios</i> .....	126
	<i>Algunas recomendaciones por considerar en el Proceso de Inducción</i> .....	127
	<i>Pasos a seguir</i> .....	128
	<i>Síntesis de los objetivos buscados por medio del Proceso de Inducción</i> .....	128
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>130</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>133</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>136</b>

## LISTA DE GRAFICOS

---

GRAFICO No.		PAGINA
1.	Clasificación por género del personal ocasional .....	83
2.	Distribución por edad del personal ocasional .....	84
	(noviembre 2002)	
3.	Nivel de estudios académicos del personal ocasional .....	86
	(noviembre 2002)	
4.	Clasificación por tiempo de servicio del personal ocasional ....	87
	(noviembre 2002)	
5.	Aspectos relevantes del liderazgo del personal ocasional .....	90
	Toma de decisiones (noviembre 2002)	
6.	Aspectos relevantes del liderazgo del personal ocasional .....	91
	Trabajo en equipo (noviembre 2002)	
7.	Aspectos relevantes del liderazgo del personal ocasional .....	92
	Apoyo al personal (noviembre 2002)	
8.	Aspectos relevantes de la motivación del personal ocasional ..	95
	Trabajo con los compañeros (noviembre 2002)	
9.	Aspectos relevantes de la motivación del personal ocasional ..	96
	Apoyo del sistema (noviembre 2002)	
10.	Aspectos relevantes a las relaciones interpersonales del	
	personal ocasional	
	Valores y actitudes (noviembre 2002) .....	99
11.	Aspectos relevantes a las relaciones interpersonales del	
	personal ocasional	
	Personal-Coordinador (noviembre 2002) .....	100
12.	Aspectos relevantes a las relaciones interpersonales del	
	personal ocasional	
	Actitud entre compañeros (noviembre 2002) .....	102
13.	Personal ocasional nuevo que ha ingresado en el 2003 .....	107



## LISTA DE FIGURAS

---

FIGURA No.		PAGINA
1.	Factores que afectan en el clima organizacional .....	30
2.	Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la Oficina de Servicios Generales de la UCR .....	62
3.	Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR .....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS

---

ASPROFU	:	Asociación de Profesores y Funcionarios Universitarios
INA	:	Instituto Nacional de Aprendizaje
INS	:	Instituto Nacional de Seguros
OSG	:	Oficina de Servicios Generales
OT	:	Ordenes de Trabajo
SINDEU	:	Sindicato de Empleados de la Universidad de Costa Rica
UCR	:	Universidad de Costa Rica

## LISTA DE ANEXOS

---

ANEXO No.	PAGINA
1. Organigrama de la Universidad de Costa Rica .....	137
2. Ubicación y distribución geográfica de la OSG .....	138
3. Mapa del <i>Campus</i> universitario .....	139
4. Anuncio de reclutamiento de la OSG, Periódico La Nación .....	140
5. Fórmula para reclutamiento interno de personal ocasional. Contrato de trabajo .....	141
6. Aviso sobre plazas vacantes, Oficina de Recursos Humanos de la UCR .....	142
7. Anuncio de reclutamiento de la Oficina de Recursos Humanos, Periódico La Nación .....	143
8. Políticas y criterios para el reclutamiento y selección del personal administrativo .....	144
9. Oferta de servicios .....	145
10. Oferta de servicios para conserje .....	146
11. Oferta de servicios para guarda .....	147
12. Oferta de servicios para trabajador agrícola .....	148
13. Oferta de servicios para oficinista .....	149
14. Convocatoria a citas .....	150
15. Calificación prueba de mecanografía .....	151
16. Pre-Oferta de servicios .....	152
17. Formulario de referencias laborales .....	153
18. Formulario P-18 Oferta de Servicios .....	154
19. Formulario P-30 Registro de elegibles interno .....	155
20. Entrevista aplicada a los Coordinadores .....	156
21. Cuestionario aplicado al personal ocasional .....	157
22. Programa de actividades del Proceso de Inducción .....	158
23. Instrumento de evaluación del Proceso de Inducción .....	159
24. Metodología y cuadro de resumen .....	160

## RESUMEN

---

González Guevara, Micela

Personal Ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la Oficina de Servicios Generales de la Universidad de Costa Rica: Análisis del Clima Organizacional.

Trabajo final de graduación. Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

San José, Costa Rica: M. González G., 2003. 160 h.: 17 il. - 49 refs.

Esta investigación pretende determinar de que manera influyen el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales en el clima organizacional del personal ocasional de la Sección de Mantenimiento de la OSG, lo anterior con el fin de poder plantear un proceso que ayude a mejorar el mismo, así como dar herramientas para generar mayor identificación y compromiso con la Institución.

Por ser la UCR una institución autónoma y estar sujeta al presupuesto de la Administración Pública y su política, no cuenta con el presupuesto apropiado para contratar a este personal a través de la Oficina de Recursos Humanos y así puedan gozar de las mismas garantías y privilegios que el de los demás compañeros de trabajo, por lo que esta desigualdad ha presentado problemas a nivel de liderazgo, desmotivación y roces en sus relaciones interpersonales.

El tipo de investigación que se realiza es descriptivo, en ella se escogen tres variables principales para el estudio: el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales, para reconocer la influencia de las mismas en el clima organizacional. Cada una de ellas se analizó por medio de técnicas cuantitativas como los cuestionarios y se complementa con técnicas cualitativas como las entrevistas. La información obtenida es codificada, graficada e interpretada en el caso de las preguntas cerradas; la información abierta fue analizada a la luz de los resultados de los cuestionarios. La muestra está constituida por 55 ocasionales, 10 coordinadores y la Jefatura de la Sección y la Unidad.

Los resultados obtenidos demuestran que se cuenta con el apoyo de los coordinadores en las labores y éstos promueven el trabajo en equipo; sin embargo, se les critica la actitud autoritaria, ya que no toman en cuenta otros criterios para tomar decisiones, generando individualismo e indiferencia en los objetivos propuestos.

En cuanto a la motivación, este personal refleja motivación de trabajar para la UCR; no obstante, por ser las condiciones de contratación tan desiguales con el resto del personal permanente de la Institución, hacen que además de desmotivación, se generen roces en las relaciones interpersonales, así como un ambiente organizacional poco saludable. Esto secundado por la falta de estabilidad laboral, provoca mucha incertidumbre, poca confianza y sobre todo un ambiente competitivo y desleal entre los mismos.

Una vez terminado el análisis de las variables se plantean las siguientes recomendaciones: dar capacitación a los coordinadores, en temas que requieren de mejoramiento, como liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros, para fortalecer el vínculo de ellos con el personal a su cargo. Gestionar ante las autoridades la solicitud de mayor apoyo presupuestario, para brindar a este personal mecanismos de identificación, participación en algunos derechos de la Convención Colectiva de Trabajo de la UCR, como servicios de salud, participación en la Junta de Ahorro y Préstamo, así como mayor estabilidad laboral.

Para finalizar se adjunta en la investigación una propuesta de un Proceso de Inducción Intensivo que como fin último sea el lograr mayor identificación de este personal hacia la Institución, mayor motivación y por consiguiente mayor compromiso laboral, todo esto en busca de mejorar el clima organizacional de este personal en particular.

Palabras clave: UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, CLIMA ORGANIZACIONAL, INDUCCIÓN, LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, RELACIONES INTERPERSONALES

Directora de la Investigación: Dra. Flory Fernández Chaves

Unidad Académica: Sistema de Estudios de Posgrado, Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

## INTRODUCCION

---

La administración de recursos humanos se torna cada vez más importante en la actualidad, como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas. Se están generando nuevos estilos de vida, personas que se preocupan por su desarrollo intelectual, cambios en los valores como empleados, intereses dominantes por mantener bajo los costos, entre otros. Por lo que es tarea de todos las autoridades de la empresa velar por que haya una mejor productividad, eficiencia y eficacia en el desempeño en el trabajo.

Por encontrarnos en este momento en un proceso de cambio, rumbo a la globalización, día a día es más importante que haya una buena administración de personal. Se requiere que los empleados obtengan el conocimiento y habilidades básicos necesarios para desempeñar su trabajo y por lo tanto sentirse motivados, por ello los gerentes deben de reconocer que para obtener un desempeño óptimo y una mejor toma de decisiones en las empresas se requiere de un cambio de actitudes y hábitos de interacción entre los individuos integrantes de la organización, o sea, se debe de trabajar para que haya un buen clima organizacional.

Una vez implementado el cambio, los miembros de la empresa estarían dentro de una estructura mental apropiada para resolver problemas, afrontar conflictos, formular políticas y manejar más eficazmente los asuntos operacionales. Sin embargo, aún esta no es la realidad en las empresas, aún sigue siendo prioritario para las organizaciones el rendimiento y aumento en las utilidades, dejando de lado el factor humano.

La Universidad de Costa Rica (UCR) no escapa a la realidad de la situación descrita, máxime si se toman en cuenta consideraciones como:

⇒ Es el principal ente de educación superior, que cuenta con la infraestructura más grande del país a nivel educativo, en constante cambio y mantenimiento.

⇒ Cuenta con un equipo laboral interdisciplinario y con diferentes expectativas laborales.

⇒ Presta servicios múltiples a nivel nacional, tanto dentro como fuera del *Campus* universitario.

⇒ Por contar con un horario de atención variado, se requiere de una disposición de personal de mantenimiento que se desarrolle en forma eficaz, eficiente y en el momento que se requiere.

La Oficina de Servicios Generales (OSG) de esta institución que es la encargada de velar por darle mantenimiento a todos los bienes muebles e inmuebles, ha hecho esfuerzos por generar en las mentes de los empleados nuevos, un sentimiento de confianza e identidad con la Institución, promovido a través de una comunicación estrecha con sus jefes inmediatos, sentimientos de pertenencia con la Universidad.

Sin embargo, estos esfuerzos no resuelven el problema de fondo que tiene la UCR y específicamente la OSG, cuyas deficiencias radican en:

⇒ Acciones negativas de los empleados ocasionales, a raíz de una cultura y valores que difieren del empleado universitario permanente.

⇒ Ausencia de motivación y confianza por considerarse ajenos a la Institución, sin una identidad institucional definida.

⇒ Clima y cultura del grupo pesimista por contar con pocas expectativas de estabilidad laboral.

⇒ Baja autoestima por considerarse personal de tercera y cuarta categoría.

En este sentido la investigación se dedica a la búsqueda de una solución a la problemática planteada, logrando dar un aporte válido, no solo para la Universidad en mención, sino también para otras instituciones públicas que en su propia estructura posea una OSG, cuyas actividades impliquen un personal que debe brindar servicios tan diversos a una organización que por su constitución misma sea tan interdisciplinaria.

Las metas están orientadas en ese sentido, en poder brindar una herramienta con fundamentos teóricos para atacar el fenómeno descrito en la OSG, como puede ser un proceso de inducción y que a la vez se puede aplicar a otras instancias, como una base para el establecimiento de un proceso de manejo de personal que genere mayor motivación y compromiso de ser empleados universitarios.

Este interés ha sido la razón principal de la escogencia del tema, cuyo objetivo primordial es coadyuvar al mejoramiento del clima organizacional del personal ocasional de la Sección de Mantenimiento de la OSG, proponiendo un proceso de inducción apropiado, que permita que estos empleados obtengan el conocimiento y habilidades básicas necesarias para desempeñar su trabajo y por lo tanto sentirse motivados.

Por ser la UCR una institución con múltiples ambientes y servicios, es la razón principal por la que se considera importante efectuar en ella esta investigación, sin dejar de mencionar que como empleada de esta Institución, la investigadora cuenta con acceso a la información y a la vez cercanía con los empleados de la OSG, personal con más relación al usuario, en diferentes campos y momentos simultáneamente.

Investigar sobre el clima organizacional de esta población en particular, es un factor que considera de gran utilidad actualmente, ya que hasta el momento no se ha efectuado ningún estudio al respecto. Solo conociendo las debilidades y virtudes con que cuenta un departamento en su toma de decisiones, manejo de liderazgo, motivación, etc., se podría garantizar un mejor rendimiento e identificación como empleados universitarios; actitudes que la investigadora, como psicóloga de base, se considera importante para poder comprender al ser humano como un todo.



Dentro de los alcances de esta investigación se pretende primeramente conocer el grado de motivación y la calidad del ambiente laboral de estos empleados, para poder hacer las recomendaciones apropiadas y a la vez diseñar un proceso de inducción en donde los empleados ocasionales de la Sección de Mantenimiento de la OSG obtengan mayor confianza, seguridad e identidad de ser servidores de tan importante centro de educación superior.

El implementar la propuesta no es una tarea fácil, ya que dentro de sus limitaciones se podrían señalar las presupuestarias y voluntad administrativa que podrían impedir su aplicación, ya que al igual que muchas otras organizaciones, la UCR busca una disminución de costos, dejando de lado la capacitación, estímulos y el respectivo proceso de inducción del personal.

Sin embargo, los aportes de la investigación permitirán llegar más allá del ámbito del objeto de estudio, contribuyendo a la vez con un instrumento aplicable no solo a las instancias de educación superior que cuentan con un sistema como el de la UCR, sino también a otras instituciones de orden público y privado.

El objetivo general es analizar cómo el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales afectan el clima organizacional del personal ocasional de la Sección de Mantenimiento de la OSG de la UCR, para diseñar como propuesta un proceso de inducción que les genere mayor identidad y compromiso universitario.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Evaluar como las características del liderazgo, motivación y relaciones interpersonales afectan el clima organizacional y como éstas se ven afectadas positivamente en un proceso de inducción.
2. Identificar los aspectos que limitan o constriñen el reclutamiento de los funcionarios ocasionales de la Sección de Mantenimiento de la OSG, a través del proceso de Reclutamiento y Selección de la Oficina de Recursos Humanos en la UCR.

3. Determinar los factores que inciden positiva o negativamente en el quehacer del personal ocasional de la Sección de Mantenimiento de la OSG en el *Campus* universitario.
4. Analizar el estilo de liderazgo ejercido y su influencia en la motivación y en las relaciones interpersonales de este personal.
5. Diseñar una propuesta que como resultado genere mayor motivación, mayor identidad y mayor compromiso de estos servidores universitarios y recomendar acciones que permitan coadyuvar al mejoramiento del clima organizacional de esta Sección.

En el primer capítulo, “Fundamentación teórica de variables que afectan el clima organizacional”, se abordan los conceptos que permitirán obtener una visión más clara de las herramientas que se van a utilizar para alcanzar los objetivos de esta investigación. Se abordan los temas de: liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, inducción, la importancia y el fundamento psicosocial del mismo, así como todos estos elementos influyen en el clima organizacional de una organización.

En el segundo capítulo “Diagnóstico de la Sección de Mantenimiento de la OSG”, se abarcan los antecedentes tanto de la UCR, como de la OSG, así como información específica de la Sección de Mantenimiento y Construcción, como jefatura inmediata de la población en estudio.

En el tercer capítulo “Análisis del personal ocasional de la Unidad de Mantenimiento de la OSG de la UCR” se desarrolla la situación actual del personal ocasional, la forma de contratación, las condiciones laborales y como todos estos factores afectan a estos funcionarios en su rendimiento e identificación laboral.

En el cuarto capítulo “Análisis de la situación diagnosticada”, se resumen los resultados de los instrumentos aplicados, en donde se detallan las fortalezas y debilidades, así como la percepción que este personal tiene de Institución.

En el quinto y último capítulo “Propuesta para mejorar el clima organizacional”, se presenta un Programa de Inducción intensivo cuyo fin sea el que este personal logre mayor identificación y compromiso con la UCR. También se proponen algunas consideraciones, que además de complementar este proceso, sirvan de herramientas para lograr a nivel general de la Sección sentimientos de solidaridad y satisfacción por laborar en una Institución como la UCR.

## CAPITULO I

### FUNDAMENTACION TEORICA DE VARIABLES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 1.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante, por la naturaleza del presente trabajo de investigación, establecer claramente que se entiende por clima organizacional. Referirse a clima organizacional implica considerar el ámbito en que se desarrolla el ser humano en el lugar de trabajo, conocer la interacción de los sujetos que conforman la organización: usuarios, compañeros de equipo, administrativos y otras personas ligadas a este campo, quienes operan en forma directa e indirecta.

El clima organizacional representa la forma de vida de la organización, suele tener una influencia vital en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores y de acuerdo con Bergeron el clima organizacional es:

*“Un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tal como la perciben los miembros de la organización e influyen en el comportamiento, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros”<sup>1</sup>.*

La Universidad como toda “organización”, entendiendo ésta como “*un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas*”<sup>2</sup> está inmersa dentro de todo un enfoque administrativo, que a través de la OSG y específicamente la Sección de Mantenimiento es a la que le corresponde supervisar y dar garantía de los servicios de mantenimiento de los bienes inmuebles dentro del *Campus* Universitario y fuera de él.

---

<sup>1</sup> Berjeron, J.L. Los aspectos humanos de la organización. ICAP, pág. 300, (1983)

<sup>2</sup> Chester, B., Citado por Idalberto Chiavenato Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, pág. 5, (1999).

La actitud de los miembros que conforman el personal ocasional de la OSG, la energía, la decisión y la estabilidad emocional, entre otros aspectos, contribuyen de manera totalmente distinta al percibir el ambiente de la administración. Condicionada por una serie de factores, situaciones y características, aspectos que de una u otra forma inciden en la productividad de la organización.

López Avendaño en su estudio del clima organizacional de la Universidad, indica:

*“... Al no existir objetivos compartidos por la mayoría, para promover el desarrollo de la organización, cada quien realiza su trabajo individualmente y según sus criterios. Lógicamente el medio no es propicio para la cooperación y como consecuencia tampoco para el trabajo en equipo. Si a esto se añaden las disfuncionalidades de personalidad en el nivel individual, la atmósfera laboral adquiere caracteres cerrados más que de apertura y de dispersión más que de cohesión. Este clima es propicio para la apatía, poco compromiso y relaciones interpersonales deterioradas”<sup>3</sup>*

Por lo que se puede anotar que el clima organizacional de un centro educativo es un conjunto de rasgos complejos que lo identifican en su propio contexto, ya que su actuación incide en todos los procesos de gestión del mismo. En estudios realizados entre ellos el de la Follette y Sims (1975), citados en Rodríguez (1983)<sup>4</sup> se ha demostrado que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Según el estudio citado el clima determina el grado de satisfacción de los trabajadores; si estos perciben un clima positivo para trabajar, mayor satisfacción lograrán en la organización.

Diferentes teorías sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones afirman que el clima organizacional influye en la satisfacción de los individuos en el trabajo, en el sentido de que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Frecuentemente, se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. El clima determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción.

---

<sup>3</sup> López, O. El Clima organizacional en la Universidad de Costa Rica, Revista Educación No. 23, págs. 105-119 (Especial 1999)

<sup>4</sup> Rodríguez, H., Motivación y Clima organizacional un estudio sobre la relación entre ambas variables, Trillas, pág. 102, (1983)

Así el clima organizacional constituye la personalidad de la institución que determina y condiciona el comportamiento de las personas. Es importante que la organización posea un ambiente laboral agradable donde el individuo se sienta útil, responsable y motivado para alcanzar mayor productividad y que además desarrolle el potencial en el desempeño de su trabajo en forma eficaz y eficiente.

El clima organizacional representa la reunión de múltiples aspectos compuestos por variadas interrelaciones y diversidad de protagonistas que de una u otra forma representan características diferentes.

### 1.1.1 EL LIDERAZGO

Existen diversas definiciones de liderazgo, pero muchas de ellas coinciden en que el liderazgo implica un proceso de influencia. Así lo definen Koontz y Weihrich: *“es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”*<sup>5</sup>

En forma semejante Stephen Robbins expone que : *“liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas”*<sup>6</sup>

El liderazgo puede manifestarse de manera formal, en donde se requiere de una autoridad formal dentro de la organización. No obstante, no todos los/as líderes son administradores/as, ni todos los/as administradores/as son líderes, pues el solo hecho de ostentar ciertos derechos formales, no garantiza que sean líderes efectivos. También puede presentarse el liderazgo informal, que consiste en el surgimiento de una persona en el interior del grupo, que adquiere con frecuencia mucho poder informal.

El liderazgo en la organización se refleja como una red de datos que dirige el comportamiento del ser humano, el cual tiene un impacto significativo para guiar al grupo a

<sup>5</sup> Koontz M. y Weinrich, H. Administración. Mc Graw Hill, 3era. ed., pág. 4, (1999)

<sup>6</sup> Stephen, R. Comportamiento organizacional, Teoría y Práctica. San Diego State University. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A., pág. 382, (1996)

alcanzar sus objetivos, que no depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, sino de características personales. Sin olvidar que dichos comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Chiavenato al respecto indica :

*“el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación. Es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas de una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”<sup>7</sup>*

En nuestras instituciones educativas, existe una carencia de liderazgo, los administradores están más preocupados por realizar labores administrativas rutinarias de papeleo, ejecución de normas, reuniones, que no permiten cumplir eficientemente con las metas y propósitos.

*Como bien lo indica López; en la UCR “existe la idea de la necesidad de estimular un tipo de liderazgo para facilitar la mayor participación en la definición conjunta de metas, pudiéndose indicar sin lugar a dudas la importancia de desarrollar acciones para fortalecer el liderazgo en la institución y que permitan a las jefaturas estimular procesos de cambio institucional”<sup>8</sup>*

El liderazgo es eficaz cuando la persona en este caso el coordinador de sección, logra que se delegue responsabilidades, logra consolidar en la institución un equipo fuerte de trabajo, confía en sus colaboradores, les permite autonomía y tomar decisiones. Es la persona que moviliza todos los recursos para lograr los objetivos, logra que sus colaboradores se sientan parte de la institución, es decir, logra una gran cohesión grupal y apoyo en la organización. Características básicas que deben de estar incorporadas en los coordinadores de sección de la Sección de Mantenimiento de la OSG, para lograr un eficiente desempeño en trabajo de equipo.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, al respecto expresan : *“el liderazgo es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente*

<sup>7</sup> Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la Administración. Mc Graw Hill, pág. 173, (1999)

<sup>8</sup> López, O. El Clima organizacional en la Universidad de Costa Rica, Revista Educación No. 23, págs. 105-119. (Especial 1999)

*para lograr las metas del grupo*”<sup>9</sup>. Estos autores señalan que hay varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo, entre los cuales se encuentran :

- El autoritario : el líder autocrático, ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener, reconocer recompensas y castigos.
- El democrático o participativo : consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.
- El líder liberal : o de “rienda suelta” utiliza muy poco su poder, si es que lo hace ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa.

Robbins citando a Rotter indica que en las instituciones educativas, el administrador vive cotidianamente sumergido en un mar de papeles, pues hay demasiada burocracia. Se dejan aspectos de lado como el liderazgo eficaz. La UCR, por su parte no está eximida de esto, ya que favorece el exceso de papeleo, reuniones, comisiones y trámites, lo que ocasiona en los funcionarios que tienen a su cargo un personal, como es el caso de los coordinadores de Sección, que no puedan darle seguimiento y evaluar más de cerca el desempeño del personal ocasional.

Ya se sabe que la UCR es percibida como altamente burocratizada, formalista, reglamentista, rígida y otros aspectos más, por lo que el personal encargado de liderar y específicamente el coordinador de cada sección de la OSG, se ve afectado de todos estos factores, lo que les obliga a cumplir con las gestiones de carácter administrativo, generando mayor apatía, individualismo, desmotivación y otros problemas igualmente importantes en el personal a su cargo.

Si se logra modificar el estado actual de la UCR, en lo que a la administración se refiere, se podría alcanzar un buen liderazgo. Se podría contar con líderes cuya participación consista

---

<sup>9</sup> Koontz M. y Weinrich, H. Administración. Mc Graw Hill, 3era. ed., pág. 491, (1999)



en guiar y motivar a su personal y esto a su vez ayudaría a formar un equipo efectivo de trabajo, para así alcanzar los objetivos deseados y lograr la cohesión en la organización.

### 1.1.2 LA MOTIVACIÓN

La motivación conlleva a un sinnúmero de actuaciones dentro del ser humano, para responder a las necesidades como parte del comportamiento que expresa diariamente el individuo, estas necesidades son cambiantes y a la vez evolucionan con el desarrollo de la sociedad. Las necesidades vistas como impulsos del hombre y satisfechas de diferentes formas, son un deseo, una aspiración del hombre.

Amstrong citando a Peters señala lo siguiente: *“Confíe en las personas y trátelas como a adultos, entusiásmelos, mediante un liderazgo dinámico e imaginativo desarrollo y demuestre una obsesión por la calidad, hágalos sentir que la empresa es de ellas y su fuerza de trabajo responderá con compromiso absoluto”*<sup>10</sup>. Es importante considerar que la motivación puede llegar a canalizar y lograr un efecto positivo en los impulsos y necesidades de este personal.

Al percibir el ambiente los empleados lo evalúan en función de sus valores, deseos de los que consideren justo y equitativo, esa evaluación subjetiva es el nivel de satisfacción que ejerce influencia en otros fenómenos laborales como rotación, ausentismo, motivación, rendimiento.

Al respecto, Jiménez señala que *“la motivación es la fuerza del impulso hacia la acción, que surge como expresión de las necesidades, y por tanto, son personales e internas y pueden variar de persona a persona”*<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Armstrong, M. Gerencia de recursos humanos : integrando el personal y la empresa. Legis Fondo Editorial Bogotá, pág. 72, (1991)

<sup>11</sup> Jiménez, W. Motivación y liderazgo. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, pág. 15, (1992)

Así desde el hombre primitivo, *homo hábilis*, hasta la actualidad, la nueva era de la información y del conocimiento, la especie humana, *homo sapiens* se pone de manifiesto una diversidad de necesidades, desde el ámbito fisiológico hasta el psicológico. En este accionar es que cada uno de los coordinadores deben conocer los elementos que motivan a su personal para el logro de los objetivos y que redunde en el proceso laboral diario.

McGregor identifica “*dos tipos diferentes de relaciones motivacionales : los premios y castigos llamados extrínsecos, es decir, que son características del medio ambiente, y tienen una relación directa con la conducta y las compensaciones intrínsecas, son inseparables de la actividad misma, porque el premio consiste en la realización del objetivo*”<sup>12</sup>.

El empleado de mantenimiento que labora en el *Campus* universitario si muestra una motivación interna para desempeñarse de la mejor forma posible y lograr sus metas propuestas, ese sería el premio a sus esfuerzos, mientras que la motivación que le da el medio ambiente está relacionada con su labor cotidiana que recae en un premio: el salario.

Según Davis y Newstrom “*aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado, la tarea de un administrador es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo*”<sup>13</sup>

Los autores citados concuerdan en que la motivación es un impulso que el ser humano genera para satisfacer las necesidades; a la vez que éstas varían de acuerdo al individuo. Desde esta perspectiva, se podría decir que lograr que todo un personal se sienta motivado, en una institución tan interdisciplinaria como la UCR y específicamente con personal tan variado como la OSG, no es tarea fácil, se requiere de mecanismos variados, con avances por metas y principalmente proyección a largo plazo.

<sup>12</sup> McGregor, D. El administrador profesional, Diana, pág. 25, (1986)

<sup>13</sup> Davis K., Newstrom J. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill, 8va. ed., pág. 116, (1997)

### 1.1.3 LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales en las organizaciones conllevan al comportamiento del ser humano que se manifiesta en forma satisfactoria o insatisfactoria y lo predisponen a comportarse de cierta forma. El trabajo se considera parte importante de la vida de la especie humana; asimismo, las relaciones interpersonales en el trabajo son un elemento indispensable para que el individuo se sienta parte de la organización, ya que influye directamente en su vida.

Arroyo define las relaciones interpersonales como *“la interacción de una persona con al menos otra persona dentro de la organización, producto de una necesidad, interés o la proximidad física”*<sup>14</sup>

Según este autor, el que cada miembro de la organización educativa considere sus propias características como persona y las de sus compañeros de trabajo, permitirá desarrollar relaciones humanas efectivas. Estas características como persona están relacionadas con las actitudes, las percepciones, los valores, la comunicación y la motivación.

La percepción en las relaciones humanas se delinea como la forma en que, siguiendo un patrón, interpretamos y organizamos las sensaciones y estímulos generados por los miembros de la organización. Los valores representan los principios y postulados básicos que orientan o guían las creencias, actitudes de una persona. Las personas cuentan con dos tipos de valores, a saber: los periféricos, entre estos podrían estar la puntualidad, la lealtad, el éxito, la flexibilidad y la ambición; por lo general son susceptibles al cambio. Los centrales, se pueden citar los siguientes: honradez, justicia, solidaridad, justicia entre otros y que por lo general son pocos susceptibles al cambio.

Es importante que el coordinador de sección considere los valores de su personal y pueda identificarlos, dado que el desarrollo de sus actividades de capacitación puedan tener

---

<sup>14</sup> Arroyo, J.A. Gestión de relaciones humanas en las organizaciones educativas, pág. 12, (1999)

influencias significativas en el cambio de algunos valores periféricos necesarios para la organización y no así para los centrales en lo que se ha comprobado que solo las intervenciones del padre, del cónyuge, de un amigo o de una experiencia religiosa profunda, pueden llegar a alguna modificación de ellos.

La comunicación puede ser diferenciada como el proceso o flujo que implica intercambio de información entre dos o más personas. En las organizaciones la comunicación es un mecanismo vinculante de los diversos subsistemas, pues coadyuva a coordinar tareas y actividades dentro de la organización y entre estas.

La motivación del personal es fundamental en el desarrollo de las relaciones humanas, se puede definir como aquella necesidad o impulso por satisfacer.

Las organizaciones deben cumplir sus objetivos de manera eficiente y eficaz, para superar los retos que les exigen los ambientes cambiantes en los cuales se encuentran inmersas. Para ello deben utilizar de manera óptima todos sus recursos, y dentro de éstos, el personal con que cuentan, que a su vez buscan alcanzar ciertos objetivos de manera individual. Esta situación permite que los individuos reciban la influencia de diversos factores para encontrar satisfacción en su trabajo y poder permanecer en este de manera tal que, además de conseguir sus propósitos, puedan cumplir con las metas de la organización.

En la próxima figura, se sintetiza como estas cinco características propias de cada una de las personas, de las que ya se hizo mención, como son los valores, la actitud, la motivación, la percepción y la comunicación, afectan y están estrechamente relacionadas en las relaciones interpersonales, ya que un buen manejo de las mismas podrían desarrollar relaciones humanas efectivas en toda organización. Y de acuerdo con esta investigación, se denotará como el liderazgo y la motivación en conjunto con las relaciones interpersonales, afectan el clima organizacional de cualquier organización y en nuestro caso en particular, al personal ocasional de la Unidad de Mantenimiento de la OSG de la UCR.

Por ser la OSG una Unidad con múltiples ambientes y servicios, es de vital importancia que haya un buen manejo de liderazgo, relaciones interpersonales aceptables y una motivación apropiada, para que sea esa la imagen que proyecten al usuario externo de la Universidad y principalmente generar internamente una mejor calidad laboral.

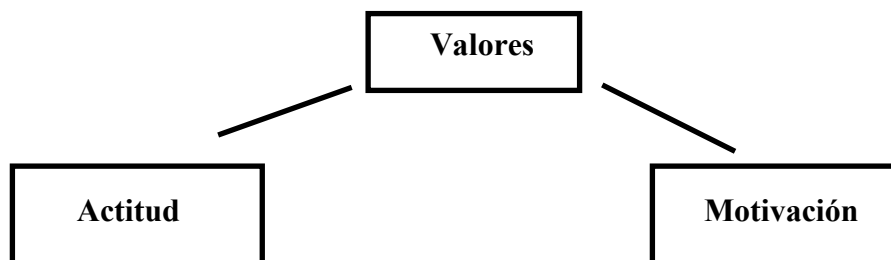
## 1.2 INDUCCIÓN

De acuerdo con la bibliografía consultada se entiende por inducción un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera que les permitan familiarizarse lo antes posible con ella y que conozcan entre otras cosas, el clima de la organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y puestos.

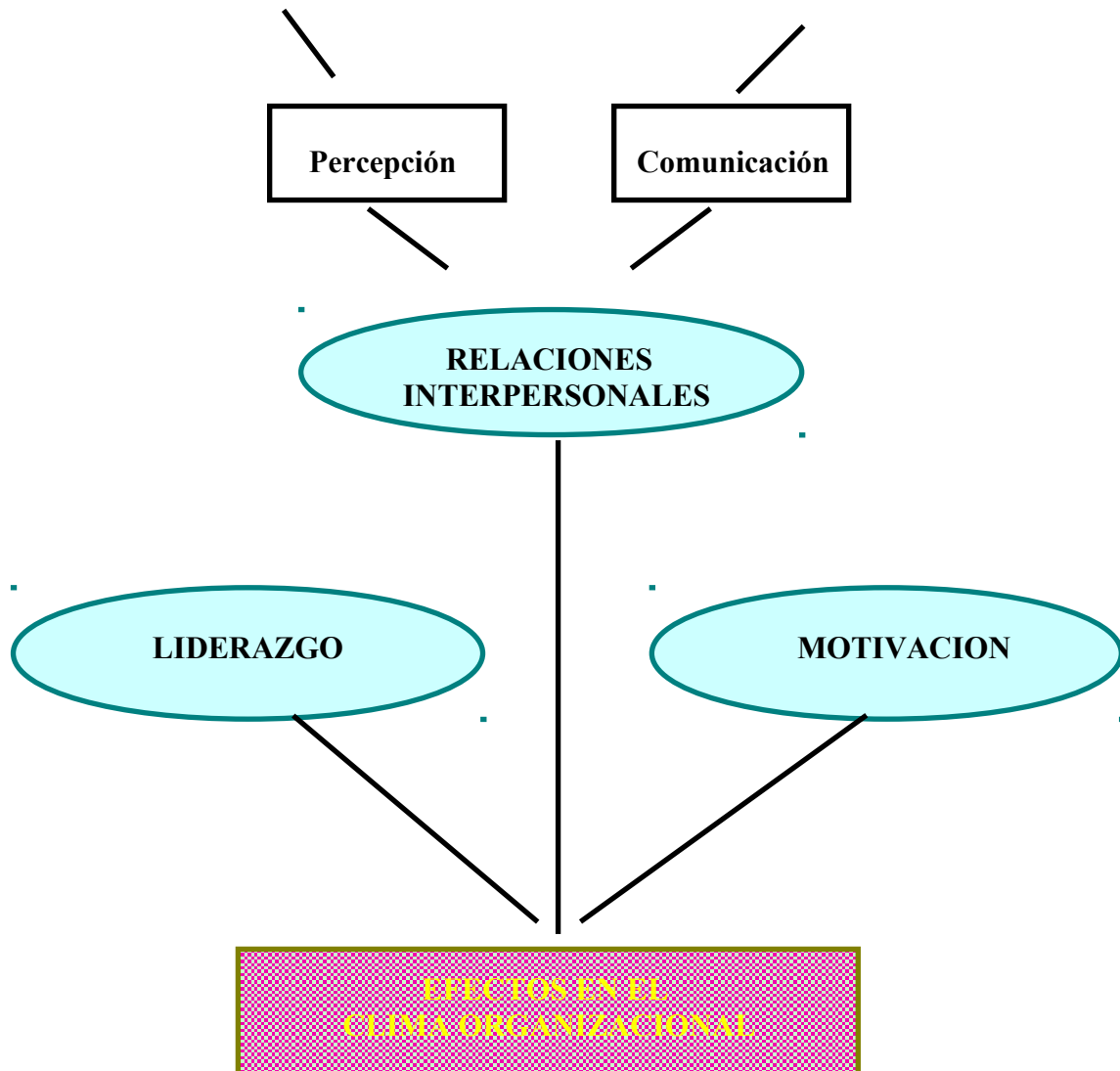
Según Carpio la inducción es *“El proceso de ayudar a un nuevo trabajador a ajustarse, a su labor y sentirse cómodo en su nuevo empleo”*<sup>15</sup>

Es importante indicar que todo individuo es único y aunque en alguna medida esté debidamente acreditado para desempeñar un puesto, no debe dejarse de lado la necesidad de proporcionarle la información básica para que se adapte de la mejor manera a la organización. Debe procurarse la disminución de la ansiedad que se genera en los primeros días de trabajo y procurar ante todo el fortalecimiento de las relaciones de la organización con su fuerza de trabajo.

**FIGURA No. 1**



<sup>15</sup> Carpio, A. El ABC de los recursos humanos. Editorial Guayacán, pág. 55, (1999)



*Fuente: Aporte de la investigadora*

Por su parte Dessler, afirma que “*el fortalecimiento de esta relación podrá incrementar el compromiso de la persona con la organización y asegurar una conducta consistente y predecible al modelar las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la institución*”<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Dessler, G., *Administración de personal*, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., pág. 104, (1991)

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización, que utiliza la institución con sus miembros, que inculca en todos los empleados las actitudes, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la institución. Si se maneja adecuadamente, la inducción inicial puede ayudar a reducir el nerviosismo de los primeros días, así como la ansiedad que la persona podría experimentar al iniciar sus labores.

Actualmente la UCR, no posee un proceso de inducción individualizado al empleado nuevo, sino que cuenta con un Programa de Orientación e Inducción al Funcionario Universitario, dirigido por la Oficina de Recursos Humanos, que se le aplica al mismo cuando éste tiene mínimo seis meses de estar incorporado en la Institución, considerándose en algunas ocasiones a destiempo e inoportuno. Su principal objetivo es orientarlos e inducirlos únicamente a la Universidad como institución, delegando la responsabilidad a las unidades académicas para que induzcan al nuevo empleado, ya específicamente a su puesto de trabajo.

Razones presupuestarias y estructura interna de la Universidad, como es la gran cantidad de rotación de personal en que ésta se ve inmersa, son las principales razones por las que no se les puede ofrecer a los funcionarios nuevos un proceso de inducción el primer día laboral y aún en la mayoría de las diferentes unidades académicas, no se tienen políticas claras en cuanto a la inducción de los nuevos funcionarios, provocando en la mayoría de los casos que éste se autoinduzca, lo que provoca mayor angustia, menos desarrollo laboral y principalmente el riesgo de una inapropiada autoinducción.

### **1.2.1 IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN**

La orientación al nuevo trabajador es de gran importancia, pues constituye una nueva personalidad dentro de ella. El nuevo servidor va a encontrarse de pronto, inmerso en un medio con normas y costumbres desconocidas para él. Es en este período donde podrá formar sus primeras impresiones sobre la institución a la que empieza a pertenecer. Una

inducción efectiva debe sacar provecho del entusiasmo del empleado, creando un ambiente institucional agradable.

Es importante destacar el hecho de que todo lo bueno que la Universidad haga, se construye bajo el aporte y fortaleza de su recurso humano, éste por lo tanto, debe ser bien atendido desde el momento mismo en que inicia su trabajo. La impresión que se tome de la institución tiene relación directa con las circunstancias bajo las cuales se instalará en ella, el trabajo que desempeñará y las relaciones funcionales con el resto del personal.

Y como bien lo dice Orozco *“El éxito del funcionario implica también el éxito de la organización. Una adecuada inducción y sobre todo su óptima planificación puede ser el primer paso en el camino hacia el logro de éste”*<sup>17</sup>

Una inducción mal planeada o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para su organización ya que será necesario empezar nuevamente todo el proceso de contratación.

Por otra parte, una inducción bien planeada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera. Esto debe conducir al mejoramiento del servicio al usuario, de las relaciones entre los empleados y de la productividad.

Como lo dice M.Cadwell : *“La meta de la inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo vivo una vez que el trabajo comience. Cuando la inducción es eficaz, el nuevo empleado será de valioso provecho para la organización”*<sup>18</sup>

La debida orientación del nuevo servidor le permitirá adaptarse a las exigencias de la organización y contribuir eficaz y eficientemente al logro de los objetivos individuales y

---

<sup>17</sup> Orozco, V. H., Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. Revista Educación 25(1), págs. 27-33, (2001)

<sup>18</sup> Cadwell, Ch., Inducción del nuevo empleado. pág. 17, (1991)



organizativos. Probablemente las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento, se satisfacen en esta fase de incorporación del servidor a la organización.

Puede afirmarse, entonces, a manera de síntesis, que un proceso de inducción de personal conlleva una serie de ventajas para la institución, entre las cuales, según Mendoza se podrían enumerar :

*“La facilidad para establecer la integración entre el personal y la institución, la educación del tiempo que normalmente tarde el trabajador en conocer las características de la organización y sus labores, la oportunidad de ofrecer a los trabajadores una visión general sobre los productos o servicios de la organización y le permite conocer la forma en que su labor encaja dentro de ésta y la facilidad para aplicar los métodos de capacitación que se puedan emplear después de la inducción...”<sup>19</sup>*

Por carecer la Universidad de Costa Rica de un proceso de inducción para los funcionarios regulares y no siendo la excepción para los servidores ocasionales, es importante reflexionar acerca de la posibilidad de contribuir a elevar el rendimiento y el grado de satisfacción que hacia el trabajo tendrían los funcionarios universitarios, si se aplicara este sistema, como alternativa para incorporar, de manera positiva, a los funcionarios a su trabajo.

### **1.2.2 FUNDAMENTO PSICOSOCIAL DE LA INDUCCIÓN**

El trabajo es natural al ser humano y es quizás el medio mas apropiado para su realización y trascendencia. Todas las personas quieren sentirse bien en su trabajo y para que esto pueda lograrse, el conocimiento de la institución, de su puesto de trabajo y las relaciones humanas son esenciales.

---

<sup>19</sup> Mendoza, A. La capacitación práctica en las organizaciones. Trillas, pág. 21, (1985)

La primera impresión de una institución, puede ser definitiva para desarrollar o no, desde el inicio de sus labores, sentimientos y actitudes de afiliación o pertenencia a la misma.

A veces por olvido o por ocupaciones del coordinador, o sencillamente por mala planificación de su trabajo, la inducción no se realiza en el mencionado momento o se diluye en otras acciones. La experiencia que se tiene sobre este asunto indica que tal situación manejada así es contraproducente, crea resentimientos y desmotivación en el nuevo empleado y además se le permite autoinducirse en la práctica, en su cotidianidad, lo cual por no tener la orientación debida le permitirá captar la realidad de lo que esperaba para comenzar su labor institucional.

Se corre el riesgo, además, de que la persona adquiera una mala imagen de la institución y por consiguiente de la eficiencia y profesionalismo de la dirección. Esta será una manera de responder a la angustia, ansiedad o incertidumbre que tiene al comenzar, lo cual varía de personalidad a personalidad, sin recibir la ayuda indicada.

Consultas hechas en la Oficina de Recursos Humanos de la UCR, dan cuenta de que en la mayoría de las diferentes unidades académicas que conforman esta organización, no se tienen claros lineamientos en cuanto a la inducción de los nuevos funcionarios y particularmente la OSG tampoco cuenta con un proceso de inducción, por lo que es necesario que se tome conciencia e iniciativa al respecto, para que el funcionario desde el primer momento en que inicie sus funciones en la institución, perciba y viva un ambiente agradable de trabajo, que le permita a su vez ofrecer un servicio de calidad en el mismo.

La Universidad, por su parte y como organización formal, requiere la imperiosa necesidad que todo funcionario que inicie sus labores, ya sea de índole administrativo o docente, conozca de la mejor manera la organización y éste a la misma, de manera tal que le permita a ambos, familiarizarse e integrarse entre sí. Dicho cometido será posible si se implementa, ejecuta y retroalimenta un adecuado proceso de inducción de personal.



## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA SECCION DE MANTENIMIENTO DE LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES**

#### **2.1 RESEÑA HISTORICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

La educación superior en nuestro país se inicia en 1814 con la creación de la casa de Enseñanza Santo Tomás. De 1843 a 1888 se transforma en la Universidad de Santo Tomás por espacio de 45 años y es clausurada por razones políticas, económicas y académicas del momento. Es hasta el 26 de agosto de 1940 en donde se funda la Universidad de Costa Rica (UCR) en la Administración Calderón Guardia.

En marzo de 1941, la UCR inicia lecciones con setecientos dieciséis alumnos y diez escuelas: Derecho, Farmacia, Agricultura, Pedagogía, Bellas Artes, Ciencias, Letras, Ingeniería, Cirugía Dental y Medicina.

Como consecuencia de su crecimiento se forman las Facultades, Escuelas y organismos que, en un inicio desarrollan sus tareas académicas sin vinculación; esto provoca la necesidad de coordinar el funcionamiento de sus diferentes partes y de establecer claramente las relaciones y las funciones de cada sistema y subsistema de la Universidad.

Desde que abre sus puertas, la UCR ha encauzado su quehacer en concordancia con una búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza, como lo reza su Estatuto Orgánico.

El desarrollo alcanzado en el presente, se ha fundamentado en una sólida formación académica, una compleja actividad investigativa y en la sistematización y extensión del conocimiento.

### 2.1.1 Aspectos generales de la Universidad de Costa Rica

La UCR dentro de sus funciones principales está la de contribuir al progreso de las ciencias, las artes, las humanidades y la técnica, así como elevar el nivel cultural de la nación costarricense, garantizar el diálogo y la libre expresión de las ideas.

La UCR, según el artículo 3 de su Estatuto Orgánico, tiene como propósitos:

*“Obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo”.*

Para este propósito, la Universidad estimula la formación de conciencia creativa, crítica y objetiva en los miembros de la comunidad costarricense, que permita a los sectores populares participar eficazmente en los diversos procesos de la actividad nacional.

Como entidad estatal de enseñanza superior, la UCR presenta una serie de características particulares, a saber:

- a. Es una institución autónoma de cultura superior, según lo establecido tanto en el artículo 4 de su Ley de Creación, así como en el artículo 84 de la Carta Magna, por lo que presenta características especiales que la hacen diferente a otras instituciones autónomas del Estado.
- b. Es una persona jurídica, porque es creada como tal por Ley de la República en 1940 y posteriormente consagrada a nivel constitucional en 1949.
- c. Goza de independencia para el desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobiernos propios. Su régimen decisorio es democrático y por consiguiente en ella las decisiones personales y colectivas se realizan con absoluta libertad.

- d. Su campo de acción alcanza las áreas del conocimiento, tomando en consideración el contexto histórico, económico, social político, cultural que la afectan, a la vez interpretar objetivamente la realidad nacional.
- e. Aunque goza de autonomía como ente público, a la Universidad la afecta la Ley de Administración Financiera de la República, en lo que se refiere al presupuesto, de la Ley General de la Administración Pública y en general, las del resto del ordenamiento jurídico nacional.
- f. Como principio fundamental de la enseñanza universitaria, la Constitución en su artículo 87 hace mención a la libertad de cátedra o libertad académica, que se refiere al derecho de dar opiniones tanto del estudiante como del profesor.

Por lo que se puede señalar que el fin de la creación de la UCR como institución docente y de cultura superior es preparar y difundir el conocimiento para el ejercicio de las profesiones, fomentar el estudio y la investigación de las ciencias puras y de los problemas que atañen a la vida política, económica y social de la nación, por medio de sus institutos o seminarios.

Sin embargo, por ser una institución autónoma, esta se rige por el presupuesto de la Administración Pública y su política, al igual que el resto de las instituciones gubernamentales, es reducir costos, no abriendo mayores oportunidades en lo que se refiere a nuevos nombramientos, tanto para personal docente como administrativo, elemento trascendental que atañe a esta investigación.

### **2.1.2 Estructura organizacional de la Universidad de Costa Rica**

La estructura organizativa de la UCR combina elementos de integración de las diversas áreas que abarca su quehacer y de participación democrática en la toma de decisiones,

mediante la representación de la comunidad universitaria en los órganos de gobierno y administración.

Para tal efecto, la propia Institución establece quienes son los entes que ordenarán y gobernarán la misma, a través de un orden jerárquico. (Ver Anexo No. 1)

En dicho anexo se muestra el organigrama de la Institución, en donde se refleja un orden vertical, siendo la Asamblea Universitaria el organismo de más alta jerarquía y la constituyen dos órganos independientes uno del otro:

- ⇒ LA ASAMBLEA PLEBISCITARIA: a la que le corresponde elegir los miembros del Consejo Universitario y el Rector.
- ⇒ LA ASAMBLEA COLEGIADA REPRESENTATIVA: entre sus funciones están la de acordar los lineamientos generales de las políticas de la Institución y actúa como Foro Universitario para conocer sobre la problemática el máximo ente universitario.

*“Una estructura de cadenas de mando más largas de lo debido, es ineficiente. Si el mensaje que va del nivel máximo de la estructura al nivel de operación o viceversa, debe viajar a través de una serie de niveles intermedios, la probabilidad de distorsión del mensaje aumenta, lo mismo que la lentitud con que viaja. A la vez que disminuye la motivación que produce el contacto cercano entre el nivel de operación y el nivel de supervisión superior”<sup>20</sup>*

Por lo que si esa situación se presenta, causaría en la UCR mayor burocracia y lentitud en sus procesos administrativos, lo que podría conllevar a una ineficiencia en la fluidez de la información, generando mayor inestabilidad en todos sus trámites.

---

<sup>20</sup> Cedeño, A. Administración de la empresa, UNED, Tercera Edición. Costa Rica, pág. 231, (1988)

La Declaración sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO, 1997) ratifica la importancia de las universidades para un desarrollo en equidad y democracia. Sin embargo, para ellos estas instituciones deben encarar su propia transformación. Así :

*“Las instituciones de educación superior deben adoptar estructuras organizativas y estrategias educativas que les confieran un alto grado de agilidad y flexibilidad, así como la rapidez de respuesta y anticipación necesarias para encarar creativa y eficientemente un devenir incierto ”<sup>21</sup>*

La UCR, a pesar de sus múltiples esfuerzos por descentralizarse, se ha caracterizado por exceso de papeleo y de trámites, inmersa en exceso de normas y reglamentos lo que ha ocasionado mayor separación e individualismo en todos los sectores que la componen -docentes, administrativo y estudiantil-.

Tanto el exceso de burocracia, como la reducción de recursos han sido características fundamentales de la Universidad en los últimos años, afectando a todos sus componentes y en todos los sentidos. No siendo la excepción el personal en estudio, el personal ocasional, que trabaja con un alto grado de incertidumbre.

## **2.2 SECCION DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION**

### **2.2.1 Antecedentes históricos**

Los servicios de mantenimiento nacen como apoyo esencial para satisfacer las necesidades de las distintas actividades de la UCR en la docencia, la investigación, la acción social y la administración.

---

<sup>21</sup> UNESCO CRESALC. Hacia una nueva educación superior. Pág. 192, (1997)



A finales de la década de los años 60, los servicios se brindan por un reducido grupo de funcionarios quienes realizan pequeños trabajos en las instalaciones que, en aquel entonces, cuenta la Institución y ubicadas donde se encuentra hoy la Plaza de la Justicia.

Una vez trasladada la UCR al cantón de Montes de Oca en 1954, se le asigna a la Sección de Mantenimiento, como centro de operaciones de los diferentes servicios, un galerón ubicado donde hoy se encuentran los edificios administrativos A, B y C. En éste se desarrollan labores de carpintería, ebanistería y otros de apoyo para los trabajos a realizar en el *Campus*.

Se cuenta con una estructura orgánica es simple, en la cual un encargado de mantenimiento funge como jefe y el resto del personal, trabajadores misceláneos, con especialidades empíricas en su mayoría y en áreas como fontanería, electricidad, soldadura, albañilería, carpintería y telefonía quienes ejecutan las órdenes dadas por su superior mediante instrucciones verbales de éste o solicitudes mediante boletas de las oficinas establecidas en aquella época.

Además, tiene a su cargo el taller que se encarga del mantenimiento de las zonas verdes y con un total de treinta y cinco funcionarios que realizan labores de mantenimiento, con una cantidad promedio de quince edificios en la Sede Central y algunas Sedes Regionales ya fundadas.

La Sección de mantenimiento depende directamente de la Vicerrectoría de Administración y mantiene una estrecha relación con la Rectoría. Los trabajos de obras menores son realizados por una oficina de Diseño y Planificación, conocida hoy como la Oficina Ejecutora del Plan de Inversiones (OEPI).

Después de 1973, la demanda de servicios se incrementa, principalmente por el crecimiento en planta física de la Institución; por eso se establecen talleres en electricidad, fontanería, pintura y soldadura y se nombran como encargados a funcionarios de mayor experiencia y

antigüedad. Esto permite agilizar la ejecución de las órdenes, pues estas son remitidas a cada encargado directamente o en coordinación con su superior.

De igual forma se va incrementando el personal a más de cincuenta funcionarios a finales de la década de los años 70. Para entonces se le conoce como Departamento de Mantenimiento y Obras Menores. Las contrataciones de Obras Menores se dejan a cargo de la Jefatura.

A inicios de la década de los 80, se promueve el desalojo de las instalaciones que alberga Mantenimiento y son trasladadas al edificio del antiguo Telar Saprissa; se iniciaría la construcción de los edificios administrativos en ese terreno. Se requiere toda la mano de obra disponible y una gran cantidad de personal ocasional para adaptar el edificio del antiguo Telar Saprissa a las necesidades de las oficinas que se trasladaría; entre ellas Correo, Seguridad y Tránsito, Almacenes y Mantenimiento.

El personal ocasional llega, con el transcurso del tiempo, a ser nombrado en plazas de la Sección, sustituyendo a jubilados; otros se nombran cargados a la partida de “Básicos de la Vicerrectoría de Administración”. Posteriormente algunas de ellas son incluidas al presupuesto de Mantenimiento.

Ya para 1983-84, se inicia la consolidación de la OSG, fundada para unir todas aquellas dependencias de servicio básico o común (Seguridad y Tránsito, Correo, Conserjería, Zonas Verdes, Mantenimiento y Transportes). Se nombra un Jefe en la OSG, quien, a mediados de esa década y junto con la Jefatura de la Sección de Mantenimiento consideran la necesidad de dividir el *Campus* universitario en sectores para efectos de brindar el servicio y asimismo distribuir al personal.

Tal acción es justificada por el crecimiento de la Institución y por considerarse que agilizaría la ejecución de los trabajos al contar con personal destacado en un sólo sitio. Se forman cuadrillas de carpinteros, albañiles, pintores y fontaneros y permanecen los talleres de Soldadura, Electricidad y Ebanistería.

Para esa misma época existían como talleres de menor cantidad de funcionarios el de Refrigeración, Equipo de Oficina y Técnicos de Telefonía, todos ellos subalternos de la Jefatura de la Sección de Mantenimiento, actualmente siguen siendo parte de la OSG.

En 1989 se crea, informalmente, el puesto de Subjefe de la Jefatura de la OSG, que llega a corto plazo a ocupar la Jefatura de la Sección de Mantenimiento. En ese mismo año se establece la Sección de Maquinaria y Equipo integrada por los Talleres de Refrigeración, Equipo de Oficina, Soplado de Vidrio y Óptica, estos dos últimos, años atrás se manejan independientemente, luego pasan bajo la administración de la OSG hasta llegar a formar parte de esa Sección.

### **2.2.2 Misión, visión y objetivos de la Sección**

Como misión la Sección de Mantenimiento y Construcción tiene establecido:

*“Satisfacer las necesidades de infraestructura en la Institución para el buen desempeño de las áreas sustantivas, mediante el uso correcto de los recursos humanos y materiales, ofreciendo productos y servicios de calidad”<sup>22</sup>*

Como se indica en los antecedentes, a partir de la década de los años 80, se introduce a la Institución un gran número de personal ocasional. Personal que actualmente, al igual que en esa fecha, se encuentra sujeto al presupuesto anual de la OSG, disminuyendo sus nombramientos de acuerdo a como se vaya agotando el presupuesto, lo que evidencia gran incertidumbre en estos funcionarios, generando mucha angustia y problemas en las relaciones interpersonales.

---

<sup>22</sup> Plan Operativo 2002, Sección de Mantenimiento y Construcción, OSG, pág. 3

Su visión es:

*“Contribuir al rendimiento de los recursos económicos, acorde con las necesidades de los tiempos actuales y proyección a futuro, con un personal altamente capacitado, motivado y orgulloso de trabajar para y por el mejoramiento de la calidad de vida y el quehacer de la Institución”<sup>23</sup>*

Por acogerse el personal de la Sección de Mantenimiento reclutado por la Oficina de Recursos Humanos de otros derechos y oportunidades detallados en la Convención Colectiva, se podría decir que esta visión es muy aplicable a los intereses de este personal; sin embargo, el funcionario ocasional, que esta carente de esos derechos, si podría mostrarse motivado y orgulloso de trabajar para la UCR, no obstante por la limitación presupuestaria y las diferencias entre sus compañeros, también puede mostrarse desmotivado y poco identificado con la institución.

Dentro de los **objetivos** de la Sección se pueden indicar:

- Implementar el mantenimiento preventivo y correctivo en la planta física de la UCR.
- Evaluar las condiciones de la planta física de la UCR con el fin de establecer programas afines de cada una de las unidades de trabajo de la Sección.
- Planificar de manera adecuada y acorde con el presupuesto asignado las labores propias del programa de mantenimiento de planta física.
- Establecer un programa de ampliaciones y mejoras en la planta física con el fin de optimizar los recursos financieros y humanos de brindar el servicio de mantenimiento adecuado.
- Dar el servicio de construcción, reparación y mejoras del mobiliario, así como posibles diseños acorde con las necesidades de cada una de las áreas de la Institución.

---

<sup>23</sup> *Ídem*

- Conservar y mejorar las zonas verdes de la Institución, como parte del mejoramiento urbano del *Campus* y con el fin de contribuir a las condiciones de estudio, recreativa e higiénicas dentro de la ciudad universitaria.
- Atender las solicitudes de emergencia que reportan las distintas unidades académicas, con el objetivo de evitar daños mayores.

Analizando estos objetivos se puede apreciar el gran alcance de esta Sección, siendo la responsable directa de dar mantenimiento preventivo y correctivo a todos los bienes muebles e inmuebles del *Campus*. También se demuestra que se requiere de una eficiente coordinación y planeación de las labores, por el crecimiento acelerado de la Institución y poder así satisfacer las necesidades de infraestructura en la misma para el buen desempeño en las áreas de Docencia, Investigación, la Acción Social, Bienestar Estudiantil y de Administración, brindando las condiciones aptas para su desempeño, acorde a las políticas universitarias establecidas.

### **2.2.3 Ubicación geográfica**

A inicios de la década de los años 80, se promueve el desalojo de las instalaciones que alberga Mantenimiento y son trasladadas al edificio del antiguo Telar Saprissa (ubicación actual), en donde se inicia en 1982 la construcción de los edificios administrativos en ese terreno.

Actualmente la OSG, como instancia reguladora, está compuesta de cinco grandes Secciones: la Sección de Transportes, la Sección de Correo, la Sección de Maquinaria y Equipo, la Sección de Suministros y la Sección de Mantenimiento y Construcción, todas ubicadas en este espacio, frente al Costado Norte del edificio de Estudios Generales. (Ver Anexo No. 2)

#### **2.2.4 Estructura organizativa**

La OSG y su estructura orgánica muestra que es una oficina interdisciplinaria, que cubre las necesidades básicas de la UCR, siendo por ello de vital importancia la constante supervisión y capacitación de todos sus componentes y que, como instancia reguladora, requiere de una comunicación estrecha y constante entre sus partes.

La Sección de Mantenimiento y Construcción por su parte, se encuentra organizada por cuatro unidades de trabajo:

- 1) La Unidad de Mantenimiento que es en la que se ubican los distintos talleres y cuadrillas, con la supervisión del Asistente Técnico de la Jefatura.
- 2) La Unidad de Construcción que es la encargada de llevar a cabo el mantenimiento por medio de contratos, para lo cual cuenta con ocho supervisores de obras, supervisados por un coordinador, en las distintas áreas de la construcción.
- 3) La Unidad de Programación y Control, integrada por el Fondo de Trabajo, Compras y la persona responsable que coordina el manejo del presupuesto de la Sección y la Empresa Auxiliar de la Oficina y
- 4) la Unidad Administrativa integrada por tres personas que dan atención al proceso administrativo.

Cada unidad es responsable de sus actividades y cuenta con una distribución equitativa de sus funciones. La responsabilidad de estas unidades es solamente por la función que desarrollan, en consecuencia, la integración de esa responsabilidad, o sea la responsabilidad por el rendimiento total de la Sección, se encuentra situada al más alto nivel, que en este caso es el Jefe de la Sección, quien está supeditado al Jefe de la Oficina.

Como bien lo señala Cedeño cuando se refiere a una buena estructura orgánica: *“Debe existir una clara correspondencia y subordinación de la estructura con respecto a la estrategia. La estructura debe reflejar la jerarquización de las actividades fundamentales. Debe ser notoria la relación entre los elementos de la estructura, las actividades y los objetivos estratégicos”*.<sup>24</sup>

Esta estructura orgánica muestra un buen equilibrio de responsabilidades, razón fundamental por la que la Sección de Mantenimiento y Construcción se ha caracterizado en la Universidad por su eficiencia administrativa, a pesar de la gran demanda de órdenes de trabajo (OT), que diariamente entran a sus Oficinas.

Seguidamente se muestra el organigrama de esta Sección, en donde se aprecia la estructura orgánica, la estrecha relación en cada una de sus partes y el grado de responsabilidad que a cada una le compete, con el objeto de atender de la mejor manera las diferentes necesidades institucionales.

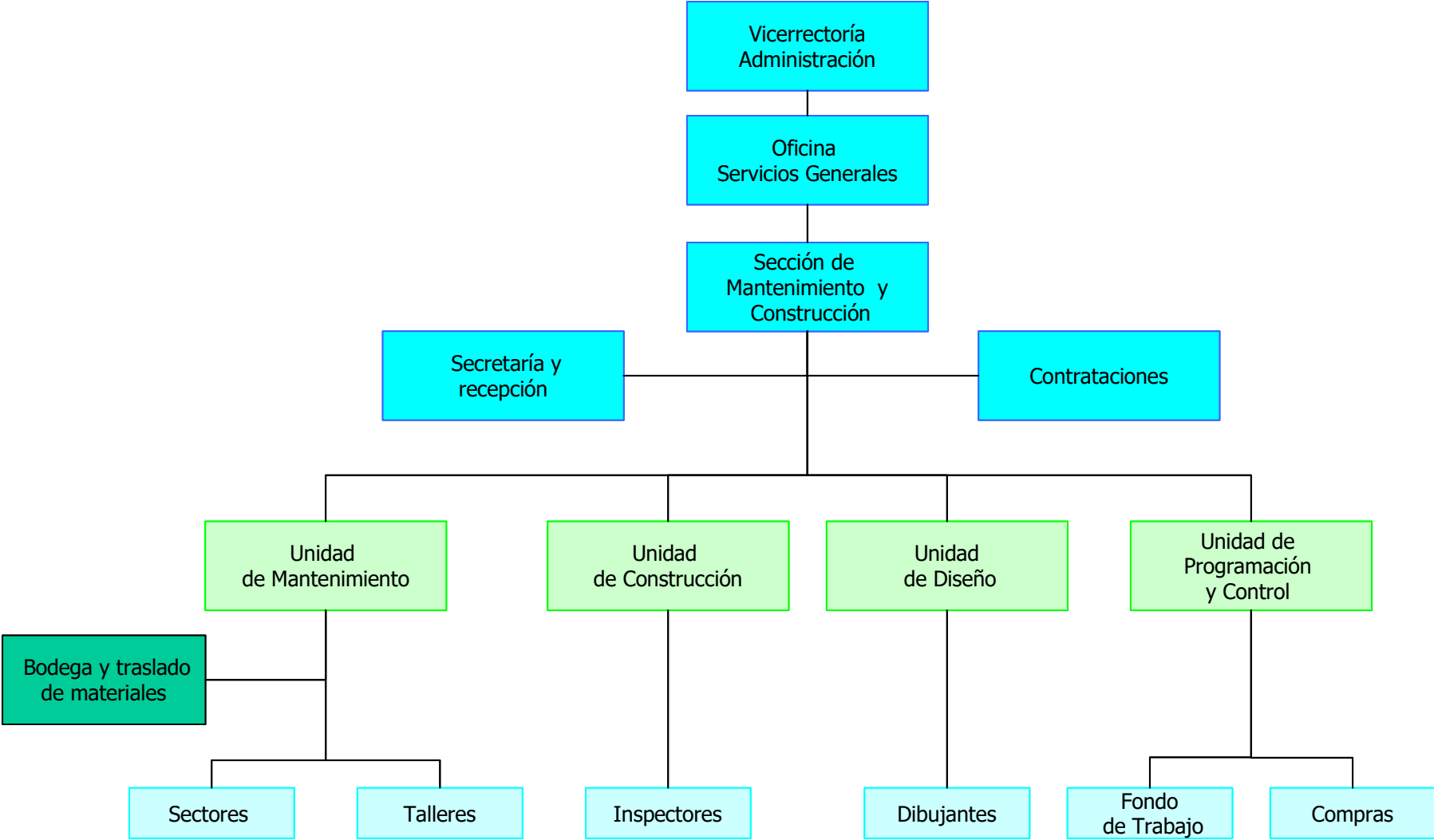
### **2.2.5 Recurso humano**

La Sección de Mantenimiento y Construcción es la que se encarga de dar mantenimiento preventivo y correctivo a la planta física, mobiliario y zonas verdes de todo el *Campus* Universitario (Fincas 1, 2 y 3) (Ver Anexo No. 3), así como de las Sedes Regionales, Estaciones Experimentales, Institutos de Investigación de la UCR, para lo que se subdivide la Sección en las unidades descritas anteriormente. A saber:

- a. Unidad de Mantenimiento
- b. Unidad de Construcción
- c. Unidad de Diseño
- d. Unidad de Programación y Control

---

<sup>24</sup> Cedeño, A. Administración de la empresa. UNED, Tercera Edición. Costa Rica, pág. 235, (1988)





La Unidad de Mantenimiento está compuesta por:

- |                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| ✓ Taller de Ebanistería  | ✓ Sector Sur       |
| ✓ Taller de Electricidad | ✓ Sector Central   |
| ✓ Taller de Fontanería   | ✓ Sector Ocasional |
| ✓ Taller de Soldadura    | ✓ Sector Oeste     |
| ✓ Sector Norte           | ✓ Zonas Verdes     |

En la Unidad de Mantenimiento se cuenta actualmente con ciento cuarenta y nueve personas, dentro de los cuales figuran setenta y cinco ocasionales (50%), sesenta y ocho funcionarios operarios reclutados por la Universidad (46%) entre ellos se destaca la coordinación por parte de diez personas de los diferentes Talleres y Sectores arriba mencionados y seis personas en la parte administrativa (4%).

Es importante mencionar que el número de personas ocasionales varía cada año y depende del factor presupuestario anual. Como ya se indica anteriormente, éste va disminuyendo conforme se va agotando la partida presupuestaria, siendo los primeros meses del año la época de mayor afluencia de este personal.

En las Unidades de Diseño y Construcción laboran cinco personas, sin contar los ocasionales de la Unidad de Diseño, que en estos momentos son seis. En esta sección se ubica un Coordinador Técnico de la Unidad, un Diseñador Industrial, un Dibujante Arquitectónico y dos Supervisores de Obras Civiles. Al igual que en la Unidad de Mantenimiento y Construcción, el personal ocasional de esta Unidad se ve afectado por la misma limitación presupuestaria.

En la Unidad de Programación y Control son tres los encargados, en donde se haya la Secretaria de la Sección, el Asistente Administrativo de la programación y control de presupuesto y el Recepcionista.

Cada una de estas unidades cumple con funciones paralelas hasta la entrega formal del trabajo. Las unidades solicitantes envían mediante una orden de trabajo (OT) u oficio la necesidad, al ingresar a la Sección se procede a clasificar si el trabajo corresponde a la Unidad de Mantenimiento (o sea a Talleres, sectores incluyendo la cuadrilla de trabajadores ocasionales), a la Unidad de Construcción (se procede a trámites de contrataciones externas) o a la Unidad de Diseño (si se requiere del diseño y adecuación de espacios físicos y/o confección de mobiliario).

Cuando la solicitud implica la realización de un diseño o distribución de espacio físico se tramita primero ante la Unidad de Diseño y luego se traslada a la Unidad de Mantenimiento o Construcción dependiendo del tipo de trabajo y del costo económico, además influye la procedencia del presupuesto (interno de OSG o de la unidad solicitante).

En el caso de la Unidad de Programación, se le informa de los trabajos que requieren presupuesto de la Sección de Mantenimiento y Construcción para proceder con las reservas para sus trámites y en caso de que la unidad solicitante posea el dinero se coordinará con ellos para el respectivo cargo presupuestario, dado que tiene como objetivo el brindar apoyo logístico y administrativo a las unidades de la Sección, en cuanto a manejo de recursos financieros, además de la recolección de información de proyectos y labores para la confección de informes cuatrimestrales, semestrales, anuales y planes operativos.

Todo este proceso muestra que es una Sección con una distribución equitativa de responsabilidades, altamente coordinada y estructurada de tal forma que el trabajo sea atendido de la forma más rápida y efectiva posible.

La Sección de Mantenimiento y Construcción también se encarga de brindar otros servicios relativos a la planta física, tales como la evaluación, diseño y presupuestación de construcciones de obras menores nuevas, mobiliario, acondicionamiento de interiores de oficina, laboratorios, mejoras al *Campus* relacionadas con la seguridad institucional y a la población universitaria, de acuerdo con las necesidades de cada unidad solicitante y de las políticas universitarias. Y todos

estos servicios conllevan al mismo proceso en mención, en donde están involucradas todas las unidades.

### **2.2.6 Funciones del personal ocasional**

Dentro de la Sección de Mantenimiento y Construcción existe una clasificación de todo su personal dependiendo de las funciones que desempeña. Entre las categorías asignadas y que le competen al Personal Ocasional se pueden señalar:

*Talleres:* la función que ejecutan los diferentes talleres depende del número de solicitudes recibidas y de la disponibilidad de recursos tanto humanos como materiales. Los talleres brindan también una función de apoyo a los sectores y a los supervisores, en el sentido que para la realización de algunos proyectos se deben compartir responsabilidades.

*Sectores:* esta división se crea para facilitar el trabajo de los diferentes funcionarios en el sentido de no tener que estar rotando por todo el *Campus*, sino para poder ubicar un coordinador por área geográfica y con ello llevar un mejor control de las solicitudes que realizan las diferentes unidades académicas y de investigación. En donde se agrupa la mayor cantidad de personal ocasional.

El Sector Norte, se encuentra ubicado detrás de la Facultad de Agronomía y cuenta actualmente con dos personas ocasionales y siete permanentes. Da mantenimiento a la Facultad de Agronomía, CIGRAS, CITA, LEBI. En apariencia es el más pequeño en área de construcción (más de 7.457 m<sup>2</sup>)<sup>25</sup>, pero es el más disperso porque le corresponde atender Finca 2 (Laboratorio de Materiales, la Ciudad Científica) la Finca 3 (Instalaciones Deportivas, Suministros, Transportes (más de 6.651 m<sup>2</sup>) y todo aquello que está fuera de la Sede Principal (Hospitales, Sedes, Instituto Clodomiro Picado y otros). (Ver anexo No. 2) Es el sector con más personal ocasional en este momento, como personal de apoyo en las labores de rutina.

El Sector Central, está ubicado a un costado de Biología. Cuenta actualmente con un ocasional y seis personas permanentes. Da mantenimiento a la Facultad de Odontología, Antiguo CIBCM,

---

<sup>25</sup> Medidas aproximadas, basadas en un estudio realizado por la Sección de Mantenimiento y Construcción en 1996. A la fecha estas instalaciones se han ampliado.

Escuela de Salud Pública, Facultad de Medicina, Bioterio 1 y 2, Facultad de Farmacia, Instituto de Investigaciones Sociales, Facultad de Microbiología, Escuela de Biología, Escuela de Química, Escuela de Artes Musicales, Bodega de Suministros, Facultad de Bellas Artes, Residencias Estudiantiles y la Facultad de Educación. (más de 41.334 m<sup>2</sup>) (Ver anexo No. 2) Es un sector grande en área de terreno, con mucha zona verde. En algunas de las unidades académicas que atiende, como la Escuela de Química y la Facultad de Odontología, hay personal que vigila el mantenimiento de la Unidad, por lo que en área de construcción al que debe de darle mantenimiento es equitativo al personal en él establecido.

El Sector Sur, esta ubicado en la OSG. Cuenta actualmente con doce personas ocasionales y dos permanentes. Da mantenimiento a la Escuela de Estudios Generales, Facultad de Ciencias Sociales, Cubículos de profesores, la Biblioteca Carlos Monge Alfaro y al Edificio Saprissa (más de 26.346 m<sup>2</sup>) (Ver anexo No. 2). En área de construcción es el más pequeño, pero posee características importantes: a) atiende las emergencias de todo el *Campus*, b) tiene cuadrilla especializada en pintura y c) tiene a su cargo tres edificios muy antiguos, grandes y con mucha afluencia de estudiantes, lo que requiere de constante mantenimiento.

Sector Oeste: Esta ubicado por la FEUCR, cuenta con doce funcionarios ocasionales y cinco permanentes. Atiende un sector muy grande (más de 54.569 m<sup>2</sup>) en donde se hayan la Contraloría, los Edificios Administrativos A, B y C, el IIMEC, la OEPI, Facultad de Derecho, Biblioteca Luis Demetrio Tinoco, Facultad de Letras, Oficina de Salud, Escuela de Enfermería, Semanario Universidad, Junta de Ahorro y Préstamo entre otros (Ver anexo No. 2). Sin embargo más del 50% de los lugares a atender son estructuras nuevas y que en este momento no requieren de mucho mantenimiento.

Esta distribución está planteada según la ubicación geográfica de los edificios, de tal manera que se distribuyan en forma homogénea entre los sectores. El énfasis es en la docencia (aulas, laboratorios y auditorios, reparaciones de pupitres y escritorios, sillas y butacas, pizarras, inodoros e instalaciones eléctricas) para lograr que al inicio del curso lectivo se haya cubierto las necesidades más inmediatas, pero no por ello se descuida la prestación de servicio por emergencias.

*Zonas Verdes*: la clasificación de zonas verdes es similar a la de los sectores, porque ellos son los encargados de dar mantenimiento a todo el *Campus* universitario.

Por ser la UCR un recinto en constante desarrollo y crecimiento en el país y particularmente la Sede Central Rodrigo Facio, lugar donde se concentra la mayor cantidad de estudiantes universitarios, se considera oportuna y equitativa la distribución laboral por zonas, en donde cada uno es responsable de vigilar por el mantenimiento de su área.

### **2.2.7 Horarios del personal ocasional**

Este personal se rige por las disposiciones emitidas en el Código de Trabajo, por lo que tienen un horario de 48 horas semanales y están coordinados de la siguiente forma:

- De lunes a jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. para los trabajadores destinados a los Talleres o Sectores.
- De lunes a jueves de 6:00 a.m. a 4:00 p.m. y viernes de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. para los trabajadores agrícolas.
- El tiempo de almuerzo para todos los trabajadores es de 45 minutos, 15 minutos para el café de la mañana y 15 para el café de la tarde.
- Eventualmente se le solicitará a los trabajadores colaboración fuera del horario establecido.

De acuerdo con la Convención Colectiva de la UCR, Artículo No. 1, los funcionarios universitarios administrativos reclutados por la Oficina de Recursos Humanos y el personal docente tienen una jornada laboral de cuarenta horas semanales, lo que muestra que los ocasionales tienen diferencias muy marcadas con el resto de funcionarios.

Este personal se caracteriza por su compromiso y eficiencia en sus labores; sin embargo, a raíz de la incertidumbre laboral provocada por el mismo sistema administrativo, hace que se muestren mucho más preventivos y temerosos en el desarrollo del mismo.

Por otra parte, los funcionarios permanentes en la Institución por estar cubiertos por la Convención Colectiva, gozan de todos los derechos y deberes que se detallan en ella (en el próximo capítulo se profundizará en este aspecto), provocando mucha desigualdad; esto por cuanto ambos tipos de personal comparten simultáneamente sus quehaceres, instalaciones, herramientas, entre otros, lo que culmina con desmotivación y frustración en el desempeño del personal ubicado en posición desventajosa.

En el próximo capítulo se señalarán los factores que inciden en el quehacer del personal ocasional, en donde se pueden discernir los elementos que posee el sistema universitario que limitan e impulsan a estos funcionarios a desarrollarse con mayor estabilidad, tanto emocional como laboral.

Como bien lo indican Davis y Newstrom: *“La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo”*<sup>26</sup>

Por lo que la Universidad requiere casi de forma inmediata buscar el mecanismo de cómo hacer que este personal, logre mayor identificación y compromiso con la Institución, producto que se vería reflejado en un mejor desempeño de las labores y por consiguiente con un mejor ambiente laboral entre los mismos.

---

<sup>26</sup> Davis, K. Y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill, 10° ed., pág. 276, (1999)

## **CAPITULO III**

### **DIAGNOSTICO DEL PERSONAL OCASIONAL DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO DE LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

#### **3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

La UCR en su Sede Central ha experimentado un vertiginoso crecimiento en su infraestructura física, compuesta por tres ciudades denominadas: Rodrigo Facio, Investigación y Deportiva, con sus redes de calles, edificios, agua potable, electrificación y áreas verdes. Además de sus Sedes Regionales y Fincas Experimentales, por lo que resulta ser una compleja organización.

Este enorme complejo universitario sin duda alguna requiere del mantenimiento y construcción menor, entre otros, lo que obliga a la administración a buscar de forma eficaz, eficiente y con el menor gasto económico, la utilización de los recursos para el sostenimiento de tales servicios. En particular, a través de la OSG, implanta el sistema de Contratación de Trabajadores Ocasionales como medio complementario para la solución de dichas necesidades.

La Unidad de Construcción, se encarga de brindar servicio de remodelados, mejoras, ampliaciones, mobiliario y nuevas construcciones, en los diferentes edificios de la Institución con el fin de aportar la mejor calidad en cuanto a diseño, acabados y aprovechamiento de espacios por medio de contrataciones directas, licitaciones o por administración con la cuadrilla de trabajadores ocasionales.

Los costos de la contratación de este tipo de personal son mucho menores que los generados por contratación, al no tener que pagar por rubros como administración (secretarias, mandos medios), imprevistos (escasez de material, incumplimiento de plazos y sus posibles repercusiones), cargas patronales como asignaciones familiares, INA e IMAS.

Dentro de esta última modalidad se cuenta con mayor versatilidad y agilidad, dado que se le asignan proyectos específicos y de corta duración para abarcar la mayor cantidad de trabajos, pero no por eso se descuida la calidad y presentación final de la obra.

De acuerdo con las declaraciones del Lic. Danubio Quirós, Jefe Administrativo en la década de los años ochenta y noventa:

*“Si bien es cierto desde los años sesenta se da el nombramiento de este tipo de personal, no fue sino hasta los noventa a raíz de las emergencias presentadas por los terremotos de esa época, que se consideró este nombramiento como una alternativa emergente, generando a la Universidad economía en sus recursos económicos, mano de obra más barata, rápida y eficaz.”<sup>27</sup>*

Situación que a la fecha se mantiene, lo que demuestra que no es una necesidad temporal, sino permanente, por lo que no se les debería llamar “ocasionales”, aspecto que se analizará a continuación.

### **3.1.1 Definición de trabajadores ocasionales**

Son aquellos trabajadores no profesionales, ni técnicos, ni administrativos, contratados en forma ocasional para efectuar trabajos normales en los oficios varios del mantenimiento y construcción menor de planta física, como lo son albañiles, carpinteros, fontaneros, electricistas, soldadores, trabajadores agrícolas, cuya denominación genérica acorde con el Manual de Funciones de la UCR puede llamarse Asistentes Técnicos en Construcción y Mantenimiento u Obrero Especializado.

---

<sup>27</sup> Entrevista con el Lic. Danubio Quirós Picado, Jefe Administrativo de la OSG, Funcionario pensionado actualmente



Es importante señalar que en el Manual de puestos del Servicio Civil, no se cuenta con este tipo de personal, por cuanto solamente se contrata a personal que pasa por el respectivo proceso de reclutamiento, siendo los elegibles contratados en forma interina o en propiedad, con todas las garantías que el sistema ofrece. Sin embargo, el Instituto Costarricense de Electricidad si cuenta, en su Oficina de Servicios Generales, con este tipo de personal, que al igual que a la UCR, no disfruta de los mismos derechos de los empleados permanentes.

La relación laboral de quienes se contraten en forma ocasional, no puede exceder los plazos que determinen las leyes existentes, contenidos que serán descritos y analizados más adelante.

### **3.1.2 Marco jurídico que permite la contratación de trabajadores ocasionales**

El artículo 26 del Código de Trabajo admite la posibilidad de que se celebren contratos de trabajo por tiempo determinado, donde su duración está definida de antemano y determinada por una fecha, el acaecimiento de un hecho ó la realización de una obra.

El Jurista Olea en su libro “Derecho del trabajo” menciona:

*“Que en su primer orden de ideas, debe indicarse que el contrato a plazo fijo, es aquel en el cual las parte “ab initio” (desde el inicio) niegan la permanencia indefinida de la relación laboral que están gestando. Por ello es importante y además necesario, que en este mismo instante quede establecida la circunstancia de hecho que habrá acaecer en el futuro para extinguir el convenio, ya que sea fijando un plazo o un término, bien dejando la condición establecida supeditada a que concurra un hecho determinado”<sup>28</sup>*

En tal sentido el artículo 26 del Código de Trabajo, en lo conducente dispone: *“El contrato de trabajo sólo podrá estipularse por tiempo determinado en aquellos casos en que su celebración resulte de la naturaleza del servicio que se va a prestar”<sup>29</sup>.*

<sup>28</sup> Olea, A. Derecho del Trabajo. Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid, Décima edición, pág. 28, 1987

<sup>29</sup> Investigaciones Jurídicas. Código de Trabajo, San José Costa Rica, 6ta. Edición, pág. 102, 1998

De la anterior normativa se determina el carácter específico y reglado de los contratos determinados, referido a la “naturaleza del servicio”. Esta naturaleza de servicio se rige por el principio de las necesidades permanentes dentro de los que debe catalogarse como actividad normal y continua en un determinado centro de trabajo. Es decir, a toda actividad normal y continua se le debe hacer frente con trabajadores permanentes, o sea contratados a plazo indefinido.

De lo contrario, como lo indica el citado artículo 26 del Código de Trabajo, “...si vencido el término subsisten las causas que le dieron origen y la materia del trabajo, se tendrá como contrato por tiempo indefinido, en cuanto beneficie al trabajador, aquel en que es permanente la naturaleza de los trabajos”<sup>30</sup>.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, esta relación jurídica de contrato ocasional debe ser cuidadosa y no debe darse en forma regular con los mismos trabajadores, aunque sea de carácter intermitente y exista un contrato escrito, ya que surge aquí lo que señala el Lic. Quirós en el Análisis sobre la Contratación de Trabajadores Ocasionales:

*“Surge el Principio de la Primacía de la Realidad (los hechos prevalecen sobre las formas, formalidades ó apariencias que impera en materia laboral. con independencia, en supuestos como el que nos ocupa, de contrataciones documentadas (contrato escrito) esto es, con abstracción de lo que se haya consignado en un documento)”<sup>31</sup>*

Demostrándose un problema de fondo, ya que en algunos casos, tal y como se verá en el próximo capítulo, algunos funcionarios ocasionales tienen continuidad en sus nombramientos. Si bien se les interrumpe el nombramiento, este mismo personal es nombrado en el siguiente período, lo que refleja que estas personas cuentan con las características deseadas que debe de poseer el funcionario universitario y es una deficiencia del sistema no poderlo incluir dentro de la nómina de la Institución.

---

<sup>30</sup> Ídem

<sup>31</sup> Quirós, D. Análisis sobre la contratación de trabajadores ocasionales para los servicios generales de mantenimiento y construcción menor de la Universidad de Costa Rica: Propuesta para la regulación en su contratación, pág. 4, 1999

### 3.1.3 Proceso de reclutamiento de los trabajadores ocasionales

Reclutamiento de personal se define como el proceso mediante el cual la organización atrae las personas para que participen en una o varias plazas que han quedado vacantes en la misma, o bien para constituir un registro de elegibles con el fin de abastecerse de recurso humano para posibles plazas que quedaran vacantes durante un período determinado.

Dessler define en su libro "Principios de administración de personal" el reclutamiento como:

*"...el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización; se le ha denominado "positiva" en comparación con la selección, ya que su objetivo es incrementar las posibilidades de selección, esto es, el número de aspirantes para un trabajo vacante. La contratación, respecto a la selección, va en el otro sentido, y es "negativa", ya que busca eliminar el número de personas que se presentaron, dejando solamente los mejores para ser colocados en la firma..."<sup>32</sup>*

La labor de reclutamiento y selección de este personal ha sido ejecutada por la Sección de Mantenimiento de la OSG, regido por el siguiente orden:

1. La OSG a través de su Sección de Mantenimiento y Construcción determina la necesidad a satisfacer, características de las obras o trabajos y tiempo o plazo de duración en cada contrato individual.
2. Lo eleva a la Vicerrectoría de Administración para su aprobación.
3. La Sección de Mantenimiento prepara un boletín y comunica las necesidades a satisfacer por los medios de comunicación, indicando fechas de recepción de ofertas de servicio. (Ver anexo 4)
4. La Sección de Mantenimiento recibe ofertas de servicios y realiza el proceso de reclutamiento y selección de conformidad con los datos presentados por los oferentes, generando un archivo de elegibles.

---

<sup>32</sup> Dessler, G., Administración de personal. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. Pág. 111, (1991)

5. La Sección de Mantenimiento, a través de la Unidad de Contrataciones procede con la contratación de trabajadores ocasionales para lo cual llena el contrato de trabajo (Ver anexo 5), en tres tantos, original que se reserva, copia al trabajador y copia que remite a la Vicerrectoría de Administración.
6. La Vicerrectoría de Administración, con base en el plan general de contratación enviado por la OSG, revisa, controla y aprueba el contrato.
7. El Vicerrector de Administración con previa delegación del señor Rector, firma los contratos de trabajo.
8. La Sección de Mantenimiento, por medio de la Unidad de Control lleva un control de cumplimiento de las condiciones y especificaciones del contrato, generando un expediente que contiene además del contrato de trabajo, la oferta de servicios del trabajador o formularios respectivos de control de ejecución de trabajos, reporte de horas laborales y salario semanal pagado.
9. Cumplido el período del contrato se procede con los cálculos y liquidación de los derechos laborales que corresponden.
10. Para los efectos de pago de sueldos y derechos laborales, la Sección de Mantenimiento debe contar con el depósito previo de la cuenta de jornales, en su fondo de trabajo, mediante el cual ejecuta los reintegros pertinentes.

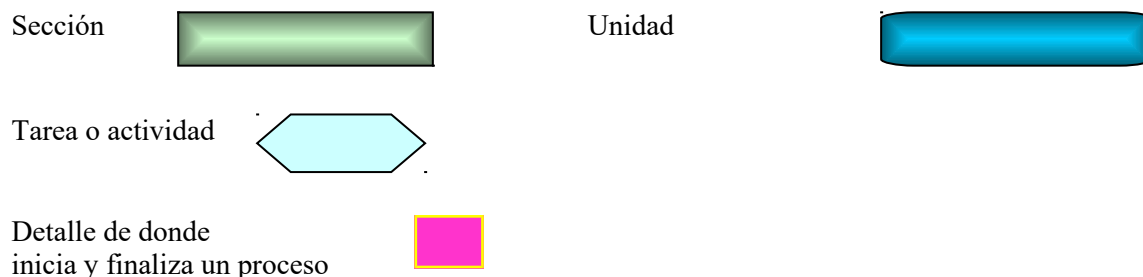
A través del siguiente flujograma, se ilustra el proceso de reclutamiento y selección de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la OSG, en donde de manera clara se muestran los puntos antes mencionados, con la siguiente simbología:

Dirección



Vicerrectoría





El número indica cuando inicia un proceso y cuando finaliza. Inmediatamente después cambia a la numeración siguiente.

Ejemplo: El No. 1 inicia con la Sección de Mantenimiento y Construcción. Cuando ésta termina sus procesos, se cambia al No. 2 que le corresponde a la Unidad de Contratación y así sucesivamente.

Por otra parte, de acuerdo con la estructura organizacional de la UCR, existe la Oficina de Recursos Humanos encargada por especialidad del proceso de reclutamiento y selección del recurso humano y gestión de pago, entre otros, que a diferencia del proceso de reclutamiento de esta Sección, cuenta con varias etapas en el reclutamiento y por consiguiente con mayores oportunidades:

*Promoción interna:* procura promover al funcionario administrativo hacia puestos que impliquen mejores condiciones laborales y económicas, como una forma de propiciar la carrera administrativa. Por tanto una de las principales fuentes de reclutamiento, lo constituyen los propios funcionarios. (Ver anexo No. 6)

*Reclutamiento espontáneo:* se conoce también como reclutamiento pasivo o de ventanilla, por cuanto las personas interesadas ofrecen sus servicios por iniciativa propia.

'

'

'

'

*Candidatos referidos:* son aquellos candidatos que refieren las unidades de trabajo para puestos determinados. Comúnmente ocurre donde se ha demostrado inopia de oferentes, o se trata de actividades muy especializadas como asistentes o técnicos de laboratorio, que muchas veces han obtenido su experiencia laboral en nombramientos como Horas Asistentes u Estudiante, o pagados por orden de servicios.

Y como última opción, al igual que en la Sección de Mantenimiento, está el *anuncio* (Ver anexo 7) que permite “llegar” a toda la población, es la más democrática y atrae a la mayor cantidad de personas a la organización, en donde se detalla la información más importante del puesto y condiciones laborales.

Una vez culminada la recepción de documentos, o sea concluido el proceso de reclutamiento, se continúa con el proceso de selección, que:

1. Inicia con la etapa de entrevista previa: el proceso de Reclutamiento y Selección, inicia con una entrevista previa que es realizada por un funcionario de la Sección, que cuenta con la capacitación necesaria para este propósito. Esta entrevista se convierte en el primer filtro para identificar potenciales candidatos, debe ser corta y precisa. Consiste en un intercambio de información entre el oferente y el funcionario y el propósito es verificar si cumple con el perfil del puesto para el que ofrece servicios, así como con las políticas y criterios para el reclutamiento y selección del personal establecidas por la Universidad. (Ver anexo 8)

Este estudio exhaustivo, también es contemplado en el proceso de reclutamiento de la Sección de Mantenimiento, ya que se vigila que el personal cuente con los requisitos del puesto.

Si el oferente se ajusta a los requisitos y las políticas indicadas, se procede a llenar un formulario con información general del oferente, trayectoria laboral y datos de estudio (Ver anexo 9)

Para las plazas de Conserjes, Guardas y Trabajadores Agrícolas y oficinistas, se utiliza un formularios específico para cada puesto (Ver anexos 10,11,12)

Para puesto de oficinistas, luego de la entrevista previa, se les asigna una cita (Ver anexo 13 y 14) para que realicen una prueba de mecanografía.

2. La prueba específica: .permite medir los conocimientos de los oferentes sobre determinada materia.

En la actualidad, sólo se les aplica prueba específica como requisito de ingreso a la institución a oferentes que ofrezcan servicios para puesto de oficinistas, dicha prueba consiste en demostrar los conocimientos adquiridos en el programa de *Word* para *Windows*, técnicas secretariales, redacción, ortografía y creatividad entre otros.

El resultado obtenido determina si el oferente continúa o no en el proceso de selección. Si es satisfactorio, luego de ser calificada la prueba se pasan a la entrevista laboral. Es necesario mencionar que la prueba es aplicada simultáneamente a un grupo no menor de ocho personas y los resultados son obtenidos con ayuda de una hoja de *Excel* (Ver anexo 15). La nota de calificación mínima para aprobar es de setenta (70), en una escala de 1 a 100.

3. Entrevista laboral: es el método más utilizado en la selección de personal, es un intercambio de información entre el funcionario de Reclutamiento y Selección y el oferente, se debe establecer con él una relación amigable, de confianza y preguntar sobre diferentes aspectos como son: familia, estudios, trayectoria laboral, personal, pasatiempos y otros. Es importante además, presentar la organización, indagar los motivos e interés por trabajar en la Universidad, sus expectativas laborales y dar la oportunidad de resolver algunas dudas respecto al proceso y a su futuro trabajo.

El objetivo de la entrevista es recoger información que permita elaborar un juicio acerca del candidato y tomar una decisión sobre su adecuación al puesto de la organización que deseamos cubrir y luego determinar su continuación en el proceso. Que de ser positivo, el oferente procede a llenar una preoferta de servicios.



4. Preoferta de servicios: es un documento elaborado para obtener información del futuro candidato, como datos personales, información de estudios y trayectoria laboral. (Ver anexo 16)

El oferente debe de llenar la preoferta en el momento en que se le entrega. El funcionario de reclutamiento y selección, debe verificar que el documento quede debidamente completo y sea legible y que adjunte una fotografía tamaño pasaporte. Se debe prestar especial atención a la dirección y al número de teléfono, pues es información valiosa para el envío de correspondencia.

La parte de observaciones, debe ser llenada en forma completa por el funcionario de Reclutamiento y Selección que entrega el formulario.

5. Referencias laborales: una de las etapas del proceso es la recopilación de referencias laborales (Ver anexo 17), al igual que las anteriores es excluyente, ya que es muy importante conocer el desempeño que los oferentes en sus antiguos lugares de trabajo. Así como aspectos de disciplina, carácter, disponibilidad, compañerismo, trabajo en equipo y otros relevantes para tomar la decisión de si continúa o no en el proceso.

La información debe ser recopilada con el jefe directo del oferente, en caso de no encontrarse por algún motivo, se debe hacer la consulta en la Oficina de Recursos Humanos. Es importante indicar que la información que se brinda es estrictamente confidencial.

Las referencias laborales deben ser realizadas por la persona que efectúa la entrevista, pues es el momento de aclarar con la jefatura, alguna duda que se haya presentado en la entrevista.

6. Evaluación psicológica: una prueba o un test es una medida objetiva y estandarizada de la conducta, las habilidades, aptitudes, inteligencia y personalidad de un individuo, que en la Oficina de Recursos Humanos la realiza la Unidad de Psicología. En selección de personal constituyen una forma de alcanzar un mayor grado de objetividad en el proceso.

La prueba psicológica se aplica a todos los oferentes que ofrecen servicios a la UCR. Instrumentos como el MMPI (prueba de personalidad) y escalas de socialización, son los utilizados por esta Oficina.

Si al realizar la evaluación anterior la persona presenta características para desempeñar el puesto, es recomendada para seguir en la etapa final del proceso establecido.

6. Estudio socioeconómico: este programa lo lleva a cabo, actualmente, la Unidad de Psicología y contribuye a determinar, mediante un estudio exhaustivo si cada candidato a ocupar puestos de conserje, guardas y trabajadores agrícolas, se ajustan al perfil, para prestar sus servicios a la Universidad.

En este momento se aplica dicho programa, solo a estos puestos, porque se ha determinado que los guardas y conserjes, institucionalmente son puestos de gran responsabilidad, (por ejemplo manejan llaves de oficinas, custodia de valores, se convierten en el funcionario que recibe a todo aquél que se acerca a la Institución, etc.), por lo tanto requieren de una evaluación profunda que logre contar con el oferente idóneo, que cumpla con las características que los perfiles ocupacionales determinan como prioritarios e indispensables.

El objetivo primordial está orientado a la investigación de aspectos sociales, laborales, familiares y otros del candidato en relación con el perfil del puesto.

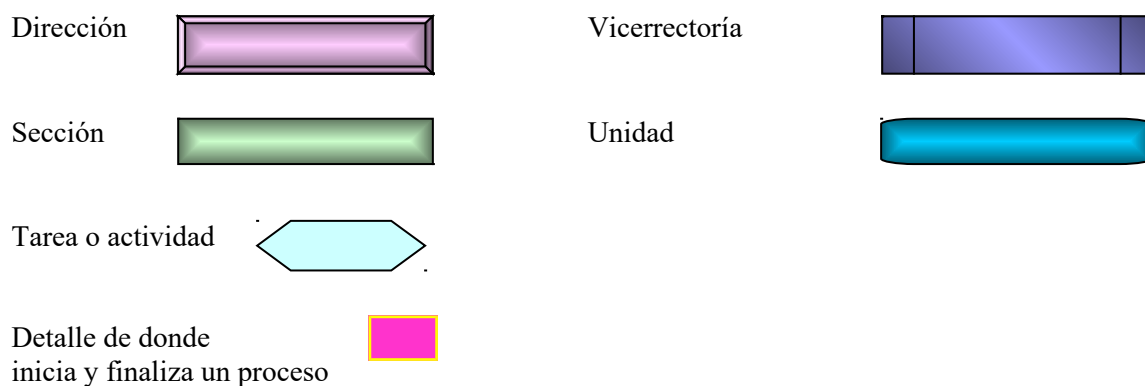
7. Examen médico: valoración médica, por parte de la Sección Salud, considerando aspectos de salud ocupacional del cargo para el cual ofrece servicios el oferente. Se aplica cuando en las etapas anteriores del proceso se presentan indicios de problemas de salud o existe duda con respecto a esta área.
8. Formalización de la oferta de servicios: si el resultado obtenido por el oferente en el proceso antes descrito es favorable, se le entrega el formulario "P-18" o de oferta de servicios (Ver anexo 18), para que la llene y aporte la documentación de estudio, de experiencia laboral y aspectos de orden legal que correspondan.

En la recepción de la P-18, deben tomarse previsiones similares a las consideradas en el formulario preoferta.

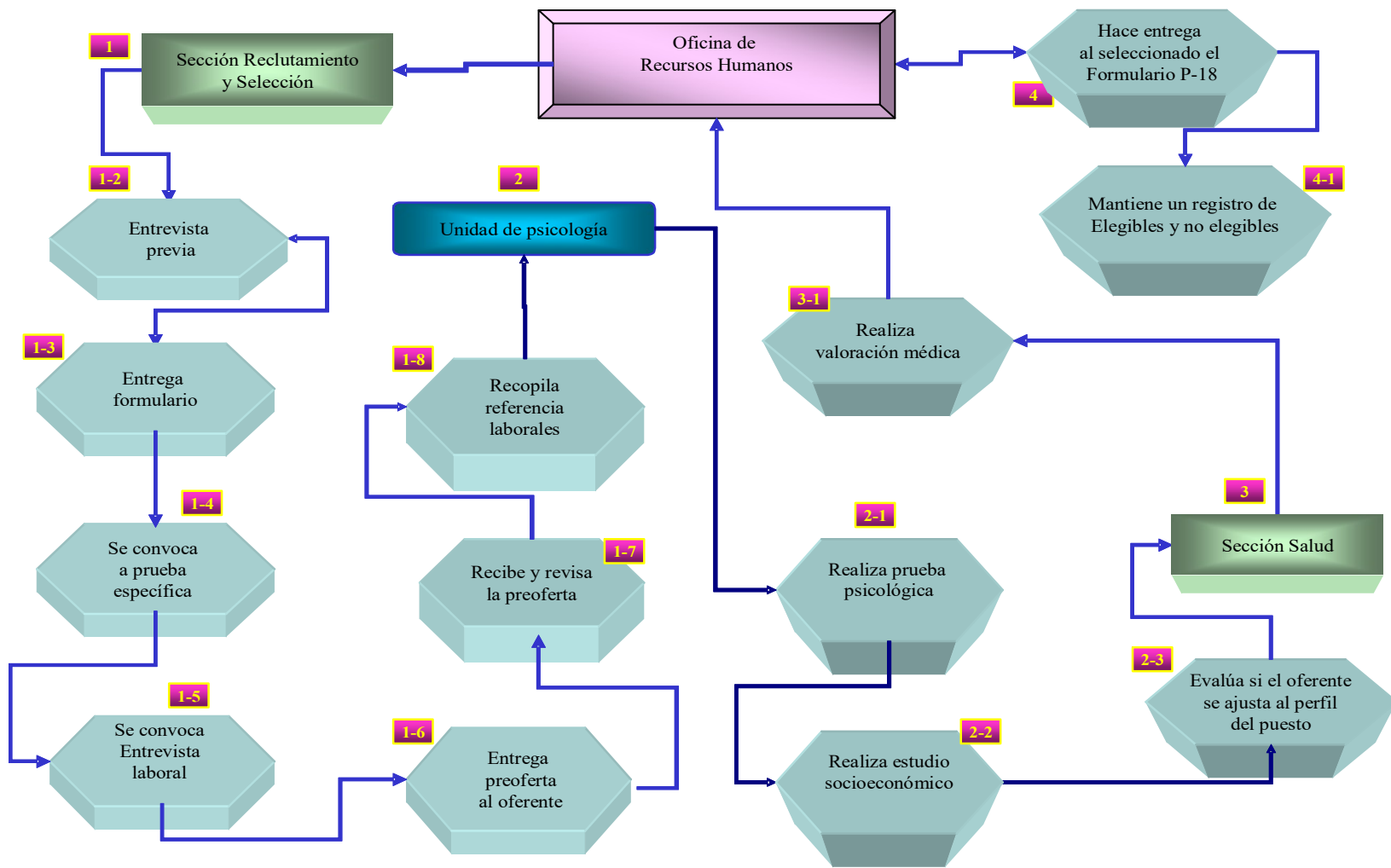
También como resultado de este proceso de selección, se mantiene un registro histórico de personas no elegibles que sirve como fuente de consulta en el momento en que alguna persona tramite una solicitud de empleo, para detectar si un oferente efectúe alguna gestión de contratación y conocer el resultado obtenido en esa oportunidad.

Al final de este proceso, las personas que obtienen un resultado favorable, pasan a integrar un registro de elegibles (Ver anexo 19), del cual se toman oferentes que integran las nóminas, tomando en cuenta las que mejor se ajusten a los requerimientos del puesto vacante. La selección final la realiza el jefe de la respectiva unidad de trabajo.

Al igual que con el proceso de reclutamiento y selección de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la OSG, seguidamente se muestra el flujograma, en donde se ilustra el proceso de reclutamiento y selección de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR, indicando cada uno de los puntos citados anteriormente, con la siguiente simbología:



El número indica cuando inicia un proceso y cuando finaliza. Inmediatamente después cambia a la numeración siguiente.



Ejemplo: El No. 1 inicia con la Sección de Sección de Reclutamiento y Selección. Cuando ésta termina sus procesos, se cambia al No. 2 que le corresponde a la Unidad de Psicología y así sucesivamente.

Como se denota, por lo expuesto anteriormente, ambos procesos tienen aspectos en común, sin embargo, el proceso de reclutamiento de la Sección de Mantenimiento carece de un análisis psicológico, dictamen médico, entre otros, siendo el mismo más dirigido a experiencia y cumplimiento de objetivos deseados.

Otro elemento diferenciador no menos importante es que el proceso de reclutamiento de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR, es más lento y generalmente el personal ocasional es nombrado urgentemente para labores de mantenimiento del *Campus*, lo que provocaría atraso en el cumplimiento de metas.

Pese a que el sistema de contratación de trabajadores ocasionales responde a una real necesidad institucional a fin de atender las necesidades de mantenimiento y construcción menor del *Campus* universitario, aún no se ha dado la voluntad administrativa para ordenar como medio óptimo, que dicha oficina se ocupe de atender e incluir dentro de su responsabilidad este tipo de contratación, coordinándola con la OSG, esta última como ejecutora del programa de Servicios Generales.

### **3.2 DEBERES Y DERECHOS DEL PERSONAL OCASIONAL**

El propósito de la UCR es obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo. Como institución pública, también contempla los lineamientos que todo funcionario universitario, tanto docente, estudiantil y administrativo debe de respetar.

En este aspecto es importante mencionar que el personal ocasional no cuenta con ninguno de los derechos estipulados en la Convención Colectiva para el personal permanente, a pesar del aporte laboral que ellos ofrecen a la Institución. Más adelante se pueden observar las diferencias establecidas por el sistema.

### **3.2.1 Deberes y prohibiciones del funcionario universitario**

Todo funcionario universitario se debe de ajustar a ciertas disposiciones, ya estipuladas en el Estatuto Orgánico y Convención Colectiva de la Institución. En lo que respecta a deberes, esto si le compete también a los funcionarios ocasionales, ya que en términos generales los actos de los funcionarios de la Sección de Mantenimiento, como funcionarios públicos comprometen directamente a la Universidad como institución-patrono, pues no actúan en su condición personal, sino como parte de la institución a la que sirven.

Los *deberes* que afectan a todo funcionario universitario, interino o en propiedad, son:

- Asistir con puntualidad a su trabajo.
- Prestar personalmente sus servicios en forma regular y cumplir con el horario de trabajo respectivo.
- Cuando sea necesario durante los días laborales, trabajar horas extraordinarias.
- Ejecutar las labores asignadas con capacidad, dedicación y diligencia.
- Acatar las órdenes e instrucciones de sus superiores jerárquicos y cumplir con los procedimientos de trabajo que se le indiquen, siempre que se ajusten a lo dispuesto en el código de trabajo.
- Atender con diligencia, corrección y cortesía a quienes acudan a las oficinas de la Universidad.
- Guardar la discreción necesaria sobre los asuntos relacionados con su trabajo, que por su naturaleza o en virtud de instrucciones especiales, así lo requieran.
- Auxiliar en su trabajo a cualquiera de sus compañeros cuando su jefe, o quien lo represente, se lo indique o cuando las circunstancias lo demanden.
- Observar buena conducta y correctas costumbres dentro y fuera de la Universidad.

En este aspecto es importante mencionar que todos los funcionarios universitarios, tanto docentes o administrativos, en propiedad e interinos, así como los ocasionales deben respetar estos deberes; sin embargo, estos últimos, se encuentra en una posición más vigilante y más preventiva, por su misma condición laboral.

En relación con las *prohibiciones* se pueden mencionar:

- Recibir gratificaciones o recompensas de personas y empresas, con quienes mantengan relación en razón de su condición de funcionario universitario.
- Contraer deudas o compromisos a nombre de la Institución, sin estar debidamente autorizado por el funcionario que le compete.
- Manejar vehículos de la Universidad sin autorización previa.
- Acudir al trabajo o trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga.
- Atender asuntos ajenos a los laborales dentro del horario de trabajo.
- Ausentarse en horas laborales sin causa justificada y sin permiso del superior jerárquico.
- Mantener conversaciones innecesarias en perjuicio o con demora de las labores.
- Hacer rifas o levantar contribuciones entre el personal, si no están autorizadas por el Rector o el Director Administrativo.
- Difundir información sobre asuntos oficiales sin previo consentimiento del Rector, así como publicar resultados de trabajo o estudios en su condición de funcionarios.
- Hacer propaganda política y ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad religiosa que establece la constitución en vigor.
- Aceptar algún cargo con otro organismo u ocuparse de alguna actividad particular que requiera su presencia durante sus horas regulares de trabajo con la Universidad, que esté en conflicto con los intereses de la institución, que dañe su buen desempeño y que menoscabe las responsabilidades que le impone la condición de funcionario universitario. (*Reglamento interno de trabajo. Cáp. V. Artículo 24*)

Todo funcionario universitario esta obligado a respetar estas prohibiciones ya estipuladas en las normas internas de la Institución, no siendo la excepción el personal ocasional, que al igual que todos los demás miembros, son parte de la UCR. Sin embargo, estos

funcionarios en este sentido si están inmersos dentro de un todo, pero en lo que se refiere a derechos se cuentan como entes aislados del sistema, situación que provoca desigualdad y frustración a este personal.

Como personal funcionario particular de la OSG, el personal ocasional tiene además, otras estipulaciones que debe de contemplar.

- Aportar la herramienta básica de trabajo. La Universidad aporta el equipo especial que se requiera para la ejecución de las labores, bajo responsabilidad del trabajador, en caso de daño por falta del debido deber de cuidado, pérdida, robo, extravío, debiendo restituir el equipo de conformidad con los procedimientos y disposiciones establecidos en el Reglamento de Control de Activos Fijos de la Universidad.
- La jornada de trabajo establecida es: de lunes a jueves de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. y viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. para los trabajadores destinados a los Talleres y Sectores. De lunes a jueves de 6:00 a 4:00 p.m. y viernes de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. para los trabajadores agrícolas. El tiempo de almuerzo para todos los trabajadores es de 45 minutos, 15 minutos para el café de la mañana y 15 para el café de la tarde.
- La hora de entrada al trabajo puede ser variada de acuerdo con las necesidades de la Institución. El jefe inmediato del trabajador determinará la hora de disfrutar dichos descansos, salvo que exista norma generalmente aplicable a los mismos.
- Los trabajadores contratados, bajo esta modalidad generalmente, no tienen considerado en su pago el día de descanso obligatorio, dado que el cálculo se establece tomando como base los días u horas trabajadas ó la tarea realizada (destajo).
- La Universidad le paga un salario regido por el Ministerio de Trabajo, el cual es cancelado semanalmente los días viernes en las Oficinas de la Sección de Mantenimiento de la Institución. Del monto del salario antes referido, la Universidad



deduce semanalmente todas las cargas sociales y las deducciones reglamentarias contempladas en la normativa que regula la materia.

- El trabajador labora tiempo extraordinario cuando las necesidades de la Institución lo requieran, las cuales son pagadas con el recargo del 50% sobre el pago de tiempo ordinario. Si el trabajo es un día feriado de pago obligatorio, el pago del salario ordinario o extraordinario de ese día es el doble.
- No pueden participar en las actividades que convoque el Sindicato de Empleados de la Universidad de Costa Rica (SINDEU) o la Asociación de Profesores y Funcionarios Universitarios (ASPROFU), organizaciones que tienen como objetivos procurar el máximo bienestar general de cada uno de sus afiliados y procurar la seguridad laboral de los trabajadores y todos sus afiliados.

Todas estas cláusulas particularizadas al personal ocasional, demuestran la desigualdad de condiciones con la que convive diariamente este tipo de población, en donde su fin último de contratación es un mayor rendimiento con economía de recursos, no pudiendo el sistema satisfacer las necesidades de estabilidad y confianza que todo ser humano requiere para un mejor desenvolvimiento.

### **3.2.2 Derechos del funcionario universitario**

Como ya se indica anteriormente el personal ocasional no cuenta con ningún derecho establecido en la Convención Colectiva de la UCR, pero como todo empleado costarricense está cubierto por el Código de Trabajo en todos sus componentes.

Por lo que no cuenta con permiso de estudio, asistencia a la Oficina de Salud, permisos con goce de salario especiales, entre otros. Asimismo no puede hacer uso de los servicios que todo funcionario universitario tiene derecho, como la Junta de Ahorro y Préstamo, los

descuentos de la Cooperativa de Libros, la incorporación de los hijos en el Centro Infantil Laboratorio, etc.

Sin embargo:

- La OSG a través de su Sección de Mantenimiento debe determinar el carácter específico y la naturaleza del servicio a contratar en cada contrato individual, estableciendo la circunstancia, hechos, plazo o términos que extingue el contrato.
- El trabajador y la Universidad se comprometen a cancelar las cuotas obrero patronales establecidas por Ley, en consecuencia el trabajador disfrutará de todos los derechos y garantías que otorga la legislación laboral costarricense.
- Una vez vencido el término del contrato, la Universidad paga al trabajador la liquidación de los derechos laborales que legalmente le correspondan conforme a su naturaleza, finiquitando de esta forma el término de la contratación.
- Los trabajadores ocasionales de la Institución están cubiertos por una póliza de riesgos del Instituto Nacional de Seguros, por lo que cuando haya algún accidente laboral el trabajador deberá presentarse a la Sección para proceder con el trámite respectivo.
- De acuerdo con la índole del trabajo, la Universidad provee al funcionario del equipo y los elementos de protección y de seguridad, necesarios para la ejecución de su trabajo. Sin embargo, es deber del personal hacer solicitud y uso del mismo.

En este aspecto es importante mencionar que por estar este personal en contacto directo y estrecho con el resto del personal permanente, en iguales condiciones de trabajo en lo que respecta a la mano de obra y siendo testigos de estas desigualdades, provoca frustración y desmotivación, lo que en resumen se ve representado en menor identificación hacia la Institución.

Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los Coordinadores y Jefes de Sección, algunos indican que a pesar de estas desventajas, este es un personal muy comprometido y eficiente, esto por cuanto:

*“comparado el trabajo de la Universidad con el de afuera, es más suave, además del prestigio de trabajar para la U”<sup>33</sup>*

*“tal vez afuera se gane más, pero con más rigurosidad, por lo que la gente se ha quedado trabajando aquí, no solo por el salario, sino por las condiciones laborales que le ofrece la Institución”<sup>34</sup>*

Sentir que en el próximo capítulo se verá reflejado o cuestionado en la tabulación de información de los cuestionarios que se aplican al personal ocasional para efectos de la presente investigación, en donde se evalúa la incidencia de las variables de liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales en el clima organizacional de esta población.

### 3.3 MECANISMOS DE QUEJAS

Todo funcionario administrativo reclutado por la Oficina de Personal de la UCR, está protegido por los siguientes reglamentos que constituyen el marco normativo de la UCR:

- ⇒ **El Código de Trabajo:** es el marco legal de referencia que aplica la institución para la relación entre patrono y trabajadores.
- ⇒ **El Estatuto Orgánico:** constituye el principal marco reglamentario que rige todas las actividades de esta Universidad. Para el caso de la UCR, es semejante a lo que es la Constitución Política para nuestro país.

---

<sup>33</sup> Entrevista con el Sr. Dagoberto Céspedes, Coordinador Unidad de Mantenimiento

<sup>34</sup> Entrevista con el Arq. Oscar Molina, Jefe Sección de Mantenimiento

- ⇒ **El Reglamento Interno de Trabajo:** como su nombre lo indica, define las relaciones laborales internas de los trabajadores de la Universidad. Algunas disposiciones aún están vigentes, otras han sido superada por nuevas normativas.
- ⇒ **La Convención Colectiva de Trabajo:** es el documento suscrito entre la UCR y el Sindicato de empleados de la Institución (SINDEU). Es de carácter económico-social y consiste en las disposiciones que regulan las condiciones de trabajo de los funcionarios universitarios, así como otros aspectos de la relación laboral.

Encontrándose en este último documento, las instancias internas encargadas en caso de que haya un conflicto laboral entre las partes.

Entiéndase por conflicto: *“toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”*<sup>35</sup>

Las organizaciones requieren del trabajo en común de los individuos y de que éstos se comuniquen entre sí. Lo ideal es que estas relaciones interpersonales sean productivas, cooperativas y satisfactorias, pero en la realidad las cosas no siempre son así y la Universidad no es la excepción.

En todas las organizaciones son inevitables los conflictos entre intereses diferentes y en ocasiones el grado de conflicto es sustancial. En cualquier caso, los conocimientos y la comprensión del conflicto y de los métodos para resolverlo son importantes.

Todo funcionario de la UCR, además de estar cubiertos por los procesos de ley, cuentan con la Junta de Relaciones Laborales, que como bien lo señala en su Artículo 25, inciso ch):

---

<sup>35</sup> Davis, Keith. Y Newstrom, John. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill, pág. 337, (1999)

*“Conocerá y resolverá sobre la violación, interpretación o aplicación errónea de las cláusulas de la presente Convención, en casos concretos, sin perjuicio de que las partes puedan recurrir de su resolución ante la jurisdicción correspondiente, una vez agotada la vía administrativa...” (El subrayado es propio)*

Como se indica “*una vez agotada la vía administrativa*”, todo funcionario deberá respetar el orden jerárquico en caso de un eventual conflicto. De no ser resuelto contará con el apoyo de la Junta y del Sindicato de empleados de la Universidad, para su respectivo asesoramiento.

Sin embargo, el personal ocasional no cuenta con este apoyo, por no estar cubiertos por ningún derecho que se emana de la Convención Colectiva. No obstante, al igual que cualquier funcionario universitario permanente, deberá respetar el orden jerárquico y en caso de no ser resuelto, a su propio criterio, podrá hacer uso de los derechos de la Ley de Administración Pública.

### **3.4 MECANISMOS DE CONTROL, COORDINACIÓN Y SUPERVISION**

De acuerdo con el estudio realizado por Olimpia López sobre el clima organizacional de la UCR, en 1977, en lo referente a las Unidades que la componen, se menciona:

*“En las unidades no se tiene claridad sobre el alcance de los objetivos propuestos, al no haber seguimiento y evaluación. Tampoco mecanismos para garantizar el cumplimiento de tareas en el nivel individual, ni un sistema que estimule a hacerlo. Un contexto laboral con estas características es propicio para el facilismo y la improvisación. El espíritu de trabajo tiende a ser pobre, lo mismo que la capacidad para crear e innovar porque no se estimulan en forma consciente sino que dependen de la iniciativa individual”<sup>36</sup>*

<sup>36</sup> López, O. El clima organizacional en la Universidad de Costa Rica, Revista Educación No. 23, págs. 105-119. (Especial 1999)

A pesar de que la Universidad se caracteriza por el poco seguimiento y control que se le dan a los trámites, la Sección de Mantenimiento y Construcción en lo que respecta al trabajo, se ha caracterizado por su orden y control de las órdenes de trabajo (OT). Diariamente se registran las OT que ingresan y se registran en la base de datos en un Programa de *Microsoft Access*, los datos correspondientes a las liquidaciones son reportados por los coordinadores de talleres y sector al concluirlos.

La Unidad de Diseño da apoyo a la Sección, en cuanto al diseño de mobiliario, estaciones de trabajo y demás actividades. En cuanto a la Unidad de Construcción programa sus actividades y proyectos por medio de las contrataciones de obras menores. La Unidad de Programación y Control presenta los proyectos ordinarios de operación programados para el año respectivo y el estado de avance y ejecución.

En los últimos años se ha realizado un reporte anual exhaustivo y minucioso de número de órdenes atendidas, presupuesto (materiales, costos fijos, etc.), cantidad de mano de obra utilizada, solicitudes por edificios, entre otros, lo que demuestra una organización interna eficaz y oportuna. Sin embargo, en algunas ocasiones el cumplimiento a tiempo de una solicitud se ve troncada por el trámite administrativo de la Universidad como primer elemento y como segundo la falta de personal de planta, lo que se solventa en gran parte con el nombramiento del personal ocasional.

En lo que respecta a la coordinación, control y supervisión del personal ocasional es importante mencionar que la Sección de Mantenimiento ha sufrido una gran reducción de personal permanente y un incremento sustancial en las solicitudes de trabajos en todos los campos de mantenimiento y construcción, por lo que, como opción reivindicadora y de respuesta ágil y efectiva, se concibe la idea de contar con personal ocasional.

Este personal brinda servicios tanto de Mantenimiento de planta física como de construcciones nuevas, en áreas como la Docencia, Investigación, Acción Social, Estudiantil y la Administración, realizando trabajos de gran importancia par la Institución, como lo son la canalización de fibra óptica, bacheo del *Campus*, construcción de casetas de

seguridad y construcción de drenajes, de igual forma participan en el embellecimiento de la Universidad, en proyectos como Cascada, mantenimiento de zonas verdes, etc.

Cada uno de los Sectores y Talleres tienen un coordinador que son los encargados directos no solo del personal ocasional, sino del personal permanente que se haya en él. Por lo que el personal ocasional está supeditado a esta persona para cualquier autorización o permiso especial en horas laborales.

El Coordinador vigila el cumplimiento de horario, la calidad laboral y es el ente comunicador entre ellos y el resto de la sección. No obstante, en esta Sección, de acuerdo con lo indicado por las autoridades, se cuenta con la apertura y flexibilidad necesaria para conversar en el momento que lo requieran.

En el próximo capítulo se presenta el análisis de los datos recolectados por medio de la aplicación de los cuestionarios a este personal, así como de la entrevista efectuada a los coordinadores, en donde se podrá apreciar el liderazgo que asumen los coordinadores, la motivación de este personal y la calidad de relaciones interpersonales.

Tomando en cuenta que este personal ha generado a la Universidad obtener excelentes resultados, dado que al realizar los proyectos por este medio se logra disminuir el costo económico de las obras, ahorrando gran cantidad de dinero al no gestionar pagos de administración (apoyo secretarial, mandos medios), utilidad de imprevistos (escasez de material, incumplimiento de plazos y sus posibles repercusiones), los cuales serían altos al realizar los trabajos por medio de Contratación Directa o Licitación Privada, dejando de lado la estabilidad laboral que toda persona requiere.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LA SITUACION DIAGNOSTICADA

#### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta parte del trabajo de investigación es de tipo descriptivo, por cuanto se sustenta en la recolección, resumen, análisis y descripción de datos sobre el clima organizacional del personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la OSG de la UCR, para posteriormente hacer las recomendaciones pertinentes.

La investigación que se plantea describe por medio del análisis de los datos obtenidos por los instrumentos aplicados, cómo incide en el clima organizacional del personal ocasional las características de liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales. Además, este estudio tiene un componente analítico donde se utilizan instrumentos dirigidos a la coordinación y personal ocasional de la Unidad.

*Al respecto Méndez, señala que los estudios descriptivos “Llevan al investigador a presentar los hechos tal como ocurren; puede afirmarse que agrupa y convierte en información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así con ésta se preparan las condiciones necesarias para la ampliación de los mismos.”<sup>37</sup>*

Además, se trata de analizar datos que reflejan las variables planteadas en la investigación. Su enfoque es cuantitativo y se describen, en forma sistemática y precisa, algunos elementos que afectan el clima organizacional.

---

<sup>37</sup> Méndez, C. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3<sup>ra</sup> ed. Mc Graw Hill, pág. 51, (2001)



## **4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Para el logro de los objetivos de la investigación, se confeccionan dos instrumentos a ser usados en la recopilación de los datos, a saber, una entrevista y un cuestionario.

La entrevista se efectúa para obtener información de cada uno de los coordinadores (ver anexo 20), sobre su comportamiento como líder y su capacidad de comunicar y delegar. Además se le pide que manifieste su percepción sobre las relaciones interpersonales de su unidad en particular.

En el cuestionario aplicado al personal ocasional (ver anexo 21) se plantean ítems cerrados sobre su percepción del clima organizacional (en cuanto a las variables de estudio). Se incluye ítems abiertos que recogen la opinión sobre el estilo de liderazgo, la motivación y el establecimiento de relaciones interpersonales productivas para el desarrollo de la Institución y las personas.

## **4.3 PROCEDIMIENTO APLICADO**

En esta investigación se utiliza la investigación cuantitativa y cualitativa.

En cuanto a la técnica cuantitativa se utiliza el cuestionario dirigido al personal ocasional de la Unidad de Mantenimiento de la OSG. Su objetivo es conocer cómo perciben estas personas el ejercicio del liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales, a fin de determinar la influencia de éstas en el clima organizacional.

A nivel cualitativo se utiliza el método de la entrevista. De esta manera se logra profundizar en el análisis de la información recolectada de forma cuantitativa.

La entrevista se aplica a diez coordinadores -cuatro de Talleres y seis de Sectores- y su fin es identificar los factores que determinan la influencia del liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales en el clima organizacional. La entrevista no es estructurada, esto con el fin de que se establezca un diálogo abierto entre la investigadora y los participantes. Sin embargo, se mantiene una guía sobre los temas que se desean desarrollar.

#### **4.4 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA POBLACION**

La población que es objeto de estudio está conformada por el personal ocasional nombrado en el momento de aplicación de los cuestionarios (cincuenta y cinco personas) y a los diez coordinadores de los diferentes sectores y talleres. Considerando el número de sujetos que constituyen la población, se trabaja con la totalidad de la población.

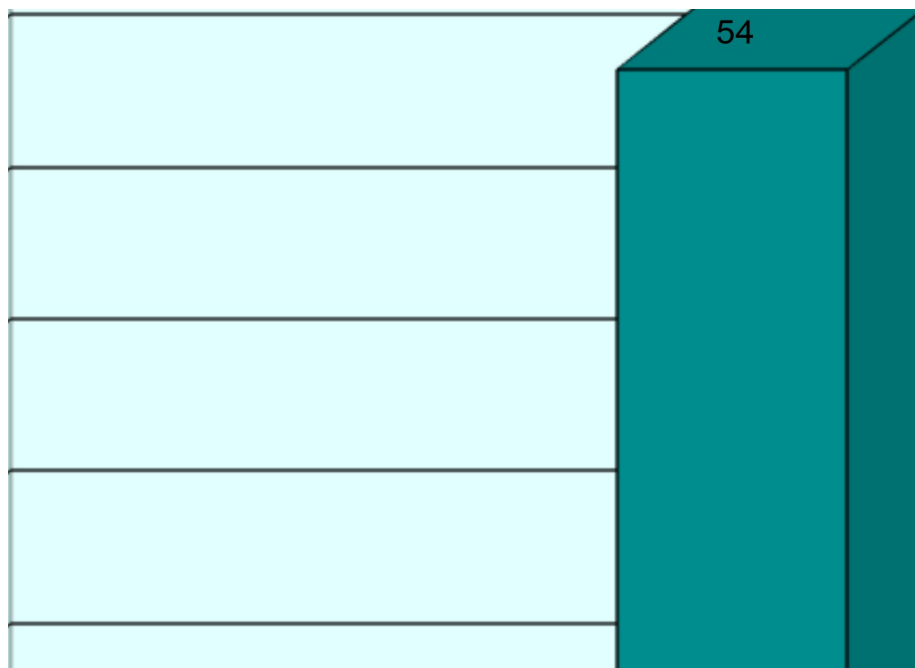
Para el estudio se utilizan fuentes de información primaria, que son los sujetos involucrados en el fenómeno por investigar y, como fuente secundaria, la cuidadosa revisión bibliográfica de libros, folletos, revistas, tesis entre otros que tienen que ver con clima organizacional.

Para describir aún más a la población en estudio, se tomará en cuenta el sexo de los entrevistados, la edad promedio, el nivel de estudios y el tiempo de servicio para la UCR, con el fin de determinar la interrelación de estos elementos en la investigación.

Dentro de los datos personales de los cuestionarios, se encuentra más información como la nacionalidad y las labores que realizan; sin embargo, para efectos de la investigación los ítems más importantes son los elegidos, ya que a través de ellos se pueden discernir resultados que ayuden al análisis del clima organizacional de esta población.

## GRAFICO No. 1

### Clasificación por género del personal ocasional (noviembre 2002)



En el gráfico No. 1 se aprecia que del personal ocasional de la Unidad de Mantenimiento, el 98% corresponde al sexo masculino y el 2% al femenino. De cincuenta y cinco ocasionales, solo se encuentra una mujer, lo que refleja un predominio del sexo masculino, siendo esto característico en el campo de construcción y mantenimiento de planta física.

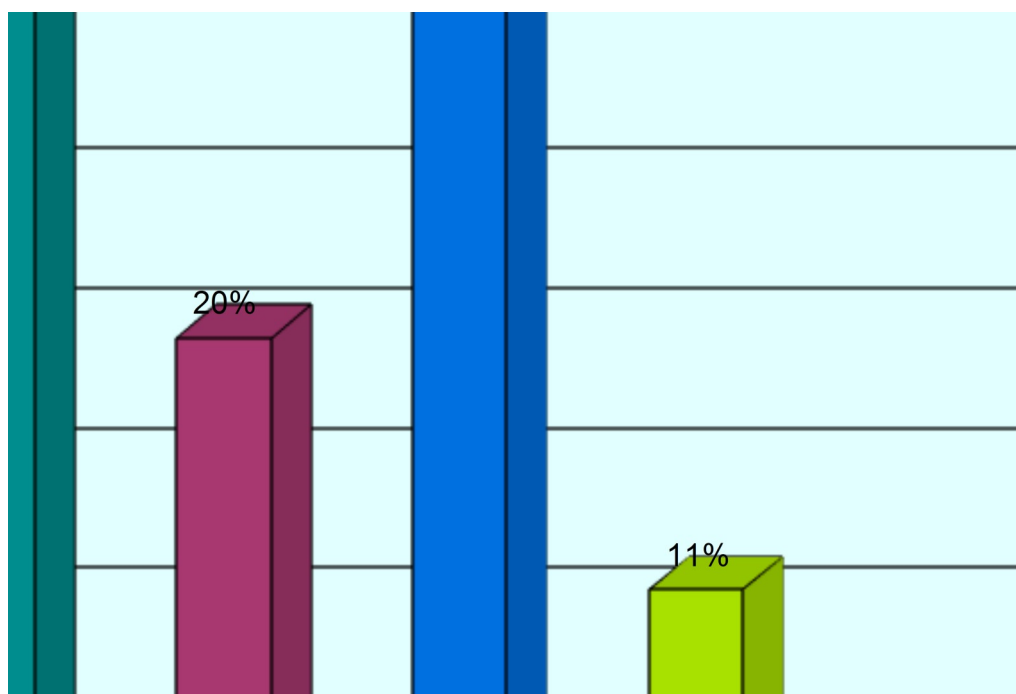
Esta mujer se ubica en el Taller de Ebanistería. Además de ser la única ocasional, es la única mujer en el Taller y en el resto de los Talleres y Sectores. Anteriormente a ella, solamente han estado laborando dos mujeres en el Taller de Ebanistería como practicantes de diferentes colegios vocacionales. El hecho de que no se haya contratado más personal femenino, se debe a que no llegan solicitantes de ese género a llenar solicitudes de empleo en ninguna de las áreas ofrecidas, tal vez porque las áreas que cubren los servicios generales, es dominado por el sexo masculino.

Esta única mujer es contratada como operaria, destacándose por su delicadeza en el enchapado y repasado de formica, así como en otras labores atinentes a su condición de

mujer. Situación que en algunas ocasiones le ha generado roces y malestar entre el grupo, por considerar que tiene una posición privilegiada en comparación con el resto. Sin embargo, en donde se ha percibido mayor inconveniente es principalmente a la hora de compartir en ocasiones no laborales, en donde se siente limitación no solo en el léxico, sino en el comportamiento de sus compañeros cuando ella está presente, lo que la hace sentir incómoda y fuera de lugar.

## GRAFICO No. 2

### Distribución por edad del personal ocasional (noviembre 2002)



En el gráfico No. 2 se observa la edad del personal ocasional de la Unidad de Mantenimiento. Tal y como se muestra en el gráfico, las edades con mayor población es la que oscila entre los 19 y 25 años, dieciocho ocasionales (33%) y de 36 a 45 años, dieciocho ocasionales (33%), lo que refleja interés por gente joven y con experiencia por parte de la Sección de Mantenimiento.

De acuerdo con la información suministrada, para la contratación de este personal no es importante la edad del oferente, sino la experiencia con que cuenta la persona. Situación que se ve reflejada en la contratación de dos personas que superan los 56 años, garantizándose con ello una gran trayectoria en el campo, sin dejar de mencionar que ambos vienen nombrados de años anteriores.

Por contar con personal de edad avanzada, a los mismos se les debe de dar labores acordes a su edad, lo que ocasiona en ocasiones conflictos internos por contar con privilegios diferentes al resto del grupo.

Como se ve reflejado en el gráfico, las edades predominantes son las que oscilan entre los 19 y 25 y 36 y 45 años; sin embargo, un 20% corresponde al grupo de 26 a 35 años de edad, lo que se percibe que a nivel del ambiente organizacional se maneja un ambiente muy competitivo y de un alto rendimiento físico.

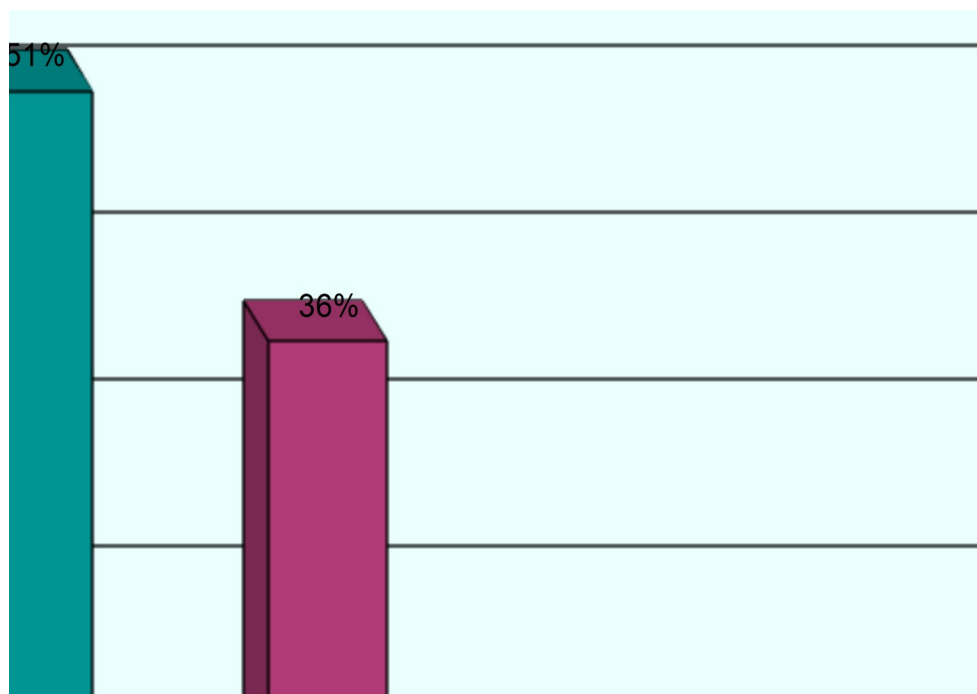
En cuanto a los estudios realizados, (ver gráfico No. 3) se distribuyen en veintiocho (51%) con primaria, veinte (36%) con secundaria incompleta, dos (4%) universitarios incompletos, uno en el área de administración y el otro con Estudios Generales, y cinco (9%) con otros como estudios en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), cursos de capacitación, etc. El hecho de que un porcentaje alto ha concluido únicamente con los estudios de primaria, refleja una característica también típica del gremio de la construcción.

De acuerdo con la información suministrada no se hace diferencia de puestos por el nivel intelectual de las personas, lo importante en su contratación es su experiencia en el ramo al que se contrata, por lo que el nivel de estudios en este caso queda en un segundo plano.

De los dos universitarios, el del área de administración actualmente no labora para la Institución, y trabajaba en esta Sección solamente como un medio para llegar a su fin último, que era terminar su carrera. Su permanencia en este puesto se debió a que provenía de la zona rural y no sabía hacer otra cosa, por lo que se beneficiaba del sistema para su proyección futura.

### GRAFICO No. 3

Nivel de estudios académicos del personal ocasional  
(noviembre 2002)



Este profesional servía como voz del grupo, era el encargado de intermediar solicitudes de los subalternos al coordinador, lo que le daba una posición de liderazgo entre ellos. Sin embargo, esto no le daba ninguna posición ventajosa en relación con sus compañeros. Tanto funcionarios ocasionales universitarios como de primaria tenían las mismas condiciones laborales, las mismas obligaciones y las mismas responsabilidades, lo que genera un ambiente de igualdad de oportunidades para todos.

El otro universitario no continuó estudiando y a pesar de su ventaja académica, no tiene ninguna posición desigual en comparación con los otros compañeros. De acuerdo con la información suministrada, tampoco tiene ninguna posición de liderazgo ante los compañeros.

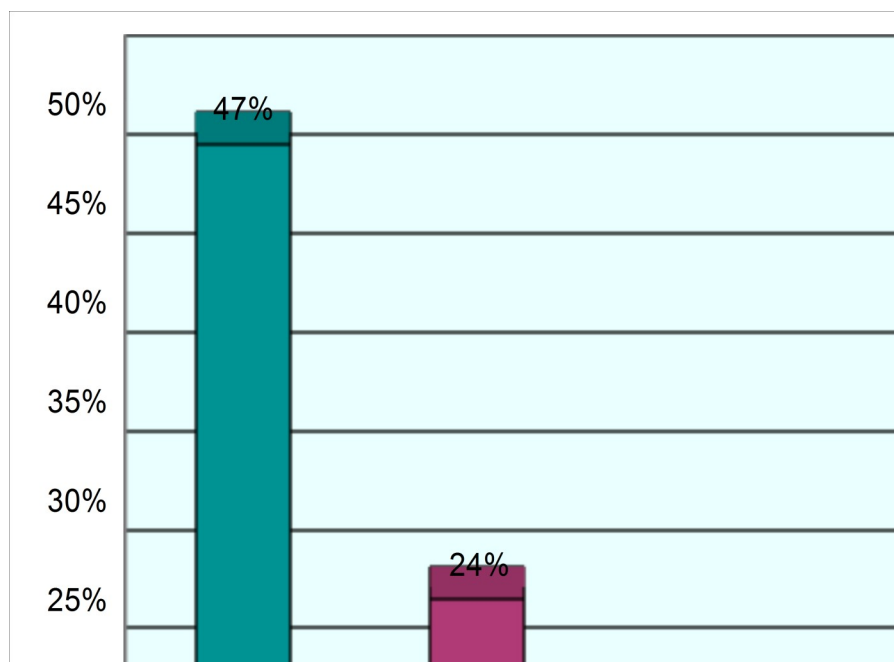
En relación con los funcionarios que han estudiado en el INA, los coordinadores comunican que es más fácil la comunicación con estas personas, ya que tienen conceptos más

actualizados y específicos del puesto que ocupan, como los ebanistas, los soldadores, etc. Sin embargo, no lo consideran problema, ya que el resto del personal, si bien no tienen estudios dirigidos a ese puesto, cuentan con mucha experiencia.

Por lo que se puede decir, que el estudio para algunas áreas ayuda a la comunicación entre la coordinación y el funcionario, sin embargo, no representa un problema, ya que por contar los compañeros con gran experiencia, igualmente se desarrollan laboralmente con la misma eficacia y eficiencia que se requiere.

#### GRAFICO No. 4

**Clasificación por tiempo de servicio del personal ocasional  
(noviembre 2002)**



Otro punto de interés es el hecho de que la muestra en su mayoría (47%) ha servido a la Institución menos de un año, sin embargo no es menos importante que el resto (53%) ha laborado por más de ese período.

Lo anterior demuestra que la tendencia de nombramiento de este personal es de darles continuidad en sus servicios. De hecho del 47% del personal con un nombramiento menor a un año al que se le aplican los instrumentos, el 78% es nuevamente nombrado este año, lo que muestra una vez más que este personal cumple con el perfil del trabajador deseado por las jefaturas de los Talleres y Sectores de la Institución.

Es importante rescatar que con la continuidad de los nombramientos, la UCR se economiza capacitación, inducción y obtiene los beneficios en forma más efectiva, rápida y confiable. No obstante, para el trabajador como tal, no representa más que un poco de estabilidad ya que son nombramientos de nueve meses, mayor confianza, mayor expectativa de que si se abre una oportunidad de ser reclutado por la Oficina de Recursos Humanos él tenga prioridad, sin embargo, de acuerdo con lo arrojado en los cuestionarios también reflejan frustración y desánimo por las condiciones desiguales que tienen con el resto del personal.

Haciendo una síntesis de la información presentada se puede rescatar que es un ambiente en donde predomina el sexo masculino, por la génesis misma del trabajo. Más importante que el nivel intelectual de los oferentes es la experiencia que tengan en el campo, sin embargo, por ser los contratados en su mayoría gente joven se genera constante competencia y en algunas ocasiones en forma desleal, principalmente por al grado de incertidumbre en la prórroga de su nombramiento.

Más adelante se ve reflejado a través del análisis de cada una de las variables, como se percibe el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales, en donde particularmente en esta última, se secundará este sentir en el ambiente organizacional.

#### **4.5 ANALISIS DEL LIDERAZGO EN EL PERSONAL OCASIONAL DE LA OSG**

En esta sección se presentan los resultados que se obtienen del análisis del cuestionario dirigido al personal ocasional sobre la variables liderazgo.



Para el estudio se considera el liderazgo como *“el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo”*<sup>38</sup>. En sí, se refiere a la capacidad que debería tener el coordinador para influir en el grupo a su cargo, para el logro eficaz de las metas y objetivos de la Institución. Además de actuar acertadamente en la toma de decisiones, delegación de autoridad, programación laboral y motivación del personal a su cargo.

La variable se define por medio de un cuestionario el cual presenta quince preguntas cerradas y dos abiertas. Los ítems 1, 2, 3, 4 y 5 corresponden a la categoría del líder autoritario. Los ítems 6, 7, 8, 9 y 10 corresponden a la categoría afiliativo o liberal, mientras que los ítems 11, 12, 13, 14 y 15 corresponden al estilo democrático<sup>39</sup>. Se plantean dos preguntas abiertas con el fin de que las personas encuestadas amplíen la información. (Anexo 21).

Esta variable se define operacionalmente considerando el puntaje obtenido por cada uno de los sujetos en los instrumentos, con los siguientes criterios: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

En el Gráfico No. 5 se puede apreciar que los coordinadores no toman en cuenta al personal para tomar las decisiones. En la pregunta 1, veintidós personas contestan que solo en algunas veces se les toman en cuenta sus opiniones para corregir errores. En la pregunta 2, veinticuatro personas contestan que en algunas oportunidades los participa y en la pregunta 3, veintiuno responden que nunca se les involucra para la toma de decisiones, reflejando individualismo y poca comunicación entre las partes.

El fin de estas preguntas es determinar el estilo de liderazgo que ejerce el coordinador, esto por cuanto se desea evaluar si participa a los subalternos en la toma de decisiones, o bien lo hace únicamente para solventar alguna problemática relacionada con algún trabajo específico.

---

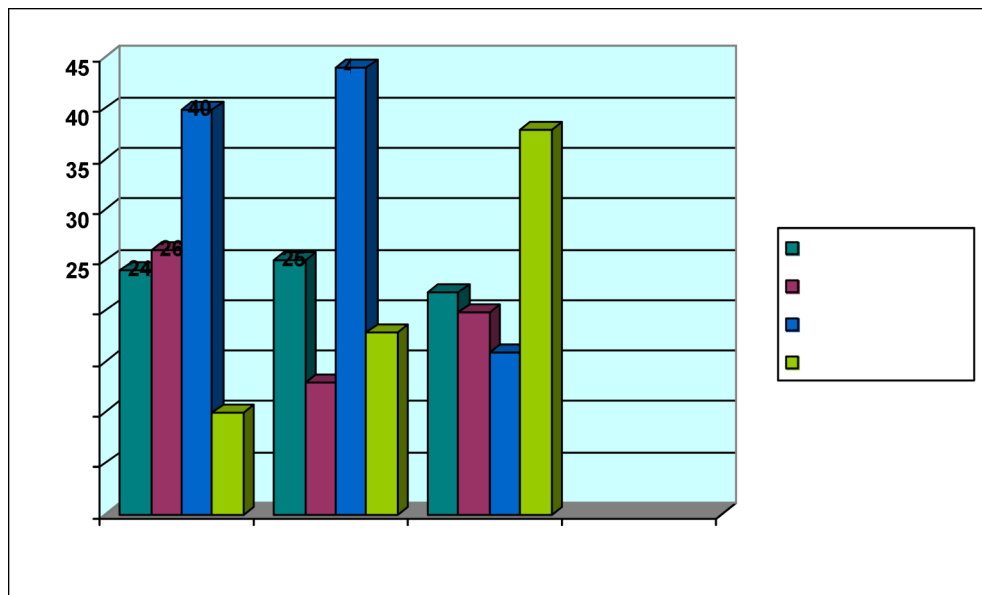
<sup>38</sup> Koontz, M. Y Weinrich, H. *Administración*. Mc Graw Hill, México, 3 ed., pág. 491 (1999)

<sup>39</sup> Ver más sobre estos conceptos en la Sección 1.1 del Capítulo I

## GRAFICO No. 5

### Aspectos relevantes del liderazgo del personal ocasional Toma de decisiones

(noviembre 2002)



Pregunta 1: ¿El coordinador corrige los errores sin tomar en cuenta otras opiniones?

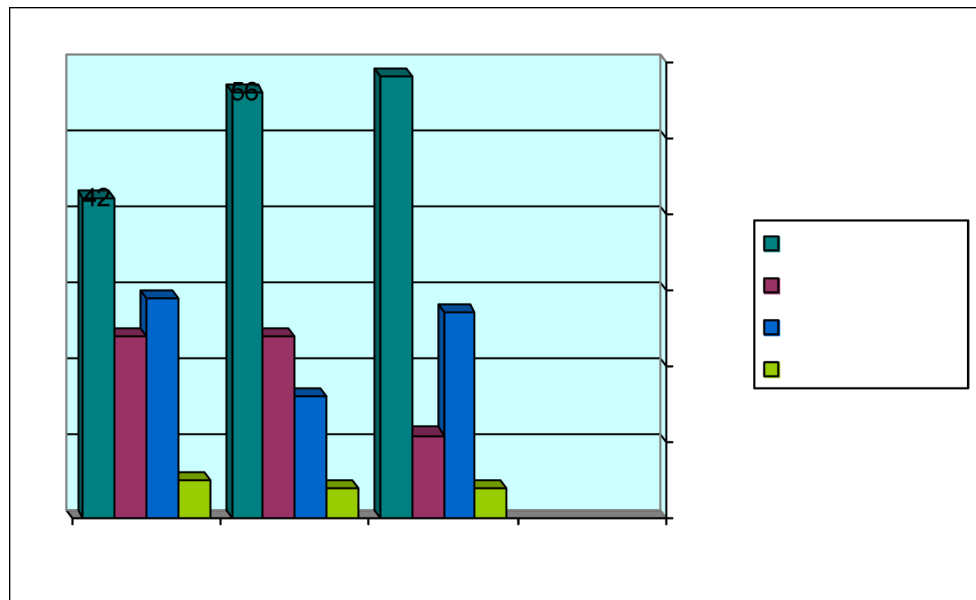
Pregunta 2: ¿Participa a todo el personal para la toma de decisiones?

Pregunta 3: ¿Involucra a los funcionarios en decisiones de problemas que se presentan cotidianamente?

Como se aprecia en la información, los coordinadores se muestran autoritarios, no delegan y mucho menos participan al personal para, de una forma grupal, buscar la mejor alternativa de solución a los problemas presentados cotidianamente. Situación que genera un ambiente de desánimo, sentimientos de marginación y poca identificación con la organización, esto por cuanto no se sienten parte de la Sección que representan. Todos sentimientos que se ven reflejados en la información generada en los cuestionarios.

## GRAFICO No. 6

### Aspectos relevantes del liderazgo del personal ocasional Trabajo en equipo (noviembre 2002)



Pregunta 1: ¿Se trabaja en equipo?

Pregunta 2: ¿El trabajo en equipo es satisfactorio?

Pregunta 3: ¿El Coordinador promueve el trabajo en equipo?

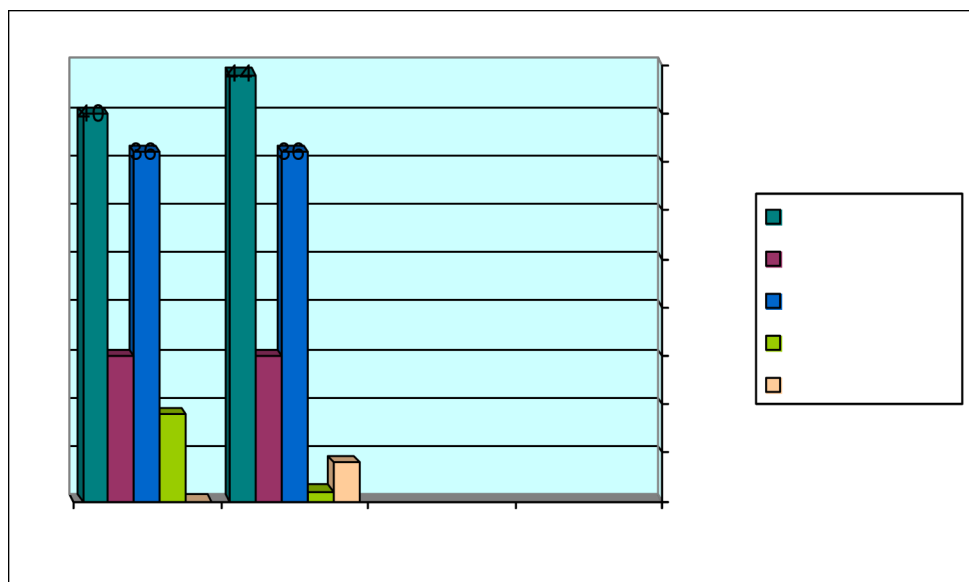
Con base en las respuestas que ofrece el personal ocasional, se puede apreciar que si hay un buen manejo de trabajo en equipo en esta población. Siendo en todas estas tres preguntas la respuesta de “siempre” la que obtiene mayor porcentaje, contestando veintitrés en la primera, treinta y uno en la segunda y treinta y dos en la tercera, sentir un ambiente de apoyo y confianza entre los miembros del personal.

Se debe señalar que en la pregunta 2, se muestra que solo dos personas, de cincuenta y cinco ocasionales consideran que no se promueve el trabajo en equipo, por lo que se refleja que ésta es una de las prioridades de los coordinadores. Información que muy acertadamente coincide por lo expuesto por los coordinadores en la entrevista.

En relación con el aspecto de trabajo en equipo y observando lo mostrado por la población, se puede concluir que los funcionarios conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a las tareas y se apoyan entre sí, generando esto un ambiente de solidaridad, de pertenencia de grupo y principalmente de confianza y respaldo para trabajos futuros, en donde deban de aplicar las técnicas grupales para un mejor desarrollo y rendimiento en el trabajo.

### GRAFICO No. 7

#### Aspectos relevantes del liderazgo del personal ocasional Apoyo al personal (noviembre 2002)



Pregunta 1: ¿El coordinador elabora estrategias para corregir errores?

Pregunta 2: ¿Propone sugerencias para la mejor ejecución de las labores?

En lo que respecta a sugerencias emitidas por el Coordinador se denota que la mayoría de los ocasionales considera que sus superiores si diseñan diferentes estrategias para desarrollar un mejor trabajo (veintidós personas en la primera pregunta y veinticuatro en la segunda); sin embargo, también un alto porcentaje indica que solo en algunas ocasiones es cuando se proponen soluciones (veinte personas tanto en la primera como en la segunda pregunta).

Estas respuestas muestran un gran equilibrio en la percepción de los ocasionales en este aspecto, arrojando porcentajes casi idénticos. Lo que a nivel de ambiente organizacional se deduce que en los ocasionales hay conciencia del esfuerzo por parte de los coordinadores para generar mayor fluidez en los trabajos, procurando ofrecer técnicas que faciliten el desarrollo de los mismos.

Sin embargo, de acuerdo con la información suministrada, no sienten el mismo esfuerzo por parte de los Coordinadores para buscar beneficios a nivel personal, al responder que no se les ofrece capacitación, no se cuenta con las condiciones básicas: como uniforme, identificación, etc. lo que podría generar sentimientos de incompreensión, en donde se crea que a sus superiores solo les interese el producto final y no en qué condiciones se hayan los que hacen efectivo este fin último, generando un ambiente laboral de desmotivación constante.

Por otra parte, en la entrevista efectuada a los Coordinadores éstos indican en su mayoría que dan completa libertad a los funcionarios para trabajar, información que es secundada por un 53% de la población evaluada que refuerza esta opinión.

Con base en las respuestas que ofrece el personal ocasional, referente a los aspectos relevantes de la coordinación, se puede indicar que el estilo predominante de liderazgo es el autoritario, por cuanto centraliza el poder y la toma de decisiones, estructura en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes espera que hagan lo que les dicen.

Aspecto que se ve reflejado en las respuestas de las preguntas abiertas en donde este personal prefiere, en su mayoría, no contestar. (27% en la primera pregunta y 29% en la segunda), lo que refleja una posición de falta de identificación con el superior.

Como lo señalan Davis y Newstrom: *“Los líderes autoritarios centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Acaparan totalmente la*

*autoridad...*<sup>40</sup> De acuerdo con la teoría se concluye que el liderazgo percibido por el personal ocasional por parte de la coordinación de los Talleres y Sectores es un liderazgo autoritario con matices de democrático. En contraposición con lo que indican los coordinadores, en donde siete (70%) indican ser flexibles y consideran las opiniones de todos.

#### **4.6 ANALISIS DE LA MOTIVACION EN EL PERSONAL OCASIONAL DE LA OSG**

En esta sección se presentan los resultados que se obtienen del análisis del cuestionario dirigido al personal ocasional, sobre la variable motivación.

Para los efectos de esta investigación se considera que la motivación son las fuerzas o los impulsos hacia la acción, que surgen como expresión de las necesidades y, por lo tanto, son personales e internas y pueden variar de una persona a otra.<sup>41</sup>

La variable se investiga por medio de un cuestionario el cual presenta catorce preguntas cerradas y tres abiertas, tomando en cuenta estrategias para la motivación del personal. Se plantean dos preguntas abiertas con el fin de que las personas encuestadas amplíen la información. (Anexo 21).

Esta variable operacionalmente se define considerando el puntaje obtenido por cada uno de los sujetos en los instrumentos, con los siguientes criterios: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

---

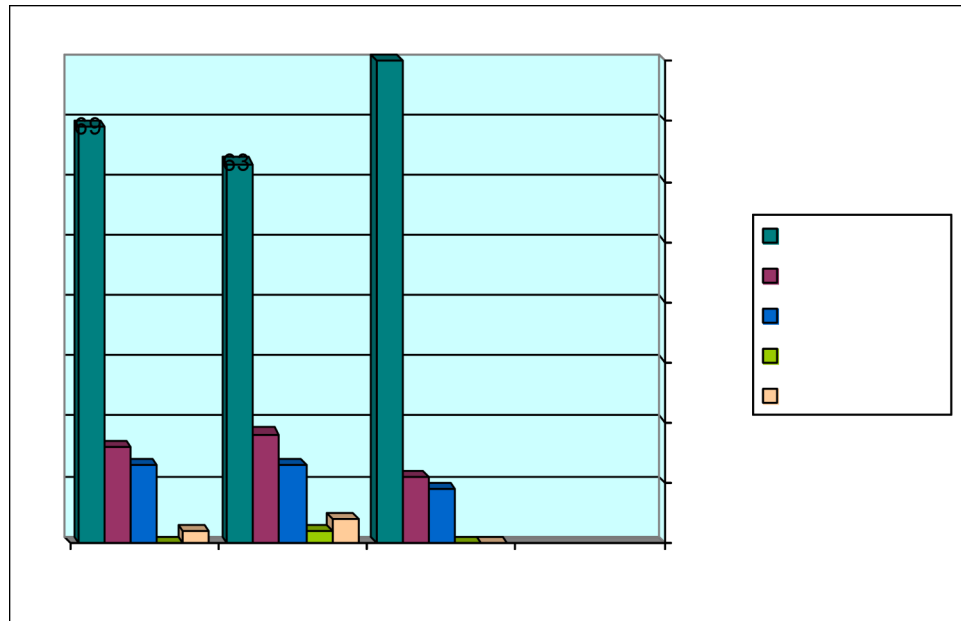
<sup>40</sup> Davis K. y Newstrom J. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill, 8va. ed., pág. 247, (1997)

<sup>41</sup> Ver más sobre este concepto en la Sección 1.2 del Capítulo I

## GRAFICO No. 8

### Aspectos relevantes de la motivación del personal ocasional Trabajo con los compañeros

(noviembre 2002)



Pregunta 1: ¿Siento orgullo del trabajo efectuado con los compañeros?

Pregunta 2: ¿Disfruto trabajar en equipo?

Pregunta 3: ¿Siento satisfacción en el trabajo ayudar a los demás?

En este gráfico se muestra el alto grado de motivación que siente el personal ocasional en lo referente al trabajo en equipo. En la pregunta 1, contestan “siempre” treinta y ocho personas, en la 2, treinta y cinco y en la 3, cuarenta y cuatro personas. Lo que demuestra que la integración de grupo es un aspecto importante en la motivación de este personal.

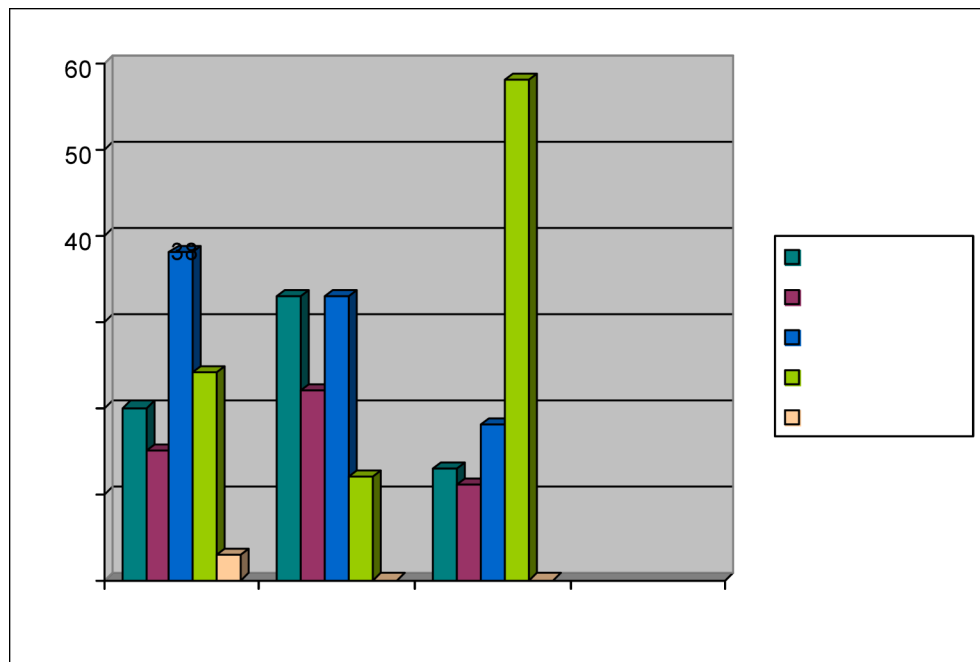
Aspecto que es secundado en las respuestas de las preguntas abiertas en donde el 51% (veintiocho personas) contestan que su primer aspecto motivador son sus compañeros, seguida de lo atractivo del trabajo 25% (catorce personas).

Todo esto refleja a nivel del clima organizacional, en lo referente al trabajo en equipo, un ambiente saludable, de confianza y solidaridad, generando mayor compenetración entre los miembros y por consiguiente mayor esfuerzo por lograr más satisfactoriamente los

objetivos propuestos. Es importante mencionar que las personas derivan mayor satisfacción de su trabajo, cuando imperan la cooperación y el trabajo en equipo; esto les permite aprender, crecer y realizar mayores contribuciones a la Institución, viéndose beneficiada directamente la UCR, ya que opera más eficazmente, se eleva la calidad, mejoran los servicios y los costos se reducen.

### GRAFICO No. 9

#### Aspectos relevantes de la motivación del personal ocasional Apoyo del sistema (noviembre 2002)



- Pregunta 1: ¿Recibo felicitaciones por el trabajo que realizo?  
 Pregunta 2: ¿Para otras actividades cuento con el apoyo en el trabajo?  
 Pregunta 3: ¿Estoy satisfecho con el salario devengado?

En este gráfico se muestran algunos de los elementos más desmotivantes del personal ocasional, como lo es el no reconocimiento por la labor desempeñada, la falta de apoyo para actividades externas al trabajo y principalmente el bajo salario devengado.



En lo referente a la pregunta 1, veintiuna personas indican que solo en algunas ocasiones se reciben felicitaciones por el trabajo desempeñado. En la pregunta 2, se da una situación interesante donde igual cantidad de personas (dieciocho) contestaron que “siempre” y “algunas veces” se cuenta con el apoyo por parte del sistema para situaciones ajenas a las laborales, lo que refleja falta de objetividad en la respuesta. En relación con la pregunta 3, treinta y dos personas contestan estar insatisfechas por el salario recibido, lo que refuerza una vez más la diferencia sentida por este personal en comparación con el personal permanente.

Aspectos como la inconformidad por el salario recibido, en donde la mayoría tiene ese malestar, es un indicador que hay que darle la importancia que se merece, ya que como bien lo indican Davis y Newstrom: *“El dinero posee valor de prestigio cuando se le recibe y cuando se le gasta. Para los empleados es la demostración de que su empleador piensa en ellos.”*<sup>42</sup> Por lo que a nivel de clima organizacional puede generar en esta población poco compromiso, falta de identificación y de pertenencia a la Institución.

Es importante mencionar que un 64% de la población indica sentir satisfacción en su trabajo en lo que se refiere a horarios, ya que cuentan con un horario bien establecido y bien distribuido. Igualmente, señalan que el hecho de trabajar en una Institución como la UCR, provoca a un 65% de esta población, sentimientos de superación.

Sin embargo como aspectos desmotivantes en primera opción mencionan el salario bajo (51%) veintiocho personas, no contar con uniforme (24%) trece personas y como tercera opción el ser ocasional (22%) doce personas, aspectos que evidentemente muestran que son muy importantes, no solo para la estabilidad emocional de estas personas, sino para poder lograr mayor identificación con la UCR.

---

<sup>42</sup> Davis K. y Newstrom J. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill, 8va. ed. pág. 181, (1997)

Este sentimiento desmotivador por falta de estabilidad e identificación de este personal, el 6% de los coordinadores lo refuerzan, ya que consideran que ellos se esfuerzan por motivarlos, pero es el mismo sistema administrativo el que provoca un sentimiento de desigualdad en estos funcionarios.

#### **4.7 ANALISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL PERSONAL OCASIONAL DE LA OSG**

Se entenderá por relaciones interpersonales la manifestación de lazos de respeto, confianza, justicia, credibilidad y apoyo entre los grupos formales e informales que permiten el trabajo en equipo, con el fin de alcanzar los objetivos personales, grupales e institucionales.<sup>43</sup>

De acuerdo con Arroyo se definen las relaciones interpersonales como *“la interacción de una persona con al menos otra persona que constituyen las actitudes y acciones resultantes de los contactos entre los individuos.”*<sup>44</sup>

La variable se investiga por medio de un cuestionario el cual presenta quince preguntas cerradas. Se plantean tres preguntas abiertas con el fin de que las personas encuestadas amplíen la información. (Anexo 21).

Esta variable operacionalmente se define considerando el puntaje obtenido por cada uno de los sujetos en los instrumentos, con los siguientes criterios: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

---

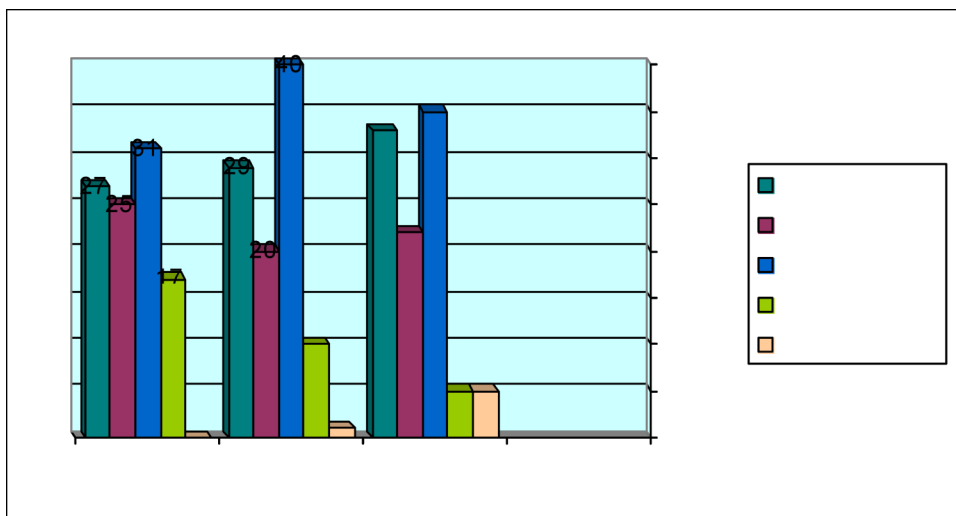
<sup>43</sup> Ver más sobre este concepto en la Sección 1.3 del Capítulo I

<sup>44</sup> Arroyo, J.A. Gestión de relaciones humanas en las organizaciones educativas. San José Costa Rica, pág. 12, (1999)

## GRAFICO No. 10

### Aspectos relevantes a las relaciones interpersonales del personal ocasional Valores y actitudes

(noviembre 2002)



- Pregunta 1: ¿Se muestra una actitud de respeto entre los miembros del personal?  
 Pregunta 2: ¿Se respetan los valores y sentimientos de los miembros del personal?  
 Pregunta 3: ¿Existe confianza entre los miembros del personal?

Como se puede observar en este gráfico, en lo que se refiere a actitudes y valores del personal ocasional, se presenta deficiencia en respeto y confianza. En la pregunta 1, treinta y una personas indican que solo “algunas veces” se muestra respeto entre ellos. En la 2, cuarenta indican que “algunas veces” se respetan los sentimientos y valores y en la 3, treinta y cinco personas indican también que solo en “algunas veces” hay confianza entre el personal.

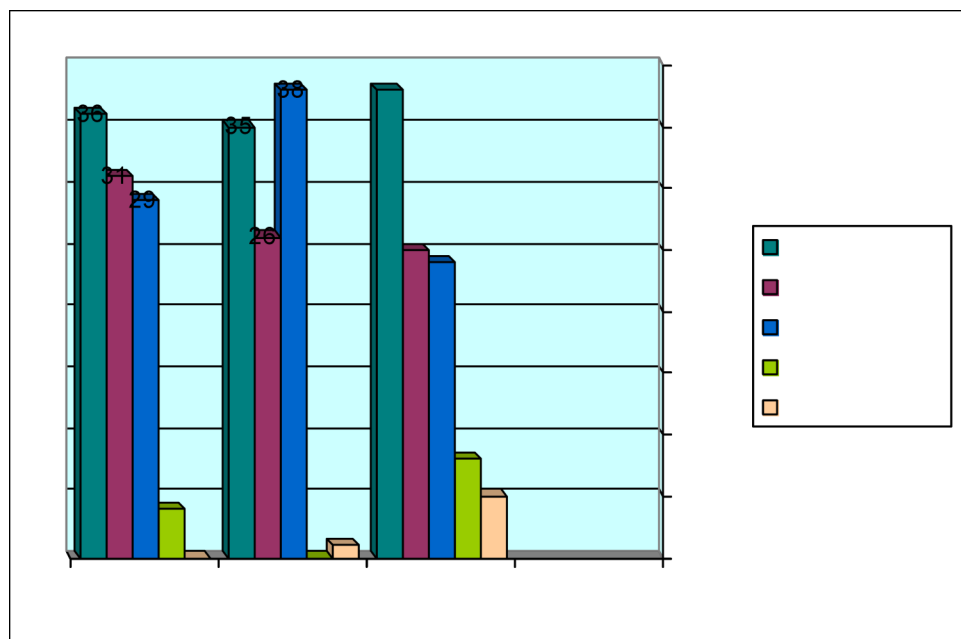
Todo esto refleja que al faltar aspectos básicos de la convivencia humana, como el respeto y la confianza, puede ser un punto importante de discordia y malos entendidos entre este personal, generando en el clima organizacional competencia desleal, desconfianza y temor por no contar con relaciones interpersonales transparentes y confiables.

Reforzando esta impresión con las respuestas abiertas que este personal señala, un 22% indica que por su grado de inestabilidad laboral hay mucha discordia interna. En vista de que la estabilidad laboral incide en la estabilidad emocional y viceversa es sin lugar a dudas, la incertidumbre de su posible prórroga de contratación, el eje principal de esta problemática, por lo que la persona en busca de esa estabilidad y, particularizando a este personal, cae en las actitudes negativas antes descritas.

### GRAFICO No. 11

#### Aspectos relevantes a las relaciones interpersonales del personal ocasional Personal-Coordinador

(noviembre 2002)



Pregunta 1: ¿Son cordiales las relaciones interpersonales entre el personal y la coordinación?

Pregunta 2: ¿Se da una comunicación oportuna y adecuada entre la coordinación y los miembros del personal?

Pregunta 3: ¿Se les da la bienvenida a los miembros del personal con frases cordiales y amigables?

En este aspecto se muestra que, por parte de los coordinadores, se hace un buen manejo de personal, en donde se promueve la comunicación oportuna y confiable.

En lo referente a si son cordiales las relaciones interpersonales entre el personal y la coordinación treinta y seis personas indican que “siempre”, seguida de treinta y una que indicaron “casi siempre”. Si la comunicación es oportuna, treinta y cinco personas señalan que “siempre”; sin embargo, en este sentido treinta y ocho indican que en “algunas ocasiones”, lo que refleja una limitación en este campo. No obstante, cuando se les consulta sobre las frases corteses por parte de la dirección de recibimiento, treinta y ocho personas indican que “siempre”, lo que en contraposición a la pregunta 2, refleja camaradería y amistad.

El buen trato y la buena comunicación son indispensables para atraer y retener a empleados valiosos. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. Por lo que de acuerdo con la información presentada se puede decir que el ambiente laboral es cordial y amigable, lo que ayuda a que este personal se sienta complacido e involucrado como individuo en la Institución.

Como se ve reflejado en el gráfico No. 12, y unificando los aspectos en cuestión en las preguntas 1, 2 y 3, se puede discernir que existe un ambiente de rivalidad, poca tolerancia y mala comunicación entre el personal ocasional. Sin embargo, en el cuestionario de motivación se demuestra que a este personal le complace trabajar en equipo, lo que podría entenderse que la misma es alcanzada, pero no por las relaciones individuales, sino por los logros alcanzados en grupo.

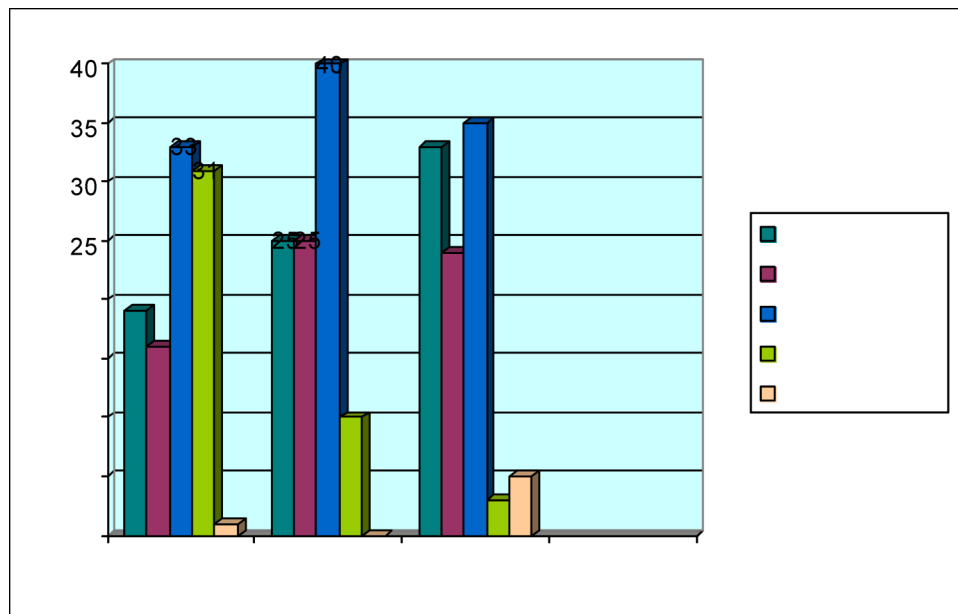
De acuerdo con la información suministrada, un 22% de la población califican las relaciones interpersonales entre el grupo de “regular”, por lo que podría decirse que el ambiente laboral que se mantiene, es de competencia y rivalidad, generando conflictos y roces que al final se ven reflejados en un clima negativo y de poca motivación.

De las opiniones consultadas se infiere que en el nivel de relaciones humanas, un elemento que es débil en esta población es la calidad del ambiente que existe entre los mismos miembros del personal. Y esto podría deberse al temor y competencia sentida por este personal al no contar con estabilidad laboral.

## GRAFICO No. 12

### Aspectos relevantes a las relaciones interpersonales del personal ocasional Actitud entre compañeros

(noviembre 2002)



Pregunta 1: ¿Existen rivalidades entre los miembros del personal?

Pregunta 2: ¿Hay una actitud positiva y de tolerancia entre los miembros del personal?

Pregunta 3: ¿Se propicia una comunicación clara y honesta entre los miembros del personal para expresar libremente las ideas?

Sin embargo, en las entrevistas a los coordinadores todos mencionan que promueven las relaciones entre el grupo, ya sea haciendo actividades entre ellos, celebrando fechas especiales, brindando amistad, diálogo, etc., opinión que se ve secundada en la información arrojada por los ocasionales en el gráfico once.

Siendo los elementos de la tranquilidad y seguridad muy importantes para el ser humano, mientras no se les ofrezca estabilidad a todos por igual, no se podrá evitar la competencia desleal, la mala comunicación y el deseo de figurar y ser el mejor, a costa de los demás compañeros.

Haciendo una síntesis de lo que despliega la información, se podría decir que este personal a pesar de estar motivados por trabajar en la UCR, son muchos los elementos diferenciales que le provocan displacer, poca identificación y escasa pertenencia con la Institución, por lo que además de buscar soluciones a nivel presupuestario, la OSG y particularmente la Sección de Mantenimiento y Construcción, requiere de un proceso de inducción apropiado, en donde se abarquen los temas de interés de la Universidad, se les comunique sobre su situación actual como empleados ocasionales y principalmente se les genere mayor motivación de pertenecer a una institución como la UCR, a pesar de que la misma tiene sus limitaciones.

En el próximo capítulo se desarrollará una propuesta de un proceso de inducción, que generará, tanto a las jefaturas como a estos trabajadores, mayor adaptación e identificación como funcionarios universitarios.

## CAPITULO V

### PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez realizado el diagnóstico y el análisis de la incidencia de las variables de liderazgo, motivación y relaciones interpersonales en el clima organizacional del personal ocasional de la Unidad de Mantenimiento de la OSG, se logra determinar que uno de los principales problemas, que se da específicamente en el área de recursos humanos, en el que 60% de la población ocasional coincide, es que a pesar de que es un personal altamente calificado para ejercer el puesto, se carece de la información adecuada, concisa y efectiva que clarifique las funciones, obligaciones y expectativas, que le permita disminuir el nivel de ansiedad, nerviosismo que manifiestan sentir al iniciar el nombramiento, ya que la información es incompleta y poco detallada, quedando muchas veces en manos del coordinador, sin la respectiva orientación para realizar la inducción de la manera más adecuada, ya que la misma requiere de planificación, ejecución y seguimiento.

Es importante mencionar que un 69% de estos funcionarios informan estar orgullosos de trabajar para la UCR, a pesar de la desigualdad de condiciones de contratación. Por lo que este proceso también puede aprovecharse para generar además de mayor identificación, mayor conocimiento y con ello mayor compromiso para con la Institución.

Siendo esta Sección tan interdisciplinaria en sus funciones y por ser este personal el que está diariamente en contacto con los usuarios, se hace imperiosa la necesidad de que inicie las labores conociendo en un sentido amplio, la Institución en la cual van a desempeñar sus funciones.

El interés de enfocar este tema, surge de la necesidad de dar al administrador educativo, una orientación respecto a la inducción del actual y nuevo empleado. Es decir, de los funcionarios que iniciarán labores por primera vez con la UCR, o bien, ya se hayan nombrado anteriormente.



La orientación al nuevo trabajador es de gran importancia, pues éste constituye una nueva personalidad dentro de ella. El nuevo servidor va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas y costumbres desconocidas para él y es en este período donde podrá formar sus primeras impresiones sobre la Institución a la que empieza a pertenecer.

El desconocimiento de la organización puede generar ansiedad e incertidumbre, así como la primera impresión que de ella obtenga el empleado que se incorpora en la misma. Para evitar esa situación es conveniente que el Jefe de la Sección o de la Unidad, asuma con seriedad la responsabilidad de inducción del personal a su cargo y se preocupe por proporcionarle la información necesaria y acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, a sus funciones, al grupo de trabajo y a la Institución en general.

Es oportuno destacar que en nuestro medio casi no se acostumbra la orientación formal al nuevo y permanente empleado, por lo tanto la necesidad de implementar un Manual de Inducción, es de vital importancia porque recoge valiosa información que el Jefe de la Sección puede emplear para orientar a los funcionarios. Así como el de poder contribuir de elementos que ayuden al desempeño laboral de los funcionarios como la satisfacción laboral y la motivación, entre otros.

La inducción es responsabilidad de las personas que dirigen las instituciones, sin embargo, no implica que necesariamente ellos sean quienes deban ejecutarla, ya que muchas veces sus actividades no lo van a permitir. Ante esto, lo pertinente es delegar tal acción con su asesoría y el Manual de Inducción, en uno o en varios colaboradores para que realicen la inducción al nuevo compañero.

Este Manual de Inducción permitirá que el empleado que se incorpora a la Institución con entusiasmo e inquietud, se adapte rápidamente ganando tiempo y dinero, conduciendo al mejoramiento de las relaciones entre los compañeros, en donde tanto ganan los empleados como la organización.

También a través de este proceso se ofrece la posibilidad de brindarle al funcionario un panorama claro sobre cómo funcionan las cosas y saber en dónde recaen las responsabilidades básicas, además proporciona la información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Otro aporte que genera este proceso es que el empleado se sienta parte de la Institución, involucrado y se le genere la idea de que esto se hace porque ellos son lo más importante para la organización.

## 5.1 ASPECTOS GENERALES

Inducción se define como el proceso que se sigue en la orientación al nuevo empleado, para que se adapte al contexto laboral, permite informar sobre aspectos básicos de la Institución, significa socialización *“para aprender las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que espera la organización.”*<sup>45</sup>

Por su parte Fernández define inducción como la *“incorporación rápida del empleado a sus labores”*<sup>46</sup>. Asimismo, Ríos considera que *“un buen programa de inducción y orientación inductiva puede lograr un alto nivel de eficiencia productiva.”*<sup>47</sup>

Partiendo de los planteamientos anteriores se puede deducir que es necesario diseñar un Programa de Inducción para el personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la OSG. Sección que por las condiciones señaladas anteriormente, tiene cada año un porcentaje considerable de personal nuevo que ingresa en los primeros meses del año, como se plasma en el gráfico 5.1. Esto les permitirá sentirse acogidos y apoyados, en especial al iniciar una labor que requiere mucha guía para un exitoso desempeño.

---

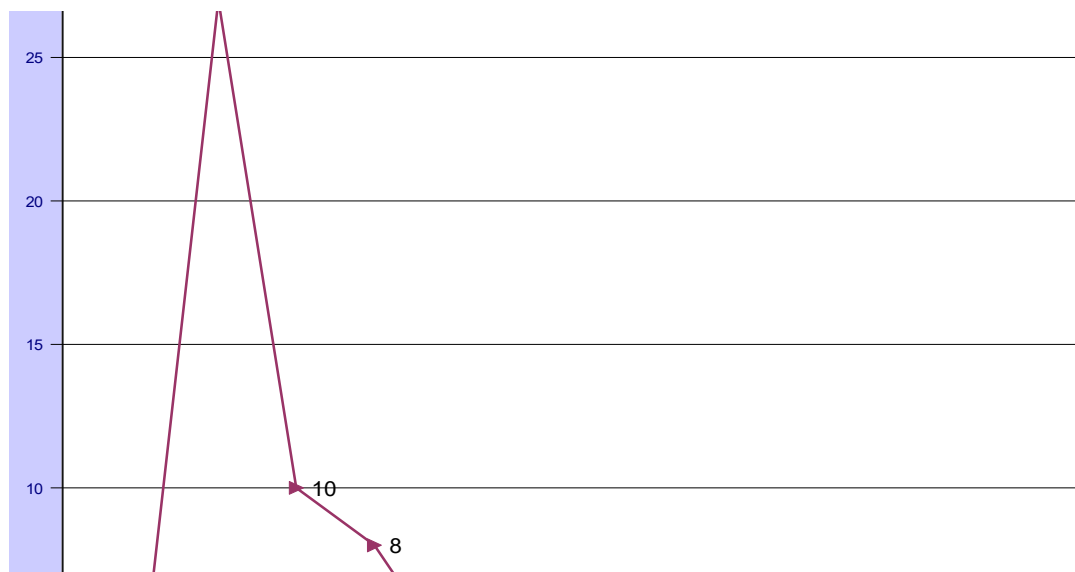
<sup>45</sup> Dessler, G. Administración de personal. Editorial Prentice Hall, pág. 260, (1997)

<sup>46</sup> Fernández, J. El proceso administrativo. Editorial Diana, pág. 39, (1984)

<sup>47</sup> Ríos, A. Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas, pág. 204, (1981)

### GRAFICO No. 13

#### Personal ocasional nuevo que ha ingresado en el 2003



Por tanto este trabajo tiene por finalidad dotar a la Sección de Mantenimiento y Construcción de la OSG de un *Programa de Inducción para el personal ocasional*, que contiene los siguientes objetivos:

#### Objetivo general:

Diseñar un Programa de Inducción para el personal ocasional que incorpore elementos básicos de la organización y contribuya a promover la incorporación positiva y eficaz de los funcionarios ocasionales y de ese modo contribuir a mejorar el ambiente organizacional.

#### Objetivos específicos:

- a. Contribuir por medio del Manual de Inducción a satisfacer las expectativas de los funcionarios que se incorporan por primera vez a la organización.
- b. Ofrecer al personal un instrumento que le permita incorporar de manera ágil y oportuna, los elementos básicos para iniciar sus funciones.
- c. Socializar e integrar al personal ocasional en las políticas institucionales vigentes.

***PROCESO DE INDUCCIÓN  
PARA EL PERSONAL OCASIONAL DE LA SECCION DE  
MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE LA  
OFICINA DE SERVICIOS GENERALES***

## INTRODUCCION

La idea de crear este Programa de Inducción para el personal ocasional, surge con el deseo de brindar apoyo, asesoría y capacitación a un personal deseoso de trabajar, pero desconocedor de las responsabilidades que conlleva trabajar en una Institución como la UCR.

Este Manual de Inducción surge como alternativa para atender como principal debilidad en el área de recursos humanos, la necesidad de contar con un instrumento que facilite al Jefe de la Sección el proceso de inducción al permanente y nuevo empleado.

Es objetivo fundamental de este Programa es lograr que el funcionario ocasional se oriente hacia un mejor desempeño de sus responsabilidades y deberes y, por ende, lograr que se sienta con agrado y bienestar en el medio de trabajo.

Factores como las propias características de contratación de este personal, alta rotación, nombramientos en ocasiones de períodos cortos y específicos y por estar constantemente incorporando gente nueva, se propone que la Sección realice una inducción intensiva, que como lo señala Cadwell:

*“La inducción para los empleados que permanecerán sólo unas semanas en la empresa es tan importante como para aquellos que inician una carrera. De hecho, probablemente es más importante, ya que estos empleados deben ser productivos inmediatamente. Hasta que no se les haya inducido y proporcionado una capacitación básica, los nuevos empleados no serán muy productivos”.*<sup>48</sup>

## I PARTE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

El Programa de Inducción se ha dividido en tres partes que proporcionan información sobre aspectos que deben ser del dominio del funcionario.

---

<sup>48</sup> Cadwell, Ch. Inducción al nuevo empleado. Trillas, pág. 71, (1991)

La primera parte hace referencia a la Doctrina Organizacional de la UCR, esto incluye: la Reseña Histórica, la Misión, Objetivos, Deberes, Obligaciones y Políticas Institucionales que a ellos les conciernen.

La segunda parte centra la atención de los participantes a promover mayor motivación y, a la vez, que le sea útil para integrarlo al buen ejercicio de las funciones inherentes de cada miembro. Esta parte estará a cargo de un profesional en Psicología, capacitado para tal efecto.

Finalmente, en la tercera parte se dedica a la descripción específica de la Sección de Mantenimiento y Construcción, en donde se ubicará al ocasional en el lugar de trabajo, señalándoles información más específica.

Dentro de la presentación del Programa de Inducción se hace clara referencia a las técnicas que serán utilizadas en su desarrollo y que se han descrito con el fin de lograr que el mismo sea grato, atractivo y de provecho para el personal ocasional al cual se le practicará para su propio beneficio, el de los usuarios y el de la Institución.

## **CONVOCATORIA**

La convocatoria debe enviarse a los funcionarios ocasionales con ocho días de anticipación, mediante canales seguros de comunicación. En el caso de la Sección de Mantenimiento que recluta a principio de todos los años la mayor cantidad de población, puede ser por carta o pizarras para avisos. La convocatoria debe estar firmada por la persona que ocupa el cargo de Jefe de la Sección.

La convocatoria debe indicar el día, hora y lugar en que se realizará la actividad y el objetivo de esta reunión. Asimismo se les debe de indicar a los coordinadores, que ellos deben de participar en el proceso, para lograr mayor unidad e identificación entre el coordinador y los ocasionales.

Por los objetivos que persigue la OSG, particularmente la Sección de Mantenimiento y Construcción a través de este Proceso de Inducción, como lo son mayor identificación y motivación del personal ocasional, es recomendable que todo este personal, tanto los que ya vienen nombrados como los nuevos se inviten a vivir este proceso. No obstante, para la próxima ocasión que se ofrezca, solo se invitaría al personal contratado por primera vez, ya que el resto lo ha disfrutado previamente.

## **DATOS QUE NECESITA CONOCER EL FUNCIONARIO QUE VA A DIRIGIR EL PROCESO DE INDUCCIÓN**

Como se menciona anteriormente en la primera parte será una etapa de orientación de la UCR y la tercera etapa una inducción más específica de la Sección de Mantenimiento y Construcción, por lo que las personas encargadas de dirigir este proceso deberán conocer:

### **1. Historia y creación de la UCR y de la Sección de Mantenimiento**

Debe contemplar aspectos generales relacionados con la fundación del centro educativo, origen de su nombre, hechos relevantes que le hayan sucedido durante su trayectoria.

### **2. Políticas**

El personal que se contrata debe tener claridad de hacia dónde se dirige la Institución, sus esfuerzos y estrategias. La claridad en las políticas facilitará el aporte grupal en el logro de las mismas.

### **3. Ética**

Se refiere a la actuación moral del empleado universitario, es decir, actos realizados libre y conscientemente.

#### **4. Trayectoria**

Hace referencia a hechos y obras importantes que hayan distinguido a la Institución a lo largo de la historia, así como de la Sección de Mantenimiento.

#### **5. Recursos disponibles**

Información breve sobre la disponibilidad de recursos en la organización. Aunque limitados en la mayoría de las instituciones, es necesario hacer referencia a lo que los funcionarios ocasionales podrán tener acceso en el desarrollo de sus funciones y de los que puedan aportar. En este aspecto es importante dejar claro la forma de contratación de este personal, señalándoles las condiciones laborales de su contratación.

#### **6. Ubicación del centro educativo y de la Sección**

Es importante que los funcionarios ubiquen debidamente la Institución en relación con: provincia, cantón y distrito al que pertenece. Asimismo ubicar a la Sección de Mantenimiento y Construcción dentro del *Campus* Universitario.

#### **7. Distribución de espacios físicos**

Ubicación de oficinas administrativas (Edificios administrativos, Unidades Académicas, etc.) en lo que a la UCR se refiere y bodegas, servicios sanitarios, comedor, espacios para recreación, entre otros de la Sección de Mantenimiento y Construcción.

#### **8. Funciones de los servidores**

El propósito de esta área es informar al nuevo trabajador las funciones propias de su puesto. Además su supervisión y control, horario de trabajo, control de asistencia e integración de equipos de trabajo entre otros.

#### **9. Supervisión y control**

Supervisión directa e indirecta, es recomendable que desde el primer momento en que se inicia sus labores, el funcionario conozca los mecanismos de supervisión que se establecerán por parte de la administración. Estos deben entender y desarrollar la



supervisión más como un proceso de ayuda, cooperación, orientación y apoyo técnico, que como un simple mecanismo de control.

#### **10. Horario de trabajo**

Se debe de indicar horarios de descanso y alimentación de los funcionarios.

#### **11. Control de asistencia**

Es importante insistir en la necesidad de que el funcionario se presente con la antelación debida para iniciar su jornada de trabajo. Debe establecerse claramente el lugar donde se procederá al registro de dar firmas al ingreso o salir del trabajo o cuando se tiene a disposición, dónde permanecerá el reloj marcador y las respectivas tarjetas de control. Para efectos de llegadas tardías, ausencias se proceden a normar y disciplinar según el centro de trabajo.

#### **12. Políticas de planeamiento del trabajo para el ocasional**

Se debe indicar la metodología utilizada en cada uno de los Sectores y Talleres, así como mostrar la documentación oficial de la Sección, para su máximo conocimiento.

### **RECOMENDACIONES**

- ▶ El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información.
- ▶ Nunca se le debe pedir que lleve a cabo labores para las que no está preparado o que no son propias del cargo.
- ▶ Debe aprender orientado y ayudado por los responsables del proceso, sin obviar la importantísima posición que tiene en este aprendizaje el Coordinador de cada área.
- ▶ Utilizar un cuestionario en que se pida al nuevo integrante que describa los puntos que a su juicio fueron débiles en el proceso de inducción.

Existe una serie de reglas básicas que al cumplirse, por parte del encargado del proceso, le permite actuar como modelo por su condición de representante de la Sección y que no debe perder de vista. Dichas reglas son las siguientes:

- Ser puntual: esto significa llegar a tiempo y no terminar antes de lo previsto.
- Portar los implementos de trabajo: lapiceros, materiales audiovisuales en buena condición y todos aquellos otros relacionados con su labor.
- Mostrar seguridad y eficacia en el manejo de material didáctico.
- Realizar las actividades de apertura o rutina con seguridad y aplomo, tales como: saludo, cronograma de actividades.
- Iniciar con rapidez y energía.
- Procurar la atención de toda la población llamando por su nombre a los funcionarios distraídos.
- Hablar en forma natural, sin tonos impuestos que conduzcan a la burla o al cansancio del que escucha.
- Mantenerse alerta visualizando panorámicamente el lugar para evitar cualquier actitud que provoque desorden.
- Distribuir justa y equitativamente su atención, sin centrarse demasiado en algún grupo o persona.
- Evitar comparaciones para no provocar hostilidad y resentimiento.
- Delegar responsabilidades a los ocasionales en la medida de lo posible para brindarles confianza tales como: contestación de preguntas, demostraciones, entrega de material.
- Planificar el evento, pues el orden genera orden.

- Concluir el proceso en forma amistosa, dentro de los límites, para crear un ambiente agradable.
- Ser justo y dar a todos igualdad de oportunidades y mantener el sentido del humor sin sobrepasarse de los límites del orden.
- Procurar el autocontrol: porque en cualquier momento necesita hacer frente a situaciones tales como palabras salidas de tono de un ocasional, agresiones verbales entre ellos, hiperactividad, otras actitudes no acordes con la disciplina. En estos casos la actitud lógica del encargado debe ser ecuanimidad, para mantener la calma. Es importante tener claro que se debe procurar incentivar a los funcionarios con temas y dinámicas que despierten su interés y los mantenga ocupados para canalizar sus energías y así evitar el descontrol del grupo.
- Considerar como normal el hecho de sentir temor al enfrentarse al proceso por primera vez. Si bien es cierto esta es una reacción normal, debemos vencerla pues de lo contrario el oyente percibe la situación y es causa de desorden. Para vencer la sensación de miedo es importante respirar normalmente, con ritmo sostenido inspirando más profundamente que de costumbre para proveer mayor cantidad de oxígeno que necesita el organismo cuando está sometido a tensión. Repetir este ejercicio le producirá frescura y calma y librerá al cuerpo de tensiones agotadoras.
- Llevar un ritmo relativamente lento en la ejecución de las cosas. Hacer pausas en lo que se dice sin que sean demasiado prolongadas, esto es beneficioso para centrar la atención de los funcionarios.
- Mirar panorámicamente el espacio y captar la mirada de los ocasionales para que sientan nuestra atención.
- Controlar el temor y la ira. Esta se puede presentar y es una forma natural de reaccionar ante una amenaza, es sumamente importante saber controlarse pues la violencia engendra violencia. El encargado debe mantener su autoridad sin

autoritarismo, la ira y el enojo no deben ser utilizados como mecanismo de control del grupo.

## CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Es indispensable contar con ciertas condiciones básicas necesarias para llevar a cabo el Programa de Inducción. Una inducción meditada debe responder a la mayor parte de las preguntas que el nuevo personal puede hacerse.

Sin un proceso de inducción bien planificado, los nuevos empleados se ven obligados a aprender por su cuenta. Para Cadwell *“una inducción bien organizada puede beneficiar especialmente a la institución que necesitan inducir a un gran número de empleados en breves períodos.”*<sup>49</sup>

A menudo el personal carece de la información, o bien, en otros muchos casos equivocada o engañosa. Por lo que si no hay Manual de Inducción o éste está mal planificado, se perderá un tiempo considerable en detalles.

Existen condiciones que es necesario propiciar para una eficaz puesta en práctica del programa de inducción.

⇒ En primer término se necesita contar con el apoyo del Jefe de la Sección, quien conociendo los beneficios del Programa constituye el elemento de enlace para lograr las condiciones que permitirán llevar a la realidad el desarrollo total de la propuesta y entre las que están: brindar el espacio y disponibilidad de tiempo para dar a conocer el proyecto, que sin duda es un medio eficaz para adquirir una información básica, pero decisiva, para un mejor desempeño de quienes se inician en las labores en las condiciones antes señaladas.

⇒ Contar con la colaboración directa y decidida del personal ocasional para participar de los diferentes temas para el desarrollo del programa. Condición que se logra

---

<sup>49</sup> Cadwell, Ch. Inducción al nuevo empleado. Trillas, pág. 18, (1991)

mediante una invitación por escrito, en donde se haga referencia a algunas cualidades personales especiales que poseen, como responsabilidad, iniciativa, entre otros.

- ⇒ Con el fin de lograr el apoyo financiero, es necesario dar a conocer los beneficios del Programa de Inducción, poniendo en claro la urgencia de atender y apoyar el personal que en un considerable porcentaje, forman parte de la Institución.
- ⇒ Finalmente, es necesario preparar a los funcionarios ocasionales par que de un modo positivo acepten el Programa de Inducción que se ha preparado para su propio beneficio y asistan al curso que recibirán.

## **ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO**

### **a. Recursos Humanos:**

En cuanto a los recursos humanos se refiere, la Institución cuenta con profesionales muy calificados que colaborarán gustosamente en la ejecución del proceso. La experiencia en la administración y el grado de contacto que se tenga con esta población son dos requisitos muy importantes para ejecutar con éxito este Programa, pues todos los tópicos que se enfocan están relacionados con el quehacer de mantenimiento y en general dentro de una institución educativa.

### **b. Recursos Materiales:**

Los recursos materiales que se utilizan en la ejecución del proceso se dispondrán dentro del espacio físico en que se desarrollará el evento. Este lugar estará acondicionado debidamente para que cada uno de los ocasionales, coordinadores y demás invitados estén debidamente sentados y cómodos. Además se requiere de otra serie de materiales que serán útiles para preparar las técnicas por medio de las cuales se desarrollará el Programa de Inducción, como material poligrafiado, lapiceros, una pantalla.

### **c. Recursos Tecnológicos:**

Se dispondrá de un equipo de multimedia, un equipo de cómputo, un equipo de sonido y un micrófono.

**d. Recursos Financieros:**

Los recursos financieros para el logro de la actividad se dividen en dos:

- ▶ Los gastos de alimentación provienen de la OSG. En este sentido es importante mencionar que a como se vaya ejecutando el proceso van a ser menos los invitados, ya que solo lo disfrutará el ocasional recién nombrado y su respectivo Coordinador, por lo que el gasto se reduce.
- ▶ La contratación de los servicios del profesional en Psicología, se financia por la OSG, con una contratación para un evento determinado.

### **DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN**

En cuanto al tiempo que debe durar la inducción, no se puede determinar, ya que ello depende de muchas circunstancias, tales como la cantidad de población nueva, lo que se espera de la inducción (objetivos), identificación, motivación y compromiso.

Como se señala anteriormente, por ser este personal contratado para que se incorpore al trabajo rápidamente, pero que presenta una rotación considerable, la inducción que se propone es una inducción intensiva, en donde debe reducirse a un corto tiempo. Lo interesante del asunto es que la calidad de la inducción debe ser la misma para el empleado que estará seis meses, que para uno que estará durante seis años. La única diferencia es que para el primero debe ser más rápida.

Por lo que se propone una inducción intensiva de seis horas, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, con actividades distribuidas de la siguiente forma:

### ***CRONOGRAMA DE DESARROLLO***

Temas	Horario establecido								
	Mañana					Tarde			
	8:00	8:05	8:45	9:30	10:00	12 md	12:15	1:30	2:00
Se entrega el programa (Ver anexo 22) y se da la bienvenida									
Palabras de las Jefaturas									
Proceso de Orientación de la UCR Reseña histórica, Misión, Objetivos Estructura orgánica, Autoridades, Deberes, Obligaciones, Proyección Institucional									
Refrigerio									
Taller de motivación El trabajo en grupos, superación Personal, autoestima									
Proceso de Inducción de la Sección de Mantenimiento y Construcción Reseña Histórica, Misión, Objetivos, Estructura Orgánica, Deberes y Derechos, Obligaciones									
Información específica de los Talleres y Sectores Coordinadores, ubicación, metodología de trabajo, cantidad de personal, características del trabajo, papelería utilizada									
Evaluación del programa									
Actividades de cierre									

## II PARTE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Esta unidad tiene como fin facilitar al personal ocasional la importancia del proceso de motivación y a la vez que les sea útil para integrarlo al buen ejercicio de las funciones inherentes de cada miembro. Asimismo por medio de dinámicas se ilustrará la importancia que para estas labores, tiene el trabajo en equipo, la buena autoestima, etc.

La información se presentará de manera clara, concisa e ilustrada, con la finalidad de hacer comprensible y agradable el contenido teórico, aprovechando los contenidos para que se hagan extensivos al resto del personal y con el propósito de que el ocasional se perciba parte de la organización y más identificado.

Para facilitar la perspectiva visual se elabora la información con instrumentos vistosos, para que la estrategia seleccionada tenga mayor aceptación. Además, se integran juegos y dinámicas participativas como recursos para romper el hielo o integrar a los participantes de forma cordial y amistosa.

### **INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA LABOR COTIDIANA**

La motivación incide en la labor cotidiana en forma negativa o positiva condicionada por una serie de factores o situaciones que de una u otra forma afectan la productividad del trabajo desarrollado en la organización. En forma negativa se dan actitudes de aburrimiento, negligencia, descuido, ausentismo, quejas, reclamos y apatía, entre otros.

En forma positiva se presentan actitudes de entusiasmo, satisfacción con el trabajo, espíritu de equipo o también se lleva a cabo la tarea que se considera importante y que contribuye al éxito. El personal motivado es un personal comprometido, muy importante para cualquier organización es mantener el personal de trabajo estable y que contribuya a la consecución de las metas y objetivos de la Institución.

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN**



Existe variedad de factores que influyen en la motivación, los cuales impactan la moral del personal, a saber:

- ▶ Contar con las condiciones de la planta física adecuadamente para el desarrollo de la labor diaria.
- ▶ El horario que se ajuste al debido descanso y alimentación, repercute sobre la vitalidad de los individuos.
- ▶ Organización del trabajo para realizarlo.
- ▶ Sentir que se trabaja en equipo.
- ▶ Compartir los objetivos con otras personas.
- ▶ Oportunidades de progreso en el trabajo realizado.
- ▶ Oportunidades de conocimiento de acuerdo con la especialidad que le brinda la carrera.
- ▶ Considerar al individuo como ser humano integral psicosocial.

### **ACTIVIDADES**

Con el propósito de utilizar una metodología atractiva, creativa y menos rígida, se describe a continuación una serie de técnicas que se utilizarán tanto para informar tanto del aspecto teórico de los contenidos como de la evaluación de los mismos. En lo que respecta a las dinámicas, éstas son el producto de la inventiva y creatividad de las “Asesorías para el Desarrollo y la Superación Personal”, ubicado en San Francisco de Dos Ríos, Desamparados, en donde la moderadora ofrece Talleres a diversos grupos de diferentes temas de Psicología, con el fin de fortalecer la autoestima para un mejor desarrollo personal y laboral de los participantes. Las mismas fueron modificadas o reestructuradas por la investigadora, con el propósito de lograr concordancia con el objetivo deseado.

- ▶ Se iniciará con una dinámica **“Buscando la manada”**:

*Procedimiento:* se le entrega a cada uno de los participantes un papel con un nombre de un animal, Ejemplo: perro, serpiente, gallo, conejo, león, etc. El participante no lo debe descubrir hasta que a todos se les haya dado uno. Luego se les indica que sin decir palabras, solo con gestos, de acuerdo con el animal que le corresponde, se busquen y se formen en grupos. Una vez encontrados todos, se les solicita que se presenten entre ellos, que se digan el nombre, donde viven, si tienen hijos, en que Sector o Taller están ubicados. Se da un tiempo prudencial. Después la moderadora pregunta a los grupos: ¿en dónde se encuentran los leones? y todos en conjunto hacen el ruido del león y así sucesivamente con cada uno de los grupos. Se felicita al grupo que más se destaque en el sonido y la mímica.

*Objetivo:* romper el hielo y lograr que haya mayor identificación entre los funcionarios.

- ▶ Charla a cargo del Psicólogo para introducir el tema de la motivación. Donde se promueve que para realizarnos hay que aprender a querernos y para querernos hay que conocernos. Lo que se busca es sentimientos de aceptación.

▶ Dinámica “**Las máscaras**”.

*Procedimiento:* se escogen cinco voluntarios para que desarrollen una dramatización. Se les entrega una máscara a cuatro de ellos. Una de un payaso, que representará al empleado payaso, charlatán. Otra de un aspecto de “hombre rudo”, que será el funcionario egocentrista, altanero. Otra de una calavera que será el que represente al deprimido, aquel compañero que se considera el mártir, el fracasado, el único, con hombros caídos, hablando pausado y triste. A otro se le da la máscara de una persona sonriente, que demostrará optimismo, iniciativa, disposición. El quinto no utilizará máscara, sin embargo, fungirá como jefe que requiere de una cuadrilla para realizar un trabajo determinado y solicita colaboración de cada uno de los participantes de la dinámica, haciendo énfasis en lo que la máscara muestra.

Luego la moderadora utiliza esta dramatización, para ir describiendo a cada uno de estos personajes, haciendo énfasis de que diariamente se comparte con personas como estas y que se debe aprender a vivir con ello y ser diferentes.

*Objetivo:* su objetivo es descubrir quienes somos, conocer nuestras emociones. Reforzando que las personas de mayor éxito no son las que tienen más títulos, sino las que manejan mejor sus emociones.

► Dinámica de “**Recuerdos**”:

*Procedimiento:* se solicita a los participantes que cierren los ojos y que pongan atención a las palabras que escucharán. Se hace un ejercicio de relajación y una vez introducidos en ella, se les pone un poco de la canción instrumental que antecede a las noticias de Radio Periódicos Reloj. Inmediatamente se les solicita que abran los ojos y que voluntariamente indiquen que es lo que recordaron en ese momento.

Luego se les solicita que cierren los ojos nuevamente se insta a la relajación y se les pone la canción de “Brillantina: Un viernes de sábado por la noche” de John Travolta y Olivia Newton” e inmediatamente se les solicita que nos cuenten que recuerdos se les vinieron en ese momento.

*Objetivo:* busca reconocer que somos personas con defectos y virtudes, con recuerdos y esperanzas.

► Charla sobre la importancia de trabajar sobre metas, compartir el éxito con los otros y mantener relaciones interpersonales sanas. Se hará énfasis al trabajo en equipo y la importancia que este tiene en un trabajo como el de los ocasionales.

► Se realizará la dinámica del “**Trencito**”:

*Procedimiento:* se requiere de un espacio amplio, se les solicita a los participantes que formen cuatro grupos y que se coloquen en fila. Todos deben de levantar la pierna derecha hacia atrás, y el segundo es el que se la sujeta, el tercero le sujeta la pierna al segundo, el cuarto al tercero y así sucesivamente. Deberán de brincar y llegar a una meta señalada. El equipo que llegue de primero sin caerse, será el vencedor. Se les indicará que lo importante no es llegar de primero, sino saber llegar.

Seguidamente se dirigirá la dinámica del “**Carrusel**”:

*Procedimiento:* igualmente se requiere de un espacio amplio, se les indica a los participantes que formen un círculo y que empiecen a caminar. Cuando se les de la señal cada uno tratará de sentarse en la pierna derecha del que viene detrás. Se hará varias veces hasta que todo el equipo haya logrado estar sentado uno sobre otro en cadena.

*Objetivo:* el objetivo de ambas dinámicas es que quede evidenciado que para llegar a una meta en equipo, se requiere de la solidaridad y apoyo de todos, como una unidad.

- ▶ Finalmente la psicóloga efectuará un ejercicio de **Introspección** en donde por medio de una charla de saneamiento interior, los participantes logren aceptarse como son, perdonar y agradecer al Ser Superior la oportunidad de vivir y contar con un trabajo digno y honesto.

*Procedimiento:* después de esta charla, se les pondrá música instrumental suave y se les invitará a que retrocedan en el tiempo y se vean de niños con los seres queridos, luego en la adolescencia, hasta regresarlos al momento actual. Indicándoles la importancia del perdón, lo importante que somos para nuestra familia, nuestros amigos, nuestro país.

*Objetivo:* aceptarnos y valorar la oportunidad de servir y ser productivos.

- ▶ Actividades de cierre

En relación con la importancia del trabajo en equipo, el psicólogo debe preocuparse por generar en los ocasionales conciencia de la importancia de trabajar en equipo, según las necesidades de la Institución, en los que quienes la componen participen y trabajen por convicción, compromiso con la organización y voluntad para lograr los objetivos que en forma personal no sería posible lograr.

En este campo, el proceso de inducción debe convertirse en una herramienta que prepare al funcionario ocasional de la mejor manera para que esté dispuesto de manera positiva a

incorporarse a los equipos de trabajo que conforman la organización y de esta manera coadyuvar al logro de los objetivos y metas organizativas.

### **CIERRE DE LA INDUCCIÓN**

Al concluir el proceso de inducción es importante que se haga un cierre del mismo, conducido por el Jefe de la Sección y con involucramiento de otras personas que de manera destacada hayan participado en ella, especialmente si hay delegatorios para que la orientaran. Este cierre consistirá en una conversación informal, centrada en las personas que hayan participado del mismo.

Durante ella se facilitará que la persona a la que se le dirige la inducción, exprese abiertamente sus percepciones y sentimientos, reacciones frente a lo trascurrido, lo mismo que las inquietudes que la acción le ha generado.

Esta conversación debe considerarla el Jefe como una buena oportunidad para evaluar la actividad y así procurar ajustes a nuevos Programas de Inducción que se realicen en el futuro y para ratificarle al beneficiario la disposición permanente de apoyo y asesoría.

### **EVALUACIÓN DEL PROCESO**

Una vez finalizado el proceso de inducción se aplicará un instrumento para tal efecto (Ver anexo 23), en este caso será un cuestionario el que dará una visión de los participantes en su apreciación respecto al proceso, brindando criterios que ofrecerán realimentar el proceso.

En términos generales se puede afirmar que la evaluación cumple tres funciones bien delimitadas teóricamente: una diagnóstica que determina el estado actual del proceso, una formativa que permite la retroalimentación de un proceso mientras este se desarrolla para efectos de ajuste en las áreas problemáticas y una sumativa cuyos resultados son utilizados para valorar el producto final de un proceso.

Las personas que tengan que ver con el proceso se reunirán para analizar el resultado obtenido, así podrá reforzar acciones que impliquen el mejoramiento del proceso.

Dicha evaluación debe ser aplicada por los encargados del proceso de inducción.

## **LOGROS Y BENEFICIARIOS**

### **Logros**

En este sentido se pretende que el personal ocasional cuente con un instrumento (Manual) que le ofrezca los lineamientos generales de la organización a la que se incorpora y le permita por lo tanto iniciar sus funciones con la claridad debida y también en el menor tiempo posible.

Por medio de la creación de este Programa se logrará que la Sección de Mantenimiento y Construcción cuente con un personal más integrado, motivado y comprometido con su labor.

### **Beneficiarios**

La población que se beneficia con este manual de inducción, es el personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la OSG.

Indirectamente los beneficiarios van a ser los usuarios de la Institución, o sea todas aquellas personas que de una u otra forma requieran los servicios de esta población.

El Jefe de la Sección, al contar con un instrumento “Manual de Inducción”, que le facilita el proceso de inducción al nuevo empleado.

## **ALGUNAS RECOMENDACIONES POR CONSIDERAR EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN**

- ⇒ El Programa de Inducción debe elaborarse por anticipado, para ello debe preverse el tiempo que se destinará a cada uno de sus componentes. En lo posible debe evitarse la improvisación en las diferentes actividades.
- ⇒ Si el Programa se aplica más de una vez, es necesario hacer los ajustes del caso, considerando para tal fin los resultados de su evaluación.
- ⇒ Si durante su desarrollo se requiere algún material o equipo audiovisual el responsable de éste debe asegurarse de que funcione de la mejor manera o tener a mano otro recurso adicional para evitar contratiempos.
- ⇒ En caso de que se requiera la participación de algún invitado especial, deberá confirmarse su asistencia y explicarse claramente los objetivos de su visita.
- ⇒ Debe buscarse el espacio físico adecuado, con condiciones óptimas de iluminación, ventilación y confort para la recepción de los funcionarios.
- ⇒ En el caso de que el personal ocasional sea numeroso, es importante que el jefe de la Sección recurra a personas con distinguida trayectoria laboral en la Sección, obviamente con facilidad para entablar relaciones interpersonales y sobre todo con alto grado de motivación y disposición para colaborar con los nuevos servidores.
- ⇒ Y finalmente la información que maneje no debe ser excesiva.

### **PASOS A SEGUIR**

- ▶ Debe quedar claro para el nuevo compañero que debe aprender mientras trabaja.
- ▶ El nuevo funcionario deberá tener apoyo de los integrantes del proceso.

- ▶ Debe darse un intercambio de información entre el funcionario nuevo y el coordinador del proceso, de tal manera que este sea integrado a su respectivo nivel.
- ▶ Debe darse al mismo tiempo por parte del encargado del proceso la transmisión de conocimientos o contenidos de los diferentes proyectos, sistemas y normas que existen en la Institución entre otros.
- ▶ Se debe procurar cambiar la actitud del empleado en caso de ser negativa, para un mayor y mejor eficacia demostrándole lo que significa una buena ejecución de labores y el trabajo el equipo.

### SÍNTESIS DE LOS OBJETIVOS BUSCADOS POR MEDIO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Descripción del proceso	Evaluación	Condiciones básicas para el desarrollo
<p><b>1. Finalidad</b> Brindar al personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción un documento que incorpore elementos básicos de la organización institucional y contribuya a promover positiva y eficazmente el desempeño de sus funciones.</p>	<p>Para determinar el logro del Programa de Inducción se elaboran instrumentos de medición que contemplen la temática y aspectos fundamentales y su grado de aplicación.</p>	<p>Las condiciones a nivel interno son las siguientes: Disposición por parte de la Jefatura y del personal al que se le va a aplicar el proceso. Espacio y disponibilidad de tiempo. Disponibilidad de los recursos económicos. Colaboración de los profesionales.</p>
<p><b>2. Objetivo</b> Diseñar un Programa de Inducción para el personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción, que les oriente a un mejor desempeño de sus responsabilidades y deberes.</p>		
<p><b>3. Logros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un personal más integrado, motivado y comprometido en su labor.</li> <li>- Inducir a este personal hacia un mejor desempeño.</li> <li>- Dotar de un Manual de Inducción como instrumento que puede ser utilizado en el momento de incorporar a personal nuevo.</li> </ul>		



**4. Insumos y presupuesto**

Recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros.

**5. Estructura de gestión**

Se coordina con el Jefe de la Sección, pues su apoyo es decisivo. Se controlan las funciones de la persona (s) responsables del desarrollo y evaluación del Programa.

**6. Delimitación temporal**

El desarrollo del programa se ubica cuando se incorpora personal nuevo.

El tener personas en nuestra organización motivadas, con una visión integral de la empresa y con el sentimiento de pertenencia bien definido hace que además de generar un producto de mayor calidad, sean personas más positivas y dispuestas. Por lo que estimular al personal con procesos como el indicado anteriormente, genera en los participantes mayor identificación, autoestima positiva y principalmente mayor entrega y disposición en su trabajo.

Los líderes deben ofrecer a sus empleados tanto apoyo en sus tareas como en el área psicológica. Deben estimular a su personal para que deseen desempeñar su trabajo, reconociéndoles su esfuerzo, solo si se logra introducir en la mente de los funcionarios todas estas actitudes, se logrará mayor lealtad y compromiso para con la Institución.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Basándose en los resultados obtenidos después de analizar e interpretar la información suministrada por el personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción se logró llegar a las siguientes **conclusiones**:

- ⇒ El personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción percibe de parte de la Coordinación un estilo de liderazgo autoritario, por cuanto centraliza el poder y la toma de decisiones.
- ⇒ Solidaridad, amistad y libertad para trabajar son valores percibidos por el personal ocasional por parte de los Coordinadores, lo que genera un ambiente de confianza y apoyo.
- ⇒ El personal ocasional se siente motivado por su trabajo, las razones principales son: la Institución como tal, el trabajo en equipo y el horario de labores.
- ⇒ Los principales aspectos que los desmotivan son, la carencia de identificación con la Institución, la desigualdad de condiciones de contratación y principalmente el salario devengado.
- ⇒ En lo que respecta a las relaciones interpersonales entre los compañeros, se muestra un clima organizacional negativo, esto por cuanto se presenta un ambiente de poca tolerancia, poco respeto y desleal.
- ⇒ La principal causa que afecta las relaciones interpersonales es la inestabilidad laboral, que provoca un ambiente de competencia y rivalidad, lo que representa un potencial y serio problema, al cual las autoridades universitarias le deben buscar una solución inmediata.

De acuerdo con los resultados que se obtienen de esta investigación se proponen las siguientes **recomendaciones** para la Jefatura y Coordinadores y que a la vez permitirán el desarrollo de una propuesta para mejorar el clima organizacional del personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la OSG.

- ⇒ Aplicar un Proceso de Inducción, en donde se incluyan todos los elementos propuestos en este trabajo de investigación, para generar en el personal ocasional mayor motivación e identificación con la Institución.
- ⇒ Ofrecer capacitación a los coordinadores que los oriente en el alcance de la visión y misión de la Unidad, así como que puedan proyectarlas acorde con las necesidades de la Institución y con la participación de todos.
- ⇒ Fomentar las reuniones con coordinadores por sectores y talleres para unificar criterios direccionales, en donde se incluyan elementos de liderazgo, motivación, relaciones interpersonales y clima organizacional, entre otros, en donde se les de herramientas para ser mejores líderes.
- ⇒ Planificar y desarrollar un programa de actividades de integración y fortalecimiento de las relaciones interpersonales, así como de motivación y desarrollo integral de los miembros de la Institución, en donde se involucre tanto al personal ocasional, Coordinadores, administrativos y demás personal permanente, con el objetivo de mejorar su conocimiento en estas áreas.
- ⇒ Gestionar ante las autoridades universitarias respaldo presupuestario, para ofrecer al personal ocasional identificación, uniformes, servicios de salud, entre otros, para disminuir un poco la brecha diferencial entre este personal y el permanente, generándoles mayor estímulo y compromiso para con la Institución.

- ⇒ Plantear ante las autoridades universitarias la necesidad de ofrecer a este personal mayor estabilidad laboral, demostrando que este personal cumple con el perfil del trabajador que se ocupa en la Sección de Mantenimiento y Construcción, y que además la UCR obtendría una disminución de costos, al contar con personal permanente, sin necesidad de estar ofreciendo capacitación constante. Mientras no se les ofrezca estabilidad a todos por igual, no se podrá evitar la competencia desleal, la mala comunicación y el deseo de figurar y ser el mejor, a costa de los demás compañeros.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Armstrong, M. Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa. Legis Fondo Editorial Bogotá, Colombia, 1991
- Arroyo, J.A. Gestión de relaciones humanas en las organizaciones educativas. San José Costa Rica, 1999
- Berjeron, J.L. Los aspectos humanos de la organización. ICAP, San José, Costa Rica, 1983
- Cadwell, Ch. Inducción del nuevo empleado. Editorial Trillas, México, 1991
- Carpio, A., El ABC de los recursos humanos. Editorial Guayacán, Guayacán, 1999
- Cedeño, A. Administración de la empresa. UNED, 3ra. edición, Costa Rica
- Chester, B., Citado por Idalberto Chiavenato Administración de recursos humanos, 1992
- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la Administración. Mc Graw Hill. México, 1999
- Davis K., Newstrom J. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill, 8va. ed. México, 1997
- Davis, K. Y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill, 10° ed., México, 1999
- Dessler, G., Administración de personal. México : Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1991
- Dessler, G., Administración de personal. México : Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1997
- Fernández, J. El proceso administrativo. Editorial Diana. México. 1984
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth y Johnson, Dewey. Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. 7 ed. México, 1997
- Investigaciones Jurídicas. Código de Trabajo , San José Costa Rica, 6ta. Edición, 1998

- Jiménez, W. Motivación y liderazgo. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, San José, Costa Rica, 1992
- Koontz, M. Y Weinrich, H. Administración. Mc Graw Hill, México, 3 ed. 1999
- McGregor, D. El administrador profesional. Diana, México, 1986
- Méndez, C. Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3<sup>ra</sup> de. Mc Graw Hill. Colombia, 2001
- Mendoza, A. La capacitación práctica en las organizaciones. Trillas, México 1985
- Olea, A. Derecho del Trabajo. Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid, Décima edición, España. 1987
- Ríos, A. Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas, México, 1981
- Rodríguez, H., Motivación y clima organizacional un estudio sobre la relación entre ambas variables, Trillas, sl., 1983
- Stephen, T. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. San Diego State University. Prince – Hall Hispanoamericana S.A., 1996
- UNESCO CRESALC. Hacia una nueva educación superior. 1997
- Werther, William y Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 4ta ed. Mc Graw Hill. ,México, 1995

## REVISTAS

- López, O. El clima organizacional en la Universidad de Costa Rica, Revista Educación 23 (Especial 1999) 105-119. San José Costa Rica
- Orozco, V.H., Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. Revista Educación 25(1) 27-33, 2001

## TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

- Calderón, F. Liderazgo, comunicación y relacionales interpersonales en el Liceo Roberto Brenes Mesén: una propuesta para mejorar su clima organizacional. Posgrado en Administración Educativa, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica, 1999
- Martínez, E. Implementación de un manual de inducción en el Centro Educativo: Escuela República Francesa. Posgrado en Administración Educativa, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica, 1998.
- Rodríguez, H. Motivación, clima organizacional. Estudio sobre la relación entre ambas variables y la incidencia en ellas en los profesores que laboran en una Institución Pública. Posgrado en Administración Educativa, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica, 1983

## OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Plan Operativo 2002, Sección de Mantenimiento y Construcción, Oficina de Servicios Generales, Universidad de Costa Rica, San José – Costa Rica
- Quirós, D. Análisis sobre la contratación de trabajadores ocasionales para los servicios generales de mantenimiento y construcción menor de la Universidad de Costa Rica: Propuesta para la regulación en su contratación. 1999
- [www.ucr.ac.cr](http://www.ucr.ac.cr)

## ENTREVISTAS

- Ing. Pablo Lizano Soto, Jefe Oficina de Servicios Generales
- Arq. Oscar Molina Molina, Jefe Sección de Mantenimiento y Construcción
- Lic. Danubio Quirós Picado, funcionario pensionado, ex-jefe administrativo Oficina de Servicios Generales
- Sr. Dagoberto Céspedes, Coordinador Unidad de Mantenimiento

---

**ANEXOS**

---



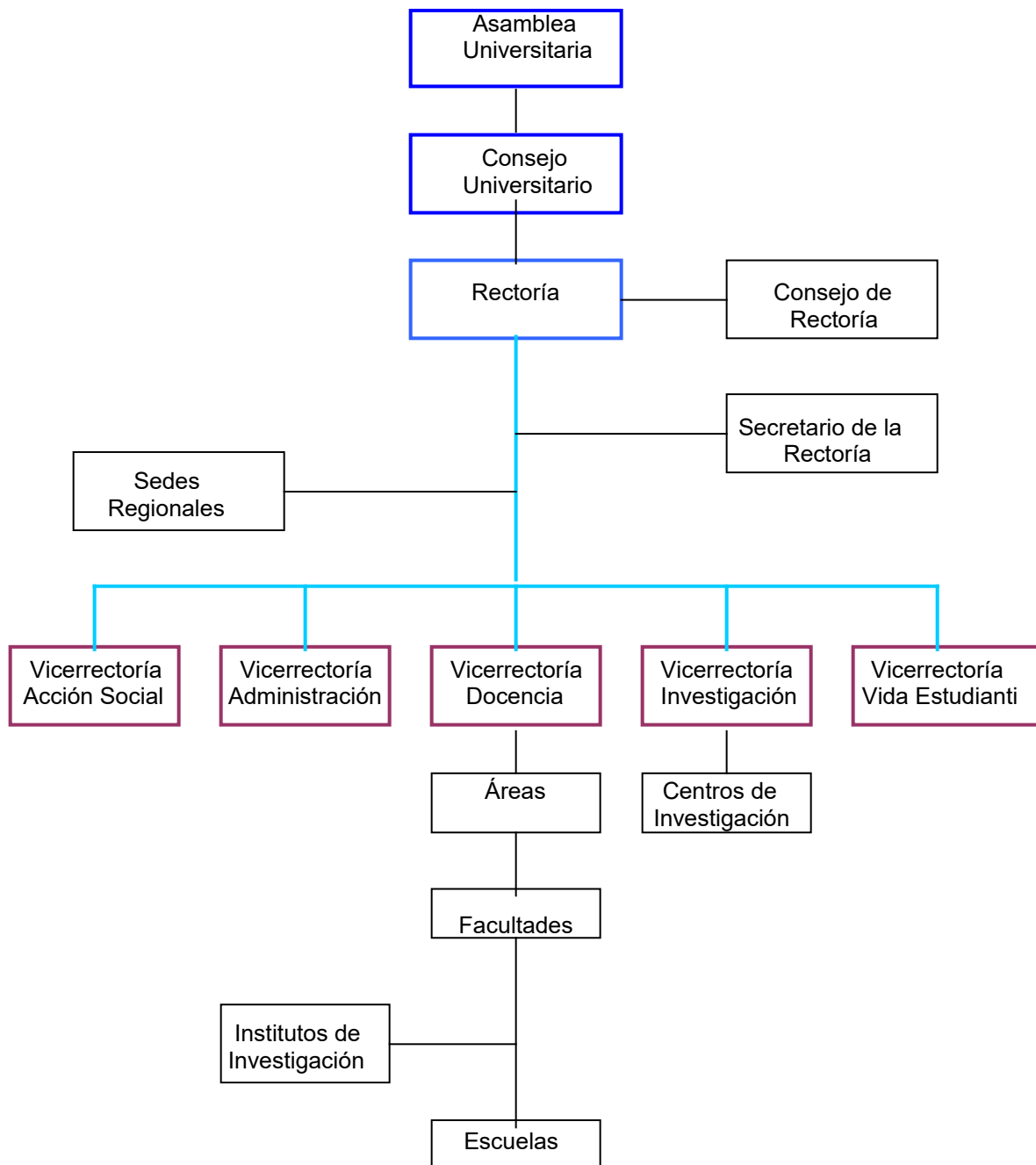
---

**ANEXO No. 1**

**Organigrama de la Universidad de Costa Rica**

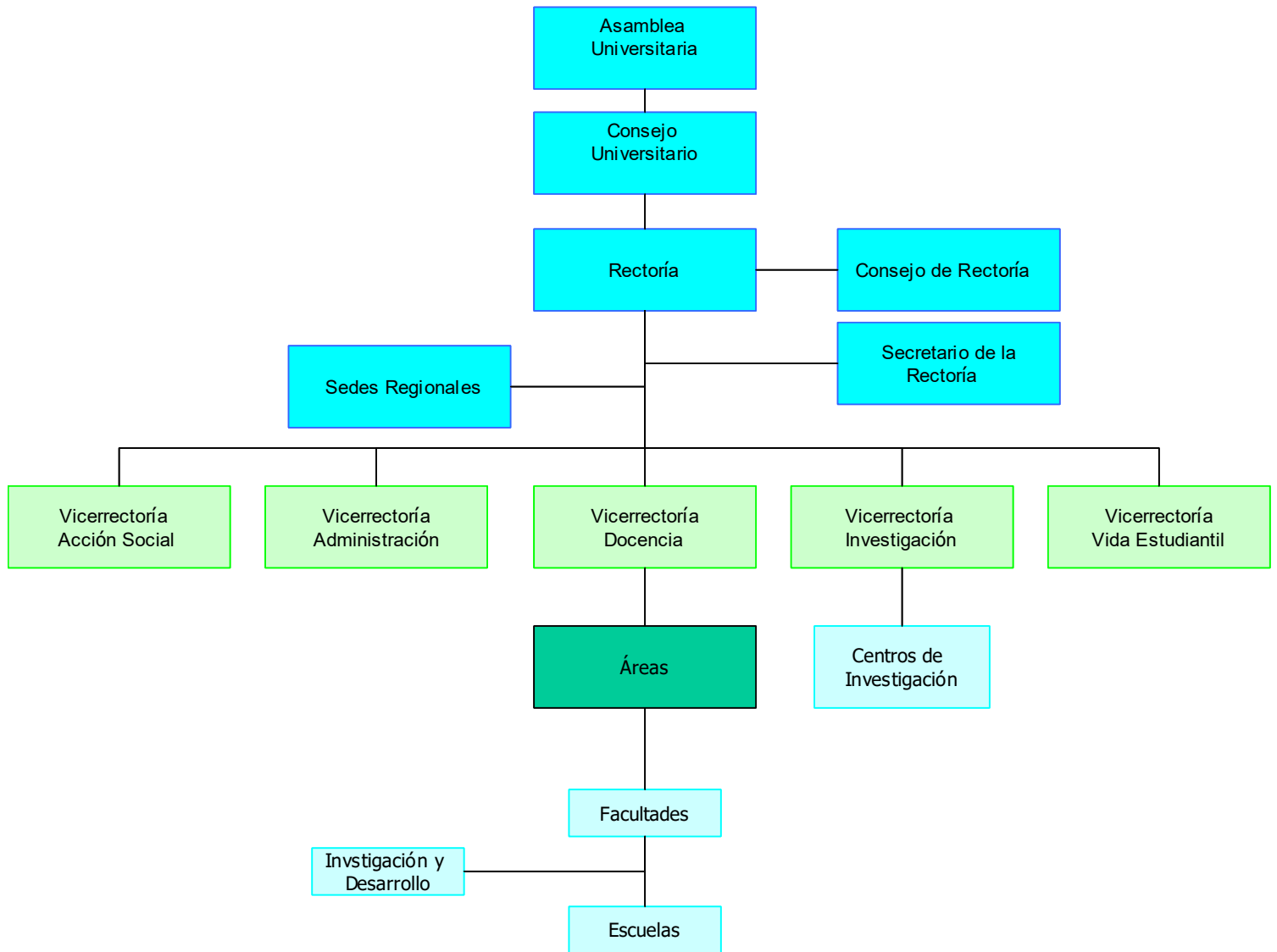
---

## ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA



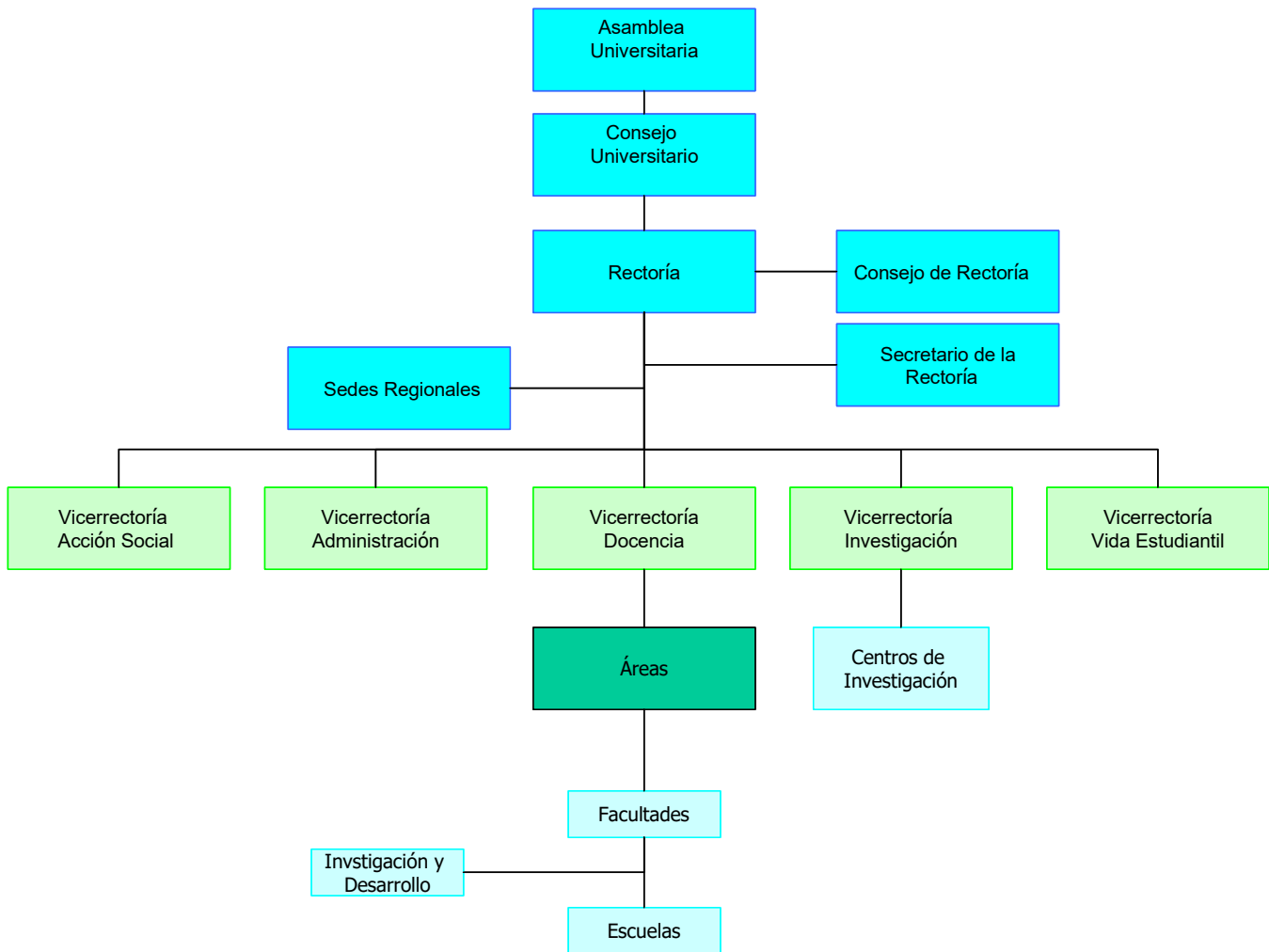
Fuente: Página de Internet de la UCR

## ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA



Fuente: Página de Internet de la UCR

**ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**



Fuente: Página de Internet de la UCR

---

**ANEXO No. 2**

**Ubicación y distribución geográfica de la OSG**

---

## **OFICINA DE SERVICIOS GENERALES**

### **DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA**

- \*0 Sección de Almacenes, Oficina de Suministros
- \*1 Guarda
- \*2 Oficina Seguridad y Tránsito
- \*3 Oficina Zonas Verdes
- \*4 Programas Deportivos y Recreativos
- \*5 Secretaría Oficina de Servicios Generales
- \*6 ASPROFU
- \*7 Secretaría Sección de Mantenimiento y Construcción
- \*8 Taller de Soldadura
- \*9 Taller de Fontanería
- \*10 Taller de Ebanistería
- \*11 Taller de Electricidad
- \*12 Salón de Multiusos
- \*13 Teatro Universitario
- \*14 Sección Correo
- \*15 Sección Maquinaria y Equipo

---


**ANEXO No. 3**


**Mapa del *Campus* universitario**


---


## DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA DEL CAMPUS UNIVERSITARIO

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| 1. Contraloría                         | 33. LEBI                              |
| 2. Edificio Administrativo B           | 36. Facultad de Microbiología         |
| 3. Edificio Administrativo C           | 37. Escuela de Biología               |
| 5. IIMEC                               | 38. Escuela de Química                |
| 6. Cubículos profesores de matemáticas | 39. Escuela de Artes Musicales        |
| 7. IIMEC                               | 40. Bodega de Suministros             |
| 9. OEPI                                | 41. Micro SAREL                       |
| 10. Vestidores de fútbol               | 42. Facultad de Bellas Artes          |
| 11. Edificio Administrativo A          | 43. Residencias Estudiantiles         |
| 12. Auditorio de Derecho               | 44. Facultad de Educación             |
| 13. Facultad de Derecho                | 45. Escuela de Estudios Generales     |
| 14. Biblioteca Luis Demetrio Tinoco    | 46. Facultad de Ciencias Sociales     |
| 15. Comedor Estudiantil                | 47. Cubículos de profesores           |
| 16. Escuela de Artes Industriales      | 48. Esc. Física y Matemáticas         |
| 17. Facultad de Letras                 | 49. Biblioteca Carlos Monge Alfaro    |
| 18. Escuela de Geología                | 50. Facultad de Ingeniería            |
| 19. Centro de Informática              | 51. Ins. Investigaciones Psicológicas |
| 20. Escuela de Computación             | 52. Oficina de Salud                  |
| 21. Facultad de Ciencias Económicas    | 53. Central Telefónica                |
| 22. Facultad de Odontología            | 54. Escuela de Enfermería             |
| 23. Antiguo CIBCM                      | 55. Escuela de Arquitectura           |
| 24. Escuela de Salud Pública           | 56. Escuela de Artes Dramáticas       |
| 25. Facultad de Medicina               | 56. Semanario Universidad             |
| 26. Bioterio 1                         | 57. Canal 15                          |
| 27. Bioterio 2                         | 58. Radio Universidad                 |
| 28. Facultad de Farmacia               | 60. Edificio Saprissa                 |
| 29. Instituto de Invest. Sociales      | 61. Planta Radio Universidad          |
| 30. Facultad de Agronomía              | 62. Oficina SINDEU                    |
| 31. CIGRAS                             | 63. Junta de Ahorro y Préstamo        |
| 32. CITA                               |                                       |

 Atendido por el Sector Norte

 Atendido por el Sector Sur

 Atendido por el Sector Oeste

 Atendido por el Sector Central



---

**ANEXO No. 4**

**Anuncio de reclutamiento de la OSG  
Periódico La Nación**

---

---

**ANEXO No. 5**

**Fórmula para reclutamiento interno  
de personal ocasional  
Contrato de trabajo**

---

---

**ANEXO No. 6**

**Aviso sobre plazas vacantes  
Oficina de Recursos Humanos de la UCR**

---

---

**ANEXO No. 7**

**Anuncio de reclutamiento de la  
Oficina de Recursos Humanos  
Periódico La Nación**

---

---

**ANEXO No. 8**

**Políticas y criterios para el reclutamiento y selección del  
personal administrativo**

---

---

**ANEXO No. 9**

**Oferta de servicios**

---

---

**ANEXO No. 10**

**Oferta de servicios para conserje**

---

---

**ANEXO No. 11**

**Oferta de servicios para guarda**

---



---

**ANEXO No. 12**

**Oferta de servicios para trabajador agrícola**

---

---

**ANEXO No. 13**

**Oferta de servicios para oficinista**

---

---

**ANEXO No. 14**

**Convocatoria a citas**

---

---

**ANEXO No. 15**

**Calificación prueba de mecanografía**

---

---

**ANEXO No. 16**

**Pre-Oferta de servicios**

---

---

**ANEXO No. 17**

**Formulario de referencias laborales**

---

---

**ANEXO No. 18**

**Formulario P-18  
Oferta de Servicios**

---

---

**ANEXO No. 19**

**Formulario P-30**  
**Registro de elegibles interno**

---



---

**ANEXO No. 20**

**Entrevista aplicada a los Coordinadores**

---

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

**PROGRAMA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA SOBRE ALGUNOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
OCASIONAL DE LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES DE LA  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Estimado señor:

Respetuosamente me dirijo a usted para comunicarle que estoy realizando el Trabajo Final de Graduación de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, que ofrece la Universidad de Costa Rica, por lo que le solicito su valiosa colaboración para contestar la entrevista que se le formula en relación con el clima organizacional de los funcionarios ocasionales de la Oficina de Servicios Generales.

Agradezco toda información que pueda brindarme. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, anónimos y privados.

Gracias por su aporte,

Micela González Guevara

*ENTREVISTA A COORDINADORES*

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Estudios realizados \_\_\_\_\_

Años de servicio para la Universidad de Costa Rica \_\_\_\_\_

Tareas que realizo \_\_\_\_\_

1. ¿Caracterice el liderazgo que ejerce usted en su puesto de trabajo?
2. ¿Cree usted que están satisfechos sus subalternos con su estilo administrativo?
3. ¿Cuenta con un personal comprometido y creativo para el mejoramiento de la ejecución del trabajo?
4. ¿Cree usted que su personal se siente motivado?
5. ¿Qué tipo de acciones promueve en su sección para estimular la creatividad del personal en su labor cotidiana?
6. ¿Cuál es su opinión acerca de la eficiencia del personal en su campo?
7. ¿Cómo son las relaciones que mantiene con su personal?
8. ¿Cómo percibe las relaciones entre los miembros del personal?
9. ¿Qué acciones toma Usted para reforzar las relaciones interpersonales?

---

**ANEXO No. 21**

**Cuestionario aplicado al Personal Ocasional**

---

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

**PROGRAMA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO SOBRE ALGUNOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
OCASIONAL DE LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES DE LA  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Estimado señor:

Respetuosamente me dirijo a usted para comunicarle que estoy realizando el Trabajo Final de Graduación de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, que ofrece la Universidad de Costa Rica, por lo que le solicito su valiosa colaboración para contestar el cuestionario que se le formula en relación con el clima organizacional de los funcionarios ocasionales de la Oficina de Servicios Generales.

Agradezco toda información que pueda brindarme. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, anónimos y privados.

Gracias por su aporte,

Micela González Guevara

---

**ANEXO No. 22**

**Programa de actividades del Proceso de Inducción**

---

---

**ANEXO No. 23**

**Instrumento de evaluación del Proceso de Inducción**

---



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
OFICINA DE SERVICIOS GENERALES  
SECCION DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION**

---

**PROGRAMA DE ORIENTACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL OCASIONAL  
DE LA SECCION DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION**

**EVALUACIÓN**

La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer su opinión sobre la forma en que se desarrolló esta actividad.

1. ¿Cuáles fueron, según su criterio, los aspectos más importantes de la presentación realizada?

---



---

2. ¿Qué otros temas, considera usted podrían incluirse para futuras actividades?

---



---

3. Calificación de las actividades (encierre en un círculo el porcentaje que considere adecuado):

A. Temas expuestos:

50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	------

B. Mensaje del video:

50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	------

C. Participación de los invitados:

50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	------

D. Horario establecido:

50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	------

E. Instalaciones utilizadas:

50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	------

F. Otros:

---



---

**ANEXO No. 24**

**Metodología y cuadro de resumen**

---

## METODOLOGIA

**Objetivo No. 1:** evaluar como las características del liderazgo, motivación y relaciones interpersonales afectan el clima organizacional y como éstas se ven afectadas positivamente en un proceso de inducción.

**Tipo de investigación:** en este primer capítulo, el método que se seguirá será investigación documental seleccionando material bibliográfico como proyectos de graduación, libros, revistas, folletos de instituciones. Además descriptivo por cuanto se sustenta en la recolección, resumen, análisis y descripción de datos sobre los factores que inciden en el clima organizacional de la OSG.

**Métodos/Técnicas:** se utilizará el análisis documental con el fin de derivar los significados sustanciales para el desarrollo del capítulo. A la vez es descriptivo porque se señalan las características, interrelaciones de los hechos, etc.

**Instrumentos:** los instrumentos a utilizar en este capítulo serán las fichas bibliográficas.

**Indicadores:** como indicadores de este capítulo se podrían señalar la búsqueda de conceptos ubicados en la bibliografía existente, así como a las aplicaciones que los autores hacen referencia.

**Fuentes de información:** se utilizará material bibliográfico de la Biblioteca Luis Demetrio Tinoco de la UCR como fuentes secundarias, por ser las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que se desarrolla, cuesta menos dinero y son especializadas.

**Objetivo No. 2:** identificar los aspectos que limitan o constriñen el reclutamiento de los funcionarios ocasionales de la Sección de Mantenimiento de la OSG, a través del proceso de Reclutamiento y Selección de la Oficina de Recursos Humanos en la UCR.

**Tipo de investigación:** este capítulo se basará en revisión bibliográfica e investigación de campo de manera que permita describir el proceso que utiliza la actual Sección de Reclutamiento y Selección de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR. Asimismo, si el caso lo amerita se harán las consultas necesarias para completar la información.

**Métodos/Técnicas:** en este segundo capítulo, el método que se seguirá será la investigación de campo, en las oficinas de la Sección y la descripción de las características de la organización.

**Instrumentos:** se revisará información bibliográfica y se utilizará la página web de la Universidad. En caso de ser necesario, se evacuarán las dudas pertinentes con el personal competente.

**Indicadores:** a través de la información del quehacer institucional, se podrá conocer o identificar los aspectos perseguidos en este objetivo.

**Fuentes de información:** se utilizará la información secundaria disponible en la Universidad, como disposiciones, reglamentos y sitio web de la Universidad y medios de información.

**Objetivo No. 3:** determinar los factores que inciden positiva o negativamente en el quehacer del personal ocasional de la Sección de Mantenimiento de la OSG en el Campus Universitario.

**Tipo de investigación:** este capítulo se basará en revisión bibliográfica e investigación de campo, en donde se estará en contacto directo con las autoridades de la Sección.

**Métodos/Técnicas:** se utilizará el método de testimonio oral que consiste en capturar el conocimiento por medio del testimonio verbal de las autoridades de la OSG, apoyándose de revisión bibliográfica.

**Instrumentos:** se hará una revisión de la información bibliográfica y se utilizará la página web de la organización y en caso de que se presenten algunas inquietudes se evacuarán con el personal competente.

**Indicadores:** se averiguarán los procedimientos para el manejo del personal ocasional de la OSG, los que arrojará información de sus procedimientos administrativos.

**Fuentes de información:** Al tener que mantener contacto directo con las autoridades de esta Sección, sería fuente primaria y se apoyaría de material bibliográfico, como fuente secundaria.

**Objetivo No. 4:** analizar el estilo de liderazgo ejercido y su influencia en la motivación y en las relaciones interpersonales de este personal.

**Tipo de investigación:** la presente investigación tiene un carácter descriptivo con carácter de diagnóstico, por cuanto se propone establecer relaciones causales entre los fenómenos hallados. También se aplicará la investigación de campo, ya que se realizará directamente con el personal ocasional, con la utilización de observación directa, cuestionarios y entrevistas.

**Métodos/Técnicas:** este capítulo se basará principalmente de investigación de campo, en donde se estará en contacto directo con el personal que es objeto de estudio. A la vez se hará uso del método estadístico para poder cuantificar a través de gráficos las relaciones que las tres variables arrojan a través del instrumento utilizado.

**Instrumentos:** los instrumentos a utilizar en este capítulo será la entrevista dirigida a los diez coordinadores de cada uno de los sectores y talleres, que consiste en una serie de preguntas que se preparan de antemano. Y cuestionarios a los funcionarios ocasionales, que en total son cincuenta y ocho, en donde se persigue averiguar las actitudes y opiniones de lo que este personal piensa y siente. Además, se utilizará el análisis estadístico para categorizar la evaluación de las variables a examinar y así determinar las necesidades existentes.

**Indicadores:** al investigar sobre puestos, tipos de función, responsabilidades, habilidades, incentivos y destrezas, se podrá detectar la deficiencia o capacidad organizacional que tiene esta Sección.

**Fuentes de información:** en este capítulo se obtendrá la información de la fuente primaria, que en este caso es directamente del personal ocasional de la OSG, en lo que respecta a los cuestionarios y a los coordinadores, la entrevista dirigida.

***Objetivo No. 5:*** diseñar una propuesta que como resultado genere mayor motivación, mayor identidad y mayor compromiso de estos servidores universitarios y recomendar acciones que permitan coadyuvar al mejoramiento del clima organizacional de esta Sección.

**Tipo de investigación:** información recolectada en los capítulos anteriores, documentos y datos seleccionados derivados de la investigación.

**Métodos/Técnicas:** el método que se seguirá en este capítulo será el análisis cualitativo de la información.

**Instrumentos:** información recolectada en el capítulo anterior.

**Indicadores:** a través de la información recolectada, se procederá a una evaluación de cambios, que finalizarán con una propuesta de un proceso de inducción.

**Fuentes de información:** se utilizará el análisis de las conclusiones del capítulo anterior y luego la síntesis para la propuesta.

## CUADRO DE RESUMEN

Objetivos	Tipo de investigación	Métodos/ Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes de información
<p><b>No. 1 :</b> Evaluar como las características del liderazgo, motivación y relaciones interpersonales afectan el clima organizacional y como éstas se ven afectadas positivamente en un proceso de inducción.</p>	<p>Documental Descriptiva</p>	<p>Documental Descriptivo</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Conceptos Aplicaciones Libros</p>	<p>Fuentes secundarias</p>
<p><b>No. 2</b> Identificar los aspectos que limitan o constriñen el reclutamiento de los funcionarios ocasionales de la Sección de Mantenimiento de la OSG, a través del proceso de Reclutamiento y Selección de la Oficina de Recursos Humanos en la UCR</p>	<p>Documental Descriptiva y de Campo</p>	<p>Documental</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Perfil de la organización Procesos, normativas</p>	<p>Fuentes primarias y secundarias</p>
<p><b>No. 3</b> Determinar los factores que inciden positiva o negativamente en el quehacer del personal ocasional de la Sección de Mantenimiento de la OSG en el Campus universitario.</p>	<p>Documental Descriptiva y de Campo</p>	<p>Documental de Campo</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Forma en que se define el perfil de la organización Procedimientos para el manejo del personal</p>	<p>Fuentes primarias y secundarias</p>
<p><b>No. 4</b> Analizar el estilo de liderazgo ejercido y su influencia en la motivación y en las relaciones interpersonales de este personal.</p>	<p>Investigación de campo Descriptiva con carácter diagnóstico</p>	<p>Cuestionarios y entrevistas al personal ocasional de la OSG Método estadístico</p>	<p>Entrevistas a los coordinadores de sección Cuestionario a los funcionarios ocasionales de la OSG</p>	<p>Acciones realizadas por el nivel directivo, medios y operativos Estilo de liderazgo actual, incentivos, manejo de grupos</p>	<p>Fuentes primarias</p>
<p><b>No. 5</b> Diseñar una propuesta que como resultado genere mayor motivación, mayor identidad y mayor compromiso de estos servidores universitarios y recomendar acciones que permitan coadyuvar al mejoramiento del clima organizacional de esta Sección.</p>	<p>Carácter propositivo</p>	<p>Documental Entrevistas con las autoridades de la OSG</p>	<p>Formulación de sugerencias y revisión documental.  Entrevistas para elaborar la propuesta</p>	<p>Diagnósticos para el cambio Evaluación de cambios Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional</p>	<p>Fuentes primarias y secundarias</p>

