

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**SEDE HEREDIA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura  
en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**

**Análisis del Clima Organizacional del Área de Registro,  
Control y Ejecución de la Gestión Financiera del  
Ministerio de Salud, Nivel Central, en el segundo  
semestre del 2016**

**Elaborada por:**

**Jorge Esteban Cubillo Azofeifa**

**Tutora:**

**MSc. Susana Araya Zamora**

**2017**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Jorge Esteban Cubillo Azofeifa, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1530-0772 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente aperebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Análisis del Clima Organizacional del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud Nivel Central, en el segundo semestre del año 2016" es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 3 días del mes de Mayo del año dos mil diecisiete.



---

Jorge Esteban Cubillo Azofeifa

Cédula: 1-1530-0772

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 18 de febrero del 2017

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**

**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

El estudiante **Jorge Esteban Cubillo Azofeifa**, cédula de identidad número 1-1530-0772 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del Clima Organizacional del Área de Registro Control Ejecución de la Gestión Financiera Del Ministerio de Salud Nivel Central, en el segundo semestre del 2016”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

## CARTA DE APROBACION DE LECTOR

San José, 21 de abril del 2017

Señores  
Carrera Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia

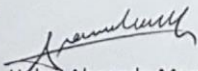
Estimados señores

El estudiante **JORGE ESTEBAN CUBILLO AZOFEIFA** cedula 1-1530-0772 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " **Análisis del Clima Organizacional del Area de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud Nivel Central, en el segundo semestre del año 2016**" el cual ha elaborado para obtener su grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

  
Licda. Hélien Alvarado Mora  
Cédula 4-0135-0746  
Carné Colegio Profesional N°2661

# CARTA APROBACIÓN FILOLÓGO

San José, 26 de abril, 2017

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: “Análisis del Clima Organizacional del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Nivel Central, en el segundo semestre del 2016”, elaborado por el estudiante Jorge Esteban Cubillo Azofeifa, cédula 1-1530-0772, para optar por el grado académico Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,

  
MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecido con Dios por darme salud, paciencia, entendimiento y la oportunidad de poder estudiar para desarrollarme como profesional.

A mis padres, por el apoyo brindado en todo este largo proceso y poder hacerlos sentir orgullosos de mí.

A mi novia, por acompañarme y brindarme su apoyo en todo momento.

A MSc. Susana Araya Zamora, por aceptar ser mi tutora y guiarme de la mejor manera para concluir de forma satisfactoria este proceso.

## **DEDICATORIA**

Dedico este esfuerzo a mi familia, especialmente a mi madre, padre, hermana y mi novia, quiénes siempre estuvieron ahí cuando los necesité y me brindaron siempre su apoyo para continuar con este proceso.

## Tabla de Contenido

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA.....	ii
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO.....	iii
CARTA APROBACIÓN FILOLÓGO .....	iv
DECLARACIÓN JURADA.....	v
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vii
Índice de Cuadros .....	xi
Índice de Ilustraciones.....	xii
Índice de Tablas .....	xii
Índice de Gráfico .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: INFOMACIÓN GENERAL .....	3
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	12
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	12
1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.5.1. Objetivo General.....	16
1.5.2. Objetivos Específicos.....	16
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	17
1.6.1. Alcances.....	17
1.6.2. Limitaciones.....	17
1.7. APORTE DEL INVESTIGADOR.....	18
1.8. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	19
2-1- MARCO SITUACIONAL .....	20
2-1-1. . RESEÑA HISTÓRICA MINISTERIO DE SALUD.....	20
2-1-2. MARCO FILOSÓFICO DEL MINISTERIO DE SALUD .....	22
2-1-2.1. Misión .....	22
2-1-2.2. Visión.....	23

2-1-2.3.	Valores .....	23
2-1-2.4.	Objetivos Estratégicos Institucionales y sus Objetivos Específicos .....	23
2-1-2.5.	Organigrama Institucional del Ministerio De Salud. ....	28
2-1-2.6.	Organigrama de la Dirección Financiera de Bienes y Servicios .....	29
2-2-	MARCO CONCEPTUAL.....	31
2-2-1.	Administración.....	32
2-2-2.	Planificación .....	34
2-2-3.	Las Organizaciones.....	38
2-2-4.	Organización como Sistema Social .....	39
2-2-5.	Administración de Recursos Humanos.....	40
2-2-6.	Procesos de la Administración de Recursos Humanos .....	41
2-2-7.	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos .....	43
2-2-8.	Función de la Administración de Recursos Humanos.....	45
2-2-9.	Desarrollo Humano .....	46
2-2-10.	Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	48
2-2-11.	Reclutamiento .....	49
2-2-11.1.	Proceso del Reclutamiento.....	50
2-2-12.	Selección .....	53
2-2-13.	Capacitación.....	56
2-2-14.	Inducción.....	62
2-2-15.	Evaluación del Desempeño.....	65
2-2-16.	Clima Laboral .....	67
2-2-17.	Diagnóstico del Clima .....	71
2-2-18.	Conflicto Laboral.....	73
2-2-18.1.	Tipos de Conflictos .....	73
2-2-18.2.	Conflicto Cognoscitivo:.....	74
2-2-18.3.	Conflicto Afectivo: .....	74
2-2-18.4.	Resolución Alternativa de Disputas.....	75
2-2-19.	Liderazgo .....	78
2-2-19.1.	Tipos de Liderazgo .....	81
2-2-20.	Comunicación.....	82
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO´ .....	86

3.1	TIPO DE ESTUDIO .....	87
3.2	ENFOQUE METODOLÓGICO .....	88
3.2.1	Enfoque Cuantitativo .....	88
3.2.2	Enfoque Cualitativo: .....	89
3.2.3	Enfoque Mixto .....	89
3.3	. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	90
3.3.1	Investigación No Experimental .....	90
3.3.2	Investigación Descriptiva.....	91
3.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	92
3.4.1	Sujetos y Fuentes de Investigación .....	92
3.4.1.1	Sujetos de Estudios.....	92
3.4.1.2	Fuentes de Información .....	92
3.4.1.2.1	Fuentes Primarias.....	93
3.4.1.2.2	Fuentes Secundarias: .....	94
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	94
3.5.1	Población .....	94
3.5.2	Muestra .....	95
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	96
3.7	DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS.....	96
3.7.1	Cuestionario .....	97
3.7.2	Validación de instrumentos .....	98
3.8	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	99
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....		103
4.1	Análisis e interpretación de datos .....	104
4.2	Codificación y tabulación de la información.....	104
4.3	Tipos de gráficos .....	105
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones .....		144
5.1	CONCLUSIONES .....	145
5.1.1	Datos generales.....	145
5.1.2	Variable 1. Comunicación.....	146
5.1.3	Variable 2. Liderazgo .....	148
5.1.4	Variable 3. Resolución de conflictos .....	148

5.1.5 Variable 4. Propuesta .....	149
5.2 RECOMENDACIONES.....	150
5.2.1 Variable 1. Comunicación.....	150
5.2.2 Variable 2. Liderazgo .....	152
5.2.3 Variable 3. Resolución de conflictos .....	153
5.2.4 Variable 4. Propuesta .....	154
CAPÍTULO VI: Propuesta.....	156
6.1 INTRODUCCIÓN.....	157
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	158
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	158
6.3.1 Objetivo General.....	158
6.3.2 Objetivos Específicos.....	158
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA.....	159
6.4.1 Alcances .....	159
6.4.2 Limitaciones .....	159
6.5. DEBILIDADES DE CAPACITACIONES .....	160
6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	162
6.7 CAPACITACIONES INTERNAS.....	164
6.8.: “REUNIONES MENSUALES” .....	168
BIBLIOGRAFÍA.....	171
ANEXOS.....	174
Anexo No. 1 Cuestionario .....	175

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 Método de Reclutamiento Interno y Externo .....	52
Cuadro 2 Comunicación Oral y Escrita .....	85
Cuadro 3 Personal Área de Registro, Ejecución y Control de la Gestión Financiera, Ministerio de Salud.....	95
Cuadro 4 Operacionalización de las Variables .....	100
Cuadro 5 Tipos de Gráficos .....	107
Cuadro 6 Capacitación de Liderazgo .....	164
Cuadro 7 Capacitación Comunicación Organizacional.....	165

Cuadro 8 Capacitación Manejo de Conflictos .....	166
Cuadro 9 Capacitación Motivación .....	167
Cuadro 11 Estructura de Plan de Reuniones Mensuales .....	169

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Institucional del Ministerio de Salud .....	28
Ilustración 2 Organigrama de la Dirección Financiera de Bienes y Servicios .....	29
Ilustración 3 Fotos Ministerio de Salud.....	30
Ilustración 4 Pasos de la Planeación.....	37
Ilustración 5 Procesos Administración Recursos Humanos .....	43
Ilustración 6 Proceso de Reclutamiento .....	51
Ilustración 7 Proceso de Selección.....	54
Ilustración 8 Modelo de Sistema de Capacitación .....	58
Ilustración 9 Sistema Ineficaz y Eficaz de la Resolución de Conflictos. ....	76
Ilustración 10 Proceso de Comunicación.....	83
Ilustración 11 Variables de Análisis .....	161

### Índice de Tablas

Tabla 1 Género.....	108
Tabla 2 Edad.....	109
Tabla 3 Años Laborados .....	110
Tabla 4 Puesto Desempeñado .....	111
Tabla 5 ¿Cree usted que la comunicación es factor importante en el desempeño de sus actividades dentro del Área? .....	112
Tabla 6 ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza? .....	114
Tabla 7 Según los tipos de comunicación vertical ¿cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en el Área? .....	115
Tabla 8 ¿Conoce los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores?.....	116
Tabla 9¿Respeto los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores?.....	117
Tabla 10 ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados a su trabajo?.....	118
Tabla 11 ¿Le comunica a su jefatura sobre acontecimientos o conflictos que se presentan en el desarrollo de su labor diaria? .....	120
Tabla 12¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre los asuntos relacionados al desarrollo de sus tareas? .....	121

Tabla 13 ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas? .....	122
Tabla 14 ¿Las instrucciones que recibe de su jefatura son claras?.....	123
Tabla 15 . ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción) .....	124
Tabla 16. ¿Muestra interés su jefatura a la hora de escuchar sus comentarios, preguntas, sugerencias u observaciones? .....	125
Tabla 17 ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el Área? ...	126
Tabla 18 ¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización? .....	127
Tabla 19 ¿En su lugar de trabajo el jefe le permite a usted formar parte activa en la toma de decisiones? .....	128
Tabla 20 ¿El jefe inmediato atiende las situaciones que se presentan cotidianamente en el trabajo? .....	129
Tabla 21 ¿Usted tiene confianza en su jefe para exponerle sus dificultades laborales? ...	130
Tabla 22 ¿Su jefatura inmediata y usted conversan sobre la forma de cómo están realizando sus tareas (retroalimentación)? .....	131
Tabla 23. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata? .....	132
Tabla 24 ¿Su jefatura inmediata resuelve oportunamente las situaciones conflictivas que se presentan? .....	133
Tabla 25 ¿Su jefatura inmediata resuelve en conjunto con los colaboradores involucrados las situaciones conflictivas que se presentan? .....	134
Tabla 26 ¿Su jefatura inmediata actúa de forma asertiva con los colaboradores involucrados en la resolución de conflictos? .....	135
Tabla 27 ¿La jefatura se su jefe inmediato escucha a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar una decisión? .....	136
Tabla 28 . ¿Sus superiores manejan adecuadamente las situaciones que pueden ocasionar conflictos entre el Área y las demás unidades con las que se tiene relación directa o indirecta? .....	137
Tabla 29. ¿Cuenta con el equipo o herramientas básicas para realizar su trabajo? .....	138
Tabla 30. ¿Se siente parte importante del Ministerio de Salud? .....	139
Tabla 31 Añote 2 Fortalezas o aspectos que le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera .....	140
Tabla 32 Añote 2 Debilidades o aspectos que no le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera .....	141
Tabla 33 ¿Cuál es su opinión con respecto al clima laboral del Área? .....	142

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Género .....	108
Gráfico 2 Edad .....	109
Gráfico 3 Años Laborados .....	110
Gráfico 4 Puesto desempeñado .....	111
Gráfico 5 ¿Cree usted que la comunicación es factor importante en el desempeño de sus actividades dentro del Área? .....	112
Gráfico 6 ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza? .....	114
Gráfico 7. Según los tipos de comunicación vertical ¿cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en el Área? .....	115
Gráfico 8 ¿Conoce los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores? .....	116
Gráfico 9 ¿Respeta los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores? .....	117
Gráfico 10 ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados a su trabajo? .....	118
Gráfico 11 ¿Le comunica a su jefatura sobre acontecimientos o conflictos que se presentan en el desarrollo de su labor diaria? .....	120
Gráfico 12 ¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre los asuntos relacionados al desarrollo de sus tareas? .....	121
Gráfico 13 ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas? .....	122
Gráfico 14 ¿Las instrucciones que recibe de su jefatura son claras? .....	123
Gráfico 15. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción) .....	124
Gráfico 16. ¿Muestra interés su jefatura a la hora de escuchar sus comentarios, preguntas, sugerencias u observaciones? .....	125
Gráfico 17 ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el Área? .....	126
Gráfico 18 ¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización? .....	127
Gráfico 19. ¿En su lugar de trabajo el jefe le permite a usted formar parte activa en la toma de decisiones? .....	128
Gráfico 20 ¿El jefe inmediato atiende las situaciones que se presentan cotidianamente en el trabajo? .....	129
Gráfico 21 ¿Usted tiene confianza en su jefe para exponerle sus dificultades laborales? .....	130
Gráfico 22 ¿Su jefatura inmediata y usted conversan sobre la forma de cómo están realizando sus tareas (retroalimentación)? .....	131

Gráfico 23 . ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata? .....	132
Gráfico 24 ¿Su jefatura inmediata resuelve oportunamente las situaciones conflictivas que se presentan?.....	133
Gráfico 25¿Su jefatura inmediata resuelve en conjunto con los colaboradores involucrados las situaciones conflictivas que se presentan? .....	134
Gráfico 26 ¿Su jefatura inmediata actúa de forma asertiva con los colaboradores involucrados en la resolución de conflictos? .....	135
Gráfico 27 ¿La jefatura se su jefe inmediato escucha a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar una decisión? .....	136
Gráfico 28. ¿Sus superiores manejan adecuadamente las situaciones que pueden ocasionar conflictos entre el Área y las demás unidades con las que se tiene relación directa o indirecta? .....	137
Gráfico 29. ¿Cuenta con el equipo o herramientas básicas para realizar su trabajo? .....	138
Gráfico 30. ¿Se siente parte importante del Ministerio de Salud? .....	139
Gráfico 31 Anote 2 Fortalezas o aspectos que le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera .....	140
Gráfico 32Anote 2 Debilidades o aspectos que no le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera .....	141
Gráfico 33¿Cuál es su opinión con respecto al clima laboral del Área? .....	142

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enmarca dentro del esfuerzo que realizan las organizaciones en pro del mejoramiento de las mismas, con la finalidad de realizar un diagnóstico de algunos de los factores del ambiente laboral con el fin de ofrecer soluciones tendientes a buscar soluciones en pro de un clima laboral que propicie mayor satisfacción y apoyo en el desempeño de los colaboradores. En esa dirección, el presente documento contiene el resultado del estudio del clima laboral del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.

El mismo se organiza y presenta de la siguiente forma:

**Capítulo I**, titulado “Información General” contiene los aspectos relacionados al problema de investigación, entre los cuales se encuentran: la justificación, antecedentes, formulación y delimitación del problema, así como los objetivos generales y específicos que orientan la investigación.

**Capítulo II**, se presentan dos apartados: el primero sobre los antecedentes del Ministerio de Salud, su misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizativa, aspectos generales de la Institución y el segundo apartado el marco conceptual, donde se fundamentan los conceptos y las teorías de las variables de la investigación.

**Capítulo III**, se describe la metodología o procedimiento metodológico que pretende enfocar el estudio. Además se describen los pasos a seguir en la búsqueda de la solución del problema previamente planteado.

**Capítulo IV**, se detalla análisis e interpretación de los datos e información recopilada y aplicada en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud.

**Capítulo V**, se desarrollan las conclusiones que se desprenden del análisis e interpretación de los datos emitidos en el capítulo anterior, y las recomendaciones tanto a la Administración como a la Jefatura del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud a mejorar los aspectos que afectan el rendimiento operacional de los funcionarios del Servicio.

**Capítulo VI**, "Propuesta", selección de la propuesta, detalle de implementación, impacto, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento, otros.

# **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL**

## 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La presente investigación tiene como propósito conocer el Clima Organizacional que se vive en el Área de Registro, Control y Ejecución de las Gestión Financiera, de igual forma, corroborar cómo influye en el comportamiento de los individuos; pues, los comportamientos y las actitudes recaen en los mismos, no solamente responden a las características personales de los miembros que conforman el grupo, sino también de la forma como éste percibe el clima de trabajo y la estructura organizacional.

La Ley General de Salud (PGR, Sistema Costarricense de Información Jurídica , 2016) define a la salud de la población como un bien de interés público y estipula que es una función esencial del Estado velar por la salud de los costarricenses garantizando el derecho a las prestaciones de salud a todos los habitantes del país.

Según el artículo 2 de la Ley General de Salud:

“Es función esencial del Estado velar por la salud de la población. Corresponde al Poder Ejecutivo por medio del Ministerio de Salubridad Pública, al cual se referirá abreviadamente la presente ley como

"Ministerio", la definición de la política nacional de salud, la formación, planificación y coordinación de todas las actividades públicas..."

Aunado a lo anterior el Ministerio de Salud es el rector del Sector Salud Nutrición y Deporte de Costa Rica y como tal cumple con funciones de dirección política, regulación sanitaria, direccionamiento de la investigación y desarrollo tecnológico.

Dicho sector (MIDEPLAN, 2016) está conformado por las siguientes instituciones centralizadas y descentralizadas: Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), Instituto Nacional de Seguros (INS), Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI), Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA), Instituto Nacional de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA) y Patronato Nacional de Rehabilitación (PANARE).

El Ministerio de Salud inició una transformación de su estructura organizacional para concentrarse en la función rectora. Del punto de vista jurídico la institución encontraba dificultades como rector debido al escaso poder de sancionar que le otorga la Ley General de Salud aún ante evidencias de severas violaciones o ante situaciones en las que el bienestar colectivo se ha puesto en peligro.

Asimismo, el Ministerio de Salud se enfrentaba retos de conducción en particular referente a las insuficientes capacidades técnicas para: la definición de las prioridades de gasto público en salud en el país, y la formulación de políticas por parte de otras entidades públicas cuyas acciones u omisiones pueden afectar el funcionamiento del sector salud.

Las nuevas funciones del Ministerio de Salud se organizaron en cuatro áreas: a) dirección y conducción; b) regulación del desarrollo de la salud; c) vigilancia de la salud, e d) investigación y desarrollo tecnológico. En regulación se incluyen las normas y reglamentos en medio ambiente, alimentación y medicamentos.

El Ministerio de Salud posee una débil capacidad institucional para ejercer la función rectora, al haberse trasladado la mayor parte de su infraestructura y recursos humanos para la prestación de servicios de salud hacia la CCSS.

Dentro del Organigrama del Ministerio de Salud se encuentra la Dirección de Financiera de Bienes y Servicios, cuenta con una serie de unidades organizativas. Con base en el Manual Orgánico Institucional, la Unidad Financiera tiene como objetivo formular los proyectos de presupuesto, definir la metodología y estrategias de distribución, analizar los resultados de evaluación de la ejecución de los recursos financieros, monitorear el entorno financiero, asesorar a la cima estratégica en materia de recursos financieros y a las Unidades Organizativas en el manejo de caja chica, así como dar seguimiento y controlar la correcta aplicación de la normativa vigente.



Alguna de las funciones de esta unidad es:

- Formular y ajustar el presupuesto por fuentes de financiamiento.
- Desarrollar la programación financiera de la ejecución presupuestaria.
- Garantizar la eficiencia del registro y control de la gestión financiera.
- Dar seguimiento y evaluar los resultados de programación y normativa vigente.

Además, la Unidad Financiera está conformada por las siguientes Áreas funcionales.

- Área de Registro, Control y Ejecución de las Gestión Financiera, y
- Área de Presupuesto , Custodia y Normalización

Para fines de la presente investigación se realizará el análisis específicamente en el Área de Registro, Control y Ejecución de las Gestión Financiera, Nivel Central, la cual es la encargada de los procedimientos de registro control y ejecución de la gestión financiera de manera sistematizada y estandarizada en los tres niveles de gestión del Ministerio de Salud.

Asimismo esta área funcional establece las bases para la ejecución presupuestaria y contable de las transacciones financieras que realiza la institución según los organismos presupuestarios contribuyendo así con la

adecuada toma de decisiones que afecten las operaciones presentes y futuras de la Institución

Sin embargo, la Unidad Financiera del Ministerio de Salud, específicamente en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, ha presentado una serie de inconsistencias en sus funciones, debido a que existen muchos roces entre los colaboradores lo que produce una desarmonía del clima laboral de la unidad organizativa.

Cabe destacar que en el año 2013, la Unidad de Progreso Humano realizó un estudio “Diagnóstico de Desarrollo Humano” analizando las variables de desarrollo humano, clima laboral y conflicto laboral.

Sin embargo, en el estudio participaron muchos colaboradores que a la fecha se encuentran pensionados o en otras áreas de la Institución y la jefatura cambió, por lo que es necesario que se realice un análisis actualizado. Aunado a lo anterior, la unidad organizativa presenta problemas en el liderazgo por parte de la jefatura lo que cual hace que exista un vacío entre los colaboradores al desconocer su rumbo y por ende sus metas.

Es importante mencionar que los resultados del estudio anteriormente mencionado son de carácter confidencial, por lo que el único que tiene acceso a los mismos es el Director Financiero.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación tiene como eje central el análisis de las condiciones actuales del clima organizacional y como éste influye en el cumplimiento de los objetivos del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, nivel central, con el propósito de contribuir a la gestión de la unidad organizativa y promover un adecuado proceso de toma de decisiones.

La mayoría de los problemas que conllevan un mal clima laboral están relacionados con la falta de liderazgo, poca comunicación y el mal manejo de conflictos dentro del Área.

Aunado a lo anterior, otro de los factores que influyen en el clima laboral son las relaciones interpersonales entre los colaboradores, ya que muchas funciones conllevan trabajo grupal, por lo que, este factor influye no sólo en el tiempo sino en el cumplimiento integral de las funciones. Así mismo, las jefaturas cumplen un papel muy importante pues deben divulgar de la mejor manera los valores institucionales con el fin de crear una identidad colectiva que permita aumentar la productividad de los colaboradores.

**¿Cuál es la importancia de una correcta interiorización de la cultura institucional en el clima organizacional para mejorar la productividad de los colaboradores?**

En el proceso de toma de decisiones dentro de una unidad organizativa es de suma importancia ya que es uno de los factores que determinan el éxito del cumplimiento de las metas establecidas, además, a este factor se suman los recursos y las capacidades, por lo que el proceso de toma de decisiones es determinante para poder aprovechar el máximo los recursos y capacidades de una organización y lograr disminuir la incertidumbre del accionar de la unidad organizativa para no incurrir en más costos y afectar negativamente los recursos (financiero, humano, material...) de la misma.

**¿Cómo el proceso de toma de decisiones que utiliza el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, influye en el clima laboral?**

De acuerdo a los sub-problemas mencionados anteriormente, se concluye que todos ellos conducen hacia la desarmonía existente en el clima laboral presente en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, ya que los factores internos como externos trabajan desarticuladamente, además es necesario identificar las variables objetivas que pueden influir negativamente el clima laboral, y por consiguiente la productividad de los colaboradores.

**¿Qué cambios a nivel gerencial se deben realizar para el mejoramiento del clima laboral en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera?**

Por lo que el problema central del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera es de gerencia al ser ésta la encargada de mantener un clima laboral equilibrado, mediante la debida aplicación de liderazgo. Un proceso de toma de decisiones que tome en cuenta a los colaboradores para que sea integral, que existan adecuados canales de comunicación a la hora de la divulgación de los valores institucionales y así lograr que los colaboradores creen un sentimiento de pertenencia y así basar su accionar en la confianza y por tanto generar una productividad del área organizativa.

**1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

**¿Cómo afecta el clima organizacional del Área de Registro Control Ejecución de la Gestión Financiera, en el desempeño laboral?**

**1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

Uno de los factores que determinan el éxito y la supervivencia de una organización depende de su capacidad de adaptación al cambio, por lo que la gerencia juega un papel indispensable para alcanzarlo de la mejor manera posible.

La importancia del capital humano ha sumado mayor relevancia con el pasar de los años, ya que es el encargado de transformar los insumos en servicios o productos para satisfacer las demandas del usuario interno y externo. Además, la calidad depende de cómo las personas asuman sus responsabilidades y cómo ejecuten las labores correspondientes, lo que a su vez depende del sentimiento de pertenencia y compromiso con lo que hacen.

Desde esa perspectiva, el nivel de desarrollo de una nación o de una organización, depende mucho del capital humano, por lo que el clima laboral constituye una responsabilidad muy importante para el Área de Recursos Humanos y para las autoridades de todas las organizaciones.,

En concordancia con lo anteriormente planteado, María Valbuena y otros, apuntan a que el papel del gerente a la hora de la mediación será analizar los tipos de conflictos organizacionales para evitar bien que se produzcan u obtener de ellos el cambio organizacional aspirando al mejoramiento del clima laboral. (Valbuena, Morillo, Montiel, & Hernández, 2012)

“En consecuencia, estas instancias deben realizar sus procesos con eficiencia y eficacia de modo que los colaboradores puedan contar con un clima de trabajo sano, seguro, agradable, cómodo y además que posean la preparación psicológica, las capacidades y conocimientos adecuados como elemento fundamental para lograr el progreso organizacional.

El interés de esta investigación de estudiar el clima laboral se fundamenta en que este tipo de estudios están relacionados con la Administración, específicamente en el área de Gerencia ya que esta aplica un conjunto de estrategias y sus conocimientos en las técnicas de supervisión del cumplimiento de objetivos las cuales permiten un buen clima organizacional, por lo que su quehacer incide en la calidad del clima laboral y por tanto en la productividad, en la atención al cliente y la calidad del servicio, en consecuencia en el éxito del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.

La propuesta que se desarrolla, pretende abordar el tema de Clima Organizacional de manera integral, tomando en cuenta los factores externos e internos de la Unidad Financiera, así como su influencia en el cumplimiento de los objetivos. Además esta propuesta contribuye a un mejoramiento de la gestión, no sólo del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, sino del Ministerio de Salud como tal, ya que éste es el rector del sector Salud, Nutrición y Deportes por lo que el manejo de los procesos y la ejecución del presupuesto debe estar totalmente articulado para garantizar la calidad.

Asimismo, busca realizar una propuesta de mejora, con el fin de fortalecer la gestión de la unidad financiera, así como propiciar un debido proceso de toma de decisiones por parte de los coordinadores y jefaturas al establecer una serie de insumos que permitan un debido análisis de la realidad del clima laboral y consecuentemente realizar un proceso participativo.

En ese sentido, el producto que generará la investigación será una estrategia de fortalecimiento del clima laboral del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, se pretende que este instrumento convine las variables del capital humano y la gerencia, creando un sistema en el cual cada una de ellas se relacionen y permanezcan en equilibrio para permitir el cumplimiento de los objetivos de la unidad organizativa.

Este estudio posee un impacto no sólo a lo interno de la institución al fortalecer una de las unidades organizativas más importante del Ministerio de Salud, la cual realiza el control y la ejecución de la gestión financiera, sino a la sociedad en general ya que la Institución posee funciones esenciales determinadas por ley y que buscan la satisfacción de los ciudadanos costarricenses, por lo que el estudio posee un impacto social.

## **1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo General**

Analizar el clima laboral del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Nivel Central, en el segundo semestre del 2016

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Establecer el tipo de comunicación que se presenta en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, desde el punto ascendente, descendente, oral y escrito.
2. Determinar el estilo de liderazgo que se presenta en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, tomando en cuenta el autocrático, democrático, participativo, coercitivo y liberal
3. Analizar los tipos de conflictos presentes en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, tomando en cuenta conflictos cognoscitivo y afectivo.
4. Elaborar una propuesta con el fin de proponer mejoras que permitan fortalecer el clima laboral del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, Ministerio de Salud.

## **1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.6.1. Alcances**

- 1- La presente investigación se realiza en el Nivel Central del Ministerio de Salud, específicamente en la Unidad Financiera en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.
- 2- Además, el estudio pretende dar a conocer los factores internos y externos que afectan tanto positiva como negativamente el clima laboral de la unidad organizativa, así como la percepción de los colaboradores sobre las relaciones interpersonales.
- 3- Se realizará a partir de los resultados que dé el presente estudio, un plan de mejoras que ayude a disminuir las diferentes situaciones que alteran el clima del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.

### **1.6.2. Limitaciones**

- El acceso a la información se presentó como una de las limitante para la realización de la presenta investigación debido a que muchos de los colaboradores se encontraban de vacaciones o participaban en reuniones fuera de la oficina
- La Coordinadora del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, estuvo incapacitada durante varios meses. Por lo que fue

necesario coordinar las intervenciones con el jefe del Área lo cual afectó el cronograma del estudio.

## **1.7. APORTE DEL INVESTIGADOR**

### **1.7.1. Delimitación Espacial**

La investigación se realiza en el Ministerio de Salud nivel central, ubicado en la provincia de San José, particularmente en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.

Se selecciona una muestra de los colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, conformadas por coordinadores, analistas, contadores y secretarias.

### **1.7.2. Delimitación Temporal**

Se evalúan las condiciones actuales del clima organizacional en el segundo semestre del 2016.

## **1.8. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

**¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño laboral de los colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud?**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2-1- MARCO SITUACIONAL**

### **2-1-1. RESEÑA HISTÓRICA DEL MINISTERIO DE SALUD**

Según la reseña el artículo de la revista Hospitales de Costa Rica señala los siguientes puntos más relevantes sobre la creación del Ministerio de Salud (Hospitales de Costa Rica, 2016):

- La gestación del Ministerio de Salud en Costa Rica se inició en 1907, con la inclusión, en el presupuesto nacional de una partida para financiar una “Campaña Contra la Anquilostomiasis,” con el apoyo de la Comisión Sanitaria Internacional del Instituto Rockefeller. Sobre esta base se creó, en 1915, en la Secretaría de Policía, el Departamento de Anquilostomiasis.
- Para centralizar estas nuevas estructuras, se creó por Decreto Ejecutivo, en Julio de 1922, la Secretaría de la Higiene y de Salud Pública, dependiente de la Secretaría de Policía; un año después, en Marzo de 1923, se promulgó la Ley No 72 «Sobre Protección de la Salud Pública», que puede ser considerada como la primera Ley General de Salud del país. En ella se estableció que la dirección de los servicios de salud nacionales estaría a cargo del Estado, y que la responsabilidad de su atención en el nivel local correspondería a los Gobiernos Municipales.

- La Ley No.52 de 1923 fue sustituida, veinte años después, por lo que se denominó como “Código Sanitario de Costa Rica.”
- Esta Ley fue sustituida, en noviembre de 1949, por un nuevo Código Sanitario, promulgado mediante Decreto No.809 de la Junta Fundadora de la Segunda República.
- A principios de la década de los años 70, como un paso inicial hacia la integración de todos los servicios de salud, que se venía planteando desde hacía 15 años, se unificaron las dos Direcciones Generales del Ministerio, para constituir la Dirección General de Salud. Esta unificación representó el comienzo de una segunda reestructuración, para lograr la cual fue necesaria una gran reforma legal, que generó la “Ley General de Salud” y la “Ley Orgánica del Ministerio de Salud.”
- Cabe destacar que, en la década de los 70, con base en la definición de un conjunto coherente de políticas y estrategias y un fuerte proceso de planificación conducido por el Ministerio, se logró una mejoría sustancial de la situación de salud y un acelerado proceso de transición epidemiológica, desde la patología propia del subdesarrollo hacia la industrialización. Especial papel, en la obtención de estos logros, desempeñó la creación de los “Programas de Atención Primaria de la Salud.”

## **2-1-2. MARCO FILOSÓFICO DEL MINISTERIO DE SALUD**

En este apartado, se expone la misión, visión y los objetivos estratégicos, la estructura orgánica (ver anexo 1) del Ministerio de Salud.

El Ministerio cumplirá sus funciones por medio de sus dependencias directas y de los organismos adscritos y asesores señalados en la presente ley, así como otras dependencias que determine el Poder Ejecutivo mediante el reglamento. (PGR, Ley Orgánica del Ministerio de Salud )

Según Estatuto Orgánico del Ministerio de Salud publicado en el diario La Gaceta el día 8 de junio del 2016, se establece el siguiente Marco Estratégico (Ministerio de Salud, 2016):

### **2-1-2.1. Misión**

Somos la institución que dirige y conduce a los actores sociales para el desarrollo de acciones que protejan y mejoren el estado de salud físico, mental y social de los habitantes, mediante el ejercicio de la rectoría del Sistema Nacional de Salud, con enfoque de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, propiciando un ambiente humano sano y equilibrado, bajo los principios de equidad, ética, eficiencia, calidad, transparencia y respeto a la diversidad.

### **2-1-2.2. Visión**

Seremos la autoridad sanitaria respetada a nivel nacional e internacional, que ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Salud con capacidad técnica y resolutive, liderazgo y participación social.

### **2-1-2.3. Valores**

El Ministerio de Salud cuenta con los siguientes valores institucionales:

- Liderazgo.
- Transparencia.
- Compromiso.
- Respeto.
- Empatía.
- Trabajo en equipo.
- Excelencia.
- Asertividad.
- Lealtad.
- Ética

### **2-1-2.4. Objetivos Estratégicos Institucionales y sus Objetivos Específicos**

El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al período del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2013)

Para la presente investigación, de los 4 objetivos estratégicos que plantea el Ministerio de Salud, se describen a continuación los objetivos relacionados a la función rectora de la Institución.

1. Dirigir y conducir a las instituciones del sector y otros actores sociales, que intervienen en el proceso salud-enfermedad-muerte, con el fin de mejorar el estado de salud de la población.
  - 1.1. Consolidar el derecho a la salud, como un derecho humano de la población, bajo los principios de equidad, calidad, oportunidad y participación social, mediante el ejercicio de las funciones rectoras.
  - 1.2. Formular, implementar y dar seguimiento a proyectos, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, desde el abordaje de los determinantes de la salud y participación social.
  - 1.3. Fortalecer el desarrollo de las prácticas de vida saludable, mediante la participación de las instituciones, los actores sociales y la población, para el mejoramiento del estado de salud.
  - 1.4. Desarrollar estrategias de negociación y concertación con instituciones, actores sociales y la población, a fin de crear las condiciones que favorezcan las prácticas saludables.
  - 1.5. Desarrollar la planificación estratégica y operativa a corto, mediano y largo plazo, basados en gestión por resultados, para el cumplimiento de las funciones en forma eficiente y eficaz.

- 1.6. Promover una cultura institucional sustentada en la calidad, mediante el desarrollo de un sistema de gestión de calidad, que permita la mejora continua de los procesos y actividades en los tres niveles de gestión.
- 1.7. Fortalecer la cooperación internacional y nacional en salud, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones, organismos y otros actores dentro y fuera del país, a fin de mejorar el ejercicio de las funciones rectoras.
- 1.8. Fortalecer el área de los recursos humanos en salud, así como del gasto y financiamiento en salud, mediante el análisis de situación, para la toma de decisiones.
2. Fortalecer el rol rector del Ministerio de Salud, mediante el desarrollo de las condiciones y capacidades institucionales necesarias para el ejercicio eficiente y eficaz de sus funciones.
  - 2.1. Lograr que los recursos financieros se asignen de acuerdo con la planificación estratégica y operativa, a fin de que respondan a las necesidades de la institución y de acuerdo con las directrices del gobierno, mediante la articulación de las unidades organizativas correspondientes en los tres niveles de gestión.
  - 2.2. Fortalecer los procesos de adquisición de bienes y servicios, a fin de que los mismos respondan en cantidad, calidad y en forma oportuna a las necesidades de la institución.
  - 2.3. Dotar a la institución de la infraestructura y servicios en general requeridos para el desarrollo de las funciones rectoras, a fin de responder a las necesidades de la población.

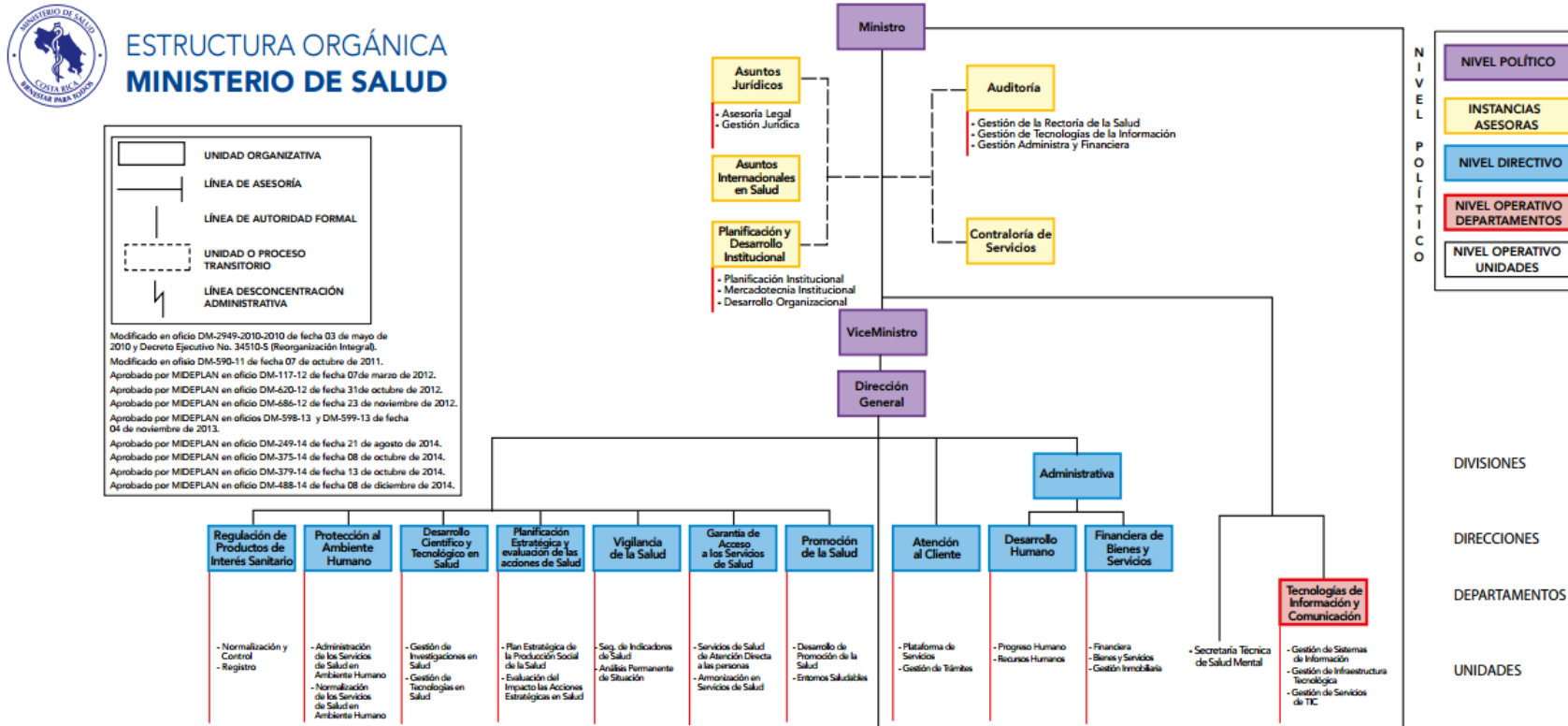
- 2.4. Reducir la brecha tecnológica tanto a lo interno como externo de la institución mediante el fortalecimiento de las tecnologías de información y comunicación, a fin de desarrollar las funciones rectoras en salud.
- 2.5. Contar con el recurso humano idóneo y necesario, para la gestión institucional y el ejercicio de la rectoría.
- 2.6. Desarrollar procesos de rendición de cuentas, mediante la fiscalización permanente y continua del quehacer institucional, a fin de identificar oportunidades de mejora.
- 2.7. Fortalecer la atención al cliente externo e interno mediante servicios simplificados, oportunos y de calidad, a fin de lograr la satisfacción de los usuarios.
- 2.8. Fortalecer el proceso de soporte jurídico, mediante el desarrollo de intervenciones oportunas y de calidad, como base para la toma de decisiones de las autoridades institucionales.
- 2.9. Desarrollar la ética y comunicación estratégica institucional en los tres niveles de gestión mediante tácticas específicas, a fin de fortalecer la imagen institucional interna y externa.”



### 2-1-2.5. Organigrama Institucional del Ministerio de Salud.

La estructura organizacional permite al Ministerio de Salud ejecutar, eficaz y eficientemente, los procesos necesarios para cumplir con las funciones de rectoría de la producción social de la salud, de provisión de servicios de salud y de gestión institucional.

**Ilustración 1 Organigrama Institucional del Ministerio de Salud**

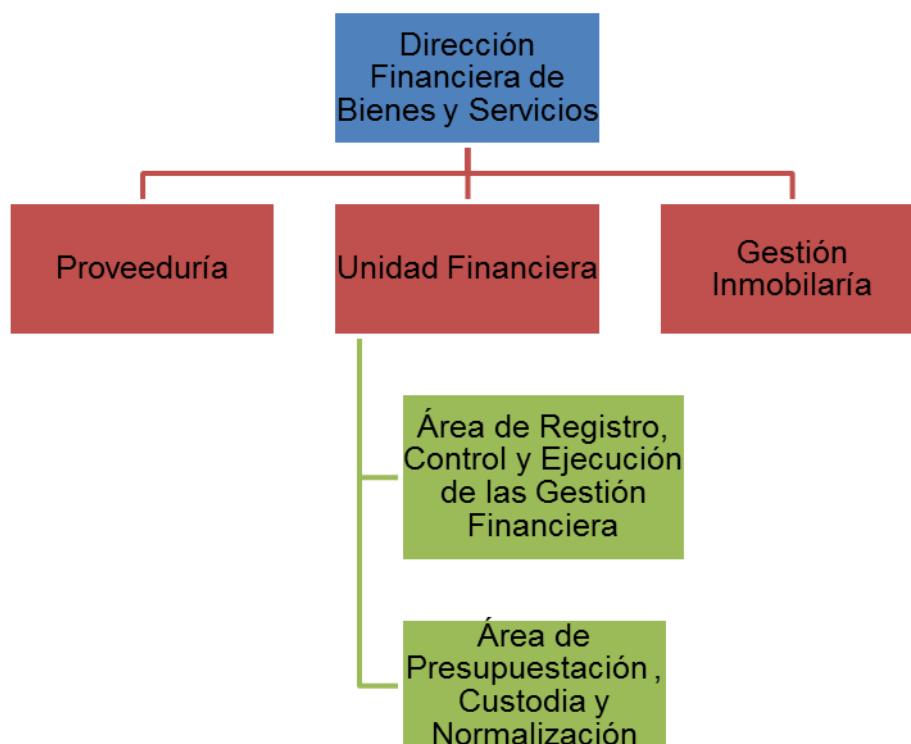


Fuente: Ministerio de Salud 2016

### 2-1-2.6. Organigrama de la Dirección Financiera de Bienes y Servicios

La Dirección Financiera de Bienes y Servicios del Ministerio de Salud tiene que garantizar la ejecución de los procesos de gestión de recursos financieros, de infraestructura física, bienes y servicios a nivel institucional, y que se realicen de manera articulada, eficaz y con la calidad requerida, para lo cual define directrices técnicas, formula planes y proyectos, establece procedimientos, desarrolla sistemas y ejecuta directamente las actividades operativas de estos procesos correspondientes a esta División.

#### Ilustración 2 Organigrama de la Dirección Financiera de Bienes y Servicios



Fuente: Ministerio de Salud 2016

**Ilustración 3 Fotos Ministerio de Salud**



Fuente: Tomada por Jorge Cubillo, 2016



Fuente: Tomada por Jorge

Cubillo, 2016

## 2-2- MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo contiene el sustento teórico conceptual de las variables en estudio. Se inicia con temas generales como organización, el enfoque sistémico de la misma y administración general. Así mismo se especifican con mayor detalle los temas que sustentan las variables de estudio de esta investigación por lo que se presentan temas orientados a la gerencia como lo son desarrollo humano, clima laboral, conflicto laboral, liderazgo y comunicación.

### **2-2-1. Administración**

Con el paso del tiempo el concepto de administración ha tenido un sin fin de definiciones, una de ellas, la expone el autor Carlos Ramírez Cardona en su libro Fundamentos de Administración (2016): “la administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”

Tomando en cuenta que los seres humanos vieron la necesidad de formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, por lo que desde ese momento la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de esfuerzos individuales.

Los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich, definen en su libro: “La administración, una perspectiva global y empresarial” a la administración como el “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.” (Harold Koontz Heinz Weihrich y Mark Cannice, 2012)

Aunado a lo anterior, los autores (Harold Koontz Heinz Weihrich y Mark Cannice, 2012) proponen que dicha definición necesita ampliarse para comprender de una mejor forma en qué consiste la administración:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

La integración de estas funciones ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización y de las personas. Harold Koontz y Heinz Weihrich antes mencionados recalcan que la administración se aplica a cualquier clase de organización, además que el uso de los recursos en una organización tiene un propósito: alcanzar las metas con efectividad y eficiencia.

Para lo anterior, es necesaria la aplicación ágil y flexible de las funciones comúnmente aceptadas por la mayoría de los autores y empresarios, como guía de las actividades administrativas. Harold Koontz y Heinz Weihrich (2012) propone las cinco principales funciones gerenciales planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace.

Además, para lograr cumplir las funciones previamente mencionadas es necesario contemplar algunos elementos externos que afectan la operación: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos, ya que estos

afectan sus áreas de operación; más aún, hay muchas organizaciones que operan en distintos países, por lo que este libro adopta una perspectiva global de la administración.

Es importante destacar que la presente investigación va dirigida a la gerencia de organizaciones, por lo que los autores (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012) señalan que:

“Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios.” (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012).

### **2-2-2. Planificación**

Como segundo punto de este apartado teórico, en donde se pretende explicar la relación entre el diseño de un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo y cómo estos influyen en el cumplimiento de los objetivos.

Además se busca vincular el ambiente laboral y la gerencia con temas relacionados a la planificación, desde la perspectiva de esta como disciplina de acción y análisis, tomando en cuenta distintos enfoques de ella, como lo es la planificación estratégica.

La planeación es la primera de las cinco principales funciones gerenciales de la Administración, la cual se define como:

“La planificación es la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012)

Siendo una de las funciones de mayor peso, debido a que se define hacia donde se quiere ir y a su vez se establecen los instrumentos y herramientas a utilizar para lograr las acciones programadas.

Según (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012) los planes pueden clasificarse:

1. Misiones o propósitos: La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.
2. Objetivos o metas (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control.
3. Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
4. Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

5. Procedimientos: Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.
6. Reglas: Establecen las acciones específicas necesarias en las que no se permite la discreción.
7. Programas: Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
8. Presupuesto: Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.

Además el proceso de planeación posee una serie de pasos prácticos:

#### Ilustración 4 Pasos de la Planeación

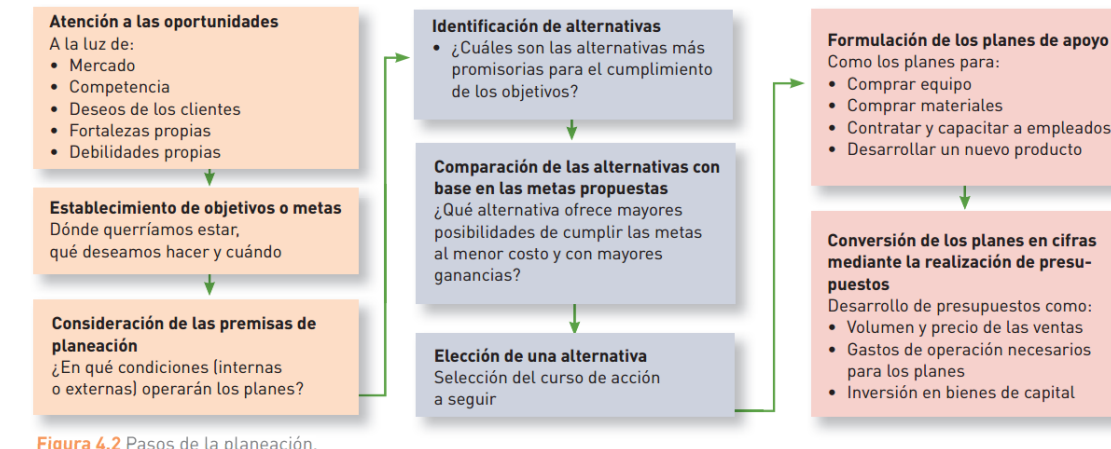


Figura 4.2 Pasos de la planeación.

Fuente: (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012) Administración una Perspectiva Global y Empresarial. (p.114)

Los autores plantean la relación directa de la planificación con los procesos gerenciales, al ser la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

### 2-2-3. Las Organizaciones

Nuestro planeta se caracteriza por ser un mundo donde imperan las organizaciones, ya que nacemos y nos educamos en ellas. A partir del núcleo familiar trabajamos para ellas y gran parte de nuestro tiempo estamos a su servicio.

Hoy más que nunca el ser humano no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes; este es un hecho evidente en la familia, porque es un aspecto fundamental en la organización social.

Según Idalberto Chiavenato, *“las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones.”* (Chiavenato, 2011)

Las organizaciones están formadas por personas, ya que individualmente se sienten limitadas para alcanzar sus objetivos, no es por falta de capacidad intelectual o fuerza física, sino más bien la habilidad de trabajar eficazmente con otros.

Debido a lo anterior existe un sin número de organizaciones entre las cuales encontramos: organizaciones industriales, públicas, de servicio, económicas, religiosas, políticas y sociales. Al estar esta investigación íntimamente con personas se dará un mayor énfasis a la organización como sistema social.

#### **2-2-4. Organización Como Sistema Social**

En la sociedad en la que vivimos se caracteriza por el hecho de que todos sus procesos productivos se realizan por medio de las organizaciones. En donde los individuos pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir y saciar sus necesidades básicas.

Aunado a lo anterior, Chiavenato define a las organizaciones como: “unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes.” (Chiavenato, I, 2011 p. 12)

En relación con lo expuesto por Chiavenato, (Harold Koontz Heinz Weihrich y Mark Cannice, 2012) señalan que las organizaciones se definen como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, puede ser la satisfacción de necesidades.

En la organización como un sistema social intervienen factores importantes que ayudan a su integración, es así como la participación y la cooperación entre las personas permite mantener el equilibrio interno y capacita a la organización para que se ajuste adecuadamente a los cambios rápidos e inesperados en el campo del conocimiento, de la tecnología y a que ajusten sus estrategias, estructura organiza y administrativa según las necesidades.

Este sistema social está regido por la interacción entre los individuos y su cooperación mutua en el sistema formal que es la organización, a su vez ésta influye en el comportamiento individual y en el logro de los objetivos personales, tomando en cuenta que la organización según Chiavenato (2011) es *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas dinámicamente de dos o más personas que desarrollan una actividad para lograr un determinado objetivo.”*

#### **2-2-5. Administración De Recursos Humanos**

Los recursos humanos engloban todas aquellas personas que conforman una organización en específico, además las mismas comparten una visión y objetivos. Bajo esta misma línea, Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones, define la administración de los Recursos Humanos como:

“...como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y

los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.” (Chiavenato, 2011)

Por lo que, el autor recalca la importancia de la disciplina ya que ésta contempla los factores externos como internos de la organización. Además, la misma facilita procesos de mejora con el fin de promover condiciones favorables para los colaboradores ya que éstos se convierten en el recurso más valioso e importante en la organización.

#### **2-2-6. Procesos De La Administración De Recursos Humanos**

Tal y como se expuso en el apartado anterior, la administración de los recursos humanos permite una debida coordinación entre la organización y sus colaboradores por medio de una serie de procedimientos. Dichos procedimientos permiten que se genere un efecto positivo o negativo para la organización.

Según Chiavenato (2011) define los procesos de administración de recursos humanos de la siguiente manera:

“La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.”

El autor facilita la siguiente tabla para sintetizar la información respectiva de cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos, los cuales deben

interactuar en un sistema en donde cada uno cumple con actividades específicas y a la vez se articula con los demás.

### Ilustración 5 Procesos Administración Recursos Humanos

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
<b>Integración</b>	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Auditoría</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Fuente: (Chiavenato, 2011)

En la imagen anterior se explica detalladamente el objetivo de cada uno de los diferentes procesos de la administración de recursos humanos, con su respectivo objetivo y actividades específicas, las cuales son desarrolladas por el equipo de Recursos Humanos de la organización.

#### 2-2-7. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos posee una serie de procesos los cuales son necesarios para cumplir los objetivos de la misma y contribuir con el cumplimiento de las metas de la organización.

Para lograr contribuir de la mejor manera en tiempo y calidad con el cumplimiento de la visión organizacional, la administración de recursos humanos parte de los

cincos pasos básicos de la administración pura, tal y como nos los explica Chiavenato en su libro:

“La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (Chiavenato, 2011)

En relación con lo anterior, los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de las metas de la organización entera según sus particularidades, teniendo en cuenta que dentro de sus principales objetivos siempre está presente la creación o distribución de un bien o servicio.

El área de recursos humanos debe considerar también los objetivos dirigidos a lo interno de la organización como lo es crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción. De igual manera garantizar condiciones organizacionales que permitan la satisfacción plena de las personas con el fin de lograr eficiencia y eficacia de la organización.

Sin embargo, es importante que exista un apoyo significativo de la alta dirección de la organización al área de recursos humanos ya que esta presenta muchos desafíos y riesgos no controlados y no controlables. Es un terreno poco firme en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se actúa correctamente.

### **2-2-8. Función de la Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos a partir de sus procesos y objetivos, pasa a jugar en papel indispensable en la organización ya que éstas deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características según lo establecido por el autor Chiavenato. (2011)

Lo planteado anteriormente, con el fin de que la administración de los recursos humanos sobrepase el proceso de integración específicamente la actividad de reclutamiento y pasar a que se convierta en una serie de procesos integrales capaz de crear organizaciones mejores, rápidas, proactivas y competitivas.

Al respecto (Dessier, 2010) manifiestan expresamente que dentro de las responsabilidades de las personas que laboran en las gestiones de recursos humanos se encuentran divididas de acuerdo a su especialidad de la siguiente forma.

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los gerentes
- Crear un compromiso en los empleados. (p. 2)

Las técnicas a utilizar varían de acuerdo al lugar donde deban aplicarlas como el caso concreto de un área policial, donde la exigencia física es alta, exponiendo a los colaboradores a doce horas laborales donde se ve limitada su participación familiar, entre otros aspectos.

### **2-2-9. Desarrollo Humano**

Durante décadas, tanto las tecnologías como las estrategias administrativas de moda, han representado un papel muy importante en las organizaciones; pero por más que pasen los años, por innovadoras que sean las tecnologías o novedosas las nuevas estrategias, el ser humano siempre será el más importante factor de éxito de las empresas.

El ser humano es poseedor de talentos naturales y adquiridos, los cuales necesita desarrollar y mantener en cumplimiento de su "Misión Personal." Poder utilizar estas cualidades con un propósito superior de servicio a los demás, le trasmite significado a las personas y le incrementa su satisfacción personal. Es decir, alcanzan su máximo rendimiento y bienestar personal, ejerciendo la actividad que les permite emplear sus propios talentos ayudando a los demás.

Es por esto que el Desarrollo Humano debe considerarse como una mejora continua de la persona de manera integral en todas sus dimensiones, considerando todas las áreas que necesita para su realización, incluso su ámbito laboral. Este incluye el desarrollo de criterio, actitudes y habilidades requeridas

para un eficaz desempeño en su entorno laboral. Es una formación continua en el ser, en el saber y en el hacer.

Debido a que las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo, desarrollarse en la vida para ellas, está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo; desarrollo que no sólo consiste en saber cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destreza para ponerlas en acción, ya sea a nivel individual o grupal, lo que permite también el crecimiento de la organización.

En el escenario ideal, los objetivos del funcionario coincidirán con los de la institución y los del cargo que ocupa. Es decir, el trabajo le permite a cada uno de desarrollar plenamente sus talentos con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y los propios.

Esta armonización beneficiaría tanto al trabajador como a la Institución; sin embargo esta situación rara vez ocurre de forma súbita. Es aquí donde a los líderes se les presenta el reto de alinear los objetivos institucionales con los de sus colaboradores a través del desarrollo humano.

Chiavenato hace mención que “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas, perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando

una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales.” (Chiavenato, 2011)

Como se concluye al inicio de este apartado, y lo citado anteriormente, el éxito de las instituciones depende en gran medida de lo que las personas que la conforman son, de lo que saben hacer y cómo lo hacen; por lo que la organización y los jefes favorecen el desarrollo de las personas que la conforman, establece las bases para la creación de un entorno laboral en el cual mediante una adecuada gestión se alcancen sus metas, mientras contribuye al desarrollo de sus trabajadores.

#### **2-2-10. Sub-sistema de Integración de Recursos Humanos**

El presente estudio centra sus esfuerzos en analizar los factores internos y externos del Ministerio de Salud, específicamente en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera. Por lo que las características del mismo comparten las características de las actividades específicas del proceso de integración en la administración de recursos humanos.

Dicho proceso lo define el autor como:

“...los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas

organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento, los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización.” (Chiavenato, 2011)

## **2-2-11. Reclutamiento**

Según Harold Koontz y Heinz Wehrich: El reclutamiento supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012)

Además Chiavenato reafirma lo anterior al definir “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se propone a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2011)

Aunado a lo dicho por Chiavenato, George Bohlander recalca que “el departamento de recursos humanos debe establecer las especificaciones del puesto que va a desempeñar la persona contratada. Entre ellas se destacan el grado académico, años de experiencia, habilidades, entre otros.” (Bohlander, 2013)

Una vez definidas las especificaciones se establecen calificaciones que se les asignan a los solicitantes para la vacante del puesto, las cuales desempeñan un papel esencial en la función de reclutamiento.

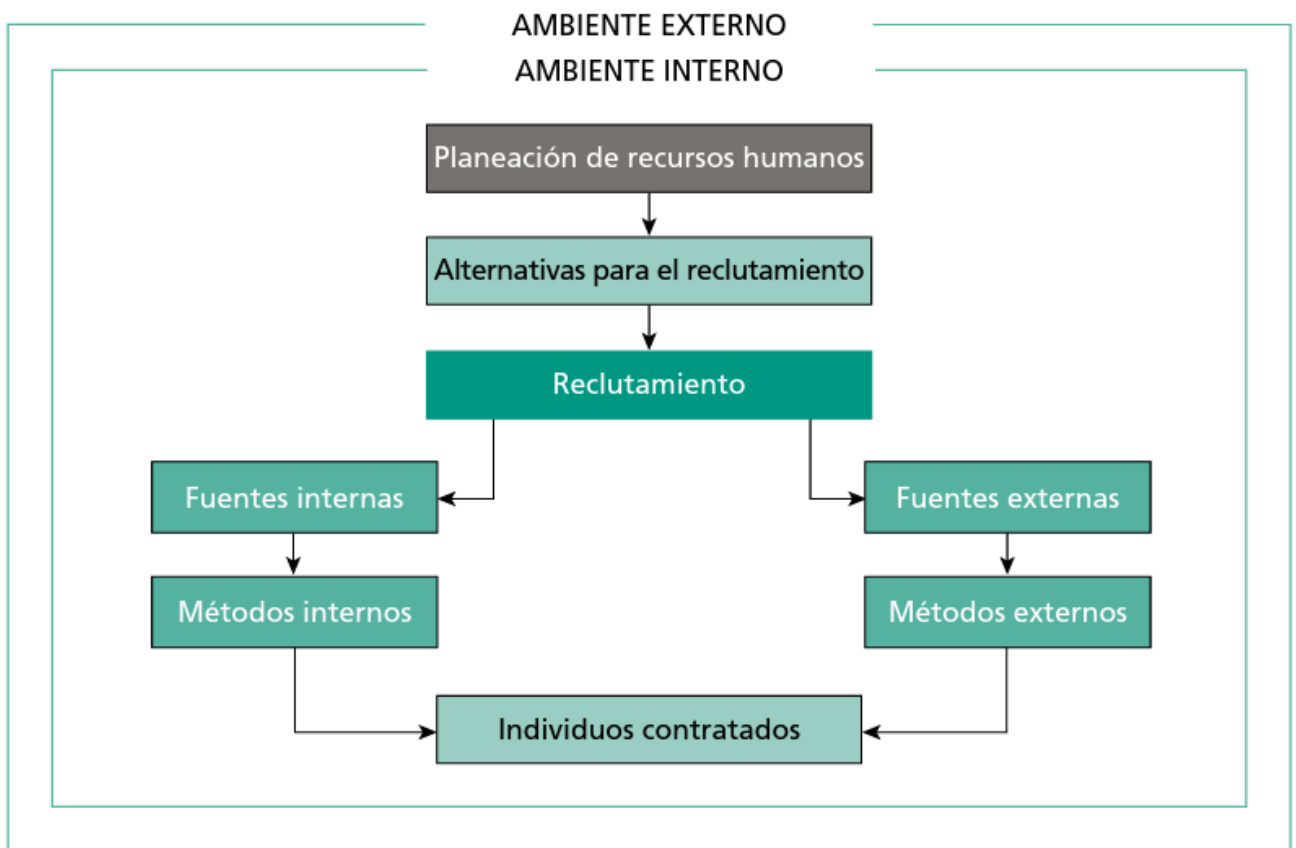
Dichos autores exponen que para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de los candidatos que abastezca la manera adecuada el proceso de selección.

### **2-2-11.1. Proceso Del Reclutamiento**

Según (Mondy, R. Wayne, 2010) en su obra Administración de Recursos Humanos, indica que el proceso de reclutamiento nace a partir de la necesidad de un empleado en un puesto específico por lo que la empresa debe evaluar las alternativas para las contrataciones. Si estas alternativas resultan inapropiadas, se inicia el proceso de reclutamiento. Con frecuencia el reclutamiento empieza cuando un administrador publica una solicitud de personal, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual necesitará el empleado y otros detalles más.

Por lo que el autor propone el siguiente proceso de reclutamiento:

### Ilustración 6 Proceso de Reclutamiento



Fuente: Mondy, R. Wayne, 2010, Administración de Recursos Humanos, p.132

Con respecto a la Ilustración 5, es necesario tener claro las definiciones propuestas por el autor Mondy R. Wayne de cada uno de los elementos del proceso de reclutamiento, los cuales se detallan a continuación:

- Fuentes de reclutamiento: Espacios donde se localizan los candidatos calificados.
- Métodos de reclutamiento: Medios específicos que se usan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa.

Una vez definida la necesidad de la nueva contratación, se debe determinar si dentro de la empresa (fuente interna) se encuentran disponibles empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas. Para ello Mondy R. Wayne determina las principales características del Método de Reclutamiento Interno y Externo:

**Cuadro 1 Método de Reclutamiento Interno y Externo**

	Descripción	Herramientas
Interno	La empresa debe poseer la capacidad de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos de los empleados actualizada.</li> <li>• Publicación del puesto y los procedimientos de ofertas de puestos.</li> </ul>
Externo	El reclutamiento externo es necesario para: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenar los puestos de trabajo de nivel básico.</li> <li>2. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales.</li> <li>3. Contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación del puesto y los procedimientos de ofertas de puestos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basado en Mondy R. Wayne (2010), Capítulo III Dotación de Personal (pp. 132-138), Administración de Recursos Humanos.

## **2-2-12. Selección**

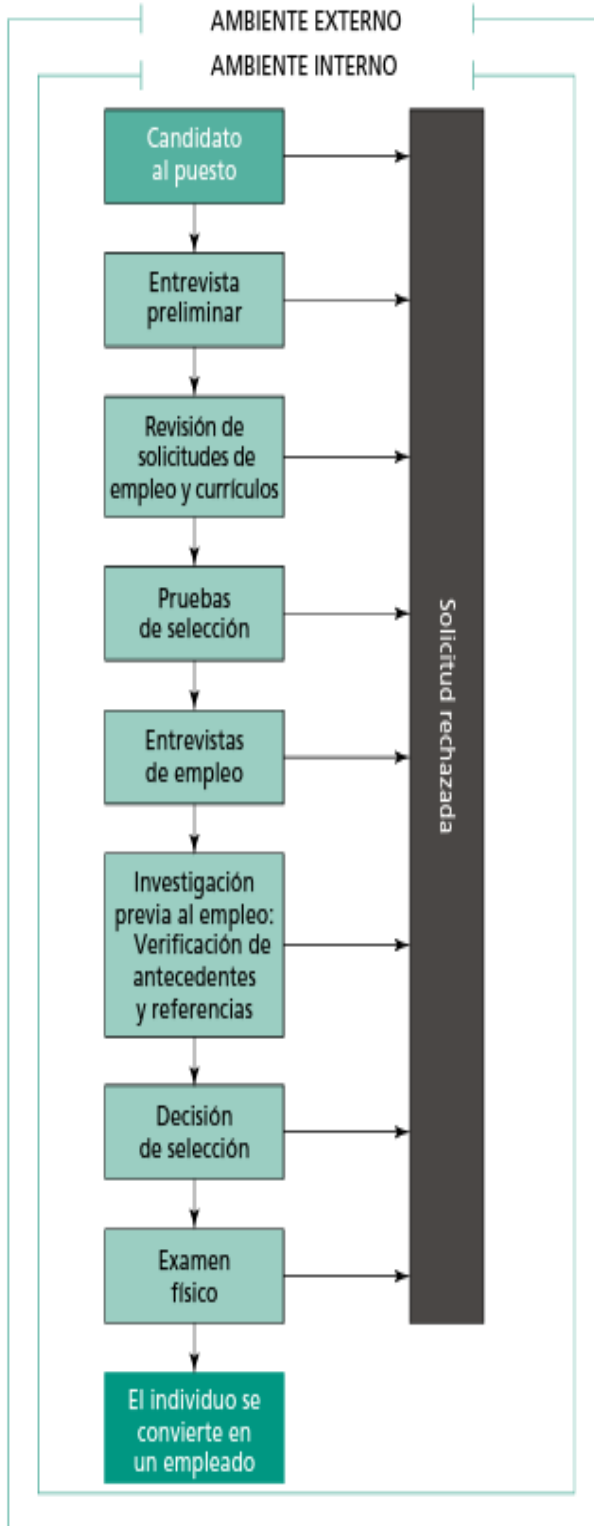
La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización a la persona adecuada.

Para realizar dicho proceso según (Bohlander, 2013) es necesario establecer especificaciones las cuales con frecuencia éstas poseen poca relación con los deberes y responsabilidades del puesto. (p. 143)

Además Chiavenato hace mención que la selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que cede al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Por lo que el proceso de selección es de vital importancia ya que gracias a él se determina de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto física, como de comportamiento y así lograr definir aquella que pueda desempeñar de la mejor manera la posición vacante.

Dada la importancia de dicho proceso Mondy R. Wayne lo detalla en la ilustración 6. Es importante señalar que cada uno de los procesos de selección es único, debido a que éste depende de las características de cada organización, sin embargo el autor realiza un esfuerzo al establecer un proceso base.



sean relevantes para el puesto.

### Ilustración 7 Proceso de Selección.

A continuación, se detalla los aspectos más importantes de cada uno de los elementos del Proceso de Selección:

- 1. Entrevista preliminar:** El objetivo básico es eliminar a aquellos aspirantes que no reúnan los requisitos para el puesto.
- 2. Revisión de solicitudes de empleo:** Una vez completadas las solicitudes, el empleador evalúa para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto.
- 3. Pruebas de selección:** Son utilizadas para identificar actitudes y habilidades relacionadas con el puesto.
- 4. Entrevistas de empleo:** es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato intercambian información.
  - i. No estructurada:** se hacen preguntas abiertas y de sondeo al candidato al puesto de trabajo.
  - ii. Estructurada:** entrevista en la cual el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos.
- 5. Conductual:** Se les solicita a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales de su pasado que

6. **Investigación previa:** se investigan los antecedentes, con el fin de contratar a los mejores empleados.
7. **Decisión de selección:** se selecciona al candidato.

Fuente: Mondy, R. Wayne, 2010, Administración de Recursos Humanos, p.161

### **2-2-13. Capacitación**

Los empresarios exitosos, poseen una visión hacia al futuro proponiéndose reducir el máximo grado de incertidumbre para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Por lo que una importante forma de hacerlo es por medio de la capacitación para que los colaboradores puedan enfrentar nuevas demandas, problemas y retos.

En las organizaciones se deben administrar debidamente los recursos, las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí misma, por lo que tienen una enorme actitud para el crecimiento.

Vinculado a lo anterior, Chiavenato nos expone la necesidad de sub-sistemas para el desarrollo de los recursos humanos que engloban la capacitación (en el nivel microscópico).

Según Chiavenato, (2011) la palabra capacitación tiene varios significados por lo que expresa que.

*Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.<sup>3</sup> Este capítulo se ubicará dentro de este último planteamiento. (p. 385)*

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2011)

Además, el autor propone cuatro formas en las que la capacitación pretende lograr un cambio de conducta:

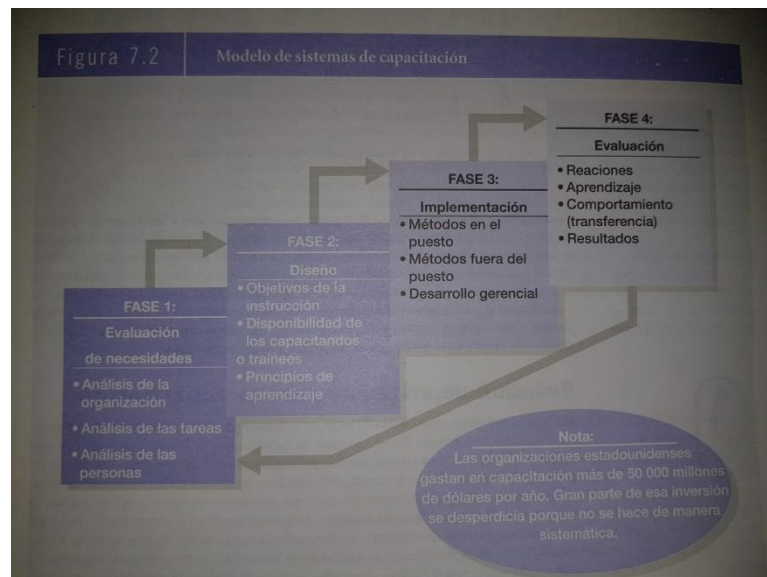
- Transmisión de información: aumento del conocimiento de las personas, se comparte información sobre la organización, sobre sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.
- Desarrollo de habilidades: mejora de habilidades y destrezas, pretende habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.
- Desarrollo de actitudes: modificación de conducta, se pretende cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejora la sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos.
- Desarrollo de conceptos: elevar el nivel de abstracción, con el fin de desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas en términos globales y estratégicos.

Aunado a lo anterior Harold Koontz y Heinz Weihrich hacen referencia a la capacitación gerencial, en cambio, se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje pero, en mayor grado, es una actividad a corto plazo

para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo. (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012)

Por lo que la aplicación de la capacitación gerencial facilita el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo por medio del establecimiento de 4 etapas del proceso de capacitación propuestas por George Bohlander en su obra Administración de Recursos Humano (2013), las cuales se describen a continuación:

### Ilustración 8 Modelo de Sistema de Capacitación



Fuente: George Bohlander en su obra Administración de Recursos Humano (2013)

1. Evaluación de necesidades: se realiza un análisis de la organización el cual consiste en realizar un estudio del ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para determinar en donde se debe dar énfasis a la capacitación.

Es necesario analizar las tareas en donde se determina el contenido de un programa de capacitación. Y por último es necesario realizar un análisis de las personas en donde se determinan las personas específicas que necesitan realmente la capacitación.

- Análisis de la organización: Consiste en realizar o aplicar un examen del ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.
- Análisis de las tareas: Proceso con el cual se determina el contenido de un programa de capacitación basándose en un estudio de tareas y deberes implicados en el puesto.
- Análisis de las personas: Implica determinar las personas específicas que necesitan capacitación por diversas razones.

2. Diseño del programa de capacitación: es necesario establecer los objetivos instruccionales los cuales reflejan los resultados deseados de un programa de capacitación, además se define la disponibilidad y motivación de los capacitandos. También se determinan los principios de aprendizaje es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material.

- Objetivos de la instrucción: Describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar. Por lo que son los resultados deseados de un programa de capacitación.

- Disposición y motivación de los capacitandos: Estas dos condiciones previas para el aprendizaje afectan al éxito de aquellos que van a recibir la capacitación.

La disposición se refiere a si la experiencia de los capacitandos los ha hecho receptivos a la información que recibirán.

La motivación de los capacitandos, depende si la organización genera ayuda a los empleados a entender la relación entre el esfuerzo que dedican a la capacitación y la recompensa.

- Principios de aprendizaje: Las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material (contenido de la capacitación), vincularlo a su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

Para lograr un programa de capacitación exitoso se tiene más probabilidades si se incorporan los siguientes principios de aprendizaje: estableciendo metas, diferencias individuales, práctica activa y repetición, aprendizaje global frente al aprendizaje parcial, aprendizaje masivo frente al distribuido, retroalimentación y esfuerzo, importancia de la presentación y el modelado.

3. Implementación del programa de capacitación: en esta fase se clasificarán en dos principales grupos los métodos de capacitación, los que se utilizan para empleados no gerenciales y los que se utilizan para los gerentes. Siendo éste último el que se desarrollará a profundidad, a razón de las características propias de la presente investigación.

- Métodos en el puesto: Es el método que más se utiliza para la capacitación de empleados no gerenciales. Consiste en que los empleados adquieran experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador.
  - Métodos fuera del puesto: Si el material de la capacitación se basa en hechos, los métodos que pueden funcionar mejor son las conferencias, las sesiones en aula o instrucciones programadas.
  - Desarrollo gerencial: El método de capacitación para el desarrollo gerencial es útil para suministrar a los gerentes las habilidades y perspectivas que necesitan para tener éxito. Además, en esta etapa se define el modelado del comportamiento el cual consiste en mostrar la conducta deseada y da a los capacitandos la oportunidad de que practiquen esa conducta y reciban retroalimentación.
4. Evaluación del programa de capacitación: el autor establece cuatro criterios para evaluar la capacitación, las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y el resultado.
- Reacciones: Consiste en evaluar las reacciones del participante en donde los capacitandos indican que contenido y técnica encontraron más útiles, criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre las interacciones de los participantes, la retroalimentación, entre otros.

- **Aprendizaje:** Es necesario hacer una prueba de los conocimientos y habilidades antes de empezar el programa de capacitación con el fin de generar una base estándar de los participantes y que la misma pueda medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora.
- **Comportamiento (transferencia):** Consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto.
- **Resultados o rendimiento sobre la inversión:** Las organizaciones miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión, el cual también a veces se conoce como la utilidad que tiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. Dentro de los beneficios se encuentra: el aumento de las utilidades, la productividad, la calidad, o bien en la disminución de los costos, aumento en la satisfacción de los clientes o la satisfacción de los empleados en el puesto.

#### **2-2-14. Inducción**

El reclutamiento y selección del colaborador idóneo para el puesto, es sólo el primer paso para que éste forme parte del equipo de trabajo dentro de la organización

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich:

“la inducción incluye presentarles a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas. Además los autores hace mención de que las grandes empresas por lo general poseen un programa de orientación en el cual comparten información sobre la historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial respecto de contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos.” (Harold Koontz Heinz Weihrich y Mark Cannice, 2012)

Dicho proceso por lo general recae en el departamento de Recursos Humanos, sin embargo este proceso de inducción es responsabilidad de la jefatura directa del nuevo colaborador.

Aunado a lo anterior, Mondy R. Wayne (2010) Administración de Recursos Humanos, en su obra indica que la inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la organización, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. (p.210)

El autor recalca la importancia del proceso debido a que una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados, los propósitos básicos se describen a continuación:

- La situación del empleo: desde el inicio de la relación laboral, es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.

- Remuneración: los empleados tienen un interés especial en la obtención de información acerca del sistema de remuneración. Por lo regular, la administración de esta información durante el proceso de reclutamiento y selección y con frecuencia la reitera la inducción.
- Cultura corporativa: La cultura de la empresa refleja la forma “cómo se hacen las cosas.” Esto se relaciona con múltiples aspectos, desde la manera en la que se visten los empleados hasta la forma en la que hablan.
- Trabajo en equipo: Es probable que la capacidad y la disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo se hayan determinado desde antes de su contratación. En la inducción, el programa puede enfatizar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo.
- Desarrollo del empleado: la seguridad en el empleo de un individuo depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios en continuo cambio. Por lo tanto, las empresas deben mantener enterados a los empleados no sólo de los programas de desarrollo que patrocina la compañía, sino también de aquellos que estén disponibles.
- Socialización: para reducir la ansiedad que suelen experimentar los empleados nuevos, la compañía debe tomar medidas para integrarlos dentro de la organización informal. Algunas organizaciones encuentran que los empleados que han tomado programas de socialización, incluyendo los temas de política y administración de carreras, tienen un mejor desempeño que aquellos que no han llevado tal capacitación.

Dicho proceso es una responsabilidad compartida entre el Departamento de Recursos Humanos y la Jefatura de la unidad en donde el nuevo colaborador vaya a ingresar. La inducción se realiza en los primeros días del trabajo en donde se comparte la estructura, la cultura y la política de la organización, de tal manera que éstos puedan empezar a hacer contribuciones a la empresa tan pronto como sea posible.

### **2-2-15. Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño con el pasar de los años se ha considerado que presenta un vacío en el proceso de integración del personal, sin embargo, los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich, recalcan la importancia de la evaluación al ser esta la base para determinar a quién puede promoverse a un puesto más alto, también es importante para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos desarrollados van en la dirección correcta cuando no se conocen las fortalezas y debilidades de un colaborador. (Harold Koontz Heinz Weihrich y Mark Cannice, 2012)

Chiavenato agrega que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 2011)

Aunado a lo anterior, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Dicho proceso evaluativo permite la detección de

problemas en la integración del colaborador así como discordancias, desaprovechamientos de empleados que tiene más potencial que el exigido por el puesto.

Chiavenato recomienda una serie de pasos, los cuales deben ser realizados por el encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a instrumentar la evaluación del desempeño, deben ser:

1. Garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal.
2. Propiciar que se asuman responsabilidades y se definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo profesional.
6. Trasformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de un sistema arbitrario basado en juicios.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización.

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva, a todos los miembros de la organización.

## **2-2-15 Clima Laboral**

En las organizaciones, los colaboradores se encuentran en un proceso continuo de adaptación a diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades, y mantener cierto equilibrio individual. Sin embargo estas necesidades dependen mucho de otras personas en especial de las que ocupan posiciones de autoridad.

En relación con la interacción descrita anteriormente, Jorge Eliécer Prieto en su libro *Gestión Estratégica Organizacional* el concepto de clima laboral se deriva de: “las propuesta administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación.” (Prieto, 2012)

Además, Chiavenato, sigue la línea de Prieto al definir el clima laboral: como la influencia del ambiente sobre los colaboradores de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben los miembros y que influyen en su conducta. (Chiavenato, 2011)

Aunado a lo anterior, según Martín Taype Molina afirma que el clima organizacional se ve afectado por múltiples factores, como el estilo de liderazgo, el nivel de motivación existente, la forma como se lleva a cabo la toma de

decisiones, el tipo de comunicaciones predominante, la manera como se fijan los objetivos organizacionales y por el empleo que se hace de los medios de control, entre otros. (Molina, 2015)

Es necesario contemplar que la organización se ve enfrentada a que su recurso humano reaccione a las condiciones sociales y laborales con las que alterna y que influyen directamente a la productividad y rentabilidad.

Por lo que (Prieto, 2012) señala que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado no sólo de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones dentro de la organización.

La importancia de realizar análisis de clima laboral según Margarita Chiang Vega en su libro *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*, se debe a que múltiples investigaciones en contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima laboral sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas en las organizaciones; dentro de estos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral. (Chiang Vega , Martín Rodrigo , & Núñez Partido, 2010)

Debido a esto, al analizar de manera periódica el clima laboral, se realimenta la empresa acerca de los factores que determinan conflictos que afectan el comportamiento de sus trabajadores, permitiéndole realizar los cambios o ajustes que sean necesarios e implementarlos de manera asertiva, para desarrollar y mantener un clima laboral saludable que favorezca tanto el desarrollo y desempeño de sus colaboradores como el alcance de las metas institucionales.

Según Litwin y Stinger, citado por la Dr. Alina Segredo Pérez en su artículo Clima Organizacional en la Gestión de Cambio para el Desarrollo de la Organización (2013) fueron los primeros en plantear que el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización. (Pérez, 2013)

Dicho análisis se realiza a los principales factores que influyen de manera positiva o negativa el comportamiento de los individuos, los cuales son definidos por (Peralta, 2012 ):

- Estructura: contempla todo lo referente a las reglas, procedimientos y estructura de puestos dentro de la organización.
- Responsabilidad: es el nivel de autonomía que poseen los colaboradores para realizar sus funciones. Es importante contemplar en este factor el tipo

de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

- **Recompensa:** Además es de suma importancia la percepción que tienen los colaboradores sobre el incentivo con base en el esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.
- **Desafío:** Esta dirigido al control de los trabajadores sobre el proceso de producción y los riesgos asumidos para el cumplimiento de los objetivos.
- **Relaciones:** las variables relacionadas al respeto, la colaboración y el buen trato entre los colaboradores, son aspectos determinantes en la dimensión de las relaciones en la medida que éstas impactan directamente en la productividad y en la producción de un ambiente ameno para realizar las funciones día a día.
- **Cooperación:** Pese a que esta dimensión comparte muchas de las variables con la dimensión anterior (relaciones); la cooperación enfoca todos sus esfuerzos principalmente en el apoyo oportuno y la coordinación que exista en el grupo y que lo anterior contribuya al cumplimiento de los objetivos.
- **Estándares:** esta dimensión hace referencia a la percepción de los colaboradores sobre niveles de rendimientos establecidos por la organización. Es importante que estos niveles sean razonables, realizables y coherentes con las características del equipo de trabajo para que éste perciba un ambiente de equidad y justicia.

- Conflictos: La reacción ante la crisis de los altos mandos influyen en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflicto dentro de la empresa.
- Identidad: La creación y el fortalecimiento del sentimiento de pertenencia hacia la organización es una de las dimensiones más importante dentro del ambiente laboral. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de las empresa y qué tan orgulloso se sienten de formar parte de esta,

#### **2-2-16. Diagnóstico del Clima**

Según (Chiang Vega , Martín Rodrigo , & Núñez Partido, 2010) el estudio del clima aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como satisfacción, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Según el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Costa Rica (2016) hay muchas razones de peso para que una institución analice su clima laboral:

- Distinguir los hechos de las opiniones: proporcionan información verídica sobre la forma en que los colaboradores perciben su entorno laboral, esta

información es cuantificable, basada en la opinión de los colaboradores y por lo tanto, trascienden las creencias “viciales” indefinidas de los gerentes, quienes quizá no siempre conozcan las opiniones de su grupo de trabajo.

- Mejorar la motivación y la comunicación: puesto que el resultado del análisis debe de llegar a manos de las jefaturas, pueden fomentar la comunicación entre los niveles inferiores y superiores de la unidad, además de lograr cambios estratégicos que eleven la percepción de la motivación en el grupo.
- Una visión de arriba hacia abajo de la organización: por lo general la comunicación fluye hacia abajo en una organización en forma más libre y regular de lo que lo hace hacia arriba. Por tanto, las jefaturas no siempre miden el pulso de la vida laboral entre los colaboradores.
- Expresan puntos de vista de la organización: el diagnóstico de clima representa un medio seguro y anónimo para que los colaboradores frustrados o satisfechos expresen sus puntos de vista sobre todos los aspectos del entorno laboral.
- Analizar el clima contribuye a asegurar la estabilidad: las empresas que no estudian regularmente su clima laboral pueden pasar por alto signos internos cruciales. Estos estudios ayudan a diagnosticar problemas latentes mucho antes de que sean imposibles de manejar.

## **2-2-17. Conflicto Laboral**

Las interacciones laborales pueden ocasionar conflictos, desavenencias o controversias en el clima laboral, de lo cual debe estar enterado la gerencia, para evitar que se manifiesten de forma negativa perjudicando a la organización.

El conflicto es inevitable, no se puede separar de la naturaleza humana, ya que es generado por las propias relaciones entre las personas; también es necesario, ya que cualquier empresa sin importar la actividad que realice al tratarlo adecuadamente le puede brindar soluciones de problemas dentro del entorno laboral, por lo que puede considerarse como un instrumento de innovación y de cambio.

En este sentido, conocer y comprender la forma como los colaboradores perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice el cambio planeado que conduzca a un mayor bienestar y una mayor productividad.

### **2-2-17.1. Tipos de Conflictos**

Según Guadalupe González Gamboa en su obra *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones* (2012), señala que “el conflicto puede definirse como diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. En otras palabras, es un proceso en el cual una parte percibe

que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes.” (Gamboa, 2012)

Asimismo, (Gamboa, 2012) indica que existen dos tipos de conflictos, los cuales se describirán a continuación:

### **2-2-17.2. Conflicto Cognoscitivo:**

El conflicto cognoscitivo es aquel conflicto que surge de diferencias de opinión relacionadas a problemas, además el mismo incluye desacuerdos relacionados a metas, asignación de recursos, distribución de recompensas, políticas y procedimientos y asignaciones de tareas.

Además el conflicto cognoscitivo se asocia fuertemente con mejoras en el desempeño de los equipos de trabajo

### **2-2-17.3. Conflicto Afectivo:**

Se refiere a las reacciones emocionales que pueden ocurrir cuando los desacuerdos se vuelven personales. Además, el conflicto afectivo resulta de sentimientos de coraje, desconfianza, miedo, y resentimiento, así como de choques de personalidad.

Dicho conflicto se asocia fuertemente con disminución en el desempeño de los equipos de trabajo.

## **2-2-17.4. Resolución Alternativa De Disputas**

Según (Mondy, R. Wayne, 2010) en su libro Administración de Recursos Humanos “la resolución alternativa de disputas es un procedimiento a través del cual el empleado y la compañía acuerdan en forma anticipada que cualquier problema será tratado por los medios convenidos. Algunos de estos medios incluyen el arbitraje, la mediación, los juicios breves y los mediadores.” (p. 424)

Lo que la resolución alternativa de disputas pretende es que el jefe y el empleado puedan resolver conflictos de una manera sana y rápida. Además, es importante que las jefaturas opten por tomar un papel de mediadores ante los conflictos que se presentan en el día a día debido a que ellos son una pieza importante al momento de su resolución.

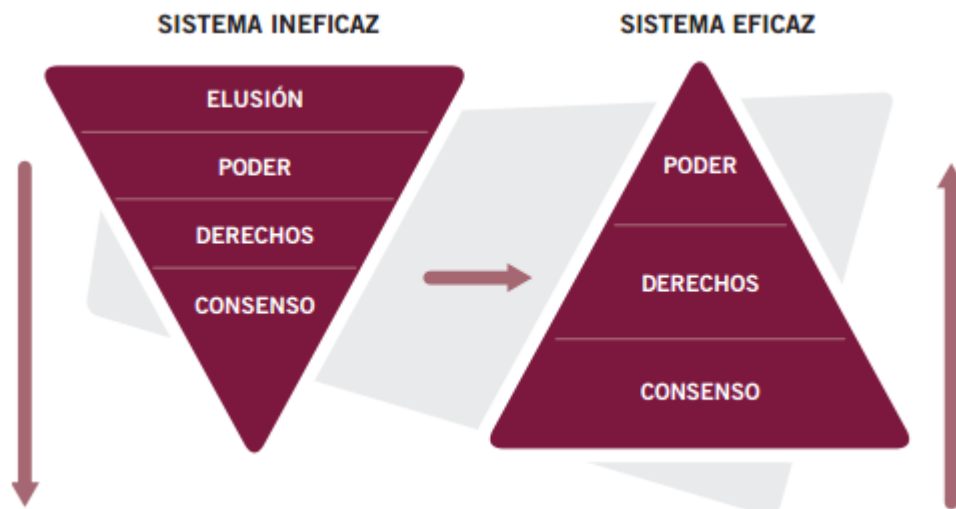
Según el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIFOIT) en su libro Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para la Mejora del Rendimiento (2013) existen cuatro tipos de conflictos en una organización, los cuales son:

- 1- Un conflicto individual tiene lugar entre un empleado y su empleador.  
También se considera como individual el conflicto entre un número de empleados y su empleador, siempre que los empleados actúen de forma individual y no como grupo.
- 2- Un conflicto colectivo tiene lugar entre un número de empleados que actúan en conjunto contra su empleador.

- 3- Un conflicto sobre derechos es aquel referido a derechos existentes fijados por ley, por un acuerdo de convenio colectivo o por un contrato de trabajo individual. Estos conflictos por lo general toman la forma de un reclamo de los empleados dado que no han visto satisfechos sus derechos, tales como el pago de su salario, el pago de horas extra, el goce de vacaciones y un entorno laboral adecuado (en efecto, todo derecho que ya exista por ley). Los conflictos sobre derechos pueden ser individuales o colectivos.
- 4- Un conflicto sobre intereses es aquel concerniente a la creación de nuevos derechos y obligaciones. En la práctica, la mayoría de estos conflictos son una manifestación del fracaso del proceso de negociación, en el cual las partes no han logrado llegar a un acuerdo acerca de las condiciones de empleo que aplicarán en el futuro. Los conflictos sobre intereses son por lo general de naturaleza colectiva. Algunas jurisdicciones identifican varios tipos especiales de conflictos sobre derechos, incluidos aquellos que se refieren al reconocimiento de sindicatos, a la determinación de grupos de negociación, a la interpretación y aplicación de acuerdos colectivos y aquellos concernientes a despidos improcedentes. Esto plantea la cuestión de si dichos conflictos “especiales” se deberían manejar de manera distinta a los principales conflictos sobre derechos, involucrando instituciones y procesos especiales.

Así mismo (CIFOIT, 2013) indica cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos, descritos de la siguiente manera:

### **Ilustración 9 Sistema Ineficaz y Eficaz de la Resolución de Conflictos.**



Fuente (CIFOIT, 2013) Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para la Mejora del Rendimiento, p. 20

En relación con la ilustración 7, observamos que la manera ideal de resolver conflictos se enfoca en consenso, derechos y poder; de esta manera se define consenso como la capacidad de poder influir sobre un grupo o varios grupos de personas, esto para llegar a un mutuo acuerdo. Derechos se define como el uso de normas y códigos los cuales velan por el bienestar tanto del empleado como el empleador. Y Poder se define como la manera en que una persona actúa sobre otra para obligarlo a hacer lo que desea.

Por lo que la adecuada interacción de las variables definidas anteriormente permite que se dé un adecuado proceso de resolución de conflictos en la organización.

## **2-2-18. Liderazgo**

La satisfacción, coherencia e integración de los factores anteriormente mencionados, son consecuencia directa del liderazgo, pues en la medida en que se aplique un liderazgo efectivo según las características que a continuación se menciona, se logrará la eficiencia de los diferentes factores del clima laboral.

En esta investigación se hacen análisis de las características de liderazgo, considerando los siguientes requerimientos de los líderes, la participación en la definición de metas y objetivos, en la toma de decisiones, motivación, trato, comunicación y los medios que se utilizan, la frecuencia, la claridad y oportunidad con que baja la información de parte del líder a los colaboradores de modo que permita cumplir con las metas planteadas en las diferentes áreas de trabajo en la unidad Financiera, específicamente en el área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera; lo anterior con el fin de determinar cómo incide ésta variable en el clima laboral.

El liderazgo posee un sinnúmero de definiciones, sin embargo Harold Koontz y Heinz Wehrich propone los significados de los distintos autores. (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012) Harry Truman, indica que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan con gusto lo que no les gusta.

A su vez, John Kotter distingue entre administración y liderazgo, entiende que la administración trata con complejidades, prácticas y procedimientos, y que en las

organizaciones grandes responde básicamente a emergencias. En cambio, el liderazgo se considera enfrentar al cambio. Liderazgo y administración se consideran complementarios.

Adicionando a lo mencionado por los autores anteriores, Harold Koontz y Heinz Wehrich define liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

Para un mejor entendimiento del concepto los autores proponen una combinación de componentes importantes (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012):

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

Un verdadero líder es aquel que se compromete con los objetivos y políticas de la organización, para lograr la misión y visión. En esa dirección, toma las decisiones e influye en sus colaboradores; cuando se presenta el jefe la ausencia de liderazgo, por lo general estos se convierten en personas autoritarias,

reglamentistas, castigadores, pudiendo generar en sus colaboradores la corrupción, vicios y otras prácticas que afectan el clima laboral.

De lo anterior se desprende que el liderazgo es el transformador de la organización y sobre todo, si el líder tiene buen tacto a la hora de dirigirse a sus colaboradores, demostrándoles confianza y respeto, y utiliza sus aptitudes y actitudes positivas al dirigirse a estos, propiciará un clima laboral lleno de motivación, donde las necesidades de todos los colaboradores de la Institución serán satisfechas.

Un líder debe utilizar como estrategia la participación del colaborador, ya que éste es el que conoce mejor el proceso y si se le toma en cuenta tendrá grandes ventajas para su organización. El colaborador se encargará de hacerle saber a su superior en qué parte del proceso se cometen errores y por tanto, podrá ahorrar muchísimos más esfuerzos y materia prima, y a la vez generar más beneficios para la organización, brindando un excelente servicio a los clientes tanto internos como externos.

Para que una organización tenga éxito en su quehacer los objetivos deben ser claros, concisos, cuantificables, razonables, dinámicos y revalorados pero sobre todo deben definirse en forma participativa. Además, la toma de decisiones no debe tomarse como un trabajo cotidiano, sino que es un proceso vital en todo proceso administrativo ya que sirve para la formulación de premisas, identificación, evaluación y selección de opciones. Las decisiones deben ser tomadas con la

participación de los colaboradores y a la vez, estos de contar con la autoridad y competencias para asumir la responsabilidad para realizar un adecuado proceso de toma de decisiones.

Según Harold Koontz y Heinz Wehrich, “la toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.” (Harold Koontz Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012)

### **2-2-18.1. Tipos de Liderazgo**

Para lograr que el equipo de trabajo realice las acciones de manera coordinada, es necesario que exista un líder, el cual posee características particulares que lo llevan a influir sobre el grupo.

En referencia a lo anterior, es necesario conocer los diversos tipos de liderazgo los cuales Robbins y Coulter (Vecchio, 2010) describen a continuación:

- **Democrático Participativo:** Delega autoridad y comparte el control. Toma las decisiones en conjunto y delega funciones. Le otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas. Emplea el feed back y corrige errores para incentivar.

- Autocrático: Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra. Toma las decisiones solo y no delega funciones. No le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas. Resalta los errores para luego incentivar.
- Coercitivo: Estas personas demandan obediencia inmediata, el estilo es muy efectivo en tiempos de crisis como cuando una empresa se transforma, se fusiona o es comprada, o dentro de una emergencia real, como un terremoto.
- Carismático: Sus seguidores permiten a este líder que dé las órdenes y supervise por su experiencia. El grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades. La confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo. Los seguidores se sienten motivados por el líder debido a su profesionalismo.
- Liberal: Proporciona herramientas básicas para aclarar dudas sin imponer órdenes. El grupo toma las decisiones y ejerce todas las funciones del líder. La confianza es total hacia los seguidores quienes son libres de motivarse de cualquier forma.

## **2-2-19. Comunicación**

Según Adela De Castro, en su libro *Comunicación Organizacional Técnicas y Estrategias* (2013), “la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus

subordinados y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.”  
(p.5)

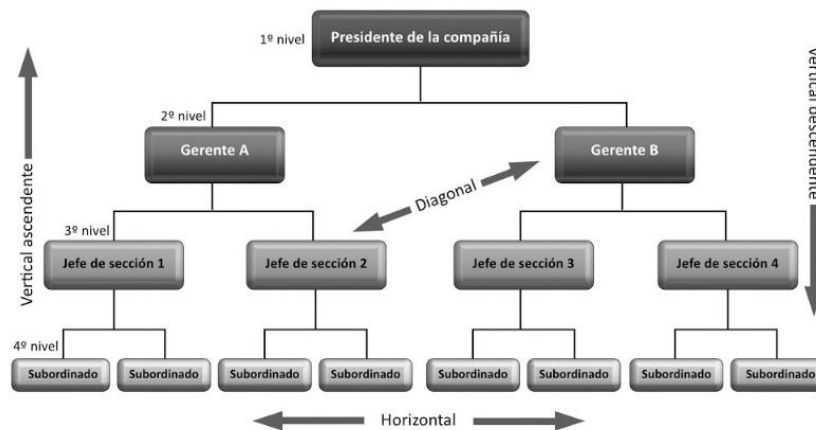
La comunicación es un eje vital para mejorar los niveles de información y las relaciones interpersonales, agiliza y hace efectivo el manejo de un lenguaje común en el cumplimiento de objetivos.

Para la efectiva comprensión de los objetivos de una organización, es necesario que la información y la comunicación, sean constantes y claras. Debe llegar a cada una de las personas inter-actantes en un proceso, participantes en el equipo de trabajo designado para un determinado plan o programa.

Por otra parte, es necesario diferenciar los tipos de comunicación que se presentan dentro de una empresa. Por lo que, en las organizaciones pueden existir dos tipos de comunicación: formal y la informal los cuales se describen según (Castro, 2013):

- Formal: lo establece la organización, tiene direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma. Dentro de la comunicación formal se establecen tipos de comunicación organizacional los cuales se detallan a continuación:

### **Ilustración 10 Proceso de Comunicación**



Fuente: Adela De Castro, (2013) Comunicación Organizacional Técnicas y Estrategias (p. 6)

- Comunicación descendente: de la dirección o gerencia hacia el personal, por lo general se refieren a normas, procedimientos, reglamentos.
- Comunicación ascendente: del personal hacia la dirección o gerencia, pues les da a las directivas una visión del clima laboral.
- Comunicación horizontal: entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos.
- Comunicación diagonal: entre miembros de departamentos diferentes, que se cruzan.

Por otra parte, la autora destaca la importancia de establecer una codificación adecuada (lenguaje por el cual se expresa el mensaje: escrito u oral) dentro de la organización, los cuales se describen a continuación:

## Cuadro 2 Comunicación Oral y Escrita

Oral	Escrita
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera un plus adicional que no proporciona la escrita: los tonos de voz, los titubeos, las palabras sobreentendidas. Todo ello aunado al lenguaje gestual.</li> <li>• Contribuye a la resolución de problemas de comunicación que se estén presentando en la empresa.</li> <li>• Ejemplos: reuniones de trabajo, presentación de informes, las juntas y las videoconferencias, en las que es importante la expresión oral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite dejar en constancia ciertos hechos; así mismo, es útil para establecer y normalizar las políticas de empresa.</li> <li>• Evita equívocos o sobreentendidos.</li> <li>• Una de las comunicaciones escritas son los correos electrónicos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base a Adela de Castro (2013), en su libro Comunicación Organizacional Técnicas y Estrategias (pp.14-17)

Por otra parte, Adela de Castro indica que la comunicación informal está basada en la espontaneidad, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

Dentro de los beneficios, se encuentra la ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Por lo contrario, el aspecto negativo de la comunicación informal hace referencia a la generación de rumores, chismes que son distorsionadores en las horas laborales. (p. 19)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo se caracteriza por dar un giro a la investigación. Es donde se identifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos utilizados durante este proceso. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Se entiende por el tipo de estudio, el diseño formal que le da dirección práctica a la investigación. Existen diversos tipos de estudio de los cuales el investigador, según las características y expectativas de la investigación, determina aquellos que son convenientes aplicar y que le permiten y facilitan el logro de los objetivos del estudio.

El análisis del clima laboral del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud posee como una finalidad mixta ya que pretende complementar la generación de un conocimiento al analizar información proveniente de distintas fuentes y a su vez este conocimiento busca resolver el problema planteando.

Por las características que presenta esta investigación, se considera que su carácter es descriptivo, pues permite analizar y describir una situación o un fenómeno y los factores que en ella influyen, específicamente con el clima laboral que presenta en su campo de acción: la realidad, así lo afirma Sampieri:

*“...los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad o situación.”* (Sampieri, 2010)

Con base en lo anterior, esta investigación es de tipo descriptiva ya que pretende describir una serie de situaciones, acciones, eventos para buscar las características del clima laboral y su incidencia en el cumplimiento de objetivos, esto último refiriéndose al fenómeno en análisis.

Para lograr determinar la naturaleza del presente estudio es necesario tener claro las particularidades del mismo y así logra seleccionar el que se apegue más al estudio.

## **3.2 ENFOQUE METODOLÓGICO**

### **3.2.1 Enfoque Cuantitativo**

Según, (Sampieri, 2010) el enfoque cuantitativo se define como el que “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadísticos, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”

Dicha definición se apega totalmente a las características de la presente investigación, debido a que se obtendrá resultado numérico. Por lo que, dicho enfoque permite que en el presente estudio exista la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, además permite el control de los puntos específicos de tales fenómenos, además que facilita la comparación entre estudios similares.

### **3.2.2 Enfoque Cualitativo:**

El enfoque cualitativo su principal característica es que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Sampieri, 2010)

Por lo que la presente investigación también comparte características con el enfoque descrito anteriormente al darse la inclusión de preguntas abiertas en el instrumento de recolección de datos. Lo anterior permite conocer la percepción del encuestado, sobre el tema objetivo de estudio, de forma amplia y detallada, mediante descripciones concretas de las situaciones presentes en el lugar de trabajo.

### **3.2.3 Enfoque Mixto**

Según (Sampieri, 2010), “el enfoque mixto aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones de nuestro proyecto de investigación y el sentido de entendimiento del fenómeno de estudio es mayor y más profundo, dicho enfoque significa amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión.”

Por lo que la presente investigación tiene múltiples propósitos, debido a que en el cuestionario se detallan tanto preguntas abiertas como cerradas. Lo que permite que se describa a detalle lo que los colaboradores opinan o piensan de las variables en estudio.

Además, dicho enfoque permite que desarrolle un análisis objetivo de las preguntas cerradas, permitiendo un estudio más profundo. Por lo que dicho enfoque significa amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión.

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Investigación No Experimental**

Dada la naturaleza del presente el estudio, lo que se pretende es observar el clima laboral del Área tal y como se da cotidianamente para una vez recopilada la información proceder a analizarla.

Por lo que según Sampieri, en su obra Metodología de la Investigación (2010), define a la investigación no experimental como: “la Investigación podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.” (p.149)

Además el Sampieri (2010) agrega que “en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede incluir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.”

Por lo que el tipo de investigación del presente estudio se considera como investigación no experimental, debido a que ésta es sistemática. Además la misma es empírica en la que las variables independientes (comunicación, liderazgo y resolución de conflictos) al no manipularlas.

Asimismo, el autor resalta la importancia que las conclusiones sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural.

### 3.3.2 Investigación Descriptiva

En relación con el apartado anterior, al ser una investigación que pretende analizar las relaciones de las variables en estudio sin realizar una influencia directa en las mismas, el presente estudio se caracteriza por ser descriptivo.

Según Sampieri (2010), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p. 80)

Por lo que, la presente investigación pretende definir las propiedades, características específicas y las particularidades de los colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera para su debido análisis. Es decir, se recopila la información sobre las variables previamente establecidas (comunicación, liderazgo y resolución de conflictos).

Este tipo de estudios son de suma importancia debido a que permiten evidenciar las dimensiones del fenómeno en estudio y su contexto. Además Sampieri, indica las cualidades del investigador para la investigación descriptiva: “investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).” (p. 80)

## **3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1 Sujetos y Fuentes de Investigación**

#### **3.4.1.1 Sujetos de Estudios**

Antes de establecer la muestra, es necesario centrar los esfuerzos en establecer “quiénes”, es decir, en los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación.

Por lo que, (Sampieri, 2010) definen la unidad de análisis como: *“personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc. Es el sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio.”*

Lo anterior permite establecer que el sujeto de estudio para la presente investigación son los 16 colaboradores que conforman el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud.

#### **3.4.1.2 Fuentes de Información**

Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales, escritos (libros,

artículos de revistas o periódicos, notas y tesis), materiales audiovisuales y programas de radio o televisión, información disponible en Internet (en su amplia gama de posibilidades, como páginas web, foros de discusión, entre otros), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso intuiciones y presentimientos. (Sampieri, 2010, p.26)

#### **3.4.1.2.1 Fuentes Primarias**

Según Sampieri, las fuentes primarias se definen como:

“la información de primera mano. Las fuentes primarias más utilizadas para la elaboración de la presente investigación son libros, revistas y artículos científicos, trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, ya que sistematización mejor la información y son altamente especializadas.” (Sampieri, 2010)

En este caso, las fuentes primarias para efectos de la investigación van a permitir mayor forma de recopilar la información, la cual será obtenida por medio de los datos proporcionados por Jefaturas y los colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud y la tabulación de la información posteriormente descrita.

#### **3.4.1.2.2 Fuentes Secundarias:**

Consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencia en un área de conocimiento particular (son listados de fuentes primarias, es decir, reprocesan información primaria).

Las fuentes secundarias utilizadas para esta investigación son la información recopilada de los diferentes libros de texto relacionados a la administración, liderazgo, gerencia; por ejemplo: el libro Gestión del Talento Humano del autor Edalberto Chiavenato, así como informes de la unidad organizativa, además se consultó normativa del Ministerio de Salud como su Estatuto Orgánico. Otra fuente secundaria consultada para este estudio, fueron distintos trabajos finales de graduación, tal como la investigación realizada por Roxana Navarro Vargas en el 2000 la cual consistió en un Análisis de los Factores del Ambiente Laboral en el Sector Administrativo de las Facultades de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1 Población**

Una vez que se ha definido los sujetos de información del presente estudio, se procede a delimitar la población que va ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

Según Sampieri (2010) define población como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.”

En esta investigación la población que va ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados son los 16 colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud.

**Cuadro 3 Personal Área de Registro, Ejecución y Control de la Gestión Financiera, Ministerio de Salud**

<b>Puesto</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujeres</b>
Secretaria	-	1
Técnico	4	4
Profesional	2	5
Total	6	10

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2 Muestra

La muestra es definida como “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.” (Sampieri, 2010)

Dadas las características de la investigación que ésta posee, aunado al tamaño de la población del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, es necesario incluir a todos los colaboradores con el fin de incluir en el estudio la opinión de cada uno de ellos por lo que no se utiliza muestra ya que los 16 colaboradores formarán parte del estudio.

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

Los instrumentos permiten medir las variables de la investigación y conocer los datos estadísticos recolectados con la información necesaria para desarrollar la etapa de análisis de datos.

Según (Sampieri, 2010) la recolección de datos consiste en: elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Además Sampieri detalla que dicho plan se compone por los siguientes elementos (p. 198):

1. Las variables, conceptos o atributos a medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).
2. Las definiciones operacionales. La manera cómo hemos operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.
3. La muestra.
4. Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera).

Respecto a las técnicas por utilizar para la recolección de los datos, se realizará un cuestionario el cual se aplicará a la totalidad de la población.

### **3.7 DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS**

Para lograr los objetivos propuestos y medir las variables formuladas, debe ponerse especial interés en los instrumentos que han de utilizarse, los cuales deben cumplir con

las necesidades básicas como son que los datos sean confiables y que respondan a los objetivos planteados en la investigación.

En este caso, para la recolección de los datos se eligió un instrumento que tiene como fin fundamental recopilar los datos en forma clara y ordenada para obtener una respuesta a los propósitos de esta investigación el cual es el cuestionario.

### **3.7.1 Cuestionario**

Según (Sampieri, 2010) "el cuestionario es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis."  
(p. 217)

Dentro de las ventajas que tiene la aplicación de este instrumento, y por las cuales fue considerado de mayor utilidad para obtener en una forma precisa la información en relación del clima laboral del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, se menciona su costo relativamente bajo, su capacidad para proporcionar información sobre el mayor número de personas en un período bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

Este instrumento será aplicado a los 16 colaboradores los cuales son los sujetos de análisis del presente estudio.

### 3.7.2 Validación de instrumentos

En su libro (Sampieri, 2010), manifiesta que todo instrumento de medición debe reunir tres requisitos indispensables: Confiabilidad, Validez y Objetividad, los cuales se describen a continuación.

- Confiabilidad: se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.
- Validez: se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.
- Objetividad: Se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

De acuerdo a lo citado, se puede confirmar que el instrumento “cuestionario”, utilizado para la recolección de datos cumple con los tres aspectos desarrollados, el mismo brinda seguridad al investigador que la información permitirá cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

### **3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Es importante primero conocer que es una variable, según (Sampieri, 2010), una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (p. 93)

En este apartado, se indicarán las variables a considerar para la recolección y medición de los datos que permitirán lograr los objetivos del estudio, las cuales se definirán de acuerdo a su conceptualización, operacionalización e instrumentalización.

Cuadro 4 Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Establecer el tipo de comunicación que se presenta en el Área de Registro Control Ejecución de la Gestión Financiera, desde el punto de ascendente, descendente, oral y escrita.	Comunicación	1- Descendente 2- Ascendente: 3- Oral 4- Escrita	Según Adela De Castro, en su libro Comunicación Organizacional Técnicas y Estrategias (2013), "la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida." (p. 5)	<u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.  <u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.  <u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.  <u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Área de Registro Control Ejecución de la Gestión Financiera, de la pregunta 5 a la 18.
Determinar el estilo de liderazgo que se presenta en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, tomando en cuenta el autocrático, democrático, participativo, coercitivo y liberal	Liderazgo	1. Democrático Participativo 2. Autocrático 3. Coercitivo 4. Liberal	Harold Koontz y Heinz Wehrich (2012)  Define liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.	<u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.  <u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.  <u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.  <u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Área de Registro Control Ejecución de la Gestión Financiera, de la pregunta 19 a la 23.

				60.	
Analizar los tipos de conflictos presentes en el Área de Registro Control Ejecución de la Gestión Financiera, tomando en cuenta conflictos.	Conflictos	Cognoscitivo  Afectivo	Según Guadalupe González Gamboa (2012) “El conflicto puede definirse como diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. En otras palabras, es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes.”	<u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.  <u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.  <u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.  <u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Área de Registro Control Ejecución de la Gestión Financiera, de la pregunta 24 a la 28.
Elaborar una propuesta con el fin de proponer mejoras que permitan fortalecer el clima laboral del Área de Registro Control Ejecución de la Gestión Financiera, Ministerio de Salud.					Cuestionario aplicad de la pregunta 29 a la 33.

Fuente: Elaboración propia



# **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **4.1 Análisis e interpretación de datos**

Con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos en la presente investigación, se procedió a efectuar un cuestionario que consta de 33 preguntas, que pretenden, además de conocer la situación actual de la comunicación, el liderazgo y el manejo de conflictos del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera; indagar y esclarecer posibles mejoras que según sus funcionarios podrían aplicarse por parte de su jefatura o de la administración para solventar las situaciones que afectan su desempeño laboral.

Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

#### **4.2 Codificación y tabulación de la información**

De acuerdo con (Sampieri, 2010) estos elementos se definen de la siguiente manera:

“Significa asignar a los datos un valor numérico o símbolo que los represente, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente. Es decir, a las categorías (opciones de respuesta o valores) de cada ítem y variable se les asignan valores numéricos o signos que tienen un significado. Por ejemplo, si tuviéramos la variable “género” con sus respectivas categorías, masculino y femenino, a cada categoría le asignaríamos un valor.”

Tal y como se indicó anteriormente, el instrumento que se empleará en la presente investigación es el cuestionario, mismo que se caracteriza por contener una serie de preguntas, las cuales pueden ser clasificadas como cerradas, que son aquellas en que la respuestas se encuentran delimitadas por las opciones que brinde el investigador, o abiertas, conocidas por la infinidad de respuestas que se pueden brindar en razón de que no tienen delimitación alguna.

En este caso se utilizarán ambos tipos de preguntas enfocadas al estudio de las variables previamente establecidas, no obstante, se brindará un espacio para observaciones con el objetivo de poder explicar y analizar de forma aún más extensa las respuestas proporcionadas por los colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.

Una vez aplicados los cuestionarios a la muestra seleccionada, se procedió a elaborar una base de datos en Excel con el fin de contar con la información compilada para posteriormente mostrarla de forma gráfica y en tablas dentro del presente estudio.

#### **4.3 Tipos de gráficos**

Los gráficos son considerados como representaciones visuales de datos relevantes, que pueden incluir diversos tipos de formas y figuras para una presentación objetiva y sistematizada de la situación real de la organización.

En el análisis de los datos recopilados mediante la aplicación del instrumento, se emplearon los siguientes tipos de gráficos:



**Cuadro 5 Tipos de Gráficos**

Tipo	Utilidad
Gráfico de barras horizontales	Utilizado si las series estadísticas son cualitativas o geográficas
Gráfico de barras verticales	Utilizado si las series son cronológicas o cuantitativa discreta.
El gráfico circular	Como su nombre lo indica, es un círculo, el cual se divide en tantos sectores como categorías presente la serie estadística. El área de cada uno de los sectores refleja la importancia de la categoría que representa.

Fuente: Elaboración propia, basado en Construyendo gráficos estadísticos con ayuda de Microsoft Excel (Araya, 2010).

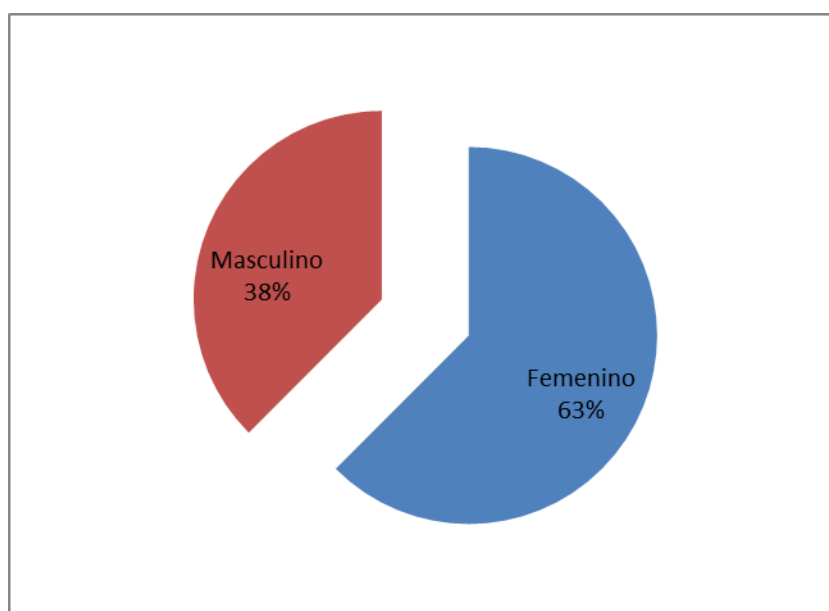
Estos tipos de gráficos se utilizan en estricto apego a los datos que reflejará el cuestionario, debido a que permite visualizar la información de manera más ágil y eficiente. Además, se mostrarán los porcentajes de cada resultado obtenido por medio de las porciones que se presentan en este tipo de instrumentos.

A continuación se indican los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación del instrumento a 33 destacados del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera.

**Tabla 1 Género**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	10	62,50%
	Masculino	6	37,50%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 1 Género**

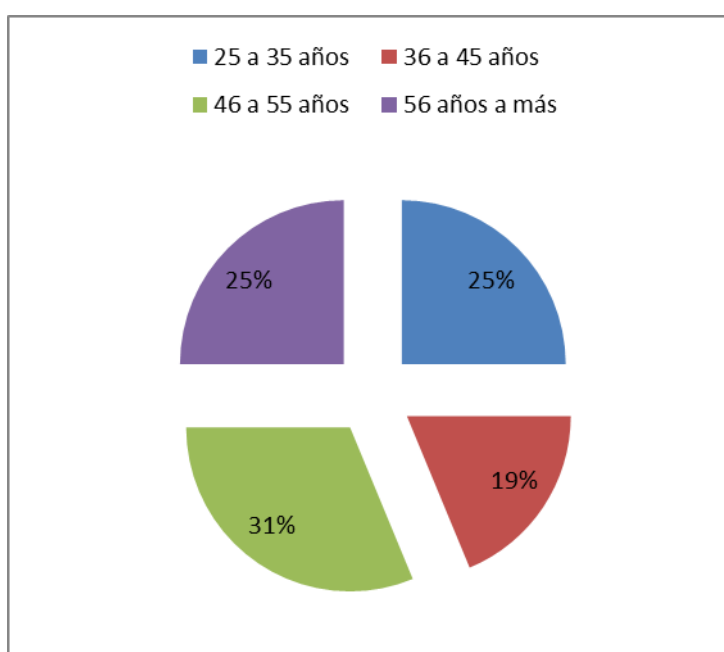
*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

La primera interrogante se refiere a la cantidad de personal subdividido de acuerdo a su género. Al respecto, la mayoría son colaboradoras femeninas con una representación del 62%; por lo que un 38% corresponde a colaboradores masculinos.

**Tabla 2 Edad**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	25 a 35 años	4	25,00%
	36 a 45 años	3	18,75%
	46 a 55 años	5	31,25%
	56 años a más	4	25,00%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 2 Edad**

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

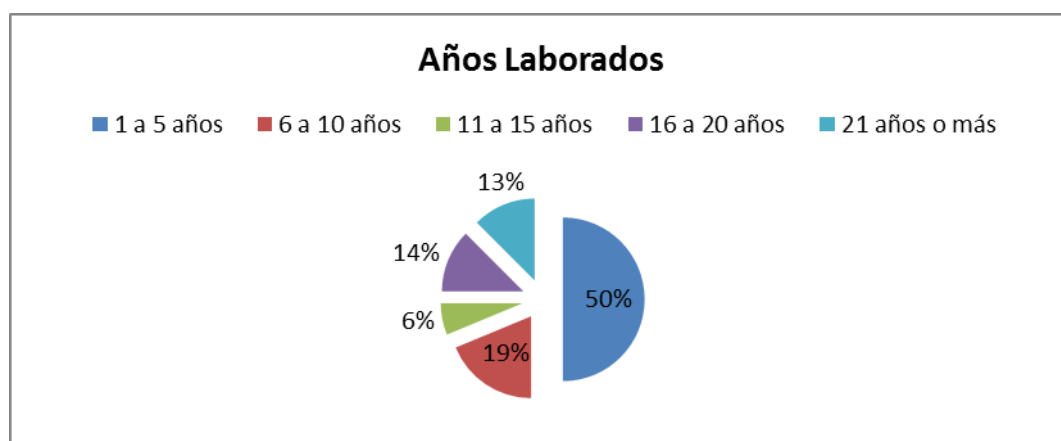
La segunda pregunta se refiere a la edad de los funcionarios destacados en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud.

Como resultado se obtuvo, que un 25% de la muestra seleccionada tiene entre 25 a 35 años, un 19% entre 36 a 45 años, un 31% entre 46 a 55 años, un 25% de 56 a más años; es decir, la mayoría de los funcionarios tienen entre 46 y 55 años de edad.

**Tabla 3 Años Laborados**

Años Laborados			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	1 a 5 años	8	50%
	6 a 10 años	3	19%
	11 a 15 años	1	6%
	16 a 20 años	2	13%
	21 años o más	2	13%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 3 Años Laborados**

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016.*

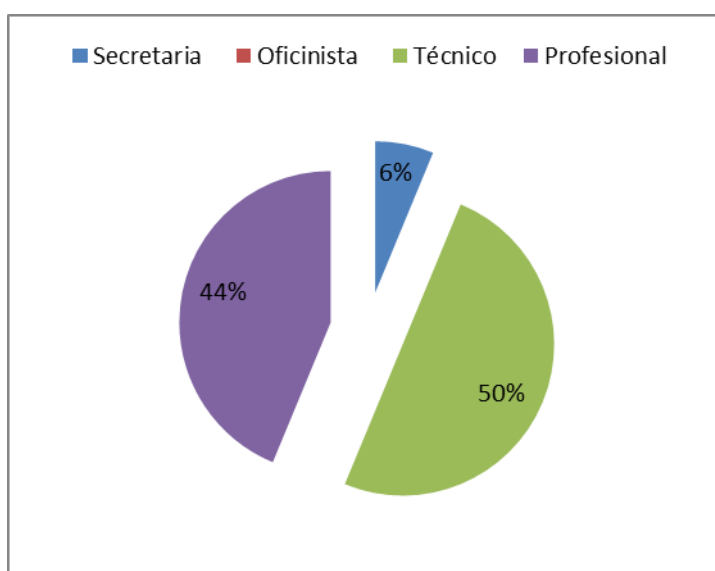
Esta interrogante se refiere a la cantidad de años que tienen los colaboradores de laborar para el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, aspecto relevante para conocer sus opiniones de acuerdo al tiempo que se han desempeñado en la unidad. Se obtuvieron los siguientes resultados; un 50% tiene de 1 a 5 años de laborar en el área, un 19% tiene entre 6 y 10 años, un 6% tiene entre 11 y 15 años, un 12% tiene 16 a 20 años y un 13% tienen 21 años o más de laborar en el Área.

**Tabla 4 Puesto Desempeñado**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Puesto desempeñado	Secretaria	1	6,25%
	Oficinista	0	0,00%
	Técnico	8	50,00%
	Profesional	7	43,75%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 4 Puesto desempeñado**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

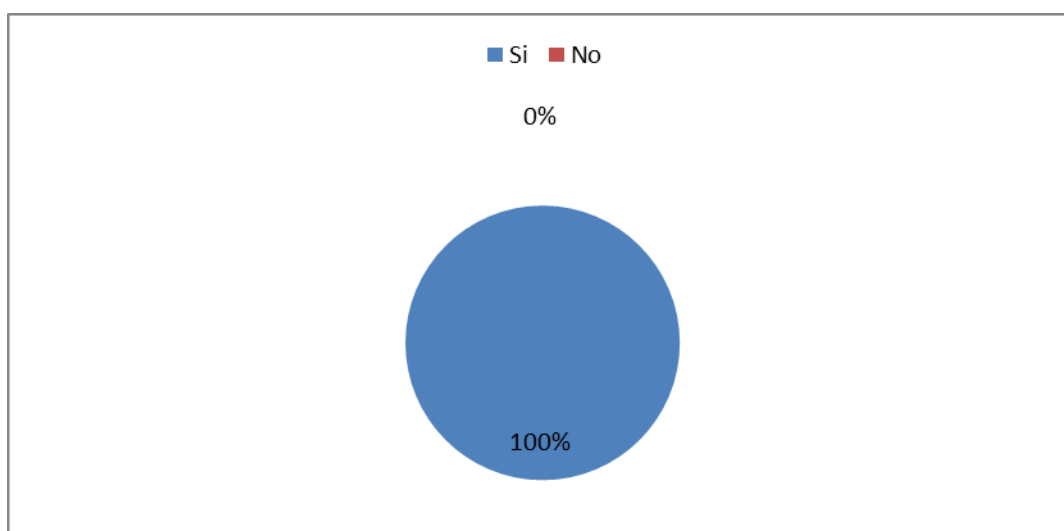
De acuerdo con los resultados un 2% ostenta el puesto de secretaria, un 50% tiene puesto de técnico y un 44% indicó que posee puesto de profesional.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	Sí	16	100%
	No	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Tabla 5 ¿Cree usted que la comunicación es factor importante en el desempeño de sus actividades dentro del Área?**

**Gráfico 5 ¿Cree usted que la comunicación es factor importante en el desempeño de sus actividades dentro del Área?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

En la pregunta número 6 sobre la importancia de la comunicación se obtuvo que el 100% de los entrevistados considera la comunicación como un factor importante para tener un mejor desempeño en sus actividades laborales.

También indicaron que:

- ✓ Es importante ya que mejora la orientación y supervisión.
- ✓ Agiliza procesos y procedimientos.
- ✓ Se evitan malos entendidos.

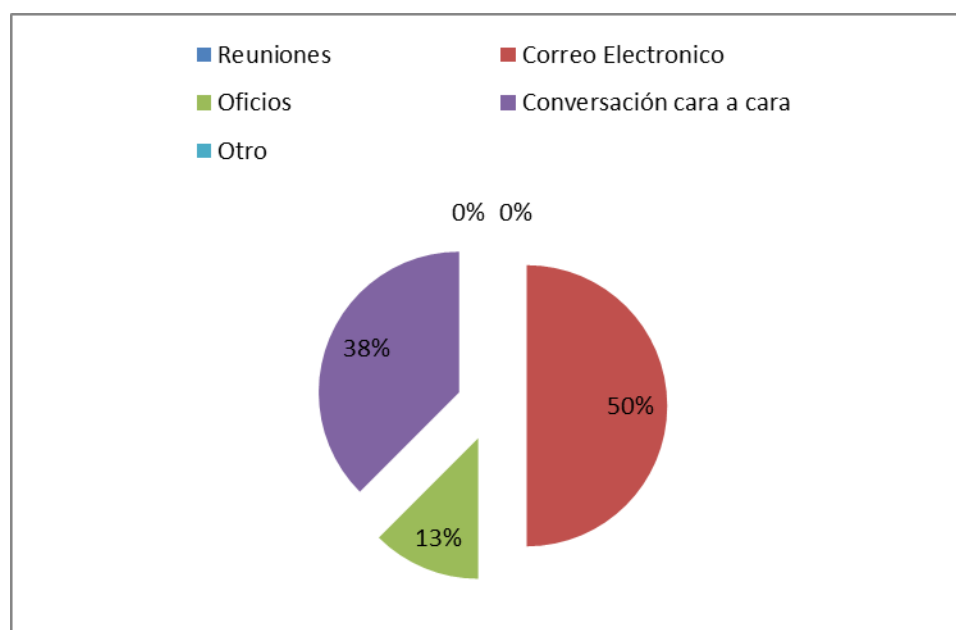
✓ Sirve para guiar al Área hacia un mismo objetivo.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Medio de Comunicación más utilizado	Reuniones	0	0,00%
	Correo Electrónico	8	50,00%
	Oficios	2	12,50%
	Conversación cara a cara	6	37,50%
	Otro	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Tabla 6 ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza?**

**Gráfico 6 ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

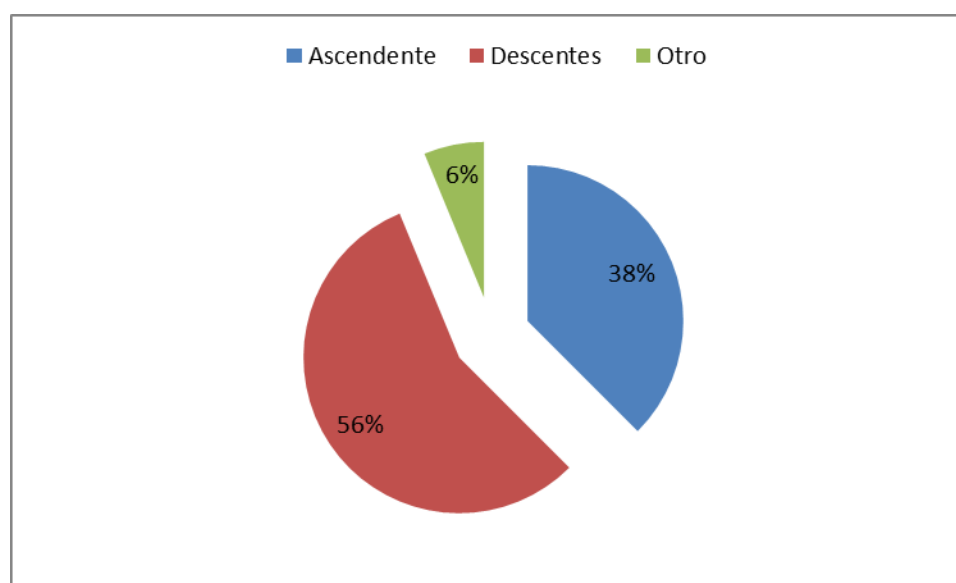
En este caso un 12% corresponde a oficios, un 38% a conversación cara a cara y un 50% a correo electrónico siendo este el más utilizado.

**Tabla 7 Según los tipos de comunicación vertical ¿cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en el Área?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tipos de comunicación	Ascendente	6	38%
	Descendente	9	56%
	Otro	1	6%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 7. Según los tipos de comunicación vertical ¿cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en el Área?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

En esta interrogante se les consultó sobre los tipos de comunicación vertical, observamos que un 38% se inclina por ascendente, un 56% por descendente y un 6% se inclinó por otros. A la vez una persona indicó que:

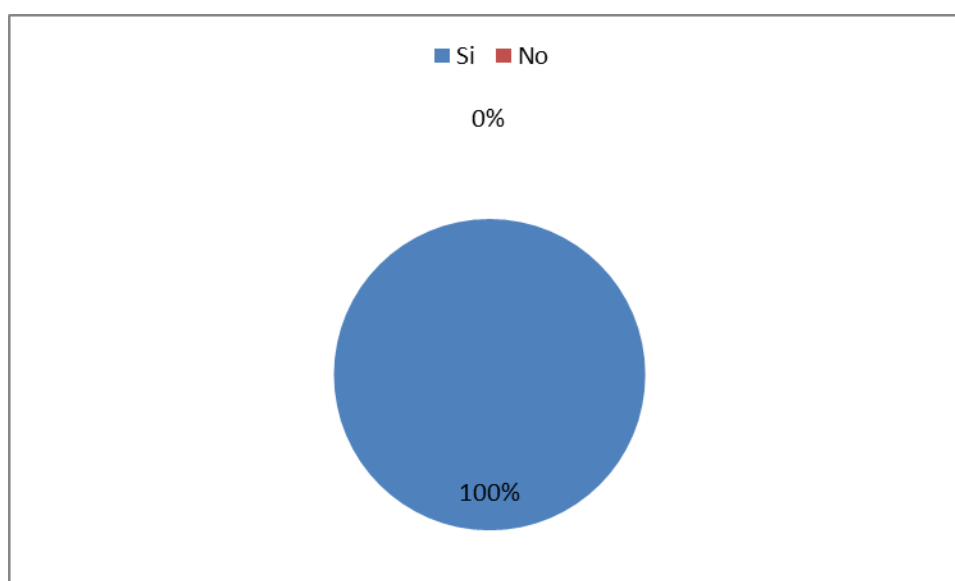
- ✓ Los canales de comunicación son mínimos.

**Tabla 8 ¿Conoce los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Niveles Jerárquicos	Sí	16	100%
	No	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 8 ¿Conoce los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

Como se puede observar el 100% de los encuestados conoce los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a los superiores. Por lo que indicaron:

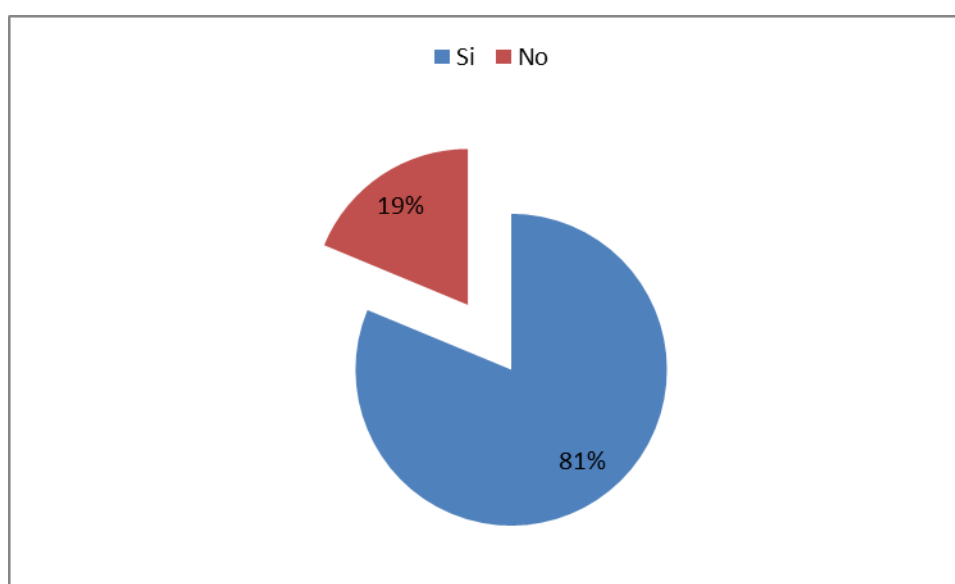
- ✓ Es importante conocerlos para la toma de decisiones.

**Tabla 9 ¿Respetan los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Niveles Jerárquicos	Sí	13	81%
	No	3	19%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 9 ¿Respetan los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

Un 81% de los colaboradores del Área indicaron que sí respetan los niveles jerárquicos, mientras que un 19% indican que no lo hacen. Además señalaron que esto:

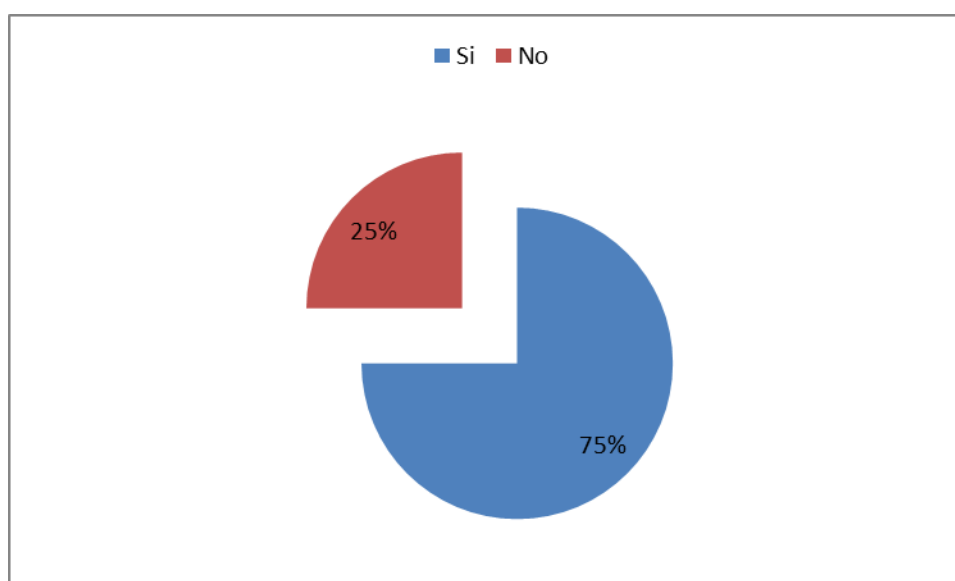
- ✓ Evita los conflictos.
- ✓ Permite mantener el orden y el respeto en el Área.

**Tabla 10 ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados a su trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	12	75%
	No	4	25%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 10 ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados a su trabajo?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

De acuerdo a lo señalado por lo colaboradores un 25% no informa a la jefatura sobre los avances relacionados a sus trabajos, mientras que un 75% indican que sí lo hace.

Indicaron que permite:

- ✓ Un adecuado proceso de retroalimentación.
- ✓ Mejor control.

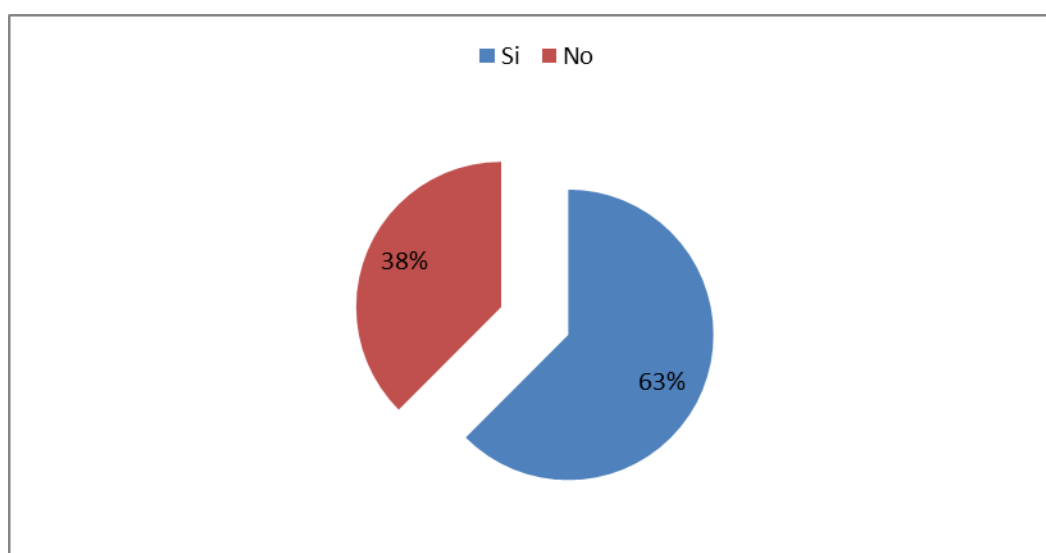
✓ Es importante para lograr alcanzar lo planeado.

**Tabla 11 ¿Le comunica a su jefatura sobre acontecimientos o conflictos que se presentan en el desarrollo de su labor diaria?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	10	63%
	No	6	38%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 11 ¿Le comunica a su jefatura sobre acontecimientos o conflictos que se presentan en el desarrollo de su labor diaria?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

En la interrogante 11 se preguntó sobre si le comunica a la jefatura sobre acontecimientos o conflictos que se presentan en el desarrollo de su labor diaria por lo que un 62% indicó que sí lo hacen, mientras que un 38% no lo hacen. Indican que:

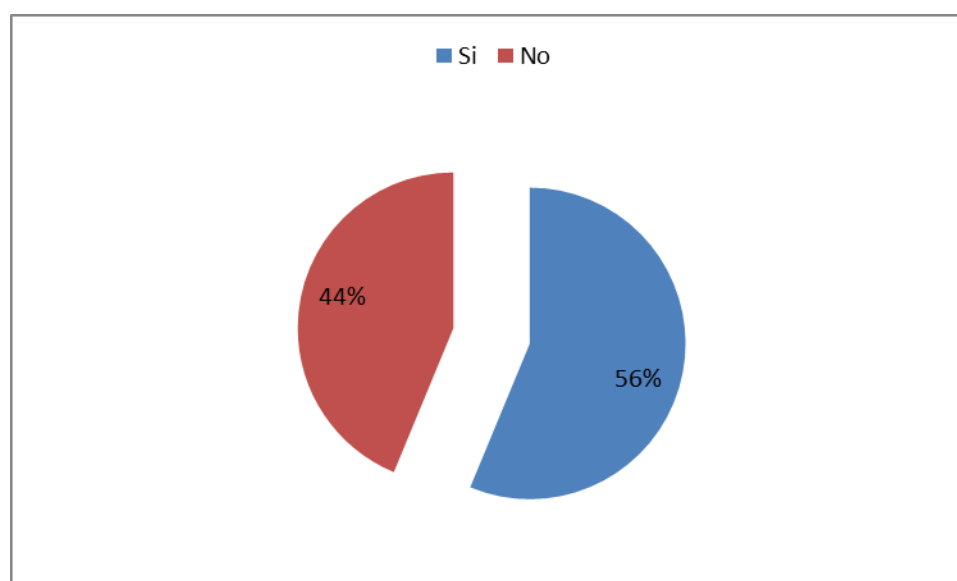
- ✓ Tratan de resolverlo primero ellos mismos y en última instancia lo comunican con la jefatura, esto debido la falta de confianza y accesibilidad que la jefatura brinda.

**Tabla 12 ¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre los asuntos relacionados al desarrollo de sus tareas?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	9	56%
	No	7	44%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 12 ¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre los asuntos relacionados al desarrollo de sus tareas?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

Del personal que se aplicó la encuesta, un 56% informaron que sí se mantienen informados por parte de la jefatura sobre los asuntos relacionados al trabajo, mientras que un 44% indicó que no los mantienen informados.

Mencionan que sí los mantienen informados:

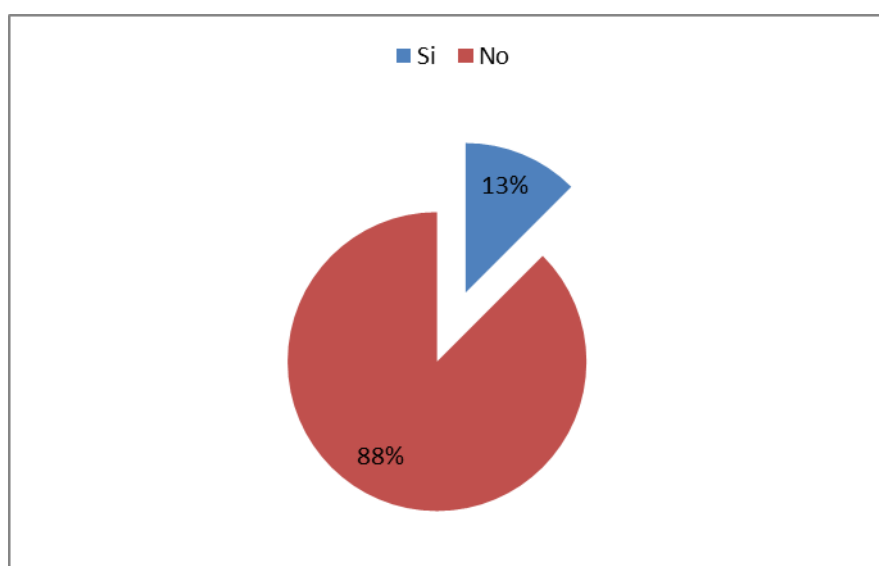
✓ Para mejorar la función.

**Tabla 13 ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	2	13%
	No	14	88%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 13 ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?**



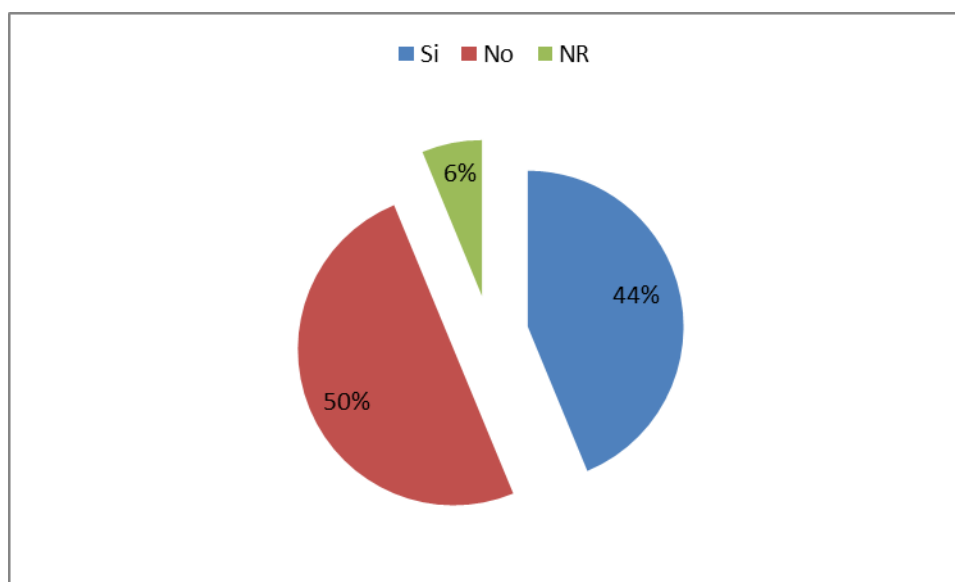
*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

Con la interrogante número 13, se pretendía si la jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas se muestra que un 12% no reciben realimentación alguna, así mismo un 88% indicó que sí.

**Tabla 14 ¿Las instrucciones que recibe de su jefatura son claras?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	7	44%
	No	8	50%
	NR	1	6%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 14 ¿Las instrucciones que recibe de su jefatura son claras?**

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

Se les consultó a los colaboradores sobre si las instrucciones que recibe de su jefatura son claras a lo que un 44% indicó que sí, un 50% contestó que no y un 6% se abstuvo de contestar. También indican que:

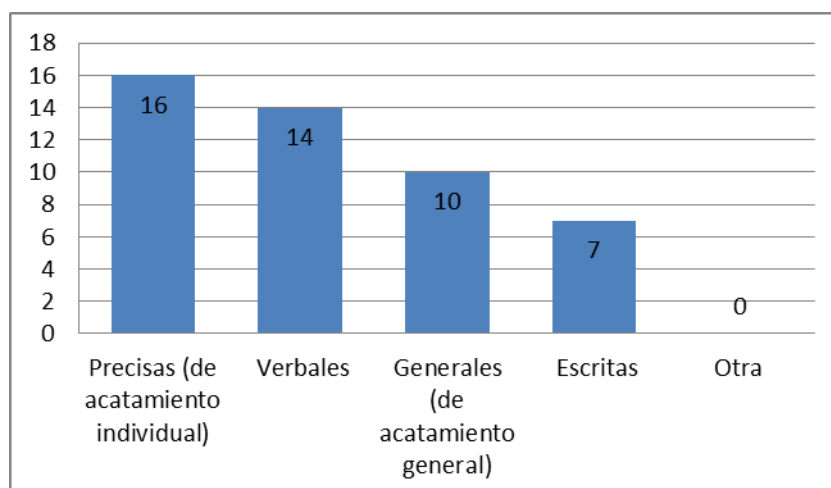
- ✓ Depende del conocimiento del tema.

**Tabla 15 . ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción)**

15. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción)			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Precisas (de acatamiento individual)	16	34%
	Verbales	14	30%
	Generales (de acatamiento general)	10	21%
	Escritas	7	15%
	Otra	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 15. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción)**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

Según el gráfico anterior, los 16 colaboradores encuestados coinciden en que las instrucciones que reciben son precisas y de acatamiento individual, además 14 de ellos indicaron que las instrucciones son verbales. Asimismo, 10 señalaron que las instrucciones que reciben son generales y por último 7 indicaron que son escritas. Además señalaron que:

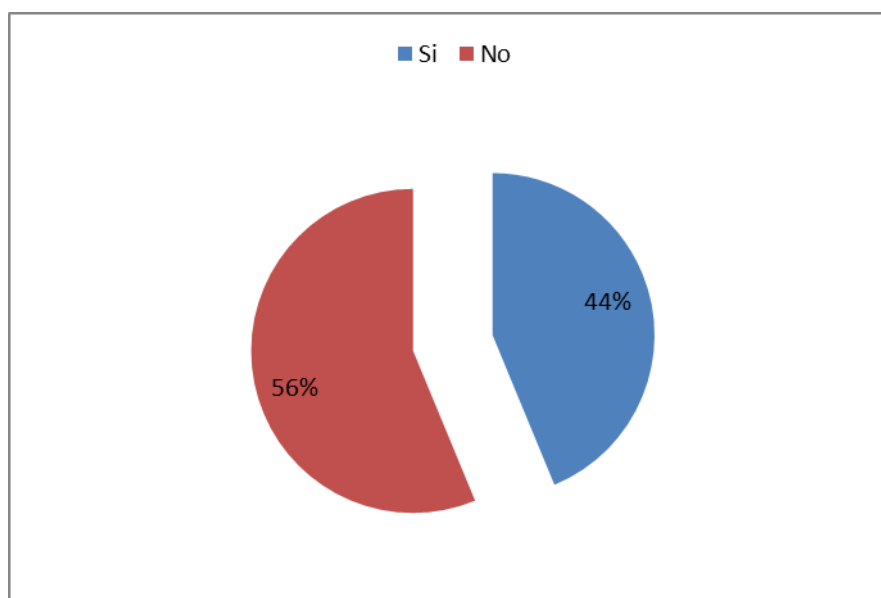
- ✓ Son precisas y verbales por la precisa del momento de solicitar las cosas.

**Tabla 16. ¿Muestra interés su jefatura a la hora de escuchar sus comentarios, preguntas, sugerencias u observaciones?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	7	44%
	No	9	56%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 16. ¿Muestra interés su jefatura a la hora de escuchar sus comentarios, preguntas, sugerencias u observaciones?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

En la interrogante número 16 se pretendía conocer el interés de la jefatura sobre los comentarios, preguntas, sugerencias u observaciones, por lo que un 44% indicó que sí, mientras que un 56% indicó que la jefatura no muestra interés.

Los mismos indican que:

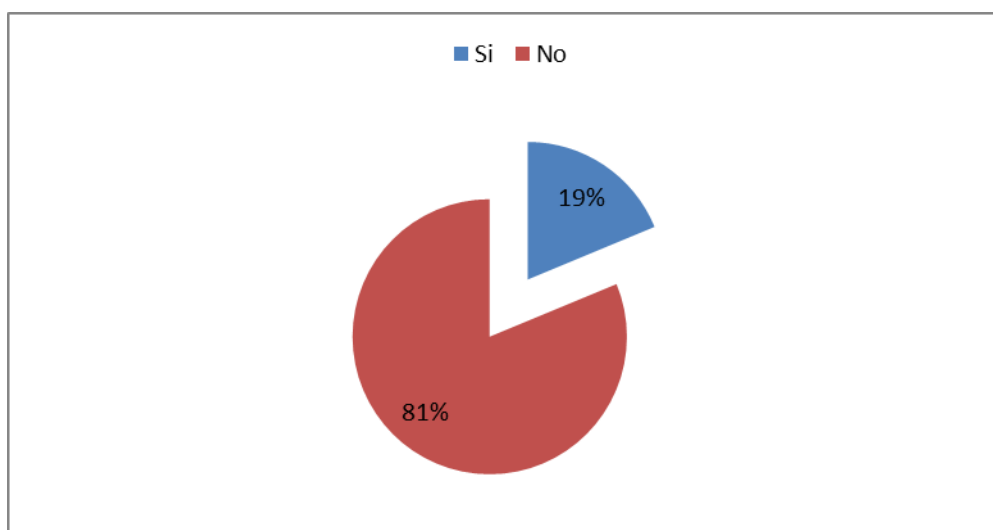
- ✓ Parece que no formarán parte importante de la organización.

**Tabla 17 ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el Área?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	3	19%
	No	13	81%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 17 ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el Área?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

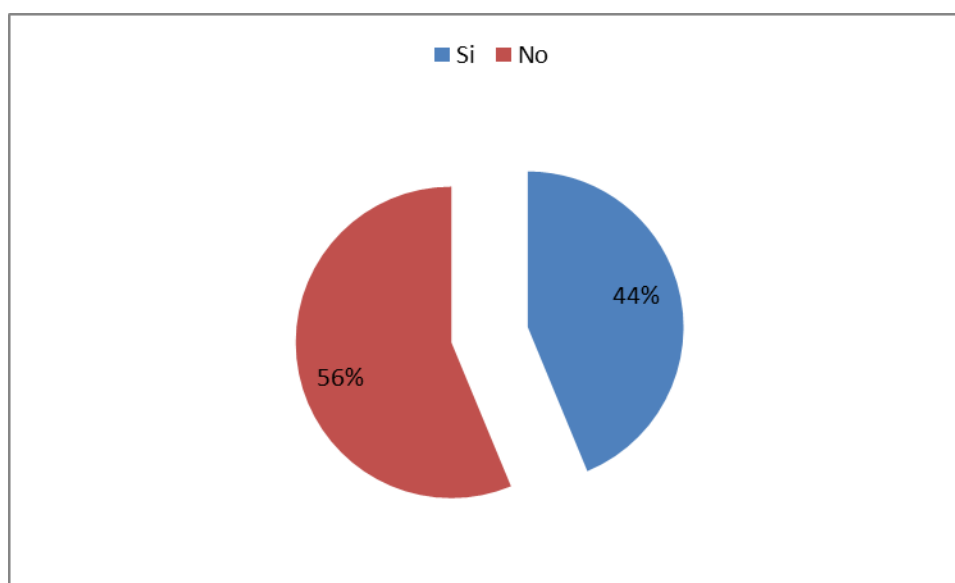
Según los colaboradores encuestados en cuanto a la interrogante número 17 en la que se pretendía conocer si la jefatura da a conocer los logros alcanzados un 19% indicó que sí son informados acerca de los logros, sin embargo un 81% indicó lo contrario.

**Tabla 18 ¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	7	44%
	No	9	56%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 18 ¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

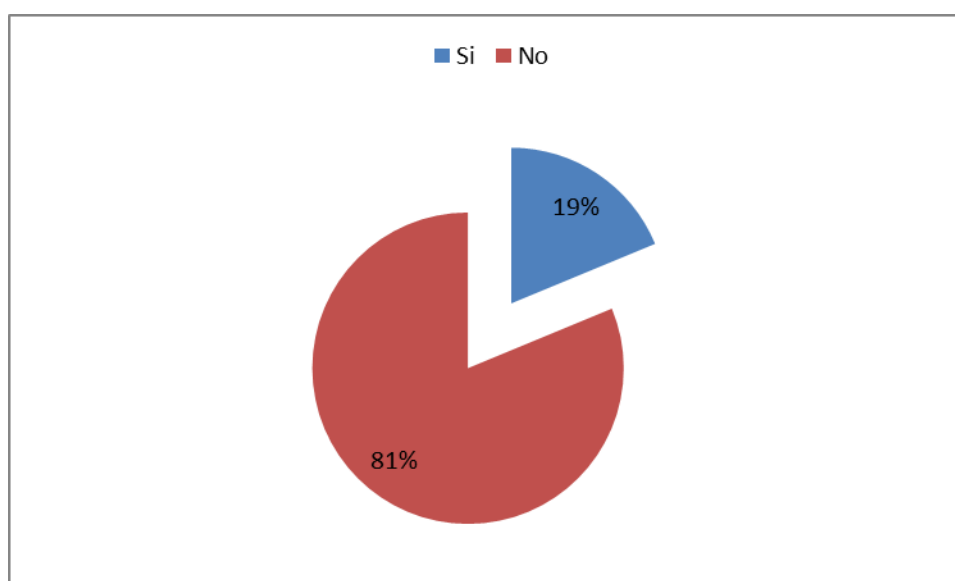
En seguimiento al tema en estudio, se consultó en la interrogante 18 si la jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización, por lo tanto un 44% indicó que sí, y un 56% indicó que no.

**Tabla 19 ¿En su lugar de trabajo el jefe le permite a usted formar parte activa en la toma de decisiones?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	3	19%
	No	13	81%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 19. ¿En su lugar de trabajo el jefe le permite a usted formar parte activa en la toma de decisiones?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

De conformidad con la pregunta anterior, se consultó a los colaboradores si en el lugar de trabajo el jefe le permite a usted formar parte activa en la toma de decisiones.

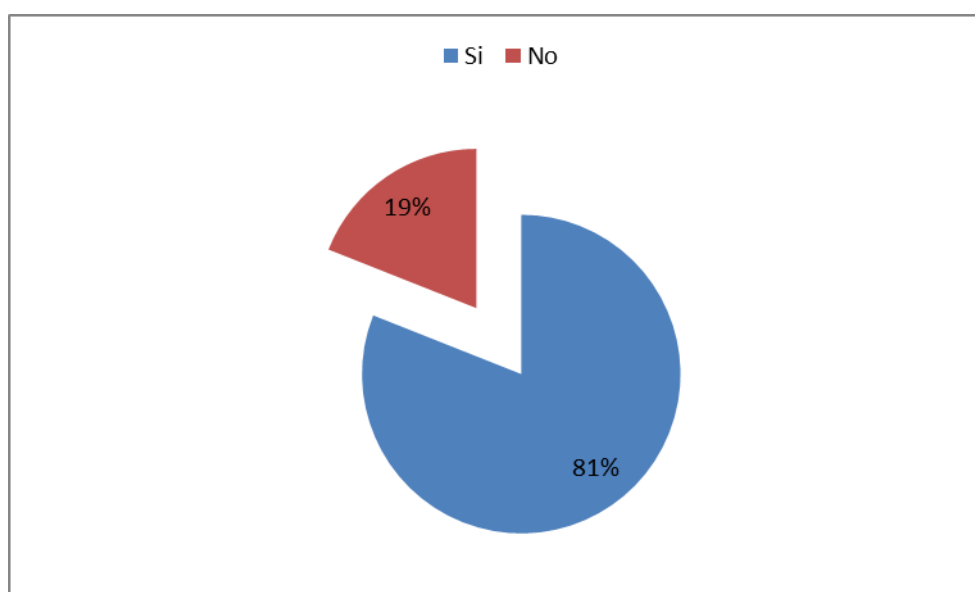
En primer lugar, se obtuvo como resultado que un 19% sí le permiten formar parte activa en la toma de decisiones y un 81% no.

**Tabla 20 ¿El jefe inmediato atiende las situaciones que se presentan cotidianamente en el trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	13	81%
	No	3	19%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 20 ¿El jefe inmediato atiende las situaciones que se presentan cotidianamente en el trabajo?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

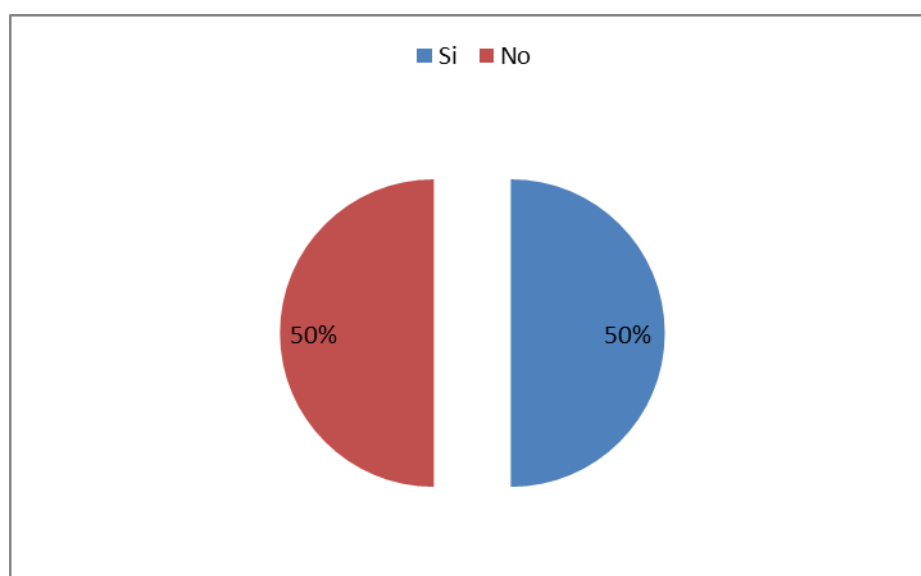
Al consultar si el jefe inmediato atiende las situaciones que se presentan cotidianamente en el trabajo, un 81% manifestó que sí, mientras que un 19% indicó lo contrario.

**Tabla 21 ¿Usted tiene confianza en su jefe para exponerle sus dificultades laborales?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	8	50%
	No	8	50%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 21 ¿Usted tiene confianza en su jefe para exponerle sus dificultades laborales?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

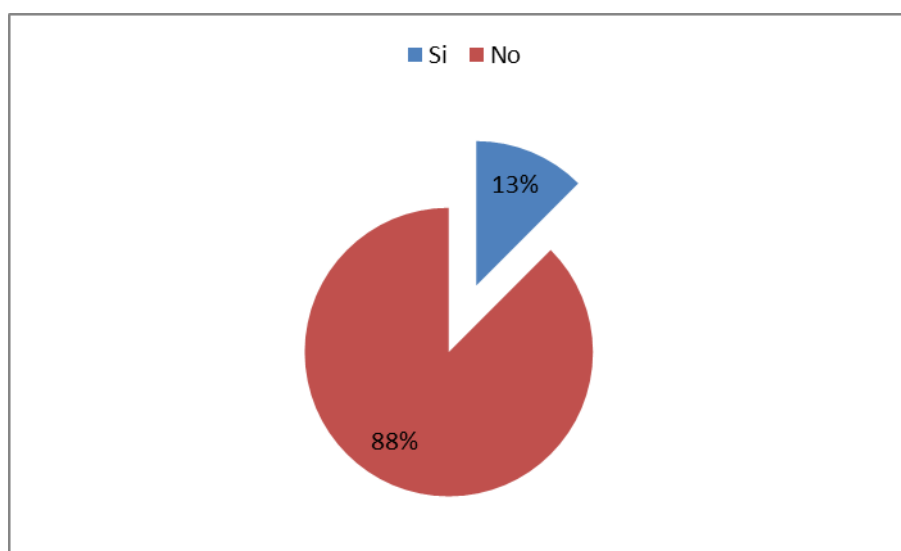
Un 50% de los encuestados manifestó que sí tiene confianza en su jefe para exponerle sus dificultades laborales, y el 50% restante mencionó que no.

**Tabla 22 ¿Su jefatura inmediata y usted conversan sobre la forma de cómo están realizando sus tareas (realimentación)?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	2	13%
	No	14	88%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 22 ¿Su jefatura inmediata y usted conversan sobre la forma de cómo están realizando sus tareas (realimentación)?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

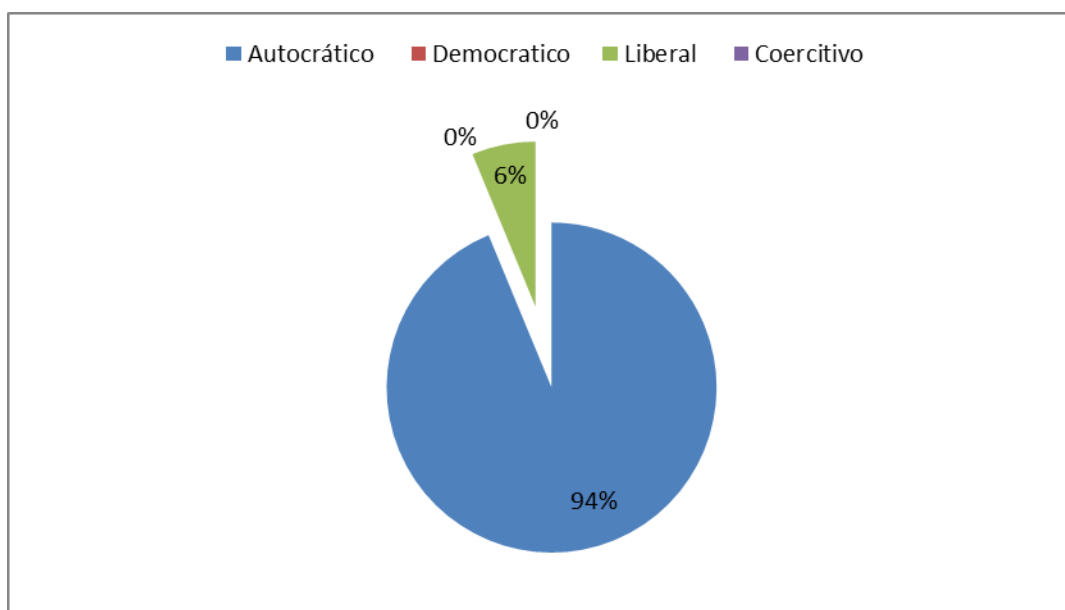
En la interrogante 22 se pretendía conocer si la jefatura inmediata y los colaboradores conversan sobre la forma de cómo están realizando sus tareas (retroalimentación). Se obtuvo que un 12% sí reciben retroalimentación por parte de la jefatura y un 83% indicaron lo contrario.

**Tabla 23. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Autocrático	15	94%
	Democrático		0%
	Liberal	1	6%
	Coercitivo		0%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 23 . ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

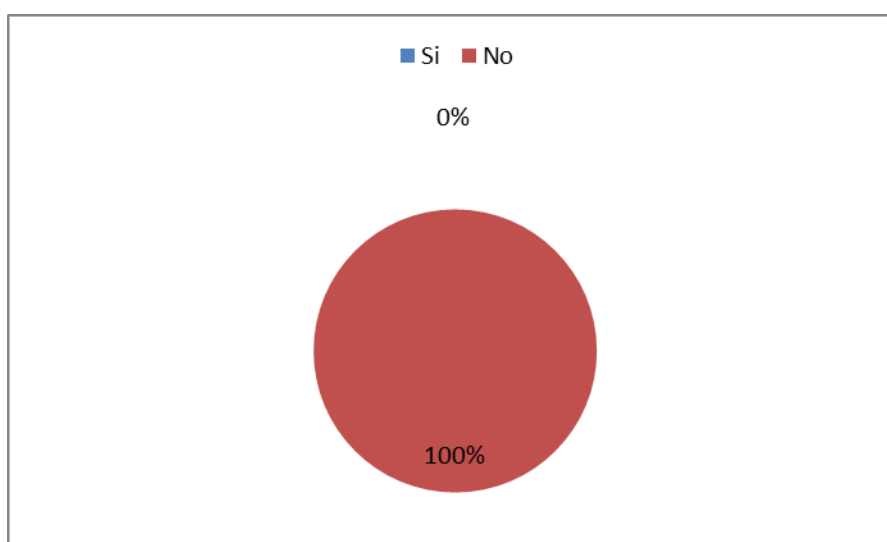
Al consultar sobre cuál de los tipos de liderazgo se relaciona a la jefatura del Área, un 94% de los encuestados indicaron que el Liderazgo Autocrático, sin embargo sólo un 6% señalaron que el liderazgo que más se relaciona a su jefatura inmediata es el Liberal.

**Tabla 24 ¿Su jefatura inmediata resuelve oportunamente las situaciones conflictivas que se presentan?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	0	0%
	No	16	100%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 24 ¿Su jefatura inmediata resuelve oportunamente las situaciones conflictivas que se presentan?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

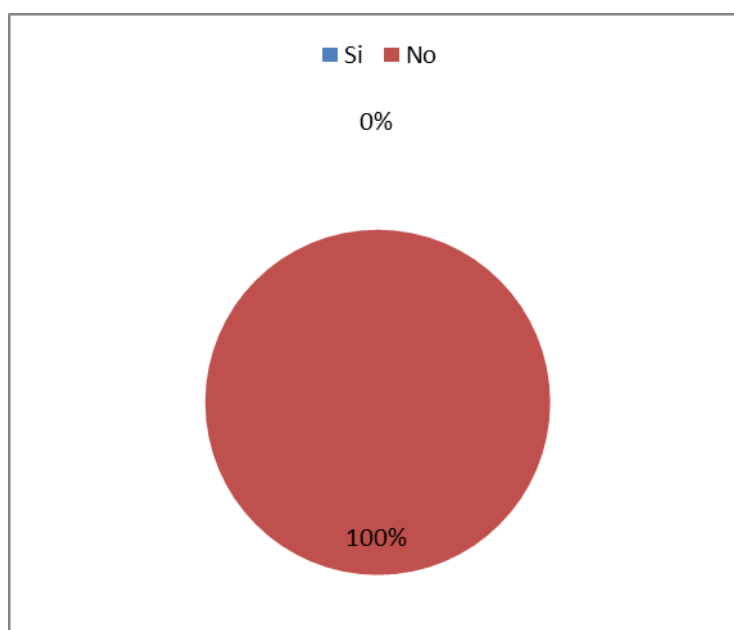
La interrogante 24 pretendía conocer si la jefatura inmediata resuelve oportunamente las situaciones conflictivas que se presentan en el Área, en donde el 100% de los encuestados señalaron que no.

**Tabla 25 ¿Su jefatura inmediata resuelve en conjunto con los colaboradores involucrados las situaciones conflictivas que se presentan?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	0	0%
	No	16	100%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 25 ¿Su jefatura inmediata resuelve en conjunto con los colaboradores involucrados las situaciones conflictivas que se presentan?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

Como puede observarse en el gráfico 25, el 100% de los encuestados indicaron que la jefatura inmediata no resuelve en conjunto con los colaboradores involucrados las situaciones conflictivas que se presentan

**Tabla 26 ¿Su jefatura inmediata actúa de forma asertiva con los colaboradores involucrados en la resolución de conflictos?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	0	0%
	No	16	100%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016a*

**Gráfico 26 ¿Su jefatura inmediata actúa de forma asertiva con los colaboradores involucrados en la resolución de conflictos?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

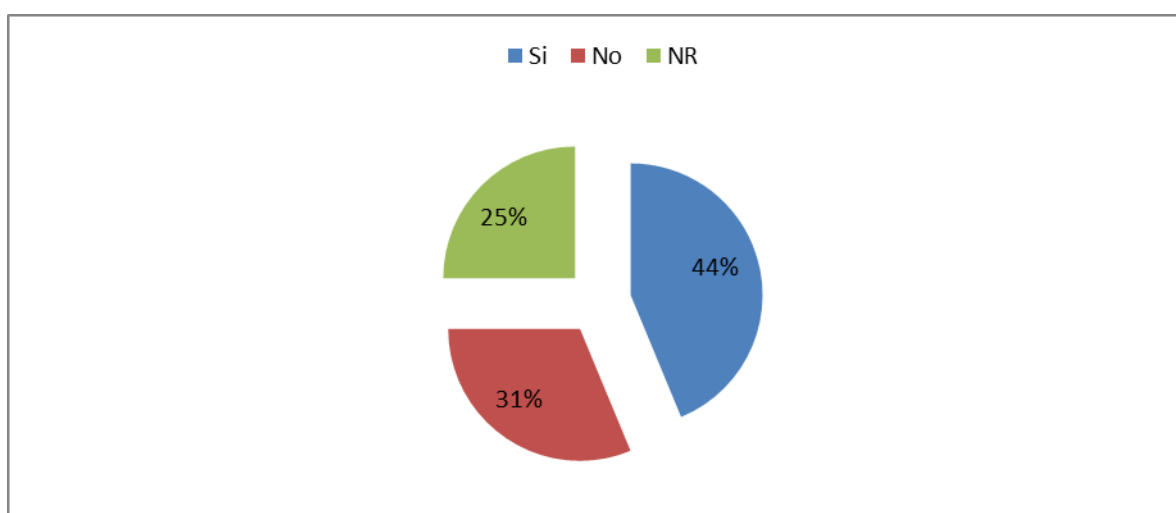
Tal y como se evidencia en el gráfico anterior, los colaboradores del Área señalaron que su jefatura inmediata no actúa de forma asertiva con los colaboradores involucrados en la resolución de conflictos.

**Tabla 27 ¿La jefatura de su jefe inmediato escucha a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar una decisión?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	7	44%
	No	5	31%
	NR	4	25%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 27 ¿La jefatura de su jefe inmediato escucha a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar una decisión?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

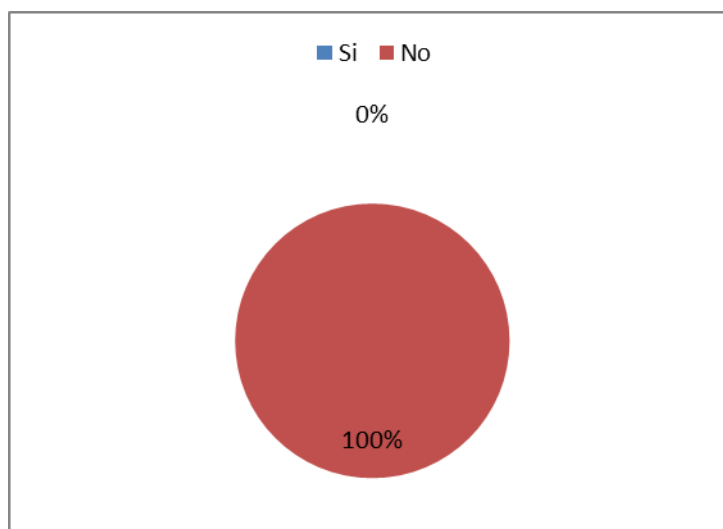
En la interrogante 27, se pretendía conocer si la jefatura inmediata del Área escucha a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar una decisión, donde un 44% de los encuestados indicaron que sí; un 31% señalaron que no y por último el 25% restantes no respondieron.

**Tabla 28 . ¿Sus superiores manejan adecuadamente las situaciones que pueden ocasionar conflictos entre el Área y las demás unidades con las que se tiene relación directa o indirecta?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	0	0%
	No	16	100%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 28. ¿Sus superiores manejan adecuadamente las situaciones que pueden ocasionar conflictos entre el Área y las demás unidades con las que se tiene relación directa o indirecta?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

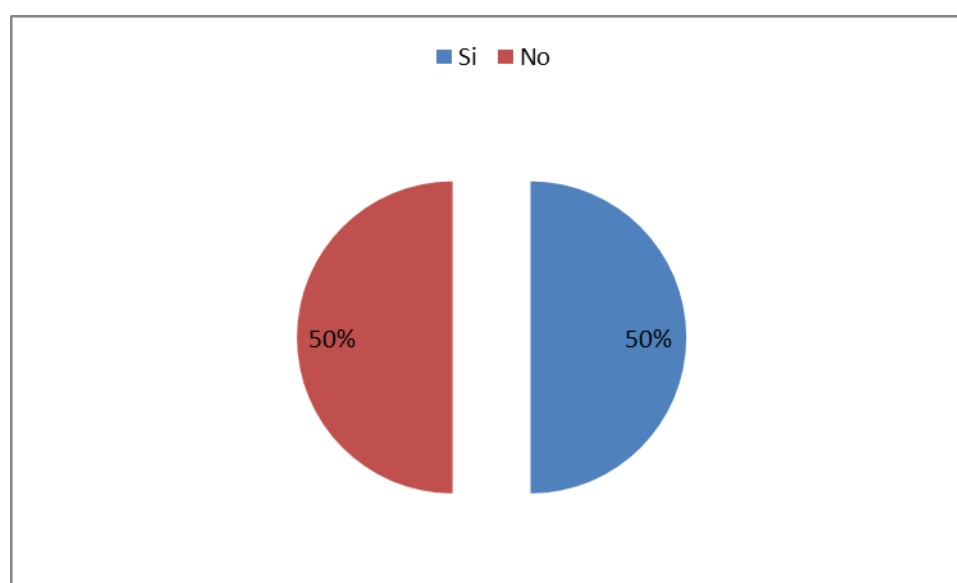
Con la información del ítem anterior, se evidencia que el 100% de los colaboradores coinciden en que los superiores no escuchan a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar una decisión.

**Tabla 29. ¿Cuenta con el equipo o herramientas básicas para realizar su trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	8	50%
	No	8	50%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 29. ¿Cuenta con el equipo o herramientas básicas para realizar su trabajo?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

En la pregunta anterior se les consultó a los colaboradores si cuentan con el equipo o herramientas básicas para realizar su trabajo, en donde el 50% de los encuestados indicaron que sí contaban con el equipo básico para realizar sus funciones y el porcentaje restante señalaron que no.

Es importante mencionar que los colaboradores indicaron lo siguiente:

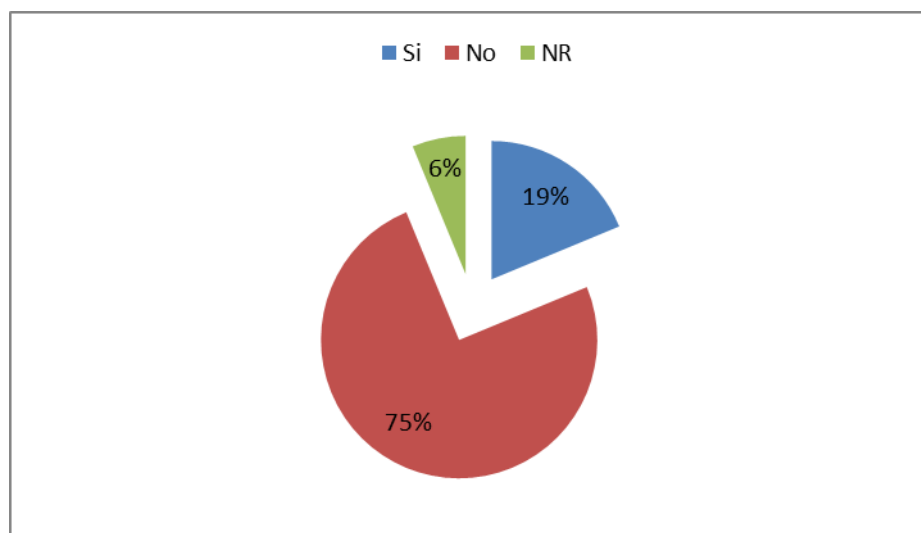
• I poco equipo que tienen, la mayoría se encuentra en mal estado.

**Tabla 30. ¿Se siente parte importante del Ministerio de Salud?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí	3	19%
	No	12	75%
	NR	1	6%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 30. ¿Se siente parte importante del Ministerio de Salud?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

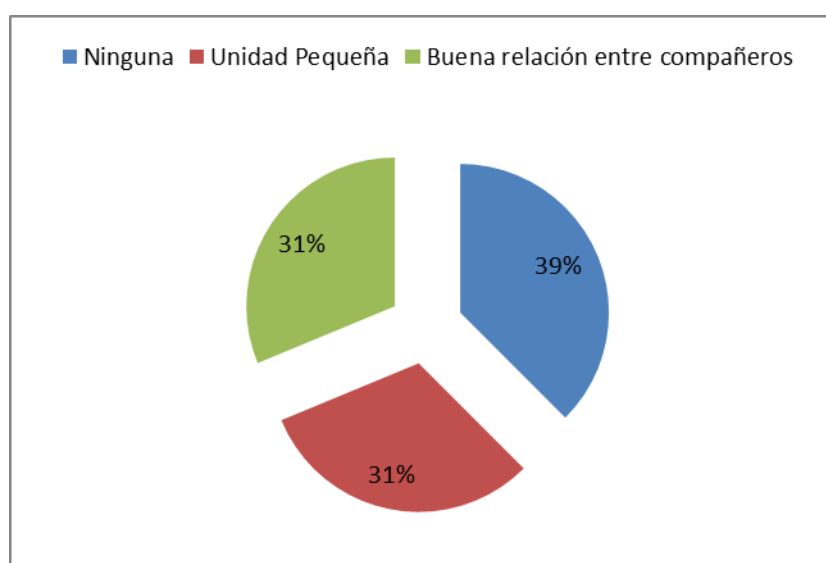
Con la interrogante anterior, se pretendía conocer el sentido de pertenencia de los colaboradores del Área hacia el Ministerio de Salud, por lo que se les consultó si cada uno de ellos se sentía parte importante del Ministerio de Salud. En donde 73% de los encuestados indicaron que no se sienten parte de la Institución y el 19% restante señalaron que sí.

**Tabla 31. Anote 2 Fortalezas o aspectos que le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera**

31. Anote 2 Fortalezas o aspectos que le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Ninguna	6	38%
	Unidad Pequeña	5	31%
	Buena relación entre compañeros	5	31%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 31. Anote 2 Fortalezas o aspectos que le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

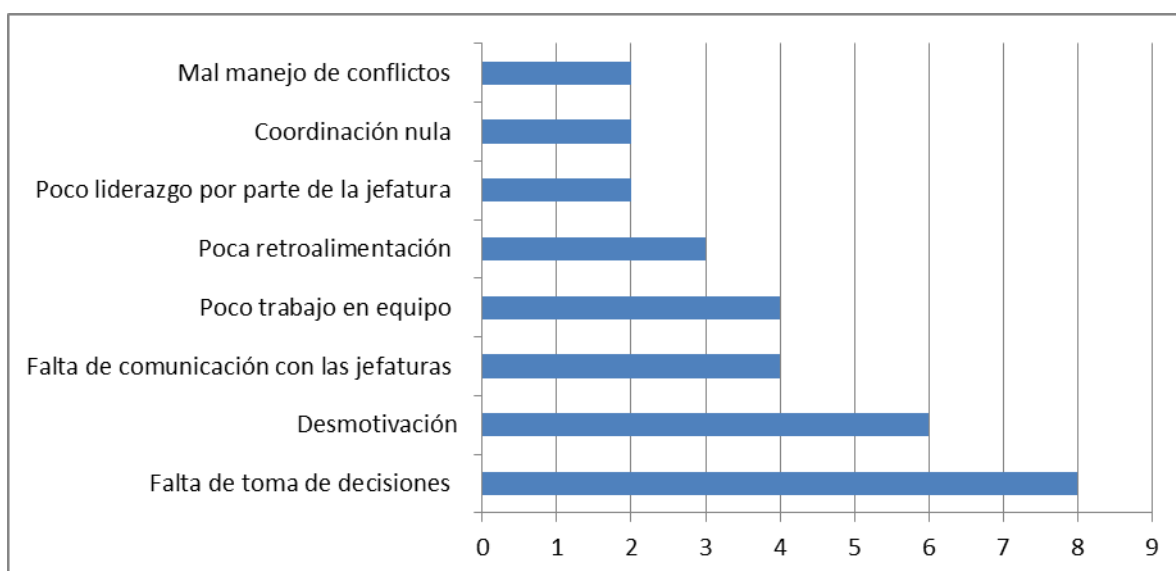
Según el gráfico anterior, un 38% de los encuestados indican que en el Área no existe ninguna fortaleza, seguidamente un 31% señalaron como fortaleza el hecho de que es una Unidad Pequeña y por último el 31% restante definieron como una fortaleza que existe buena relación entre los compañeros.

**Tabla 32. Anote 2 Debilidades o aspectos que no le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera**

<b>32. Anote 2 Debilidades o aspectos que no le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Falta de toma de decisiones	8	26%
	Desmotivación	6	19%
	Falta de comunicación con las jefaturas	4	13%
	Poco trabajo en equipo	4	13%
	Poca retroalimentación	3	10%
	Poco liderazgo por parte de la jefatura	2	6%
	Coordinación nula	2	6%
	Mal manejo de conflictos	2	6%
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 32. Anote 2 Debilidades o aspectos que no le gustan del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016.*

La interrogante 32 pretendía conocer al menos dos debilidades del clima laboral del Área, la cual obtuvo como resultado que 8 de las 31 respuestas obtenidas corresponden a la falta de toma de decisiones, además en orden

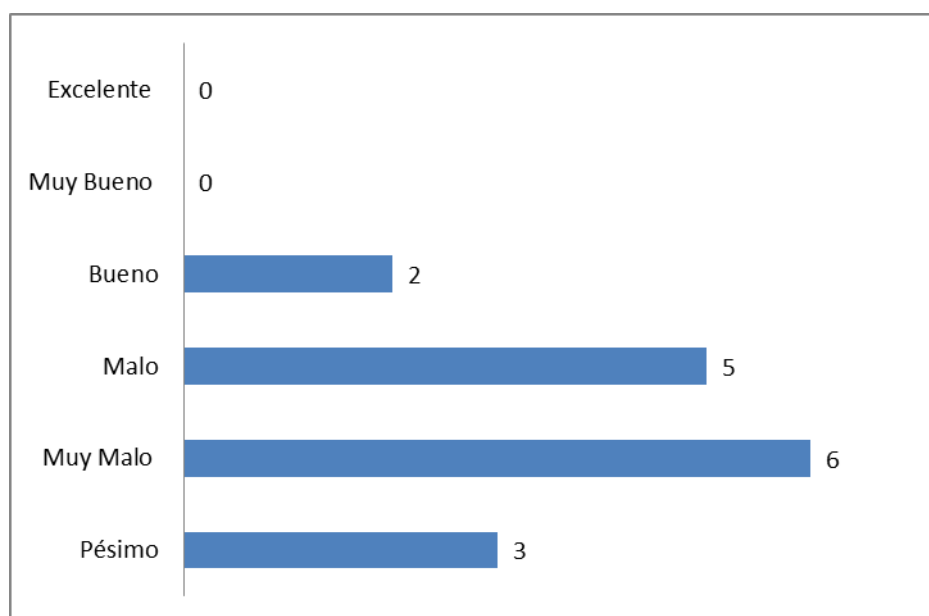
descendente continúa la desmotivación con 6 respuestas, la falta de comunicación con las jefaturas con 4 respuestas así como poco trabajo en equipo, luego poca retroalimentación con 3 respuestas y por último los encuestados señalaron el manejo de conflictos, coordinación nula y poco liderazgo con las jefaturas con 2 respuestas.

**Tabla 33. ¿Cuál es su opinión con respecto al clima laboral del Área?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Pésimo	3	19%
	Muy Malo	6	38%
	Malo	5	31%
	Bueno	2	13%
	Muy Bueno	0	0%
	Excelente	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

**Gráfico 33. ¿Cuál es su opinión con respecto al clima laboral del Área?**



*Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Diciembre 2016*

Se consultó en la pregunta número 33, acerca de la opinión que tienen los colaboradores del Área sobre el clima laboral, en donde se les brindó 6 opciones a seleccionar.

En primer lugar, 6 personas indican que el clima laboral es muy malo representando un 38% del total de colaboradores del Área, además 5 personas señalan que el clima laboral es malo; seguido de 3 personas que perciben que ambiente pésimo y por último dos colaboradores indicaron que el ambiente laboral es bueno.

# **CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de investigación a los colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud.

## **5.1 CONCLUSIONES**

Al evaluar los resultados de las consultas que se realizaron con respecto a los datos generales de los funcionarios que formaron parte de la muestra entrevistada, se evidenció lo siguiente:

### **5.1.1 Datos generales**

1. La mayoría de colaboradores destacados en esta área son femeninas; no obstante un número considerable son colaboradores masculinos.
2. La mayor parte de los colaboradores se encuentran en un rango de edad de 46 a 55 años, seguido por 25 a 35 años al igual que 56 a más años y por último 36 a 45 años.
3. Los datos que indican la cantidad de tiempo que tienen de laborar los colaboradores en el área, se ubican con mayor frecuencia en los siguientes rangos; en primer lugar de 1 a 5 años, en segundo de 6 a 10 años y en tercero de 21 o más años. El rango restante presenta muy baja frecuencia.
4. La mitad de los funcionarios entrevistados ocupan el puesto de Técnico; no obstante en este punto llama la atención que un porcentaje similar ocupa puesto de profesional. El puesto de secretaria lo ocupa un porcentaje mínimo.

### 5.1.2 Variable 1. Comunicación

5. La totalidad de los encuestados coinciden en que la comunicación es un factor importante para un mejor desempeño de sus actividades dentro del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.
6. En cuanto a los medios de comunicación, la mitad de los colaboradores indicaron que utilizan los correos electrónicos, seguido por las conversaciones cara a cara y por último los oficios.
7. Según los tipos de comunicación vertical, la mayoría de los colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera señalaron que el tipo de comunicación descendente es la que predomina en el Área.
8. Pese a que el tipo de comunicación vertical que predomina en el Área es el descendente, la totalidad de los colaboradores conoce los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores.
9. Aunado a lo anterior, es importante mencionar que la mayoría de los colaboradores señalaron que sí respetan los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores. Una pequeña parte indicó que no lo hace.
10. Más de la mitad de los colaboradores del Área mantiene informado a su jefatura inmediata en cuanto a los avances relacionados a su trabajo sin embargo una cuarta parte no lo hace.
11. La mayoría de los colaboradores del Área le comunican a su jefatura sobre acontecimientos o conflictos que se presentan en el desarrollo de su labor diaria, mientras la parte restante no lo hace.

12. La mayoría de los colaboradores señalaron que su jefe los mantiene informados sobre los asuntos relacionados al desarrollo de sus tareas, sin embargo un porcentaje significativo indicó que no.
13. La mayor frecuencia de los colaboradores indicaron que su jefatura no les brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas. Un porcentaje mínimo indica que sí lo hace.
14. La mitad de los colaboradores del Área indicaron que las instrucciones que reciben por parte de la jefatura no son claras, seguido por un porcentaje significativo que sí lo hacen y un porcentaje mínimo se abstuvo a responder.
15. La totalidad colaboradores del Área indicaron que las instrucciones que reciben por parte de las jefaturas son precisas y de acatamiento individual. Seguido por instrucciones verbales, luego generales y por ultimo escritas.
16. Se les consultó a los colaboradores sobre el interés que muestra la jefatura a la hora de escuchar sus comentarios, preguntas, sugerencias u observaciones. En donde la mayoría de los encuestados indicaron que no muestran interés, seguido por porcentaje similar que indican que sí muestra interés.
17. Al igual que en la pregunta anterior, la mayoría de los colaboradores indicaron que la jefatura no da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el Área, esto seguido de un porcentaje mínimo los cuales indican que sí.
18. Más de la mitad de los colaboradores manifestaron que la jefatura inmediata no comparte permanentemente comunicados importantes que

emiten las altas direcciones de la organización, mientras que un porcentaje significativo indican que sí lo hace.

### **5.1.3 Variable 2. Liderazgo**

19. La mayoría de los colaboradores indicaron que en su lugar de trabajo el jefe no les permite formar parte activa en la toma de decisiones, un porcentaje mínimo indicó que sí.

20. La mayor frecuencia de los colaboradores indicaron que el jefe inmediato atiende las situaciones que se presentan cotidianamente en el trabajo, los colaboradores restantes indicaron que no.

21. La mitad de los colaboradores indicaron que sí tiene confianza en su jefe para exponerle sus dificultades laborales, sin embargo el porcentaje restante indicaron lo contrario.

22. La mayor frecuencia de los colaboradores encuestados no reciben realimentación debido a que no conversan sobre la forma de cómo están realizando sus tareas con la jefatura inmediata. No obstante el porcentaje mínimo de los encuestados indican lo contrario.

23. La mayor cantidad de colaboradores relaciona más a su jefatura inmediata con el Liderazgo Autocrático. De manera contraria un porcentaje mínimo indicaron que el Liberal.

### **5.1.4 Variable 3. Resolución de conflictos**

24. La totalidad de los colaboradores encuestados indicaron que su jefatura inmediata no resuelve oportunamente las situaciones conflictivas que se presentan.

25. La totalidad de los colaboradores manifestó que su jefatura inmediata no resuelve en conjunto con los colaboradores involucrados las situaciones conflictivas que se presentan.
26. Al igual que la anterior, la totalidad de los colaboradores indican que su jefatura inmediata no actúa de forma asertiva con los colaboradores involucrados en la resolución de conflictos.
27. Un porcentaje considerable de los colaboradores indicó que la jefatura de su jefe inmediato escucha a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar una decisión. Seguidamente, los encuestados señalaron lo contrario y un porcentaje mínimo no respondía.
28. La totalidad de los colaboradores mencionó que sus superiores no manejan adecuadamente las situaciones que pueden ocasionar conflictos entre el Área y las demás unidades con las que se tiene relación directa o indirecta.

#### **5.1.5 Variable 4. Propuesta**

29. La mitad de los colaboradores indicó que no cuentan con el equipo o herramientas básicas para realizar su trabajo, mientras el porcentaje restante señalaron lo contrario.
30. La mayoría de los colaboradores no se sienten parte importante del Ministerio de Salud, sin embargo un porcentaje mínimo indicó lo contrario.
31. La mayor parte de los colaboradores indicaron que en el área de trabajo no existe fortaleza alguna, seguidamente un porcentaje representativo

señalaron lo contrario y los colaboradores restantes que existe una buena relación entre los compañeros

32. Dentro de las debilidades que indicaron los colaboradores encuestados, la que presentó mayor frecuencia fue la falta de toma de decisiones, seguida por la desmotivación existente en el Área. Además las debilidades que presentaron menor frecuencia fueron la coordinación nula, poco liderazgo por parte de la jefatura y el manejo de conflictos.

33. Una cantidad considerable de los colaboradores encuestados indicaron que el clima laboral del Área es muy malo, seguidamente con un número similar de colaboradores señalaron que es malo y por último una cantidad mínima dijeron que el clima del Área es bueno.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En función de los resultados obtenidos durante la presente investigación, seguidamente se detallan una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio.

Al respecto, debe indicarse que las preguntas enumeradas del 1 al 4 corresponden a datos generales con el fin de conocer mayores detalles de la muestra en estudio.

### **5.2.1 Variable 1. Comunicación**

Pregunta 5: La jefatura debería de aprovechar que sus colaboradores coinciden en la importancia de la comunicación, para poder potenciarla dentro del área, ya que de esta forma se evitan conflictos, se generan acciones de mejorar, se promueven mejores relaciones interpersonales y a su vez todo lo mencionado

anteriormente impacta directamente al desempeño laboral de los colaboradores.

Pregunta 6: Definir en forma conjunta (jefaturas y colaboradores) los canales de comunicación formal a utilizar dentro del área.

Pregunta 7: Establecer la comunicación dentro del área en dos vías tanto la ascendente como la descendente, lo cual permite fortalecer la comunicación y la coordinación dentro del área. Siendo esta una oportunidad de mejora a nivel jefatura-colaborador.

Pregunta 8: Definir ante el grupo los roles de la jefatura formal del área, de manera que conozcan a quién y en qué circunstancias deben dirigirse para asuntos propios de los procesos de trabajo o administrativos.

Pregunta 9 y 10: Promover espacios de comunicación entre jefaturas y los colaboradores, que permitan el intercambio de ideas, propuestas y sugerencias que fortalezcan la coordinación dentro del área. Además los colaboradores deben concientizarse sobre la responsabilidad que tiene de mantener canales efectivos de comunicación entre el grupo de trabajo y las jefaturas.

Pregunta 11: Aprovechar los espacios de comunicación, en donde los colaboradores pueden manifestar sus inquietudes, comentarios y sugerencias sobre mejoras a la gestión.

Preguntas enumeradas de la 12 a la 15: Que el Área permita y mantenga una línea de comunicación abierta por medio de sesiones mensuales, para lograr la comunicación en ambas direcciones lo que permite que se genere una

adecuada realimentación y confianza entre las jefaturas y colaboradores del área.

Pregunta 16 y 17: Abrir canales de comunicación entre colaboradores y jefaturas, permitiendo el intercambio de ideas de manera quincenal. Lo cual permite mejorar las relaciones, compartir puntos de vista, fomentar el respeto y la participación. Dichos aspectos son importantes para mantener un clima laboral adecuado.

Pregunta 18: Desarrollar un procedimiento con los colaboradores con el cual se puedan dar a conocer los comunicados que emiten las altas direcciones de manera oportuna para evitar algún tipo de conflicto por desconocimiento de los mismos.

### **5.2.2 Variable 2. Liderazgo**

Pregunta 19: Es conveniente realizar análisis a las jefaturas para valorar que sean enviados a cursos o capacitaciones que coadyuven a mejorar sus capacidades de liderazgo y a generar ambientes de armonía en su trabajo y buena comunicación con sus colaboradores y público en general.

Pregunta 20: Que las jefaturas monitoreen en forma permanente el entorno laboral, lo que permite garantizar el desarrollo y mantenimiento de un ambiente laboral saludable y equilibrado.

Pregunta 21: Es necesario que las jefaturas se propongan a mejorar los índices de confianza del área, por medio del desarrollo de las siguientes cualidades: seguridad a la hora de dirigir a los colaboradores y al momento de tomar decisiones.

Lo anterior con el fin de motivar a los colaboradores.

Pregunta 22: Promover espacios de realimentación con las jefaturas que permitan el intercambio de ideas, propuestas y sugerencias.

Pregunta 23: Es necesario que dentro del Área se equilibren el enfoque de procesos y tareas así como el enfoque orientado a las relaciones humanas, ya que dicho equilibrio permite una mejora de la gestión integral del Área.

### **5.2.3 Variable 3. Resolución de conflictos**

Pregunta 24: Organizar actividades de integración grupal o desarrollo humano, con el tema de resolución de conflictos con el fin de incrementar habilidades para prevenir, atender y resolver conflictos en tiempo y forma.

Pregunta 25 y 26: Establecer de manera conjunta entre las jefaturas y los colaboradores un protocolo de Reglas de Convivencia que garanticen el respeto, la cordialidad, el buen trato y demás actitudes que contribuyan con el desarrollo y mantenimiento de un entorno laboral saludable que impacte en el desarrollo personal y en el de la Institución.

Pregunta 27: Mantener relaciones sanas con los jefes de las jefaturas para que estos puedan influir de manera positiva al momento en que la jefatura tome decisiones en los conflictos que se presentan.

Pregunta 28: De acuerdo a la necesidad que los colaboradores señalaron en cuanto al mal manejo de conflictos, se debe fortalecer las relaciones laborales, en lo que se refiere a motivación grupal, implementar actividades recreativas, promover mayor libertad de expresión y procurar el mejoramiento de la

comunicación y el buen trato. Lo anterior con el fin de prevenir la generación de conflictos entre los colaboradores.

#### **5.2.4 Variable 4. Propuesta.**

Pregunta 29: Dotar de herramientas de uso constante y darles el mantenimiento necesario para realizar eficientemente las labores diarias del Área, que agilicen una respuesta oportuna ante los clientes internos y externos.

Pregunta 30: Promover espacios individuales de realimentación por medio de sesiones mensuales con el fin de detectar las causas que originan un bajo sentido de pertenencia hacia la institución. Además la jefatura debe de promover la visión sistémica a sus colaboradores, donde puedan comprender la visión de "nosotros", partiendo del escenario que un acontecimiento en una de las partes del sistema afecta directa o indirectamente al todo.

Pregunta 31: Incentivar a la Jefatura a formar espacios de consulta con los colaboradores sobre las condiciones laborales del área, de manera que se pueden expresar abiertamente sus opiniones sobre cómo pueden ayudar a mejorar el área integrándolos emocional y mentalmente, partiendo del área como un todo.

Pregunta 32: Es necesario que las jefaturas y los jefes de las jefaturas se reúnan semanalmente para elaborar planes de contingencia por si alguna decisión tomada no sale como lo esperaban, ya que malas decisiones afectan directamente en la motivación de los empleados.

Pregunta 33: Se recomienda a la jefatura, efectuar estudios periódicos acerca del clima laboral en los colaboradores del área. Con el fin de detectar fallas y generar acciones de mejoras.

## **CAPÍTULO VI: Propuesta**

## **6.1 INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, relacionados con el Clima Organizacional del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Nivel Central, se concluye que efectivamente existen situaciones cotidianas, que se caracterizan por repercutir en el desempeño de los colaboradores, por lo que se demuestra que la administración debe tomar, de manera oportuna, las acciones correctivas con el fin de disminuir y contribuir al mejoramiento del clima organizacional de los colaboradores que participaron en el estudio.

En virtud de lo expuesto, seguidamente se detalla una propuesta de acciones a desarrollar por parte de la Institución, que permitan solventar la mayoría de disconformidades expuestas en el estudio realizado, partiendo que la mayor beneficiada será la administración al contar con funcionarios motivados, que se sienten a gusto en su lugar de trabajo, hechos que inciden directamente en su productividad y desempeño y por lo tanto, en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales de una forma plena.

La propuesta tiene como objetivo desarrollar de forma resumida, las principales necesidades detectadas, el responsable de subsanarlas, además, se incluye la programación de las capacitaciones que permitirán la aplicación de las mismas.

Se pretende que la programación de las actividades de capacitación, mejoren, las habilidades y destrezas de los funcionarios en la ejecución de sus labores, su ambiente laboral, relación entre compañeros y su jefatura, mejorando los

rasgos de líder de este último, así como otros aspectos que se verán impactados de forma positiva.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Esta propuesta es para darle a conocer a la jefatura y a los colaboradores del Área de Registro, Control Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Nivel Central, los aspectos en los cuales se requiere mejorar y qué metodología emplear para fortalecer la situación actual.

Con esto, se logrará modificar el clima organizacional, con lo cual se contribuirá a un cambio en el estilo de liderazgo, una mejora en la comunicación y al buen manejo de los conflictos dentro de dicha área.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejora del Clima Organizacional del Área de Registro, Control Y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Nivel Central, que ayude a la disminución de los factores que repercuten en el estilo de liderazgo actual, a una mejora de la comunicación y a un buen manejo de conflictos con el fin de lograr un adecuado desempeño laboral.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un plan y un cronograma de capacitaciones externas que contenga temas relacionados a los estilo de liderazgo, trabajo en equipo y negociación, con el fin de modificar el estilo de liderazgo liberal (laissez-faire) que se implementa actualmente en la Institución.

- Elaborar un plan de reuniones mensual entre la jefatura y los colaboradores, para que se comuniquen claramente problemas, situaciones de la empresa y consultas que surjan con respecto a los procesos.
- Brindar capacitaciones internas, de manera que los trabajadores puedan mejorar su conocimiento en pro de su desempeño laboral.

#### **6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA**

##### **6.4.1 Alcances**

- ✓ La propuesta se basa en las necesidades detectadas, así como en las recomendaciones brindadas por los colaboradores.
- ✓ Mediante diversas capacitaciones, la jefatura y los colaboradores adquirirán conocimientos y estrategias de mejora, con el fin de que sean aplicadas.
- ✓ Con la implementación de reuniones mensuales, se dará a conocer la situación actual de la empresa, el desarrollo de políticas o normas, se aclararán dudas y se llevarán a cabo aspectos de mejora.
- ✓ Se mejorará la motivación por medio de capacitaciones internas que permitan un mejor desempeño laboral y el desarrollo profesional dentro de la organización.

##### **6.4.2 Limitaciones**

- ✓ Poca participación por parte de los colaboradores a las capacitaciones previamente programadas.

- ✓ Limitaciones en cuanto a la autorización por parte de la jefatura para la asistencia a las capacitaciones.
- ✓ Poca disponibilidad para llevar a cabo las reuniones mensuales.
- ✓ Poca anuencia a efectuar capacitaciones internas para el conocimiento de otras funciones dentro del área.
- ✓ La presencia de situaciones de emergencia institucionales que amerite el desplazamiento de funcionarios a otras Regiones o Áreas Rectoras de Salud distribuidas en todo el territorio nacional.

## **6.5. DEBILIDADES DE CAPACITACIONES**

Los procesos de capacitación son fundamentales en todas las organizaciones, debido a que se adquieren conocimientos, nuevos aprendizajes y se desarrollan habilidades y competencias que fomentan un mejor desempeño laboral, permitiendo a la vez el logro de objetivos individuales y colectivos.

Por lo que, es importante conocer las fortalezas y debilidades del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud, Nivel Central, de manera que se programen capacitaciones para cada una de las variables que requieren de una mejora inmediata y que sean acordes a las necesidades de cada uno de los colaboradores.

Una vez analizadas las debilidades de capacitación de los colaboradores, se determinaron que los temas más relevantes son:

- ✓ Estilo de liderazgo.

- ✓ Manejo de conflictos.
- ✓ Comunicación
- ✓ Capacitaciones internas sobre las funciones, tareas y procesos que se llevan a cabo en los diferentes cargos que existen dentro del Área.

Una vez analizadas las debilidades de capacitación de los colaboradores del Área, se determinaron que los temas más relevantes son:

### Ilustración 11 Variables de Análisis



Fuente: Elaboración propia

## 6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A continuación se describe la propuesta de capacitación, la cual consiste en dos etapas, la primera una serie de capacitaciones internas facilitadas por la Unidad de Progreso Humano y la segunda un plan de reuniones el cual estará a cargo de la jefatura y los colaboradores del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera del Ministerio de Salud:

- **Capacitaciones Internas:** los capacitadores serán colaboradores de la Unidad de Progreso Humano del Ministerio de Salud, en donde se trabajará en manera conjunta con el Área para la realización de talleres que pretenden abarcar los siguientes temas: liderazgo, manejo de conflictos, motivación y comunicación.

Es importante mencionar que es necesario que se dé una adecuada coordinación con los tiempos de los colaboradores y la realización de los talleres a razón de que es indispensable que en los mismos se trabajen con todos los colaboradores del Área.

Sin embargo, dichas actividades deben de ser programadas con un máximo de 90 min de duración debido a que el Área debe continuar con sus labores diarias.

Se seleccionó este tipo de actividades para la mejora del clima del Área, debido a que los recursos para capacitaciones en la organización son limitados. Por lo que se aprovechó la colaboración de la Unidad de Progreso Humano para realizar las actividades, con recursos materiales propios del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera (sala de reuniones, vídeo beam, computadoras).

- **Plan de Reuniones:** los capacitadores serán colaboradores del Ministerio de Salud, específicamente del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera con su respectiva jefatura, en donde se programarán sesiones mensuales en donde se pretende fortalecer la comunicación y trabajo en equipo.

Seguidamente se describirán con detalle los programas de capacitaciones internas y el plan de reuniones para los colaboradores de Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera:

## 6.7 CAPACITACIONES INTERNAS

**Cuadro 6 Capacitación de Liderazgo**

NOMBRE	LIDERAZGO
OBJETIVOS	Conocer fundamentos importantes del liderazgo, estilo de liderazgo y cualidades del liderazgo
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es Liderazgo?</li> <li>• Tipos de Liderazgo</li> <li>• Importancia del Liderazgo</li> </ul>
PARTICIPANTES	Todo el personal del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera
DURACIÓN	90 min
PROGRAMACIÓN	Trimestral
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeo Beam</li> <li>• Computadora</li> <li>• Papel periódico</li> <li>• Refrigerio pequeño</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El propósito de la capacitación está orientada en dos grandes líneas, las cuales consisten en:

- La acción dirigida a la jefatura consiste en que esta identifique el estilo de liderazgo que ejerce en el Área y las consecuencias tanto positivas como negativas que dicho estilo genera sobre la calidad de los resultados y en general sobre el clima organizacional.
- Que los colaboradores del Área logren identificar su estilo de trabajo y las consecuencias que éste genera en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.

**Cuadro 7 Capacitación Comunicación Organizacional**

NOMBRE	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
OBJETIVOS	Dotar de nuevos conocimientos de herramientas y tácticas a los colaboradores del Área, para realizar la comunicación organizacional con los clientes internos y externos de forma efectiva y eficiente
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de la Comunicación Organizacional: Definición:</li> <li>Tipos de comunicación: Vertical y Horizontal</li> <li>• Comunicación externa e interna.</li> <li>• Métodos y perspectivas de la comunicación organizacional.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Todo el personal del Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.
DURACIÓN	90 min
PROGRAMACIÓN	Trimestral
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeo Beam</li> <li>• Computadora</li> <li>• Papel periódico</li> <li>• Refrigerio pequeño</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El propósito de la capacitación es que los colaboradores valoren la importancia de la comunicación en el Área como eje relevante para la gestión, así como lograr comprender que el proceso de comunicación es integral y estratégico.

Por lo que es necesario que los colaboradores y la jefatura evalúen las herramientas de comunicación en el Área para mejorar la gestión interna y externa.

### Cuadro 8 Capacitación Manejo de Conflictos

NOMBRE	MANEJO DE CONFLICTOS
OBJETIVOS	Lograr prever y manejar conflictos en el Área, por medio de la negociación.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Conflicto</li> <li>• Origen de los Conflictos</li> <li>• Tipos de Conflictos</li> <li>• Herramientas exitosas de negociación.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Todo el personal del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera
DURACIÓN	90 min
PROGRAMACIÓN	Trimestral
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeo Beam</li> <li>• Computadora</li> <li>• Papel periódico</li> <li>• Refrigerio pequeño</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de las acciones relacionadas al manejo de conflictos es dotar a los colaboradores y las jefaturas de herramientas para realizar negociaciones exitosas, desarrollando habilidades que permitan el cumplimiento de objetivos y a la vez que se mantenga un ambiente adecuado en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera.

Por lo que es necesario que primero se identifiquen el origen y los tipos de conflictos más comunes en el Área, así como los métodos actuales que se aplican para solucionarlos. Y segundo, que los colaboradores y la jefatura propongan herramientas de negociación para el logro de acuerdos y la resolución de diferencias

### Cuadro 9 Capacitación Motivación

NOMBRE	Motivación (sentido de pertenencia)
OBJETIVOS	Identificar los elementos que intervienen en el proceso de motivación.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición: Sentido de Pertenencia</li> <li>• Las necesidades que motivan al ser humano.</li> <li>• Seguridad y Autoestima.</li> <li>• Satisfacción Interna y Externa.</li> <li>• Satisfacción laboral.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Todo el personal del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera
DURACIÓN	90 min
PROGRAMACIÓN	Trimestral
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeo Beam</li> <li>• Computadora</li> <li>• Papel periódico</li> <li>• Refrigerio pequeño</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al fomento del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera es de vital importancia debido a que es necesario que ellos se sientan a gusto en su trabajo para generar arraigo a la organización.

Por lo que las actividades por realizar pretenden una mayor integración entre los colaboradores y la jefatura así como el sentirse orgullosos de ser parte de la organización y concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo.

Con las capacitaciones externas se pretenden que se dé un proceso de aprendizaje continuo, por lo que dichas actividades previamente descritas tendrán una programación trimestral. Así como con su respectivo seguimiento y control de las actividades y acuerdos para ver si el programa de capacitación está cumpliendo con el objetivo propuesto.

## **6.8. “REUNIONES MENSUALES”**

Según los resultados obtenidos del análisis de clima organización en el Área de Registro, Control y Ejecución de la Gestión Financiera, una de las variables que posee la necesidad de generar acciones de mejora es la comunicación, la cual se trabajará por medio de sesiones mensuales, las mismas serán agendadas por la jefatura y tendrán una duración de 60 minutos.

Una de las ventajas de dicha sesiones, es que no se necesita un presupuesto para realizarlas, lo cual es beneficioso debido a lo limitado que es el recurso al ser una institución pública. Por lo que se trabajará con los recursos existentes.

De la misma manera otra ventaja de las sesiones, es que no demandan mayor tiempo en trasladarse algún sitio fuera de las instalaciones, debido a que el Área posee una sala de reuniones.

Además, se propone una campaña informativa para fortalecer las relaciones humanas dentro del Área, la jefatura debe de implementar un boletín informativo (vía correo electrónico) sobre los valores institucionales y las buenas prácticas.

Asimismo, en las sesiones mensuales se desarrollarán una serie de temas los cuales serán expuestos por los colaboradores y la jefatura con el fin de mejorar la comunicación.

### Cuadro 10 Estructura de Plan de Reuniones Mensuales

Es recomendable que para la ejecución del Plan de Reuniones Mensuales, se realice primero la capacitación de comunicación organizacional dirigido por la Unidad de Progreso Humano del Ministerio de Salud debido a que en la misma se desarrollarán las bases teóricas.

Por lo que una vez realizado dicha capacitación se dará inicio al siguiente plan de reuniones:

Objetivos de las reuniones mensuales	Contenidos/ Temas	Dirigido por	Detalle
Fortalecer la comunicación del Área a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza entre los colaboradores y la jefatura.	Puertas abiertas	Colaboradores/ Jefatura	El jefe del Área posee la responsabilidad de hacer sentir a su equipo de trabajo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de los colaboradores. Por lo que las sesiones mensuales permitirán dicha interacción con el fin de establecer un espacio de intercambio.
Informar a los compañeros en qué consiste mi proceso y la manera en cómo se realiza	Mi proceso.	1. Recepción de Factura (30 min)	Cada uno de los responsables de los diferentes procesos del Área expondrá de manera general en qué consiste y cómo realiza sus actividades.
		2. Visado. (30 min)	Es necesario que se realice la distribución de las exposiciones en las sesiones mensuales siguiendo el flujo del proceso.

		3. Realiza boleta de pago (30 min)	Dicha actividad es de vital importancia debido a que se fortalece la comunicación del Área, así como una posible orientación ante una eventual consulta de un cliente interno y externo.
		4. Jefatura da visto bueno (30 min)	
Mantener informados a los colaboradores y a la jefatura sobre el avance o acontecimientos de cada uno de los procesos del Área.	Avances obtenidos en los diferentes procesos que se llevan en el Área	Colaboradores	Se informará al Área sobre los principales acontecimientos y avances de cada uno de los procesos. Con el fin de conocer y generar realimentación.

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. En G. Bohlander. México: Thomson Learning.
- Dessier, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson .
- Harold Koontz Heinz Weihrich y Mark Cannice. (2012). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial*. En H. W. Harold Koontz. México: McGrawHill.
- Mondy, R. Wayne. (2010). *Administración de Recursos Humanos*.
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones .
- Sampieri, C. H. (2010). *Metodología de Investigación*. México: McGrawHill.

### Revistas Electrónicas

- Hospitales de Costa Rica. (2016). *Reseña Histórica de las Instituciones del Sector Salud. Hospitales de Costa Rica*, 12-15. Recuperado en <http://www.binasss.sa.cr/revistas/hospitales/art84>

### Documentos Electrónicos

- Araya, E. A. (15-17 de abril de 2010). *cientec.or.cr*. Obtenido de Construyendo gráficos estadísticos con ayuda de Microsoft Excel: <http://www.cientec.or.cr/matematica/2010/ponenciasVI-VII/Graficos-Aguilar-Zamora.pdf>
- Castro, A. d. (2013). *Comunicación Organizacioanl Técnicas y Estrategias*. Obtenido de [https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional+pdf&ots=ecsDVTy3KY&sig=vAK7gLXaROIGtKRsl867oy7eFRQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20pdf&f=true](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional+pdf&ots=ecsDVTy3KY&sig=vAK7gLXaROIGtKRsl867oy7eFRQ&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20pdf&f=true)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico . (22 de abril de 2013). *Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas*. Obtenido de

<http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>

- Chiang Vega , M., Martín Rodrigo , M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado en: [https://books.google.co.cr/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Gamboa, G. G. (Julio de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones: <http://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- MIDEPLAN. (2016). *Consejos Nacionales Sectoriales*. Obtenido de <http://www.mideplan.go.cr/snp/organos/consejos-nacionales-sectoriales>
- Ministerio de Salud, P. d. (8 de junio de 2016). Reforma al Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud. *La Gaceta*, pág. <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/1555a3c509eaf8dc?projector=1>.
- Molina, M. T. (17 de Noviembre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestión del Clima Organizacional: <http://www.gestiopolis.com/gestion-del-clima-organizacional/>
- Peralta, R. (2012 ). *Gestiopolis* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez, A. M. (junio de 2013). *Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización*. Obtenido de Revista Cubana de Salud Pública SciELO : [scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)
- PGR. (10 de Mayo de 2016). *Sistema Costarricense de Información Jurídica* . Recuperado el 2016 , de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&strTipM=TC)
- PGR. (s.f.). *Ley Orgánica del Ministerio de Salud* . Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8204&nValor3=96263&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8204&nValor3=96263&strTipM=TC)
- Valbuena , M., Morillo , R., Montiel , M., & Hernández , J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Ciencias de la Educación*, 270-276.

Vecchio, M. S. (2010). *Gestión de la Comunicación en la Organización: Identidad e Imagen Corporativa*. Obtenido de [http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez\\_m.pdf](http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf)

# ANEXOS



- d.  16 a 20 años
  - e.  21 años o más
4. Puesto desempeñado
- a.  Secretaria
  - b.  (...) Oficinista
  - c.  Técnico
  - d.  Profesional

## I. COMUNICACIÓN

5. ¿Cree usted que la comunicación es factor importante en el desempeño de sus actividades dentro del Área?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza?

a)  Reuniones

b)  Correo electrónico

c)  Oficios

d)  Conversación cara a cara

e)  Otro. Especifique:

\_\_\_\_\_

7. Según los tipos de comunicación vertical ¿cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en el Área?

a.  Ascendente (Fluye desde los subordinados hacia la jefatura).

b.  Descendente (Fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores)

c. ( ) Otro. Especifique:

---

**Comunicación Ascendente**

8. ¿Conoce los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores?

a) ( ) Sí

b) ( ) No

Por qué: \_\_\_\_\_

9. ¿Respetas los niveles jerárquicos a la hora de transmitir un mensaje a sus superiores?

a) ( ) Sí

b) ( ) No

Por qué: \_\_\_\_\_

10. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados a su trabajo?

a) ( ) Sí

b) ( ) No

Por qué: \_\_\_\_\_

11. ¿Le comunica a su jefatura sobre acontecimientos o conflictos que se presentan en el desarrollo de su labor diaria?

a) ( ) Sí

b) ( ) No

Por qué: \_\_\_\_\_

**Comunicación Descendente**

12. ¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre los asuntos relacionados al desarrollo de sus tareas?

a) ( ) Sí

b) ( ) No

Por qué: \_\_\_\_\_

13. ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?

a) ( ) Sí

b) ( ) No

14. ¿Las instrucciones que recibe de su jefatura son claras?

- a)  Sí
- b)  No

Por qué: \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción)

- a)  Precisas (de acatamiento individual)
- b)  Verbales
- c)  Generales (de acatamiento general)
- d)  Escritas
- e)  Otra especifique: \_\_\_\_\_

16. ¿Muestra interés su jefatura a la hora de escuchar sus comentarios, preguntas, sugerencias u observaciones?

- a)  Sí
- b)  No

Por qué: \_\_\_\_\_

17. ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el Área?

- a)  Sí
- b)  No

Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_

18. ¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?

- a)  Sí
- b)  No

## II. LIDERAZGO

19. ¿En su lugar de trabajo el jefe le permite a usted formar parte activa en la toma de decisiones?

- a)  Sí
- b)  No

20. ¿El jefe inmediato atiende las situaciones que se presentan cotidianamente en el trabajo?

- a)  Sí
- b)  No

21. ¿Usted tiene confianza en su jefe para exponerle sus dificultades laborales?

- a)  Sí
- b)  No

22. ¿Su jefatura inmediata y usted conversan sobre la forma de cómo están realizando sus tareas (retroalimentación)?

- a)  Sí
- b)  No

23. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata:

- a.  Autocrático (Centraliza la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones y limita la participación).
- b.  Democrático (Involucra a todo el personal, delega autoridad y brinda retroalimentación).
- c.  Liberal (Da libertad total para la toma de decisiones, termina el trabajo de cualquier manera que considere adecuado).
- d.  Coercitivo (Utiliza penas y castigos, impone normas y reglamentos, exige obediencia rígida)

### III. Conflictos

24. ¿Su jefatura inmediata resuelve oportunamente las situaciones conflictivas que se presentan?

- a)  Sí
- b)  No

Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_

25. ¿Su jefatura inmediata resuelve en conjunto con los colaboradores involucrados las situaciones conflictivas que se presentan?

- a) ( ) Sí
- b) ( ) No

Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_

26. ¿Su jefatura inmediata actúa de forma asertiva con los colaboradores involucrados en la resolución de conflictos?

- a) ( ) Sí
- b) ( ) No

Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_

27. ¿La jefatura se su jefe inmediato escucha a las partes involucradas en un conflicto antes de tomar una decisión?

- a) ( ) Sí
- b) ( ) No

Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_

28. ¿Sus superiores manejan adecuadamente las situaciones que pueden ocasionar conflictos entre el Área y las demás unidades con las que se tiene relación directa o indirecta?

- a) ( ) Sí
- b) ( ) No

Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_

Propuesta

29. ¿Cuenta con el equipo o herramientas básicas para realizar su trabajo?

Explique su respuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

30. ¿Se siente parte importante del Ministerio de Salud?

Explique su respuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

31. Anote dos Fortalezas o aspectos que **le gustan** del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

32. Anote dos Debilidades o aspectos que **no le gustan** del clima laboral del Área de Registro Control y Ejecución de la Gestión Financiera

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33. ¿Cuál es su opinión con respecto al clima laboral del Área?

- a) Pésimo
- b) Muy malo
- c) Malo
- d) Bueno
- e) Muy bueno
- f) Excelente

**Muchas Gracias!**