

Universidad Hispanoamericana Sede Heredia

**Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos**

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

**Análisis del Clima Organizacional que se presentan en
la Municipalidad de San Isidro de Heredia durante el
segundo semestre del año 2017.**

Cindy Cordero Chaves

Tutora:

M.Sc. Susana Araya Zamora

Heredia, Costa Rica

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 23 de abril del 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Cindy Cordero Chaves**, cédula de identidad número 1-1286-0878 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del Clima Organizacional que se presentan en la Municipalidad de San Isidro de Heredia durante el segundo semestre del año 2017"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

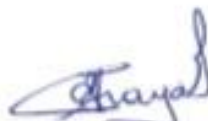
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	8
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	98

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 APROBACIÓN LECTOR

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE Heredia

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Cindy Cordero Chaves** céd 1-1286-0878, titulada "**Análisis del Clima Organizacional que se presentan en la Municipalidad de San Isidro de Heredia durante el segundo semestre del año 2017.**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 8 de Mayo de 2018.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

15 de mayo de 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia

Estimados señores:

La estudiante Cindy Cordero Chaves, cédula de identidad número 112860878 presentó a revisión su trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, titulado "Análisis del Clima Organizacional que se presenta en la Municipalidad de San Isidro de Heredia durante el segundo semestre del año 2017"

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, por tanto desde el punto de vista filológico el trabajo cumple con los requisitos necesarios para su presentación. Cabe aclarar que se respeta el estilo de la estudiante.

Atentamente


Faustina Chang Murillo

Cédula 4 095 462

Filóloga

Código Colegio profesional 1807

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Cindy Cordero Chaves, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 112860878 egresado de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido 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 que se presentan en la Municipalidad de San Isidro de Heredia durante el segundo semestre del año 2017", 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 San José, a los 21 días del mes de Abril del año dos mil dieciocho.


Firma del estudiante
Cédula 112860878

DEDICATORIA

Esta obra está dedicada principal y primeramente a Dios, que me ha dado la oportunidad de vivir el día a día; poder abrir mis ojos y respirar, además de haber tenido un altibajo en mi salud física, me ha dado la fortaleza para poder sobre llevar este pequeño obstáculo y mantenerme firme durante la investigación, por bendecirme permitiendo mantener a toda mi familia cerca.

También dedico este trabajo a mis padres y hermana que siempre me brindan su apoyo incondicional, sin importar las circunstancias que sucedan alrededor.

AGRADECIMIENTOS

Agradecerle primeramente a Dios, por todas las bendiciones que me brinda todos los días, la capacidad de poder moverme, realizar mi trabajo, la familia que me ha brindado, y no puedo olvidar, la salud que poseo, que me permite levantarme y hacer las cosas sin dificultad alguna.

A continuación le agradezco enormemente a mi señor padre Manuel Cordero S, que me ha brindado siempre su apoyo incondicional desde que nací, gracias a él y su gran empeño que da con cada trabajo que hace, ha logrado que a mi hermana, madre y a mí nunca nos falte nada, y a pesar de todo, sigue siendo un apoyo, un hombre no me ha negado ninguna ayuda con la universidad hasta la actualidad. Por otro lado tengo a mi señora madre María Elena Chaves Chaves, una excelente mujer que me ha levantado tantas veces que siento desfallecer, además de ser una persona que siempre tiene una inalcanzable confianza en mí, conoce mis debilidades y fortalezas y con base en ello, logra darme las palabras correctas para continuar sin importar la prueba tan dura que pueda tener. Seguidamente, se encuentra mi hermana menor Catalina Cordero Chaves, a pesar de tener nuestras diferencias, es una persona que no me abandona y se mantiene a mi lado, sin importar cuantas veces discutimos, sé que cuento con ella para lo que sea.

Por último, agradecer a la Alcadesa Ana Lidieth Hernández González, que me dio la oportunidad de realizar la presente investigación en la Municipalidad de San Isidro de Heredia.

TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	2
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
TABLA DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE CUADROS	15
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	16
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	18
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I	21
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	22
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	24
1.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	24
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	25
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	26
1.6.1 ALCANCES	26
1.6.2 LIMITACIONES.....	26
1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR	26
1.6.4 DELIMITACION ESPACIAL.....	26

1.6.5	DELIMITACION TEMPORAL	27
1.7	OBJETO DE ESTUDIO.....	27
1.7.1	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
CAPÍTULO II		28
2.1	MARCO SITUACIONAL	29
2.1.1	RESEÑA HISTORICA.....	29
2.1.2	MISIÓN	31
2.1.3	VISIÓN	31
2.1.4	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	31
2.1.5	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	32
2.1.6	VALORES.....	34
2.1.7	ORGANIGRAMA.....	36
IMÁGENES DE LA INSTITUCIÓN Y DE OTRAS ORGANIZACIONES QUE PERTENECEN A LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO DE HEREDIA		37
2.2	MARCO TEORICO.....	39
2.2.1	ADMINISTRACIÓN	39
2.2.1.1	HABILIDADES TECNICAS:.....	40
2.2.1.2	HABILIDADES HUMANAS:.....	40
2.2.1.3	HABILIDADES CONCEPTUALES:.....	40
2.2.2	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	41
2.2.2.1	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	42
2.2.2.2	PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	42
2.2.2.2.1	RECLUTAMIENTO	43
2.2.2.2.2	SELECCIÓN	43
2.2.2.2.3	CAPACITACION	44
2.2.2.2.4	EVALUACION DE DESEMPEÑO	44
2.2.2.2.5	SALARIOS	44

2.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
2.2.4 COMUNICACIÓN.....	46
2.2.4.1 HORIZONTAL:.....	46
2.2.4.2 VERTICAL:.....	46
2.2.4.3 FORMAL:.....	46
2.2.4.4 INFORMAL.....	46
2.2.5 LIDERAZGO.....	47
2.2.5.1 AUTOCRATICO:.....	47
2.2.5.2 DEMOCRATICO:.....	47
2.2.5.3 LIBERAL:.....	47
2.2.6 MOTIVACION.....	49
2.2.6.1 TEORÍA DE MASLOW.....	49
2.2.6.2 TEORÍA DE HERZBERG.....	50
2.2.6.3 TEORÍA ERG DE ALDERFER.....	51
2.2.6.4 CICLO MOTIVACIONAL.....	51
CAPÍTULO III.....	53
3.1 DEFINICION DEL ENFOQUE Y METODOS DE INVESTIGACION UTILIZADOS.....	54
3.1.1 DEFINICION DEL ENFOQUE.....	54
3.1.1.2 CUANTITATIVO.....	54
3.1.1.3 CUALITATIVO.....	54
3.1.1.4 MIXTO.....	55
3.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.1.2.1 DESCRIPTIVO.....	56
3.1.2.2 EXPLORATORIO.....	57
3.1-3 SUJETOS, POBLACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	58
3.1.3.1 SUJETOS.....	58
3.1.3.2 POBLACIÓN.....	58

3.1.3.2.1 MUESTRA.....	58
3.1.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
3.1.3.3.1 PRIMARIAS	59
3.1.3.3.2 SECUNDARIAS	59
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	59
3.4.1 CUESTIONARIO	59
CAPÍTULO IV	61
4.1 ANALISIS DE DATOS.....	62
CAPÍTULO V	123
5.1 CONCLUSIONES	124
5.2 RECOMENDACIONES	131
CAPÍTULO VI	142
6.1 INTRODUCCIÓN	143
6.2 JUSTIFICACIÓN.....	143
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	143
6.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	143
6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	144
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	144
6.4.1 ALCANCES	144
6.4.2 LIMITACIONES.....	144
6.5 PROPUESTA	145
6.5.1 SALARIO EMOCIONAL.....	145
6.5.1.1 DÍA DEL CUMPLEAÑOS LIBRE	145
6.5.1.2 TARJETA DE CUMPLEAÑOS	147
6.5.1.3 ARREGLOS COMESTIBLES O FLORALES.....	148
6.5.1.4 ESPACIOS DE DISTRACCION.....	151
6.5.2 MEJORA DE LIDERAZGO	152

6.5.3 IMPLEMENTAR REUNIONES MENSUALES CON EL EQUIPO DE TRABAJO.....	153
BIBLIOGRAFIA.....	156
ANEXOS	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género.....	62
Tabla 2: Edad.....	64
Tabla 3: Tiempo de Antigüedad en la Municipalidad.....	65
Tabla 4: Comunicación con los Compañeros le Motiva.....	69
Tabla 5: Buenas Relaciones entre Colegas.....	71
Tabla 6: Relación con el Jefe.....	72
Tabla 7: Comunicación del Jefe con Respecto al Desempeño Laboral.....	74
Tabla 8: Comunicar las Funciones con Amabilidad y Claridad.....	76
Tabla 9: Calificación de la Comunicación.....	77
Tabla 10: Adquisición de Nuevos Conocimientos.....	79
Tabla 11: Comunica Cambios Laborales y Enseñanza de Nuevas Funciones.....	81
Tabla 12: Estilos de Liderazgo.....	83
Tabla 13: Aportar Ideas y Exigir el Cumplimiento de las Labores.....	85
Tabla 14: Jefe Autoritario.....	86
Tabla 15: Comportamiento Bajo Presión.....	87
Tabla 16: Sentimiento Emocional y Profesional.....	88
Tabla 17: Compromiso y Responsabilidad.....	89
Tabla 18: Descripción del Ambiente Laboral.....	90
Tabla 19: Situaciones que Presenta el Jefe.....	92
Tabla 20: Promueve los Buenos Resultados.....	94
Tabla 21: Trato por Igual.....	96
Tabla 22: Participación de Todo el Equipo en Toma de Decisiones.....	98
Tabla 23: Poder a Cargo del Grupo y No del Jefe.....	100

Tabla 24: Motivación al Realizar las Funciones.....	102
Tabla 25: Relación con los Compañeros.....	104
Tabla 26: Satisfacción por Cumplir Funciones.....	106
Tabla 27: Crecimiento a Nivel Profesional.....	108
Tabla 28: Seguridad Laboral.....	110
Tabla 29: Condiciones Laborales.....	112
Tabla 30: Reconocimiento de Logros y Buen Desempeño.....	114
Tabla 31: Relación de Amistad con Compañeros de Trabajo.....	116
Tabla 32: Brinda Ayuda.....	118
Tabla 33: Cumple con el Horario de Comidas.....	120
Tabla 34: Pide Ayuda ante un Problema Laboral o personal.....	121
Tabla 35: Presupuesto Arreglo Flores por Persona.....	149
Tabla 36: Presupuesto Arreglo Comestible por Persona.....	150

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Necesidades Teoría ERG Alderfer	51
Cuadro 2: Población de la Municipalidad de San Isidro de Heredia.....	58
Cuadro 3: Departamentos Investigados	67
Cuadro 4: Calendario 2018-2019	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género.....	62
Gráfico 2: Edad.....	64
Gráfico 3: Tiempo de Antigüedad en la Municipalidad.....	65
Gráfico 4: Comunicación con los Compañeros le Motiva.....	69
Gráfico 5: Buenas Relaciones entre Colegas.....	71
Gráfico 6: Relación con el Jefe.....	72
Gráfico 7: Comunicación del Jefe con Respecto al Desempeño Laboral.....	74
Gráfico 8: Comunicar las Funciones con Amabilidad y Claridad.....	76
Gráfico 9: Calificación de la Comunicación.....	77
Gráfico 10: Adquisición de Nuevos Conocimientos.....	79
Gráfico 11: Comunica Cambios Laborales y Enseñanza de Nuevas Funciones.....	81
Gráfico 12: Estilos de Liderazgo.....	83
Gráfico 13: Aportar Ideas y Exigir el Cumplimiento de las Labores.....	85
Gráfico 14: Jefe Autoritario.....	86
Gráfico 15: Comportamiento Bajo Presión.....	87
Gráfico 16: Sentimiento Emocional y Profesional.....	88
Gráfico 17: Compromiso y Responsabilidad.....	89
Gráfico 18: Descripción del Ambiente Laboral.....	90
Gráfico 19: Situaciones que Presenta el Jefe.....	92
Gráfico 20: Promueve los Buenos Resultados.....	94
Gráfico 21: Trato por Igual.....	96
Gráfico 22: Participación de Todo el Equipo en Toma de Decisiones.....	98
Gráfico 23: Poder a Cargo del Grupo y No del Jefe.....	100

Gráfico 24: Motivación al Realizar las Funciones.....	102
Gráfico 25: Relación con los Compañeros.....	104
Gráfico 26: Satisfacción por Cumplir Funciones.....	106
Gráfico 27: Crecimiento a Nivel Profesional.....	108
Gráfico 28: Seguridad Laboral.....	110
Gráfico 29: Condiciones Laborales.....	112
Gráfico 30: Reconocimiento de Logros y Buen Desempeño.....	114
Gráfico 31: Relación de Amistad con Compañeros de Trabajo.....	116
Gráfico 32: Brinda Ayuda.....	118
Gráfico 33: Cumple con el Horario de Comidas.....	120
Gráfico 34: Pide Ayuda ante un Problema Laboral o personal.....	121

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa cantón de San Isidro de Heredia.....	30
Ilustración 2: Organigrama Municipal	36
Ilustración 16: Edificio Municipal.....	37
Ilustración 17: Plantel Municipal	37
Ilustración 18: Escuela de Música	38
Ilustración 19: CECUDI.....	38
Ilustración 3: Habilidades Administrativas	39
Ilustración 4: Habilidades.....	41
Ilustración 5: Pasos de reclutamiento y selección	43
Ilustración 6: Tipos de Liderazgo, Chiavenato.....	47
Ilustración 7: Estilos Liderazgo	48
Ilustración 8: Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	50
Ilustración 9: Ciclo Motivacional	52
Ilustración 10: Enfoques de la Investigación	55
Ilustración 11: Ejemplo Tarjeta de Cumpleaños	147
Ilustración 12: Ejemplo de Arreglos Comestibles	148
Ilustración 13: Ejemplo Arreglo Floral Pequeño	149
Ilustración 14: Cotización Gollo San Isidro de Heredia	151

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se pretende estudiar el clima organizacional que envuelve a los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia. Es vital que toda organización tenga conocimiento acerca del entorno que le rodea, se considera de suma importancia mantener el ambiente organizacional en equilibrio y constante estudio, ya que anteriormente no se ha llevado a cabo, tal exploración.

En este trabajo se podrá detallar seis capítulos, que describen cada paso a llevar en la investigación:

Capítulo I: Este capítulo presenta los antecedentes históricos de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

Capítulo II: Se presenta el Marco Contextual el cual incluye el marco situacional y el marco conceptual que contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

Capítulo III: Se encuentra el Marco Metodológico donde se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información y finalmente el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos; en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: En este capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas y las recomendaciones brindadas con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

Capítulo VI: Como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar el Clima Organizacional de la Municipalidad de San Isidro de Heredia.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En nuestro país existen grupos u organizaciones que trabajan para el bienestar de las comunidades, las cuales son identificadas como gobiernos locales y nombradas como Municipalidades. Estas instituciones existen con el propósito de velar por la seguridad y beneficio de los habitantes de cada cantón y sus respectivos distritos, mejorando vías públicas, limpieza de la comunidad y alrededores, motivando a las personas a formar parte de actividades de interés nacional, promoviendo valores y solidaridad con otros miembros del cantón; aportando mejoras en la calidad de servicios públicos y oportunidades de superación para los miembros de la comunidad al ofrecer nuevos puestos de trabajo, al momento de ingresar una nueva empresa al pueblo.

De lo anterior se pueden destacar los Concejos de Distrito, también conocidos como los pequeños gobiernos locales, citado textualmente del ARTICULO 54 del Código Municipal Comentado, Ley N° 7794, marzo 2013 página 77: *“Los Concejos de Distrito serán los órganos encargados de vigilar la actividad municipal y colaborar en los distritos de las respectivas municipalidades. Existirán tantos Concejos de Distrito como distritos posea el cantón correspondiente”*

Cada Concejo de Distrito se encarga de canalizar las necesidades e intereses de cada uno de ellos, presentando proyectos específicos al Concejo Municipal con el fin de que se propongan personas beneficiadas a becas de estudio, bonos de vivienda y alimentación, la ejecución de obras publicas correspondientes a su distrito, solucionar toda queja o denuncia que sea de

conocimiento ilegal dando el seguimiento y resolución correspondiente. La proposición de utilizar los recursos económicos y recomendaciones con respecto a los permisos para fiestas patronales y patentes, además de tomar en cuenta a la población en la toma de decisiones de cada distrito.

Los Concejos Municipales están integrados por regidores, determinados por la ley (Sindico y suplente de cada Concejo de Distrito), junto con el Alcalde y su suplente, ambos elegidos por medio de elección popular. Su función es administrar los intereses y servicios del cantón según lo dispuesto en el Artículo 169 de la Constitución Política. Por su parte el Concejo Municipal toma las decisiones correspondientes y el Alcalde las ejecuta.

Así mismo el Concejo Municipal cuenta con atribuciones que destacan su gran labor dentro de la comunidad, mencionando algunas del ARTÍCULO 13:

- *“Fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio, conforme al programa de gobierno inscrito por el alcalde municipal para el período por el cual fue elegido y mediante la participación de los vecinos”*
- *“Resolver los recursos que deba conocer de acuerdo con ese código”*
- *“Crear las comisiones especiales y las comisiones permanentes asignarles funciones”*

(Recopilación Código Municipal Comentado, Ley N° 7794, marzo 2013, páginas 20, 21, 23)

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El estudio del clima organizacional representa factor vital para la Municipalidad de San Isidro de Heredia, al no contar con un estudio previo, no se cuenta con un dato preliminar acerca del ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores de dicha institución.

1.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

Hoy en día el término Clima Organizacional se considera de suma importancia, puesto que va de la mano con la motivación, el estado de ánimo que se desenvuelve en las organizaciones, pueden afectar positiva o negativamente el rendimiento y la relación entre los trabajadores de un mismo departamento o departamentos.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cabe considerar que el clima organizacional es fundamental para mantener un ambiente laboral agradable, para llevar a cabo la misión y visión de objetivos, según lo expuesto anteriormente surge la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta el Clima Organizacional el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia en el segundo semestre del 2017?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar el Clima Organizacional que se presenta en la Municipalidad de San Isidro de Heredia, durante el segundo semestre del año 2017.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los tipos de comunicación presentes dentro de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, desde el punto de vista de la comunicación horizontal, vertical, formal e informal
- Identificar el tipo de liderazgo presente por parte de las jefaturas de la Municipalidad de San Isidro de Heredia tomando como referencia los tipos de liderazgo liberal, autocrático, democrático, participativo, coercitivo.
- Analizar el tipo de motivación que tienen los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia a la hora de realizar sus tareas según las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer.
- Elaborar una propuesta que ayude a la Municipalidad de San Isidro de Heredia a mejorar el clima organizacional en temas de liderazgo, comunicación y motivación.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 ALCANCES

Elaborar una propuesta para crear un clima organizacional más sano en la organización entre el personal de la Municipalidad de San Isidro de Heredia.

1.6.2 LIMITACIONES

El atraso que se tuvo para la aplicación del instrumento debido a que algunos de los funcionarios se encontraban en vacaciones, incapacitados o fuera de la oficina.

1.6.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR

La investigación busca determinar cómo es el clima organizacional de la Municipalidad de San Isidro de Heredia tomando en cuenta factores como, liderazgo, comunicación y motivación.

1.6.4 DELIMITACION ESPACIAL

La investigación se llevará a cabo en la Municipalidad de San Isidro de Heredia.

1.6.5 DELIMITACION TEMPORAL

Se tomará el segundo semestre del año 2017 para llevar a cabo el estudio.

1.7 OBJETO DE ESTUDIO

Mediante la investigación se busca conocer y analizar el Clima Organizacional de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, además cómo afecta o beneficia el desarrollo de las funciones de los colaboradores y el entorno dentro de la institución.

1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el Clima Organizacional el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia en el segundo semestre del 2017?

CAPÍTULO II
MARCO CONTEXTUAL

2.1 MARCO SITUACIONAL

2.1.1 RESEÑA HISTORICA

El Cantón de San Isidro de Heredia, tuvo su origen en los movimientos de colonización, derivados de la migración desde San José hacia el oeste, norte y noroeste de la ciudad capital. Estos movimientos se tradujeron en los asentamientos de Santo Domingo, San Pablo y San Rafael, de donde a su vez salieron los colonos que denunciaron tierras vacantes desde comienzos del Siglo XIX.

Ya en 1848, San Isidro es citado como parte del Cantón Central de Heredia y a lo largo del Siglo XIX, se consolida San Isidro como el centro de población, con la construcción de la plaza, la ermita, la escuela y demás edificios públicos, destacándose en este siglo la construcción del principal edificio del Cantón, la Iglesia Católica, de estilo gótico.

San Isidro es el cantón número 6 de la provincia de Heredia. Forma parte de la Gran Área Metropolitana. Se encuentra ubicado 8 km al este de la ciudad de Heredia. Limita al norte con los cantones de Vázquez de Coronado y Moravia, al oeste con Moravia, al sur con Santo Domingo y al este con San Rafael y San Pablo.

Fue fundado el 13 de julio de 1905. Su cabecera es San Isidro de Heredia.

Está conformado por cuatro distritos (San Isidro, San José, Concepción y San Francisco), los cuales se describen a continuación:

- San Isidro (Ciudad), tiene una elevación de 1.360 msnm; está compuesto por los poblados: Aguacate, Barrio Socorro, La Cooperativa, Quebradas (parte), Santa Cruz, Barrio San Bosco y San Francisco.

- San José (San Josecito) (Villa), con una elevación 1.330 msnm, se compone de los barrios: Santa Cruz y Santa Elena. Y los poblados: Huacalillos, Yerbabuena, El Rialengo, La Riata.
- Concepción (Villa), tiene una elevación de 1.390 msnm, compuesto por los poblados: Alhajas, Calle Caricias, Chilillal.
- San Francisco (La Saca): Límites: al norte con el cantón de San Rafael, al este con el distrito de San Isidro. Al sur con el cantón de Santo Domingo. Al oeste con el cantón de San Pablo, compuesto por los poblados: San Francisco (cabecera), Calle Aguacate, Quebradas, Rinconada, y Viento Fresco.

Ilustración 1: Mapa cantón de San Isidro de Heredia



2.1.2 MISIÓN

Somos una Municipalidad que administra los intereses de la Comunidad, presta servicios cantonales y desarrolla proyectos de obra pública en beneficio de los habitantes del Cantón de San Isidro de Heredia; mediante la ejecución de procesos eficientes, eficaces y efectivos; utilizando herramientas tecnológicas adecuadas, con el apoyo del personal calificado con base en las competencias requeridas, con el propósito fundamental de garantizar una mejor calidad de vida y desarrollo social, con transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas.

2.1.3 VISIÓN

Ser una Municipalidad modelo en la prestación de servicios y ejecución de obras públicas, que cumple con las expectativas del entorno mejorando la calidad de vida de los habitantes del Cantón, comprometida con un uso racional de los recursos naturales y con el medio ambiente.

2.1.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Planificar, ejecutar y promover a través de sus órganos competentes, el conjunto de acciones necesarias, orientadas al logro de los propósitos misionales, teniendo como perspectiva alcanzar la visión institucional.
- Administrar racionalmente las rentas y tributos municipales, priorizando los gastos en forma participativa, transparente y pública, generando actividades

y proyectos y obras enmarcados en el presupuesto institucional y planes operativos.

- Exigirá así mismo, una intervención y vigilancia decidida para preservar, promover y mantener un equilibrio con el ambiente ecológico, procurando un desarrollo sustentable y de acción decidida para garantizar la seguridad de las personas y de los bienes públicos y privados, así como los recursos naturales dentro de una cultura en democracia, paz y solidaridad.
- La Municipalidad se obliga a desarrollar todas sus acciones en función a una mejor calidad de vida de la población del Cantón de San Isidro, para ello deberá realizar una gestión planificada con la participación de las organizaciones vecinales, estimulando e institucionalizando la participación ciudadana en la gestión municipal, dando opción al ejercicio de libre iniciativa individual y colectiva, en función a los Planes de Desarrollo Local.
- El Recursos Humano y el intangible que ello representa se convierte en pilar fundamental de la gestión de los procesos administrativos de la institución por lo tanto se deberá trabajar en un esquema de administración que potencie integralmente el desarrollo del personal de la Municipalidad.

2.1.5 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- La estrategia de desarrollo Municipal debe estar basada en el planeamiento de mediano y corto plazo y debe necesariamente responder a los planes integrales participativos de desarrollo local a mediano y largo plazo, con miras a lograr un equilibrio eficaz con los recursos financieros disponibles para satisfacer las necesidades de la población de manera sostenida y

asegurando el desarrollo sustentable de la jurisdicción, en concordancia con las directrices emanadas de la Contraloría General de la República, mediante Resolución L-1-2009-CO-DFOE.

- La organización de la Municipalidad deberá responder a una cultura institucional sustentada en valores y decidida a la búsqueda de la excelencia así como la calidad para lograr que el gobierno local sea eficaz en la satisfacción continua de las necesidades de la población para lograr su bienestar integral y deberá permitir que las acciones municipales se adapten de manera previsor a los cambios constantes de la cultura y de la sociedad; esto exige que las autoridades y funcionarios de la Municipalidad tomen decisiones oportunas para adecuar la gestión a los cambios del entorno.
- La organización de la Municipalidad sólo deberá crecer cuando se justifique una real necesidad de incrementar la producción de bienes y servicios a la comunidad, y siempre y cuando este asegurado el financiamiento de los gastos correspondientes al corto y mediano plazo.
- La producción de los bienes y servicios municipales que se ofrecen a la comunidad, deberán realizarse bajo el principio de innovación y cambio constante, para reducir la burocracia y los costos, aumentando la productividad y la calidad de la oferta, para disminuir la brecha frente a la demanda por la satisfacción de las necesidades de la población, en concordancia con las políticas de ecología y medio ambiente.
- El uso de las tecnologías de la información y la comunicación se entenderá como la fuerza impulsora para acompañar la ejecución de todos los

procesos administrativos institucionales, de suerte que se potencien los más altos estándares de calidad en la prestación de servicios.

2.1.6 VALORES

La organización de la Municipalidad de San Isidro, en el ejercicio de sus funciones y competencias considera como valores los siguientes:

- **El bien común.-** Las Autoridades y el personal de la Municipalidad, tienen como la más alta prioridad de sus acciones lograr el bienestar permanente de la población y de todos los actores del entorno del Cantón de San Isidro.
- **La honestidad.-** Las Autoridades y el personal de la Municipalidad realizaran sus acciones con honestidad y coherencia; generando legitimidad y confianza en relación con la población de la ciudad.
- **La cooperación.-** La Municipalidad sustenta su accionar en la valiosa individualidad de sus autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores, valorando aún más el esfuerzo cooperativo para el logro de sus fines y objetivos.
- **La responsabilidad.-** Las Autoridades y el personal de la Municipalidad tienen la autoridad necesaria para realizar su trabajo y cumplir con sus funciones en beneficio de la comunidad, en respuesta a los componentes de la Misión Institucional, en concordancia con los valores pero cada uno debe responder por sus actos y asumir la responsabilidad que corresponda de acuerdo con su competencia en la organización municipal.
- **Transparencia.-** Las Autoridades y el personal de la Municipalidad, realizan su acción utilizando las mejores prácticas con el uso de herramientas de

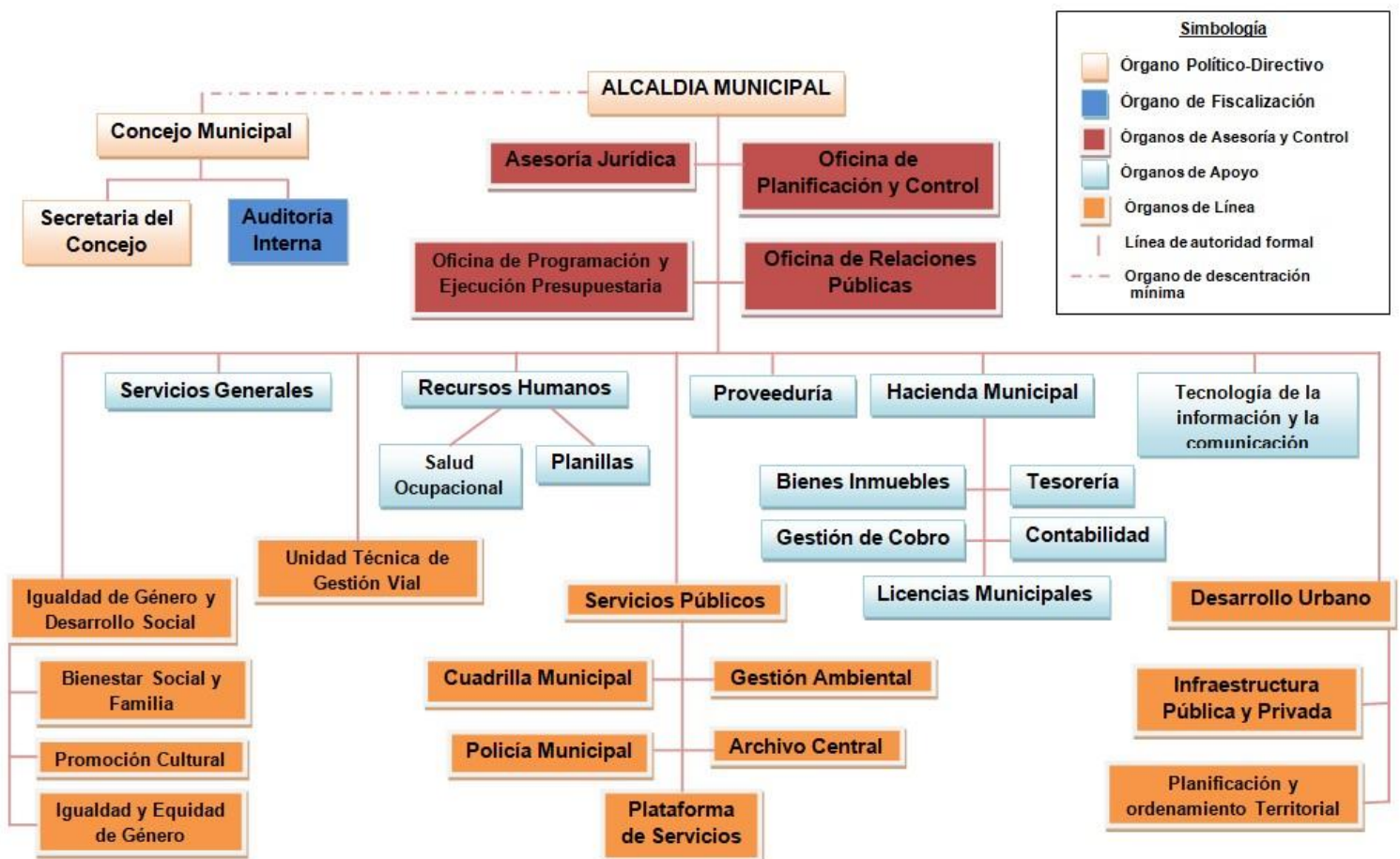
planificación, administración, de gestión y control; a fin de lograr un uso racional y transparente de los recursos municipales, obligándose a dar cuenta a la población del resultado de su gestión utilizado para ello prioritariamente las redes sociales.

- **La Excelencia en el Trabajo.**- El personal de la Municipalidad desarrolla sus acciones con miras al logro de la excelencia en la calidad del servicio en la búsqueda de los más altos estándares de eficiencia, eficacia y efectividad, a los vecinos de la ciudad.
- **Comunicación.** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.
- **Flexibilidad:** Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.
- **Iniciativa:** Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica una preferencia a actuar de forma dinámica de acuerdo con sus funciones.
- **Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común. Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Supone facilidad para la relación

interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

2.1.7 ORGANIGRAMA

Ilustración 2: Organigrama Municipal



Fuente: Elaboración Propia. Información tomada del Manual de Organización y funciones, versión 04, Julio 2017.

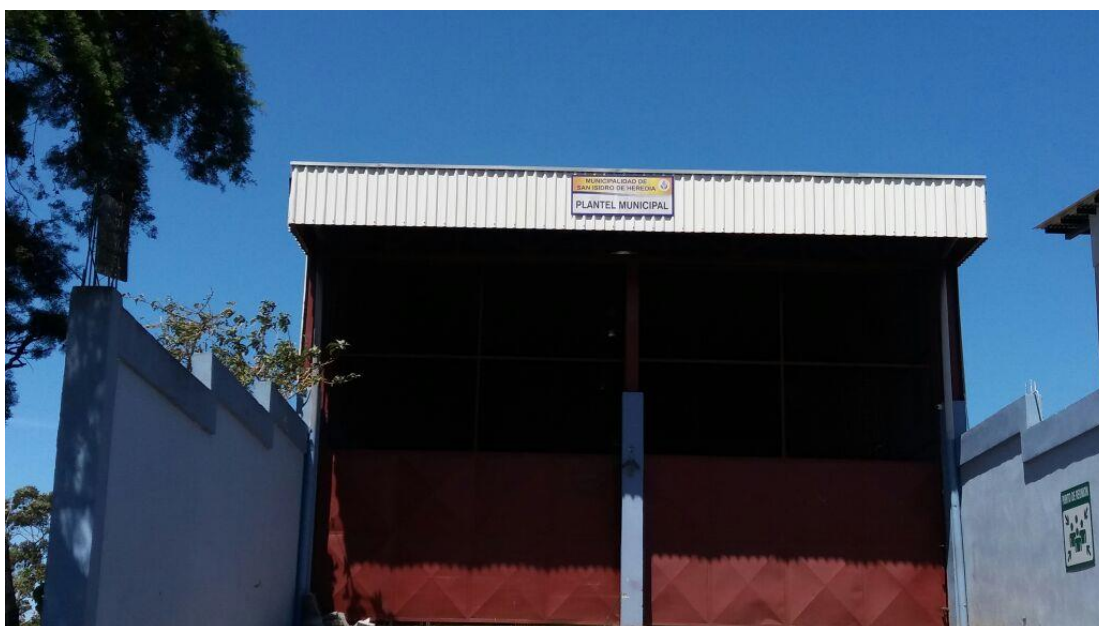
IMÁGENES DE LA INSTITUCIÓN Y DE OTRAS ORGANIZACIONES QUE PERTENECEN A LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO DE HEREDIA

Ilustración 3: Edificio Municipal



Fuente: Imagen propia del edificio Municipal San Isidro de Heredia, 2018.

Ilustración 4: Plantel Municipal



Fuente: Imagen propia del Plantel Municipal San Isidro de Heredia, 2018.

Ilustración 5: Escuela de Música



Fuente: Imagen propia de la Escuela de Música San Isidro de Heredia, 2018.

Ilustración 6: CECUDI



Fuente: Imagen propia del CECUDI San Isidro de Heredia, 2018.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 ADMINISTRACIÓN

Idalberto Chiavenato menciona en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, año 2014, 8va edición, parte I, página 1; definiendo la administración como: “La dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda: la planeación, organización (estructura), dirección, y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización.”

El autor destaca la administración como la dirección racional, dicho en otras palabras: la administración se encarga de orientar a las distintas organizaciones hacia el camino correcto, donde logran cumplir con sus objetivos, metas y mantenerse latente dentro del mercado.

Además cabe mencionar que el autor Chiavenato menciona en su libro 3 habilidades que todo buen administrador debe poseer para cumplir con su labor en la organización:

Ilustración 7: Habilidades Administrativas

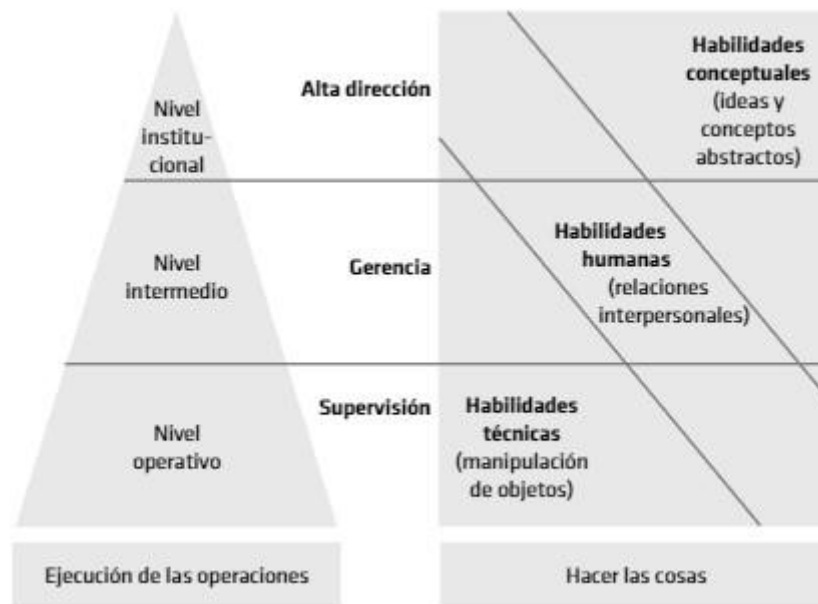


Fuente: Elaboración Propia. Información tomada del libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Idalberto Chiavenato, año 2014, 8va edición, parte I, capítulo 1, página 2.

2.2.1.1 HABILIDADES TECNICAS: Consisten en usar conocimientos, métodos, técnicas y equipos para la realización de tareas por medio de la experiencia profesional. Están relacionadas con el hacer y con el trabajo, y con cosas estáticas e inertes como procesos materiales u objetos físicos

2.2.1.2 HABILIDADES HUMANAS: Describen a la competitividad y el discernimiento para trabajar con personas en equipo. Están relacionados con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar, motivar, coordina, dirigir y resolver conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo, y la participación y el compromiso de las personas.

2.2.1.3 HABILIDADES CONCEPTUALES: Se refieren a la capacidad para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionados con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas. Representan las capacidades cognitivas que permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y encontrar oportunidades donde nadie lo ha hecho.

Ilustración 8: Habilidades

Fuente: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Idalberto Chiavenato, año 2014, 8va edición, parte I, capítulo 1, página 2.

2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Conocer la importancia de la administración de los recursos humanos es vital para encaminar por buen camino a la empresa a fin de cumplir con metas y objetivos, además de conocer los procesos que este departamento tiene como funciones esenciales para elegir a futuros trabajadores y que cumplan con los requisitos establecidos.

El autor Dessler, G. en su libro "Administración de recursos humanos" año 2015, 14a. ed, Pearson Educación. Página 32, menciona lo siguiente:

"El proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad."

2.2.2.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las funciones que desempeñan los administradores van más allá que delegar funciones, diferentes autores dividen en otros puntos adicionales a los que conocemos comúnmente, así como lo hizo Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. (14a. ed.) Pearson Educación. Página 32, en:

- Organización. Asignar una tarea específica a cada subalterno, establecer departamentos, delegar funciones en los subalternos, determinar canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los subalternos.
- Dotación de personal. Determinar qué tipo de personal se debería contratar; reclutar a posibles trabajadores, seleccionarlos, capacitarlos y desarrollarlos; establecer normas de desempeño para ellos, evaluar su desempeño, asesorarlos y remunerarlos.
- Dirección. Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subalternos.
- Control. Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias.

2.2.2.2 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Como se menciona anteriormente, el proceso de recursos humanos cumple varias funciones principales a la hora de seleccionar nuevo personal, según la necesidad de la empresa. Los aspectos a recalcar para llevar a cabo este proceso se divide en:

2.2.2.2.1 RECLUTAMIENTO

El autor Dessler,G., Varela,R. en su libro “Administración de recursos humanos” año 2017, 6a. ed, Pearson Educación. Página 71, detalla el reclutamiento como:

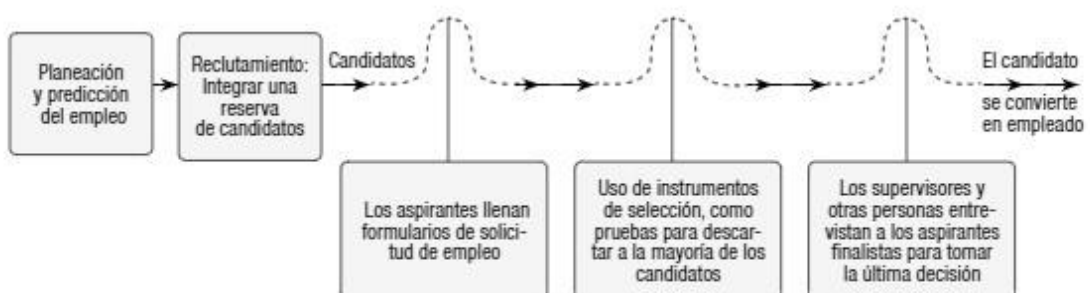
“El análisis de puestos de trabajo define las obligaciones y los requisitos para cada puesto dentro de la organización. El siguiente paso consiste en decidir cuáles de esos puestos se deben cubrir, y reclutar y seleccionar a quienes los cubrirán.”

2.2.2.2.2 SELECCIÓN

Además el autor Dessler menciona en su libro “Administración de recursos humanos”, página 100 que:

“El objetivo de la selección de empleados es lograr un ajuste entre el individuo y el puesto, lo cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias (CHCC) que se requieren para realizar el trabajo (según un análisis del puesto) con los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias del aspirante.”

Ilustración 9: Pasos de reclutamiento y selección



El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pruebas que permitirán seleccionar al mejor candidato para el puesto de trabajo.

Fuente: Dessler,G., Varela,R. (2017).Administración de recursos humanos.(6a. ed.) Pearson Educación. Página 72

2.2.2.2.3 CAPACITACION

Cabe destacar que en nuestros días los empleados deben mantener conocimientos nuevos y actuales, la capacitación juega un rol muy importante, el autor Dessler describe la capacitación como:

“Proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.”

Dessler,G., Varela,R. (2017).Administración de recursos humanos.(6a. ed.) Pearson Educación. Página 154.

2.2.2.2.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Se puede definir como:

“Desarrollar, evaluar y administrar, por lo menos, cuatro herramientas de evaluación del desempeño.”

Dessler,G., Varela,R. (2017).Administración de recursos humanos.(6a. ed.) Pearson Educación. Página 189.

El autor brinda una simple y corta definición a lo que se refiere el proceso de evaluar el desempeño del personal.

2.2.2.2.5 SALARIOS

El autor Chiavenato,I. en su libro “Introducción a la teoría general de la administración” 2014, 8a. ed, McGraw-Hill Interamericana. Página 86, comenta que los salarios son una fuente de motivación aparte de ser un derecho que el

trabajador ejerce a cambio de su tiempo y disposición, lo hace de la siguiente manera:

“El comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa estrecha teoría.”

2.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El termino clima organizacional se entiende como el entorno que se crea entorno a los trabajadores, el autor Chaivenato incluye en su libro “Administración de recursos humanos” año 2017, 10a. ed. McGraw-Hill Interamericana. Página 49, la siguiente definición:

“El concepto de motivación —nivel individual— conduce al de clima organizacional —nivel de la organización—. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

Está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes.”

2.2.4 COMUNICACIÓN

“Es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social. La comunicación requiere de un código para formular un mensaje y enviarlo en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), por medio de un canal (aire, cables, papel) a un receptor que decodifica e interpreta su significado.”

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. (8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 94.

2.2.4.1 HORIZONTAL: “Información entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar.” Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. (14va. ed.) McGraw-Hill Interamericana.

2.2.4.2 VERTICAL: “Fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.” Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. (14va. ed.) McGraw-Hill Interamericana.

2.2.4.3 FORMAL: “Siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama.”

<http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T527-4-1.pdf>

2.2.4.4 INFORMAL: “surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales”

<http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T527-4-1.pdf>

2.2.5 LIDERAZGO

Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, lidera.

Chiavenato menciona en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, parte IV, capítulo 6, página 92. Se mencionan 3 tipos de liderazgo que se aplica comúnmente en las empresas:

Ilustración 10: Tipos de Liderazgo, Chiavenato



Fuente: Elaboración Propia. Información tomada del libro *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, Idalberto Chiavenato, año 2014, 8va edición, parte IV, capítulo 6, página 92.

2.2.5.1 AUTOCRÁTICO: “el líder centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo.”

2.2.5.2 DEMOCRÁTICO: “el líder conduce y orienta el grupo, y también incentiva la participación democrática de las personas.”

2.2.5.3 LIBERAL: “el líder delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno.”

Ilustración 11: Estilos Liderazgo

Autocrático	Democrático	Liberal (<i>Laissez-Faire</i>)
El líder impone las directrices sin participación del grupo.	Las directrices son discutidas y elegidas por el grupo, con el estímulo y la ayuda del líder.	Existe plena libertad para tomar decisiones tanto del grupo como de los individuos, con una participación mínima del líder.
El líder determina las medidas para ejecutar las tareas, de una en una, conforme se necesiten y de forma imprevisible para el grupo.	El grupo esboza las medidas para lograr los objetivos a la vez que pide el consentimiento del líder, el cual sugiere varias opciones para que el grupo escoja. Surgen nuevas perspectivas con las discusiones en torno a las tareas.	La participación del líder es limitada, sólo proporciona diversos recursos al grupo, y aclara que podría proporcionar información si se la solicitan.
El líder determina la tarea que debe ejecutar cada uno y las asigna a él o a sus compañeros.	La división de tareas queda a criterio del grupo y cada miembro escoge libremente a sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la selección de colegas queda completamente a cargo del grupo, sin participación alguna del líder.
El líder es dominante y "personal" en los elogios y críticas al trabajo de cada miembro.	El líder procura integrarse psicológicamente al grupo. Es objetivo y se limita a los hechos cuando hace críticas y elogios.	El líder no evalúa al grupo ni controla los acontecimientos y sólo comenta las actividades cuando le preguntan.

Fuente: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Idalberto Chiavenato, año 2014, 8va edición, parte IV, capítulo 6, página 92.

2.2.5.4 COERCITIVO: "Se orienta al logro, lo más importante para él son los resultados. Es enérgico y le encanta dirigir. Su lema es «haz lo que te digo». Posee el carácter ideal para remontar una situación de crisis y encauzar a empleados problemáticos, pero genera un clima muy negativo." Goleman Daniel. Clasificación de Estilos de Liderazgo. http://www.laboris.net/static/em_rrhh_liderazgo.aspx.

2.2.5.5 PARTICIPATIVO: "consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo." Koontz Harold, Wehrich Heinz, Cannice Mark (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (14va. ed.) Mc Graw-Hill Interamericana, pág. 417

2.2.6 MOTIVACION

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (según Lewin, equilibrio de fuerzas psicológicas) hasta que un estímulo lo rompe y crea una necesidad. Esta provoca un estado de tensión que sustituye al estado previo de equilibrio. La tensión conduce a un comportamiento o acción para satisfacer la necesidad. Cuando está satisfecha, el organismo regresa a su estado de equilibrio inicial, hasta que surge otro estímulo. Toda satisfacción representa una liberación o descarga de tensión.”

2.2.6.1 TEORÍA DE MASLOW

Por otra parte se encuentra la teoría motivacional de Abraham Maslow nombrándolo de la siguiente manera:

“Jerarquía de las necesidades Jerarquía de las cinco necesidades de Abraham Maslow: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; conforme se satisfacen las de un tipo, se vuelven dominantes las del siguiente.”

P.,S. (2017).Comportamiento organizacional.(17a. ed.) Pearson Educación. Página IFC210.

2.2.6.1.1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.

2.2.6.1.2. De seguridad. Abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

2.2.6.1.3. Sociales/de pertenencia. Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.

2.2.6.1.4. De estima. Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

2.2.6.1.5. De autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización.

Ilustración 12: Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Fuente: P.,S. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17a. ed.) Pearson Educación. Página IFC210.

2.2.6.2 TEORÍA DE HERZBERG

Frederick Herzberg crea una nueva teoría de la motivación basándose en dos factores, según el autor Robbin P.,S. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17a. ed.) Pearson Educación. Página IFC211.

“Teoría de los dos factores Relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. También se le llama teoría de la motivación e higiene.”

2.2.6.3 TEORÍA ERG DE ALDERFER

Los conocimientos adquiridos durante la época de estudios en distintos cursos, nos enseña que el señor Clayton Alderfer crea una nueva teoría motivacional, la cual se baso en las teorías anteriores de Maslow y Herzberg. Lo que el autor Zacarías Torres Hernández menciona en su libro “Teoría General de la Administración”, año 2014 (2da. ed.), Editorial Patria, pág. 165, hace referencia a esta teoría de la siguiente manera:

“Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERG”

Cuadro 1: Necesidades Teoría ERG Alderfer

EXISTENCIA:	Se ocupa en satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material.
NECESIDADES	Necesidades que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes, estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas.
CRECIMIENTO	Un deseo de desarrollo personal, estas necesidades incluyen el componente de la categoría de estima de Maslow.

Fuente: Elaboración propia. Tomado del libro “Torres Hernández, Zacarías (2014). Teoría General de la Administración (2da. ed.), Editorial Patria pág. 165.

2.2.6.4 CICLO MOTIVACIONAL

En su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Chiavenato describe el ciclo motivacional de la siguiente manera:

“El comportamiento es producto de la motivación, esta es la tensión persistente que lleva a la persona a alguna forma de comportamiento con el propósito de

satisfacer una o más necesidades. De ahí el concepto del ciclo de la motivación.

Ilustración 13: Ciclo Motivacional



Fuente: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Idalberto Chiavenato, año 2014, 8va edición, parte IV, capítulo 6, página 88

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DEFINICION DEL ENFOQUE Y METODOS DE INVESTIGACION UTILIZADOS

3.1.1 DEFINICION DEL ENFOQUE

3.1.1.2 CUANTITATIVO

En palabras propias se puede considerar al enfoque cuantitativo, al método estadístico, donde obtenemos datos numéricos para la investigación.

Este enfoque lo podemos definir como: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.”, según lo cita el autor *Roberto Hernández Sampieri, (2014) .Metodología de la investigación. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 4.*

3.1.1.3 CUALITATIVO

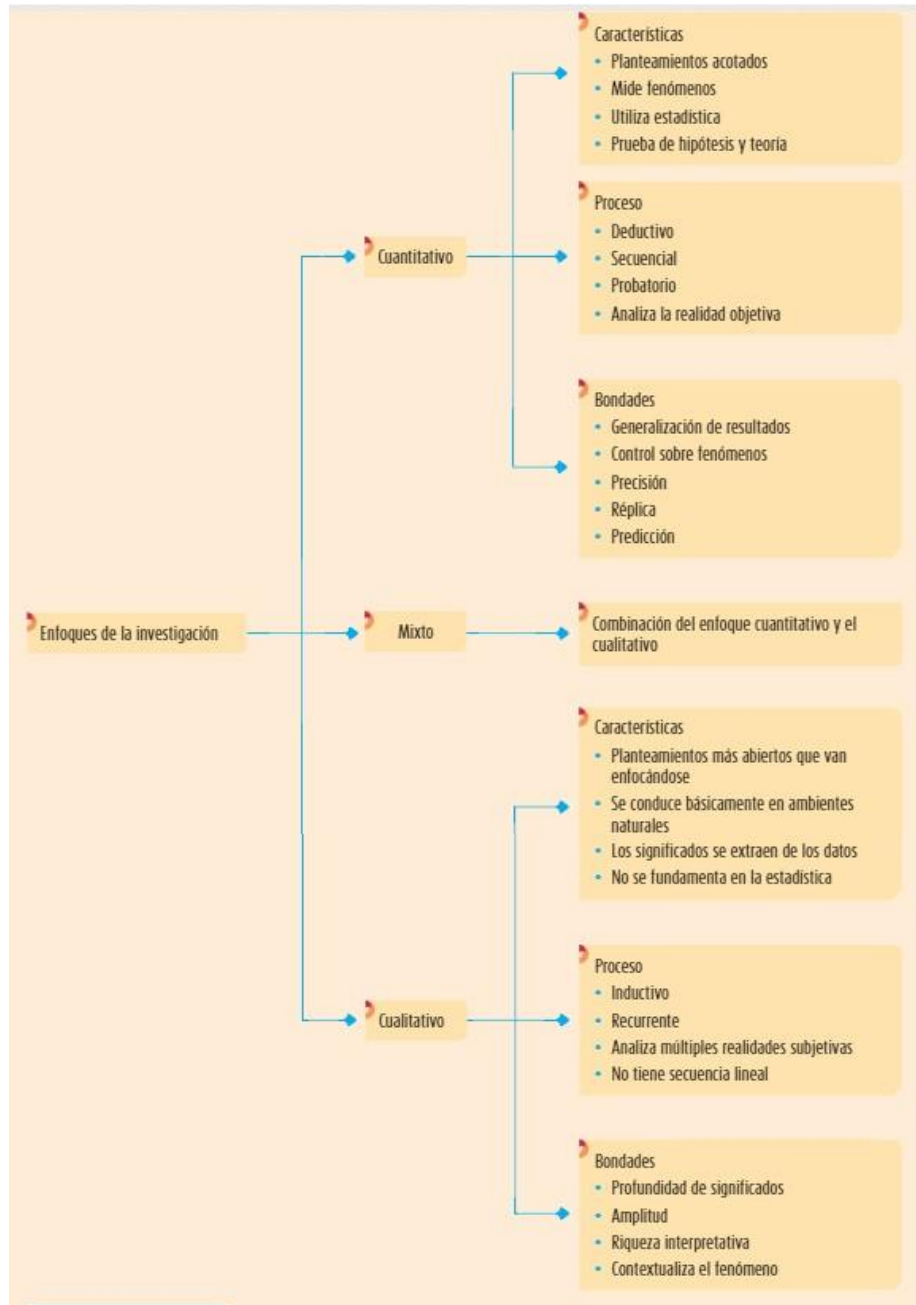
Según el autor Roberto Hernández, en su libro .Metodología de la investigación. 2014 (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 7, nos brinda la siguiente definición:

“El enfoque cualitativo, utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.”

3.1.1.4 MIXTO

El autor explica el enfoque mixto en la siguiente imagen:

Ilustración 14: Enfoques de la Investigación



Fuente: "Hernández,R. (2014).Metodología de la investigación.(6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 3."

Para esta investigación el enfoque aplicado es el cualitativo porque se cuenta con las percepciones de los colaboradores por medio de las preguntas abiertas y con resultados numéricos.

3.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.2.1 DESCRIPTIVO

Este tipo de investigación, como su nombre lo dice, es el que se encarga de describir cada detalle del proceso, cada argumento, toda información obtenida detalla minuciosamente.

En el libro *Metodología de la investigación 2014. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 9*, el autor Roberto Hernández define la investigación descriptiva de la siguiente manera: “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”

Además el autor detalla 3 puntos básicos de la definición:

- Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes
- Miden conceptos
- Definen variables

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 89.

3.1.2.2 EXPLORATORIO

El método exploratorio, es aquel que hace que el investigador se aventure a estudiar temas pocos conocidos, a fin de obtener nuevos datos.

Según el autor Hernández, describe a este tipo de investigación como: “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.” *Metodología de la investigación 2014. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 91.*

En pocas palabras el autor resume el proceso exploratorio de la siguiente manera:

- Investigan problemas poco estudiados
- Indagan desde una perspectiva innovadora
- Ayudan a identificar conceptos promisorios
- Preparan el terreno para nuevos estudios

Hernández,R. (2014).Metodología de la investigación.(6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 89.

Esta investigación es exploratoria debido a que nunca se había realizado una investigación en este tema y descriptiva debido a que conforme se avanza en la investigación, vamos describiendo paso a paso lo que vamos encontrando y los resultados obtenidos.

3.1-3 SUJETOS, POBLACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.1.3.1 SUJETOS

Los sujetos para esta investigación, son todas aquellas personas que serán participes para la obtención de datos.

En tal caso los sujetos serán todos los funcionarios y colaboradores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia.

3.1.3.2 POBLACIÓN

Es importante identificar a la población con la que se va a trabajar, al poseer un grupo de personas pequeño, el cual cuenta con un total de 75 personas, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 2: Población de la Municipalidad de San Isidro de Heredia

Rango	Cantidad de trabajadores
Operativos	25
Administrativos	50
Total	75

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la Alcaldesa Ana Lidieth Hernández González

3.1.3.2.1 MUESTRA

Para la presente investigación la muestra podría variar, según la disponibilidad del personal de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, ya que se pueden presentar diferentes variantes para que alguno de ellos se ausente: vacaciones, incapacidad, etc.

Para esta investigación se aplicó una muestra de 66 personas, lo que representa en 88% de la población total.

3.1.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.1.3.3.1 PRIMARIAS

Las fuentes primarias son todas las personas que nos suministran información valiosa para la investigación.

Para esta investigación las fuentes primarias son los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia a quienes se les aplicó el cuestionario.

3.1.3.3.2 SECUNDARIAS

A diferencia de las fuentes primarias, las secundarias, son aquellas que obtenemos a través de libros, revistas, internet, etc; todas relacionadas al tema de investigación.

En esta investigación se utilizaron libros, información de la empresa, tesis de consulta entre otras.

3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

3.4.1 CUESTIONARIO

En cuanto a los cuestionarios se definen como: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.”

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 217.

Con el propósito de obtener datos exactos, se aplicará un cuestionario. Dicha herramienta contará con preguntas cerradas y abiertas.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, en el presente capítulo, encontraremos la interpretación de resultados con base al cuestionario realizado a los trabajadores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia. Tales datos nos proporcionaran información valiosa para establecer una propuesta; la información fue tabulada mediante tablas y graficada de manera circular en barras, según lo amerito cada pregunta.

4.1 ANALISIS DE DATOS

Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia

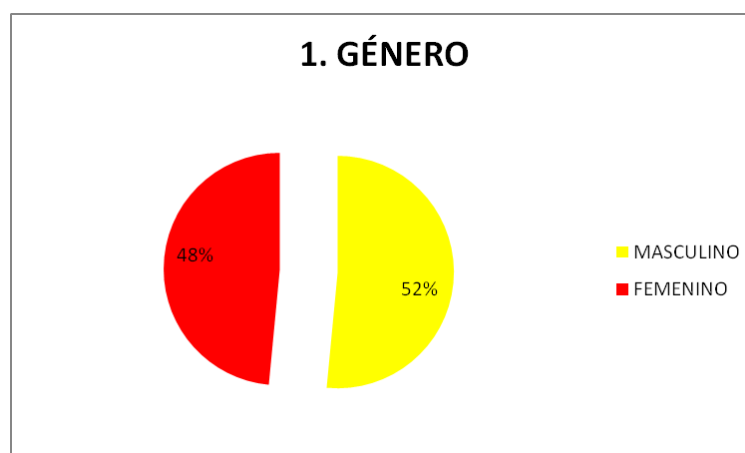
I Datos Generales

Tabla 1: Género

MASCULINO	34
FEMENINO	32

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 1: Género



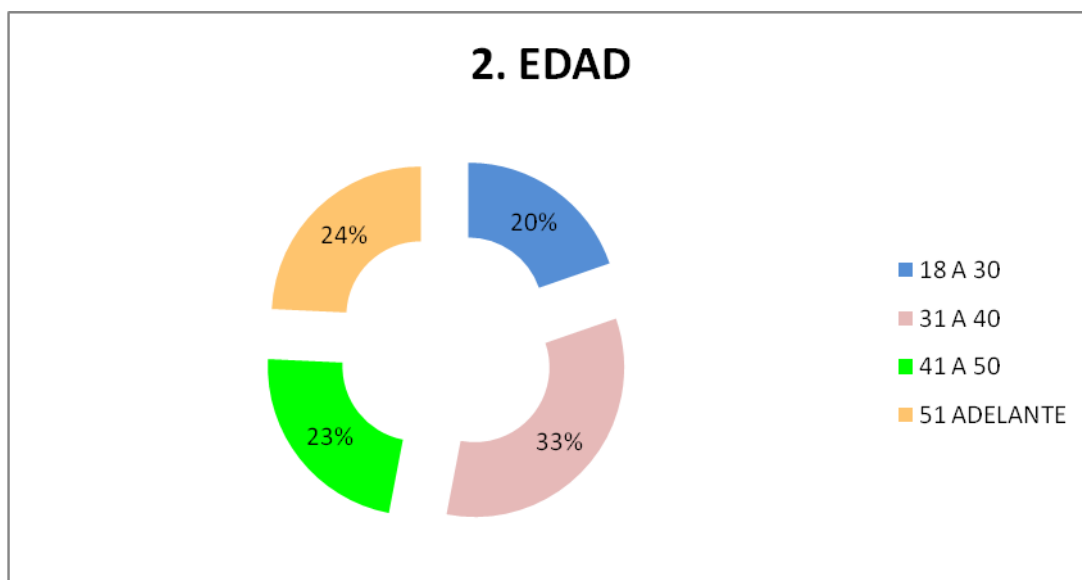
Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

En la presente investigación se detalla el 48% del género femenino y un 52% del género masculino, del total de todos los que fueron participes de este trabajo, en la Municipalidad de San Isidro de Heredia.

Tabla 2: Edad

18 A 30	13
31 A 40	22
41 A 50	15
51 ADELANTE	16

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 2: Edad

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

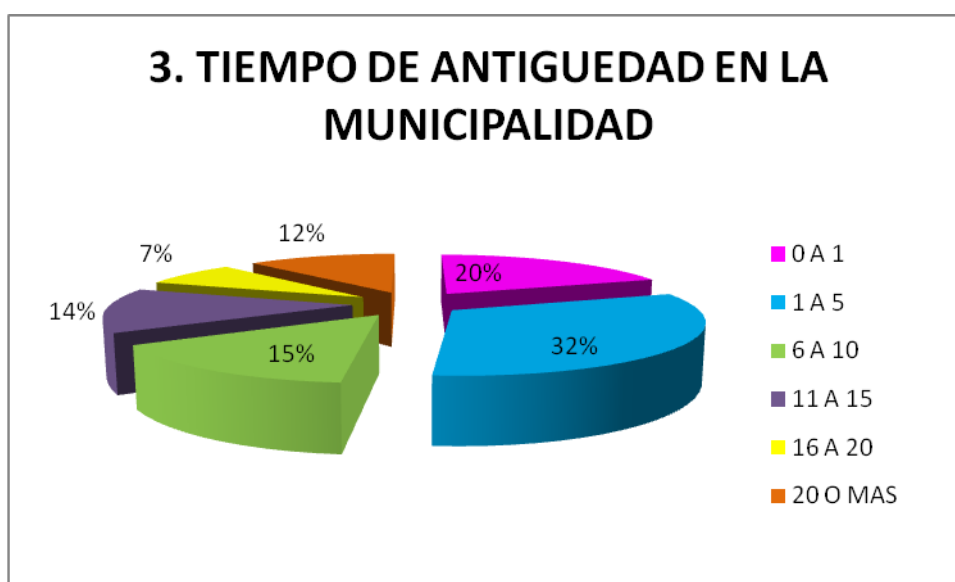
El 20% de la población ronda entre los 18 a 30 años, un 33% pertenecen al rango de 31 a 40 años, seguidamente el 23% se encuentran dentro de los 41 a 50 años y para concluir se detalla que un 24% de la población pertenece a la categoría de 51 años en adelante.

Tabla 3: Tiempo de Antigüedad en la Municipalidad

0 A 1	13
1 A 5	21
6 A 10	10
11 A 15	9
16 A 20	5
20 O MAS	8

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 3: Tiempo de Antigüedad en la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Con base a los datos obtenidos en la investigación es notable observar que un 20% poseen una antigüedad de 0 a 1 años, por lo general este personal corresponde en su mayoría a miembros de la Escuela de Música y del CECUDI, además de personal propias de la Municipalidad y miembros del plantel, un 32% de 1 a 5 años miembros del plantel y administrativos; además de un 15% 6 a 10 años donde son miembros administrativos y operativos,

también de 11 a 15 años donde el 14% son parte del personal administrativo y operativos. Dentro del rango de 16 a 20 años pertenece a un 7% constituido por miembros administrativos y por último 20 años o más, que equivalen a un 12% dividido entre miembros administrativos y operativos.

Cuadro 3: Departamentos Investigados

Alcaldía	Hacienda Municipal
Bienes Inmuebles	Desarrollo y Control Urbano
Rentas y Cobranzas	Informática
Dirección de Urbanismo	Catastro
Igualdad de Género y Desarrollo Social	Proveeduría
Tesorería	Contabilidad
Unidad Técnica de Gestión Ambiental	Rentas-Patentes-Cementerio
Auditoría	Unidad Técnica de Gestión Vial
Recursos Humanos	Seguridad Municipal
Escuela Municipal de Música	CECUDI
Mantenimiento de Vías-Recolector de Basura	Coordinador de Cuadrilla-Operador de Maquinaria.

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

A lo que se refiere a los departamentos, se detalla el dato del mismo, ya que se investigo casi la totalidad de la población de la Municipalidad de San Isidro de Heredia. Mientras se avanzaba en el estudio se muestra que varios de los departamentos, el cargo recae sobre un solo funcionario. Además de los funcionarios que trabajan propiamente en la Municipalidad, existen 2 instituciones que forman parte de la misma, tal como lo es la Escuela de Música, que está conformada por 2 funcionarias que forman parte de la planilla de la Municipalidad, así mismo ocurre con el centro educativo CECUDI, que posee 6 funcionarias contratadas por la Municipalidad.

Cabe destacar que la mayoría de funcionarios son los que laboran en el edificio Municipal y parte del Plantel, ubicado en el centro de San Isidro de Heredia y

II Variable 1 Comunicación

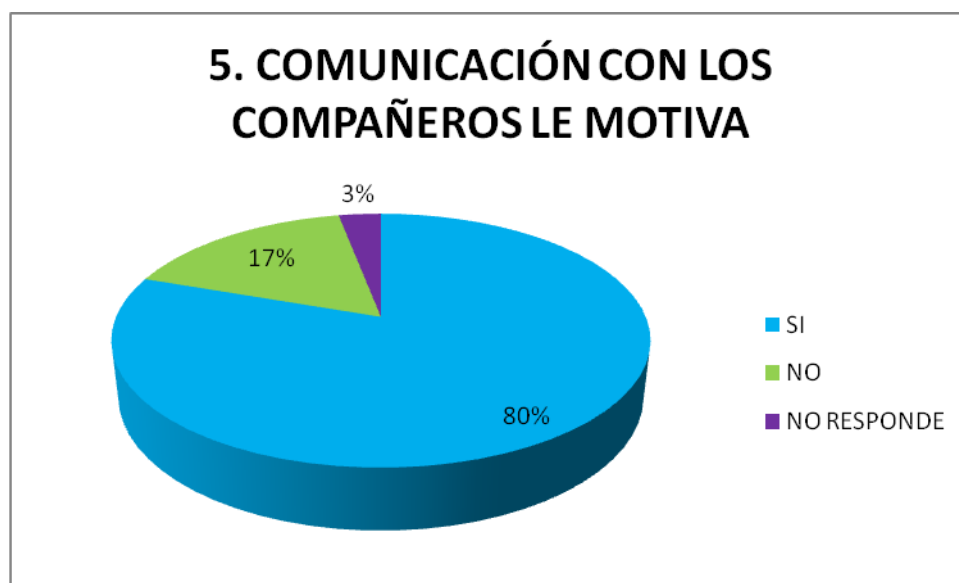
Indicador 1: Comunicación Horizontal:

Tabla 4: Comunicación con los Compañeros le Motiva

SI	53
NO	11
NO RESPONDE	2

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico4: Comunicación con los Compañeros le Motiva



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El resultado del cuestionario arrojó los siguientes datos: un 80% menciona que si posee buena comunicación con los compañeros y que les motiva hacerlo, detallan que poseen una comunicación fluida y abierta, además de cooperación que les ayuda a mejorar en sus labores, existe apoyo, respeto, y mantienen

buena relación con los demás compañeros, establecen un mismo objetivo y luchan por cumplirla, también se menciona el trabajo en equipo, mejorando a su vez las relaciones interpersonales, detallan que parte de todo, la comunicación es vital para el cumplimiento de las labores y que por ser una institución pequeña, los beneficia. Los deseos de crecer y de crear, se muestran en este aspecto, ayudan en aclarar y guiar las labores realizadas evitando circunstancias como los estancamientos o desviaciones de trabajos y por último expresan que los procesos se realizan más rápido.

Un 17% siendo así una minoría de los operarios detalla que No les motiva hacerlo por falta de compañerismo, siendo el mismo caso del lado administrativo, recalco que cada compañero trabaja por un interés particular y que por esta razón el trabajo en equipo es nulo, además de la división de departamentos que generan decepción, poca comunicación hacia otros departamentos. Sienten la falta de compañerismo, ya que se crean grupos de personas que se confabulan entre ellos, expresan además la gran falta de comunicación para poder laborar con tranquilidad y que existe un ambiente poco adecuado.

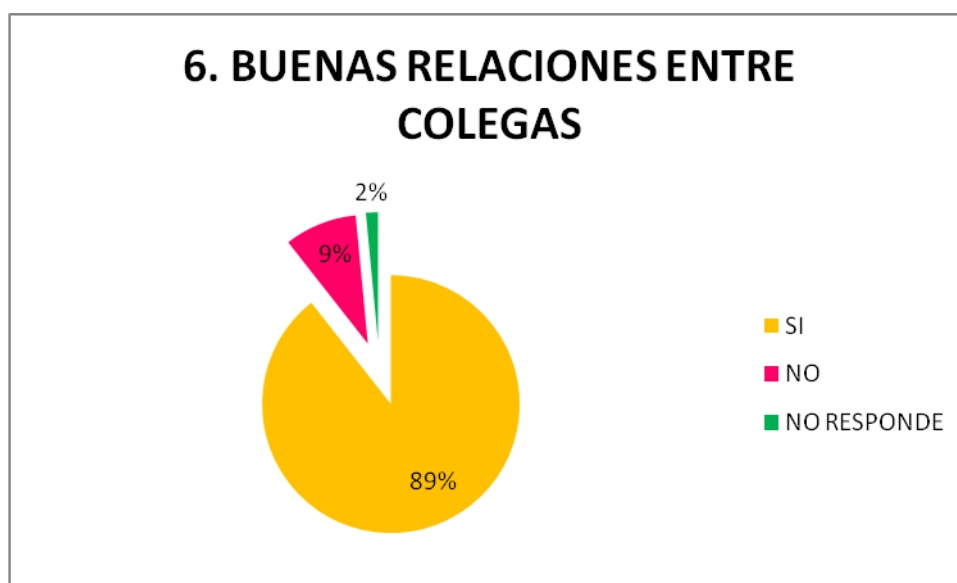
Por último se presenta un 3% que No Respondió a la pregunta.

Tabla 5: Buenas Relaciones entre Colegas

SI	59
NO	6
NO RESPONDE	1

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 5: Buenas Relaciones entre Colegas



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

89% equivalente a miembros del plantel y administrativos, mencionan Si mantener buenas relaciones con sus compañeros a través de una buena comunicación. Un 9% menciona que No fortalece las buenas relaciones con los demás compañeros. Y por último un 2% que No Responde.

Indicador 2 Comunicación vertical

Tabla 6: Relación con el Jefe

EXCELENTE	25
MUY BUENA	22
BUENA	14
MALA	2
NO APLICA	2
NO RESPONDE	1

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 6: Relación con el Jefe



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El resultado detalla que un 38% considera Excelente la relación con su jefe, un 33% considera que es Muy Buena, un 21% que es Buena, un 3% que es Mala, un 3% No Aplica y un 2% No Responde.

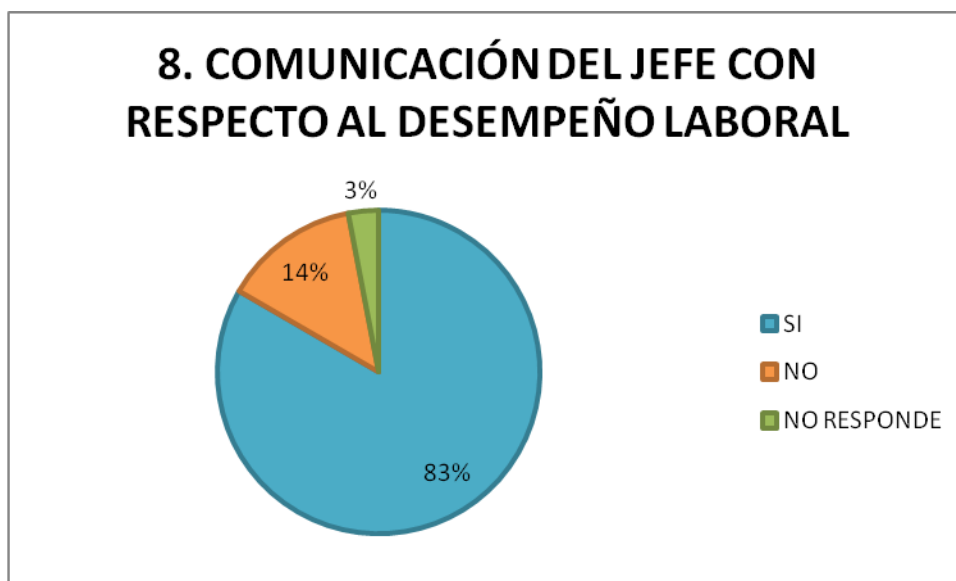
Estos datos detallan que el jefe se encarga de explicar las funciones y tienen buena comunicación, además de hacer las observaciones correspondientes y da apoyo, siendo accesible y comprensible. Sabe manejar las diferentes situaciones para resolver problemas y brinda confianza y seguridad, también cuando existen consultas, las respuestas son inmediatas, se entablan reuniones si lo amerita el caso, decisiones tomadas en conjunto y al poseer amplio conocimiento hace que valore al funcionario a cargo y para finalizar mencionan la libertad de comunicar lo que sea.

También describe que en ciertos casos, la jefatura se encuentra algo saturada de funciones que es difícil atender variedad de temas que en ciertas ocasiones requiere acción rápida, además de expresar una comunicación regular y que se da de mal modo creando chismes, además resaltan la poca o nula comunicación, también un factor importante que se menciona, el mal carácter que puede poseer el jefe y la falta de comunicación con respecto a aspectos que pueden mejorar las labores, lo que se falla a fin de mejorar.

Tabla 7: Comunicación del Jefe con Respecto al Desempeño Laboral

SI	55
NO	9
NO RESPONDE	2

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 7: Comunicación del Jefe con Respecto al Desempeño Laboral

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Se detalla la siguiente información: un 83% menciona que el jefe inmediato Si recalca el desempeño laboral, en casos como en trabajos bien hechos y logro de metas, en casos complicados y si se resuelven con éxito, para mejorar constantemente, por lo general, muchos de ellos son reconocidos a final de año, otros los reconocen constantemente, o durante y finalización de un proyecto. Además recalcan que también lo hacen de manera de mejora, dudas o consultas y al culminar una exitosa actividad.

Seguidamente se tiene un 14% que marco la opción No, debido a que nadie reconoce sus esfuerzos. A pesar de ser una población pequeña, hay que darles el reconocimiento que se merece por el esfuerzo y la labor realizada con éxito, a su vez, darle a conocer en que falla y en que no.

Por último un 3% No Respondió a la pregunta.

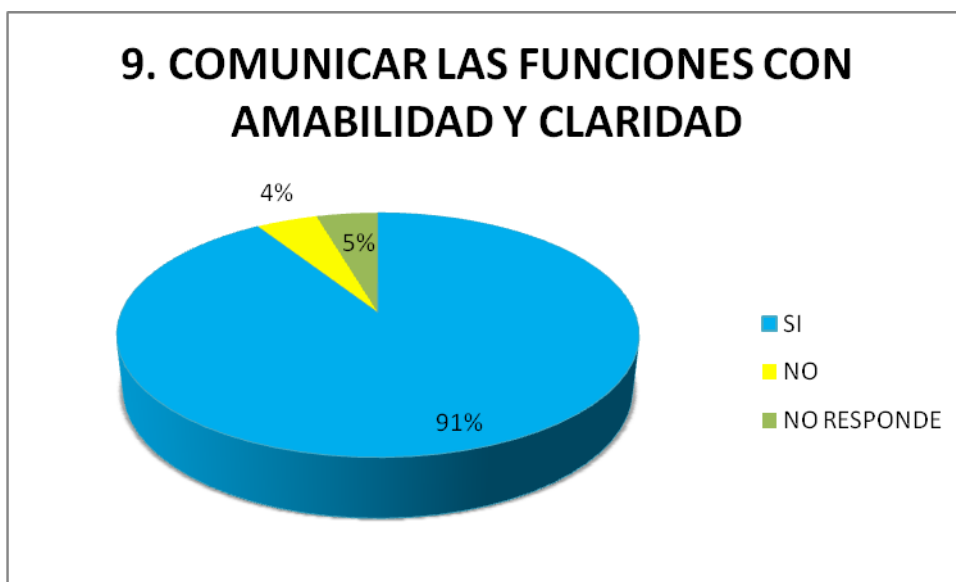
Indicador 3 Comunicación Formal

Tabla 8: Comunicar las Funciones con Amabilidad y Claridad

SI	60
NO	3
NO RESPONDE	3

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 8: Comunicar las Funciones con Amabilidad y Claridad



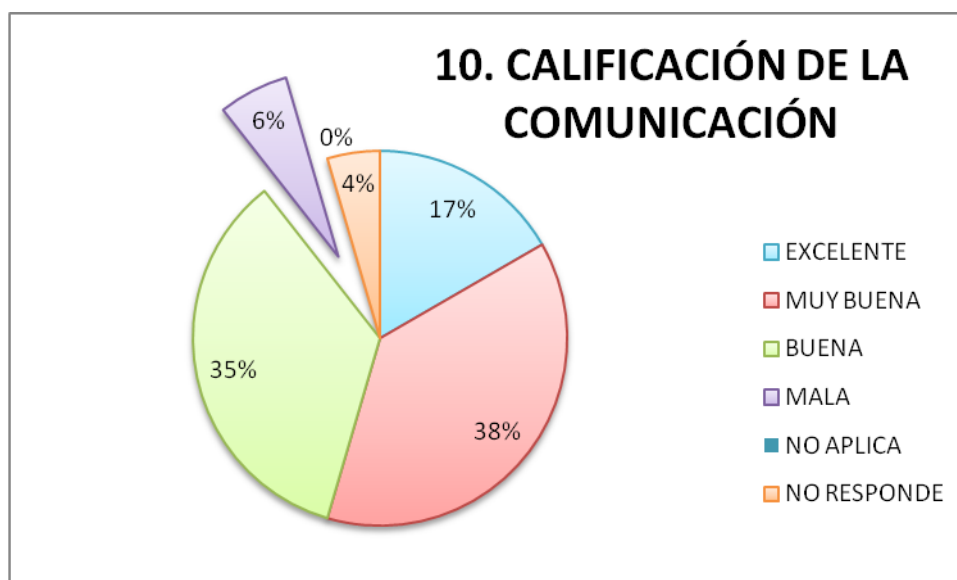
Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El dato recalca que un 91% marca que Si, el jefe inmediato comunica con claridad las funciones que hay que cumplir, un 4% marca que No comunican nada y por último un 5% No Responde.

Tabla 9: Calificación de la Comunicación

EXCELENTE	11
MUY BUENA	25
BUENA	23
MALA	4
NO APLICA	0
NO RESPONDE	3

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 9: Calificación de la Comunicación

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El resultado de esta pregunta fue el siguiente: un 17% marcando Excelente, un 38% Muy Bueno, otro 35% Bueno, además de un 6% Mala, un 0% No Aplica y un 4% No responde.

Estos datos se basan en algunos participantes mencionan que la comunicación vertical existe, y que se maneja bien, además que hablan con mucha claridad,

eficacia y constancia usando oficios, correos electrónicos de manera eficiente, evitando malos entendidos y colaborar en el proceso, además comentan que aun existen los procesos escritos. Por otro lado se detalla que hacen cambios continuamente, la falta de acertividad en la comunicación y demasiada burocracia además de la falta de colaboración, también mencionan se menciona que en algunas ocasiones la comunicación es en forma verbal donde no existe un respaldo ni fundamentos, como lo hace un documento escrito. A consecuencia de ello la información llega tarde o incompleta y por último se considera que existe poca comunicación por parte de otros compañeros de la Municipalidad.

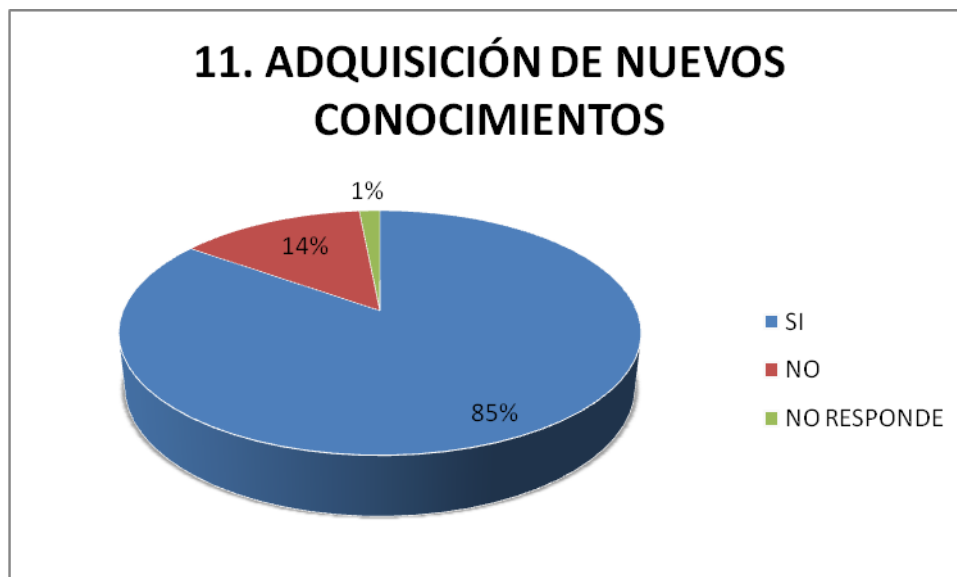
Indicador 4 Comunicación Informal

Tabla 10: Adquisición de Nuevos Conocimientos

SI	56
NO	9
NO RESPONDE	1

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 10: Adquisición de Nuevos Conocimientos



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El porcentaje mayor de los encuestados demuestra que un 85% Si ha adquirido nuevos conocimientos dentro de su departamento, dentro de lo aprendido se detalla los nuevos conocimientos en informática y nuevas normativas, además de fortalecer los conocimientos y funciones de otros departamentos.

Por otro lado existe un 14% que dicen No haber adquirido nuevos conocimientos por falta de capacitación interna, ya que algunos la consiguen

de manera externa a la institución, también mencionan que la experiencia y nuevos conocimientos se han obtenido a través de la experiencia. Y para finalizar se menciona que por falta de personal existe recargo de funciones donde han aprendido de manera forzosa.

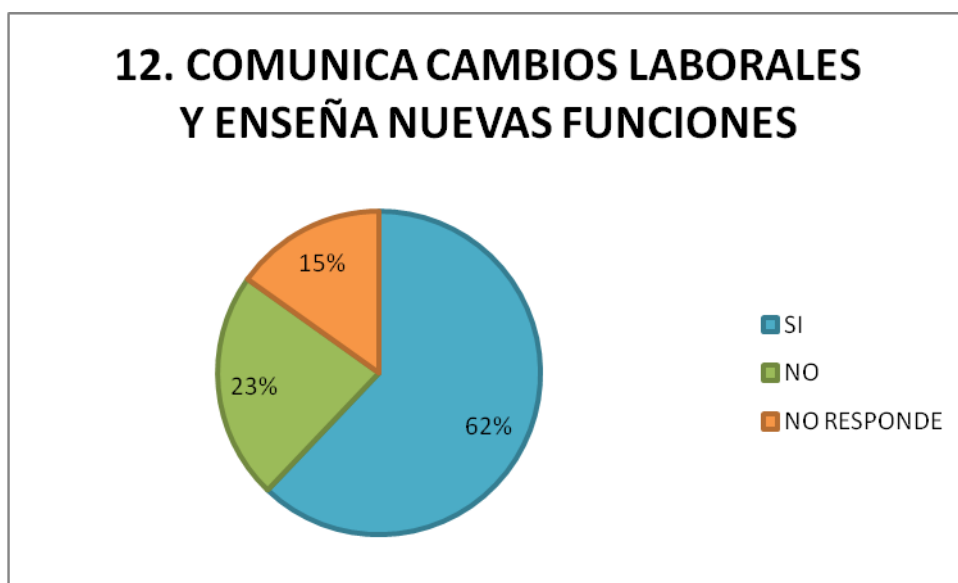
Por último un 1% No Responde a la pregunta.

Tabla 11: Comunica Cambios Laborales y Enseña Nuevas Funciones

SI	41
NO	15
NO RESPONDE	10

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 11: Comunica Cambios Laborales y Enseña Nuevas Funciones



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El 62% responde Si por la simple razón de que indica las directrices, suelen ser pocos en un departamento, además de realizar la labor de la mejor manera y a su vez que favorece a la satisfacción del contribuyente, de paso colabora con cubrir un puesto de un compañero ausente ya sea por incapacidad, vacaciones o permisos especiales. Se detalla que al realizar un cambio respectivo de puestos, se envía una notificación a fin de no afectar la dinámica laboral.

El otro 23% corresponde a un No, ya que varios funcionarios cumplen una sola función y no cambian de labores, y si han tenido que cubrir a algún compañero no han recibido la capacitación necesaria para ese puesto, o para cualquier otro, el conocimiento que poseen fue adquirido a través de la experiencia. Destacan que han comunicado la necesidad de capacitar sin respuesta.

Finalmente un 15% No Responde a la pregunta.

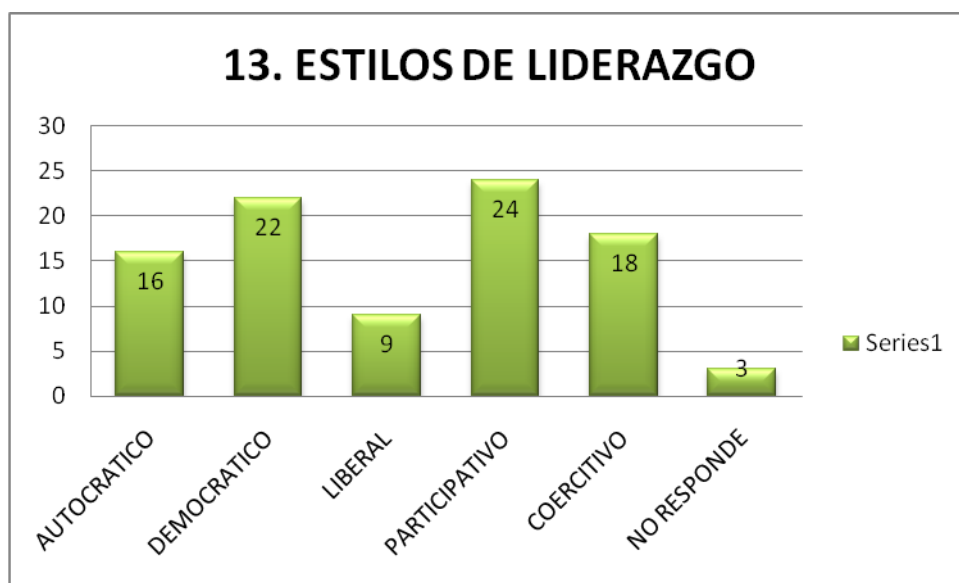
III Variable 2 Liderazgo

Tabla 12: Estilos de Liderazgo

AUTOCRÁTICO	16
DEMOCRÁTICO	22
LIBERAL	9
PARTICIPATIVO	24
COERCITIVO	18
NO RESPONDE	3

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 12: Estilos de Liderazgo



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

En esta pregunta, la respuesta era de opción múltiple, lo que implica que varias personas optaron por marcar varias opciones y otras optaron por marcar una sola opción.

En el gráfico se puede detallar que 16 de personas mencionan que el jefe inmediato se caracteriza por ser Autocrático, además de que 22 personas lo pueden considerar también como Democrático, estas 9 personas han considerado a su superior como un líder Liberal, estas 24 personas los consideran que son Participativos y estas 18 personas los consideran Coercitivos. Finalmente 3 funcionarios No Responden a la pregunta.

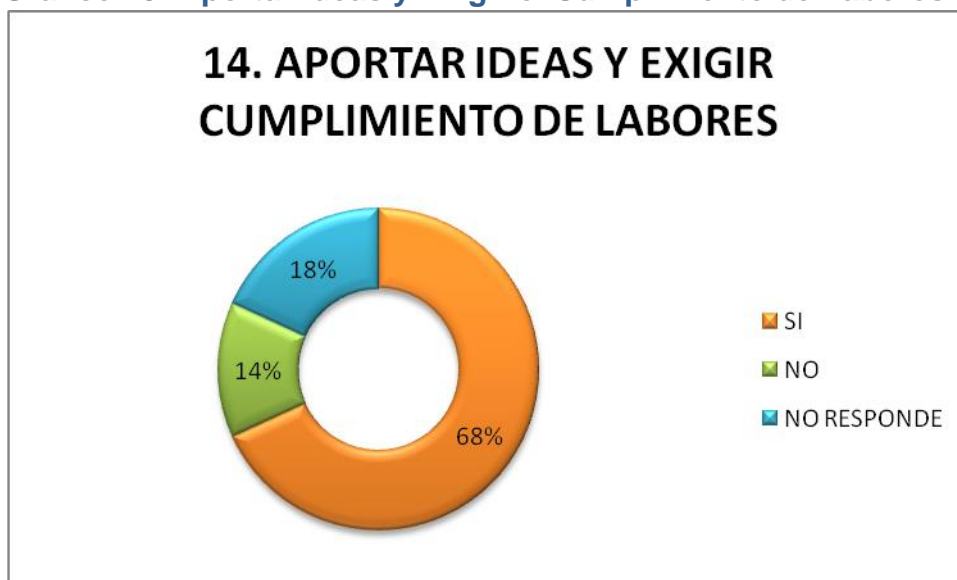
Indicador 1 Liderazgo Autocrático:

Tabla 13: Aportar Ideas y Exigir el Cumplimiento de Labores

SI	45
NO	9
NO RESPONDE	12

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 13: Aportar Ideas y Exigir el Cumplimiento de Labores



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

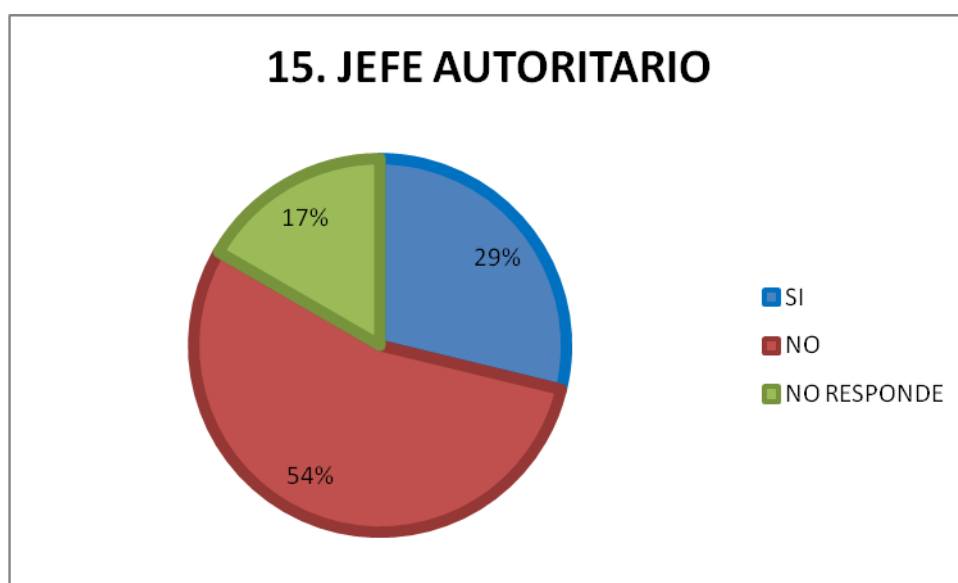
El 68% de la población menciona que su jefe inmediato Si permite aportar ideas y si les exige cumplir con tareas del día, a su vez escucha y valora opciones de mejora. El 14% considera que No aceptan sugerencias y observaciones, dejan solo a una persona que se encarga de todas las funciones, pero que la mayor parte le corresponde atender al público limitando el cumplimiento de sus labores y finalmente respetan lo que el jefe inmediato decida. El 18% No Responde la pregunta.

Tabla 14: Jefe Autoritario

SI	19
NO	36
NO RESPONDE	11

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 14: Jefe Autoritario



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Se determina mediante el análisis que un 29% de la población considera que Si caracterizan a su jefe inmediato como una persona autoritaria, a diferencia de un 54% consideran que No es una persona autoritaria, y finalmente un 17% de la población que No Responde a la pregunta.

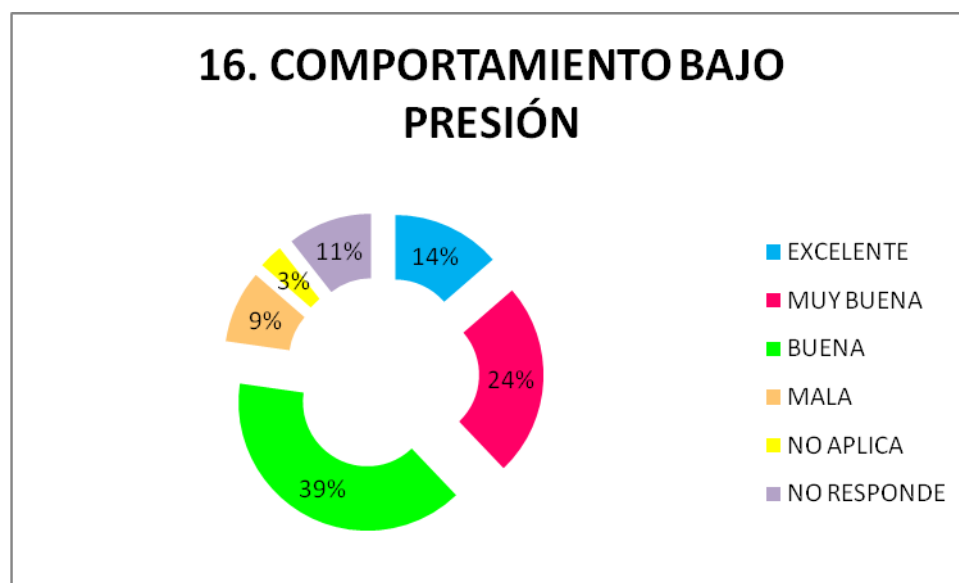
Indicador 2 Liderazgo Coercitivo:

Tabla 15: COMPORTAMIENTO BAJO PRESION

EXCELENTE	9
MUY BUENA	16
BUENA	26
MALA	6
NO APLICA	2
NO RESPONDE	7

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 15: COMPORTAMIENTO BAJO PRESION



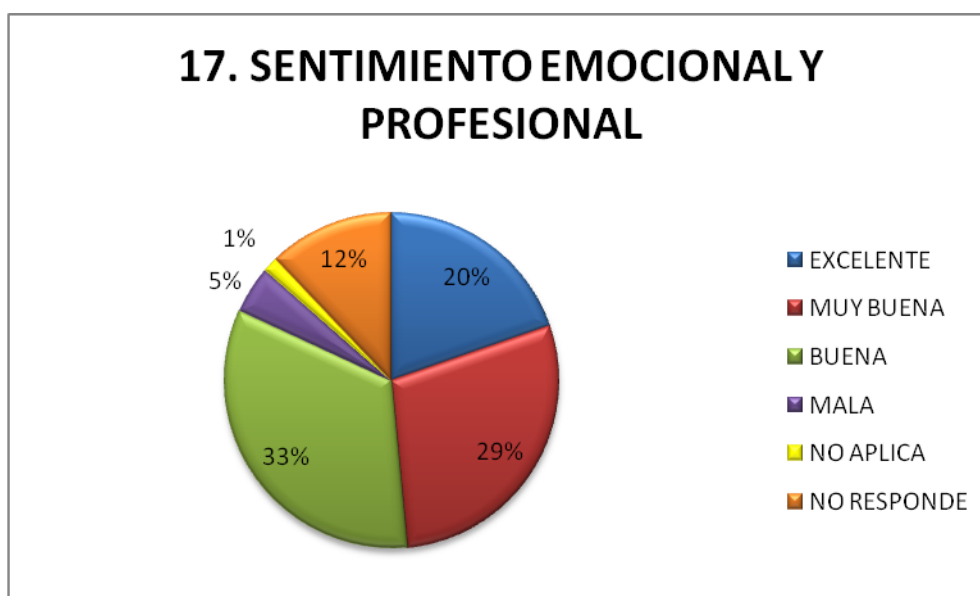
Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Para esta pregunta se muestra que un 14% el jefe inmediato se comporta de manera Excelente en situaciones bajo presión, un 24% menciona que se comporta de manera Muy Buena, un 39% detalla que Buena, el aspecto Mala un 9% lo especificó, un 3% de la población No Aplica y un 11% No Responde al cuestionamiento antes detallado.

Tabla 16: SENTIMIENTO EMOCIONAL Y PROFESIONAL

EXCELENTE	13
MUY BUENA	19
BUENA	22
MALA	3
NO APLICA	1
NO RESPONDE	8

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 16: SENTIMIENTO EMOCIONAL Y PROFESIONAL

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

La población determina que un 20% el jefe inmediato los hace sentir emocional y profesionalmente Excelente, por otro lado tenemos a un 29% que consideran esa situación como Muy Buena, un porcentaje de 33% que describe la situación como Buena, un 5% detalla que es Mala, una pequeña población equivalente a 1% No Aplica y por último este segmento de 12% No Responde a la pregunta.

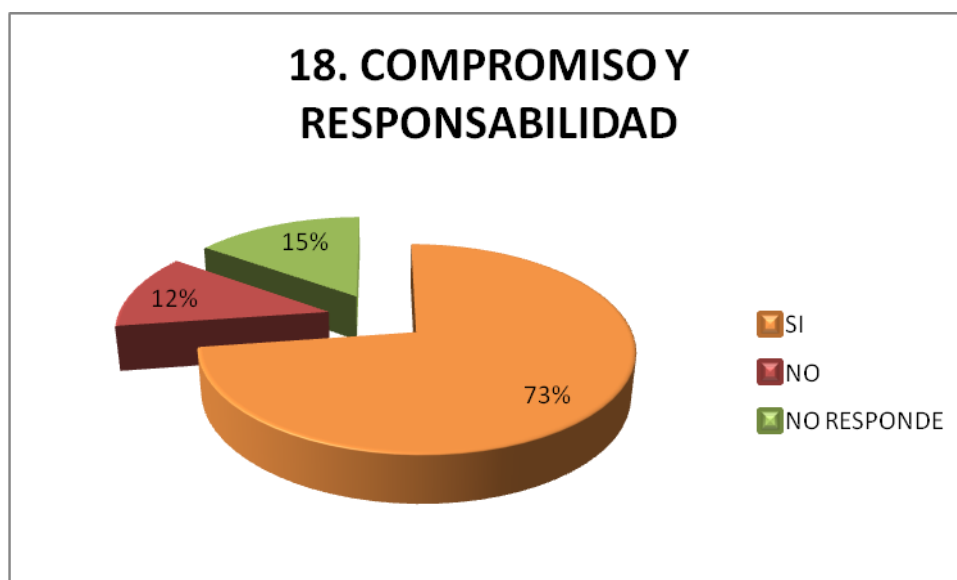
Indicador 3 Liderazgo Participativo:

Tabla 17: Compromiso y Responsabilidad

SI	48
NO	8
NO RESPONDE	10

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 17: Compromiso y Responsabilidad



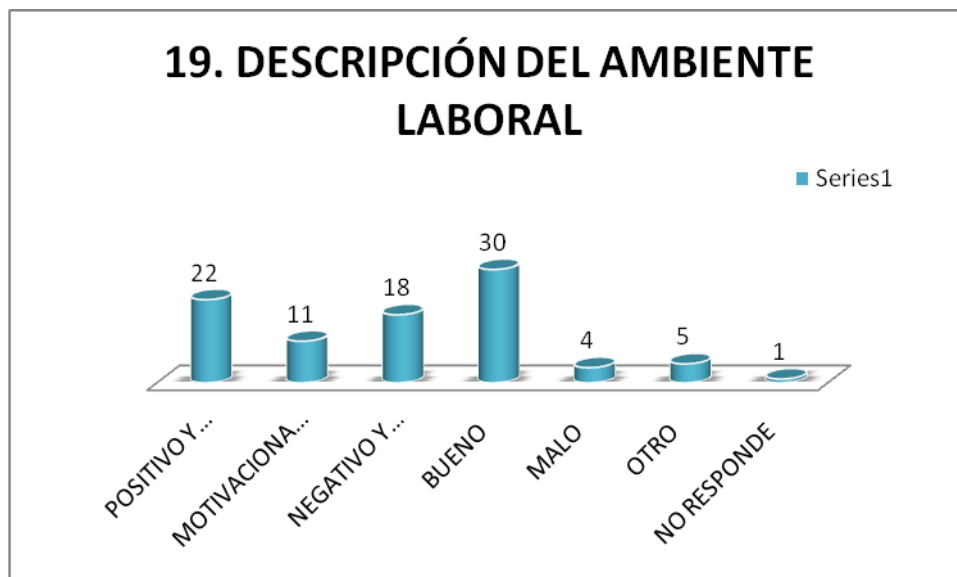
Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

La investigación no da el siguiente resultado: un 73% detalló que Si que los jefes inmediatos los hace sentir comprometidos y responsables en su trabajo. Un 12% detalló que No, por las razones que existen muchos compañeros desmotivados, la falta de métodos efectivos que ayuden al cumplimiento de funciones, además de la falta de compromiso y exclusión de miembros a la hora de toma de decisiones. Y por último un 15% que No Responde a la pregunta.

Tabla 18: Descripción del Ambiente Laboral

POSITIVO Y SANO	22
MOTIVACIONAL Y AFABLE	11
NEGATIVO Y TENSO	18
BUENO	30
MALO	4
OTRO	5
NO RESPONDE	1

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 18: Descripción del Ambiente Laboral

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Muchas veces las personas o toman en cuenta el ambiente que los rodea o por la antigüedad que tienen laborando en la Municipalidad, existen detalles que pasan por alto por costumbre, por tal razón esta pregunta les resultó muy interesante a los trabajadores, donde algunos marcaron varias opciones y otros solo una opción, dando de resultado los siguientes datos:

22 Personas mencionan que el ambiente es Positivo y sano.

11 De ellos lo considero como Motivacional y afable.

18 Trabajadores lo consideraron Negativo y tenso.

Por otro lado tenemos a 30 empleados que lo consideran Bueno.

4 de la población selecciono Malo.

Y 5 de los trabajadores especifico Otro como nuevos datos detallados como varias personas desmotivadas, o que el ambiente suele ser tranquilo, así como que es tenso, negativo y estresante la mayor parte del tiempo, y por último se detalla que existen personas que ayudan a crear un ambiente pesado.

1 de los colaboradores No Respondió

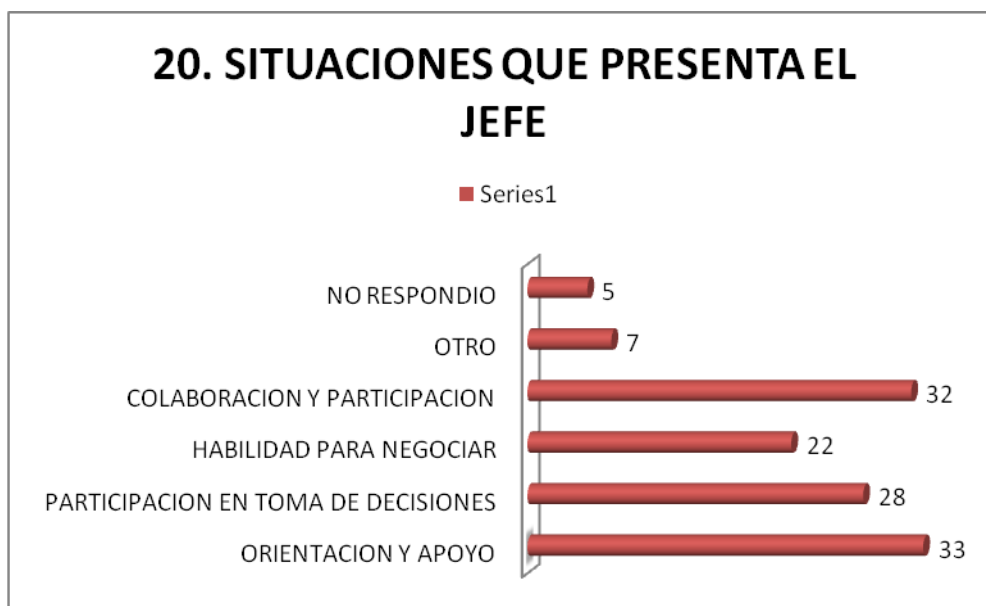
Indicador 4 Liderazgo Democrático:

Tabla 19: Situaciones que Presenta el Jefe

ORIENTACION Y APOYO	33
PARTICIPACION EN TOMA DE DECISIONES	28
HABILIDAD PARA NEGOCIAR	22
COLABORACION Y PARTICIPACION	32
OTRO	7
NO RESPONDIO	5

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 19: Situaciones que Presenta el Jefe



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El resultado de esta pregunta se fragmenta de la siguiente manera, considerando que pertenece a las preguntas de opción múltiple:

33 De la población específica que brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.

28 Personas especificaron que su jefe inmediato Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.

22 De los trabajadores especifica que Posee habilidad para la negociación.

32 De los empleados resalta que Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

7 personas especificaron Otros motivos como lo son: que el jefe es abierto y que le gusta la franqueza, además detallan que no tiene liderazgo, que solo el jefe tiene la razón y que espera resultados y que existe falta de comunicación.

Y por último 5 colaboradores que No Responde a la pregunta.

Tabla 20: Promueve los Buenos Resultados

SI	51
NO	9
NO RESPONDIO	6

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 20: Promueve los Buenos Resultados

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Con respecto al tema de promover los buenos resultados, el cuestionario da los siguientes datos:

Un 77% detalla que Si, ya que la mayoría de los casos trabajan con varios departamentos y el trabajo en equipo colabora con la obtención de resultados y realizan reuniones y toman en cuenta la participación individual.

Un 14% comenta que No, detallan que el jefe inmediato trata de quedar bien con quien más se queja, a pesar de que las quejas no tengan fundamento,

otros expresan que cada uno vela por su trabajo, existe poca o nula colaboración entre ellos, además de tener problemas de comunicación y tener un jefe irresponsable.

Finalmente un 9% No Responde a la pregunta.

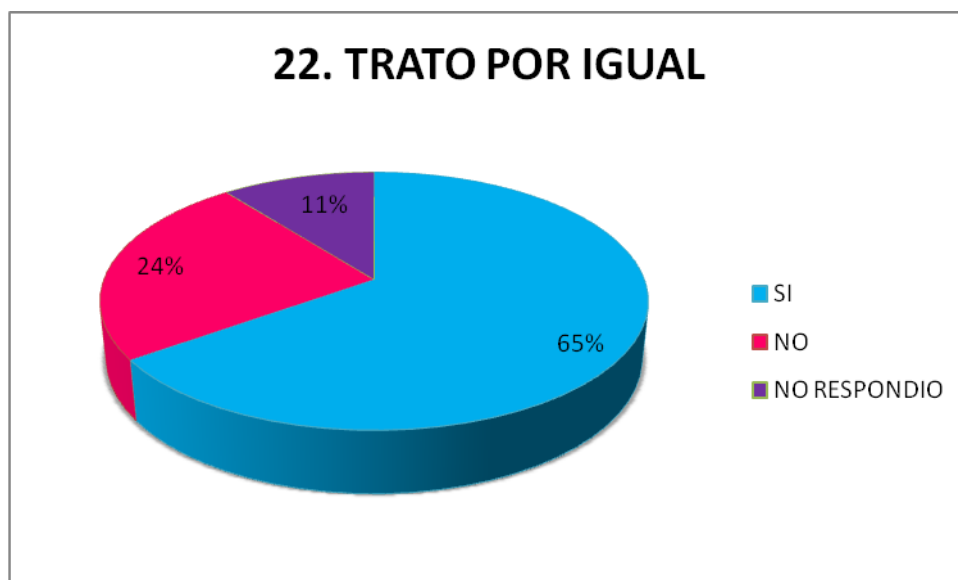
Indicador 5 Liderazgo Liberal:

Tabla 21: Trato por Igual

SI	43
NO	16
NO RESPONDIO	7

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 21: Trato por Igual



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Los resultados de esta pregunta van de 65% que menciona que Si existe igualdad porque se ven como un equipo, importantes y necesarios en el departamento, además de comentar que no hay trato diferenciado y que todos merecen un trato justo y respeto, también detalla que el jefe es abierto a escuchar y procurar soluciones, finalmente resaltan que si está relacionado con permisos, vacaciones y en algunas decisiones del departamento.

Un 24% menciona que No, ya que trata de llevar las diferentes situaciones fuera de orden y no hay trato por igual, comentan que cada vez que llega alguien nuevo humilla a la persona con más antigüedad y el jefe lo permite, además de ser un jefe reservado, apoya a la persona que no debe apoyar, también detallan que escucha a la persona que le dice lo que quiere escuchar, y por ultimo detallan que existe preferencias.

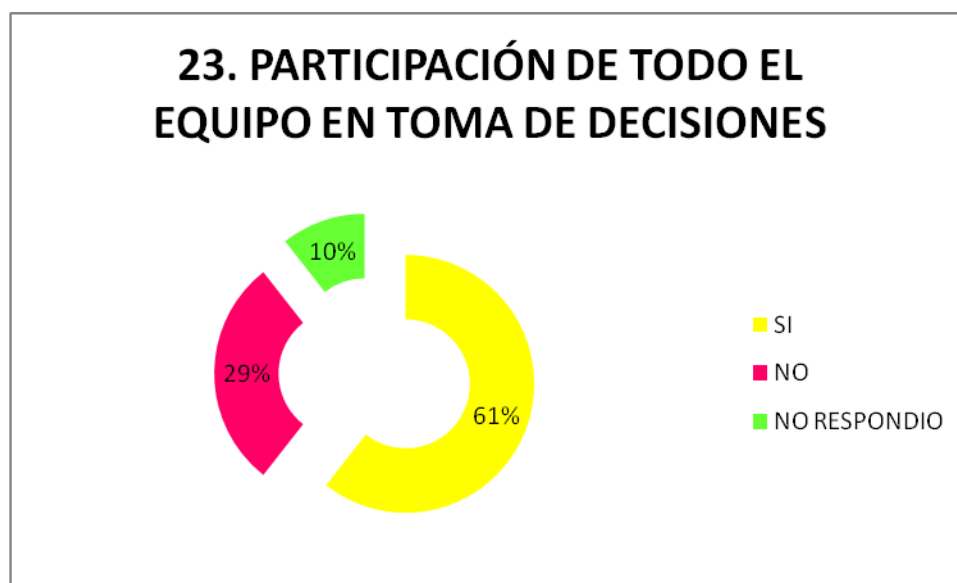
Un 11% No Responde a la pregunta.

Tabla 22: Participación de Todo el Equipo en Toma de Decisiones

SI	40
NO	19
NO RESPONDIO	7

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 22: Participación de Todo el Equipo en Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Un 61% menciona que Si, el jefe toma en cuenta a todos los miembros para la toma de decisiones convocando a reuniones, manteniendo una excelente comunicación, eventualmente dan aportes y tiene diferentes perspectivas, así mismo crean nuevas reglas para que todos los miembros de departamento conozcan del tema, realiza consultas técnicas y en algunos puestos, el funcionario labora solo o es su propio jefe.

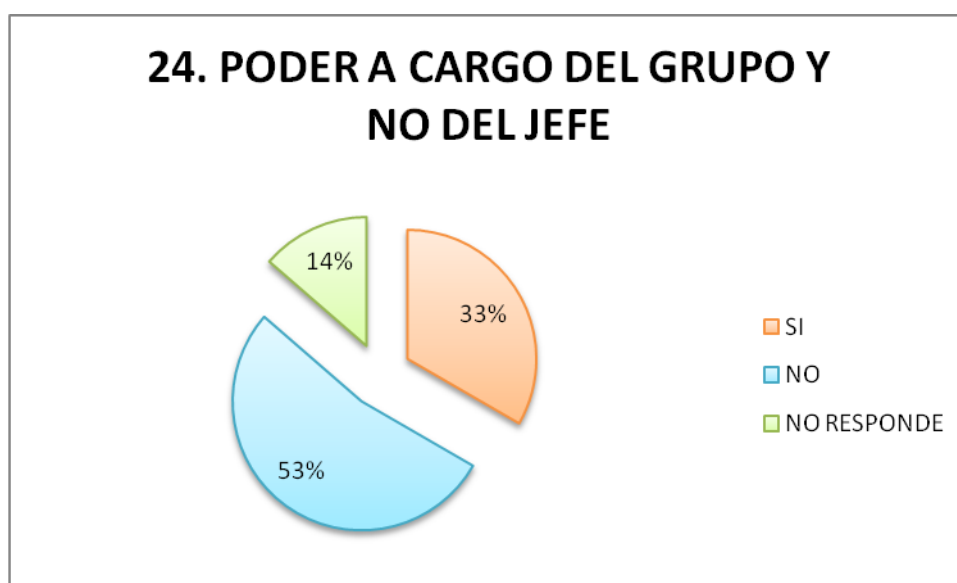
Un 29% detalla que No son tomados en cuenta por razones como trata el tema fuera del departamento y por esa razón inician los problemas, o simplemente el jefe toma la decisión ellos solos, falta de conocimiento por parte del jefe, además que por lo general las decisiones las toman otros compañeros, además dependiendo del asunto o tema lo consulta con el técnico respectivo, o el coordinador de departamento o simplemente no requiere la participación del grupo.

Y un 10% No Respondió a la pregunta.

Tabla 23: Poder a Cargo del Grupo y No del Jefe

SI	22
NO	35
NO RESPONDE	9

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 23: Poder a Cargo del Grupo y No del Jefe

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El resultado de esta pregunta fue la siguiente:

Un 33% responde Si a la pregunta por motivos como: la existencia de resistencia a cambios, trabajo en equipo, los trabajadores respetan la decisión del jefe ya que él ha valorado los aporte de los demás, se envuelve en el trabajo, la jefatura solo media como miembro que escucha y trata de apoyar, todos toman decisiones necesarias a fin de cumplir metas, sin dejar de lado que la decisión final la toma el profesional responsable del proyecto.

Un 53% menciona que No ya que detalla que la Alcaldía toma las decisiones finales con los aportes que dan los demás departamentos, también expresan que sin un buen jefe las cosas se complican, las jerarquías se respetan a la hora de plantear decisiones y asumen la responsabilidad de los mismos.

Y un 14% No Responde a la pregunta.

IV Variable 3 Motivación

Tabla 24: Motivación al Realizar las Funciones

SI	50
NO	10
NO RESPONDE	6

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 24: Motivación al Realizar las Funciones



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Con respecto a la motivación en el trabajo, la investigación obtuvo los siguientes resultados:

Un 76% responde que Si les motiva su trabajo porque trabajan en lo que les gusta, además de cumplir con sus objetivos, los deseos de aprender y el apoyo del jefe inmediato les ayuda a realizar bien su labor, lo consideran como

satisfactorio ver como alcanzan las metas y la satisfacción personal en observar como el contribuyente se siente tranquilo y que sea atendido como lo merece, además que aprenden de lo bueno y malo, aportan de manera positiva, trabajan con libertad y profesionalismo, poseen buen ambiente laboral y se trabaja en equipo, tienen apoyo de la jefatura y ven como un reto los proyectos difíciles.

Un 15% responde No, ya que carecen de apoyo o temen a otros colegas, detallan la discriminación y falta de motivación, desean dar de ellos mismos en el trabajo ya que se han considerado buenos empleados, consideran que el ambiente es de bandos de poder, tratan de quitar el tiempo que tienen para las funciones propias de cada uno, además de trabajar con influencias externas y falta de conocimientos.

Un 9% No Responde a la pregunta.

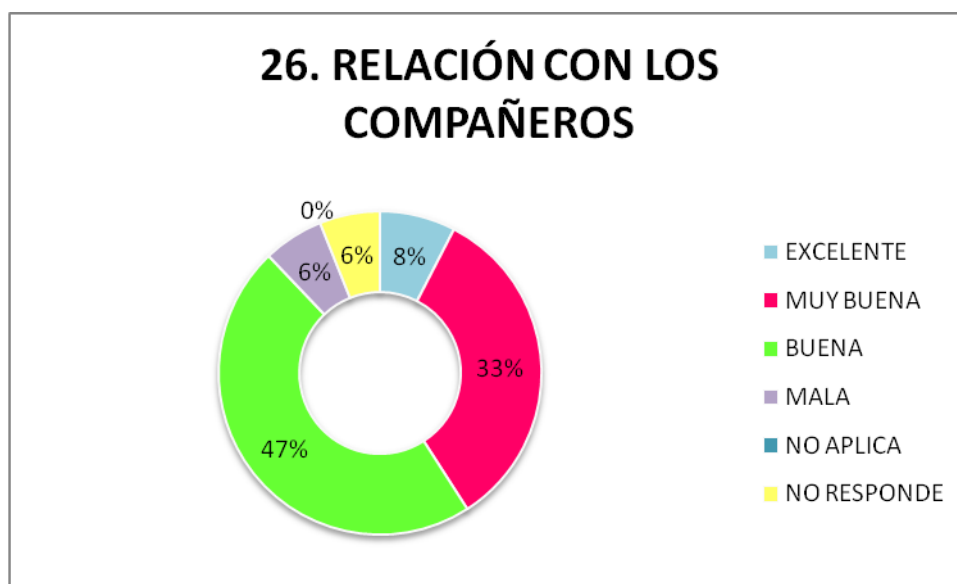
Indicador 1 Teoría ERC de Alderfer:

Tabla 25: Relación con los Compañeros

EXCELENTE	5
MUY BUENA	22
BUENA	31
MALA	4
NO APLICA	0
NO RESPONDE	4

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 25: Relación con los Compañeros



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El resultado se divide de la siguiente manera: tenemos un 8% indica que tiene una Excelente relación con los demás miembros de la Municipalidad, un 33% Muy Buena, un 47% dice que Buena, por las razones que todos se hablan, consideran que tienen una relación laboral afable, se da un ambiente de respeto, se juntas pequeños grupos de trabajo para compartir fuera de las

horas laborales, también comentan que es una Municipalidad pequeña y tratan de sobre llevar para no crear conflictos.

Por otro lado tenemos un 6% que detalla que Mala la relación con los compañeros, un 0% No aplica y un 6% No Responde a la pregunta. Se menciona que con los compañeros de departamento no se llevan muy bien, pero con el resto de integrantes si, además comentan que a pesar de hablar con los demás cuidan y mantienen su distancia, también dicen que cada quien está por su propia cuenta, también que existe mayor afinidad que con otros, pasa que algunos no salen de su oficina entonces casi no se relaciona, de un saludo no pasa. Detallan que tratan de mantener un equilibrio entre ellos mismos y los demás, siempre existe alguien que no ve a todos iguales y que los separan por el cargo que tienen, sin olvidar que la relación que mantienen con los demás no es la más correcta, existen divisiones y no poseen mucho contacto con otros. Por último se menciona que al laborar en una institución fuera de la Municipalidad, no tienen relación con los miembros que se encuentran en las oficinas centrales.

Tabla 26: Satisfacción por Cumplir Funciones

SI	57
NO	3
NO RESPONDE	6

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 26: Satisfacción por Cumplir Funciones

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

La satisfacción en el trabajo cumple un rol importante, por tal razón el resultado de esta pregunta es:

Un 86% detalla que Si se encuentran satisfechos, porque siempre tratan de cumplir con sus labores, les hacen saber que realizan una buena labor en el informe anual, ponen todo el empeño y esfuerzo por realizar bien el trabajo, les agradan sus labores, se pueden desarrollar en lo profesional y en lo personal logrando cumplir objetivos propuestos y contribuyen a las metas, ejecutan bien

los proyectos, parte de su satisfacción es que buscan mejorar, poseen libertad en el desarrollo de acciones, y finalmente un aspecto muy importante que se detalla en esta investigación es que a uno de los colaboradores le da mucha satisfacción su trabajo por el agradecimiento y la felicitación que recibe por parte de los usuarios, por la atención y buen trato que le brinda a los contribuyentes.

Por otra parte está un 5% de la población que menciona No sentirse satisfecho con el cumplimiento de sus labores ya que se le recargan las funciones y no hay motivación.

Para finalizar un 9% No Responde a la pregunta.

Tabla 27: Crecimiento a Nivel Profesional

SI	47
NO	15
NO RESPONDE	4

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 27: Crecimiento a Nivel Profesional

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

La investigación nos da los siguientes datos: un 71% responde que Si existe crecimiento profesional ya que hay que ser competitivo y mejor trabajador, además de poseer los conocimientos lo mas actualizado posible, comentan que han adquirido nuevos conocimientos día a día aplicándolos de manera positiva, según el cargo que cumplen requieren ser mejor constantemente, la asistencia a capacitaciones mejora los conocimientos y desempeño laboral, las ganas de realizar las cosas mejor y la humildad ante los problemas y decisiones que

tomar, y como parte de la opinión de varios la satisfacción laboral los motiva a aspirar a un puesto mejor y la experiencia adquirida.

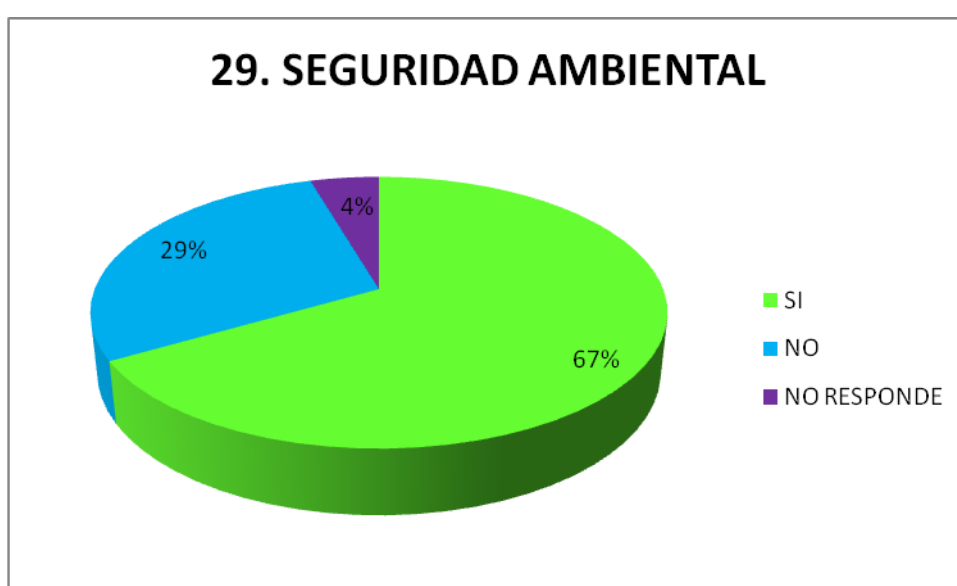
Tenemos un 23% que indica que No se siente satisfecho, ya que en ocasiones el crecimiento profesional lo utilizan para oprimir al trabajador, además de ser un ambiente burocrático, no dejan crecer a las personas donde solo manda una persona, la falta de capacitaciones constantes para evitar el estancamiento de profesionales, la falta de motivación y la sensación de que en el puesto que se encuentran no van a surgir más.

Por último un 6% No Responde a la pregunta por la simple razón que no saben lo que ocurre o no saben que responder.

Tabla 28: Seguridad Ambiental

SI	44
NO	19
NO RESPONDE	3

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 28: Seguridad Ambiental

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El 67% describe que Si se sienten seguros dentro de su ámbito laboral, las instalaciones están excelentes, en el sitio donde se desempeñan algunos funcionarios detallan que deben tener cuidado, además de que laboran en la calle, también mencionan que tienen muebles y equipo en optimas condiciones, el departamento agradable y sano, detallan que tienen más que otras instituciones.

El 29% indica que No, ya que no existe suficiente espacio y entra ruido de otros departamentos, además indican que no les gusta la ubicación de su oficina, falta más privacidad en caso de que los jefes tengan que reunirse con otras personas y no se escuche la conversación, además que por respeto al usuario, ya que los demás escuchan lo que necesita la persona que se está atendiendo, comentan la falta de Salud Ocupacional, la separación de cubículos y falta de ventilación y para finalizar el poco espacio que existen en las bodegas, donde se corre el riesgo que los objetos se caigan y lleguen a golpear o herir a algún trabajador.

Y un 4% No Responde.

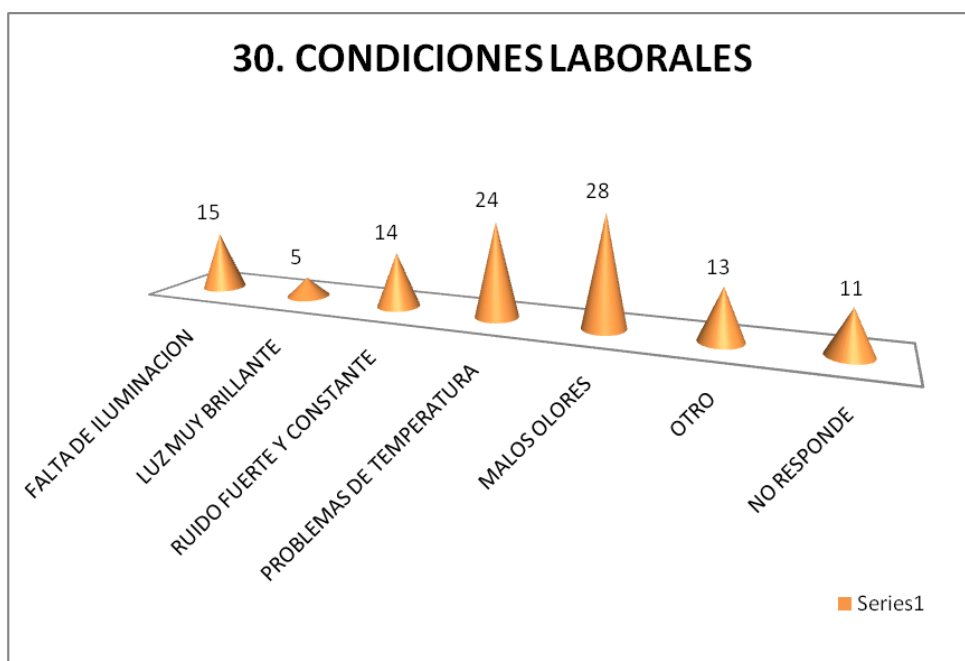
Indicador 2 Teoría de los 2 factores de Herzberg:

Tabla 29: Condiciones Laborales

FALTA DE ILUMINACION	15
LUZ MUY BRILLANTE	5
RUIDO FUERTE Y CONSTANTE	14
PROBLEMAS DE TEMPERATURA	24
MALOS OLORES	28
OTRO	13
NO RESPONDE	11

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 29: Condiciones Laborales



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Para esta interrogante, la selección era múltiple donde los trabajadores detallaron una opción o varias opciones, además de que existieron miembros

del personal que No marco ninguna opción. El resultado de la investigación fue la siguiente:

15 Responden que es Falta de iluminación.

5 Luz muy brillante. Cabe mencionar la falta de luz natural.

14 Ruido fuerte y constante. Se detalla principalmente por el transito constante por ser vía pública y principal calle y al compartir el espacio con otros departamentos.

24 Problemas de temperatura, por lo general indican que es muy alta en horas de la tarde.

28 Malos olores, los cuales indicaron que provenían del caño y el baño.

Y 13 funcionarios especificaron que Otro definiéndose a que el lugar es peligroso en caso de una catástrofe por ser una estructura hecha de adobe, los departamentos son pequeños y con difícil ingreso y salida, además de que algunos están mal acondicionados, falta de actualizar los equipos informáticos, falta de ventilación y falta de equipo de trabajado como ropa y zapatos, en términos generales lo que más aqueja a los miembros de la Municipalidad es el poco espacio que tienen para laborar.

Por último están 11 de funcionarios que no respondieron a la consulta.

Tabla 30: Reconocimiento de Logros y Buen Desempeño

SI	53
NO	7
NO RESPONDE	6

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 30: Reconocimiento de Logros y Buen Desempeño



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

El estudio resalta que un 80% dice que su jefe inmediato Si reconoce sus logros y buen desempeño laboral, ya que comunican y reciben apoyo, lo hacen saber en momentos determinados como cumplimiento de objetivos o simplemente se los hacen saber, indican también que se les reconoce cuando hay proyectos nuevos o cuando sucede, mantienen comunicación constante y que en general la mayoría son reconocidos a final de años por medio de una evaluación.

Un 11% indica que No ha recibido reconocimiento, por el hecho de que jamás se lo han ni insinuado, además de denigrar las funciones y desmotivar al personal, también detallan que solo interesa cumplir con las labores y que como son un equipo de trabajo no hay reconocimientos.

Y un 9% que No responde a la pregunta, indica que a veces se los hacen saber.

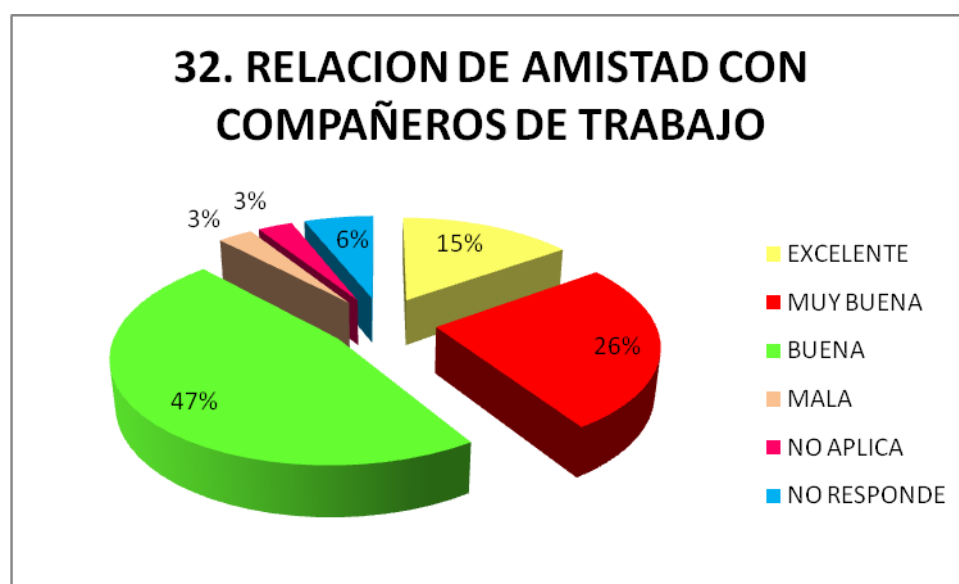
Indicador 3 Teoría de Maslow:

Tabla 31: Relación de Amistad con Compañeros de Trabajo

EXCELENTE	10
MUY BUENA	17
BUENA	31
MALA	2
NO APLICA	2
NO RESPONDE	4

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 31: Relación de Amistad con Compañeros de Trabajo



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Con base a la relación con los demás compañeros, el resultado de la investigación da:

Un 15% selecciona que su relación es Excelente

Un 26% Muy Buena

Un 47% Buena

Un 3% Mala

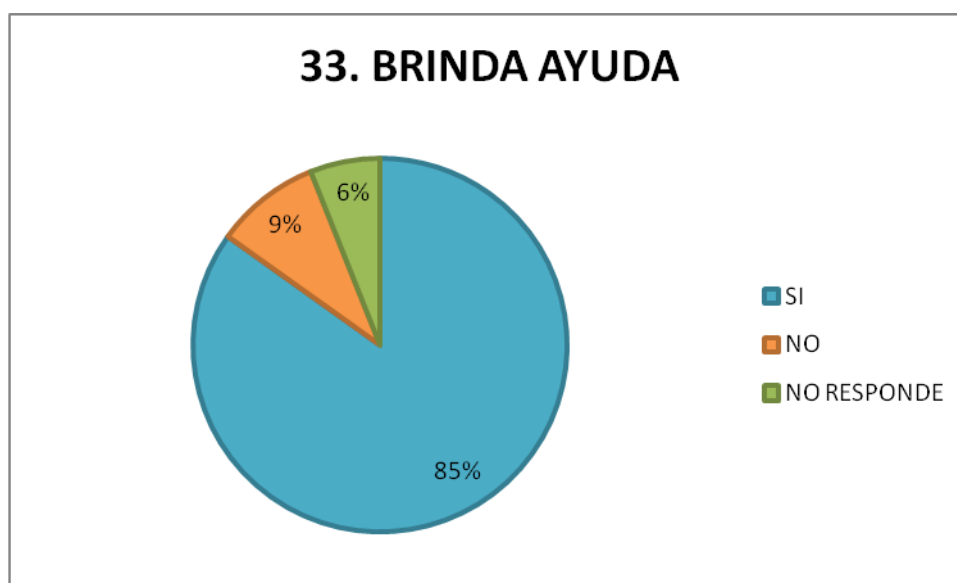
Un 3% No Aplica

Y un 6% No Responde

Tabla 32: Brinda Ayuda

SI	56
NO	6
NO RESPONDE	4

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 32: Brida Ayuda

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

La investigación da el siguiente resultado: que un 85% menciona que Si brinda su ayuda aunque no lo pidan, son un equipo y se apoyan mutuamente, lo mismo sucede cuando alguien solicita ayuda, lo consideran como parte de su labor y por gusto, haciéndolo con esmero y dedicación, ayudan sin esperar nada a cambio y existe la disponibilidad de apoyo y beneficio del departamento, preocupa que exista la situación que ayudan para evitar inconvenientes y que no siempre la ayuda es reciproca.

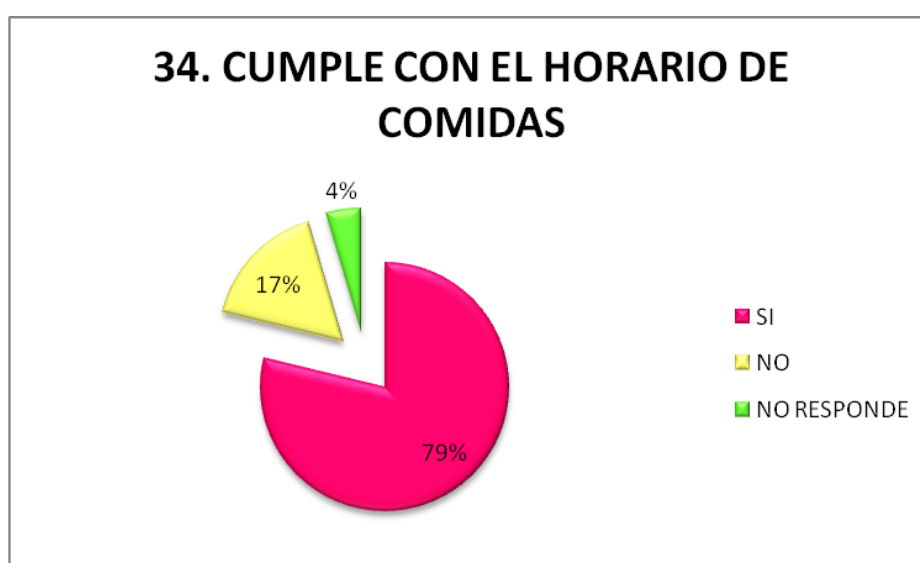
Además un 9% que indica No porque no tiene compañeros de trabajo y porque existe un objetivo común, que es el contribuyente.

Para terminar un 6% No Responde a la pregunta, ya que comentan que ayudan cuando tienen el espacio para hacerlo.

Tabla 33: Cumple con el Horario de Comidas

SI	52
NO	11
NO RESPONDE	3

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 33: Cumple con el Horario de Comidas

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

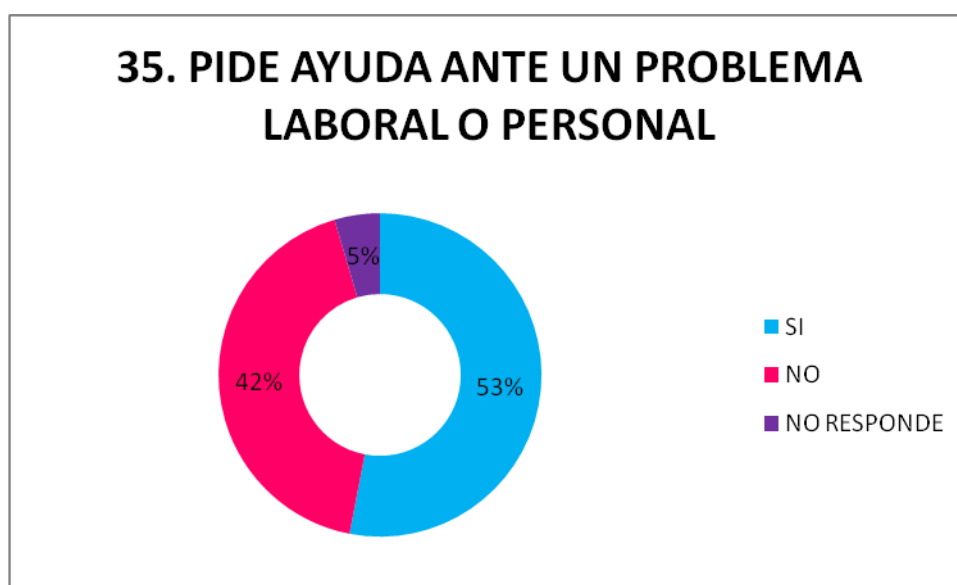
El resultado a esta interrogante se detalla como un 79% menciona que Si toman el tiempo de comidas según lo establece el reglamento, además por salud. Un 17% indica que No por falta de tiempo, en general el café de la tarde, o bien pasan por alto el desayuno, o se brincan el almuerzo, también hay personas que por decisión propia no toman los tiempos de comida por la cantidad de trabajo que tienen pendiente. Y un 4% No Responde a la pregunta.

Tabla 34: Pide Ayuda ante un Problema Laboral o Personal

SI	35
NO	28
NO RESPONDE	3

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Gráfico 34: Pide Ayuda ante un Problema Laboral o Personal



Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, Marzo 2018.

Esta investigación nos da los siguientes datos:

Un 53% de la población dice Si busca ayuda con los colegas para desahogar algún problema que tenga, y lo hacen porque ya tienen relación de amistad con algún funcionarios, cuenta con el apoyo de los compañeros de oficina, tienen buena comunicación y como existen situaciones que amerita desahogo, buscan a la persona idónea para hacerlo, así como lo hacen varios funcionarios en

buscar a la alcaldesa y al vice alcalde, de igual manera sucede con la persona encargada de la oficina de Genero.

Un 42% comenta que No busca apoyo de los compañeros, acude inmediatamente al jefe, o buscan a una persona ajena a la institución, buscan a otros para valorar opiniones y criterios, otro prefieren evitar mezclar los problemas personales con el trabajo para evitar la creación y propagación de chismes, la falta de confianza es otro factor, se encuentra un caso algo extremo que van a la clínica a conseguir medicación.

Por último un 5% de la población No Responde a la pregunta.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo V se basa en las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como resultado de la investigación llevada a cabo en la Municipalidad de San Isidro de Heredia.

5.1 CONCLUSIONES

Al analizar las preguntas que se les aplicó a los funcionarios que participaron completando el cuestionario, se obtuvo la siguiente información.

I Datos Generales

- Ⓢ Existe poca diferencia entre los empleados de género masculino y femenino, por una mínima diferencia existen más trabajadores masculinos en la Municipalidad de San Isidro de Heredia.
- Ⓢ La mayoría de los trabajadores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, ronda entre las edades de 31 años hasta los 51 años en adelante, y la minoría entre los 18 a 30 años.
- Ⓢ En su mayoría, la población de la Municipalidad detalla su antigüedad en la institución es de 1 a 10 años y la minoría detalla que ha trabajado de 11 a 20 años en adelante.
- Ⓢ Cabe resaltar que casi la totalidad de la población son funcionarios directos, que laboran propiamente dentro de la Municipalidad de San Isidro, el resto del personal, labora de manera externa e indirecta a la institución.

II Variable 1 Comunicación

Indicador 1: Comunicación Horizontal:

- Ⓢ La mayor parte de los funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, se sienten motivados al mantener buena comunicación con sus compañeros de trabajo.
- Ⓢ Un porcentaje cercano a la totalidad de la población en la Municipalidad de San Isidro de Heredia, comento mantener buenas relaciones con sus compañeros, mientras que la minoría no lo considera así.

Indicador 2 Comunicación vertical

- Ⓢ Poco más de la mitad del personal de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, comentó mantener buena relación con sus jefes y el resto detalla lo contrario.
- Ⓢ La mayoría de las personas que laboran dentro y fuera de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, cree que su jefe si les comunica el desempeño laboral y la otra parte dicen que no poseen información alguna con respecto a su desempeño laboral.

Indicador 3 Comunicación Formal

- Ⓢ Casi la totalidad de la población de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, están conformes con la comunicación acerca de las funciones

con amabilidad y claridad, y menos de un octavo de la población dice que no recibe ese tipo de información.

- Ⓢ Posteriormente, la opinión de la mayoría de los trabajadores califica la comunicación entre los rangos de excelente a buena y la minoría como mala.

Indicador 4 Comunicación Informal

- Ⓢ Poco más de los tres cuartos de la población de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, detallan haber adquirido nuevos conocimientos y menos del cuarto restante indica no haber aprendido nada nuevo.
- Ⓢ Más de la mitad de los trabajadores de la Municipalidad, mencionan que su jefe si les comunica un cambio de labores y les enseña nuevas funciones.

III Variable 2 Liderazgo

- Ⓢ Casi un cuarto de los trabajadores de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, comentan poseer jefes con un estilo de liderazgo participativo

Indicador 1 Liderazgo Autocrático

- Ⓢ Poco más de la mitad del personal de la Municipalidad de San Isidro detalla que su jefe les permite aportar ideas y que les exige el cumplimiento de sus labores.
- Ⓢ La mayoría de los trabajadores de la Municipalidad de San Isidro, ha indicado que su jefe no es autoritario y un poco más de un cuarto menciona que sí.

Indicador 2 Liderazgo Coercitivo

- Ⓢ La mayoría de los trabajadores de la Municipalidad, indica el comportamiento bajo presión de su jefe dentro del rango excelente, muy bueno y bueno.
- Ⓢ La mayor parte del personal de la Municipalidad de San Isidro, menciona que el jefe inmediato los hace sentir, dentro del rango, excelente, muy bueno y bueno, de manera emocional y profesionalmente.

Indicador 3 Liderazgo Participativo

- Ⓢ Posteriormente se detalla que cerca de los tres cuartos de la población de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, indican que su jefe inmediato los hace sentir comprometidos y responsables con sus funciones y el resto indica lo contrario.

- Ⓢ La mayoría de los trabajadores de la Municipalidad, describe el ambiente de su entorno dentro de los siguientes rangos: bueno, positivo y sano, motivacional y afable y por último la minoría detalla que el ambiente es negativo y tenso, entre otros factores como lo es el rango malo y no responde.

Indicador 4 Liderazgo Democrático

- Ⓢ La mitad de la población de la Municipalidad de San Isidro, detalla que su jefe brinda orientación y apoyo, permite que los colaboradores tomen decisiones, a su vez posee la habilidad de negociar y se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- Ⓢ Poco más de los tres cuartos de los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro, describen que su jefe si promueve los buenos resultados y la minoría dijo que no o no respondieron a la pregunta.

Indicador 5 Liderazgo Liberal

- Ⓢ Más de la mitad de los trabajadores de la Municipalidad, detalla que si reciben un trato por igual por parte de sus jefes a cargo.
- Ⓢ Una cantidad mayor a la mitad de los funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, puntualizan que su jefe inmediato los hace participes a todos los miembros del departamento en caso de tomar decisiones.

- Ⓢ Poco más de la población de la Municipalidad, indica que el poder en general no lo tienen los miembros del departamento.

IV Variable 3 Motivación

- Ⓢ Poco más de los tres cuartos de los funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, describió que se sienten motivados al realizar sus funciones.

Indicador 1 Teoría ERC de Alderfer

- Ⓢ Al conocer que la relación con los compañeros es fundamental, mas de la mayoría del personal mencionan tener muy buena o buena relación con sus compañeros de trabajo dentro y fuera de la Municipalidad de San Isidro de Heredia.
- Ⓢ La mayoría de la población de la Municipalidad de San Isidro, describe estar satisfecho al cumplir con sus funciones.
- Ⓢ Poco menos de los tres cuartos de los funcionarios de la Municipalidad de San Isidro, detalla que han obtenido un crecimiento a nivel profesional.
- Ⓢ La mayor parte del personal de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, menciona que se siente seguro en su lugar de trabajo.

Indicador 2 Teoría de los 2 factores de Herzberg

- Ⓢ Dentro de los rangos presentes cabe resaltar que los funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, describe que poco más de un cuarto de la población los malos olores, seguidamente por las altas temperaturas, la falta de luz y finalmente el ruido constante y fuerte.
- Ⓢ Más de los tres cuartos de los funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, destaca que si recibe reconocimiento por sus logros y buen desempeño, por parte de sus jefes inmediatos.

Indicador 3 Teoría de Maslow

- Ⓢ Cerca de la mitad de la población de la Municipalidad de San Isidro, comenta que mantienen buenas relaciones de amistad con los compañeros de trabajo, además un poco más de una cuarta parte menciona que posee una relación de amistad muy buena.
- Ⓢ La mayoría de la población de la Municipalidad, menciona que si brinda ayuda en caso que algún compañero lo necesite.
- Ⓢ Poco más de los tres cuartos de los funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, comentan que si cumplen con los horarios de comidas.
- Ⓢ Más de la mitad de las personas que laboran en la Municipalidad, respondió que si solicita ayuda a sus compañeros, si lo requiere ya sea por la razón que sea.

Como conclusión general

A través de la investigación se llegó a la conclusión que existen 3 problemas grandes que dificultan el desarrollo y cumplimiento de sus deberes: La comunicación, la gran falta de motivación y la gran necesidad de capacitar al personal.

Además detallar la gran carencia de personal, por motivo de recargo de funciones que existen en ciertos departamentos y la necesidad de ampliar las instalaciones ya que existe poca privacidad para atender a los pobladores, y existen varios departamentos ubicados en un solo sector del edificio.

5.2 RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, se realiza a continuación una serie de recomendaciones según las variables e indicadores propuestos dentro de la investigación.

Es importante destacar que las preguntas que abarcan del 1 al 4 se refieren a datos generales por tal razón no serán tomados en cuenta dentro de este análisis.

Variable 1 Comunicación

Indicador 1: Comunicación Horizontal

- ④ Se recomienda establecer medios de comunicación más claros y directos, de manera que la información llegue a su manera de manera correcta y sin malos entendidos, creando un medio sincero y honesto de comunicar, además se implementará ejercicios donde la meta sea crear confianza y motivación hacia el personal que considera no recibir un buen trato por parte de los compañeros e incluir a los miembros que laboran en otros departamentos que por lo general se encuentran solos.
- ④ También es recomendable empezar a crear un clima laboral donde se puedan reducir ciertos comentarios que no benefician a la institución ni a las personas implicadas, tratando de compartir y conocer más a los demás funcionarios, a fin de reducir los grupos específicos de trabajo y que entiendan que el trabajo en equipo es fundamental, ya que todos necesitan de todos para salir adelante con las funciones que requiere la Municipalidad.

Indicador 2 Comunicación vertical

- ④ Como recomendación se detalla mejorar la comunicación de jefes a colaboradores, a pesar de ser poca la población en tener este problema, es importante recalcar la opinión de ellos, ya que a su vez detallan que también hay comunicación incompleta y el modo en que se da la información puede crear chismes dentro del departamento, es esencial

que los jefes sepan controlar su carácter para evitar confrontamientos innecesarios. También es recomendable mejorar las líneas de acción, estableciendo un método donde se le dé la prioridad que requiere al colaborador que lo necesita.

- Ⓢ A pesar de ser una población pequeña, lo más recomendable es expresarle a los trabajadores la buena labor que realizan y la importancia que tiene su aporte para la Municipalidad y comunidad en general, cada vez que sea posible y no solo a fin de año, a si mismo darles a conocer en que están fallando y en que pueden mejorar. Para establecer buenos climas laborales es básico mantener a sus funcionarios felices.

Indicador 3 Comunicación Formal

- Ⓢ Es recomendable que todos los jefes o superiores informen a su personal a cargo todas las funciones que debe desempeñar de manera clara y amable. Evitar omitir información porque el funcionario no se enterará de alguna nueva tarea a cumplir.
- Ⓢ A pesar de que muchos detallan tener buena comunicación formal, la recomendación para este caso se basa en mejorar los procesos de comunicación dentro y fuera de la institución , ya que sucede que la información llega tarde o incompleta, mejorar la acertividad y evitar la burocracia de lo que se quiere comunicar y tratar de manejar un solo proceso para evitar confusiones, reducir el uso de oficios e implementar

memorandos impresos, con copia de recibido, o por medio del correo electrónico, solicitando la respuesta del recibido, para evitar omisión de información y tener respaldo de lo solicitado.

Indicador 4 Comunicación Informal

- ④ La principal recomendación se basa en implementar un plan de capacitaciones, es necesario que todo trabajador sepa desempeñar distintos puestos en caso de que un compañero se ausente, además de mantener al empleado actualizado en procesos y funciones.
- ④ Se recomienda explicar todas las funciones que se desea cubrir o si la persona ya conoce el puesto, es necesario que repase los conocimientos para agilizar el avance del trabajo.

Variable 2 Liderazgo

- ④ Los colaboradores de la Municipalidad de San Isidro mencionaron dos tipos de liderazgo participativo y democrático. Por lo que se recomienda estudiar las ventajas y desventajas de este tipo de liderazgo, realizar un análisis a fondo de sus fortalezas y debilidades, con el fin de encontrar la mejor forma para trabajar en armonía con los funcionarios según los resultados que se derivan del estudio. Así como enviar a los jefes a capacitaciones o charlas donde se desarrolle un programa sobre liderazgo.

Indicador 1 Liderazgo Autocrático

- ② Es recomendable que los jefes inmediatos estén abiertos a escuchar nuevas sugerencias, las mejores ideas pueden venir de las personas que menos se esperan. Además escuchar las sugerencias que le hace el personal que tienen a cargo. En los departamentos que hay varias personas, lo recomendable es no dejar a una persona sola a cargo de sus funciones y de atender solo al contribuyente.
- ② La recomendación es capacitar al encargado para que sea consiente con el hecho de cómo liderar a un grupo de personas y cómo lidiar con las dificultades que se pueden presentar.

Indicador 2 Liderazgo Coercitivo:

- ② Las situaciones bajo presión siempre existen y existirán, lo recomendable es simular ejercicios donde no solo el jefe, sino también los colaboradores, donde se presente una situación que amerite mantener la calma y el control de todo el personal, para poder crear un plan de funciones y dividir responsabilidades con el fin de lograr cumplir con lo solicitado a tiempo.
- ② A pesar que es difícil lidiar con las personas, es importante mantener buenas relaciones y los jefes a cargo, son los principales en hacer que eso se cumpla, por tal razón se recomienda que los mismo estén dispuestos a colaborar a mejorar el estado emocional a través de reconocimientos y palabras positivas para alentar al personal, además

de apoyarlos cuando quieran aprender algo nuevo que los beneficie, al departamento o a la institución en general.

Indicador 3 Liderazgo Participativo

- ④ Una recomendación sería incluir a todo el personal del departamento, y no solo a unos cuantos, para hacerlos sentir más comprometidos y motivados, logrando así que puedan tomar más en serio su trabajo, estableciendo un método que permita cumplir con las funciones cuando existen procesos muy complicados.
- ④ El ambiente juega un rol fundamental para desempeñar bien la función a desempeñar, por tal razón se recomienda mantener la calma y ser paciente, también aprender acerca de inteligencia emocional para aprender a lidiar con personas difíciles y estresantes.

Indicador 4 Liderazgo Democrático

- ④ Se recomienda ampliar las vías de comunicación y aprender acerca de liderazgo, escuchar otras opciones y ser humilde y reconocer que otros miembros pueden tener la razón, además de aprender y entender que cada persona es valiosa e importante dentro del departamento e institución y que comprenda que no solo los resultados importan.
- ④ Se recomienda compartir con los trabajadores los reconocimientos que reciben por un buen trabajo, hacer un llamado de atención a aquellos

jefes que no tomen en serio su labor o que son irresponsables, mejorar la comunicación entre jefe-empleado e incentivar la colaboración mutua.

Indicador 5 Liderazgo Liberal

- ② Como recomendación es evitar y sancionar a los nuevos funcionarios se burlen y humillen al miembro con más antigüedad del departamento o de la institución, de la misma manera al jefe que permita este tipo de burla. El jefe debe ser neutral y no cómplice de la situación, apoyar a todos x igual y escuchar todas las opiniones sin despreciar a ningún funcionario, así se evitan las preferencias entre el personal.
- ② Se recomienda hacer partícipes a todos los funcionarios del departamento, esto ayuda para que ellos colaboren a tomar decisiones, evitando salir a buscar en otros departamentos la solución y evitando futuros problemas por no tomar en cuenta al equipo de trabajo. también el jefe debe tener un amplio conocimiento en lo que hace y que apoye a los miembros de su equipo en caso de existir dudas.
- ② Es recomendable que el jefe como empleados estén dispuestos a abrirse a nuevas experiencias, los cambios son buenos siempre y cuando beneficien a todos.

Variable 3 Motivación

- Ⓢ A manera de recomendación es brindar apoyo de manera equitativa para todos y dar la oportunidad de hacer su trabajo de manera que cada uno pueda cumplir con su labor, evitar que exista un grupo de personas que sean los que dominen al resto, además de expandir nuevos conocimientos que puedan transmitir en caso de dudas.

Indicador 1 Teoría ERC de Alderfer

- Ⓢ Se recomienda fortalecer las relaciones entre compañeros de departamento, evitando chimes y malos comentarios además de rumores y recordar que todos necesitan de todos y que nadie es más ni menos que nadie, estableciendo y empezando a crear un ambiente de respeto.
- Ⓢ Como recomendación es evitar el recargo de funciones para que cada uno pueda cumplir con sus funciones en el tiempo asignado y mantener constante la motivación con buenas palabras, cumplidos o incentivos para que ellos sean mejores cada día.
- Ⓢ Es recomendable suprimir los ambientes burocráticos, capacitar al personal para motivarlos a crecer para bien de ellos de la Municipalidad, reprender algún acto de opresión hacia otro funcionario y darle la posibilidad al empleado de superar su actual puesto de trabajado por un nivel más alto.

- ② Lo recomendable sería ampliar las instalaciones, sobre el edificio principal, con el propósito de ampliar las instalaciones y crear mejores condiciones para los trabajadores.

Indicador 2 Teoría de los 2 factores de Herzberg

- ② Se recomienda mejorar el control de las aguas del caño, revisando y limpiando a diario el estado del mismo, lo mismo con los baños, revisar que los extractores de aire funcionen adecuadamente, en el caso de los departamentos que les pega el sol de la tarde y que son oficinas cerradas, es recomendable el uso de ventiladores o adquirir aire acondicionado, a fin de mejorar las condiciones de los trabajadores. Con respecto a la luz se recomienda crear traga luz para utilizar el potencial que la naturaleza ofrece.
- ② Como principal recomendación es reconocer el esfuerzo del personal, a su vez motivarle e incentivarle a ser mejor y si la labor es grupal, todos merecen un reconocimiento por igual.

Indicador 3 Teoría de Maslow

- ② La creación de chismes es lo que provoca que varios funcionarios no logren establecer relaciones de amistad con sus compañeros. Como recomendación es evitar los chismes, malos comentarios y darle la oportunidad de integrar a una nueva persona al grupo de trabajo siendo

consientes que todos se necesitan entre sí y que el chisme solo destruye en lugar de edificar.

- ④ A pesar de que existen trabajadores solos en otros departamentos, no les impide colaborar con alguien que lo necesita, ya sea con un compañero de la Municipalidad o un contribuyente que ocupe ayuda. Se recomienda que cada vez que pueda brinde su ayuda, si se la solicitan, con gusto y con una sonrisa, una buena actitud hace que el día sea mejor para todos.
- ④ Por ley está establecido los tiempos de comida dentro de las horas laborales, por tal razón se recomienda que los funcionarios que por algún motivo u otro no puede cumplir con su derecho, se le recomienda que aunque sea se levanten 5 minutos para comer, a pesar de estar algo corto de tiempo, alimentarse le ayudara a rendir mejor en su trabajo, además salir por un corto tiempo de la oficina, ayudará a oxigenar el cerebro aclarando ideas y despejar la mente.
- ④ Es inevitable que no surjan problemas personales y laborales, así que lo que se recomienda es hablar de los que ocurre con alguien de confianza y sacar del cuerpo ese malestar, es bueno para salud física y mental liberar esas cargas que se llevan día a día, lo mismo al momento al tener una duda o problema laboral, recurrir a un funcionario que le ayude a salir delante de la situación o despejarle la duda que pueda tener.

Como recomendación general

Existe un libro o audio libro, llamado “Cómo ganar amigos e influir sobre las personas” de Dale Carnegie, que trata a fondo temas de cómo poder ser mejor persona con uno mismo y con los demás, al ser mejores emocionalmente y el buen trato que se debe y puede brindar a los demás, el formato digital tiene una duración de 6 horas, 53 minutos y 25 segundos, sería un buen aporte que cada funcionario le pueda poner atención y aprenda de la gran enseñanza que deja el autor Carnegie.

Por otro lado implementar los 3 filtros de Sócrates para evitar los chismes dentro de la institución. El cambio inicia cuando cada persona se lo propone.

Por último contratar personal para evitar el recargo de funciones y la ampliación del edificio municipal.

**CAPÍTULO VI
PROPUESTA**

6.1 INTRODUCCIÓN

Al concluir la investigación y los resultados obtenidos acerca del Análisis del Clima Organizacional, llevado a cabo en la Municipalidad de San Isidro de Heredia, se detallan los factores principales que alteran el ambiente laboral que posee la institución y como afecta a los funcionarios.

6.2 JUSTIFICACIÓN

La importancia de establecer un buen Clima Laboral, radica principalmente en mantener motivado al personal y que cada jefe conozca con claridad las funciones que debe desempeñar. Además de mantener una excelente comunicación entre todo el personal, por tal motivo se pretende dar a conocer diferentes tipos de salario emocional, distintas características de un buen líder y la opción de implementar reuniones mensuales a fin de establecer mejoras en la comunicación entre los funcionarios.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el Clima Organizacional en la Municipalidad de San Isidro de Heredia

6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proponer temas de salario emocional para mejorar el Clima Organizacional de la Municipalidad de San Isidro de Heredia.
- Detallar a los jefes de la Municipalidad de San Isidro de Heredia, las principales características que debe poseer un buen líder.
- Realizar reuniones mensuales para mejorar la comunicación en la Municipalidad de San Isidro de Heredia.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 ALCANCES

Presentar una propuesta que ayude con la mejora del clima laboral con incentivos no financieros.

6.4.2 LIMITACIONES

Al ser una institución que depende del gobierno con respecto al uso de dinero, se considera como limitante el monto necesario para poner en práctica la propuesta.

6.5 PROPUESTA

Esta propuesta está dividida en tres partes tomando en cuenta las 3 variables de esta investigación que necesitan mejora para minimizar la afectación a los funcionarios de la Municipalidad de San Isidro de Heredia:

6.5.1 SALARIO EMOCIONAL

A continuación se presentan ejemplos de salario emocional, liderazgo y comunicación que es importante aplicar en la Municipalidad de San isidro de Heredia con el fin de mejorar la motivación de los funcionarios:

6.5.1.1 DÍA DEL CUMPLEAÑOS LIBRE

La dinámica consiste en otorgarle al funcionario que festejará su día especial, la oportunidad de no asistir a laborar por ese día.

Para que se lleve a cabo el beneficio del día del cumpleaños libre, existirán ciertas reglas a cumplir para llevar a cabo un funcionamiento adecuado:

- a. Debe existir un calendario con las fechas de cumpleaños de todos los funcionarios.
- b. Ese día NO será descontado de sus vacaciones es un permiso especial siempre y cuando la fecha sea un día laboral.
- c. NO se le rebajará del salario ese día, lo que significa que al funcionario se le pagará como si fuera un día laborado.

- d. Si la fecha de cumpleaños de algún funcionario coincide con un día libre entre semana, otorgarle la oportunidad de obtener el beneficio del día libre, al siguiente día.
- e. Para poder celebrar el día libre de cumpleaños el funcionario tiene la obligación de enviar una nota con el visto bueno de la jefatura inmediata a más tardar un día antes del cumpleaños, para poder aprovechar del día libre.
- f. En caso de existir 2 o más funcionarios que tengan la misma fecha de cumpleaños, lo recomendable sería negociar con ambos funcionarios donde uno de ellos sea el que tome ese día y el otro funcionario el día siguiente siempre y cuando sea una necesidad por falta de personal.

6.5.1.2 TARJETA DE CUMPLEAÑOS

Esta tarjeta está diseñada con imágenes y colores alusivos a la celebración (cumpleaños), la felicitación correspondiente por parte de la Municipalidad y se le entregará al funcionario el propio día del cumpleaños, en el caso de caer fin de semana o feriado, se le entregará el día siguiente.

Ilustración 15: Ejemplo Tarjeta de Cumpleaños



Fuente: Elaboración propia

6.5.1.3 ARREGLOS COMESTIBLES O FLORALES

En la actualidad encontramos variedad en el mercado de arreglos comestibles y florales para toda ocasión, la idea de implementar este tipo de regalos es para aquellas personas que no dispondrán de su medio día libre por necesidad institucional.

Tales arreglos varían el precio y el tamaño, según lo solicite el encargado, para esta propuesta se eligió a una empresa de arreglos comestibles a base de frutas bañadas o no en chocolate, de diferentes tamaños y la base del arreglo puede variar según el gusto, puede llevar jarras para café o baldes, según el gusto. Existe la ventaja que se brinda un servicio exprés.

Los precios rondan entre los ¢14300 hasta los ¢35000 según el tipo de arreglo a solicitar

Ilustración 16: Ejemplo de Arreglos Comestibles



Fuente: página web, Dolce Flowers.

Los arreglos florales se regalarían de tamaño pequeño, de manera que el funcionario que lo reciba, lo pueda conservar en su escritorio o llevarlo a

casa. De igual manera el precio varía según la decoración y la flor que se le quiera agregar al arreglo. De la misma manera que con los arreglos comestibles, las floristerías tienen servicio exprés y algunas se encuentran en el centro de San Isidro.

Ilustración 17: Ejemplo Arreglo Floral Pequeño



Fuente: Imagen tomada de internet










Tabla 35: Presupuesto Arreglo Flores por Persona

ARREGLO	PRECIO	DÍA LIBRE	TARJETA	TOTAL
PARA ESCRITORIO	₡15.000,00	₡0,00	₡700,00	₡15.700,00

Fuente: Elaboración propia. Información adquirida de la Floristería San Isidro.

Cabe resaltar que el precio del arreglo puede variar según la base que se use y el tipo de flor con el que se vaya a armar el mismo, el monto antes mencionado es el precio mínimo de un arreglo de este tipo.

Tabla 36: Presupuesto Arreglos Comestibles por Persona

NOMBRE	ARREGLO	PRECIO	DÍA LIBRE	TARJETA	TOTAL
CHOCO BLUE		₡15.900,00	₡0,00	₡700,00	₡16.600,00
FANTASIA DE COLOR		₡15.900,00	₡0,00	₡700,00	₡16.600,00
BERRY BLUE		₡16.100,00	₡0,00	₡700,00	₡16.800,00
DOLCE ROSE		₡16.100,00	₡0,00	₡700,00	₡16.800,00
VINERITA		₡16.700,00	₡0,00	₡700,00	₡17.400,00
AMOR EN CHOCOLATE		₡18.200,00	₡0,00	₡700,00	₡18.900,00
RAMO M&M		₡19.200,00	₡0,00	₡700,00	₡19.900,00
RAMO AZUL O ROSA		₡19.800,00	₡0,00	₡700,00	₡20.500,00
EN LAS NUBES		₡20.000,00	₡0,00	₡700,00	₡20.700,00

Fuente: Elaboración propia, imágenes e información adquirida vía página web Dolce Flower

6.5.1.4 ESPACIOS DE DISTRACCION

En grandes empresas se utiliza este método para motivar al empleado, por tal razón se recomienda implementar este tipo de espacios para que el trabajador se distraiga y tome un respiro para poder rendir de la mejor manera durante su jornada laboral.

Para efecto de la Municipalidad y poder implementar esta opción, lo más conveniente es colocar una pantalla de 32 pulgadas en el comedor de la institución, creando así una distracción para el funcionario, ya sea en tiempos de café o el almuerzo.

Adjunto se encuentra una cotización de Gollo, donde el monto es de 189.000,00 para la pantalla y la base para instalar en la pared:

Ilustración 18: Cotización Gollo San Isidro de Heredia

UNION COMERCIAL DE COSTA RICA
UNICOMER S.A.
 GOLLO SAN ISIDRO DE HEREDIA PDV. 120
 TELEFONOS: 2268-9376/ 2268-4274/ 2268-1070/ 2268-2473.

CUENTE: CINDY CORDERO
 FECHA: 16-04-2018 ASESOR: MAURICIO VARGAS SANCHEZ

CANTIDAD	CODIGO GOLLO	DESCRIPCION PANTALLAS	GARANTIA	PRECIO	PRECIO DESCUENTO
1	9005060084	SMART	24 MESES	€118,900	€118,900
1	9001030141	SOPORTE	12 MESES	€13,900	€13,900
					€132,800

GRACIAS POR LA VISITA

Fuente: Tienda Gollo San Isidro de Heredia.

6.5.2 MEJORA DE LIDERAZGO

Recursos Humanos debe realizar un estudio de los jefes para conocer la posición que tiene cada uno de ellos con respecto a su deber como líder y que tanto conocen acerca del tema. Además hay que considerar que todo líder debe conocer que ellos como funcionarios y superiores deben:

- Ser respetuosos
- Establecer un ambiente de confianza con sus trabajadores
- Saber comunicar las funciones y mensajes de manera correcta
- Tener claro las metas a cumplir
- Ser capaz de capacitar e instruir al trabajador en caso de cubrir nuevas funciones
- Tener iniciativa para dar los primeros pasos y ser creativo para poder seguir adelante durante el camino, siendo un líder empático y que no espere a que los trabajadores hagan todo el trabajo.
- Siempre teniendo en cuenta su compromiso tanto en la institución como de sus colaboradores.
- Mantener buena salud, un líder debe mantenerse al margen con respecto al estrés, tanto para él como para sus funcionarios.
- No solo gestionar, los líderes reales no son aquellos que se creen superiores, sino los que colaboran con los trabajadores y los guía siempre.

6.5.3 IMPLEMENTAR REUNIONES MENSUALES CON EL EQUIPO DE TRABAJO

Con el fin de mejorar la comunicación ya que es un aspecto vital para que toda empresa e institución trabaje de la mejor manera y los colaboradores se encuentren informados, se recomienda implementar un plan de reuniones una vez al mes con todo el equipo de trabajo, para transmitir información importante, dar seguimiento a temas de interés, indagar acerca de puntos a mejorar, reforzar las debilidades que surjan durante ese mes y determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos.

Es importante que las reuniones se realicen en el departamento con el fin de no perder tiempo de traslado y no tenga una duración superior a 90 minutos.

Cuadro 4: Calendario 2018-2019

<p>JUNIO 29</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Inicio con reunión general con la mayoría del personal para explicar la razón de realizar reuniones mensuales y aclarar que con base en ello, no se despedirá a ningún funcionario. Además felicitar a los padres, en su día. •Se pretende escuchar las opiniones de los funcionarios a fin de mejorar la relación con los demás y llegar a acuerdos, que motiven al personal. •Duración: 30 a 45 minutos.
<p>JULIO 27</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Retomar los puntos clave de la primera reunión y conocer la opinión de los trabajadores acerca del avance obtenido durante el mes. •Reforzar en los temas que se mantienen en un perfil bajo, especialmente el liderazgo para los superiores de cada departamento. •Duración: 30 minutos.

<p>AGOSTO</p> <p>24</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar los puntos clave de la reunión anterior y conocer la opinión de los trabajadores acerca del avance obtenido durante el mes. Felicitar a las madres por su día. • Verificar que realmente existan cambios a nivel personal y departamental, por medio de una encuesta pequeña de no mas de 5 preguntas, señalando los puntos que se vienen fortaleciendo hace 2 meses. • Duración: 30 minutos.
<p>SETIEMBRE</p> <p>28</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recordarle a los jefes de departamento la importancia de reconocer siempre la buena labor que desempeña el funcionario en su trabajo. • Reconocer las buenas labores realizadas por los funcionarios, para mejorar el clima en la Municipalidad de San Isidro de Heredia. • Duración: 30 minutos.
<p>OCTUBRE</p> <p>26</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntar a los funcionarios como se sienten en sus puestos de trabajo y que aspectos hay que mejorar. • Llegar a un acuerdo con respecto a lo hablado para ser evaluado en la siguiente reunión. • Duración: 30 minutos.
<p>NOVIEMBRE</p> <p>30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar el tema de la reunión anterior y valorar si se ha cumplido con los acuerdos establecidos. • Seguir trabajando por mejorar el clima organizacional de la Municipalidad de San Isidro de Heredia. • Duración: 30 minutos.
<p>DICIEMBRE</p> <p>21</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se agradece a todos los funcionarios por realizar muy buenas labores durante el año, reconociendo a aquellos que dieron mas por realizar bien su trabajo y reconocer la labor de los jefes que se han esmerado a mejorar el clima de la Municipalidad. Desearles un excelente año nuevo y unas felices fiestas navideñas. • Realizar una breve celebración navideña para todos los funcionarios. • Duración: 30 a 60 minutos.

<p>ENERO</p> <p>25</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Darle la bienvenida a los funcionarios y recordarles que cada uno es valioso para la institución. • Recordarle las funciones a cumplir y motivar a todos a llevarse bien con los demás miembros de departamentos y de la Municipalidad en general. • Duración: 30 minutos.
<p>FEBRERO</p> <p>22</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la reunión exclusivamente con los jefes de departamento para refrescar conocimientos con respecto al trato del personal y su papel de líder. • Seguir recalcando la importancia de motivar al personal y ser buen líder. • Duración: 30 minutos.
<p>MARZO</p> <p>29</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar por parte del personal, el comportamiento de los jefes, según lo establecido en la reunión anterior. • Si existen puntos a mejorar, el acuerdo ideal es implementar nuevas estrategias para corregir los puntos débiles. • Duración: 30 minutos.
<p>ABRIL</p> <p>26</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar que ha mejorado en la institución y que hace falta por mejorar, escuchando nuevas ideas por parte del personal. • Las nuevas ideas refrescan y motivan al personal, además de aportar comentarios valiosos para la institución. • Duración: 30 minutos.
<p>MAYO</p> <p>31</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntarle a los funcionarios en general, como se han sentido, si ha existido un cambio positivo para ellos y la institución. Felicitarlos por la actitud tomada hacia los cambios que surgieron. • Mencionar que mejorarían y cambiarían en su departamento. • Duración: 30 minutos.

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

Libros consultados:

- Chiavenato Idalberto. (2014) .*Introducción a la teoría general de la administración.*(8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato Idalberto. (2017).*Administración de recursos humanos.*(10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler,G. (2015).*Administración de recursos humanos.*(14a. ed.) Pearson Educación.
- Hernández Sampieri Roberto, (2014).*Metodología de la investigación.* (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial.* (14va. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, Stephen. P (2017).*Comportamiento organizacional.*(17a. ed.) Pearson Educación.
- Torres Hernández, Zacarías (2014).*Teoría General de la Administración.*(2da. ed.) Editorial Patria

Páginas consultadas:

- <http://201.195.87.22:2222/book.aspx?i=2944>

- http://www.laboris.net/static/em_rrhh_liderazgo.aspx Goleman Daniel,
Clasificación de estilos de Liderazgo.
- <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T527-4-1.pdf>

ANEXOS

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS
TESIS: ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Instrumento para el Análisis del Clima Organizacional para la
Municipalidad de San Isidro de Heredia. En el primer semestre del 2018,
como parte de la investigación a nivel académico; para optar por el grado
de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos.**

Estimado Colaborador de la Municipalidad de San Isidro de Heredia:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, pertenecientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su colaboración en la realización del mismo.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro(s) y especifique según criterio. La información suministrada será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los anteriormente descritos:

I. DATOS GENERALES

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad:

18 a 30

31 a 40

41 a 50

51 en adelante

3. ¿Hace cuánto tiempo labora en la Municipalidad de San Isidro de Heredia?:

0 a 1 año

1 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 a 20 años

20 o más años

4. Mencione el departamento al que usted pertenece:

II. VARIABLE 1: LA COMUNICACIÓN

INDICADOR 1. Comunicación Horizontal:

5. ¿Considera usted que la comunicación con sus compañeros de trabajo, o departamento le motiva a seguir con sus labores?

() Sí

() No

Explique por qué: _____

6. ¿La comunicación entre colegas, ayuda a fortalecer las buenas relaciones?

() Sí

() No

INDICADOR 2. Comunicación Vertical

7. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato, le comunica si tiene dificultades o algún tipo de problema?

() Excelente () Muy buena () Buena () Mala () No aplica

Por qué: _____

8. ¿Su jefe inmediato se comunica con usted para recalcarle su desempeño laboral en su puesto de trabajo?

() Sí

() No

En qué casos:

INDICADOR 3. Comunicación Formal

9. ¿Su jefe a cargo le comunica con claridad las funciones que le corresponde cumplir, lo hace con amabilidad y es entendible al momento de explicarle una nueva función?

Sí

No

10. ¿Cómo califica la comunicación formal en los distintos procesos de su puesto de trabajo?

Excelente Muy buena Buena Mala No aplica

Porqué: _____

INDICADOR 4. Comunicación Informal

11. ¿Su puesto actual ha requerido la adquisición de nuevos conocimientos dentro de su departamento o en la Municipalidad en general?

Sí

No

Bajo cuales condiciones:

12. ¿Su jefe inmediato le comunica algún cambio de labores en caso de cubrir otro puesto, se encarga esa persona de comunicarle y enseñarle las funciones correspondientes?

Sí

No

Explique por qué: _____

III. VARIABLE 2: LIDERAZGO

13. ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?

El líder centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo. (Autocrático)

El líder conduce y orienta el grupo, y también incentiva la participación democrática de las personas. (Democrático)

() El líder delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno. (Liberal)

() Consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. (Participativo)

() Se orienta al logro, lo más importante para él son los resultados. Es enérgico y le encanta dirigir. (Coercitivo)

INDICADOR 1. Liderazgo Autocrático

14. ¿El jefe inmediato le permite aportar ideas valiosas para el progreso de las labores y cumplir metas, les exige cumplir con las tareas del día?

() Sí

b. () No

Explique por qué: _____

15. ¿El jefe inmediato se puede caracterizar como una persona autoritaria?

() Sí

b. () No

INDICADOR 2. Liderazgo coercitivo

16. ¿Cómo se comporta su jefe inmediato en situaciones bajo presión?

() Excelente () Muy buena () Buena () Mala () No aplica

17. ¿Cómo lo hace sentir (emocional y profesionalmente), su jefe a cargo?

() Excelente () Muy buena () Buena () Mala () No aplica

INDICADOR 3. Liderazgo participativo

18. ¿Su jefe a cargo, hace que todos los miembros del equipo se sientan comprometidos y responsables por cumplir con su labor correctamente?

a. () Sí

b. () No

Si su respuesta es no, explique por qué:

23. ¿Su jefe inmediato hace participes a todos los miembros del departamento en la toma de decisiones?

() Sí

() No

Explique por qué: _____

24. ¿Considera usted que el poder en general lo tiene el grupo de trabajo y no su jefe a cargo?

() Sí

() No

Explique por qué: _____

IV. VARIABLE 3: MOTIVACIÓN

25. ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la Municipalidad?

() Si

() No

Explique por qué: _____

INDICADOR 1. La teoría de ERC de Alderfer

26. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo y demás miembros de la Municipalidad?

() Excelente () Muy buena () Buena () Mala () No aplica

Explique por qué: _____

27. ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

() Sí

() No

Explique por qué: _____

28. ¿Siente usted un crecimiento a nivel profesional, que lo motivan a ser mejor persona y de manera competitiva?

() Sí

() No

Explique por qué: _____

29. ¿Se siente usted seguro en su ámbito laboral, las instalaciones a su alrededor se encuentran en buen estado, siendo acogedoras e ideales para llevar a cabo su desempeño laboral?

() Sí

() No

Explique por qué: _____

INDICADOR 2. La teoría de los dos factores de Herzberg

30. ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario?
(Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno)

a. () Falta de iluminación

b. () Luz muy brillante

c. () Ruido fuerte y constante

d. () Problemas de temperatura (alta o baja)

e. () Malos olores

f. Otro, especifique _____

31. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros y buen desempeño laboral?

() Sí

() No

Explique por qué: _____

INDICADOR 3. La teoría de Maslow

32. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo, ha creado lazos de amistad?

() Excelente () Muy buena () Buena () Mala () No aplica

33. ¿Le brinda su ayuda a sus compañeros de trabajo, de manera desinteresada?

() Sí () No

Explique por qué: _____

34. ¿Cumple usted con los horarios para café y almuerzos, se salta algún tiempo de comida? Si su respuesta es No, favor dar el detalle.

() Sí () No

Explique por qué: _____

35. Cuando se le presentan problemas personales o laborales, ¿usted le pide a un colega que le brinde ayuda o para desahogarse?

() Sí () No

Explique por qué: _____

¡Gracias por su Tiempo y Colaboración!