

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE
PRESENTAN LOS FUNCIONARIOS DE LOS
DEPARTAMENTOS EDUCATIVOS, CULTURALES Y
CANTONALES, PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y
LA UNIDAD TÉCNICA DE GESTIÓN VIAL DE LA
MUNICIPALIDAD DE NICOYA, I CUATRIMESTRE 2017**

Presentada por: Jerry Esquivel Baltodano

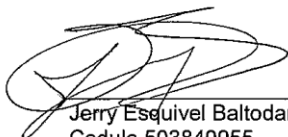
Tutor: MSc. Susana Araya Zamora

Setiembre, 2017

DECLARACION JURADA

Yo Jerry Esquivel Baltodano, mayor de edad portador de la cedula numero 5 0384 0955, egresado de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, hago constar por medio de este 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 constituye en el tribunal examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN LOS FUNCIONARIOS DE LOS DEPARTAMENTOS EDUCATIVOS, CULTURALES Y CANTONALES, PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, Y LA UNIDAD TÉCNICA DE GESTIÓN VIAL DEL LA MUNICIPALIDAD DE NICOYA, I CUATRIMESTRE 2017", es una obra original que e respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la ley de Derecho de Autor y derechos Conexos numero 6683del 14 de octubre de 1982, incluyendo el numero 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos 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 de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 27 días del mes de julio del 2017



Jerry Esquivel Baltodano
Cedula 503840955

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 23 de mayo del 2017

Señores

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

Estimados señores:

El estudiante **Jerry Esquivel Baltodano**, cédula de identidad número 5-0384-0955 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del Clima Organizacional que presentan los funcionarios de los departamentos educativos, culturales, cantonales, protección del medio ambiente y la unidad técnica vial de la Municipalidad de Nicoya en el I Cuatrimestre del 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%	9
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	14
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	90

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

Atentamente,



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

CARTA DE APROBACION DE LECTOR

San José, 05 de julio del 2017

Señores
Carrera Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia

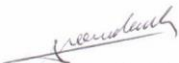
Estimados señores

El estudiante **JERRY ESQUIVEL BALTODANO** cedula 5-0384-0955 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " **Análisis del Clima Organizacional que presentan los funcionarios de los departamentos educativos, culturales, cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica vial de la Municipalidad de Nicoya en el I cuatrimestres 2017**" el cual ha elaborado para obtener su grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

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

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

Atte.



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

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGA

San José, 15 de julio, 2017

**Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos
Universidad Hispanoamericana**

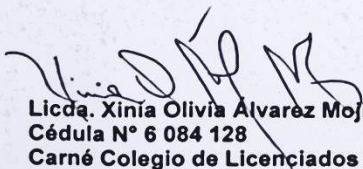
Estimado señor:

El estudiante JERRY ESQUIVEL BALTODANO, cédula de identidad número 5-0384 -0955, me ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado: **“Análisis del Clima Organizacional que presentan los funcionarios de los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, I Cuatrimestre 2017 ”**, el cual ha elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al escrito, y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente,



Licda. Xinia Olivia Alvarez Mojica
Cédula N° 6 084 128
Carné Colegio de Licenciados y Profesores N°001641

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirme y haberme permitido llegar hasta esta etapa y hacer realidad mi sueño.

A la Universidad Hispanoamericana, por brindar esta carrera, con la excelencia académica que los distingue.

A mi familia y a todas las personas que han formado parte de mi vida, especial agradecimiento por su amor, consejos, apoyo, ánimo y compañía, en los momentos más difíciles.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar a este punto y dado la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y la motivación constante. Por su amor, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracteriza y que me han enseñado siempre.

A mis profesores, porque marcaron cada etapa de mi camino universitario.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....</u>	2
<u>CARTA DE APROBACIÓN LECTORA.....</u>	3
<u>CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO.....</u>	4
<u>DECLARACIÓN JURADA.....</u>	5
<u>DEDICATORIA.....</u>	5
<u>AGRADECIMIENTOS.....</u>	7
<u>TABLA DE CONTENIDOS.....</u>	8
<u>ÍNDICE DE CUADROS.....</u>	11
<u>ÍNDICE DE FIGURAS.....</u>	15
<u>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</u>	15
<u>CAPÍTULO I EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....</u>	19
<u>1.1. Antecedentes históricos.....</u>	20
<u>1.2 Antecedentes investigativos.....</u>	21
<u>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</u>	27
<u>1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</u>	29
<u>1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....</u>	29
<u>1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....</u>	31
<u>1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR.....</u>	31
<u>1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....</u>	31
<u>1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....</u>	32
<u>1.7 OBJETO DE ESTUDIO.....</u>	32
<u>1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</u>	32
<u>2. MARCO CONTEXTUAL.....</u>	33
<u>2.1 MARCO SITUACIONAL.....</u>	34
<u>2.1.1 Unidad Técnica de Gestión Vial.....</u>	35
<u>2.1.2 Departamento de educativos, culturales y deportivos.....</u>	37

<u>2.1.3 Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya</u>	39
<u>2.2 MARCO CONCEPTUAL</u>	40
<u>2.2.1 ADMINISTRACIÓN</u>	40
<u>2.2.2.1 LA PLANIFICACIÓN</u>	43
<u>2.2.2.2 LA ORGANIZACIÓN</u>	44
<u>2.2.2.3 LA DIRECCIÓN</u>	45
<u>2.2.3 GESTIÓN</u>	47
<u>2.2.3.1 INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u>	47
<u>2.2.4 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN</u>	49
<u>2.2.4.1 TEORÍA CIENTÍFICA DE LA ADMINISTRACIÓN</u>	49
<u>2.2.4.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN</u>	52
<u>2.2.4.3 ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS</u>	54
<u>2.2.4.4 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO</u>	55
<u>2.2.4.5 ENFOQUE DE SISTEMAS</u>	56
<u>2.2.4.6 ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS</u>	57
<u>2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO</u>	59
<u>2.3.1.1 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS</u>	61
<u>2.4 FUNCIONARIO</u>	64
<u>2.5 RELACIONES LABORALES</u>	66
<u>2.6 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	67
<u>2.6.1 AMBIENTE LABORAL</u>	68
<u>2.7 EQUIPO DE TRABAJO</u>	73
<u>2.8 MOTIVACIÓN</u>	73
<u>2.9 LIDERAZGO</u>	83
<u>2.10 COMUNICACIÓN</u>	84
<u>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</u>	87
<u>3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS</u>	88
<u>3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE</u>	88

<u>3.1.2</u>	<u> ENCUADRE PARADIGMÁTICO</u>	90
<u>3.1.3</u>	<u> TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA-EXPLORATORIA)</u>	91
<u>3.2</u>	<u>SUJETOS, Y FUENTES DE INFORMACIÓN POBLACIÓN, MUESTRA..</u>	92
<u>3.2.1</u>	<u>SUJETO Y POBLACIÓN</u>	92
<u>3.2.1.1</u>	<u>SUJETOS</u>	92
<u>3.2.2</u>	<u>FUENTES DE INVESTIGACIÓN</u>	94
<u>3.2.2.1</u>	<u>FUENTES PRIMARIAS</u>	94
<u>3.2.2.2</u>	<u>FUENTES SECUNDARIAS</u>	95
<u>3.2.2.3</u>	<u>POBLACIÓN</u>	95
<u>3.3</u>	<u>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN</u>	96
<u>3.3.1</u>	<u>CUESTIONARIO</u>	99
<u>3.4</u>	<u>CUADRO DE VARIABLES</u>	99
	<u>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</u>	100
	<u>CAPÍTULO V CONCLUSIONES</u>	Y
	<u>RECOMENDACIONES</u>	170
<u>5.1</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	171
<u>5.2</u>	<u>RECOMENDACIONES</u>	176
	<u>CAPÍTULO VI PROPUESTA</u>	180
	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	203
	<u>ANEXOS</u>	208

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Población distribuida por sexo..... 85

Cuadro 2: Cuadro de variables.....85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	
Tabla 2. Edad.....	91
Tabla 3. Años de laborar en la empresa.....	93
Tabla 4. Puesto que desempeña en la Municipalidad.....	95
Tabla 5. ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?.....	97
Tabla 6. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios?.....	98
Tabla 7. ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?.....	99
Tabla 8. ¿Cuál de las siguientes situaciones, se presenta con su Jefe inmediato?.....	100
Tabla 9. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?.....	101
Tabla 10. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	102
Tabla 11. ¿Cuál de las siguientes características, se presenta con su jefe inmediato?.....	103
Tabla 12. ¿El jefe inmediato, discute los diferentes temas con los colaboradores?.....	105
Tabla 13. ¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones?.....	106
Tabla 14. ¿El jefe inmediato fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?.....	107
Tabla 15. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	109
Tabla 16. ¿Usted como colaborador, conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?.....	110
Tabla 27. ¿Expresa usted a su jefe inmediato, los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la Municipalidad en general?.....	111

Tabla 38. ¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?.....	112
Tabla 19. ¿El jefe inmediato se comunica con usted, para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?.....	114
Tabla 20. ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros, para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?.....	116
Tabla 24. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo, que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?.....	118
Tabla 22. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones, se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la organización?.....	120
Tabla 23. ¿Cómo califica la comunicación oral, en los distintos procesos de su puesto de trabajo?.....	129
Tabla 24. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones, se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la organización?.....	131
Tabla 25. ¿Cómo califica la comunicación escrita, en la organización en general?.....	133
Tabla 26. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación).....	135
Tabla 27. ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones, dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización).....	137
Tabla 28. ¿Cuáles de las siguientes condiciones, se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno).....	139
Tabla 29. ¿La empresa se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral, conforme a su puesto de trabajo? (Factores motivacionales).....	141
Tabla 30. ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones, por algún logro alcanzado? (Necesidad de Logro).....	143
Tabla 31. ¿Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones? (Necesidad de Afiliación).....	144
Tabla 32. ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente, que se presenta en su lugar de trabajo?.....	145

Tabla 33. ¿Qué recomendaciones propone a la organización, para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?.....147

Tabla 34. ¿Cuál de los siguientes aspectos, considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?..... 149

Tabla 35. ¿Qué recomendaciones propone, para mejorar el liderazgo dentro de la organización?..... 150

Tabla 36. ¿Qué recomendaciones propone, para mejorar la comunicación en la organización, en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita?.....151

Tabla 37. ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación, para mejorar su rendimiento laboral?.....153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Nicoya.....	37
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5. Género.....	90
Gráfico 2. Edad.....	91
Gráfico 3. Años de laborar en la empresa.....	85
Gráfico 4. Puesto que desempeña en la Municipalidad.....	93
Gráfico 5. ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?.....	95
Gráfico 6. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios?.....	96
Gráfico 7. ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?.....	98
Gráfico 8. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?.....	100
Gráfico 9. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?.....	101
Gráfico 10. ¿Los colaboradores toman las decisiones, sin la participación del jefe inmediato?.....	102
Gráfico 11. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	103
Gráfico 12. ¿El jefe inmediato, discute los diferentes temas con los colaboradores?.....	105
Gráfico 13. ¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones?.....	106
Gráfico 14. ¿El jefe inmediato, fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?.....	107
Gráfico 15. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	109
Gráfico 16. ¿Usted como colaborador conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?.....	110

Gráfico 67. ¿Expresa usted a su jefe inmediato, los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la Municipalidad en general?.....	111
Gráfico 78. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?.....	112
Gráfico 19. ¿El jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?.....	114
Gráfico 20. ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?.....	116
Gráfico 28. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?.....	118
Gráfico 22. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la organización?.....	120
Gráfico 23. ¿Cómo califica la comunicación oral en los distintos procesos de su puesto de trabajo?.....	109
Gráfico 24. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la organización?.....	121
Gráfico 25. ¿Cómo califica la comunicación escrita en la organización en general?.....	123
Gráfico 26. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación).....	125
Gráfico 27. ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización).....	127
Gráfico 28. ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno).....	129
Gráfico 29. ¿La empresa se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo? (Factores motivacionales).....	131
Gráfico 30. ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado? (Necesidad de Logro).....	133
Gráfico 31. ¿Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones? (Necesidad de Afiliación).....	134

Gráfico 32. ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?.....135

Gráfico 33. ¿Qué recomendaciones propone a la organización para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?.....137

Gráfico 34. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?.....139

Gráfico 35. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la organización?.....140

Gráfico 36. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la organización en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita?.....141

Gráfico 37. ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?.....143

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones, que pretendan hacerse competitivas. Por ello, el punto central, alrededor del cual gira el presente trabajo de investigación, es el estudio del clima organizacional, en conjunto con un aspecto que se considera fundamental, como es la motivación entre los funcionarios de la Municipalidad de Nicoya. En la presente investigación, se podrá observar, en los seis capítulos que la conforma, la siguiente información:

Capítulo I: Se presentan los antecedentes de la investigación; además, se expone los objetivos de la investigación, el problema, justificación y en general, la descripción del problema, que se estudia.

Capítulo II: Se observa la teoría que respalda la investigación; también, se incluyen conceptos, el marco situacional, donde se muestra la historia de la Municipalidad y demás, que tienen que ver con la temática.

Capítulo III: Se refiere a los aspectos metodológicos del estudio, tipo de investigación, sujetos, fuentes de información, técnicas e instrumentos utilizados.

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 considerar lo propuesto, en los objetivos de la investigación.

Capítulo VI: **Se muestra**, como resultado del análisis, las evidencias de algunas áreas organizacionales, donde es importante trabajar; por lo que en este capítulo se ofrece una propuesta, para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad de Nicoya.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. Antecedentes históricos

El cantón de Nicoya se constituyó como cantón segundo de la provincia de Guanacaste, en el año 1848, mediante Ley N° 36 publicada el 7 de diciembre del mismo año. Posee una extensión territorial de 1333,68 km² y se divide en siete distritos. Su cabecera es la ciudad de Nicoya, ubicada a 207 kilómetros por carretera, de la capital del país, San José, en el corazón de la península del mismo nombre (Municipalidad de Nicoya, 2016).

Es conocida por algunos, como: "la ciudad colonial de Costa Rica". Nicoya y todo el territorio del Guanacaste se anexaron por propia voluntad a Costa Rica, el 25 de julio de 1824. La población para el censo del año 2000, era de 13,334 habitantes en la ciudad y de 20,945 habitantes, para el distrito correspondiente. Una de las edificaciones antiguas más sobresalientes, la iglesia parroquial, ubicada en el parque de la localidad (Recaredo Briceño), fue construida pocos años después de la colonización. Fue restaurada exitosamente, en años recientes y se exhibe hoy al público. Data del año 1544 (fundación de la ermita de San Blas), y su arquitectura es una primicia del barroco latinoamericano (Municipalidad de Nicoya, 2016).

En la actualidad, Nicoya es un ajetreado centro comercial y de servicios: posee uno de los dos hospitales de la provincia (Hospital de la Anexión), y es un nudo de transporte que conecta a diversos centros turísticos de la costa sur de Guanacaste, como Sámara y Nosara, que crece cada vez más, con la expansión

turística y con las facilidades que permite el moderno Puente sobre el río Tempisque, que facilita mucho, el tránsito hacia el resto del país.

Los límites del cantón son los siguientes:

Norte: Bagaces y Carrillo.

Noreste: Golfo de Nicoya, Bagaces y Cañas.

Noroeste: Santa Cruz.

Sureste: Nandayure y Hojancha.

Sureste: Océano Pacífico.

Suroeste: Océano Pacífico (Municipalidad de Nicoya, 2016, p. 1).

La Municipalidad de Nicoya se encuentra ubicada, del parque central de Nicoya. 200 metros al norte y en la actualidad, el alcalde es Marco Antonio Jiménez Muñoz, del Partido Liberación Nacional.

1.2 Antecedentes investigativos

En la actual situación, con un mundo cada vez más competitivo, únicamente, las empresas mejor preparadas para adaptarse a los cambios, son las que logran llegar a sus objetivos, y uno de los aspectos más valiosos, en este sentido, es el recurso humano. De esta manera, se requiere que los miembros de la organización, tengan el conocimiento, las habilidades y sobre todo, la motivación necesaria para realizar, de la mejor manera, su trabajo.

El concepto de motivación requiere conocer los impulsos y las necesidades de los empleados; los que suelen ser muy variados, así como también, tienen componentes externos e internos. Sobre los aspectos externos, lo que puede hacer la organización, es limitado; pero sobre los internos, se tiene un mayor margen de influencia.

Existe una mayor motivación, pues cuando existen metas claras, se posee una orientación al desempeñar las tareas, de la mejor manera, y también un adecuado clima organizacional que cree un ambiente, el cual genere sensaciones positivas hacia el trabajo. El ambiente laboral puede propiciar que exista poca o mucha motivación, al realizar las diversas tareas labores; incidiendo en la efectividad del rendimiento de los empleados y en las metas de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo final del clima organizacional es explicar las razones por las que las personas que trabajan en una organización, se sienten más o menos motivadas, al ejercer sus obligaciones, en un determinado puesto de trabajo.

Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque permitirá actuar sobre ellas, para aumentar la motivación de las personas. Y es el motivo por el cual, a cualquier empresa, debería interesarle que las personas estén motivadas, porque es muy simple: todos los estudios

certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

En los Departamentos educativos, culturales y deportivos; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, se ha notado que existe migración de colaboradores hacia otros departamentos, problemática de incapacidades, malas relaciones interpersonales y la estructura organizacional, así como el rendimiento de los departamentos que tienen serias deficiencias que afectan, sin duda, el servicio al cliente. Todo ello provoca bajos niveles de motivación y por lo tanto, una baja en la productividad y calidad del trabajo realizado, lo que se refleja en atrasos en los procesos que se manejan, usuarios molestos, acumulación de estrés, por parte de los colaboradores e inadecuadas relaciones interpersonales. Así las cosas, se pretende describir las características del clima organizacional y cómo se refleja en los funcionarios de dichos departamentos.

La motivación es hoy en día, un elemento importante para la administración del capital humano, por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, saber organizarlo, sólo así, la empresa estará en condiciones de formar una organización sólida y confiable.

En este sentido, la motivación surge de las oportunidades que se da a los empleados, junto con el uso de los recursos adecuados. De esta manera, es fundamental conocer las necesidades de los colaboradores y tratar de

satisfacerlas, en este sentido, las referidas al clima organizacional, que son importantes.

Para Gonçalves (2013), el clima organizacional es:

La percepción de que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta percepción depende en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (p.1).

De lo anterior, es importante mencionar que los factores y estructuras del sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros, por lo que el clima resultante, provoca determinados comportamientos en los individuos.

El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y también, de su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

En el presente caso, se considera que en los Departamentos educativos, culturales y deportivos; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de

Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, se presentan estos aspectos, de una forma perjudicial, al hacer que la productividad ya no sea la misma y se incrementen las incapacidades, no haya rotación de puestos y la atención al cliente, sea deficiente.

En este mismo sentido, el clima organizacional, la satisfacción laboral y motivación, se encuentran interrelacionados y resultan imprescindibles, en cualquier ambiente laboral; de ahí la importancia de determinar ¿Cómo es el clima organizacional dentro de los Departamentos educativos, culturales y deportivos; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial, de la Municipalidad de Nicoya?

Lo anterior, al considerar que las labores que se realizan en la Unidad, demandan cansancio físico y mental, ya que se combina la atención de público, que por sí sólo, es desgastante, con el estrés propio de las labores diarias; con base en este tipo de situaciones, surge la desmotivación, que da lugar a conflictos y baja productividad.

La presente investigación lleva a describir, cuál es el clima organizacional que se da, específicamente, en de los Departamentos educativos, culturales y deportivos; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya.

Esto implica conocer las dimensiones mencionadas del clima organizacional, para luego establecer un panorama de conjunto, que tome sus diversas interrelaciones.

En otras palabras, los aspectos descritos son fundamentales en el desempeño de una organización pero también, en la calidad del servicio que se brinda a los usuarios, que a final de cuentas, son los más perjudicados con los atrasos y los errores que dicha situación puede suscitar, en un ambiente que de por sí, tiene grandes cargas de trabajo, lo cual se puede estar presentando, por la falta de motivación entre los funcionarios, razón por la que se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de motivación que tienen los funcionarios de los Departamentos educativos, culturales y deportivos; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya?

A pesar de lo comentado, de los Departamentos educativos, culturales y deportivos; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, no existe ningún estudio del clima organizacional de dicho departamento ni de motivación de los miembros de la institución pública.

La motivación de logro que presenta el grupo, contrasta con los mínimos requerimientos organizacionales, que permitan asegurar el logro de metas personales e institucionales, al poner en riesgo la misión institucional; y por lo tanto, la calidad en el servicio que debe caracterizar, en instituciones que como éstas, giran en torno a la formación humana; por lo tanto, se plantea también:

¿Cuál es la relación entre la motivación de los funcionarios y el clima organizacional de los Departamentos educativos, culturales y deportivos; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial?

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las organizaciones exitosas tienen que innovar constantemente sus sistemas, metodologías, adecuándose a las nuevas circunstancias. Aunado a esto, la tendencia de las empresas, de enfocarse al capital humano y los procedimientos que estipula la normativa vigente, en las instituciones públicas; sin embargo, para que éste funcione, la Municipalidad de Nicoya debe estar bien estructurada y motivada, con el objetivo de que el recurso humano conozca cuáles son sus deberes y que a su vez, pueda desenvolverse a cabalidad, en sus labores, creando un buen sistema de trabajo, que maximice la productividad y por consiguiente, el valor de la organización.

El clima organizacional es de gran importancia para las entidades públicas, debido a que contribuyen a realizar, de buena manera, los procesos de dirección, coordinación, comunicación, decisión, control; además, sirve para canalizar los esfuerzos, de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización.

La elaboración de esta investigación es de suma importancia, ya que en la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, se ha notado que existe migración de colaboradores hacia otros departamentos; problemática de

incapacidades, malas relaciones interpersonales y la estructura organizacional y la capacitación, tienen serias deficiencias. Todo ello provoca bajos niveles de motivación y una baja en la productividad y calidad del trabajo realizado, lo que se refleja en atrasos en los procesos que se manejan, usuarios molestos, acumulación de estrés, por parte de los colaboradores e inadecuadas relaciones interpersonales. Así la situación, se pretende identificar, cuál es la relación entre el clima organizacional y la motivación y cómo se reflejan en los funcionarios de dichos departamentos.

El clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, por lo que se hace necesario, realizar una evaluación de ésta, así como de los procedimientos y su posible influencia de los errores cometidos por los funcionarios. Es por esta razón, según lo expuesto, que se justifica esta investigación, ya que se pretende demostrar, por medio de las teorías motivacionales y el fundamento del clima organizacional; en otras palabras, estos aspectos son fundamentales en el desempeño de una organización, pero también, en la calidad del servicio que se brinda a los usuarios. A pesar de lo comentado, existen pocos estudios que relacionen ambos factores; además, se considera relevante, ya que la motivación permite asegurar el logro de metas personales e institucionales y por lo tanto, la calidad en el servicio que debe caracterizar a las organizaciones de índole público, como lo es, la que se pretende estudiar.

En síntesis, la presente investigación se justifica primeramente, por la inexistencia de un diagnóstico, que abarque la realidad, en relación con dicha Unidad, de la Municipalidad de Nicoya. Aunado a esto, es importante conocer la percepción, por parte de diferentes actores de esta zona de estudio, así como la relación de la motivación y el clima organizacional. También, se considera relevante, la elaboración de esta investigación, debido a la necesidad imperante de crear proyectos y planes locales de intervención, relacionados con el clima organizacional.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo expuesto, esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta el clima organizacional a los funcionarios de los Departamentos educativos, culturales y deportivos; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya en el I Cuatrimestre del 2017?

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional en los funcionarios de dichos departamentos de la Municipalidad de Nicoya dentro del período comprendido del I Cuatrimestre del 2017.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar el estilo de liderazgo que se aplica en los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, tomando en cuenta los estilos de liderazgo autoritario, democrático, laissez-faire, consultivo y participativo.
- b) Determinar la comunicación que presentan los colaboradores en los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, desde el punto de vista de la comunicación ascendente, descendente, lateral, oral y escrita.
- c) Analizar la motivación de los colaboradores en los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, tomando en cuenta la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de McClelland.
- d) Elaborar una propuesta de mejora del Clima Organizacional que ayude a la disminución de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores, de acuerdo al diagnóstico realizado en la presente investigación.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 ALCANCES

La investigación busca que la Municipalidad de Nicoya cuente con un estudio de clima organizacional de los Departamentos educativos, culturales y cantonales; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial.

1.6.2 LIMITACIONES

Que el periodo de esta investigación es corto para todo el proceso que requiere.

1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR

Mediante esta investigación, se busca analizar el clima organizacional en los funcionarios de los Departamentos educativos, culturales y cantonales; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya dentro del período comprendido al I Cuatrimestre del 2017, tomando en cuenta el liderazgo, la comunicación y la motivación que se presentan, con el fin de brindar una propuesta de mejora a la Municipalidad de Nicoya, para que pueda ser implementada.

1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se va a realizar en la Municipalidad de Nicoya, específicamente, en los Departamentos educativos, culturales y cantonales;

protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de dicha institución.

1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El estudio se realizará durante el I Cuatrimestre del 2017.

1.7 OBJETO DE ESTUDIO

Mediante la investigación, se busca conocer y analizar el clima organizacional, en los funcionarios los Departamentos educativos, culturales y cantonales; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, asimismo, determinar cuáles son las características de la infraestructura, el compromiso y las relaciones interpersonales y cómo afectan o benefician el desarrollo de las funciones de los funcionarios.

1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el Clima Organizacional, el desempeño de los colaboradores de los Departamentos educativos, culturales y cantonales; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya en el I Cuatrimestre del 2017?

CAPÍTULO II
MARCO CONTEXTUAL

2.1 MARCO SITUACIONAL

La Municipalidad de Nicoya cuenta con los siguientes distritos: Nicoya, Mansión, San Antonio, Quebrada Honda, Sámara, Nosara, Belén de Nosarita. Nicoya tiene una extensión territorial de 333, 68 Km², con una población estimada de 53 829 habitantes. Esta municipalidad pertenece a la Unión Nacional de Gobiernos Locales.

La Unión Nacional de Gobiernos Locales surge ante la necesidad del Régimen Municipal Costarricense, de contar con una organización superior que representara y velara por sus intereses, capaz de canalizar los diferentes esfuerzos y luchas por el mejoramiento y la modernización municipal.

En el año 1940, cuando se celebró el I Congreso Nacional de Municipalidades y se creó la Asociación Municipal de Costa Rica, se establecieron los primeros pasos para crear esta organización (Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2017).

Con la celebración del II Congreso Nacional de Municipalidades, en el año 1957, se aprobaron importantes lineamientos para la promulgación del Código Municipal de 1970. Posterior a este Congreso, se crearon las ligas de municipalidades regionales y provinciales.

En el IV Congreso Nacional de Municipalidades, celebrado en agosto de 1976, se aprueban importantes ponencias, donde se destaca la propuesta para conformar una institución, que aglutine a los municipios del país.

El 28 de agosto de 1977 se celebró la Asamblea Constitutiva, que dio origen a la Unión Nacional de Gobiernos Locales, en donde se aprobaron los Estatutos que rigen a la UNGL, así como se integró el primer Consejo Directivo (Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2017).

La Unión Nacional de Gobiernos Locales se creó como una entidad de derecho público, representativa de carácter nacional, con personería jurídica, otorgada por la Ley N° 5119 del 20 de noviembre de 1972, con plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, de acuerdo con la legislación vigente; con patrimonio propio y libre administración de sus bienes e integrada por las Municipalidades y Federaciones de Municipalidades de Costa Rica.

A través de su historia, la UNGL, como representante del Régimen Municipal Costarricense, ha crecido siempre bajo los lineamientos dados por las autoridades municipales, representadas en las Juntas Directivas y los Directores Ejecutivos, quienes han guiado a la institución, desde el año 1977. Actualmente, la UNGL trabaja por la construcción colectiva de un pensamiento municipal, a partir de la sensibilización de todos los actores sociales y políticos, en torno al tema de lo local (Unión Nacional de Gobiernos Locales, 2017).

2.1.1 Unidad Técnica de Gestión Vial

Esta Unidad es la encargada del mantenimiento, conservación y desarrollo de la red vial cantonal del cantón de **Zarcero**.

Cuenta con el personal, tanto profesional, como técnico, en el área administrativa y operativa.

Funciones del departamento

Son 29 funciones a cargo, de acuerdo con el artículo 14 del Decreto Ejecutivo 37908-MOPT; algunas de ellas son:

Elaborar y ejecutar los planes y programas de conservación y de desarrollo vial, en concordancia con las políticas y directrices emitidas por el Concejo Municipal, la Junta Vial Cantonal, el MOPT y los Planes Reguladores de Desarrollo Cantonal vigentes. Previo a la definición de actividades de mejoramiento, reconstrucción u obra nueva, tendrán prioridad las actividades de conservación, sean estas manuales o mecanizadas, de conformidad con los lineamientos de la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias.

Promover la conservación vial participativa, a través del fortalecimiento de las organizaciones locales y su vínculo con otras instancias afines, con el propósito de propiciar trabajos conjuntos de conservación de las vías públicas y el control social de los proyectos que se realicen.

Coordinar actividades de planificación, ingeniería, promoción y evaluación del desarrollo y conservación vial, con las dependencias del MOPT, que corresponda. Asimismo, podrá solicitar asistencia técnica a las dependencias especializadas del MOPT.

Realizar y actualizar el inventario de la red de calles y caminos del cantón, considerando los parámetros contenidos en los formularios y herramientas que facilite la Dirección de Planificación Sectorial del MOPT.

Garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas, establecidas en este Reglamento.

Controlar los derechos de vía de la red vial cantonal y asegurar su defensa y restitución, en caso de invasiones o afectaciones. De igual forma, proponer al Concejo Municipal, la reglamentación para la obtención de derechos de vía, mediante donaciones, conforme al procedimiento estandarizado, establecido por el MOPT a las municipalidades.

Vigilar el cumplimiento de los deberes viales de los propietarios y poseedores de los inmuebles, contiguos a caminos y calles, establecidos en la Ley General de Caminos Públicos y el Código Municipal, para lo cual se solicitará colaboración de los Comités de Caminos, Organizaciones Comunales y otras agrupaciones afines, lo cual deberá reglamentar el Concejo Municipal.

2.1.2 Departamento de educativos, culturales y deportivos

Este departamento tiene como objetivo, ofrecer a la comunidad, una diversidad de opciones para su desarrollo físico y recreación cultural, que contribuyan a fortalecer su formación integral, así como a direccionar sus talentos e intereses. Todos los estudiantes de las diversas instituciones del

cantón pueden participar de forma gratuita, en este tipo de actividades, que se programan de forma permanente.

Actividades deportivas:

Basquetbol

Futbol Soccer

Tae Kwon Do

Tae Kwon Do Aeróbico o Tae Workout

Voleibol

Participación en encuentros deportivos regionales, estatales y nacionales.

Actividades culturales:

Exposiciones artísticas.

Presentación de libros.

Concursos de: canto y danza.

Recitales y conciertos de música.

Taller de ajedrez.

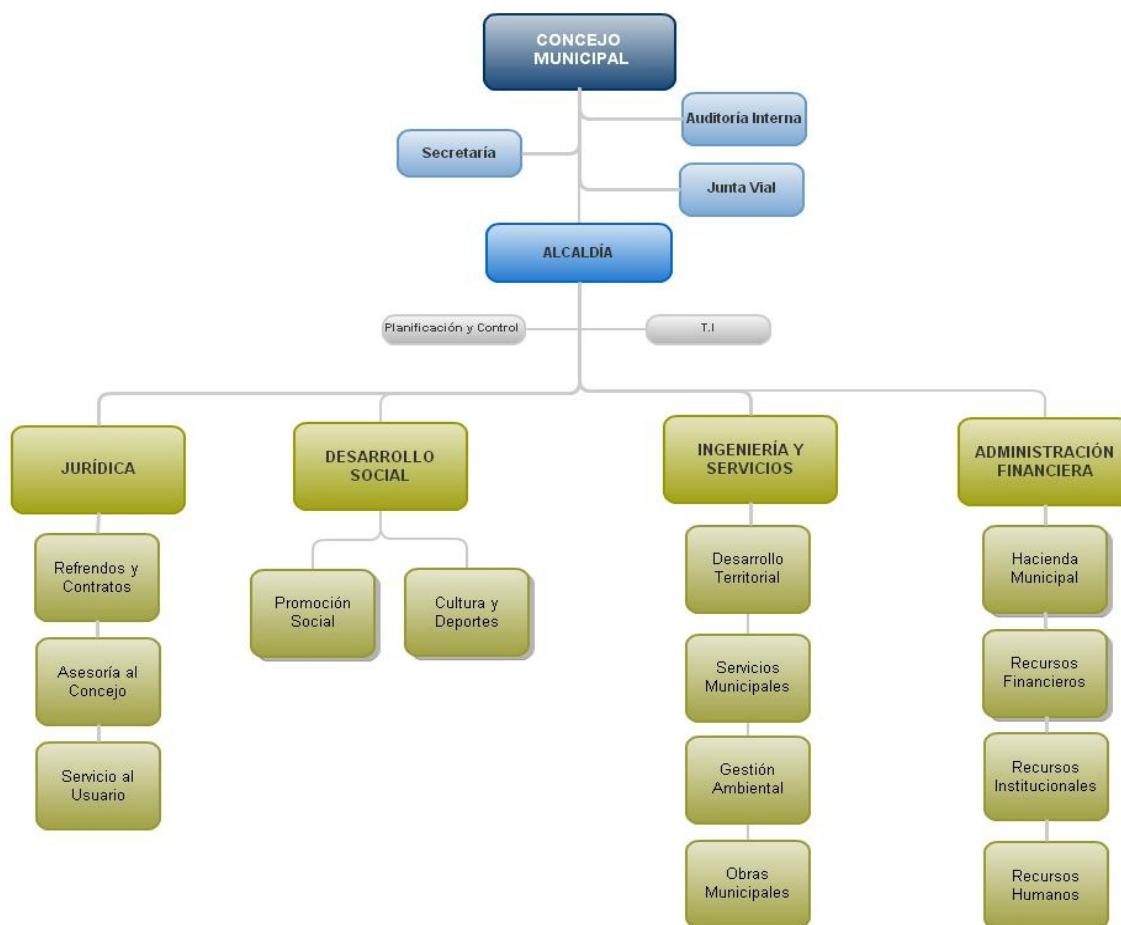
Actos cívicos.

2.1.3 Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

La Oficina de Gestión Ambiental juega un rol estratégico en la sostenibilidad ambiental de los gobiernos locales. Este departamento cuenta con las herramientas básicas, en términos de conocimiento e infraestructura administrativa, para hacer frente a la problemática ambiental y a los proyectos que promuevan la sostenibilidad del ambiente, con base en el plan regulador de la zona.

A continuación, se observa el organigrama de la Municipalidad de Nicoya.

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Nicoya



2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 ADMINISTRACIÓN

La administración es un concepto que va relacionado con los gerentes y que a su vez, están vinculados con las organizaciones u otras, como grupos de música o empresas cinematográficas, religiosas, empresas de toda índole, las instituciones militares, pesqueras, entre otras. Cada equipo está organizado con el fin de preservar un estilo de vida, en un área determinada.

A lo largo del tiempo, ha existido la administración, como lo hicieron los romanos, los orientales y otros más, donde las personas siempre han perfeccionado cada día más, las estrategias para ser más eficientes y eficaces. En relación con lo anterior, Robbins menciona que es la: “Coordinación de las actividades de trabajo de tal manera que se concluyan en forma eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (Baca, 2013, p.11).

Cada administración debe de adquirir y asignar los recursos que se necesitan, para alcanzar las metas fijadas a determinado plazo. Las personas siempre deben tener un lineamiento, por el cual guiarse en la toma de decisiones, para así evitar en mayor porcentaje, errores en sus decisiones y acciones.

En términos generales, el proceso, la administración, también llamada gerencia, se considera como el agente de transformación por excelencia. Se afirma que, con su aplicación por directivos y gerentes emprendedores, se logran los cambios en las sociedades y su progreso y bienestar. Está en manos de los gobernantes, directores, gerentes, empresarios y gestores de las organizaciones y de las empresas, poner en práctica, los principios de la administración científica. Es con una buena administración, como se puede salir del subdesarrollo.

De ahí que, una buena administración es de gran ayuda para confrontar las diversas situaciones laborales, que se puedan presentar, lograr con buena

dirección y planificación de las estrategias a implementar, para así lograr los objetivos y metas de la empresa.

2.2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. La técnica de la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos, utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones (Gutiérrez, 2010).

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad, que son las organizaciones; además, ha sido una necesidad natural, obvia y latente, de todo tipo de organización humana.

2.2.2.1 LA PLANIFICACIÓN

Este proceso se encarga de fijar el curso concreto de acción, que ha de seguirse, estableciendo los principios para la orientación, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización; este proceso sustenta sus bases en un grupo de principios:

- Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

- Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos, como malos.
- Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta (Gutiérrez, 2010).

2.2.2.2 LA ORGANIZACIÓN

Este proceso define “qué”, en, y “cómo” se van a desarrollar las actividades que se definieron en el proceso de planificación. La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. La organización establece sus bases en un conjunto de principios:

- Principio del Objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- Principio de la Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- Principio de la Jerarquía: Se deben de establecer centros de autoridad, de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes, en donde la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara y fluida, desde el más alto ejecutivo, al nivel más bajo.
- Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- Unidad de Mando: Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los

subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenas de más de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.

- Difusión: Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.
- Amplitud o tramo de control: Hay un límite, en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.
- La Coordinación: Las unidades de una organización, siempre deberán de mantenerse en equilibrio.
- Continuidad: Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente (Gutiérrez, 2010).

2.2.2.3 LA DIRECCIÓN

Este proceso establece la guía de un proyecto, donde para dirigir,

se coordina y la coordinación es la sincronización, armonización de los esfuerzos; cuando se habla del proceso de dirección, se dirige a través del “mando” y se tiene mando, cuando se tiene autoridad, y se tiene autoridad, cuando se tiene la posibilidad de dar órdenes y el poder de hacer respetar dichas órdenes. Pero también esto de dirigir tiene que ver con la capacidad de capacitación, no todos los miembros de la organización tienen las mismas capacidades y el más apto o capaz para ser el encargado de dirigir la empresa, por lo tanto la dirección tiene mucho que ver con la capacidad (Gutiérrez, 2010).

Hay distintos tipos de capacidades en: experiencia, autoridad, poder, conocimiento, datos adquiridos o en los dones personales. También, tiene que ver el asesoramiento y éste es aquel que atiende o apoya, al que no tiene el

conocimiento basado sobre algo en particular, y le van entregando información, dictámenes o datos, para que esta persona pueda utilizarlos y generar un adecuado proceso de dirección.

La dirección es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social, a través de la motivación, comunicación y supervisión; este proceso establece unas etapas a seguir:

1. Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción, entre varias alternativas.
2. La Integración: Con ella, el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios, para poner en marcha las decisiones, previamente establecidas, para ejecutar los planes.
3. La Motivación: Por medio de ella, se logra la ejecución de trabajos, tendiente a la obtención de objetivos.
4. La Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.
5. La Supervisión: Verificar que las cosas se estén dando, de una manera correcta (Gutiérrez, 2010).

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel, se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo, de manera apropiada, para alcanzar los objetivos de una organización. Según Clueter Bornor citado por Gutiérrez (2010) se considera la dirección como: Los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo, se hace notar debido a que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos.

2.2.3 GESTIÓN

La gestión comercial, de servicios y de productos, tanto de índole privado, como público, fundamenta sus principios en estrategias que permitan estructurar la gestión que realizan en procesos, que ayuden a alcanzar los objetivos planteados, bajo un estándar de calidad, establecido, que les permita llevar a cabo una tarea que satisfaga y beneficie al usuario final (Sutherland, 2011).

2.2.3.1 INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Caballano (2013) “la gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello, es muy importante cuidar las relaciones humanas” (p.1). Las fases por las que ha pasado la gestión de los Recursos Humanos, son cuatro:

1º Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

2º Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas por adoptar son de tipo proactivo.

3º Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

4º Gestión estratégica de los Recursos Humanos: La gestión de los Recursos Humanos está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa (p.2).

Como complemento de lo expuesto, dentro de las funciones de la gestión del recurso humano, según Caballano (2013), se señalan las siguientes:

1º Función empleo: Proporciona a la empresa, en todo momento, el personal necesario, tanto cuantitativo, como cualitativo, para desarrollar óptimamente, los procesos de producción, con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

2º Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa, hasta que la abandona.

3º Función de retribución: Se trata en conseguir o buscar una estructura de salarios, que cumpla 3 condiciones: Motivador Internamente Equitativo y Externamente competitivo.

4º Función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.

5º Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.

6º Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias, por parte de la empresa, para la mejora del clima laboral (p.2).

De lo anterior se deduce que la gestión de recursos humanos es importante, ya que ayuda a los colaboradores a crecer y desarrollarse en la organización, lo cual hace posible un aumento de la productividad.

2.2.5 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En este apartado, se muestran las teorías administrativas y los conceptos relevantes, que permiten explicar de mejor manera, el contexto del clima organizacional de los Departamentos educativos, culturales y cantonales; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya

2.2.4.1 TEORÍA CIENTÍFICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría científica de la administración tiene sus bases con Adam Smith, cuya contribución sobre los aspectos relacionados con la división del trabajo tuvieron incidencia en la economía del tiempo y del trabajo, planteó una serie de ideas relacionadas con la economía, que están expresadas en su obra “La riqueza de las naciones”, la cual era un intento de llevar a la economía, hacia una ciencia independiente; esta obra está fundamentada en la economía política clasista y liberal, por lo que se reconoce a Smith, como “El Padre del liberalismo económico”, al basar su política económica, en una “ley natural” que implicaba la no-intervención del Estado y la competencia no limitada (Valdés, 2014).

Otro precursor es Robert Owen, con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de las personas y la influencia de estos aspectos, en el incremento de la producción y las utilidades, expresó elementos basados en la seguridad social para los trabajadores, la evaluación y divulgación del rendimiento diario, así como, que éstos tuvieran

condiciones adecuadas de vivienda y educación; fue considerado por Marx y Engels, como un socialista utópico (Valdés, 2014).

No obstante, esta teoría, su creación y desarrollo inicial se le atribuye a Frederick W. Taylor, considerado “El padre de la administración científica”, con sus estudios y aplicaciones sobre la división de las tareas, en sus componentes más simples, el estudio de los movimientos y el cronometraje de éstos y los demás aspectos de la tarea, para determinar y exigir a los trabajadores, el tiempo para la realización de la misma, la determinación de los mejores métodos de ejecución ,de acuerdo con sus experiencias y resultados obtenidos.

Todo lo anterior, bajo la aplicación de lo que se denominó “tarifas diferenciales”, que consistía en el pago de altos salarios, bien estudiados científicamente, a los trabajadores con un gran desempeño y cumplimiento de la producción, con una elevada productividad, acorde con lo previsto. Este modelo o teoría intentaba incrementar la productividad, disminuir los errores y mejorar el desempeño, entre otros aspectos, sobre la base de un tratamiento científico y no empírico, como era hasta entonces.

Según Valdés (2014), la teoría científica de la administración se caracteriza, entre otros, por los aspectos siguientes:

División de las actividades en tareas muy simples, las cuales eran realizadas por los obreros, en la cantidad de una o dos, las que se repetían en su ejecución.

Separación de las actividades de dirección de las actividades ejecutoras.

Limitados conocimientos de los trabajadores, sólo sobre las actividades a realizar, que como se expuso, eran muy simples. A tareas simples, entrenamientos simples.

La elevación de la productividad se buscaba sobre la base de un estricto control, sobre los métodos empleados en el proceso de trabajo, los movimientos que se ejecutaban y la medición de los tiempos de éstos, la determinación de los ritmos de trabajo.

Sistema de incentivo monetario, al incrementar el salario a los trabajadores que obtenían los mejores resultados de trabajo.

Considerar al hombre como “racional”, incentivado sólo por elementos económicos.

La supuesta cooperación entre la administración y los obreros permitiría una elevada productividad.

Un ejemplo de este modelo lo constituye la tradicional línea de montaje de gran utilización en esa etapa (p.6).

De lo anterior se destaca que la teoría científica de la administración es relevante, ya que con ésta, se inicia la aplicación del método científico, en la

administración y es base de otras teorías. No obstante, es importante señalar que en esta teoría, no se consideró relevante el aspecto humano, lo que generó, sin duda, la teoría clásica de la organización, como se muestra en el siguiente apartado.

2.2.4.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

Esta teoría es motivada, debido a la importancia de las relaciones humanas, sobre todo, en cuanto a elementos sociales y psicológicos. Uno de los exponentes principales fue Henry Fayol, el cual menciona que las actividades administrativas son las siguientes:

Técnica, que se ocuparía de la producción;

Administrativa, que desarrollaría las funciones de dirección;

Comercial, para compras y ventas;

Contable;

Financiera, para administrar el capital;

Seguridad, protección de los empleados y los bienes (Valdés, 2014, p. 6).

Aunado a esto, plantea catorce principios administrativos, de los cuales en la actualidad, se utilizan: división del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, disciplina, centralización, jerarquía, remuneración, subordinación

del interés individual al interés del grupo u organización, orden, equidad, iniciativa, espíritu de equipo y estabilidad del personal.

Otro exponente es Max Weber, quien con su concepción burocrática sobre la administración, en la que planteaba que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas, normas y procedimientos escritos y precisos, contribuía al desarrollo y rendimiento de la organización. Su estilo gerencial y técnica administrativa se fundamentaban en la centralización y en el autoritarismo. Planteaba, además, que la única forma para que una organización pudiera sobrevivir a largo plazo, era bajo sólidos reglamentos.

Otro de sus criterios expresaba que las evaluaciones del desempeño debían realizarse sobre los méritos de los trabajadores.

Para Valdés (2014), esta teoría posee las siguientes características:

Los criterios formulados deben basarse en los catorce principios enunciados, los cuales según esta teoría, pueden enseñarse.

Los cargos son el elemento esencial del aspecto administrativo burocrático.

Su basamento está regido por reglamentos, normas y procedimientos por escrito.

Agrupación de las actividades a desarrollar, en las seis partes previstas.

La eficacia y eficiencia superiores se garantizan a través de una autoridad jerárquica, estrictamente definida.

De lo anterior se destaca que los principios de esta teoría son generales y están enmarcados para una empresa, con un entorno rígido, lo cual no ocurre en la actualidad, sin embargo, es considerada una base importante por la división propuesta y los principios que ésta contiene.

2.2.4.3 ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con la escuela clásica, se llegó a la conclusión de que el ser humano se motivaba por sus necesidades económicas. Diversos estudios se presentaron relacionados con el enfoque; sobre ello, Elton Mayo et al citado por Valdés (2014), menciona:

Entre las investigaciones se destacan, las que se desarrollaron en una fábrica de la Western Electric en Hawthorne, sobre distintos aspectos, tales como: las que valoraron los efectos de la iluminación en relación con la productividad, variaciones de la jornada laboral y otros, las que tuvieron gran repercusión en la época, no obstante, es necesario decir que en muchos casos, los resultados no fueron los esperados.

Una de las interpretaciones que se hicieron sobre las investigaciones fue, que los trabajadores mejoraban su desempeño, por la atención que se les había brindado, al realizar el estudio; a este hecho se le denominó “Efecto Hawthorne”.

Este enfoque o movimiento de relaciones humanas planteaba otra versión, que consistía, en que el hombre se motivaba por sus necesidades sociales y que la compulsión del grupo era un factor importante también (p. 8).

De lo anterior se destaca que en esta teoría, se considera el comportamiento grupal, así como a las relaciones interpersonales y la importancia que estos elementos constituían para los trabajadores.

2.2.4.4 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

La escuela o teoría del Neo humano relacionista o también llamada, teoría del comportamiento humano, se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas, a la cual critica, junto con la burocracia, porque considera que nunca trató al factor humano, en forma individual.

Esta teoría analiza a las personas y a su comportamiento, en forma individual, basándose, en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Según Martínez (2013), el enfoque de esta escuela consiste, básicamente, en:

Considerar a las relaciones en el ámbito organizacional, como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuadas.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos, en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos, a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta, se sientan más satisfechos y logren su realización, en tanto se controlen las otras variables de la producción (p. 1).

De lo anterior, se deduce que el capital humano son los conocimientos en calificación y capacitación, la experiencia, las condiciones de salud, entre otros, que dan capacidades y habilidades, para hacer económicamente productiva y competente, a las personas, dentro de una determinada industria.

2.2.4.5 ENFOQUE DE SISTEMAS

Considerando la teoría de las relaciones interpersonales, el cual se caracteriza porque muestra a la administración, como “un sistema conformado por sus partes, las cuales interactúan entre sí, afectando las variaciones de

éstas, a todas las demás, no siempre de la misma manera y magnitud” (Valdés, 2014, p. 8).

La importancia de esta teoría se debe, a que considera a la administración, como varios subsistemas, en el cual cada uno tiene límites, un carácter contingente, como la situación organizacional, la cultura organizacional, la tecnología, la estrategia, las concepciones que se tengan, en relación con los trabajadores, los recursos, entre otros, dentro de un mismo contexto, la empresa como tal.

2.2.4.6 ENFOQUE DE LOS RECURSOS HUMANOS

La segunda mitad del siglo pasado se caracterizó por la gran variedad de investigaciones y experimentos realizados sobre diversos aspectos de gran influencia en el desarrollo exitoso de la gestión de recursos humanos y demás procesos de las organizaciones. Para Valdés (2014):

En este enfoque, la relación entre jefes y trabajadores requiere de una profundidad y complejidad que permitan una mayor interrelación entre ambas partes, con el objetivo de que se puedan alcanzar altos niveles de desempeño por los trabajadores, a través del despliegue de sus conocimientos, su iniciativa y su creatividad.

Cuestión principal es la definición de los objetivos de trabajo, por ambas partes, que los trabajadores desarrollen sus capacidades de autodirección y autocontrol; con este modelo, no sólo se persigue un alto desempeño sino una motivación y satisfacción personal del trabajador.

Para lograr altos resultados cuantitativos y cualitativos, los administradores deben desarrollar relaciones entre la organización y los trabajadores, donde se satisfagan mutuamente, las necesidades de la organización y los empleados; para ello, es fundamental que los últimos conozcan, lo que la organización espera de ellos y viceversa (p. 10).

Es decir, esta teoría se acerca, a lo que se espera en esta investigación ya que muestra una interrelación entre la organización y sus empleados, al garantizar una elevada motivación individual y de equipo; asimismo, un ambiente laboral que permita el cumplimiento adecuado de los objetivos de la organización y de los trabajadores.

Es importante también, señalar que todas estas teorías o enfoques estudiados, tienen sus ventajas y desventajas, por lo que su utilización va a depender, en gran medida, de las necesidades de la organización y de las personas.

2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

Según Chiavenato (2011), la Administración de Recursos Humanos consiste en:

“La planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas –que en ella colaboran- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (p.104).

En otras palabras, la Administración de Recursos Humanos es la encargada de hacer que las personas o colaboradores de una organización, se mantengan trabajando y dando el máximo de rendimiento; todo apegado a los lineamientos de la empresa. En síntesis, se puede decir que la administración de personal es todo lo relacionado con el manejo del personal, dentro de la empresa.

Algunas de las funciones del Departamento de Recursos Humanos (DRH), son:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados, en función de mantener la armonía entre éstos; además, buscar solución a los problemas que se desatan entre éstos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal, basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa, triunfar en los distintos mercados nacionales y globales (Pinales, Cabrera, Cabral y Martínez, 2014, p.2).

Por su parte, para Margaret Butteris citado por Pinales et al (2014), la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes tareas:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves, necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también, responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal, con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales, presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo, para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo, como vehículos de comunicación, para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución, para utilizarse en todas las compañías operativas.

De lo anterior se deduce que la Administración de Recursos Humanos es fundamental para el crecimiento de toda empresa, y tiene dentro de sus funciones, el desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo, para políticas de gestión del recurso humano, el cual es importante para el clima organizacional.

2.3.1.1 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento

El reclutamiento puede definirse, como un conjunto de procedimientos utilizados, con el fin de atraer a una cantidad suficiente de candidatos idóneos, para un puesto determinado, en una organización.

El proceso de reclutamiento se inicia con la necesidad de una vacante o una requisición de empleo o requisición de personal. Tomar en cuenta que el departamento de Recursos Humanos no inicia este proceso sino hasta que por

medio de una decisión de línea o staff, lo solicite. Una vez detectada esa necesidad, Recursos Humanos inicia la búsqueda de candidatos y termina, cuando se reciben solicitudes de empleo (Chiavenato, 2011, p. 133).

El proceso consiste en atraer personas, en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas para una mejor selección.

Los candidatos pueden ser internos, externos o bien, se puede realizar un reclutamiento mixto, según sea la cantidad de vacantes existentes.

Selección

Chiavenato, I. (2011, p. 144), define selección como: “la selección busca entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos disponibles, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Capacitación

La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros lo interpretan con más amplitud y consideran que sirve para un debido desempeño del puesto.

También, otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que lo dividen en educación y capacitación.

Capacitación lo definen, como el preparar a la persona para el puesto; mientras que educación lo definen, como el propósito que tiene la educación; es preparar a la persona para el ambiente dentro y fuera de la organización.

Chiavenato, I. (2011, p.322), define capacitación como: “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias, en función de objetivos definidos”.

Evaluación

La evaluación del desempeño para Chiavenato (2011) “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p.202). Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. La evaluación de desempeño, cuando se planea, coordina y desarrolla bien, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2011 p. 207).

Beneficios para el gerente como administrador de personas:

Evaluar el desempeño y el conocimiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición, capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.4 FUNCIONARIO

Desde el punto de vista normativo, la Constitución Política es la que en primera instancia, remite al término de funcionario público, en su artículo 11:

“Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir con los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública en sentido amplio, estará sometido a un procedimiento de evaluación de resultados personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones (Constitución Política, 1949).

Es a partir del artículo 111 de la Ley General de la Administración Pública, que se construye una definición de lo que implica el término funcionario público:

1. Es servidor público, la persona que presta servicios a la Administración o a nombre y por cuenta de ésta, como parte de su organización, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura, con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva.

2. A este efecto, considérense equivalentes los términos "funcionario público", "servidor público", "empleado público", "encargado de servicio público" y demás similares, y el régimen de sus relaciones será el mismo para todos, salvo que la naturaleza de la situación indique lo contrario.

3. No se consideran servidores públicos los empleados de empresas o servicios económicos del Estado encargados de gestiones sometidas al derecho común" (Ley General de la Administración Pública).

En esta misma dirección, el numeral 112 de la Ley de cita, plantea:

"1. El derecho administrativo será aplicable a las relaciones de servicio entre la Administración y sus servidores públicos.

2. Las relaciones de servicios con obreros, trabajadores y empleados que no participan de la gestión pública de la Administración, de conformidad con el párrafo 3º, del artículo III, se registrarán por el derecho laboral o mercantil, según los casos.

3. Sin embargo, se aplicarán también a estos últimos, las disposiciones legales o reglamentarias de derecho público que resulten necesarias para garantizar la legalidad y moralidad administrativa, conforme lo determine por Decreto el Poder Ejecutivo.

4. Para efectos penales, dichos servidores se reputarán como públicos” (Ley General de la Administración Pública).

Retomando, lo hasta ahora expuesto, si bien es cierto, pueden evidenciarse algunas similitudes entre el trabajador del sector privado y un servidor público, este último tiene connotaciones diferentes, pues está en función de la satisfacción del interés público y del servicio que el Estado debe prestar, tal como se desprende el artículo 113 de la Ley General citada. Ahora bien, es de vital importancia, abordar este concepto, de esta manera, al considerar el hecho de que los funcionarios que laboran en la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, son funcionarios públicos.

2.5 RELACIONES LABORALES

El término relaciones laborales hace referencia:

Al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan, con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio, dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos, como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas (Trebilcock, 2010, p.2).

De lo anterior se destaca que un sistema de relaciones laborales refleja la interacción entre los principales actores, que lo integran: el Estado, la empresa, los sindicatos y los trabajadores; en este caso, los funcionarios de la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya.

2.6 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista de las organizaciones, el concepto de clima organizacional ha sido difícil de conceptualizarlo, sin embargo, por su parte, Chiavenato (2011), conceptúa el clima organizacional, de la siguiente forma: “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: Perciben o experimentan los miembros de la organización, e Influye en su comportamiento” (p.63).

Aunado a lo anterior, el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica, las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (Chiavenato, 2011, p.63).

Por lo tanto, el clima organizacional hace referencia a un conjunto de características que describen aspectos de la organización, las cuales: a) distinguen a una organización de otras, b) se mantienen en el tiempo, c) tienen influencia en la conducta de los miembros de la organización.

En síntesis, el clima organizacional se puede analizar, como concepto y en sus formas de medición, pero no pueden perderse de vista que se relacionan con otros aspectos administrativos, que deben ser tomados en cuenta, como se muestra en los siguientes apartados.

2.6.1 AMBIENTE LABORAL

Medio ambiente y medio ambiente del trabajo: son dos conceptos que se encuentran en relación con género, a especie, como ocurre con las nociones de seguridad y salud, por un lado, y de seguridad y salud en el trabajo; por otro lado, es el específico medio de trabajo, el que se toma en cuenta, para la protección de la seguridad y salud de los trabajadores.

Noción de medio ambiente laboral

Cuando se habla de ambiente laboral, en el marco de la concepción actual del trabajo y de la salud, se hace referencia a un concepto que engloba todo aquello que rodea al trabajador, con una triple vertiente hacia los aspectos materiales, psicológicos y sociales. El concepto de ambiente, desde la óptica de la seguridad y salud en el trabajo, representa las características del trabajo, que puedan tener una influencia significativa, en la generación de riesgos para la seguridad y salud del funcionario.

Dentro de esta definición quedan incluidas

Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo. La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos, presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia. Los procedimientos para la utilización de los agentes anteriores, que influyan en la generación de los riesgos mencionados. Otras características del trabajo, incluidas las relativas a ordenación y organización, que influyan en la magnitud de los riesgos, a que esté expuesto el trabajador (Acosta y Venegas, 2010).

Para que una persona pueda trabajar, debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Entre las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: falta de adaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, poca o ninguna creatividad, entre otros. En una organización, se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, que determinan el ambiente, en el cual se desarrollan las actividades laborales y de acuerdo en cómo éste se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer citado por Acosta y Venegas (2010), éstas son las escalas del Clima Organizacional:

1. **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones, en que se ven enfrentados, en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará sujeto a la medida, en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. **Responsabilidad:** Es la percepción, por parte de los miembros de la organización, acerca de su autonomía, en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida, en que la supervisión que reciben, es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser

su propio jefe y saber con certeza, cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa (refuerzo) recibida, por el trabajo bien hecho. Es la medida, en que la empresa utiliza más el premio que el castigo; esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado, a hacer bien su trabajo y si no, es imprescindible contar con mecanismos para identificar las causas de los errores y subsanarlos, para evitarlos. La capacitación es esencial en este caso.
4. **Desafío:** Corresponde a las metas personales que los miembros de una organización tienen, respecto a determinadas metas de la empresa o riesgos, que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida, en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, con el fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización, más aún, en las condiciones actuales del mercado de valores.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa, sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados; estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, al

entender que existen dos clases de grupos, dentro de toda entidad. Los formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los informales, que se generan, a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda, por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal, el trabajo en equipo fortalece esta condición.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización, perciben los estándares que se han fijado, para alcanzar la productividad planeada de la organización.
8. **Conflicto:** El sentimiento, cuando los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis se orienta a revelar los problemas, para que salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto, muchas veces juega un papel muy determinante el rumor (el correo de las brujas), de lo que puede estar sucediendo no, en un determinado momento, dentro de la organización; la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto. Se logra mediante canales oficiales para lograrla.
9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye

a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (p.96).

2.7 EQUIPO DE TRABAJO

Según Chiavenato (2011), una fuerte tendencia es el diseño moderno de puestos, es la creación de equipos de trabajo. De preferencia, deben ser autónomos o auto administrados. “Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones, respecto a la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos” (p. 185).

Es decir, el trabajo en equipo es fundamental, ya que permite la realización de las labores de una mejor manera; no obstante, se hace referencia concretamente, a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales, que influyen positiva o negativamente, en el trabajo que realizan las personas; por lo que se hace necesario, conceptualizar la motivación, como se muestra en el siguiente apartado.

2.8 MOTIVACIÓN

Según García (2012), las motivaciones son muy diversas; existen tantas motivaciones, como personas o situaciones concretas.

La motivación de un trabajador puede ir, desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y

prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo, según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores, habrá que tener en cuenta, sus características personales, como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir, mediante el desarrollo de su trabajo (p. 6).

De lo anterior se destaca que la motivación es vital, para que el recurso humano trabaje a gusto. Existen varios factores que se deben de considerar, para mantener motivados al personal, dentro de los que se destaca la personalidad y las necesidades, por lo que estas últimas son consideradas fuentes externas.

Para García (2012), las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

La retribución económica. Aunque en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico, comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que se puede afirmar que el dinero no va a motivar, de igual manera, a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas, que a un trabajador que las necesita cubrir.

El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador; el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.

La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.

El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones, una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad (p.7).

En relación con el tema de la motivación Hersey, Blanchard y Johnson (1998) citado por Sánchez y Rodríguez (2010), exponen:

La gente difiere no sólo por su habilidad de hacer, sino también, por su voluntad de hacer, o motivación, que depende de la fuerza de sus motivos. A veces, los motivos se definen como necesidades, deseos, instintos o impulsos interiores. Los motivos se dirigen a las metas que pueden ser conscientes o inconscientes. (...) Los motivos son los porqués del comportamiento. Despiertan y mantienen la actividad y determinan la dirección general de la conducta del individuo. En esencia, motivos o necesidades son la causa principal de la acción (p.126).

De lo anterior se destaca que un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión a

un comportamiento específico. Esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo, o bien, puede generarse internamente, en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Es decir, se refiere a todos los comportamientos humanos que se orientan a un objetivo y que son voluntarios;

es decir, que no son puramente automáticos. No obstante, algunos de los autores presentados tratan de explicar, de manera más precisa, por qué un individuo hace algo, en lugar de no hacer nada, por qué realiza con gran intensidad, algunos actos y otros con muy poca, por qué lleva a cabo o abandona una actividad cualquiera.

Es pues, en este punto, donde ambos conceptos se unen, cuando la motivación es alta y los miembros de la organización se encuentran plenamente satisfechos y consideran que se está dando un buen desempeño, por lo que el clima se considera beneficioso. En contraste, cuando el ambiente laboral es nocivo, las relaciones interpersonales son agresivas y existe un descontento generalizado entre los integrantes de la organización, el clima organizacional se considera perjudicial.

En relación con el tema de la motivación, Hersey, Blanchard y Johnson (2008), exponen:

La gente difiere no sólo por su habilidad de hacer, sino también, por su voluntad de hacer, o motivación, que depende de la fuerza de sus motivos. A veces, los motivos se definen como necesidades, deseos,

instintos o impulsos interiores. Los motivos se dirigen a las metas que pueden ser conscientes o inconscientes (...). Los motivos son los porqués del comportamiento. Despiertan y mantienen la actividad y determinan la dirección general de la conducta del individuo. En esencia, motivos o necesidades son la causa principal de la acción (p.126).

De lo anterior se destaca que un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión a un comportamiento específico. Esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo, o bien, puede generarse internamente, en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo.

Sobre ello, Robbins (2011), define la motivación, de la siguiente forma: "...la motivación es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel, a favor de las metas de la organización, condicionado por la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales" (p.388).

Debido a lo anterior, se destaca que el término motivación adquiere un sentido mucho más amplio, ya que se refiere a todos los comportamientos humanos que se orientan a un objetivo y que son voluntarios; es decir, que no son puramente automáticos. No obstante, algunos de los autores presentados tratan de explicar, de manera más precisa, por qué un individuo hace algo, en

lugar de no hacer nada, por qué realiza con gran intensidad, algunos actos y otros con muy poca, por qué lleva a cabo o abandona una actividad cualquiera.

Es pues, en este punto, donde ambos conceptos se unen, cuando la motivación es alta y los miembros de la organización se encuentran plenamente satisfechos y consideran que se está dando un buen desempeño, el clima se considera beneficioso. En contraste, cuando el ambiente laboral es nocivo, las relaciones interpersonales son agresivas y existe un descontento generalizado entre los integrantes de la organización, y el clima organizacional se considera perjudicial.

Características notables generalizadas

Las tres características de importancia, en el contexto del trabajo, relacionadas con la motivación, tanto a nivel de organización, como del trabajador, son las siguientes:

LA DIRECCIÓN: está relacionada con las actividades hacia las que se dirige la energía, pues las organizaciones quieren trabajadores que tengan una orientación, así como dichos trabajadores desean que su empresa les inspire compromiso y motivación.

- LA INTENSIDAD: se define como la energía que se aplica a cada actividad que se realiza, razón por la cual las organizaciones quieren que la energía que tengan sus empleados, la empleen a fondo, sin necesidad de que la propia organización les incentive para que

trabajen más; así también, los trabajadores desean que sus empleos sean suficientemente motivadores y que les incentive, para que puedan desarrollar alta cantidad de energía.

- **LA PERSISTENCIA:** hace referencia al tiempo, en que se puede mantener la energía y de cuánto se tardará en gastar dicha energía, por lo que las organizaciones quieren que los trabajadores mantengan su energía en el tiempo, sin rendirse; así como los trabajadores desean que su trabajo tenga interés a lo largo del tiempo. Cada una de estas tres dimensiones tienen implicaciones directas para las organizaciones y para los trabajadores (Muchinski, 2010).

En otras palabras, la motivación está relacionada con la consecución de los objetivos, ya que representa un suceso humano, a nivel global que influye, tanto en el ámbito individual, como en el social.

Teorías de la motivación laboral

El ser humano es un ser de necesidades, en distinta cantidad, según cada persona; esto se liga directamente con la motivación de los colaboradores, por cuanto un colaborador que logre cubrir una gran parte de sus necesidades, tanto fisiológicas, como de autoestima, afiliación, afecto, entre otros, será un colaborador motivado y por lo tanto, comprometido con la organización.

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.389).

“Por medio de ésta, se logra que los empleados trabajen con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares o patrones establecidos” (Münch, 2011, p.103).

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES (Maslow, 1954)

Abraham Maslow propone en el año 1943, la teoría de la motivación humana, en su obra publicada “A theory of human motivation”, que se ha convertido en una de las teorías más importantes, en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación (Peña, 2015). Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura, identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas, ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. Necesidades de seguridad: protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. Necesidades de relación social: familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.
4. Necesidades de ego o estima: logro,

estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros. 5. Necesidades de autorrealización (Peña, 2015, p. 16).

El orden por el que se satisfacen las necesidades, es el siguiente: primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después, las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). La explicación de este orden se debe, a que se busca satisfacer las necesidades básicas, en primera instancia, para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas (Peña, 2015, p. 16). Existen necesidades con mayor prioridad que otras, y sólo cuando estas primeras están cubiertas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior. Uno de los aspectos más importantes que se deriva de la teoría descrita, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, éstas dejan de funcionar como elementos motivadores.

Por lo tanto, para motivar a los trabajadores de una organización, en la ejecución de sus tareas, es necesario permitirles satisfacer, en primer lugar, sus necesidades básicas no satisfechas. La validez de esta teoría ha sido muy cuestionada, debido a su rigidez y simplificación, a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades.

EL MODELO E-R-C (Alderfer, 1969)

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, remodeló la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas, planteada anteriormente por

Maslow, dándole una nueva visión. A la jerarquía planteada por Alderfer, se le denomina la Teoría ERC (Existencia-Relación Crecimiento) y se diferencia de la de Maslow, en tres aspectos: Reduce las cinco necesidades planteadas por Maslow a tres. Estas tres necesidades son:

1. Necesidades de Existencia: En este conjunto de necesidades básicas, se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó, como necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. Necesidades de Relación: Estas necesidades afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.
3. Necesidades de Crecimiento: Por último, las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización (Peña, 2015, p. 16).

Alderfer, además explica, cómo en el momento que aparece una nueva necesidad, no es imprescindible que se haya satisfecho, de manera completa, las de nivel inferior, para que ésta ejerza, como un estímulo motivador.

Por último, este autor afirma que el orden ascendente de la teoría de Maslow, no es el único modo de ir satisfaciendo las necesidades. Las personas pueden retroceder en los diferentes niveles, con el objetivo de volver a satisfacer de nuevo una necesidad ya satisfecha con anterioridad.

2.9 LIDERAZGO

Por otro lado, el liderazgo es fundamental, para que exista un buen clima organizacional, por lo que a continuación se muestran los tipos de liderazgo más comunes, dentro de las organizaciones.

Liderazgo Autoritario: Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos, a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo, los trabajadores o miembros que siguen al líder, suelen seguir al pie de la letra las órdenes, sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera, un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario, suelen ser suplantados rápidamente, por otro líder, que sea más acorde con los a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo (Terán, 2014, p. 1).

Liderazgo democrático: es aquel que fomenta la participación de la comunidad, al dejar que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden

opinar; no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho, se alienta su participación.

Liderazgo Laissez-Faire (Liberal): Es un tipo de liderazgo más liberal, en el que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores, los que tienen un mayor poder de decisión. Éste es un líder liberal, que hace y deja hacer; tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son, los que tienen el poder. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos, trabajadores que pueden tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con el apoyo del líder, sólo si éstos se lo piden (Soto, 2015, p. 1).

Liderazgo consultivo: se basa en discutir los diferentes temas con los trabajadores, antes de tomar una decisión y no la toma, sin conocer cuál es su opinión. En definitiva, se comunica con los trabajadores, conoce su opinión y luego decide (Terán, 2014, p. 1).

Liderazgo participativo: analiza con los trabajadores, las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo. Cualquier miembro tiene tanta responsabilidad, como el líder en las decisiones (Terán, 2014, p. 1).

2.10 COMUNICACIÓN

Según Nieves (2008), “la palabra comunicación proviene del latín *communis*, que significa *común*. Tanto el latín, como los idiomas romances, han conservado el especial significado de un término griego, el de *Koinoonia*, que significa a la vez, *comunicación* y *comunidad*.”

Otra definición es la brindada por Antonio Pasquali citado por Nieves (2008), quien afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo, en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación, no puede formarse ninguna estructura social” (p. 2). De lo anterior se destaca que la comunicación es el intercambio de mensajes, es la interrelación que se da entre los individuos, cuando éstos están separados por la distancia.

Es importante advertir que para que la comunicación exista, es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas, que intervienen en el proceso de diálogo. Es decir, en el caso de los seres humanos, es importante que el símbolo (lenguaje) sea similar, para que el proceso de comunicación sea exitoso. A continuación, los tipos de comunicación utilizados en esta investigación:

Comunicación ascendente: La comunicación ascendente circula desde las posiciones jerárquicas inferiores, hacia las superiores.

Comunicación descendente: La comunicación descendente se produce, cuando se transfiere información, desde las suposiciones jerárquicas superiores, a las inferiores.

Comunicación lateral: La comunicación entre departamentos, áreas, servicio, desarrollándose generalmente, en un mismo nivel jerárquico.

Comunicación oral: se produce por el canal auditivo y es la forma de expresión más común del ser humano. En la comunicación oral, la conversación es espontánea, el emisor no tiene tiempo para pensar, lo que está diciendo, y una vez dicha, no puede borrarla, ya que elabora y emite el mensaje, de forma simultánea.

Comunicación escrita: se realiza a través del canal visual; el emisor tiene tiempo de sobra para meditar, sobre lo que está escribiendo; puede corregir o rectificar, leer, borrar y volver a escribir, antes de que el mensaje llegue al receptor. A su vez, el receptor puede elegir los tiempos, que se tomará para leer el texto; puede volver a él, cuantas veces quiera y puede ratificar o rectificar la comprensión del mismo (Olamendi, 216, p. 1).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE

Con respecto al paradigma y según su carácter, la presente pesquisa es de carácter **cualitativo**, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala:

Que la investigación cualitativa se enfoca a “comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes, en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p.364).

Las características establecidas en el enfoque cualitativo son:

- 1) El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso, claramente definido.
- 2) Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltear” al mundo empírico, para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en proceso, desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa.
- 3) En la mayoría de los estudios cualitativos, no se prueban hipótesis; éstas se generan durante el proceso y van refinándose, conforme se recaban más datos o son un resultado de estudio.
- 4) El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no

estandarizados ni completamente predeterminados.

5) Por lo expresado, en los párrafos anteriores, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.

6) El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

7) El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos; es decir, no hay manipulación ni estimulación, con respecto a la realidad.

8) La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa, centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, sobre todo, de los humanos y sus instituciones.

9) Postula que la “realidad” se define, a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación, respecto de sus propias realidades.

10) Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado.

11) Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar, de manera

pirobalística, los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente, obtener muestras representativas; incluso, regularmente, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse.

12) El enfoque cualitativo puede concebirse, como un conjunto de prácticas interpretativas, que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones, en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos (pp. 9-10).

Este proyecto de investigación se realizará desde lo cualitativo, ya que se busca determinar las características del clima organizacional de los Departamentos educativos, culturales y cantonales; protección del medio ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, que inciden en la satisfacción laboral de sus funcionarios.

Para esta investigación, se determina que el enfoque es cualitativo, debido a que el instrumento que se aplica, tiene preguntas cerradas y abiertas que dan, además de un resultado numérico, información relevante, con la información de las preguntas abiertas, relevantes para el resultado de la investigación.

3.1.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO

“El término paradigma se refiere a una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada” (Ferreyro y Longhi, 2014, p.59). Esta investigación contempla un encuadre idealista-naturalista, que se mostrarán a lo largo de la misma, las técnicas y los procedimientos que se emplearán para obtener los datos.

Idealista, porque se mostrará la realidad, respecto al objeto en estudio y naturalista, debido a que es de importancia, las acciones humanas y cómo es la vida social de los sujetos en estudio.

3.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA-EXPLORATORIA)

La investigación presenta un tipo descriptivo; según Barrantes (2010), el propósito de los estudios descriptivos es: “...como su nombre lo indica, es describir situaciones y eventos. Según Dankhe, buscan especificar las propiedades importantes de: personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis...” (p.131).

Sobre ello, Hernández, Fernández y Baptista (2010), consideran los estudios descriptivos, como aquellos que: “...pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren...” (p. 80).

Esta investigación es cualitativa porque se analiza el clima organizacional de los Departamentos educativos, culturales y cantonales; protección del medio

ambiente y Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya dentro del periodo comprendido del I Cuatrimestre del 2017.

3.2 SUJETOS, Y FUENTES DE INFORMACIÓN POBLACIÓN, MUESTRA

3.2.1 SUJETO Y POBLACIÓN

3.2.1.1 SUJETOS

Los sujetos son todas las personas que colaboran en la recolección de los datos, que son necesarios para desarrollar la investigación.

En esta investigación, los sujetos son la totalidad de los colaboradores de los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medioambiente de la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya.

3.2.1.2 POBLACIÓN

Para Gómez (2011), el concepto de población estadística puede resumirse, de la siguiente manera:

...todo estudio o investigación tiene como referencia, un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales,

empresas, organizaciones, objetos, etc. Con el estudio se pretende conocer las características del conjunto y generalizar al todo, los resultados o conclusiones que se obtengan. A ese conjunto de unidades de estudio, es lo que se denomina técnicamente en estadística población (p. 7).

El universo o población total en estudio, para el presente proceso investigativo, es de 51 funcionarios de los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya.

3.2.1.3 MUESTRA

Según Gómez (2011), define la muestra como: “La totalidad de los individuos o elementos, en los cuales puede presentarse determinada característica, susceptible de ser estudiada” (p.1). Es una pequeña parte o subconjunto del universo; aquí se indica el método utilizado para la selección de dicha muestra, ya sea muestreo aleatorio (dependiente de algún suceso causal) o por convencimiento o una combinación de ambos.

Para Barrantes (2010), la muestra es de tipo no probabilística, ya que “Suponen un procedimiento de selección informal y hasta arbitrario...es cuando la selección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino a

otras causas relacionadas con el investigador” (p. 136). Al ser una población muy pequeña, la muestra a seleccionar es de tipo no probabilística, por conveniencia o con propósito, considerada igual de válida, cuando se trabaja con pequeños grupos, de fácil acceso y ubicación.

Para esta investigación, no se aplicó muestra, porque se trabajó con la totalidad de la población, es decir, se aplicó un censo.

3.2.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes son “documentos u obras que sirven de apoyo para la elaboración de una obra” (Tamayo, 2010, p. 212). Para la realización de esta investigación, se utilizaron dos tipos:

3.2.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Según Gómez (2011), las fuentes primarias son aquellas: “que publican o suministran datos, solamente recogidos por ellas mismas” (p.30).

Por tanto, son aquellas fuentes que no están elaboradas ni se han publicado, sino que necesitan de entrevista o de consulta, con el fin de obtener información. Tal es el caso de la presente investigación, donde se recurre a la entrevista, como medio de información y fue aplicada a aquellas personas que se consideraron aptas para la metodología empleada. En este caso, las fuentes

primarias son sobre todo, los funcionarios de la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya.

3.2.2.2 FUENTES SECUNDARIAS

Según Gómez (2011), las fuentes secundarias se definen como aquellas: "otras fuentes que toman y publican estadísticas (datos o información) recogidas originalmente por otros. Una fuente secundaria es cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente" (p.31).

En la presente investigación, se procedió a la revisión de tesis y libros, con el fin de conseguir la información requerida. A continuación, se detallan las otras fuentes secundarias, que se consultaron; se incluyen textos y material general obtenido en:

- Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional.
- Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Costa Rica.
- Consultas en Internet.

3.2.2.3 POBLACIÓN

Bernal (2013, p.160), define población como: "el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación".

Para este caso, la población que se considera, está compuesta por los 51 colaboradores que desempeñan sus actividades en la Unidad Técnica de Gestión Vial, 26 del Departamento de educativos, culturales y deportivos, 10 del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1: Población distribuida por sexo

Colaboradores	Cantidad
Mujeres	32
Hombres	19
Total	51

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Nicoya.

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
1. Identificar el estilo de liderazgo que se aplica en los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, tomando en cuenta los	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo Autoritario. ✓ Liderazgo democrático. ✓ Liderazgo Laissez-Faire (Liberal). ✓ Liderazgo consultivo. ✓ Liderazgo participativo. 	“La influencia que se ejerce en otras personas para que actúen en favor del cumplimiento de una meta” (Chiavenato, 2011).	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si	Mediante la aplicación de encuestas del ítem 5 al 15.

estilos de liderazgo autoritario, democrático, laissez-faire, consultivo y participativo.				la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	
SE2. Determinar la comunicación que presentan los colaboradores de en los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, desde el punto de vista de la comunicación ascendente, descendente, lateral, oral y escrita.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ascendente. ✓ Comunicación descendente. ✓ Comunicación lateral. ✓ Comunicación oral. ✓ Comunicación escrita. 	“La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz et al, 2012, p.456).	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Mediante la aplicación de encuestas, del ítem 16 al 25.
3. Analizar la motivación de los colaboradores de en los Departamentos educativos, culturales y	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La teoría de ERC de Alderfer. ✓ La teoría de los dos 	“La motivación en la empresa puede	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno:	Mediante la aplicación de encuestas, del ítem 26

<p>cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vialde la Municipalidad de Nicoya, tomando en cuenta la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de McClelland.</p>		<p>factores de Herzberg. ✓ La teoría de McClelland.</p>	<p>definirse como aquel conjunto de intenciones y motivos que orientan una conducta positivamente hacia la consecución de la misión organizativa” (García, 2010, p.5).</p>	<p>si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>a la 31.</p>
<p>4. Elaborar una propuesta de mejora del Clima Organizacional que ayude a la disminución de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores, de acuerdo al diagnóstico realizado en la presente investigación.</p>					

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

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

3.3.1 CUESTIONARIO

Se aplicará un cuestionario a la población: “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (Bernal, 2013, p.217).

Este instrumento contemplará, tanto preguntas abiertas, como cerradas, con el fin de captar, de la mejor manera, el sentir de los sujetos en estudio.

3.4 CUADRO DE VARIABLES

Cuadro 2: Cuadro de variables

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de la información pretende expresar, de otra manera, la información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos, a la población en estudio.

“Consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados, a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambos” (Bernal, 2010, p.198).

GRÁFICOS

Los gráficos son utilizados para mostrar de manera más clara, los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

TIPOS DE GRÁFICOS

Existen distintos tipos de gráficos entre los más utilizados están: el gráfico circular, lineal de barras, por lo que para este caso, se empleará el gráfico circular.

GRÁFICO CIRCULAR

El gráfico circular o también llamado pastel, es un círculo que se divide desde el centro, con el fin de representar en proporciones, la distribución de frecuencias de los datos obtenidos.

ANÁLISIS DE DATOS

Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya.

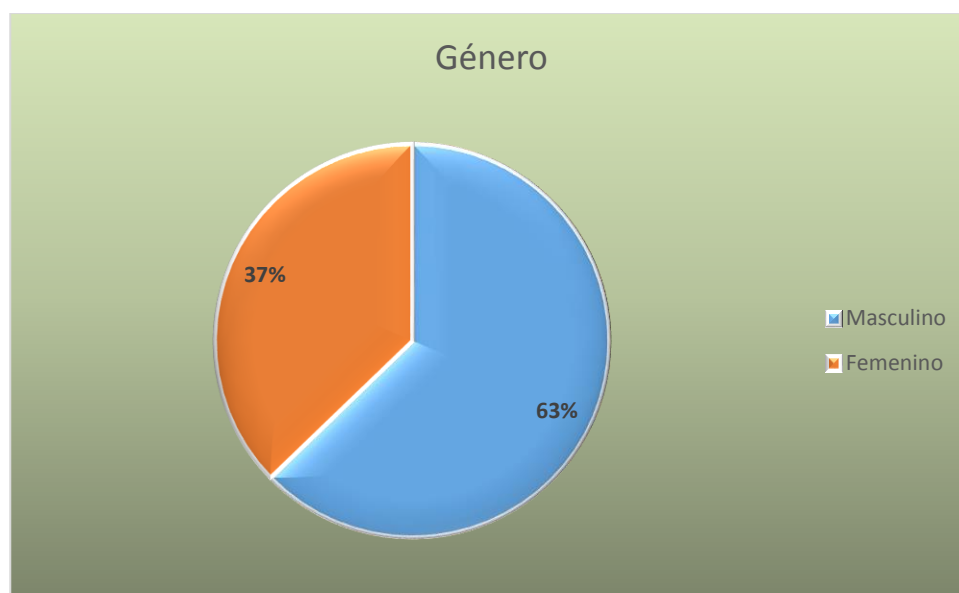
I. DATOS GENERALES

Tabla 9. Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	32	63%
Género	Femenino	19	37%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 1. Género



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

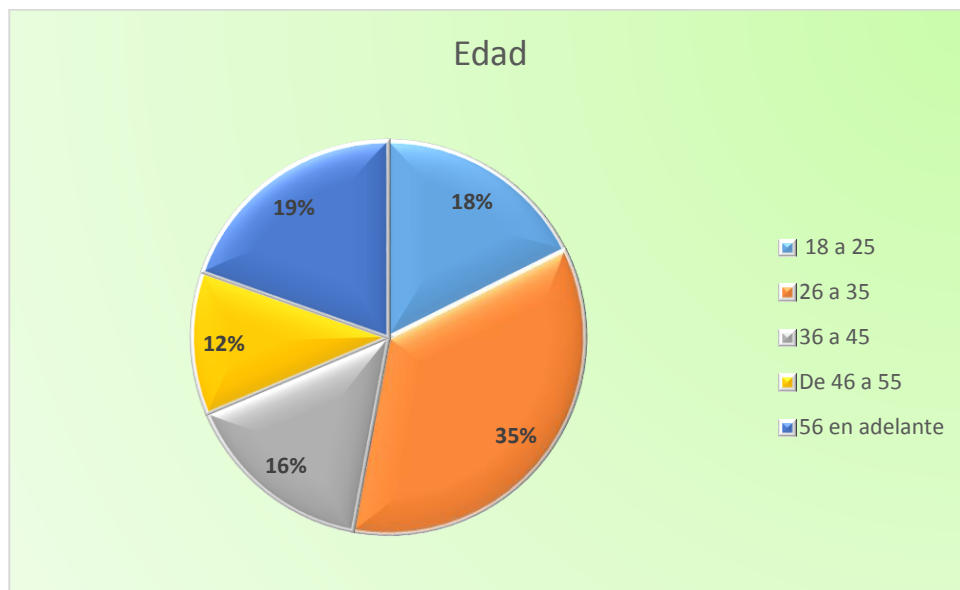
El 63% de los colaboradores de la Municipalidad de Nicoya encuestados, son de género masculino y el 37% de género femenino.

Tabla 2. Edad

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
	18 a 25	9	18%
	26 a 35	18	35%
Edad	36 a 45	8	16%
Edad	De 46 a 55	6	12%
Edad	56 en adelante	10	20%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 2. Edad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

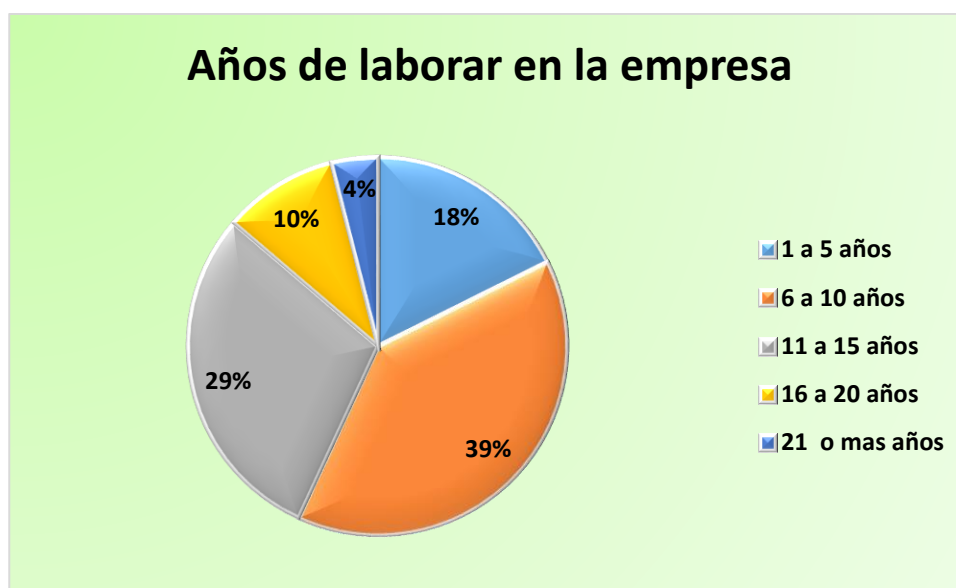
El 18% tiene de 18 a 25 años, un 35% tiene 26 a 35 años, un 16% tiene de 36 a 45 años de edad, un 12% tiene de 46 a 55 años y el 20% restante tiene de 56 años en adelante.

Tabla 3. Años de laborar en la empresa

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
	1 a 5 años	9	18%
Años de laborar en la empresa	6 a 10 años	20	39%
Años de laborar en la empresa	11 a 15 años	15	29%
Años de laborar en la empresa	16 a 20 años	5	10%
Años de laborar en la empresa	21 o más años	2	4%
Total Años de laborar en la empresa		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 3. Años de laborar en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

En cuanto a los años de laborar en la Municipalidad, se determina que un 18% tiene de 1 a 5 años, un 39% tiene de 6 a 10 años, un 29% tiene de 11 a 15 años, un 10% tiene de 16 a 20 años, un 4% tiene 21 años o más de laborar en dicha

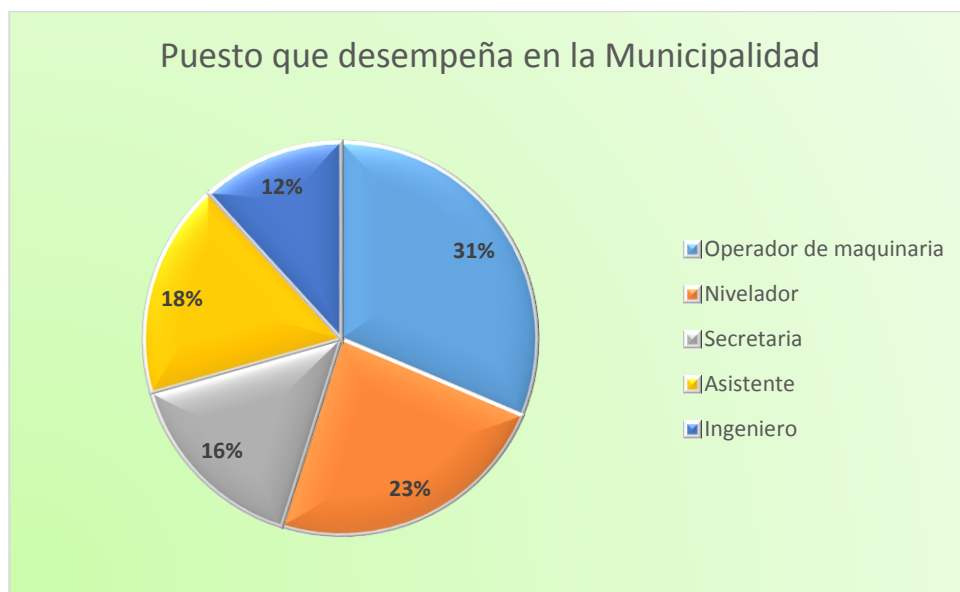
institución. Con lo cual se demuestra que más del 50% tiene muchos años de trabajar dentro de la municipalidad, lo que le da solidez al clima organizacional.

Tabla 4. Puesto que desempeña en la Municipalidad

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
	Operador	16	31%
	Nivelador	12	24%
	Secretaria	8	16%
	Asistente	9	18%
	Ingeniero	6	12%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 4. Puesto que desempeña en la Municipalidad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 31% dice que es operador, un 24% es nivelador, un 16% son secretarias de la municipalidad, un 18% son asistentes y el 12% restante, son ingenieros.

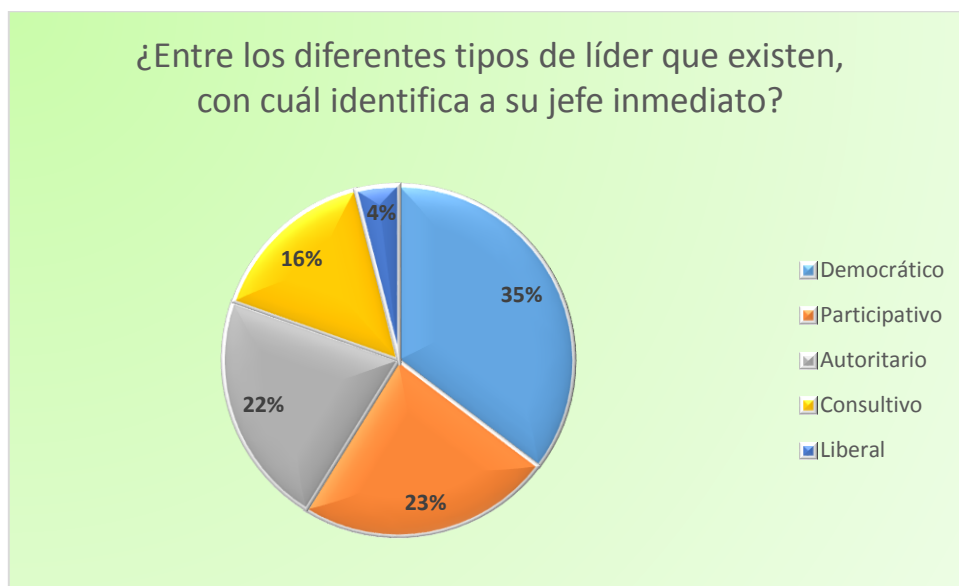
II. VARIABLE 1: ESTILOS DE LIDERAZGO

Tabla 5. ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
	Democrático	18	35%
¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?	Participativo	12	24%
¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?	Autoritario	11	22%
¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?	Consultivo	8	16%
¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?	Liberal	2	4%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 5. ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 35% considera que el jefe es democrático, un 24% expresa que es participativo, un 22% dice que es autoritario, un 16% es consultivo y el 4%

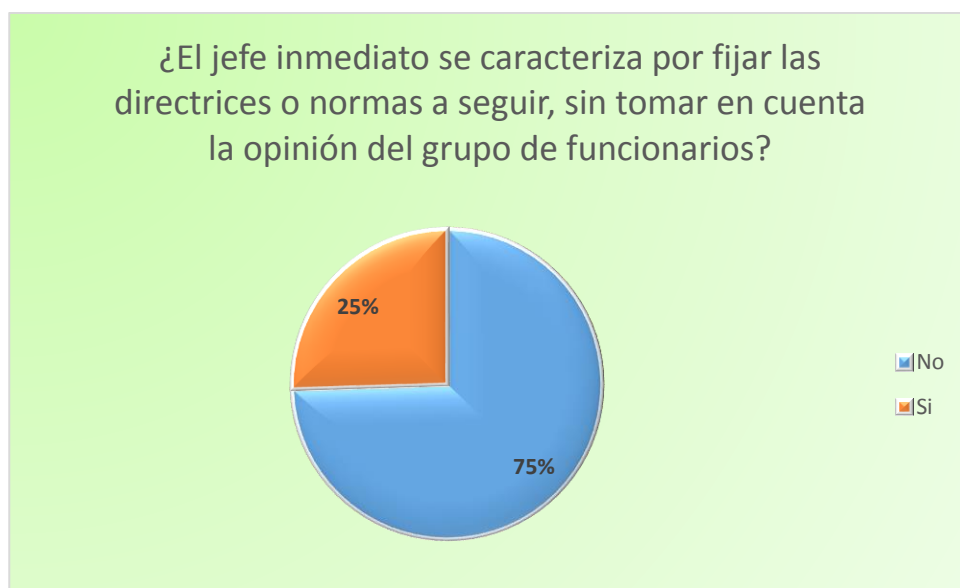
restante, opina que es liberal, no obstante, es importante destacar que los funcionarios tienen diversas perspectivas de su jefe, quien es el alcalde municipal.

Tabla 6. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios?	No	38	75%
¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios?	Sí	13	25%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 6. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

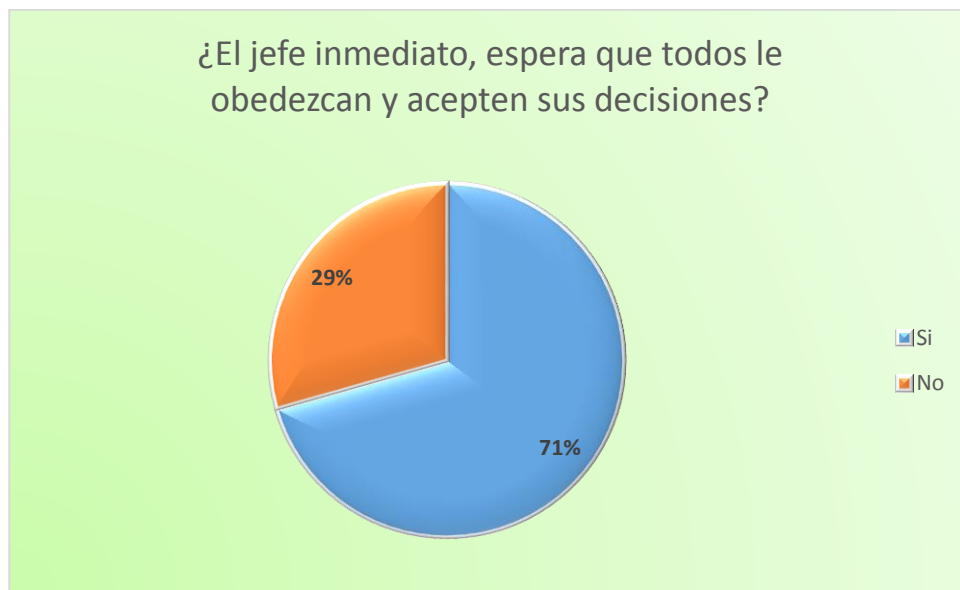
El 75% dice que el jefe inmediato, no se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios y el 25% dice que sí lo hace.

Tabla 7. ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?	Si	36	71%
¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?	No	15	29%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 7. ¿El jefe inmediato, espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 71% considera que el jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones, un 29% dice que no es así. Entre los por qué se indicaron, está que el jefe es que el que tiene la última palabra, en cuanto a las decisiones.

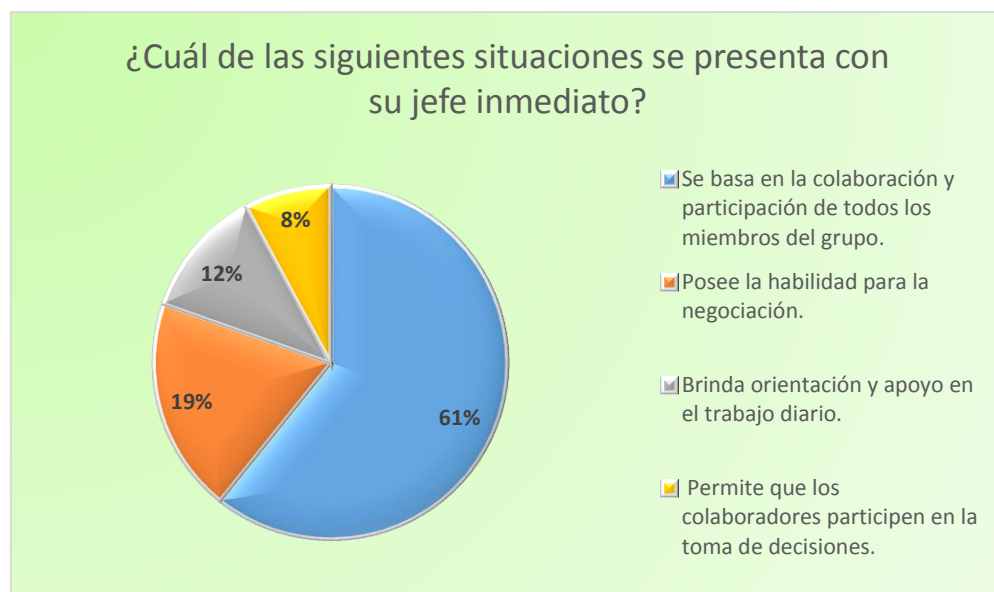
Tabla 8. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cuál de las siguientes	Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.	31	61%
¿Cuál de las siguientes	Posee la habilidad para la negociación.	10	20%
¿Cuál de las siguientes	Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.	6	12%
¿Cuál de las siguientes	Permite que los colaboradores participen en la toma de	4	8%

inmediato situaciones se presenta con su jefe inmediato?	decisiones.		
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 8. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

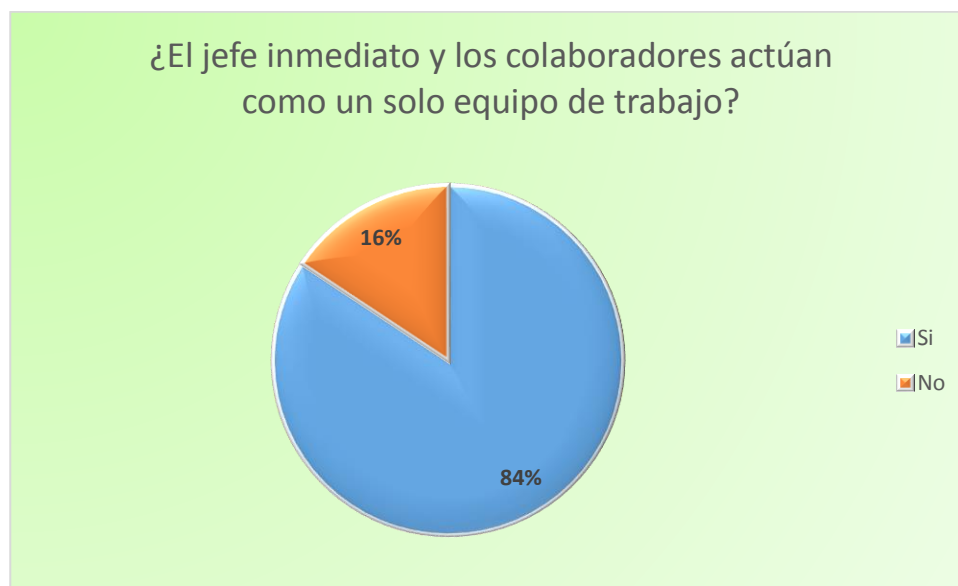
Un 61% dice que el jefe inmediato se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, un 20% considera que posee la habilidad para la negociación, un 12% brinda orientación y apoyo en el trabajo diario y el 8% restante, expresa que permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.

Tabla 9. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?	Sí	43	84%
	No	8	16%
Total	Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 9. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

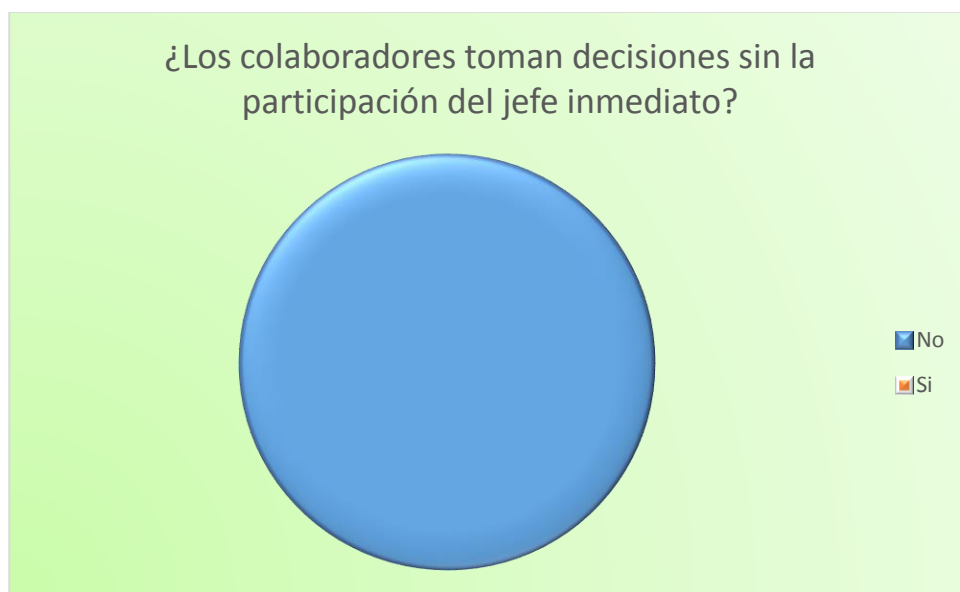
El 84% de los encuestados opina que tanto el jefe, como los colaboradores, actúan como un solo equipo de trabajo y el 16% dice que no. Entre los por qué se indicaron que en ciertas ocasiones, realiza el trabajo en conjunto con los subalternos.

Tabla 10. ¿Los colaboradores toman las decisiones, sin la participación del jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los colaboradores toman las decisiones, sin la participación del jefe inmediato?	No	51	100%
¿Los colaboradores toman las decisiones, sin la participación del jefe inmediato?	Sí	0	0
Total	Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 10. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 100% de los colaboradores encuestados consideran que no se toman decisiones sin la participación del jefe inmediato, es decir, éste siempre es consultado. Entre los por qué se indicaron:

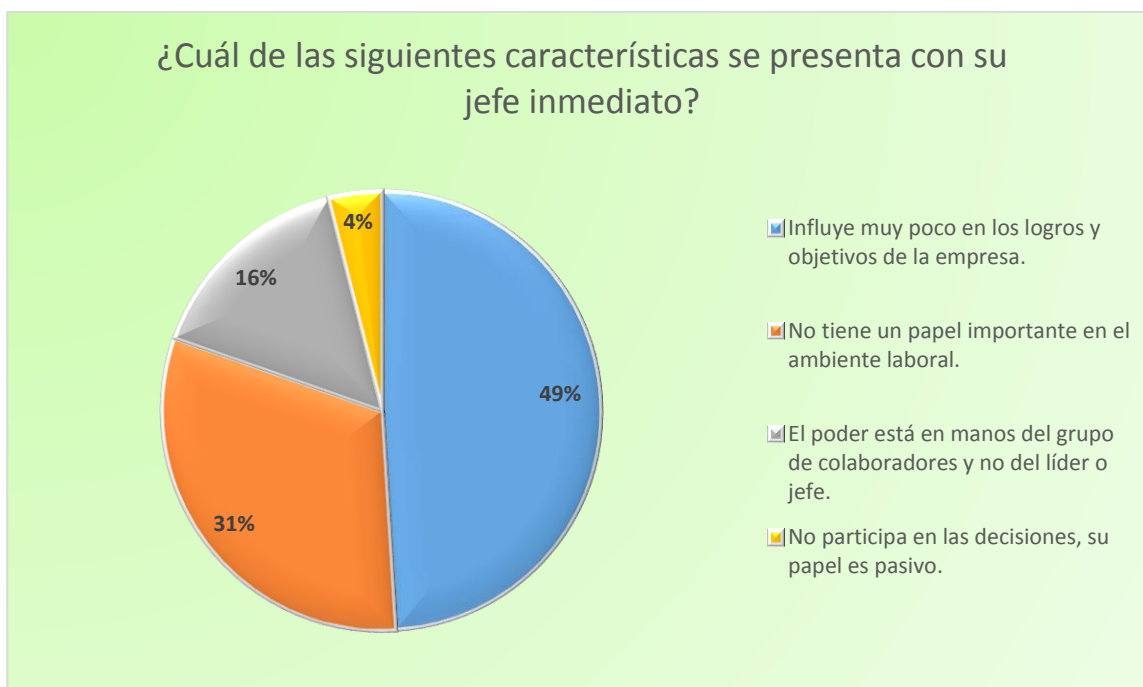
- que la última palabra la tiene el jefe.
- Hay que seguir jerarquías.

Tabla 11. ¿Cuál de las siguientes características, se presenta con su jefe inmediato?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	Influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa.	25	49%
	No tiene un papel importante en el ambiente laboral.	16	31%
	El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe.	8	16%
	No participa en las decisiones, su papel es pasivo.	2	4%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 11. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 49% de los encuestados dice que su jefe inmediato influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa, un 31% considera que el jefe no tiene un papel importante en el ambiente laboral, un 16% dice que el poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe y el 4% restante, dice que no participa en las decisiones, su papel es pasivo.

Tabla 12. ¿El jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores?	No	48	94%
¿El jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores?	Sí	3	6%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 12. ¿El jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

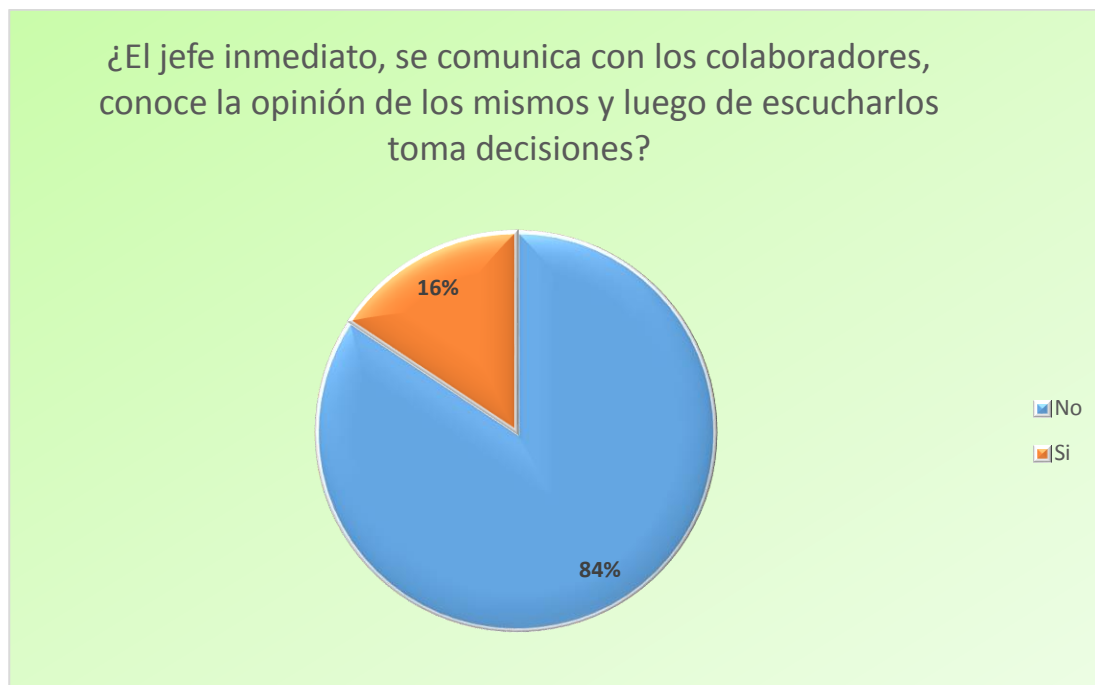
El 94% de los encuestados, en la Municipalidad de Nicoya, considera que el jefe inmediato no discute los diferentes temas con los colaboradores y el 6% dice que sí.

Tabla 13. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos, toma las decisiones?	No	43	84%
	Sí	8	16%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 13. ¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

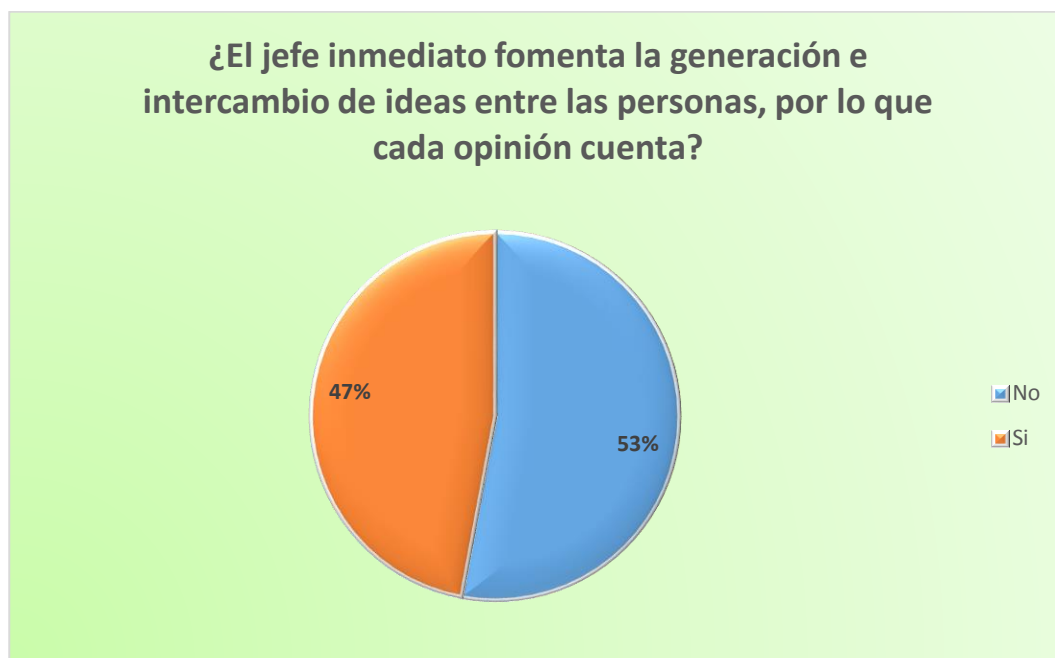
El 84% dice que el jefe inmediato no se comunica con los colaboradores ni conoce la opinión de los mismos, para tomar decisiones y el 16% dice que sí.

Tabla 14. ¿El jefe inmediato fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?	No	27	53%
	Sí	24	47%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 14. ¿El jefe inmediato, fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya

El 53% dice que el jefe inmediato no fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que la opinión no cuenta, y el 47% dice que sí ocurre. Entre los por qué se indicaron:

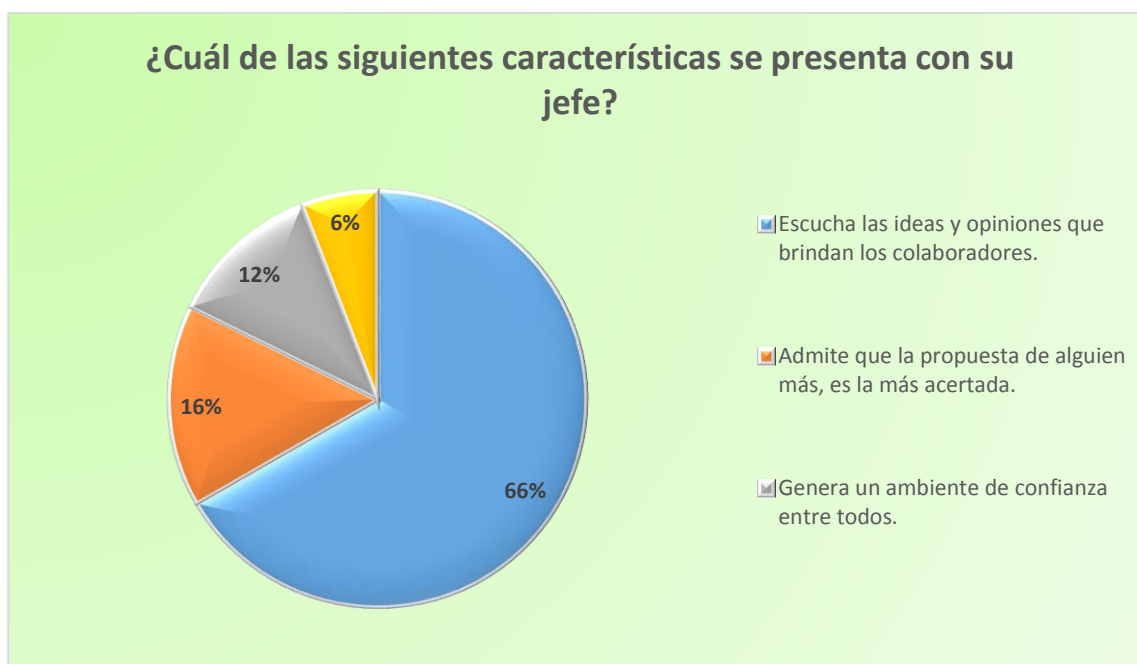
- Las decisiones son tomadas por el jefe.
- Se trabaja en conjunto con los colaboradores, siempre con la guía del jefe.

Tabla 15. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
	Escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores.	34	67%
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	Admite que la propuesta de alguien más, es la más acertada.	8	16%
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	Genera un ambiente de confianza entre todos.	6	12%
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	Acepta que los demás participen, a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.	3	6%
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 15. ¿Cuál de las siguientes características, se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 67% considera que el jefe escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores, un 16% opina que el jefe admite que la propuesta de alguien más, es la más acertada, un 12% expresa que su jefe genera un ambiente de confianza entre todos y el 6% restante, dice que acepta que los demás participen, a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.

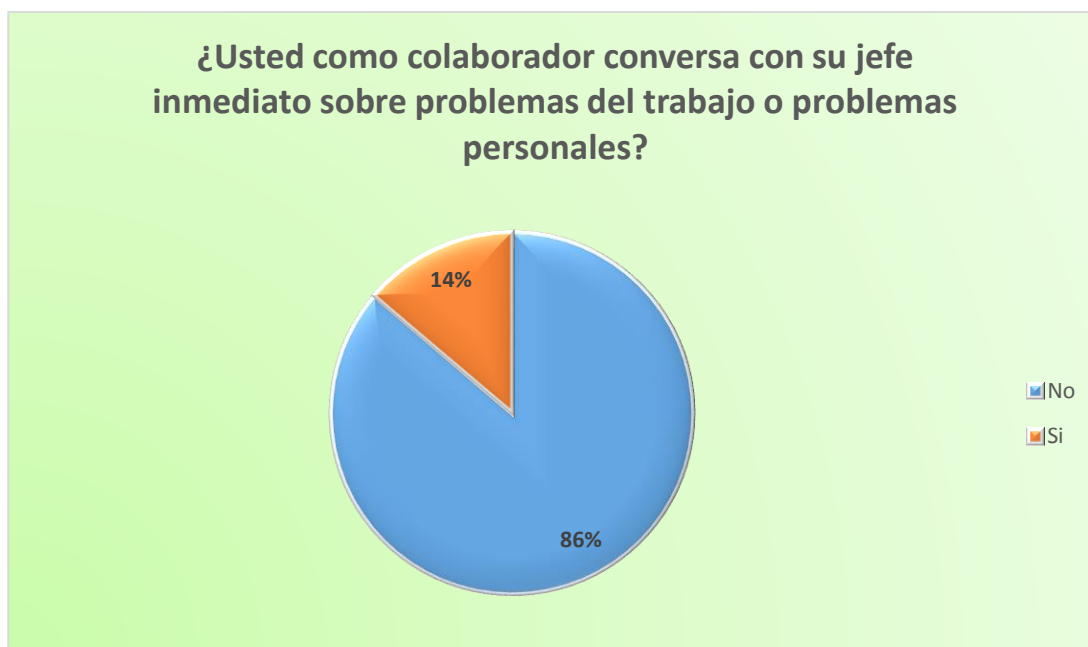
III. VARIABLE 2: LA COMUNICACIÓN

Tabla 16. ¿Usted como colaborador, conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted como colaborador, conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?	No	44	86%
¿Usted como colaborador, conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?	Sí	7	14%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 16. ¿Usted como colaborador, conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

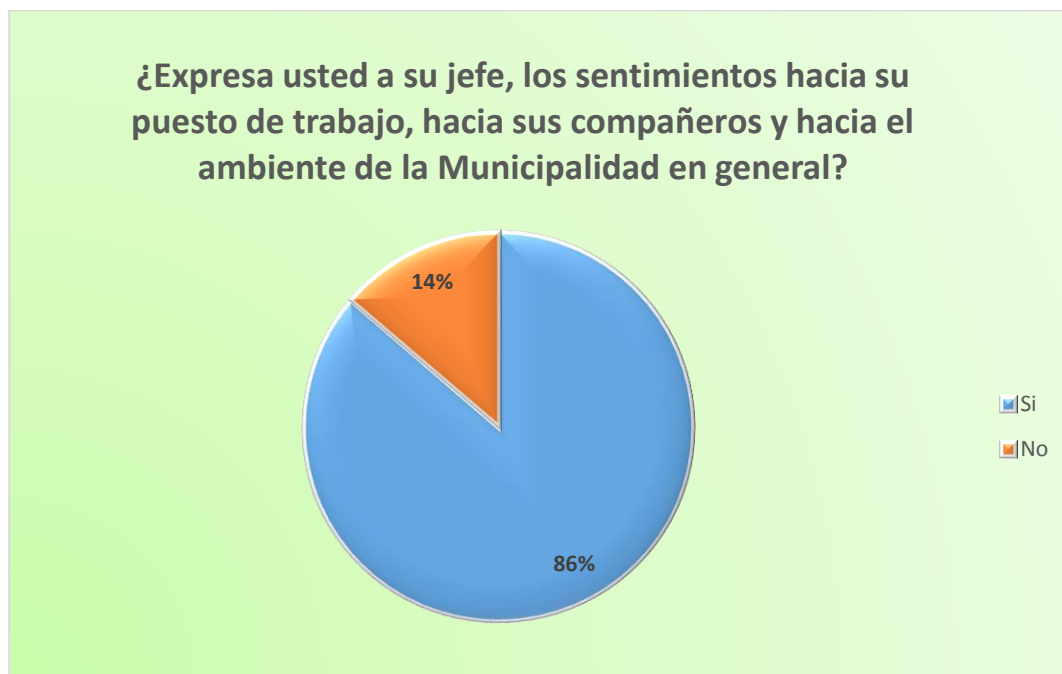
Un 84% de los encuestados dice que no conversa con su jefe, sobre problemas del trabajo o problemas personales, un 14% dice que sí lo hace.

Tabla 107. ¿Expresa usted a su jefe inmediato, los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la Municipalidad en general?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Expresa usted a su jefe inmediato, los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la Municipalidad en general?	Sí	44	86%
	No	7	14%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 27. ¿Expresa usted a su jefe inmediato, los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la Municipalidad en general?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 86% de los encuestados dice que sí expresa sus sentimientos al jefe, en relación con su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y el ambiente de la municipalidad en general y el 14% restante, dice que no lo hace.

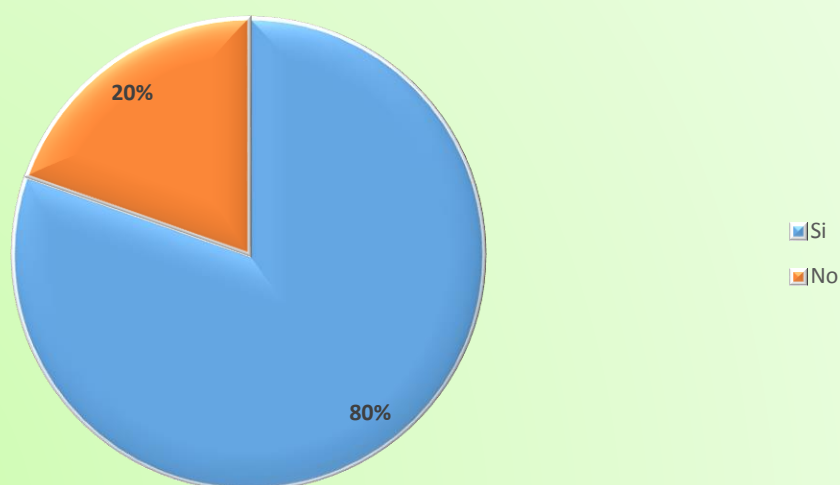
Tabla 118. ¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores, para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?	Sí	41	80%
	No	10	20%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 38. ¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?

¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 80% de los funcionarios opina que el jefe sí se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención y el 20% dice que no.

Tabla 19. ¿El jefe inmediato se comunica con usted, para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?	No	36	71%
¿El jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?	Sí	15	29%
Total	Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 19. ¿El jefe inmediato se comunica con usted, para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 71% opina que el jefe no se comunica para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo y el 29% dice que sí. Entre las situaciones que se indicaron:

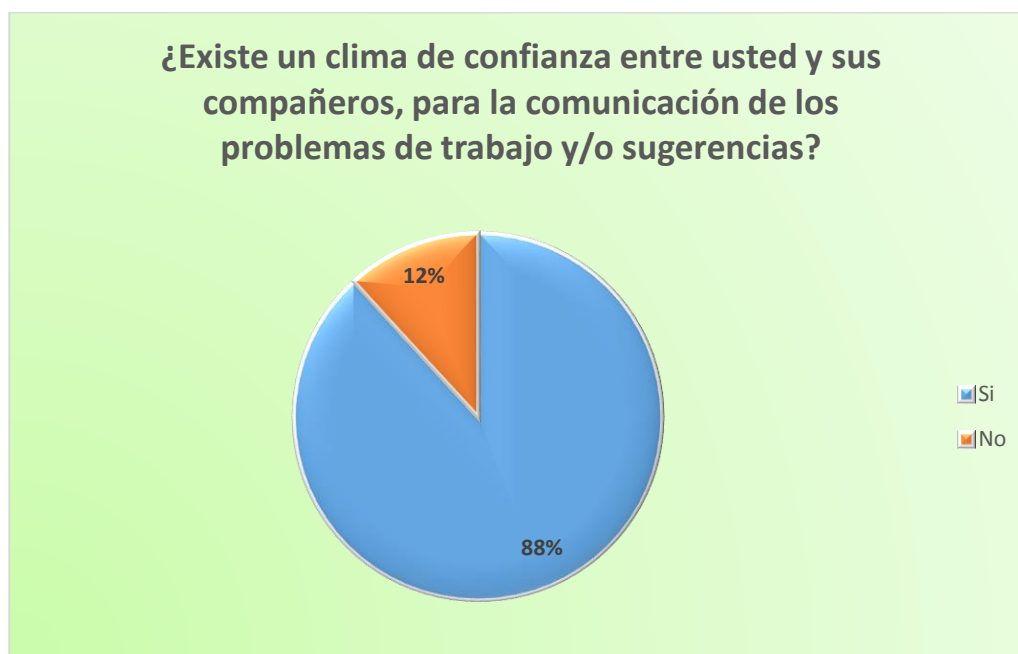
- En las acciones que se realizan en la semana.
- Algunas ocasiones. felicitaciones sobre el trabajo elaborado.

Tabla 20. ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros, para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros, para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?	Sí	45	88%
	No	6	12%
Total	Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 20. ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros, para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 88% de los encuestados considera que sí existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias y el 12% dice que no.

Tabla 212. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo, que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?	No	28	55%
	Sí	23	45%
Total	Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 24. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo, que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 55% opina que no existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo, que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad y el 45% dice que sí. Entre los por qué se indicaron:

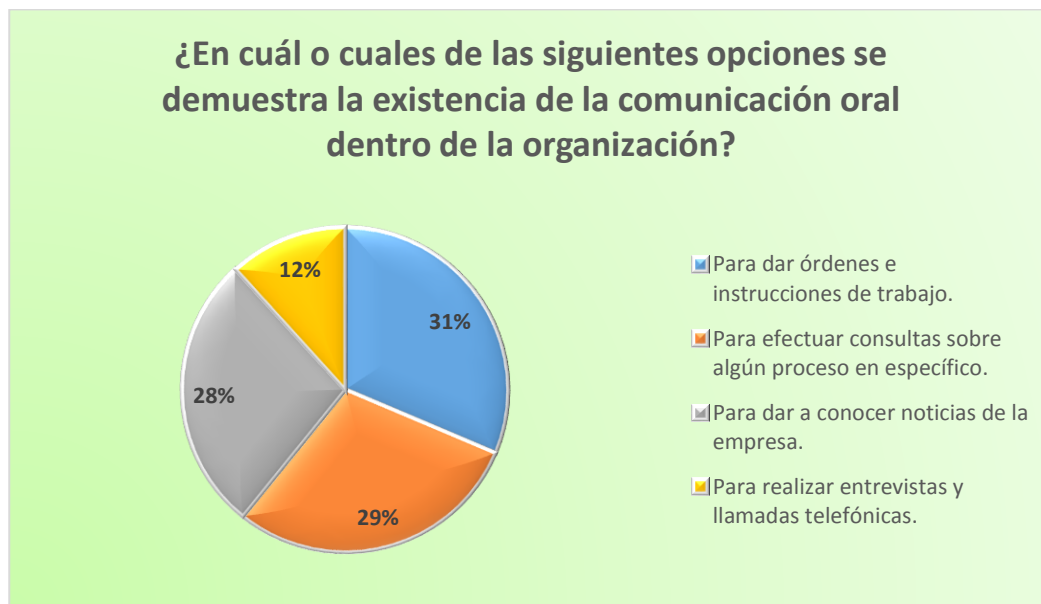
- La comunicación organizacional no es buena.
- Hay mucha rivalidad.
- No hay amistad, únicamente compañerismo.

Tabla 22. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones, se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la organización?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
	Para dar órdenes e instrucciones de trabajo.	16	31%
¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la organización?	Para efectuar consultas sobre algún proceso en específico.	15	29%
la existencia de datos de la comunicación oral dentro de la organización?	Para dar a conocer noticias de la empresa.	14	27%
la existencia de datos de la comunicación oral dentro de la organización?	Para realizar entrevistas y llamadas telefónicas.	6	12%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 22. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones, se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 31% dice que la comunicación oral dentro de la organización, ocurre principalmente, para dar órdenes e instrucciones de trabajo, un 29% para efectuar consultas sobre algún proceso en específico, un 27% para dar a conocer noticias de la empresa y el 12% para realizar entrevistas y llamadas telefónicas.

Tabla 23. ¿Cómo califica la comunicación oral, en los distintos procesos de su puesto de trabajo?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cómo califica la comunicación oral, en los distintos procesos de su puesto de trabajo?	Excelente	12	24%
¿Cómo califica la comunicación oral, en los distintos procesos de su puesto de trabajo?	Muy buena	14	27%
¿Cómo califica la comunicación oral, en los distintos procesos de su puesto de trabajo?	Buena	13	25%
¿Cómo califica la comunicación oral, en los distintos procesos de su puesto de trabajo?	Mala	12	24%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 23. ¿Cómo califica la comunicación oral, en los distintos procesos de su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 24% califica la comunicación oral como excelente, un 27% dice que es muy buena, un 25% opina que es buena y el 24% restante, dice que es mala. Entre los por qué se indicaron:

- Porque los procesos son por medio de objetivos, por lo que debe ser buena.
- Es fundamental la comunicación para lograr realizar bien el trabajo.
- La comunicación dentro del departamento es muy mala.
- No hay comunicación.

Tabla 24. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones, se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la organización?

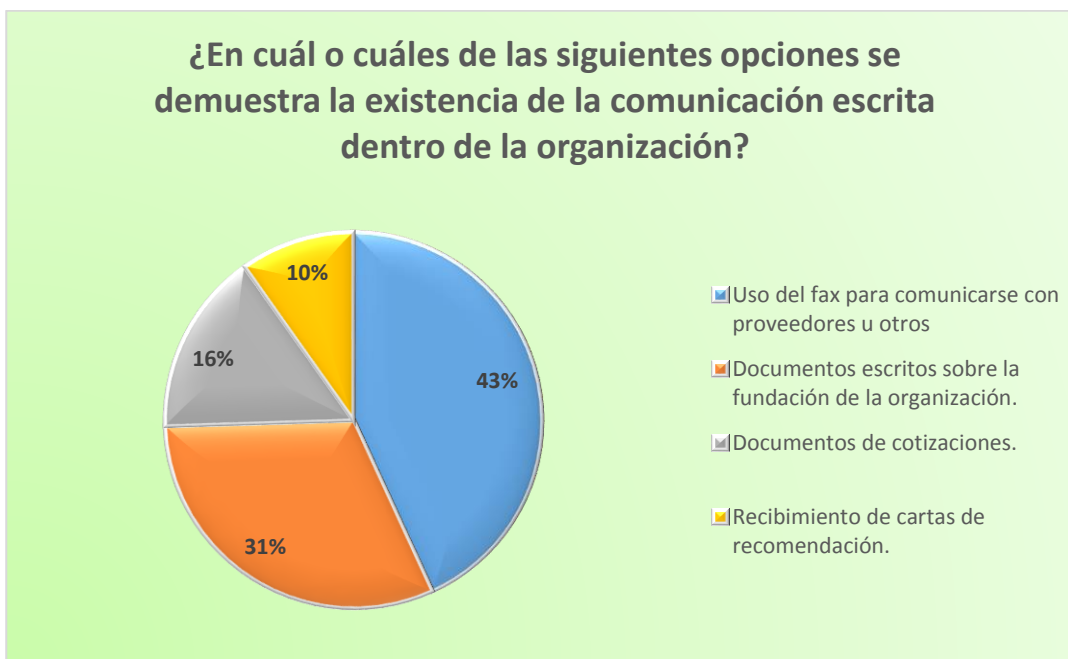
Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
	Uso del fax para comunicarse con proveedores u otros	22	43%
¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la organización?	Documentos escritos sobre la fundación de la organización.	16	31%
	Documentos de cotizaciones.	8	16%
	Recibimiento de cartas de recomendación.	5	10%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

dentro de la organización?

la comunicación escrita

Gráfico 24. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones, se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 43% dice que la comunicación escrita se refleja básicamente, en el uso del fax, para comunicarse con proveedores u otros, un 31% opina que en los documentos escritos sobre la fundación de la organización, un 10% en los documentos de cotizaciones y el 10% con el recibimiento de cartas de recomendación.

Tabla 25. ¿Cómo califica, la comunicación escrita en la organización en general?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
	Excelente	16	31%
¿Cómo califica la comunicación escrita en la organización en general?	Muy buena	14	27%
¿Cómo califica la comunicación escrita en la organización en general?	Buena	12	24%
¿Cómo califica la comunicación escrita en la organización en general?	Mala	9	18%
Total organización en comunicación escrita en general?		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 25. ¿Cómo califica, la comunicación escrita en la organización en general?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 31% califica la comunicación escrita como excelente, un 27% dice que es muy buena, un 24% opina que es buena y el 18% restante, dice que es mala.

Entre los por qué, se indicaron:

- Porque casi no se da.
- Ya esta comunicación. casi no se utiliza.
- La comunicación por medio de correo electrónico es fundamental.

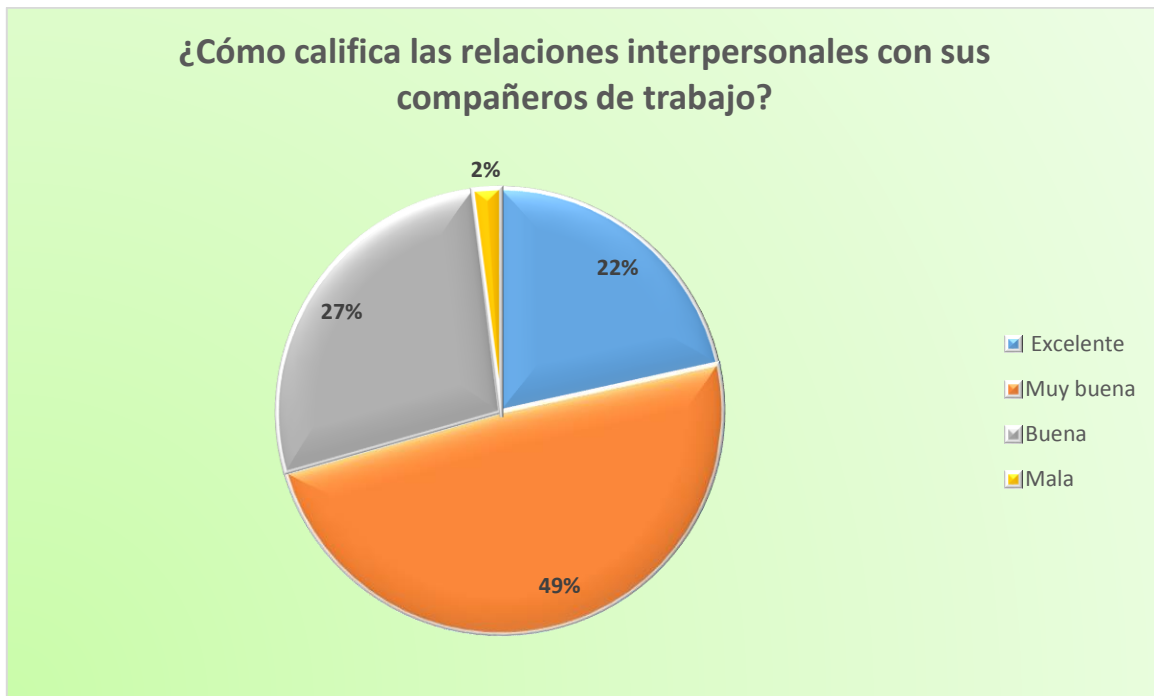
IV. VARIABLE 3: LA MOTIVACIÓN

Tabla 26. ¿Cómo califica, las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación)

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 26. ¿Cómo califica, las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación)

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación)	Excelente	11	22%
	Muy buena	25	49%
	Buena	14	27%
	Mala	1	2%
Total		51	100%



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 22% califica las relaciones interpersonales, como excelente, un 49% dice que es muy buena, un 27% opina que es buena y el 2% restante, dice que es mala.

Entre los por qué, se indicaron:

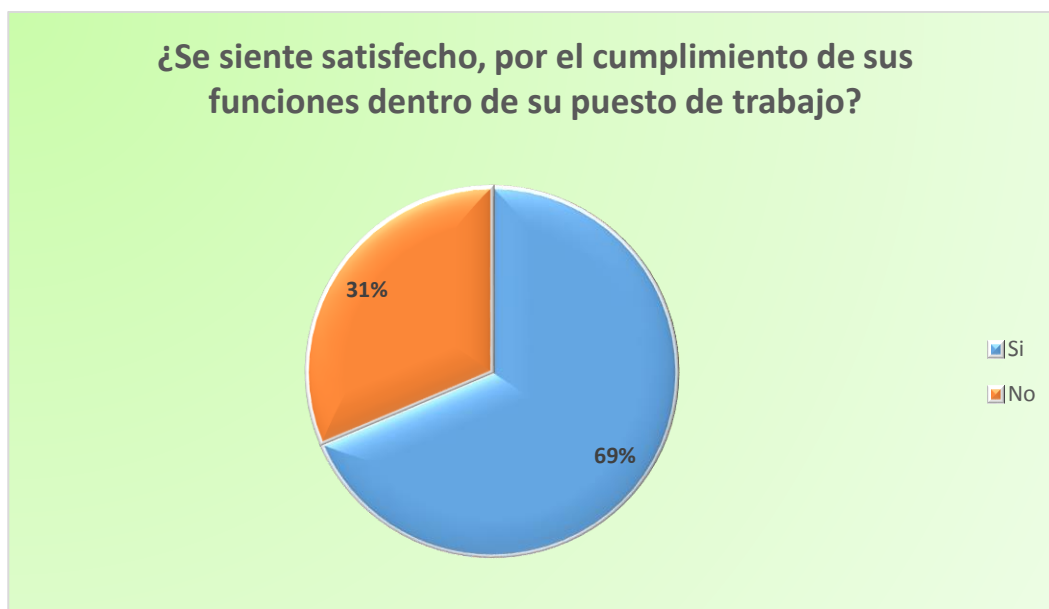
- No son buenas, es necesario trabajar en eso.
- Únicamente algunos compañeros son personas tratables.
- Hay que aprender a trabajar con personas difíciles.
- Es importante mejorar el ambiente.

Tabla 27. ¿Se siente satisfecho, por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización).

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente satisfecho, por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización)	Sí	35	69%
	No	16	31%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 27. ¿Se siente satisfecho, por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización)



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 69% de los encuestados considera que sí se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo y el 31% dice que no. Entre los por qué, se indicaron:

- Considero que lo he realizado bien hasta el momento

- Sí estoy satisfecho.

- Hago las cosas que me piden.

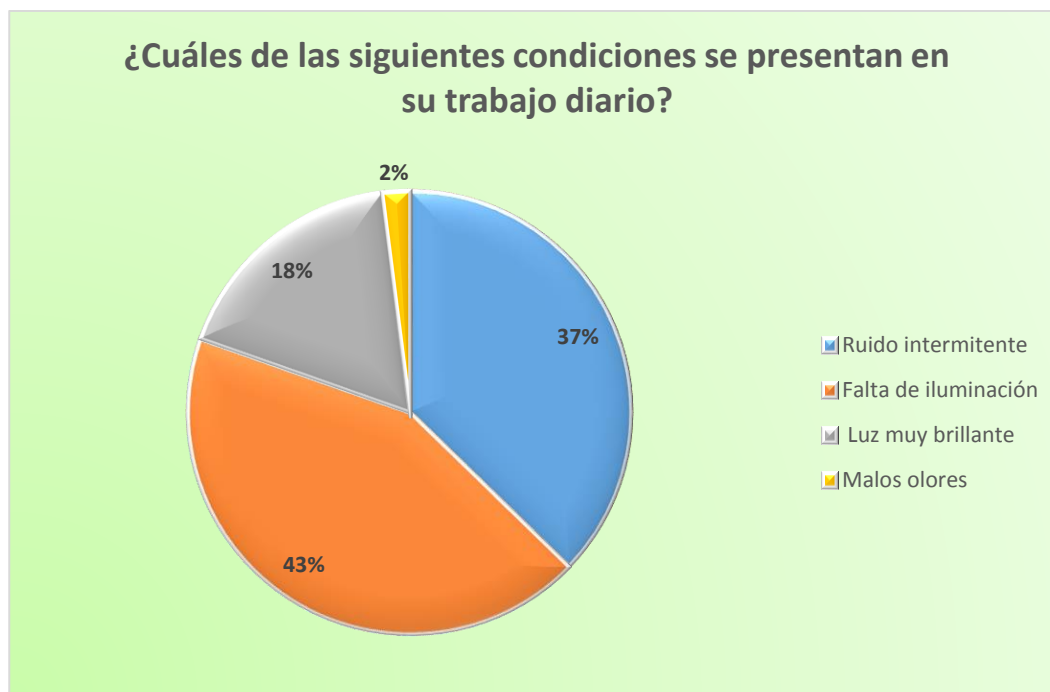
- Me gusta mi trabajo.

Tabla 28. ¿Cuáles de las siguientes condiciones, se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno)

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno).	Ruido intermitente	19	37%
	Falta de iluminación	22	43%
	Luz muy brillante	9	18%
	Malos olores	1	2%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 28. ¿Cuáles de las siguientes condiciones, se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno)



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 37% de los encuestados dice que en su trabajo existe ruido intermitente, un 43% considera que falta de iluminación, un 18% dice que la luz es muy brillante y el 2% restante, considera que debe lidiar con malos olores en su trabajo diario.

Tabla 29. ¿La empresa, se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo? (Factores motivacionales)

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa, se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo? (Factores motivacionales).	No	28	55%
¿La empresa, se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo? (Factores motivacionales).	Sí	23	45%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 29. ¿La empresa, se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo? (Factores motivacionales)



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 55% de los funcionarios considera que la Municipalidad no se preocupa por ofrecer oportunidades de crecimiento laboral, conforme a su puesto de trabajo y el 45% dice que sí lo hace. Entre los por qué, se indicaron:

- No recibimos capacitaciones ni oportunidades de crecimiento.
- No creo que pueda ostentar otro puesto; es difícil solo con pata.
- No hay más puestos porque no tengo el nivel educativo.

Tabla 30. ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones, por algún logro alcanzado?
(Necesidad de Logro).

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado? (Necesidad de Logro).	Sí	42	82%
	No	9	18%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 30. ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones, por algún logro alcanzado?
(Necesidad de Logro)



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 82% dice que sí recibe reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado y el 18% opina que no lo hacen. Entre los por qué, se indicaron:

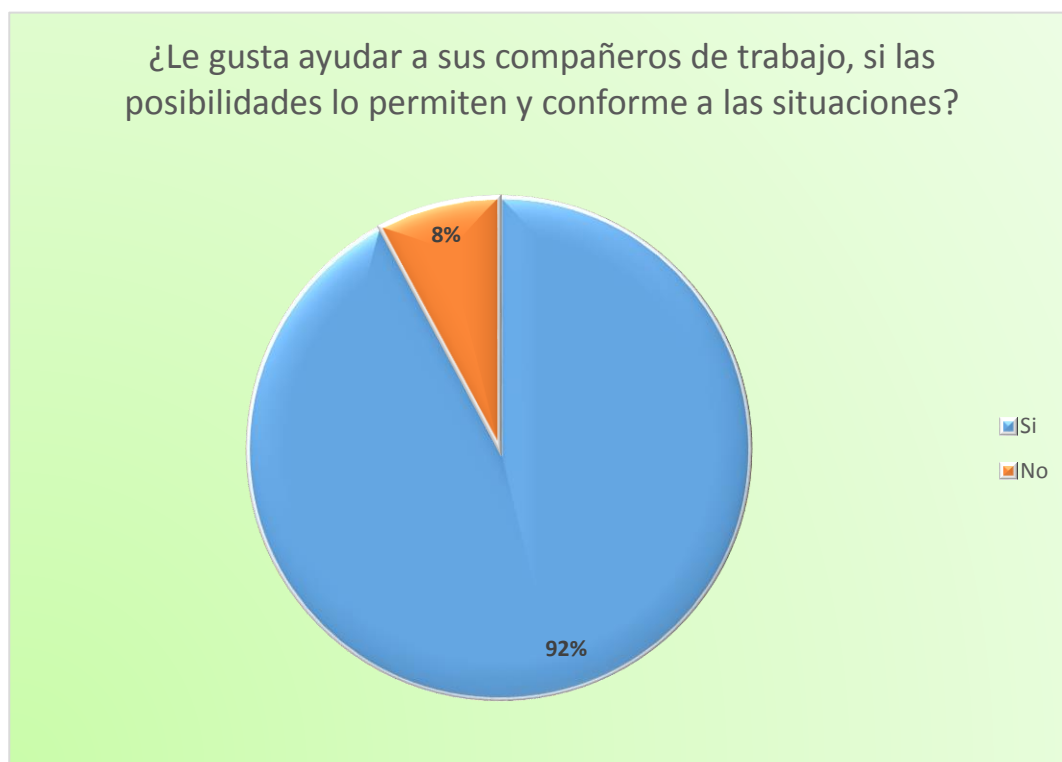
- Sí, cuando el objetivo fue cumplido.
- Cuando el trabajo es bien visto por el jefe.
- Cuando existe un trabajo en grupo y felicitan al departamento, por el desempeño.

Tabla 31. ¿Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones? (Necesidad de Afiliación)

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿ Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones? (Necesidad de Afiliación).	Sí	47	92%
	No	4	8%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 31. ¿Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones? (Necesidad de Afiliación)



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

El 92% de los funcionarios encuestados opina que sí le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones y el 8% que no.

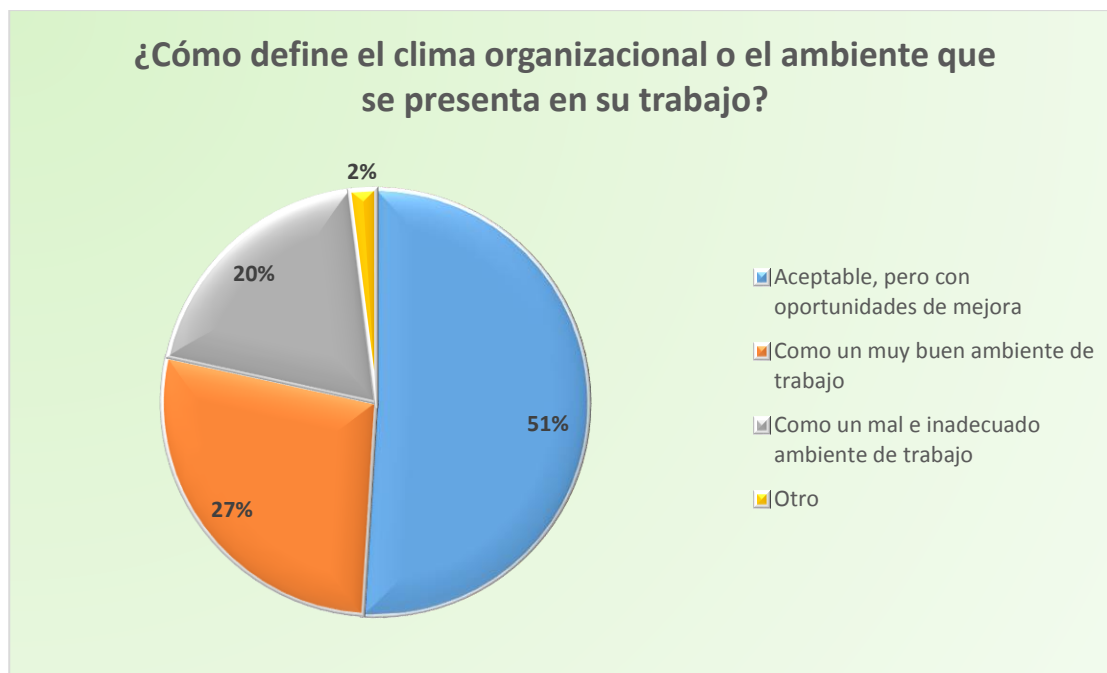
V. VARIABLE 4: PROPUESTA

VI. Tabla 32. ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?	Acceptable, pero con oportunidades de mejora	26	51%
	Como un muy buen ambiente de trabajo	14	27%
	Como un mal e inadecuado ambiente de trabajo	10	20%
	Otro	1	2%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 32. ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

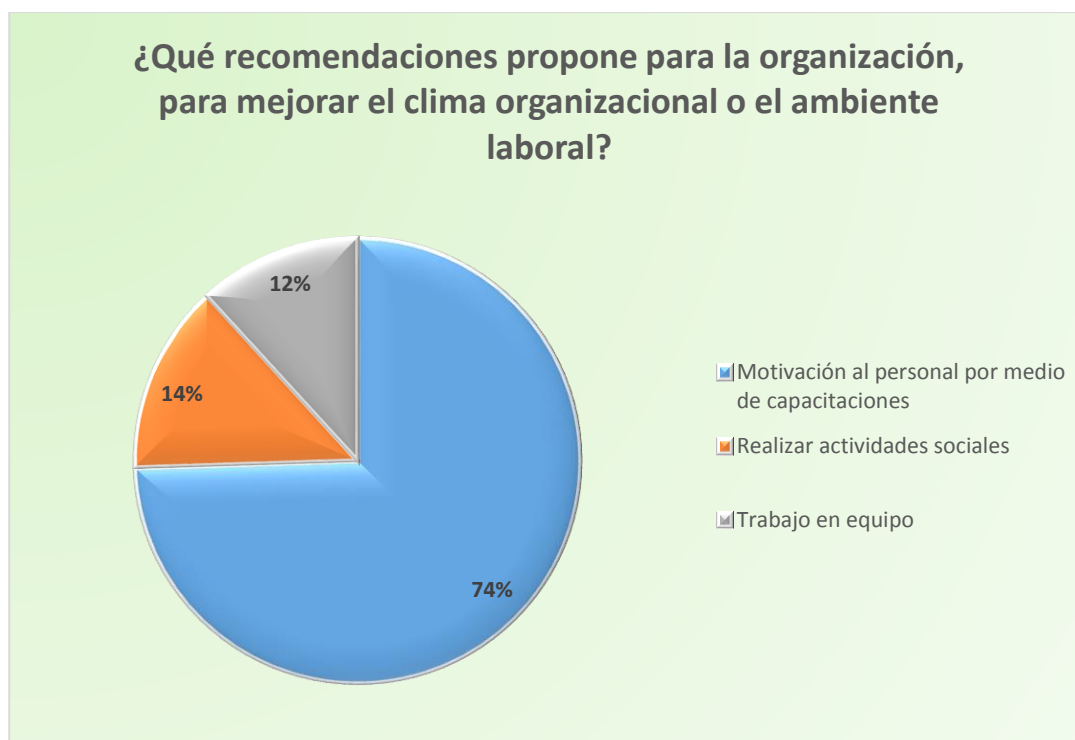
Un 51% de los encuestados dice que el clima organizacional o ambiente laboral que se presenta en el trabajo es aceptable, pero con oportunidades de mejora, un 27% lo considera como un muy buen ambiente de trabajo, un 20% dice es un mal e inadecuado ambiente de trabajo y el 2% menciona que otro ambiente, es el que se presenta (pésimo ambiente).

Tabla 33. ¿Qué recomendaciones propone a la organización, para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Qué recomendaciones propone a la organización para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?	Motivación al personal por medio de capacitaciones	38	75%
	Realizar actividades sociales	7	14%
	Trabajo en equipo	6	12%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 33. ¿Qué recomendaciones propone a la organización, para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 74% opina que para mejorar el clima organización, se debe motivar al personal, por medio de capacitaciones, un 14% considera que es importante realizar actividades sociales y el 12% dice que se debe fomentar el trabajo en equipo.

Tabla 34. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted, que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?	Estilo de liderazgo	28	55%
	Motivación	12	24%
	Comunicación	11	22%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 34. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted, que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

En cuanto a los aspectos que afectan más el rendimiento laboral, un 55% dice que el estilo de liderazgo, un 23% considera que la motivación y el 22% restante, opina que la comunicación.

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la organización?	Trabajar en equipo.	35	69%
	Contar con la ayuda de los jefes.	11	21%
	Que exista mejor comunicación.	5	10%
Total		51	100%

Tabla 35. ¿Qué recomendaciones propone, para mejorar el liderazgo dentro de la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 35. ¿Qué recomendaciones propone, para mejorar el liderazgo dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

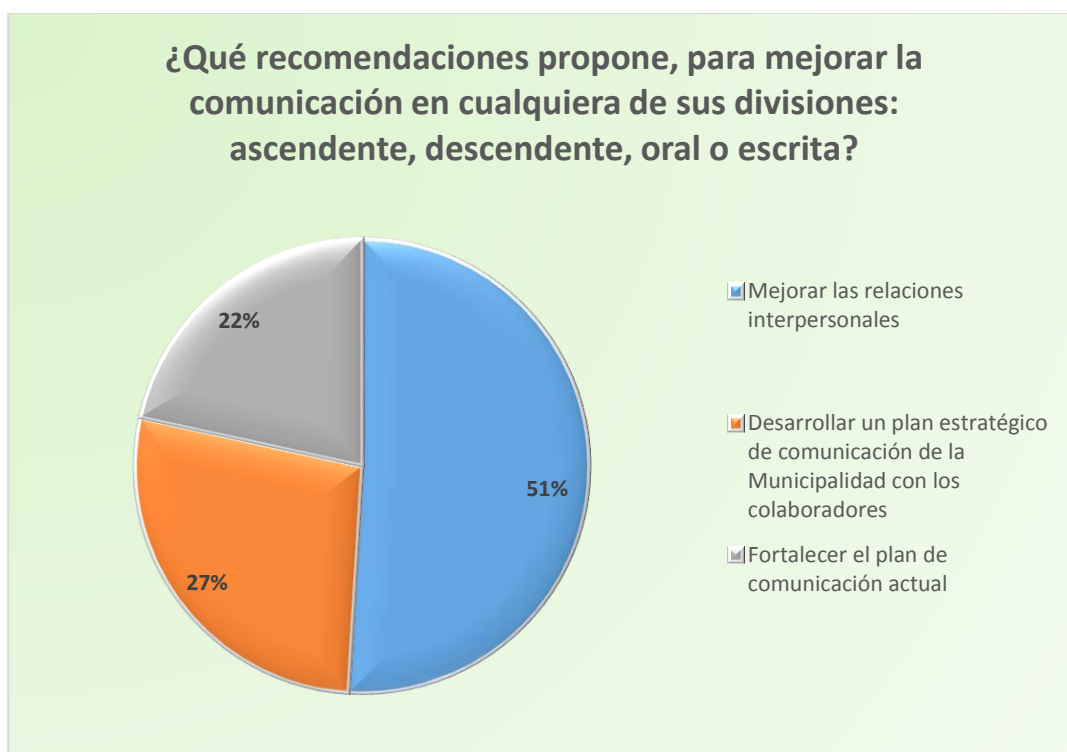
Un 69% dice que trabajar en equipo, mejora el liderazgo en la organización, un 21% considera que es importante contar con la ayuda de los jefes o superiores y el 10% restante, opina que es importante que exista una mejor comunicación.

Tabla 36. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la organización en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la organización en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita?	Mejorar las relaciones interpersonales	26	51%
	Desarrollar un plan estratégico de comunicación de la Municipalidad con los colaboradores	14	27%
	Fortalecer el plan de comunicación actual	11	22%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 36. ¿Qué recomendaciones propone, para mejorar la comunicación en la organización en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

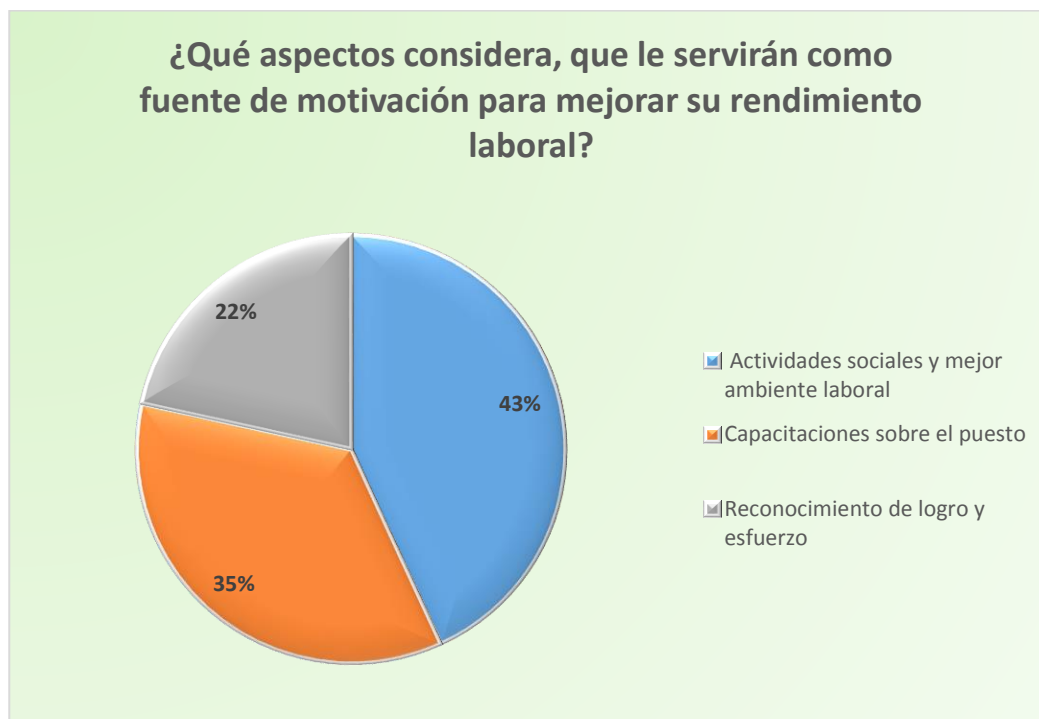
Con el objetivo de mejorar la comunicación dentro de la Municipalidad de Nicoya, un 51% dice que es importante mejorar las relaciones interpersonales, un 27% considera que es vital, desarrollar un plan estratégico de comunicación y el 22% dice que es necesario fortalecer el plan de comunicación actual.

Tabla 37. ¿Qué aspectos considera, que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?

Descripción	Categorías	Valor absoluto	Valor relativo
¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?	Actividades sociales y mejor ambiente laboral	22	43%
	Capacitaciones sobre el puesto	18	35%
	Reconocimiento de logro y esfuerzo	11	22%
Total		51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Gráfico 37. ¿Qué aspectos considera, que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

Un 43% de los encuestados considera que las actividades sociales y un mejor ambiente laboral, servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral, un 35% dice que las capacitaciones constantes y el 22% considera que el reconocimiento de logro y esfuerzo, los motivaría a realizar mejor su trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior al análisis de las encuestas aplicadas al personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos, culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya, se llegó a las siguientes conclusiones:

5.1 CONCLUSIONES

Conclusión 1: La mayoría de los colaboradores de la Municipalidad de Nicoya encuestados son de género masculino.

Conclusión 2: La mayor cantidad de colaboradores tiene 26 a 35 años.

Conclusión 3: En cuanto a los años de laborar en la Municipalidad de Nicoya la mayoría tiene de 6 a 10 años.

Conclusión 4: Los colaboradores tienen diversos puestos, tales como operadores, niveladores, secretarias, asistentes e ingenieros.

Variable 1: Estilos de liderazgo

Conclusión 5: La mayor cantidad de la población dice que su jefatura inmediata la relaciona más con el tipo de liderazgo democrático, posteriormente, se indica que es el tipo de liderazgo participativo, en menor cantidad se indica que lo relaciona con el liderazgo autoritario, seguido por el consultivo y el liberal.

Indicador 1: Liderazgo Autoritario

Conclusión 6: La mayoría de los colaboradores de la Municipalidad de Nicoya encuestados consideran que el jefe inmediato no se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios y un menor porcentaje dice que sí lo hace.

Conclusión 7: La gran mayoría de los funcionarios municipales considera que el jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones, solo una cantidad menor dice que no es así.

Indicador 2: Liderazgo Democrático

Conclusión 8: La mayoría de los funcionarios indica que el jefe inmediato se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, seguido de quienes considera que posee la habilidad para la negociación, un porcentaje menor opina que brinda orientación y apoyo en el trabajo diario y solo una cantidad pequeña expresa que el jefe permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.

Conclusión 9: La gran mayoría de los colaboradores encuestados opina que tanto el jefe, como los colaboradores, actúan como un solo equipo de trabajo y solo una pequeña cantidad dice que no.

Indicador 3: Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)

Conclusión 10: La totalidad de los colaboradores encuestados considera que no se toman decisiones sin la participación del jefe inmediato, es decir, éste siempre es consultado.

Conclusión 11: Casi la mitad de los encuestados dice que su jefe inmediato influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa, en menor cantidad considera que el jefe no tiene un papel importante en el ambiente laboral, otros funcionarios dicen que el poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe y en menor cantidad expresan que el jefe no participa en las decisiones, su papel es pasivo.

Indicador 3: Liderazgo consultivo

Conclusión 12: Gran mayoría de los encuestados en la Municipalidad de Nicoya considera que el jefe inmediato no discute los diferentes temas con los colaboradores y solo una cantidad menor dice que sí.

Conclusión 13: La mayoría de los colaboradores encuestados de la Municipalidad de Nicoya dice que el jefe inmediato no se comunica con los colaboradores ni conoce la opinión de los mismos para tomar decisiones, solo una cantidad menor dice que sí.

Indicador 3: Liderazgo participativo

Conclusión 14: Poco más de la mitad de los funcionarios coincide, en que el jefe inmediato no fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que la opinión no cuenta, no obstante, otros colaboradores consideran que esto sí ocurre.

Conclusión 15: Más de la mitad de los colaboradores considera que el jefe escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores, seguidos por una cantidad menor que opina que el jefe admite que la propuesta de alguien más, es la más acertada, asimismo otros expresan que su jefe genera un ambiente de confianza entre todos y en menor cantidad indica que acepta que los demás participen, a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.

Variable 2: Comunicación

Indicador 1: Comunicación ascendente

Conclusión 16: La mayoría de los encuestados dice que no conversa con su jefe sobre problemas del trabajo o problemas personales, solo un pequeño porcentaje dice que sí lo hace.

Conclusión 17: Gran parte de los colaboradores dice que sí expresa sus sentimientos al jefe, en relación con su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y el ambiente de la municipalidad en general y una pequeña cantidad opina que no lo hace.

Indicador 2: Comunicación descendente

Conclusión 18: La mayoría de los funcionarios opina que el jefe sí se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención y un porcentaje menor dice que no.

Conclusión 19: La mayor cantidad de colaboradores dice que el jefe no se comunica para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral, en su puesto de trabajo y una pequeña cantidad dice que sí.

Indicador 3: Comunicación lateral

Conclusión 20: La mayoría de los encuestados considera que si existe un clima de confianza entre el colaborador y sus compañeros, para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias y solo una pequeña cantidad dice que no existe.

Conclusión 21: Más de la mitad de los funcionarios municipales opina que no existe una buena comunicación entre el colaborador y sus compañeros de trabajo que permita el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad y el 45% dice que sí.

Indicador 4: Comunicación oral

Conclusión 22: Las opiniones se encuentran divididas ya que un tercio de los funcionarios dice que la comunicación oral, dentro de la organización, ocurre principalmente, para dar órdenes e instrucciones de trabajo, otra cantidad similar considera que para efectuar consultas sobre algún proceso en específico, otros

para dar a conocer noticias de la empresa y en menor cantidad, para realizar entrevistas y llamadas telefónicas.

Conclusión 23:Un cuarto de los encuestados califica la comunicación oral, como excelente, uno dice que es muy buena, otros opinan que es buena y el restante, dice que es mala, por lo que las opiniones en este sentido, son diversas.

Indicador 5: Comunicación escrita

Conclusión 24:Casi la mitad de los colaboradores considera que la comunicación escrita se refleja básicamente, en el uso del fax para comunicarse con proveedores u otros, otra cantidad menor opina que en los documentos escritos sobre la fundación de la organización, otros indican que en los documentos de cotizaciones y en menor cantidad considera que con el recibimiento de cartas de recomendación.

Conclusión 25:Un tercio de los encuestados califica la comunicación escrita como excelente, otra cantidad igual dice que es muy buena, una cantidad menor opina que es buena y el restante dice que es mala.

Variable 3: Motivación

Indicador 1: La teoría de ERC de Alderfer

Conclusión 26: Una cantidad de colaboradores califica las relaciones interpersonales, como excelente, no obstante, la mayoría dice que es muy buena, otra cantidad menor opina que es buena y unos pocos dicen que es mala.

Conclusión 27: La mayor cantidad de colaboradores indica que sí se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones, dentro de su puesto de trabajo y solo unos pocos dicen que no.

Indicador 2: La teoría de los dos factores de Herzberg

Conclusión 28: Un tercio de los encuestados dice que en su trabajo existe ruido intermitente, sin embargo, la mayoría de los funcionarios considera que se presenta falta de iluminación, en menor cantidad opina que la luz es muy brillante y unos pocos expresan que deben lidiar con malos olores en su trabajo diario.

Conclusión 29: Más de la mitad de los funcionarios considera que la Municipalidad, no se preocupa por ofrecer oportunidades de crecimiento laboral, conforme a su puesto de trabajo y el resto dice que sí lo hace.

Indicador 3: La teoría de McClelland

Conclusión 30: La mayoría de funcionarios municipales considera que sí reciben reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado y unos opinan que no lo hacen.

Conclusión 31: La mayoría de los funcionarios encuestados opina que sí le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones y solo unos pocos dicen que no.

5.2 RECOMENDACIONES

Variable 1: Estilos de liderazgo

Recomendación 5: Realizar talleres sobre los tipos de liderazgo, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de cada uno de los estilos, con el fin de establecer el estilo de liderazgo más conveniente para los diferentes departamentos o unidades municipales.

Indicador 1: Liderazgo Autoritario

Recomendación 6 y 7: Capacitar a la jefatura y personal administrativo que tienen a cargo subalternos, con el fin de lograr un mejor liderazgo.

Indicador 2: Liderazgo Democrático

Recomendación 8 y 9: Capacitar a la jefatura y personal administrativo, que tienen a cargo subalternos, con el fin de lograr un mejor liderazgo.

Indicador 3: Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)

Recomendación 10 y 11: Capacitar a la jefatura y personal administrativo que tienen a cargo subalternos, con el fin de lograr un mejor liderazgo.

Indicador 3: Liderazgo consultivo

Recomendación 12 y 13: Capacitar a la jefatura y personal administrativo que tienen a cargo subalternos, con el fin de lograr un mejor liderazgo.

Indicador 3: Liderazgo participativo

Recomendación 14 y 15: Realizar capacitaciones sobre el tema de liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de lograr alcanzar los objetivos planteados.

Variable 2: Comunicación

Indicador 1: Comunicación ascendente

Recomendación 16: Realizar un plan estratégico de comunicación, que permita evidenciar la importancia de compartir con los colaboradores la información requerida, para el buen desempeño de la organización.

Recomendación 17: Continuar retroalimentándose y comunicándose, de una manera asertiva.

Indicador 2: Comunicación descendente

Recomendación 18: Continuar con la comunicación descendente, considerando temas que requieran de una atención especial, por parte de la jefatura, en los cuales deben involucrarse un poco más.

Recomendación 19: Brindar realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo, cuando así se considere pertinente.

Indicador 3: Comunicación lateral

Recomendación 20: Estimular la confianza existente entre los colaboradores y sus compañeros, para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias, con el fin de mejorar el rendimiento laboral.

Recomendación 21: Motivar a los funcionarios municipales, a compartir con los demás, con el fin de lograr establecer relaciones interpersonales y de amistad.

Indicador 4: Comunicación oral

Recomendación 22 y 23: Reforzar la comunicación oral, por medio de capacitaciones relacionadas con la temática de la comunicación asertiva.

Indicador 5: Comunicación escrita

Recomendación 24 y 25: Implementar pizarras informativas, correos electrónicos institucionales e inclusive blogs, donde los colaboradores tengan conocimiento de temas relacionados con la organización.

Variable 3: Motivación

Indicador 1: La teoría de ERC de Alderfer

Recomendación 26 y 27: Realizar actividades que promuevan el crecimiento dentro de la organización, logrando la satisfacción de los colaboradores.

Indicador 2: La teoría de los dos factores de Herzberg

Recomendación 28: Mejorar las condiciones de trabajo, al realizar una encuesta sobre las deficiencias con las que se cuenta la infraestructura de la Municipalidad de Nicoya, con el fin de evidenciar las necesidades de los colaboradores.

Recomendación 29: Ofrecer oportunidades de crecimiento laboral, conforme a los puestos de trabajo existentes en la Municipalidad de Nicoya.

Indicador 3: La teoría de McClelland

Recomendación 30 y 31: Se recomienda considerar la opción de programas de compensaciones e incentivos para los colaboradores, que realizan buen desempeño de sus tareas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

PRESENTACIÓN

El siguiente capítulo contiene la propuesta de un Plan de Mejora del Clima Organizacional de la Municipalidad de Nicoya, debido a que éste podría convertirse en una fortaleza, que encamina a la organización hacia el éxito; o por el contrario, llegar a ser una debilidad que pueda frustrar el logro de sus objetivos.

Además, es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez, identificar los factores que inciden, tanto positiva, como negativamente, en dicho clima.

Debido a lo anterior, nace la necesidad de formular estrategias o mejoras, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral, en aspectos tales como tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo y contar con mayor liderazgo, por parte de los superiores.

JUSTIFICACIÓN

La propuesta de un plan de mejora al clima organizacional que se da en la Municipalidad de Nicoya, comprende todas las áreas funcionales, al brindar una oportunidad de desarrollo, dentro de este ente municipal, ya que se presentan aspectos técnicos y administrativos, los cuales pueden ser utilizados como apoyo, para mejorar aquellas áreas débiles y fortalecer de esta manera, la oficina, al lograr una mejor toma de decisiones, dentro de la misma.

La Municipalidad de Nicoya podrá hacer uso del plan de mejora propuesto, obteniendo de esta manera, un parámetro que le permita el progreso del estado actual, permitiéndoles de esta forma, realizar mejoras internas, con lo cual logra una mayor eficiencia, estabilidad y crecimiento.

ALCANCE

La propuesta busca que los colaboradores obtengan conocimientos sobre temas relacionados con el clima organizacional, al desarrollar no solo conocimientos, sino habilidades y destrezas, para un buen desempeño de las tareas asignadas para el logro de las metas y de los objetivos institucionales.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta que pueda mejorar el clima organizacional en la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos, culturales y deportivos

y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Motivar al personal de la Municipalidad de Nicoya por medio de capacitaciones y actividades sociales que compenetren a los funcionarios.
- Establecer medidas para mejorar el liderazgo y trabajo en equipo dentro de los encargados de la Municipalidad.
- Mejorar la comunicación con las jefaturas, aunado a esto, se tiene que fortalecer habilidades directivas, como la confianza, y la delegación de responsabilidades, así como el empoderamiento hacia los empleados.

PROPUESTA

Analizados los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, aunque si bien es cierto, se obtuvieron resultados satisfactorios, respecto al clima organizacional, resulta importante, tomar medidas para mejorar aspectos que son de gran relevancia y que se captaron como deficientes y de igual modo, implementar actividades para mantener el clima organizacional, en óptimas condiciones.

En razón de lo anterior, la propuesta va en diferentes enfoques, al considerar cada uno de los aspectos según se señala:

Tema 1. Comunicación



Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar un modelo de comunicación organizacional estratégica a nivel curricular para el fortalecimiento del desarrollo integral de la Municipalidad de Nicoya.
Materiales	<ul style="list-style-type: none">• Video Bean , Pizarra y marcadores.
Tiempo estimado	<ul style="list-style-type: none">• Tres Horas.

Contenido

Actividad N°1

Fábrica de Aviones

Objetivo

Encontrar a la fábrica de aviones con mejor comunicación, personalidad e identidad para una plaza en el aeropuerto.

Instrucciones

El grupo debe ser dividido en tres equipos, que serán fábricas independientes de aviones comerciales. Las fábricas están concursando en una licitación, para ganar una vacante en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

1. Planificación:

- a. Cada empresa cuenta con 15 minutos para elaborar la personalidad de la misma: nombre de la empresa (equipo de trabajo), visión, misión y valores.

2. Ensamblaje:

- a. Cada empresa cuenta con 5 minutos para diseñar tres modelos de aviones diferentes, que contemplen diseño gráfico, diseño aerodinámico, entre otros, que serán la identidad de la empresa.
- b. Una vez elaborados los diseños, como empresa, deben de tomar la decisión sobre cuáles serán los dos aviones que representarán a la misma, en la prueba de vuelo, que se realizará en el aeropuerto y quién o quiénes serán los

pilotos.

- c. Los dos diseños escogidos deben de contar con un nombre.

3. *Prueba de Vuelo:*

- a. Se contará con 5 minutos para realizar la prueba de vuelo, por parte de los pilotos de cada fábrica.

4. *Evaluación:*

- a. Las fábricas evaluarán a su competencia, tomando en consideración, la tabla de indicadores y brindando una valoración del 1 al 10, siendo el 10, el mayor puntaje.

5. *Análisis y reflexión.*

Actividad N° 2

Estrategias de integración

La estrategia que se presenta a continuación, está orientada al trabajo en equipo y comunicación, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, es necesario que todos los participantes del taller, tengan claro, la importancia de un modelo de comunicación, para lo cual se establecen las actividades anteriores a ésta.

Proceso de inducción: Consta de una capacitación básica acerca de dos aspectos esenciales, relacionados con **el centro educativo**.

1. Plan estratégico de la institución: se establecen los objetivos, ejes, actividades, misión, visión, valores, etc. El eje central de la presentación de este plan, debe ser **la educación inclusiva y su incorporación en la escuela**.

2. Modelo de comunicación: consiste en dar a conocer el modelo de comunicación que se aplica en la institución, considerando los principales aspectos del mismo. En este caso, el emisor, receptor, código, canal, mensaje. Las herramientas de comunicación que se utilizan y las barreras que se pueden encontrar.

Estas dos acciones desarrolladas en el proceso de inducción, favorecen la efectividad de un equipo de trabajo, ya que es muy común que ingresen personas a la institución, sin haber tenido ningún tipo de información relacionada con su forma de trabajar y los objetivos que persigue. Este proceso permite la sostenibilidad del modelo de la institución, aunque el personal cambie repentinamente, así como la integración rápida y efectiva de sus miembros, al quehacer institucional.

Responsables:

Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Nicoya.

Recursos:**Parte teórica**

- Sala de capacitación
- Mobiliario
- Instructor
- Computadora
- Proyector
- Parlantes
- Hojas
- Lápices

Parte práctica

- Tarjeta para el juego de naipes
- Hojas
- Marcadores

Tema 2. Motivación

Con el fin de que los colaboradores interactúen y trabajen unidos se propone un taller de cuerdas bajas, con el fin de reforzar las capacidades, actitudes positivas, conocimiento y nuevas conductas así como la integración de estos elementos, reconociendo la conveniencia, capacidad sinérgica y potencia del equipo.

Objetivo

Que los colaboradores mejoren las habilidades de interacción con los demás compañeros, así como el trabajo en equipo, incrementando el compromiso de todos los colaboradores

Contenido

Los temas se desarrollan mediante la experimentación y participación directa, en situaciones reales, en un marco creativo, interactivo y divertido.

Al desarrollar, se consideran los siguientes aspectos:

1. Confianza
2. Comunicación
3. Coordinación

Cantidad de grupos

2 grupos de 25 personas

Duración

4 horas por taller.

Descripción del taller

El taller con actividades varias, tiene una duración de 4 horas y va dirigido a todo el personal de la Unidad Técnica de Gestión Vial, del Departamento de educativos, culturales y deportivos y del Departamento de protección del medio ambiente de la Municipalidad de Nicoya, para lo cual se divide en dos grupos de 25 personas cada uno, tal y como se indicó.

El taller utiliza, como metodología de aprendizaje, una serie de dinámicas participativas, en las cual los colaboradores interactúan unidos, con el fin de fortalecer, tanto sus relaciones interpersonales, como las habilidades del trabajo en equipo.

Se desarrollan las siguientes actividades:

Las lanchas

Todos los participantes se ponen en pie. El monitor entonces cuenta una historia.

El grupo, a su vez, tiene que formar círculos, en los que estén el número exacto de personas, que pueden entrar en cada lancha y esos participantes se tienen que sentar.

Inmediatamente, se cambia el número de personas que pueden entrar en cada lancha: se realizan distintos tipos de lancha y se van alineando a los ahogados, que forman los peces. Hasta que quede un pequeño grupo de supervivientes del naufragio.

Pollo pía

Los participantes se colocan en un círculo, sentados en sillas; a una persona se le tapan los ojos. Ésta se tiene que sentar encima de alguien y decir: “pía pollo”; el que está debajo, tiene que piar y la persona que está sentada encima, tiene que adivinar quién es. También le palpa. Si acierta quién es el que ha piado, se coloca en su sitio y el que ha piado, pasa al centro; y así sucesivamente. Puede cantar una canción, recitar un poema, hacer el ruido de otro animal, entre otros... De esta técnica, el resto de participantes se encuentra distendido, al ver lo que realiza el compañero.

La telaraña

Los participantes se colocan de pie, formando un círculo y se le entrega a uno de ellos la bola de cordel, el cual tiene que decir su nombre, procedencia, tipo de trabajo que desempeña, interés de su participación, otros. Luego, éste toma la punta del cordel y lanza la bola a otro compañero, quien a su vez, debe presentarse de la misma forma. La acción se repite, hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña. Una vez que todos se han presentado, quien se quedó con la bola, debe regresarla al que se la envió, repitiendo los datos dados por su compañero. Ésta a su vez, hace lo mismo, de tal forma que la bola va recorriendo la misma trayectoria pero en sentido inverso, hasta que regresa al compañero que inicialmente, la lanzó. Hay que advertir a los participantes, la importancia de estar atentos a la presentación de cada uno, pues no se sabe a quién va a lanzarse la bola y posteriormente, deberá repetir los datos del lanzador.

Otras estrategias

Se requiere una serie de cambios necesarios para lograr el perfeccionamiento constante del trabajo; éstos deben estar contenidos en un programa de planeación estratégica, dirigido en lo fundamental, a lograr el cambio, en el pensamiento y por tanto, en la conducta de los miembros de la organización, que permita motivar a los trabajadores y crear un ambiente laboral adecuado.

Para que este proceso produzca los resultados esperados, previamente debe existir un compromiso serio de la organización, con los funcionarios y el compromiso de éstos, con ellos mismos.

Otra estrategia para mejorar la motivación y que refieren los resultados, es la organización de actividades, para reunir a todo el departamento, con el fin de que se compenetren más, sin enfocarse tanto en el ámbito laboral. Lo anterior tomando en cuenta, que la jefa del área considera que falta motivación entre los colaboradores.

Se propone también, mejorar las condiciones laborales y salariales, para que los colaboradores se sientan satisfechos y desempeñen, eficientemente su trabajo.

Brindar un incentivo o celebración de cumpleaños a los funcionarios y así lograr que se sientan motivados, o bien, reconocer el esfuerzo realizado durante el logro de algún objetivo.

Tema: Motivación del personal				
Recomendación: El reconocimiento y logro de los objetivos de los empleados por igual.				
Medidas sugeridas	Acción estratégica	Responsable	Plazos	Costos
Capacitar a los funcionarios	Elaborar y aprobar un	Jefaturas	12 meses	\$1500 (Asesoría

<p>profesionalmente, a través de una asesoría externa, brindada por una empresa, encargada de la capacitación.</p>	<p>programa de capacitación trimestral para los funcionarios, en la que se envíen a 4 funcionarios por cada trimestre; las capacitaciones se darán de acuerdo con los temas relevantes de la labor diaria.</p>			<p>Empresarial Mont)</p>
<p>Realizar actividades sociales que logren la compenetración del personal de la Municipalidad de Nicoya.</p>	<p>Planear al menos dos actividades anuales, en las que los funcionarios puedan compartir, sin tener que estar trabajando; puede ser la celebración de cumpleaños</p>	<p>Jefaturas</p>	<p>6 meses</p>	<p>\$200 (Asesoría Empresarial Mont)</p>

	<p>general o la fiesta de Navidad.</p> <p>Se realizarán dos fiestas, una en junio para celebrar los cumpleaños de los primeros seis meses del año y la otra, en diciembre.</p> <p>(Compra de queque y refrescos)</p>			
--	--	--	--	--

Duración

Cada actividad tiene una duración aproximada entre 30 a 40 minutos.

Responsables

Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Nicoya.

Recursos

- Lugar para realizar las actividades.
- Moderador.
- Cronómetro.
- Sillas y pañuelo.
- Ovillo de lana.

Tema 4. Liderazgo

El tema de liderazgo resulta de gran importancia para toda organización, razón por la cual se considera necesario que éste sea comprendido por todas las unidades o departamentos que conforman Municipalidad de Nicoya, de modo que se trabaje en un ambiente agradable.

Para el desarrollo de este tema, se propone una capacitación para los colaboradores que desempeñan labores de supervisión de personal y para aquellos que no; en la modalidad de aprovechamiento para los primeros y en la modalidad de participación, para los segundos, para lo cual se presentan los dos escenarios

Contenido

A desarrollar durante la capacitación, se consideran los siguientes temas, los cuales tendrán enfoques distintos, según la modalidad:

Capacitación aprovechamiento

1. Definición e importancia del liderazgo.
2. Conceptos básicos. relacionados con el liderazgo.
3. Estilos de liderazgo.
4. Características y habilidades del líder.
5. Técnicas de negociación.

Objetivo

Trabajar con los superiores, para fomentar la transmisión de la información; el acuerdo y la puesta en marcha de los proyectos, lo que a su vez ayudará a disminuir los conflictos que se generan.

Los superiores también necesitan renovarse, y además de la comunicación, se tiene que fortalecer habilidades directivas, como la confianza, y la delegación de responsabilidades.

Elaborar un autoexamen sobre las fortalezas y debilidades, con el fin de buscar mejorar, en forma continua (estudiar, capacitarse, leer, reflexionar, entre otros).

Establecer de manera clara, los objetivos del trabajo, dentro de la municipalidad, por ser ésta, una de las tareas fundamentales del líder.

Ser ejemplo en todo; los demás funcionarios necesitan ver y no solo oír, lo que se espera de ellos.

Cantidad de grupos

2 grupos de 4 personas, considerando la naturaleza del puesto.

Duración

1 sesión por semana, cada una de 4 horas, durante dos semanas.

Descripción de la capacitación

Tema: Liderazgo					
Recomendación: Mejorar la comunicación con las jefaturas, aunado a esto, se tiene que directivas, como la confianza, y la delegación de responsabilidades, así como el empoderamiento h					
Medidas sugeridas	Acción estratégica	Tema	Subtemas	Responsable	Plazos
Elaborar un plan de trabajo en equipo.	Trabajar por medio de charlas y talleres, con los superiores, para fomentar la transmisión de la información, el acuerdo y la puesta en marcha de los proyectos, lo que a su vez ayudarán a disminuir los conflictos y mejorará la comunicación entre los subalternos y los jefes. Así como el aprendizaje, por parte de los jefes, en la delegación de labores.	Liderazgo	Delegación de responsabilidades ¿Cómo ser un buen líder?	Jefaturas y administradores	3 meses

Responsables

Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Nicoya.

Recursos

- Libretas.
- Lapiceros.
- Instructor.
- Computadora.
- Proyector.
- Sala de capacitación.

PRESUPUESTO

Los costos de la propuesta, se determinaron, de acuerdo con una cotización realizada por Asesoría Empresarial Mont, la cual tiene amplia experiencia en la cultura organizacional de las empresas y/o instituciones del Estado, inscrita en el Ministerio de Hacienda, bajo el N° 4631008317817; los costos fueron cotizados a la empresa por teléfono, por lo que son estimaciones del costo real, además, su cálculo fue generado, para ser aplicado durante el primer trimestre del 2017.

El presupuesto se muestra a continuación:

Taller de comunicación

Será impartido por los colaboradores de Recursos Humanos de la Municipalidad de Nicoya, contempla tanto la opción de adquirir refrigerio, con un servicio catering o bien, comprar refrigerio en supermercado:

TALLER DE COMUNICACIÓN		
DIRIGIDO A GRUPOS DE 51 PARTICIPANTES		
Opción	Refrigerio con Servicio Catering	Refrigerio sin Servicio Catering
Precio aproximado por persona	¢5.000,00	¢3.000,00
Monto por grupo por sesión	¢255.000,00	¢153.000,00

Taller de comunicación y trabajo en equipo

Se contempla, al igual que en el anterior, la opción de adquirir refrigerio, con un servicio catering o bien, comprar refrigerio en supermercado. Para el taller de motivación, se muestran dos opciones, las cuales se describen a continuación:

TALLER DE COMUNICACIÓN		
DIRIGIDO A GRUPOS DE 51 PARTICIPANTES		
Opción	Refrigerio con Servicio Catering	Refrigerio sin Servicio Catering
Precio aproximado por persona	¢5.000,00	¢3.000,00
Monto por grupo por sesión	¢255.000,00	¢153.000,00

Capacitación de Liderazgo

Se presenta en dos direcciones: la primera que comprende la contratación de instructor, dirigida a colaboradores con función de supervisión en la modalidad de aprovechamiento y la segunda será impartida por colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Nicoya, dirigida a quienes no tengan funciones de supervisión, en la modalidad de participación.

CAPACITACIÓN LIDERAZGO	
Programa de capacitación sobre el liderazgo	\$1500
Dos actividades anuales	\$200
Otros	\$200
Total aproximado	\$1900

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Acosta, B. y Venegas, C. (2010) Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Revista IPPSI, Facultad de Psicología. UNMSM.

Baca, G. (2013) Evaluación de Proyectos. México: Mc-Graw Hill.

Barrantes, R. (2010) Investigación: Un camino al conocimiento. San José, Costa Rica: EUNED.

Bernal, C. (2011). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación de Colombia.

Bergeron, J. L. Aspectos humanos de la organización. San José, Costa Rica.

Constitución Política del 7 de noviembre de 1949. San José: Editorial Porvenir S.A. 1998.

Chiavenato, I. (2011). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Ferreyro, Adriana y Longhi, Ana Lía, (2014). Metodología de la Investigación I, Argentina: Encuentro Grupo Editor.

Gómez, M. (2011). Elementos de estadística descriptiva. San José: EUNED.

Gonçalves, A. (2013). Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Mac Graw Hill Educación.

Martínez, C. (2013). Teoría del comportamiento humano en la administración.

Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>

Muchinski, P. M. (2010). Psicología aplicada al trabajo. Madrid: Thomson.

Municipalidad de Nicoya (2016) Reseña histórica de la municipalidad. Recuperado

de: <http://www.femugua.org/index.php/municipalidades/municipalidad-de-nicoya>

Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramientas de gestión en las

organizaciones empresariales. Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>

Robbins, Stephen. (2011). Comportamiento Organizacional. Decimotercera

edición. México: Editorial Prentice Hall.

Sánchez Encinas, José Luis, diplomado en enfermería y Licenciado en Sociología

e investigador de la Universidad de Almería y García Domínguez, María

Isabel, Diplomada en enfermería. Distrito de Atención Primaria Almería del

SAS. Asociación de enfermería en salud mental. Estudio del clima laboral

del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital.

2º Premio de investigación de la ANESM. Trabajo premiado con el 2º

Accésit. Centro de Trabajo: Comunidad Terapéutica de Salud Mental,

Complejo Hospitalario Torrecárdenas del Servicio Andaluz de Salud (SAS),

Almería.

Tamayo, M. (2010). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.

Sitios web

García, D. (2010). Satisfacción laboral, una aproximación teórica. Recuperado de:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

Nieves, F. (2008). Conceptos de comunicación. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: una revisión. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>

Soto, B. (2015). Liderazgo. Recuperado de: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45866/el-liderazgo-laissez-faire/>

Terán, W. (2014). Tipos de liderazgo. Recuperado de: <http://walterteran.com/tipos-de-liderazgo-qu-es-liderazgo/>

Trebilcock, A. (2010). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>

Olamendi, G. (2016). Tipos de comunicación. Recuperado de: <http://mps1.minproteccion-social.gov.co/evtmedica/linea%203.3/1.2tipos.html>

Unión Nacional de Gobiernos Locales (2017). Marco filosófico. Recuperado de: <http://unql.or.cr/marco-filosofico>

Villa, J. (2010). Jerarquía de las necesidades. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/puruxona/jerarquia-de-las-necesidades>

ANEXOS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

TESIS PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrumento para el Análisis del Clima Organizacional que presentan los funcionarios de los Departamentos educativos, culturales y cantonales, protección del medio ambiente y la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Nicoya, 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 Compañero de la Municipalidad de Nicoya.

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes 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 obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los anteriormente descritos:

VII. DATOS GENERALES

1. Género

a. Masculino

b. Femenino

2. Edad:

- a. () 18 a 25
- b. () 26 a 35
- c. () 36 a 45
- d. () 46 a 55
- e. () 55 en adelante

2. Años de laborar en la empresa presa

- a. 1 a 5 años
- b. 6 a 10 años
- c. 11 a 15 años
- d. 16 a 20 años
- e. 21 o más años

3. Puesto que desempeña en la Municipalidad:

VIII. VARIABLE 1: ESTILOS DE LIDERAZGO

INDICADORES 1. Liderazgo Autoritario, Democrático, Laissez-Faire, Consultivo y Participativo

4. ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?
- Determina las normas, diseña, planifica y asigna el trabajo. Cree que es el único que sabe hacer las cosas, lo que hace que tome las decisiones sin consultar a los demás. (Autoritario).
 - Mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, quienes participan en la toma de decisiones y con quienes conjuntamente seleccionan la mejor alternativa a seguir. Crean un clima agradable de trabajo. Tiene habilidad para la negociación. (Democrático).
 - Delega las funciones a las personas que forman parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. (Laissez-Faire, Liberal).
 - Existe cierta confianza hacia los colaboradores, define con apoyo de sus colaboradores los objetivos y las metas. Reconoce la especialidad de sus colaboradores a quienes los consulta en puntos específicos. (Consultivo).
 - Informa a los colaboradores, de las condiciones que afectan su trabajo y les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y actuar. (Participativo).

INDICADOR 1. Liderazgo Autoritario

5. ¿El jefe inmediato se caracteriza, por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de funcionarios?
- Sí
 - No

6. ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?

a. Sí

b. No

Explique por qué: _____

INDICADOR 2. Liderazgo Democrático

7. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?

a) Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.

b) Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.

c) Posee la habilidad para la negociación.

d) Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

e) Otro _____

8. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?

a. Sí

b. No

Explique en qué casos _____

INDICADOR 3. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)

9. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?

a. Sí

b. No

Explique por qué _____

14. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?
- a) Escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores.
 - b) Admite que la propuesta de alguien más, es la más acertada.
 - c) Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.
 - d) Genera un ambiente de confianza entre todos.
 - e) Otro _____

IX. VARIABLE 2: LA COMUNICACIÓN

INDICADOR 1. Comunicación ascendente

15. ¿Usted como colaborador, conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?
- a. Sí
 - b. No
16. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la Municipalidad en general?
- a. Sí
 - b. No

INDICADOR 2. Comunicación descendente

17. ¿El jefe inmediato, se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?

- a. Sí
- b. No

18. ¿El jefe inmediato, se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?

- a. Sí
- b. No

En qué casos: _____

INDICADOR 3. Comunicación lateral

19. ¿Existe un clima de confianza, entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?

- a. Sí
- b. No

20. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?

- a. Sí
- b. No

Explique por qué: _____

INDICADOR 4. Comunicación oral

21. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la municipalidad? Puede seleccionar varias.

- a) Para dar órdenes e instrucciones de trabajo.
- b) Para dar a conocer noticias de la empresa.
- c) Para efectuar consultas sobre algún proceso en específico.
- d) Para realizar entrevistas y llamadas telefónicas.
- e)
Otro _____

22. ¿Cómo califica la comunicación oral en los distintos procesos de su puesto de trabajo?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. No aplica

Por qué: _____

INDICADOR 5. Comunicación escrita

23. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la municipalidad? Puede seleccionar varias.

- a) Recibimiento de cartas de recomendación.
- b) Documentos de cotizaciones.
- c) Documentos escritos sobre la fundación de la organización.
- d) Uso del fax para comunicarse con proveedores u otros
- e) Otro Especifique_____

24. ¿Cómo califica la comunicación escrita en la municipalidad en general?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. No aplica

Explique por qué: _____

X. VARIABLE 3: LA MOTIVACIÓN**INDICADOR 1. La teoría de ERC de Alderfer**

25. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación)

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. No aplica

Explique por qué: _____

26. ¿Se siente satisfecho, por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?
(Crecimiento: autorrealización)

- a. Sí
- b. No

Explique por qué: _____

INDICADOR 2. La teoría de los dos factores de Herzberg

27. ¿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. () Ruido intermitente
- e. () Problemas de temperatura (alta o baja)
- f. () Malos olores
- g. () Otro. Especifique _____

28. ¿La municipalidad se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo? (Factores motivacionales).

- a. () Sí
- b. () No

Explique por qué: _____

INDICADOR 3. La teoría de McClelland

29. ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado? (Necesidad de Logro).

a. Sí

b. No

30. ¿ Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones? (Necesidad de Afiliación)

a. Sí

b. No

Explique por qué: _____

PROPUESTA

31. ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?
- a. Como un muy buen ambiente de trabajo
 - b. Aceptable, pero con oportunidades de mejora
 - c. Como un mal e inadecuado ambiente de trabajo
 - d. Otro: _____
32. ¿Qué recomendaciones propone a la municipalidad para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general? Mencione
- _____
- _____
- _____
33. ¿Cuál de los siguientes aspectos, considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación? Mencione y explique
- _____
- _____
- _____
34. ¿Qué recomendaciones propone, para mejorar el liderazgo dentro de la municipalidad?
- Mencione:
- _____
- _____
- _____

35. ¿Qué recomendaciones propone, para mejorar la comunicación en la municipalidad en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita? Mencione

36. ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación, para mejorar su rendimiento laboral? Mencione

Gracias por su Colaboración