

Universidad Hispanoamericana

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Tesis

Analizar el Clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas Y Transportes durante el primer semestre del 2017

Estudiante:

Walter Jiménez Sánchez

TUTORA

MSc. Susana Araya Zamora

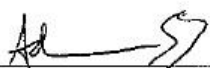
Tibás, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACION JURADA

Yo Walter Adrian Jiménez Sánchez, mayor de edad, portador de la cedula de identidad numero 1-1340-0024 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, 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 constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Analizar el Clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas Y Transportes durante el primer semestre del 2017**, es una obra original que ha espetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; y incluyendo el numeral 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 fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 14 días del mes de setiembre del año dos mil diecisiete



Firma del estudiante

Cedula: 1-1340-0024

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 18 de setiembre del 2017

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

Estimados señores:

El estudiante **Walter Jiménez Sánchez**, cédula de identidad número 4-0205-0616 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Analizar el Clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas Y Transportes durante el primer semestre 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%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	97

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

CONSTANCIA DEL LECTOR METODOLÓGICO

02 de noviembre del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Lorente
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Walter Jiménez Sánchez cedula 4-0205-0616 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Analizar el Clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas Y Transportes durante el primer semestre del 2017."**, el cual han elaborado para obtener su grado 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. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748

CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 6 de noviembre, 2017

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Analizar el Clima Laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes durante el primer semestre del 2017", elaborado por el estudiante Walter Jiménez Sánchez, cédula 4-0205-0616, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

AGRADECIMIENTOS

Le doy mi sincero agradecimiento a las personas e instituciones que, de una u otra forma, son parte de este proyecto:

- A Dios, principalmente, por ser mi guía y ayudarme a terminar con la presentación del trabajo final.
- A la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes y a su equipo de trabajo, porque creyeron en el proyecto, lo cual demostraron con su apoyo, apertura y profesionalismo.
- A la tutora del proyecto, por su comprensión, aporte profesional y actitud de servicio hacia el estudiante en su desarrollo académico.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto, en primer lugar, a Dios por ser mi guía y darme la sabiduría para seguir adelante con este nuevo éxito en mi vida. A mi esposa e hija, mis padres por su gran apoyo y comprensión, además de ser mi motor de vida y mi impulso para concluir, a pesar de tantas pruebas durante el camino.

TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	1
CONSTANCIA DEL LECTOR METODOLÓGICO	2
CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO	3
DECLARACIÓN JURADA	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	6
TABLA DE CONTENIDO	7
TABLA DE ILUSTRACIONES	11
TABLA DE GRÁFICOS	12
TABLA DE CUADROS.....	14
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I.....	18
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	18
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	19
1.1.1. <i>Historia Ministerio de Obras Públicas y Transportes.....</i>	19
1.1.2. <i>Consejos adscritos.....</i>	22
1.1.3. <i>Objetivos.....</i>	24
1.1.3.1. <i>Objetivo General.....</i>	24
1.1.3.2. <i>Objetivos Estratégicos Institucionales.....</i>	24
1.1.4. <i>Objetivos Institucionales Permanentes.....</i>	25
1.1.5. <i>Reseña Histórica Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.....</i>	25
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	28
1.3 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	29
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
1.4.1. <i>Antecedentes del problema.....</i>	29
1.4.2. <i>Problematización del problema.....</i>	30
1.4.3. <i>Justificación del problema.....</i>	32
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1.5.1 <i>Objetivo General.....</i>	33
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i>	33
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES	34
1.6.1 <i>Alcances</i>	34
1.6.2 <i>Limitaciones</i>	34
1.6.3 <i>Aporte Del Investigador.....</i>	34
1.6.4 <i>Delimitación Espacial.....</i>	35
1.6.5 <i>Delimitación Temporal.....</i>	35
1.7. OBJETO DE ESTUDIO	35
1.7.1 <i>Sistematización Del Problema</i>	35

CAPÍTULO II	36
MARCO CONTEXTUAL	36
2. MARCO SITUACIONAL	37
2.1 <i>Reseña Histórica</i>	37
2.1.1 Funciones	37
2.2 <i>Misión y Visión del MOPT</i>	38
2.2.1 Misión	38
2.3 <i>Planta Física Ministerio Obras Públicas y Transportes</i>	39
2.4 <i>Organigrama de Ministerio Obras Públicas y Transportes</i>	42
2.5 <i>Marco Conceptual</i>	43
2.6. <i>Administración de Recursos Humanos</i>	43
2.6.1 Las organizaciones.....	43
2.6.2. Las personas.....	44
2.6.3. La Función de la Administración de Recursos Humanos	45
2.6.4. Objetivos De La Administración de Recursos Humanos	45
2.6.5. Áreas de Recursos Humanos	48
2.6.5.1 Reclutamiento:	48
2.6.5.2 Selección:	49
2.6.5.3. Capacitación:	49
2.6.5.4. Evaluación del Desempeño	49
2.7. <i>CONTEXTO HISTORICO</i>	51
2.7.1 Historia del Área de Recursos Humanos	51
2.8. <i>Clima Laboral/Organizacional</i>	54
2.8.1. Definición	54
2.9. <i>Comunicación</i>	54
2.9.1 Definición	54
2.9.2 Funciones de la Comunicación.....	55
2.9.3 Elementos de la comunicación	55
2.10. <i>Motivación</i>	57
2.10.1 Definición	57
2.10.2. Teorías de Motivación	57
2.10.2.1. Teoría de Maslow.....	57
2.10.2.2. Teoría de los dos factores (Teoría de la motivación-higiene de Herzberg).....	59
2.10.2.3 Teoría Situacional de la Motivación.....	60
2.10.2.4. Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland	61
2.10.3 Técnicas para mejorar el rendimiento.	63
2.11. <i>Relaciones Interpersonales</i>	64
2.11.1. Comunicación e interacciones humanas	64
2.11.2 Gestión de las relaciones Interpersonales.....	65
2.11.2.1. Controlar las personas:	65
2.11.2.2. Estimular la comunicación:	65
2.11.2.3. Estimular la escucha activa:	65
2.11.2.4. Gestionar la Realimentación:	65
2.11.2.5. Controlar las reacciones personales negativas:	65
2.12. <i>Liderazgo</i>	66
2.12.1 Definición	66
2.12.2. Teorías del Liderazgo	66
2.12.2.1. Teoría de Rasgos.....	66

2.12.2.2 Enfoque Conductual	67
2.12.2.3. Enfoque situacional o de contingencia de liderazgo	67
2.12.4. Habilidades del líder	69
2.14.5. Tipos de Liderazgo.....	70
CAPÍTULO III.....	72
MARCO METODOLÓGICO	72
3. DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	73
3.1 <i>Definición del Enfoque</i>	73
3.2 <i>Encuadre Paradigmático</i>	76
3.3 <i>Enfoque Cualitativo</i>	76
3.3.1 Enfoque Cualitativo	76
3.4 <i>Tipo de Investigación (Experimental)</i>	77
3.5 <i>Sujetos-Población -Fuentes de Información</i>	78
3.5.1. Sujetos	78
3.5.2. Fuentes de Información	78
3.5.3 Primarias.....	78
3.5.4 Secundarias.....	78
3.5.5. Población	79
3.5.6. Muestra	79
3.5.7. Técnicas e Instrumentos para Recolectar Información.....	79
3.5.7.1 Cuestionario	79
3.5.7.2. Observación	80
3.6. <i>Cuadro De Variables</i>	81
CAPÍTULO IV	84
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	84
4.1. <i>ANÁLISIS DE DATOS</i>	85
CAPÍTULO V	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
5.1 CONCLUSIONES	123
<i>Consultas Generales</i>	123
5.1.1 <i>Variable 1: Comunicación</i>	123
5.1.1.1. Indicador 1: Comunicación Ascendente	123
5.1.1.2. Indicador 2: Comunicación Descendente	124
5.1.1.3. Indicador 3. Comunicación oral.....	124
5.1.1.4. Indicador 4. Comunicación escrita.....	124
5.1.2. <i>Variable 2: Motivación</i>	125
5.1.2.1 Indicador 1: La Teoría de ERC de Alderfer	125
5.1.2.2. Indicador 2. Teoría de los dos factores de Herzberg	125
5.1.2.3. Indicador 3: Teoría de McClelland.....	125
5.1.3 <i>Variable 3. Relaciones Interpersonales</i>	126
5.1.3.1. Indicador 1: Trabajo en equipo.....	126
5.1.3.2. Indicador 2: Colaboración	126
5.1.3.3. Indicador 3: Solución de Conflictos	127
5.1.4. <i>Variable 4: Liderazgo</i>	127

5.1.4.1. Indicador 1: Liderazgo Autocrático	127
5.1.4.2. Indicador 2: Liderazgo Consultivo.....	128
5.1.4.3. Indicador 3: Liderazgo Participativo.....	128
5.1.4.4. Indicador 4: Liderazgo Democrático.....	128
5.1.4.5. Indicador 5: Liderazgo Laissez-Faire	129
5.2. RECOMENDACIONES.....	130
5.2.1. <i>Variable 1: Comunicación</i>	130
5.2.1.1. Indicador 1 Comunicación Ascendente.....	130
5.2.1.2. Indicador 2 Comunicación Descendente	130
5.2.1.3. Indicador 3. Comunicación oral.....	130
5.2.1.4. Indicador 4: Comunicación escrita.....	131
5.2.2. <i>Variable: Motivación</i>	131
5.2.2.1. Indicador 1: Teoría de ERC de Alderfer.....	131
5.2.2.2. Indicador 2: Teoría de los dos factores de Herzberg.	132
5.2.2.3. Indicador 3: Teoría de McClelland.	132
5.2.3. <i>Variable 3: Relaciones Interpersonales</i>	133
5.2.3.1. Indicador 1: Trabajo en equipo.	133
5.2.3.2. Indicador 2: Colaboración.....	133
5.2.3.3. Indicador 3: Soluciones de Conflictos.	134
5.2.4. <i>Variable 4: Liderazgo</i>	134
5.2.4.1. Indicador 1: Liderazgo Autocrático.	134
5.2.4.2. Indicador 2: Liderazgo Consultivo.	134
5.2.4.3. Indicador 3: Liderazgo Participativo.....	135
5.2.4.4. Indicador 4: Liderazgo Democrático.....	135
5.2.4.5. Indicador 5: Liderazgo Laissez-Faire	135
CAPÍTULO VI	137
PROPUESTA	137
6.1 INTRODUCCIÓN	138
6.2 JUSTIFICACIÓN	138
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	139
6.3.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	139
6.3.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	139
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	139
6.4.1. <i>Alcances</i>	139
6.4.2. <i>Limitaciones</i>	139
6.5. DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO	140
6.6 PROPUESTA.....	142
6.6.1. <i>Plan de mejora</i>	142
6.6.2. <i>Plan de capacitación</i>	145
<i>Fuente elaboración propia</i>	148
6.6.3. <i>Descripción de Cursos y Talleres del Plan de Capacitación</i>	149
Recursos Materiales	153
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	156

Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Consejos Adscritos</i>	23
<i>Ilustración 2 Características que Afectan Clima Laboral.....</i>	32
<i>Ilustración 3. Esquina Noreste edificio principal M.O.P.T.....</i>	39
<i>Ilustración 4. Entrada este del M.O.P.T.....</i>	39
<i>Ilustración 5. Entrada vehículos portón Norte.</i>	40
<i>Ilustración 6. Capilla dentro del M.O.P.T.....</i>	40
<i>Ilustración 7. Acceso a la División de Obras Públicas del M.O.P.T.....</i>	41
<i>Ilustración 8. Entrada Dirección de Capacitación y Desarrollo.....</i>	41
<i>Ilustración 9. Organigrama del M.OP.T.....</i>	42
<i>Ilustración 10. Objetivos Principales Administración de R.H.</i>	46
<i>Ilustración 11. Sub-sistemas de Recursos Humanos.....</i>	47
<i>Ilustración 12. Organigrama Departamento Servicios del Personal.....</i>	53
<i>Ilustración 13. Principales funciones de la comunicación.....</i>	55
<i>Ilustración 14. Proceso de la Comunicación</i>	56
<i>Ilustración 15. Pirámide de MASLOW.....</i>	59
<i>Ilustración 16. Necesidades de Motivación Mc Clelland.....</i>	63
<i>Ilustración 17. Dimensiones según Liderazgo de Fiedler.....</i>	68
<i>Ilustración 18. Tipos de Liderazgo</i>	71
<i>Ilustración 19. Fases enfoque Cuantitativo</i>	73
<i>Ilustración 20. Fases Enfoque Cualitativo</i>	74
<i>Ilustración 21. Población</i>	79

Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Género.....	85
Gráfico 2. Edad	86
Gráfico 3. Antigüedad.....	87
Gráfico 4. Área Departamento de Servicios del Personal	88
Gráfico 5. Comunicación ascendente.....	89
Gráfico 6. Sentimientos hacia el puesto.....	90
Gráfico 7. Comunicación Jefe con Colaboradores	91
Gráfico 8. Realimentación	92
Gráfico 9. Comunicación Oral	93
Gráfico 10. Calificación Comunicación Oral.....	94
Gráfico 11. Comunicación escrita	95
Gráfico 12. Calificación Comunicación.....	96
Gráfico 13. Motivación.....	97
Gráfico 14. Teoría ERC Relación.....	98
Gráfico 15. Teoría ERC Crecimiento.....	99
Gráfico 16. Factores Higiénicos	100
Gráfico 17. Factores Motivacionales	101
Gráfico 18. Necesidad de Logro.....	102
Gráfico 19. Necesidad de Afiliación.....	103
Gráfico 20. Trabajo en equipo.....	104
Gráfico 21. Igualdad de género.....	104
Gráfico 22. Trabajo en equipo.....	105
Gráfico 23. Integración entre compañeros	106

<i>Gráfico 24. Colaboración entre Departamentos</i>	107
<i>Gráfico 25. Colaboración entre compañeros</i>	108
<i>Gráfico 26. Colaboración entre áreas</i>	109
<i>Gráfico 27. Búsqueda de Soluciones</i>	110
<i>Gráfico 28. Interviene la jefatura</i>	111
<i>Gráfico 29. Tipos de Liderazgo</i>	112
<i>Gráfico 30. Liderazgo Autocrático</i>	113
<i>Gráfico 31. Expectativas Jefatura</i>	114
<i>Gráfico 32. Análisis de temas</i>	115
<i>Gráfico 33. Liderazgo Consultivo</i>	115
<i>Gráfico 34. Intercambio de Ideas</i>	116
<i>Gráfico 35. Características Jefatura</i>	117
<i>Gráfico 36. Liderazgo Democrático</i>	118
<i>Gráfico 37. Equipo de Trabajo</i>	119
<i>Gráfico 38. Liderazgo Laissez-Faire</i>	120
<i>Gráfico 39. Características Jefatura</i>	121

Tabla de Cuadros.

<i>Cuadro 1. Género</i>	85
<i>Cuadro 2. Edad</i>	86
<i>Cuadro 3. Antigüedad</i>	87
<i>Cuadro 4. Área Departamento de Servicios del Personal</i>	88
<i>Cuadro 5. Comunicación ascendente</i>	89
<i>Cuadro 6. Sentimientos hacia el puesto.....</i>	90
<i>Cuadro 7. Comunicación Jefe con Colaboradores.....</i>	90
<i>Cuadro 8. Realimentación.....</i>	91
<i>Cuadro 9. Comunicación Oral.....</i>	92
<i>Cuadro 10. Calificación Comunicación Oral.....</i>	93
<i>Cuadro 11. Comunicación escrita</i>	95
<i>Cuadro 12. Calificación Comunicación.....</i>	96
<i>Cuadro 13. Motivación</i>	97
<i>Cuadro 14. Teoría ERC Relación.....</i>	98
<i>Cuadro 15. Teoría ERC Crecimiento.....</i>	99
<i>Cuadro 16. Factores Higiénicos</i>	100
<i>Cuadro 17. Factores Motivacionales.....</i>	101
<i>Cuadro 18. Necesidad de Logro</i>	102
<i>Cuadro 19. Necesidad de Afiliación</i>	102
<i>Cuadro 20. Trabajo en equipo.....</i>	103
<i>Cuadro 21. Igualdad de género.....</i>	104
<i>Cuadro 22. Trabajo en equipo.....</i>	105
<i>Cuadro 23. Integración de los compañeros.....</i>	106
<i>Cuadro 24. Colaboración entre colaboradores.....</i>	106

<i>Cuadro 25. Colaboración entre compañeros.....</i>	107
<i>Cuadro 26. Colaboración entre áreas.</i>	108
<i>Cuadro 27. Búsqueda de Soluciones.....</i>	109
<i>Cuadro 28. Interviene la jefatura en los conflictos.....</i>	110
<i>Cuadro 29. Tipos de Liderazgo.....</i>	111
<i>Cuadro 30. Liderazgo Autocrático.....</i>	112
<i>Cuadro 31. Expectativas Jefatura.....</i>	113
<i>Cuadro 32. Análisis de Temas.....</i>	114
<i>Cuadro 33. Liderazgo Consultivo.....</i>	115
<i>Cuadro 34. Intercambio de Ideas.....</i>	116
<i>Cuadro 35. Características Jefatura.....</i>	117
<i>Cuadro 36. Liderazgo Democrático.....</i>	118
<i>Cuadro 37. Equipo de Trabajo.....</i>	119
<i>Cuadro 38. Liderazgo Laissez-Faire.....</i>	119
<i>Cuadro 39. Características Jefatura.....</i>	120

INTRODUCCIÓN

La escogencia de este tema se basó en la necesidad existente dentro del Departamento de Servicios de Personal de la Dirección Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes por mejorar el clima laboral presente, esto debido a que el ambiente laboral no es el más adecuado para realizar las funciones asignadas. Existen problemas por solucionar y mejorar, desde las jefaturas hasta el subalterno posicionado en la escala de puestos, donde mediante una buena capacitación y un manejo de relaciones interpersonales podría generarse un mejor ambiente que satisfaga necesidades de trabajo. Los esfuerzos primarios de este proyecto se enfocan en encontrar las causas del deterioro del clima laboral dentro del departamento, para posteriormente, poder realizar los análisis pertinentes y así crear un sistema de capacitaciones y talleres que permitan la sana convivencia laboral. Por estos motivos profundizaremos en los temas para desarrollar a plenitud el proyecto.

La investigación definirá el concepto de Clima Laboral, los factores que le afectan, los tipos de capacitación que se necesiten dependiendo de las necesidades que se pueden detectar en el departamento.

A partir de aquí podemos encontrar la necesidad de realizar un estudio de clima laboral con el fin de determinar si el departamento posee o no la forma correcta de mitigar el efecto negativo del clima laboral o en su caso buscar la forma de trabajar los aspectos positivos, además de realizar un análisis de las necesidades de capacitación de los colaboradores.

La estructura de esta Investigación consta de los siguientes capítulos:

- Capítulo I: Planteamiento del Problema, los objetivos, alcances y limitaciones, los antecedentes históricos del Ministerio, los antecedentes investigativos, el problema a investigar, su justificación e importancia. También están los objetivos generales y específicos, mostrando cuáles son los alcances y limitantes del estudio.
- Capítulo II: Marco Contextual, se podrán encontrar los conceptos teóricos, donde se toman los enfoques de cada tema de la presente investigación. También en

este capítulo se incluye el Marco Situacional y el Marco Conceptual de la investigación.

- Capítulo III: Marco Metodológico, donde se narra la forma en que se realizará la investigación, también se dan los instrumentos empleados para la recolección de datos, y se definen los sujetos y fuentes de información, la presentación y análisis de las variables del estudio.
- Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos, se tabulan los datos, posteriormente, se grafican los datos para poder proceder a la interpretación por medio de los resultados demostrados en los gráficos.
- Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, se extraen de la información obtenida en el capítulo IV, que es el Análisis de Datos, brindadas con el fin de abarcar lo propuesto en los objetivos generales y específicos.
- Capítulo VI: Propuesta, es la manera de solucionar lo expuesto en el análisis y conclusiones de la investigación. Lo que genera que se proceda a identificar una propuesta de trabajo para especificar cuáles serán las soluciones planteadas para ayudar al tema de clima laboral.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes Históricos

1.1.1. Historia Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes es un ente de la Administración Pública de Costa Rica, que pertenece directamente al Poder Ejecutivo y se le conoce por las siglas M.O.P.T. Mediante ley No.3155 del 5 de agosto de 1963, crea el Ministerio de Transportes y junto a la ley No.4786 del 5 de julio de 1971, reforma la Ley-3155 y crea el Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Sus orígenes datan de 1860 dada la importancia que iban adquiriendo los edificios públicos, caminos y demás obras construidas por cuenta de los fondos nacionales o de las provincias, se consideró pertinente crear una institución con el objeto de que éstas se construyeran bajo su responsabilidad y en consideración con las reglas del arte, esto por cuanto además de asegurar su solidez y estabilidad, contribuiría a la hermosura y ornato de las poblaciones.

Fue así como, mediante Decreto LI del 20 de octubre de 1860, durante la presidencia de don José María Montealegre, se crea la Dirección General de Obras Públicas. En él se indica que el funcionario ejecutivo principal debe reunir las siguientes características: método de nombramiento Presidencial, título del cargo Director General de Obras Públicas, requisitos necesarios para el puesto ser Ingeniero Civil y reunir conocimientos técnicos en materia de arquitectura.

Asimismo, señala que dependerán de este funcionario todos los empleados encargados de construir caminos y demás trabajos públicos en la parte técnica del ramo de policía, así como los nombrados por el Gobierno o por las Municipalidades, propuestos en terna del mismo Director. En lo relativo a construcción y reparación de las obras públicas, tenía voto afirmativo, pero para darlo debía coordinar con el Gobernador de la Provincia en donde estuviera situada o debiera ubicarse la obra que se intentaba reparar o construir.

La Dirección General de Obras Públicas inicialmente estuvo adscrita a Secretarías de Estado tales como las de Hacienda, Guerra, entre otros, y luego pasó a formar parte de la Cartera de Obras Públicas, cuando ésta se estableció el 4 de agosto de 1870 y

posteriormente, la de Fomento, cuando ésta última se creó el 17 de junio de 1881, manteniéndose vigente hasta 1948, salvo en el lapso comprendido entre el 8 de junio de 1917 y el 9 de agosto de 1919, durante el cual rigió la fugaz Constitución Política de 1917, que sustituyó las Secretarías de Estado por Ministerios.

El General don Juan Bautista Quirós Segura, pasó de Secretario a ministro de Fomento en 1917, y formaba parte del Gabinete del Presidente don Federico Tinoco Granados. El 8 de mayo de 1948, fecha en que se constituyó un Gobierno Provisional de la Nación para que ejerciera sus funciones con el nombre de Junta Fundadora de la Segunda República, asumiendo los Poderes Legislativos y Ejecutivos, se nombra a las personas que fungirán como Ministros de Estado. Dentro de ellos se encuentra don Francisco José Orlich Bolmarcich como Ministro de Obras Públicas, según decreto de Ley No. 1 del 8 de mayo de 1948, en esta fecha entonces el Ministerio de Fomento se transforma en Ministerio de Obras Públicas.

Mediante, Ley No. 3155 del 5 de agosto de 1963, se crea el Ministerio de Transportes en sustitución del Ministerio de Obras Públicas, asumiendo las obligaciones del anterior que fueran compatibles con los objetivos principales del nuevo: construir, mantener y mejorar la red de carreteras nacionales, carreteras regionales y caminos de todo el país, planes cooperativos, regular y controlar el tránsito, construir, mantener y mejorar los aeropuertos nacionales controlando el transporte aéreo, controlar y regular el transporte ferroviario, regular y mejorar el transporte marítimo. En el artículo 3 de la respectiva Ley, asume las Direcciones Generales de Tránsito y Aviación Civil, el Consejo Superior de Tránsito y la Junta de Aviación Civil. Se establece además, que las labores de construcción que realice el Ministerio se harán preferentemente, por el sistema de contratos por licitación, procurando contratarlas con el mayor número de personas o de empresas nacionales dedicadas a la construcción. Además, por Ley No. 4786 del 5 de julio de 1971 se reforma la Ley anterior, constituyéndose en Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Además, mediante los Decretos Ejecutivos, No. 24848-MOPT, se reestructura el Ministerio de Obras Públicas y Transportes para que fundamentado en el trabajo por procesos y la participación activa de los equipos de trabajo, por medio de una

estructura plana y flexible le permita a la Administración la agilidad en la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la movilización de recursos de acuerdo con sus necesidades. La modificación de la estructura organizativa fue aprobada por la Sub-área de Sistemas Administrativos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes; así como por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica mediante los documentos DM-328-96, de 12 de abril de 1996; DM- 270-96 de 21 de marzo de 1996; DM- 387-96 del 29 de abril de 1996 ; DM- 970-95 del 09 de octubre de 1995, Reforma del Estado del Ministerio de la Presidencia, creada para tales efectos.

Con la publicación de la Ley No. 7762 "Ley General de Concesión de Obras Públicas con Servicios Públicos", en el Alcance No. 17 a La Gaceta No. 98 del 22 de mayo de 1998; se crea el Consejo Nacional de Concesiones, el cual regula los contratos de concesión de obras públicas y de obras con servicios públicos. Mediante, la Ley No. 7798, publicado en el Alcance No. 20 a La Gaceta No. 103 del 29 de mayo de 1998; se crea el Consejo Nacional de Vialidad que se encarga de regular la construcción y conservación de las carreteras, calles de travesías y puentes de la red vial nacional. Con base en el Decreto Ejecutivo No. 28617-MOPT, publicado en La Gaceta No. 91 del 12 de mayo del 2000; se crea el Consejo Portuario Nacional, el mismo es un órgano de coordinación y enlace, -nivel superior-entre el Poder Ejecutivo y los demás órganos e instituciones descentralizadas y desconcentradas del Estado, que tengan competencia en materia portuaria y marítima, y el sector empresarial, trátase de exportadores, importadores, transportistas y demás usuarios o clientes de los servicios portuarios. Se modifica el Decreto Ejecutivo 27917-MOPT, en lo que respecta al Capítulo VII, artículos 38, 39, 40, 41 y el Capítulo IX, artículo 43, pasando la División de Puertos a llamarse División Marítimo Portuaria y conformada por Direcciones.

Mediante la oficio DMOPT- 3673-10 del 12 de agosto de 2010 del Despacho del Ministro y en apego al acuerdo No. 002-P del Ministerio de la Presidencia del 08 de mayo del 2010, se solicita al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) el registro y aprobación de los tres Viceministerios, a saber: Viceministerio de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, el cual tendrá bajo su

responsabilidad la División de Transportes, el Consejo de Seguridad Vial y el Consejo de Transporte Público; el Viceministerio de Transporte Aéreo y Marítimo, con la responsabilidad de la División Marítimo Portuaria, el Consejo Técnico de Aviación Civil y el Consejo Portuario Nacional; así como el Viceministerio de Infraestructura y Concesiones cuyo ámbito de acción será la División de Obras Públicas, el Consejo nacional de Vialidad y el Consejo Nacional de Concesiones, asimismo mediante el oficio DM-439-10 del 30 de agosto de 2010, MIDEPLAN registra la creación de los tres Viceministerios, antes mencionados.

Posteriormente, mediante los oficios DMOPT-5789-10 y DMOPT-6347-10 del 09 y 26 de noviembre de 2010, respectivamente, se remite al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, el estudio técnico denominado "Informe Propuesta de Estructura, Unidad Ejecutora Proyecto Bajos de Chilamate - Vuelta Kooper", para la aprobación y registro en la estructura del MOPT, en apego a la Ley No. 8844, publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 172 del 03 de setiembre del 2010, MIDEPLAN con el oficio DM-609-10 del 08 de diciembre de 2010, crea la Unidad Ejecutora Proyecto Bajos de Chilamate - Vuelta Kooper, dependiendo directamente del Viceministerio de Infraestructura y Concesiones. Mediante el oficio DMOPT-7879-11 del 23 de noviembre del 2011 y en apego a lo establecido en la Ley No.8992, publicado en La Gaceta No.191 del 05 de octubre del 2011, se solicita a MIDEPLAN, el ajuste y registro de la Unidad Ejecutora y de Coordinación del Primer Programa para la Red Vial Cantonal, lo que con el oficio DM-671-11 del 24 de noviembre de 2011, se crea dependiendo de la División de Obras Públicas.

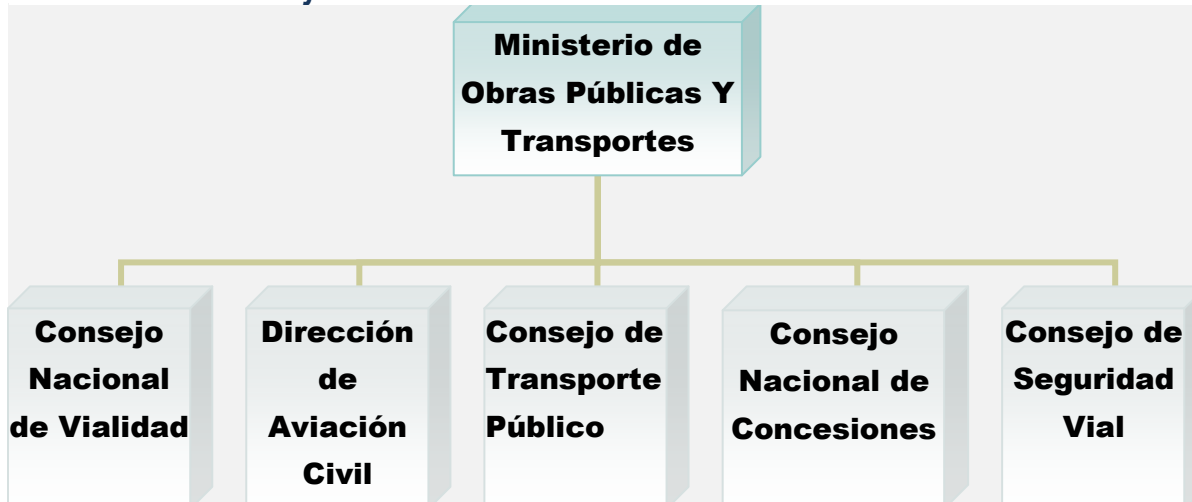
Finalmente, mediante la Ley No. 8905 Reforma del artículo 2 de la Ley No.5695 Creación del Registro Nacional, y sus reformas; y modificaciones de la Ley No.59, Creación y organización del Instituto Geográfico Nacional, se traslada al IGN al Registro Nacional, a partir del 27 de enero 2012.

1.1.2. Consejos adscritos

Como complemento de sus funciones, al M.O.P.T. le corresponde coordinar una serie de Consejos adscritos, que tienen naturaleza de entes con desconcentración máxima:

1. Consejo Nacional de Vialidad, se crea mediante Ley No.7798, publicado en el Alcance No.20 a La Gaceta No.103 del 29 de mayo de 1998.
2. Consejo-Técnico de Aviación Civil mediante Decreto Ejecutivo No.26865-MOPT, publicado en La Gaceta No.82 del 29 de abril de 1998, modifica el Decreto Ejecutivo No.25009-MOPT, se reestructura a Dirección de Aviación Civil.
3. Consejo de Transporte Público se crea mediante Ley No.7969, "Ley Reguladora del Servicio Público de Transporte Remunerado de Personas en Vehículos en la Modalidad de Taxi", publicada en La Gaceta No.20 del 28 de enero del 2000.
4. Consejo Nacional de Concesiones mediante Ley No.7762 "Ley General de Concesión de Obras Públicas con Servicios Públicos", publicado en el Alcance No.17, a La Gaceta No.98 del 22 de mayo de 1998.
5. Consejo de Seguridad Vial comienza a funcionar mediante Ley No.6324, publicado en el Alcance No.04, a la Gaceta No.97 del 25 de mayo de 1979, "Ley de Administración Vial"

Ilustración 1 Consejos Adscritos



Fuente Creación Propia. Portal Interno. www.mopt.go.cr

1.1.3. Objetivos

1.1.3.1. Objetivo General

Dotar al país de la infraestructura del transporte requerida y velar por la adecuada operativización del Sistema del Transporte.

1.1.3.2. Objetivos Estratégicos Institucionales

1- Mejorar la transitabilidad para incrementar el desarrollo socioeconómico del país, en coordinación con los entes responsables de la atención de la Red Vial.

2- Reducir el impacto de los desastres naturales, producto de las inundaciones en cauces de ríos de alto riesgo a la infraestructura vial y poblaciones cercanas afectadas mediante obras fluviales de protección.

3- Mejorar la red vial del país, completando la infraestructura vial del proyecto que se inicia en la Ruta Nacional No. 4 en el poblado de Bajos de Chilamate, finalizando en la intersección de la Ruta Nacional No.4 con la Ruta Nacional No 751, para así cumplir con lo estipulado en el memorando de entendimiento del Plan Puebla Panamá.

4- Fortalecer el ejercicio de la rectoría del Ministro del sub-sector marítimo portuario.

5- Lograr que toda la infraestructura que regule o en la que participe el Ministerio, cumpla con las normas de calidad que tiene para cada tipo de obra, así como que cuenten con los medios para la atención de la población discapacitada, velen por la seguridad del usuario y contemplen la prevención de desastres, buscando siempre un equilibrio con el medio ambiente.

6- Dotar a las carreteras del país del señalamiento vial y los dispositivos de regulación y control apropiados, para una mayor fluidez y seguridad vial.

7- Lograr que el tiempo de respuesta no supere el tiempo promedio del año anterior, en la atención de accidentes de tránsito en la Gran área Metropolitana.

8- Aprovechar y desarrollar en la organización capacidades científicas y tecnológicas para realizar investigación y análisis jurídico sobre la materia bajo su competencia, de forma que agregue valor a la relación con los recurrentes y usuarios del Tribunal, en cuanto a la difusión de los servicios, la comunicación precisa y la accesibilidad de la información pertinente para ellos.

1.1.4. Objetivos Institucionales Permanentes

1. Dictar las políticas y lineamientos para que el Sector Infraestructura y Transporte brinde un adecuado servicio al usuario, acorde con las disponibilidades de recursos y los requerimientos del país.
2. Lograr que los sistemas y servicios de Infraestructura y Transporte sean eficientes y seguros, en términos económicos, ambientales y sociales.
3. Orientar los recursos del Sector Infraestructura y Transporte a los programas y planes establecidos.
4. Modernizar las Instituciones del Sector y su marco legal.

1.1.5. Reseña Histórica Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos

La Dirección General de Personal se inició como una oficina que atendía los asuntos correspondientes a personal y planillas, dependientes de la Oficialía Mayor, la cual contó las Secciones de Investigación y Servicios Generales. Posteriormente, se transformó en el Departamento de Personal, que a principios de 1971 fungía realmente como una oficina de trámite, lo que motivó a tecnificar sus funciones. Esta idea se consolidó mediante Decreto Ejecutivo No. 2346-T de 26 de mayo de 1972, publicado en La Gaceta No. 108 de 7 de junio del mismo año.

Según los registros de la Dirección de Planeamiento Administrativo de 1974, el Departamento de Personal, contó con las Secciones Administrativas, Reclutamiento y Selección, Clasificación y Valoración, Conflictos Laborales y Adiestramiento. Además, debido a las necesidades psicosociales y laborales de los trabajadores se crea la

Unidad de Psicología Industrial, orientada atender problemas de índole psicológicos, trámite de pensiones, también para esa fecha se crea la Unidad de Seguridad e Higiene.

Por Decreto Ejecutivo No. 9610-T, publicado en La Gaceta No. 40 de 26 de febrero de 1979, se crea la Dirección General de Personal adscrita a la División Administrativa, la que luego, mediante Circular No. 519 oficializa el cambio a Dirección General de Recursos Humanos, con los Departamentos de Documentación y Trámite, Reclutamiento y Selección de Personal, Clasificación y Valoración de Puestos, Psicología-Laboral-y-la-Sección-de-Relaciones-Laborales.

Según los registros de la Dirección de Planeamiento Administrativo de 1983, la Dirección General de Recursos Humanos mantuvo los siguientes Departamentos, a saber: Adiestramiento, Documentación y Trámite, Reclutamiento y Selección de Personal, Relaciones Laborales, Seguridad e Higiene Ocupacional y Psicología Laboral.

Además en junio de 1984 se establece el Consultorio Médico, ubicado en el Plantel Central, regulado por la División Administrativa. Su estructura organizativa es alterada a través del Decreto Ejecutivo No. 21272-MOPT del 5 de mayo de 1992, que transforma la Dirección General de Adiestramiento en Departamento, adscrito a la Dirección-de-Recursos-Humanos.

El 17 de noviembre de 1992, mediante el Oficio No. 92-663 de la Dirección General de Planeamiento Administrativo establece los objetivos y funciones del nuevo Departamento de Control y Nomenclatura, el cual dará lugar al Departamento de Regulación y Control, según Estudio N° 94-001 de la misma Dirección. Estudio que a su vez oficializa el funcionamiento del nuevo Departamento de Clasificación de Puestos.

Además, mediante el Decreto Ejecutivo No. 26570-MOPT, publicado en La Gaceta No. 09 del 14 de enero de 1998, que deroga al Decreto Ejecutivo No. 25138-MOPT, publicado en La Gaceta No. 95 del 20 de mayo de 1996, se reestructura la División Administrativa bajo la modalidad de procesos. La modificación de la estructura organizativa fue aprobada por Sistemas Administrativos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes así como por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica mediante el documento DM-270-96 del 21 de marzo de 1996 y Reforma del Estado del Ministerio de la Presidencia. Pasando la Dirección de Recursos Humanos a ser-la-Sub-área-de-Administración-de-Recursos-Humanos.

Más adelante se crea, como parte de Recursos Humanos, la Oficina de la Mujer, sustentada en el Decreto No. 28484 MAG-MEP-MTSS-S-CM, del 21 de febrero del 2000, artículo 5o, la misma, posteriormente, pasa a llamarse Oficina de Equidad de Género.

El 20 de abril de 2010, se emite el Decreto Ejecutivo No. 35865-MP, publicado en La Gaceta No.75, sobre el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, que es el conjunto de órganos e instancias competentes bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil, necesarios para gerencia y desarrollar los procesos de dicha gestión aplicables en los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por éste, autorizados para realizar y ejecutar dichos procesos derivados de las competencias conferidas por el Estatuto de Servicio Civil, es así como mediante este Decreto modifica la estructura y nomenclatura de las dependencias de Recursos Humanos. Finalmente, mediante la Circular No.009-2012 del 24 de mayo de 2012, se modifica la nomenclatura de la Dirección de Recursos Humanos por Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos; y la de los Departamentos de Captación de Personal por Departamento Gestión de Empleo; Análisis Ocupacional por Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo y el de Registro y Control por Departamento Gestión de Servicios del Personal, los demás departamentos y unidades que conforman la estructura de esta Dirección mantiene su nomenclatura, a saber: Departamento de

Relaciones Labores, Departamento de Salud Ocupacional y las Unidades de: Oficina de Equidad de Género y la de Informática.

1.2 Antecedentes Investigativos

La motivación se convierte en una parte fundamental, si un empleado se siente motivado será capaz de realizar sus labores de la mejor manera para sentir esa satisfacción de que es tomado en cuenta y que forma parte importante para la organización.

Las relaciones interpersonales que todas las personas establecen a lo largo de la vida, se intercambian formas de sentir y de ver la vida, además que se comparten necesidades, intereses y afectos. También se puede describir que las relaciones interpersonales son interacciones con las personas las cuales pueden ocurrir en ámbitos laborales o personales; pueden ser formales o informales, individuales o colectivos. El análisis que se da a las relaciones ayuda a interactuar adecuadamente, con las personas del entorno cercano, provocando una buena comunicación.

Si a los colaboradores se les brinda la atención adecuada y se trata de entablar relaciones positivas en el ambiente laboral, se convertirán en funcionarios más productivos y beneficiosos para la empresa, ya que se sentirán más satisfechos.

Los conflictos son parte inevitable de la vida moderna y hay algunas tendencias que hacen que estos conflictos organizacionales sean inevitables como: cambios constantes, mayor diversidad de los empleados, más equipos, menos comunicación frontal y una economía más globalizada.

El liderazgo abarca más que el ejercer el poder y la autoridad, se trata más bien de incentivar y apoyar al personal para lograr los objetivos de la organización como un equipo de trabajo. Los líderes son personas que pueden influir en las conductas de los demás sin tener que basarse en la fuerza. Los líderes efectivos son personas que influyen en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas.

La comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. A través de la comunicación las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla.

La comunicación tiene cuatro funciones principales, entre ellas se mencionan: control, motivación, expresión emocional e información. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige a los empleados seguir. Además que la comunicación impulsa a la motivación porque, de cierto modo, se les aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño.

1.3 La Justificación e Importancia

El departamento de Servicios del Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos presenta una gran cantidad de personas con diferentes personalidades y maneras de afrontar las situaciones diarias que se presentan en materia laboral.

La escogencia del tema se basa principalmente, en la necesidad que presenta el departamento de Servicios de Personal de descifrar por qué se presentan tantas situaciones en las cuales el personal encara inconvenientes, ya sea con sus funciones diarias o con otros compañeros de la oficina.

La idea principal es demostrar que mediante un estudio de clima laboral se puede determinar las variables que afectan el comportamiento de los funcionarios, y a su vez encontrar soluciones o presentar un informe sobre cuáles pueden ser las medidas a tomar.

1.4 Planteamiento del Problema

1.4.1. Antecedentes del problema

El proyecto por realizar tiene como fin determinar cómo influye el clima organizacional del Departamento de Servicios de Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, de ahora en

adelante (M.O.P.T.) dependiendo de diferentes variables como son los tipos de liderazgo para alcanzar las metas y objetivos planteados según la perspectiva de los funcionarios del departamento, además de conocer si se establece una comunicación asertiva entre las jefatura y los colaboradores. También es importante mencionar que el tema de motivación se puede convertir en el principal factor para el desempeño de las funciones de una manera eficaz y eficiente.

En el Departamento de Servicios de Personal del M.O.P.T. trabajan 29 personas, en diferentes como, profesionales en Administración de Recursos Humanos, Técnicos en Informática, ya sea por antigüedad o por estudios compatibles, oficinistas y misceláneos; los trámites que se llevan a cabo en el departamento son de carácter vital para el buen funcionamiento del recurso humano a nivel del Ministerio. Entre ellos están el manejo de vacaciones, control de asistencia, pluses salariales, tiempo extraordinario, incapacidades, remuneraciones, pensiones, sentencias judiciales, reclamos administrativos, pagos días feriados adeudados a oficiales de tránsito, entre otros.

La población institucional asciende a más de 2500 empleados de los cuales sólo existen 29 personas para hacer frente a funciones tan variadas y en las cuales debe haber una constante interacción entre los compañeros y el cliente externo por estar ligado una función con otra. Las personas y las organizaciones están involucradas en un intercambio de relaciones complejas y continuas, pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones en donde dependen económicamente para solventar sus necesidades.

Es por este motivo que la tensión aumenta, ya que si no existe un liderazgo fuerte, motivación extra y una buena comunicación, el departamento puede descender en su desarrollo hacia un mejor futuro.

1.4.2. Problematicación del problema

Durante un período de 10 años, el Departamento de Servicios de Personal de la Dirección de Recursos Humanos del M.O.P.T. ha sido dirigido por una persona, junto a una asistente nombrada como sub-jefe. Hace 1 año y 4 meses se tomó la decisión de dividir el departamento en 3 áreas, con su respectiva encargada. El trato impartido por la jefatura anterior, se basa en el rigor y dedicación para subsanar las funciones más prontas del departamento, como las remuneraciones y cualquier deuda monetaria.

En el momento que se decide hacer una renovación, ya que la jefatura y sub-jefatura no daban a basto, se divide el departamento en 3 áreas, las cuales son 1) Remuneraciones, 2) Servicios al Personal, 3) Control de Calidad. La escogencia de las encargadas de dichas áreas se dio mediante un análisis realizado por la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos dependiendo de la funcionalidad y conocimientos de las mismas. Esto permitió que el trabajo se disminuyera para la jefatura, además de que existe un mejor control de procesos y a su vez se intenta aumentar la calidad del trabajo disminuyendo los errores.

Todos estos movimientos dentro del departamento ocasionaron algunas molestias al personal generando disconformidad y bajos rendimientos. Muchas de estas situaciones se convierten en causas negativas que afectan el clima laboral dentro del departamento. Algunas quejas se ven reflejadas en la evaluación del desempeño anual que permite conocer la situación actual del departamento. Entre las principales quejas está el hecho de que se estableció un departamento de Control de Calidad, el cual demostró que existen gran cantidad de inconsistencias y errores, además, que se acortaron los plazos para presentar los estudios. Aunado a esto, el trabajo se duplicó, ya que si existen errores posteriores al análisis se debe de tomar las medidas necesarias para realizar las correcciones, lo cual implica más tiempo y esfuerzo. Otra queja fundamental, es que como en todo lugar, el personal considera que las encargadas no cumplían con las características específicas para tomar el área asignada, entre estas características están el liderazgo, la motivación, entre otros.

Algunas características del personal que pueden afectar el clima laboral dentro del departamento son:

Ilustración 2 Características que afectan el Clima Laboral

• Nivel académico de los colaboradores.
• Antigüedad laboral.
• Tener puesto en propiedad, genera confianza excesiva.
• Marca del empleado público, ser considerados como holgazanes.
• No querer dar el máximo sino buscar siempre lo mínimo.
• Sentimientos negativos como celos, envidia, hipocresía.
• Infraestructura del departamento, el edificio muy viejo y antiguo.
• Suministros con los que se cuenta para ejecutar las tareas asignadas.

Fuente. Creación Propia. Portal Interno. www.mopt.go.cr

1.4.3. Justificación del problema

El problema radica principalmente, en la forma en que puede afectar un clima negativo a los colaboradores del departamento. Y esto, porque todo funcionario que se encuentre en un ambiente sano y acogedor laboralmente, además de tener una motivación importante puede alcanzar metas y objetivos planteados y hasta superar expectativas, y esto para reparar el funcionamiento del departamento, mejorar el servicio al cliente interno y externo, además de reducir errores y cumplir con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Mediante diversos métodos de análisis se puede conocer con una mejor veracidad cómo se encuentra el clima laboral dentro del departamento con el fin de mejorar en todos los campos, como por ejemplo, en el apartado de relaciones interpersonales, como se menciona anteriormente, en este departamento laboran aproximadamente 29 personas todos(as) y cada uno de ellos(as) con pensamientos distintos, problemas personales, situaciones diversas, sin embargo, cada uno(a) debe aportar su granito de arena para que el funcionamiento sea óptimo, dejar de lado rencillas y aprender a separar lo laboral de todo lo demás.

Mediante el fortalecimiento y aceptación del control de calidad, la reducción de errores comenzará a brindar mejores resultados y generará un impacto positivo dentro del personal.

En la actualidad, las organizaciones más avanzadas y con mayor interés por competir, se han planteado la necesidad de convertir a su gente en una ventaja competitiva que apoye las nuevas estrategias corporativas. Cada una de las áreas que forman parte de la organización está en función de este objetivo, buscando, constantemente, que cada colaborador genere valor agregado a los procesos que integran el área de Recursos Humanos.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

- Analizar el Clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes durante el primer semestre del 2017.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer el tipo de comunicación que se presenta en el Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, ascendente, descendente, oral y escrita.
- Analizar la motivación de los colaboradores del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, tomando en cuenta la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de McClelland.
- Determinar las relaciones interpersonales y las condiciones laborales que se presentan en el Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

- Determinar los estilos de liderazgo que presentan las jefaturas del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, tomando en cuenta el autocrático, democrático, participativo, laissez-faire, coercitivo y liberal

1.6. Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcances

La investigación se desarrollará en el Departamento de Servicios de Personal de la Dirección de Recursos Humanos del M.O.P.T. ubicado en Plaza González Víquez dentro del distrito Catedral del cantón Central de la provincia de San José, en el primer semestre del año 2017.

Además, se espera que por medio de las actividades que deban desarrollarse con los funcionarios del departamento y la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos se logre sensibilizar y concientizar acerca de la necesidad de incluir en los objetivos institucionales, la evaluación del clima organizacional en forma metodológica y periódica.

1.6.2 Limitaciones

De la presente investigación pueden obtenerse diversas limitantes, como:

- Poco o nulo interés por parte del personal, para implementar nuevas técnicas para mejorar el clima organizacional.
- Resistencia al cambio, es decir, querer mantener la forma de trabajar actualmente por miedo a un nuevo funcionamiento el cual les resulta completamente desconocido.
- Temor a represalias por parte de la jefatura, al conocer la opinión y las distintas variables que afectan el clima del departamento.

1.6.3 Aporte del Investigador

Esta investigación pretende analizar las necesidades de Liderazgo, Motivación, Comunicación y Relaciones Interpersonales el Departamento de Servicios del Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, y determinar si estas necesidades afectan el desempeño laboral de los colaboradores.

1.6.4 Delimitación Espacial

El estudio se realizará en el Departamento de Servicios del Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

1.6.5 Delimitación Temporal

Toda la investigación se desarrollará en el Primer Semestre del año 2017.

1.7. Objeto de Estudio

1.7.1 Sistematización del Problema

¿Cómo influye el clima organizacional en el comportamiento de los colaboradores del Departamento de Servicios de Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes para el primer semestre del 2017?

CAPÍTULO II
MARCO CONTEXTUAL

2. MARCO SITUACIONAL

2.1 Reseña Histórica

2.1.1 Funciones

- Algunas de las funciones encomendadas al M.O.P.T por las leyes que lo regulan, son las siguientes:
- Determinar el orden de prioridades en materia de construcciones viales, portuarias y aeroportuarias.
- Planificar, construir y mejorar las carreteras y caminos. Colaborar con las Municipalidades en la conservación de los caminos vecinales. Regular y controlar los derechos de vía de las carreteras y caminos existentes o en proyecto.
- Regular, controlar y vigilar el tránsito, sus consecuencias ambientales y el transporte por los caminos públicos.
- Planificar, construir, mejorar, mantener, operar y administrar los aeropuertos nacionales y sus anexos.
- Regular y controlar el transporte y el tránsito aéreo y sus derivaciones, por medio de un Consejo Técnico de Aviación Civil y por las dependencias administrativas que se estime convenientes.
- Planificar, construir, mejorar y mantener los puertos de altura y cabotaje, las vías y terminales de navegación interior, los sistemas de transbordadores y similares.
- Regular, controlar y vigilar los transportes por ferrocarriles y tranvías.
- Planificar, regular, controlar y vigilar cualquier otra modalidad de transporte.
- Planificar, construir, mejorar y conservar obras de defensa civil, para controlar inundaciones y otras calamidades públicas.
- Planificar y efectuar cartas geográficas, hidrográficas y mapas de la República. Estudiar, investigar y laborar sobre aspectos geográficos, hidrográficos y de otra índole que sean complemento de esas funciones.

2.2 Misión y Visión del MOPT

2.2.1 Misión

Somos la Institución que apoya al Ministro en el ejercicio de la rectoría del Sector Transporte; responsable de regular y controlar el transporte, así como de ejecutar obras de infraestructura del transporte, seguras y eficientes, con el objetivo de contribuir al crecimiento económico - social en armonía con el ambiente.

Nuestra propuesta de valor a los administrados se fundamenta en decisiones oportunas, productividad y transparencia en la gestión, con el propósito de mejorar la competitividad del país y con ello la calidad de vida de sus habitantes.

2.2.2 Visión

Ser la Autoridad que lidera la implementación del Plan Nacional de Transporte 2011-2035, que constituye el punto de encuentro de todas las Instituciones públicas, así como de los agentes económicos y sociales involucrados en su ejecución; reconocidos por los administrados como la Institución que contribuye al desarrollo del país; todo en congruencia con la visión que persigue el Gobierno de la República a través del Plan Nacional de Desarrollo.

2.3 Planta Física Ministerio Obras Públicas y Transportes

Ilustración 3. Esquina Noreste edificio principal M.O.P.T.



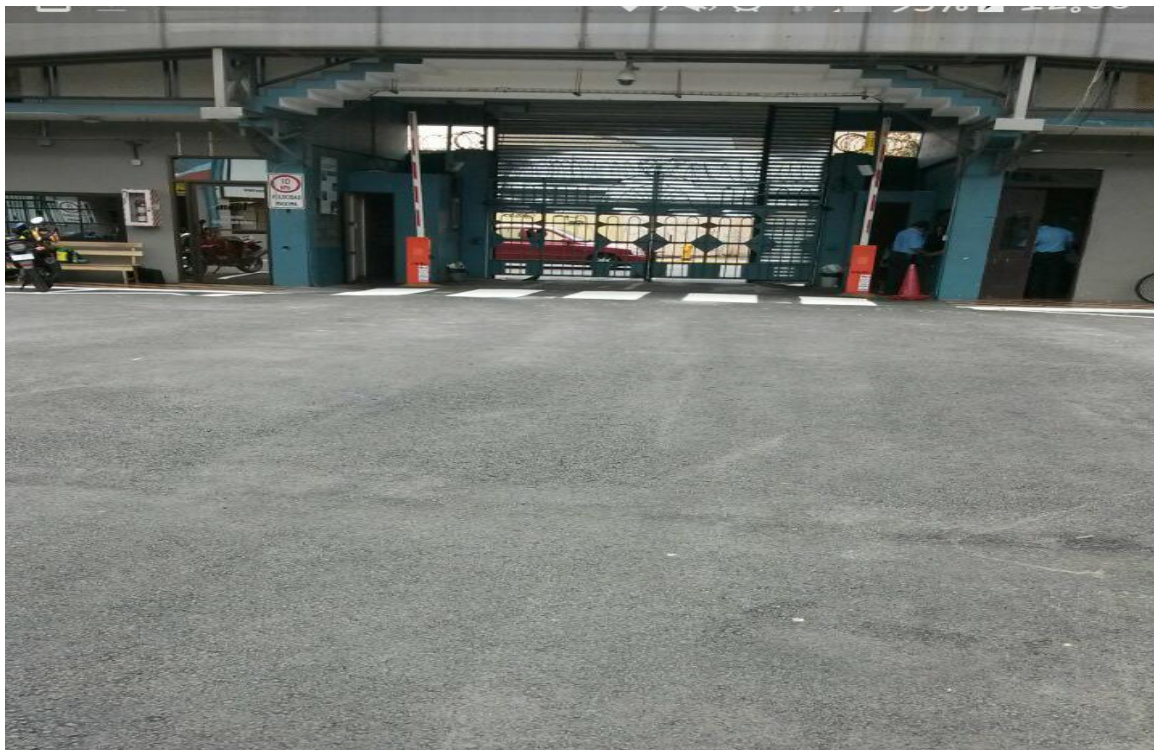
Fuente. www.google.com/images/MinisteriodeObrasPublicasyTransportes

Ilustración 4. Entrada este del M.O.P.T.



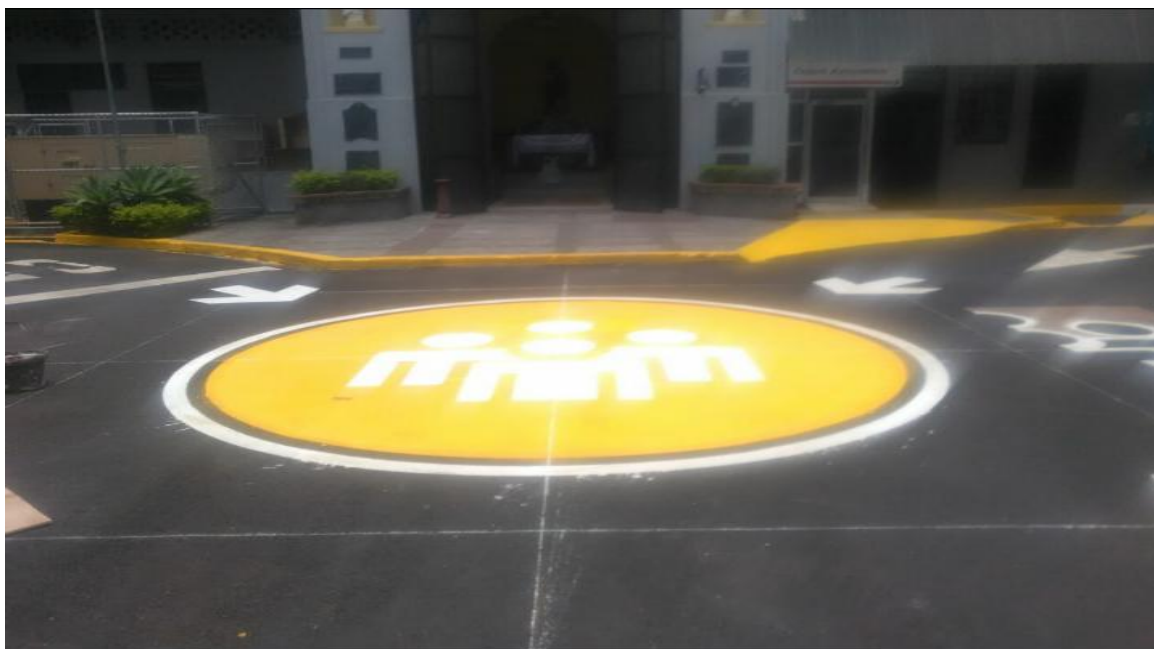
Fuente. www.google.com/images/MinisteriodeObrasPublicasyTransportes

Ilustración 5. Entrada vehículos portón Norte.



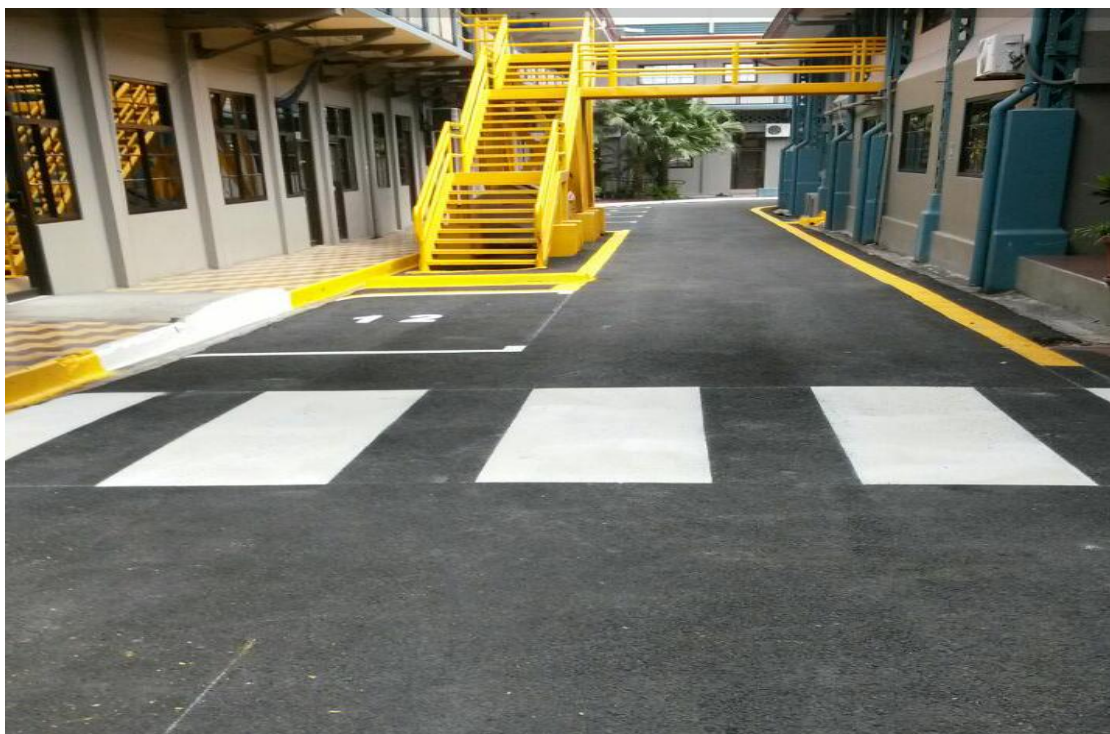
Fuente. www.google.com/images/MinisteriodeObrasPublicasyTransportes

Ilustración 6. Capilla dentro del M.O.P.T.



Fuente. www.google.com/images/MinisteriodeObrasPublicasyTransportes

Ilustración 7. Acceso a la División de Obras Públicas del M.O.P.T.



Fuente. www.google.com/images/MinisteriodeObrasPublicasyTransportes

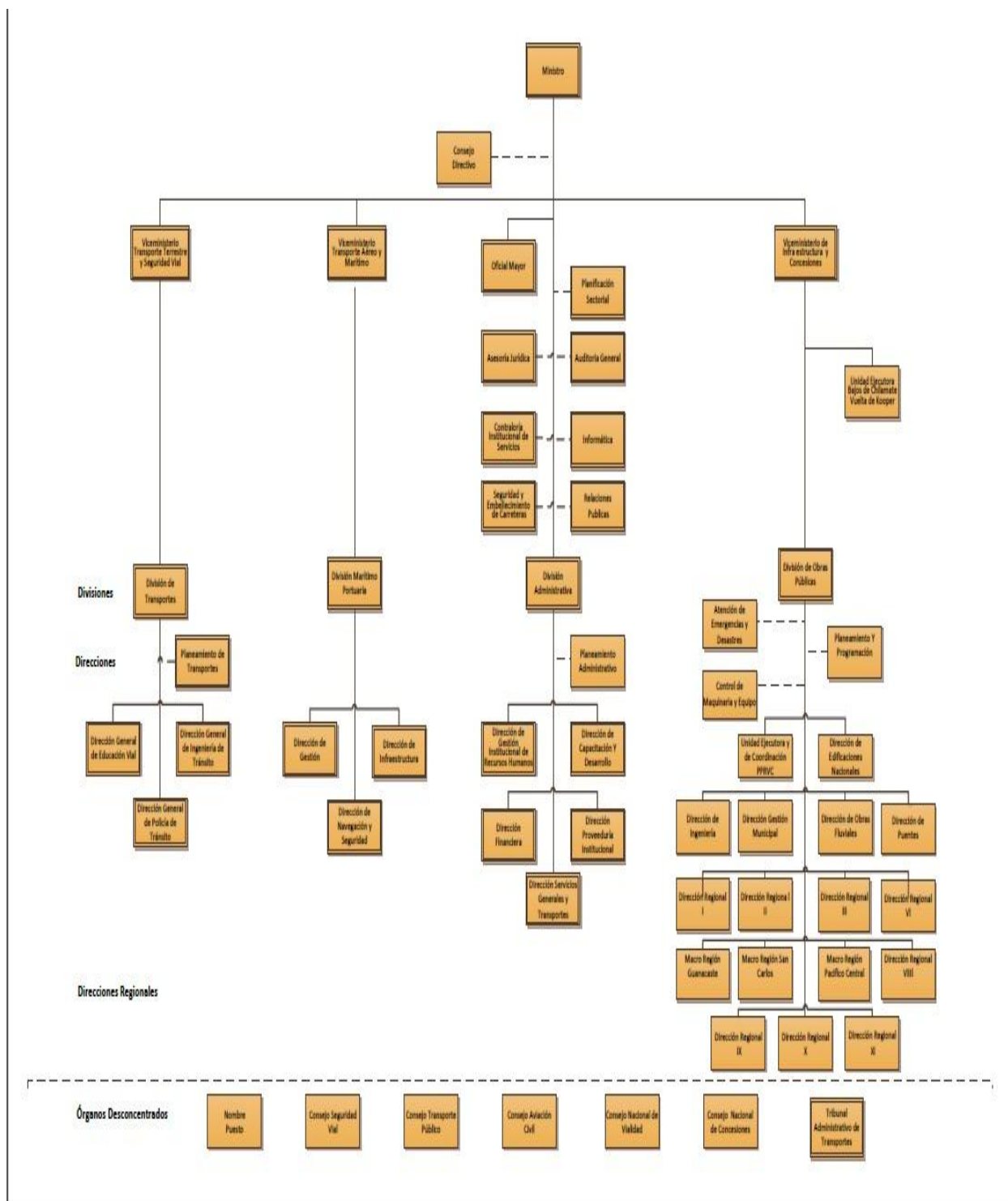
Ilustración 8. Entrada Dirección de Capacitación y Desarrollo.



Fuente. www.google.com/images/MinisteriodeObrasPublicasyTransportes

2.4 Organigrama de Ministerio Obras Públicas y Transportes

Ilustración 9. Organigrama del M.O.P.T.



Fuente www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/acercadelministerio/organigrama/

2.5 Marco Conceptual

En este apartado se definen los conceptos a analizar y en los cuales se basa y define cómo se va desarrollar el análisis del caso.

2.6. Administración de Recursos Humanos

2.6.1 Las organizaciones

Se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir y las organizaciones están constituidas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría administración (Chiavenato, 2011, p.5).

Una organización existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr. Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras, bancos, universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc. Las organizaciones se pueden estudiar de acuerdo con el modelo de sistema abierto: importan, transforman y exportan energía mediante ciclos recurrentes de actividades. Las organizaciones también pueden ser analizadas de acuerdo con el modelo socio-técnico: están compuestas por un sistema técnico y un sistema social que se entrelazan íntimamente, y que son administrados por un sistema gerencial. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad, con lo que desarrollan estrategias para lograr sus objetivos (Chiavenato, 2011, p.6).

Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen un intercambio íntimo con el ambiente, y esta interdependencia de la organización con su ambiente lleva al concepto de eficacia organizacional. La eficacia organizacional depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel de la Administración de Recursos Humanos en la vida de las organizaciones.

2.6.2. Las personas

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema de la Administración es: tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.). La segunda opción está ganando terreno a la primera. Como las organizaciones se constituyen de personas, el estudio sobre éstas es fundamental para la Administración (Chiavenato, 2011, p.42).

Para entender la conducta de las personas, es necesario entender que éstas viven y se mueven en un “*campo psicológico*” y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Además de esto, el estudio de la conducta humana debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano (ser transaccional dirigido hacia objetivos y que actúa como un sistema abierto). Entre los *factores internos* y *externos* que influyen en la conducta humana está la *motivación*; la conducta se puede explicar a través del *ciclo motivacional* que termina con la satisfacción, la frustración, o la compensación de las necesidades humanas. Se pueden clasificar las *necesidades humanas* en una jerarquía en la que las necesidades primarias están en la base (necesidades fisiológicas y de seguridad), mientras que las secundarias (necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización) están en la cima. Esas necesidades actúan simultáneamente, con el predominio de las secundarias o superiores. Por otro lado, se puede explicar la motivación mediante la influencia de dos factores: los *factores higiénicos* o de insatisfacción y los *factores motivacionales* o de satisfacción. Pero la motivación también puede explicarse por medio de un modelo situacional: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo de la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc.). El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por éste. En función de ello, la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para la Administración, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la Administración (Chiavenato, 2011, p.42).

2.6.3. La Función de la Administración de Recursos Humanos

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características (Chiavenato, 2011, p.125).

Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y —de paso—, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores (Chiavenato, 2011, p.125).

De este modo, el papel de la administración deja de ser la simple conservación del *statu quo* para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas (Chiavenato, 2011, p.125).

2.6.4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

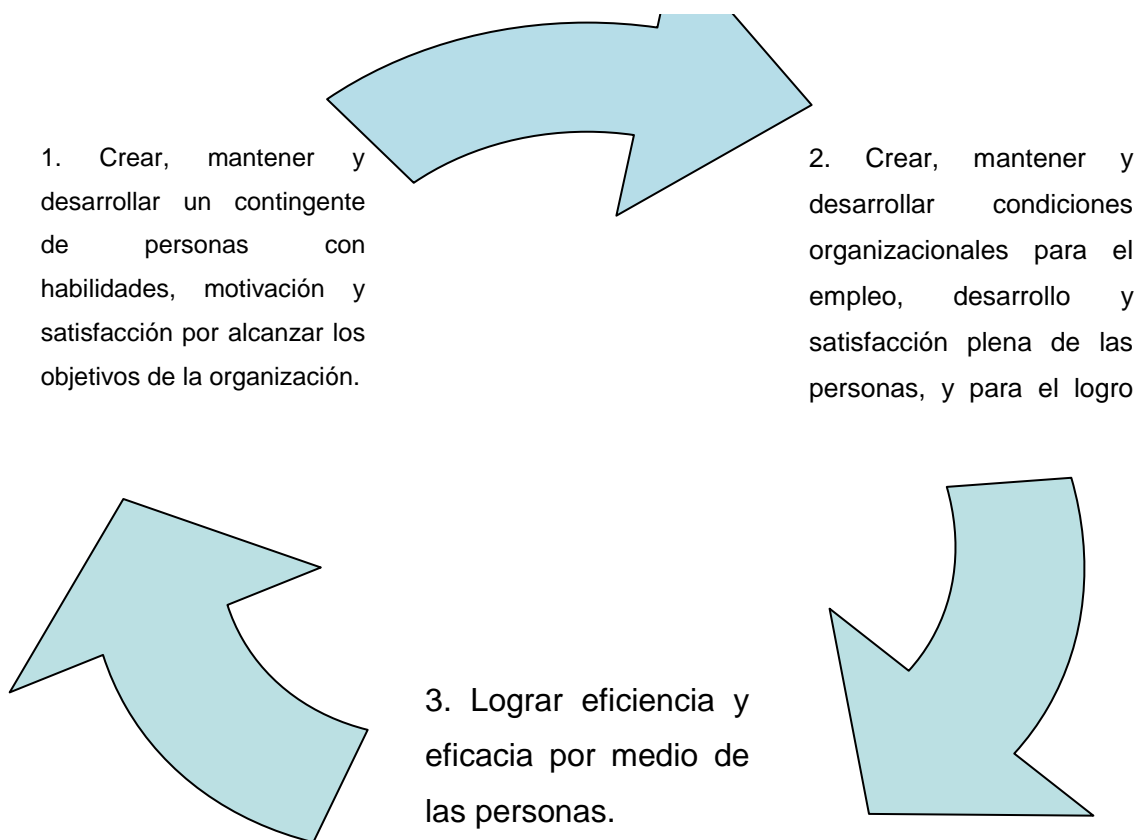
La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustrante impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

Pero cuando se habla de administración de recursos humanos hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el

tipo de socios que la organización desea cultivar. Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). así junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios (Chiavenato, 2011, p.122).

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son: (Chiavenato, 2011,-p.123):

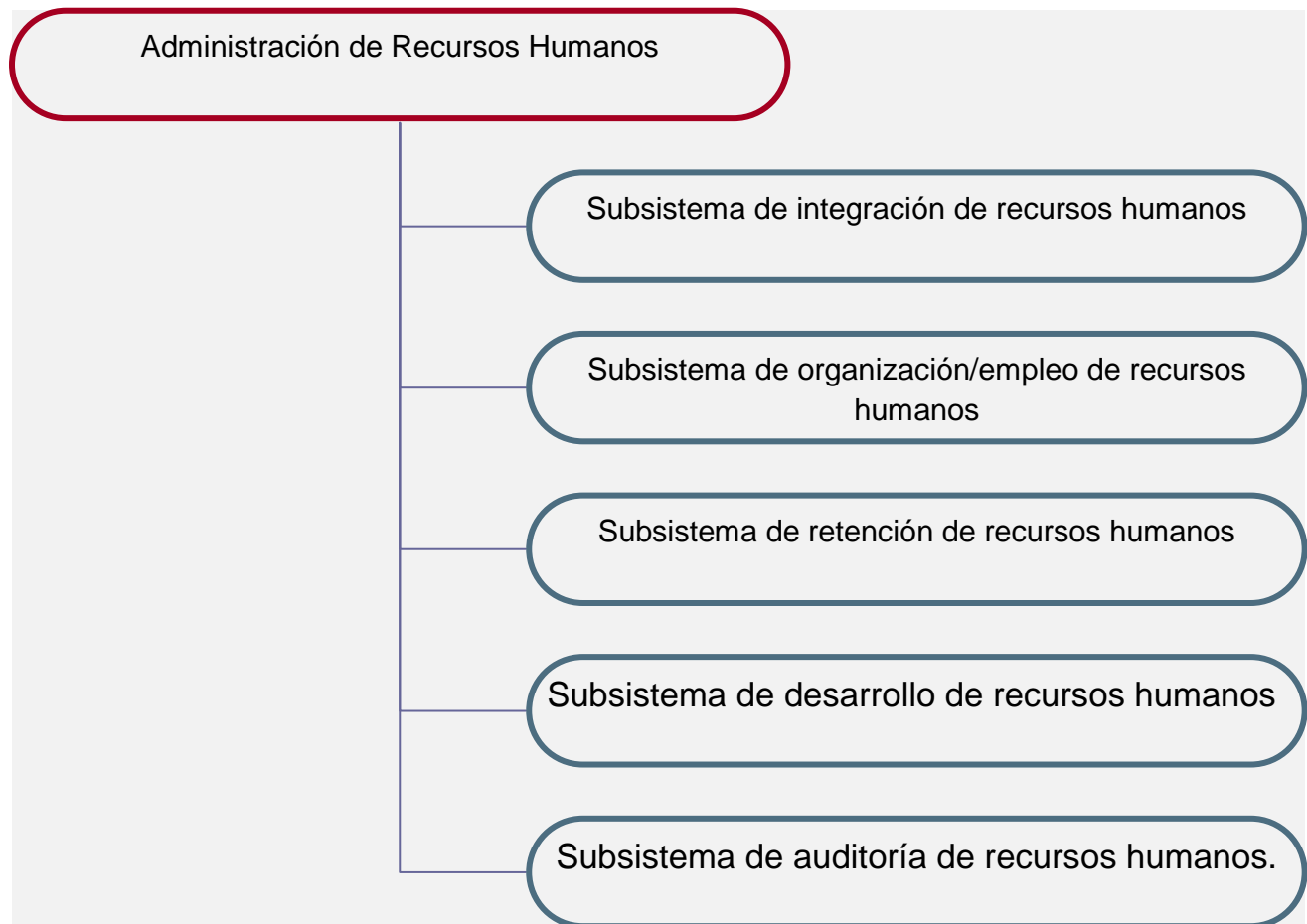
Ilustración 10. Objetivos Principales Administración de R.H.



Fuente: Creación Propia con datos obtenidos de Administración de Recursos Humanos 8ta Edición. Chiavenato (2011).

La Administración de Recursos Humanos está dividida en 5 sub-sistemas para su mayor y mejor división, entre los cuales encontramos los siguientes: Sub-sistema de integración de recursos humanos (reclutamiento de personal, selección de personal), Sub-sistema de organización/empleo de recursos humanos (diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño), Sub-sistema de retención de recursos humanos (remuneración (administración de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo), Sub-sistema de desarrollo de recursos humanos (capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional), Sub-sistema de auditoría de recursos humanos (Chiavenato, 2011, p.170).

Ilustración 11.Sub-sistemas de Recursos Humanos.



Fuente: Creación Propia con datos obtenidos de Administración de Recursos Humanos 8ta Edición. Chiavenato (2011).

2.6.5. Áreas de Recursos Humanos

2.6.5.1 Reclutamiento:

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2011, p.149).

2.6.5.2 Selección:

La selección busca entre los candidatos reclutados, los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal (Chiavenato, 2011, p.170).

2.6.5.3. Capacitación:

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.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2011, p.384).

2.6.5.4. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos

nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. Algunos de estos conceptos son intercambiables (Chiavenato, 2011, p.243).

2.7. CONTEXTO HISTORICO

2.7.1 Historia del Área de Recursos Humanos

La Dirección General de Personal se inició como una oficina que atendía los asuntos correspondientes a personal y planillas, dependientes de la Oficialía Mayor, la cual contó con las Secciones de Investigación y Servicios Generales. Posteriormente, se transformó en el Departamento de Personal, que a principios de 1971 fungía realmente como una oficina de trámite, lo que motivó a tecnificar sus funciones. Esta idea se consolidó mediante Decreto Ejecutivo No. 2346-T de 26 de mayo de 1972, publicado en La Gaceta No. 108 de 7 de junio del mismo año.

Según los registros de la Dirección de Planeamiento Administrativo de 1974, el Departamento de Personal, contó con las Secciones Administrativas, Reclutamiento y Selección, Clasificación y Valoración, Conflictos Laborales y Adiestramiento. Además debido a las necesidades psicosociales y laborales de los trabajadores se crea la Unidad de Psicología Industrial, orientada atender problemas de índole psicológicos, trámite de pensiones, también para esa fecha se crea la Unidad de Seguridad e Higiene.

Por Decreto Ejecutivo No. 9610-T, publicado en La Gaceta No. 40 de 26 de febrero de 1979, se crea la Dirección General de Personal adscrita a la División Administrativa, la que luego, mediante Circular No. 519 oficializa el cambio a Dirección General de Recursos Humanos, con los Departamentos de Documentación y Trámite, Reclutamiento y Selección de Personal, Clasificación y Valoración de Puestos, Psicología Laboral y la Sección de Relaciones Laborales.

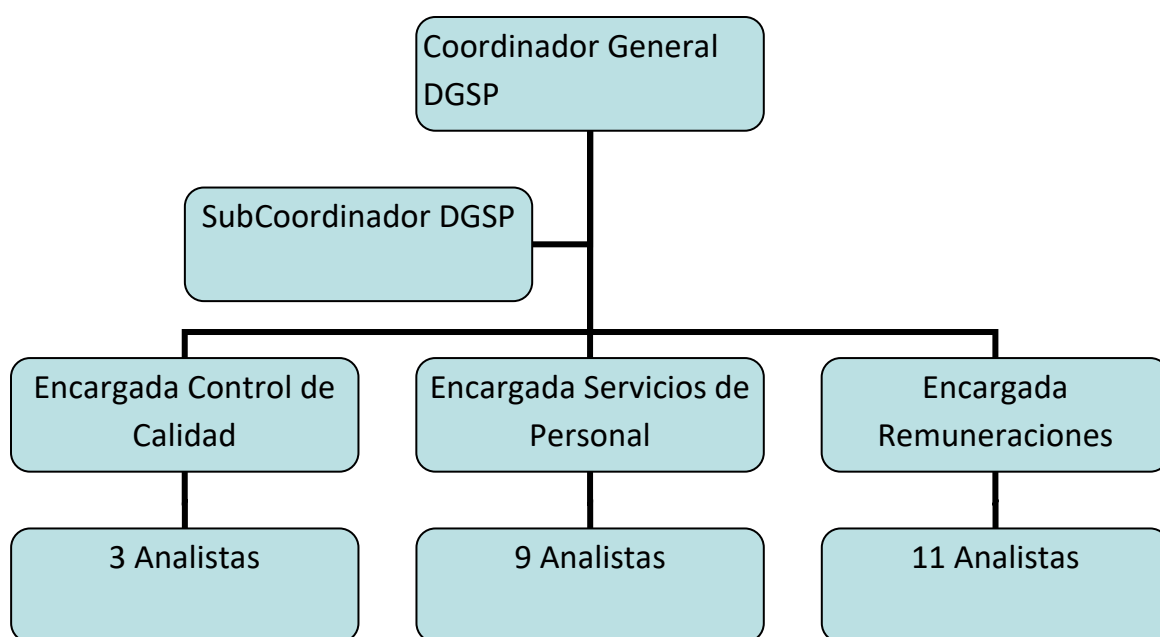
Según los registros de la Dirección de Planeamiento Administrativo de 1983, la Dirección General de Recursos Humanos mantuvo los siguientes departamentos, a saber: Adiestramiento, Documentación y Trámite, Reclutamiento y Selección de Personal, Relaciones Laborales, Seguridad e Higiene Ocupacional y Psicología.

Además, en junio de 1984 se establece el Consultorio Médico, ubicado en el Plantel Central, regulado por la División Administrativa. Su estructura organizativa es alterada a través del Decreto Ejecutivo No. 21272-MOPT del 5 de mayo de 1992, que transforma la Dirección General de Adiestramiento en Departamento, adscrito a la Dirección de Recursos Humanos. El 17 de noviembre de 1992, mediante el Oficio No. 92-663 de la Dirección General de Planeamiento Administrativo establece los objetivos y funciones del nuevo Departamento de Control y Nomenclatura, el cual dará lugar al Departamento de Regulación y Control, según Estudio N° 94-001 de la misma Dirección. Estudio que a su vez oficializa el funcionamiento del nuevo Departamento de Clasificación de Puestos.

Además, mediante el Decreto Ejecutivo No. 26570-MOPT, publicado en La Gaceta No. 09 del 14 de enero de 1998, que deroga al Decreto Ejecutivo No. 25138-MOPT, publicado en La Gaceta No. 95 del 20 de mayo de 1996, se re-estructura la División Administrativa bajo la modalidad de procesos. La modificación de la estructura organizativa fue aprobada por Sistemas Administrativos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes así como por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica mediante el documento DM-270-96 del 21 de marzo de 1996 y Reforma del Estado del Ministerio de la Presidencia. Pasando la Dirección de Recursos Humanos a ser la Sub área de Administración de Recursos Humanos. Más adelante se crea, como parte de Recursos Humanos, la Oficina de la Mujer, sustentada en el Decreto No. 28484 MAG-MEP-MTSS-S-CM, del 21 de febrero del 2000, artículo 5o, la misma posteriormente, pasa a llamarse Oficina de Equidad de Género. El 20 de abril de 2010, se emite el Decreto Ejecutivo No. 35865-MP, publicado en La Gaceta No.75, sobre el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, que es el conjunto de órganos e instancias competentes bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil, necesarios para gerenciar y desarrollar los procesos de dicha gestión aplicables en los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por éste, autorizados para realizar y ejecutar dichos procesos derivados de las competencias conferidas por el Estatuto de Servicio Civil, es así como mediante este Decreto modifica la estructura y nomenclatura de las

dependencias de Recursos Humanos. Finalmente, mediante la Circular No.009-2012 del 24 de mayo de 2012, se modifica la nomenclatura de la Dirección de Recursos Humanos por Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos; y la de los Departamentos de Captación de Personal por Departamento Gestión de Empleo; Análisis Ocupacional por Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo y el de Registro y Control por Departamento Gestión de Servicios del Personal, los demás departamentos y unidades que conforman la estructura de esta Dirección mantiene su nomenclatura, a saber: Departamento de Relaciones Labores, Departamento de Salud Ocupacional y las Unidades de: Oficina de Equidad de Género y la de Informática.

Ilustración 12. Organigrama Departamento Servicios del Personal



Fuente: Creación Propia. Tomado del departamento de servicios del personal. M.O.P.T.

2.8. Clima Laboral/Organizacional

2.8.1. Definición

Según Chiavenato define el clima organizacional como: “la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato 2011, p.261).

A pesar que se conoce cuáles son los factores que contemplan, está la definición de clima, cuesta dar una definición concreta de un solo departamento o de una organización debido a que son múltiples los puntos de vista que lograrán obtenerse dentro de un departamento. Pero al menos al conocer la base de lo que conforma la definición se puede conocer las posibles variantes que puede surgir durante un estudio.

El clima organizacional en una empresa se puede considerar influenciado por el entorno en que se desarrollan los colaboradores y que estos a su vez logran percibir de una manera directa o indirecta. Debido a que en muchas ocasiones esto que se logra captar de una manera directa es gracias a las personas que están al mando del departamento, los grupos que ejercen dominio o mayoría dentro del mismo, las relaciones interpersonales tanto con los compañeros como con los líderes, motivación con la que realizan sus labores, comunicación existente dentro del desarrollo cotidiano en el departamento, temores y debilidades de los colaboradores, la tecnología con la que se cuenta para el desempeño de las labores encomendadas, la ubicación geográfica, las maneras en las que se realicen las funciones en el trabajo, ubicación geográfica, entre otros.

2.9. Comunicación

2.9.1 Definición

Es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de

ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas (Chiavenato 2011, p.50).

Una particularidad con la que cuenta un proceso de comunicación es que debe haber un receptor y un emisor, los cuales transferirán información codificada de la cual ambas partes deben ser capaces de descodificarla y comprenderla. Por más claro que sea el mensaje que se envíe por parte del emisor, si el receptor no es capaz de interpretarla el proceso de comunicación no es el correcto (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.588).

2.9.2 Funciones de la Comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Ilustración 13. Principales funciones de la comunicación

Control:	En la organización la comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros.
Motivación:	Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño.
Expresión emocional:	La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.
Información:	La comunicación es aquella que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Fuente: Creación Propia. Administración: una perspectiva global y empresarial tomada de Koontz, Weihrich, Cannice, (2012).

2.9.3 Elementos de la comunicación

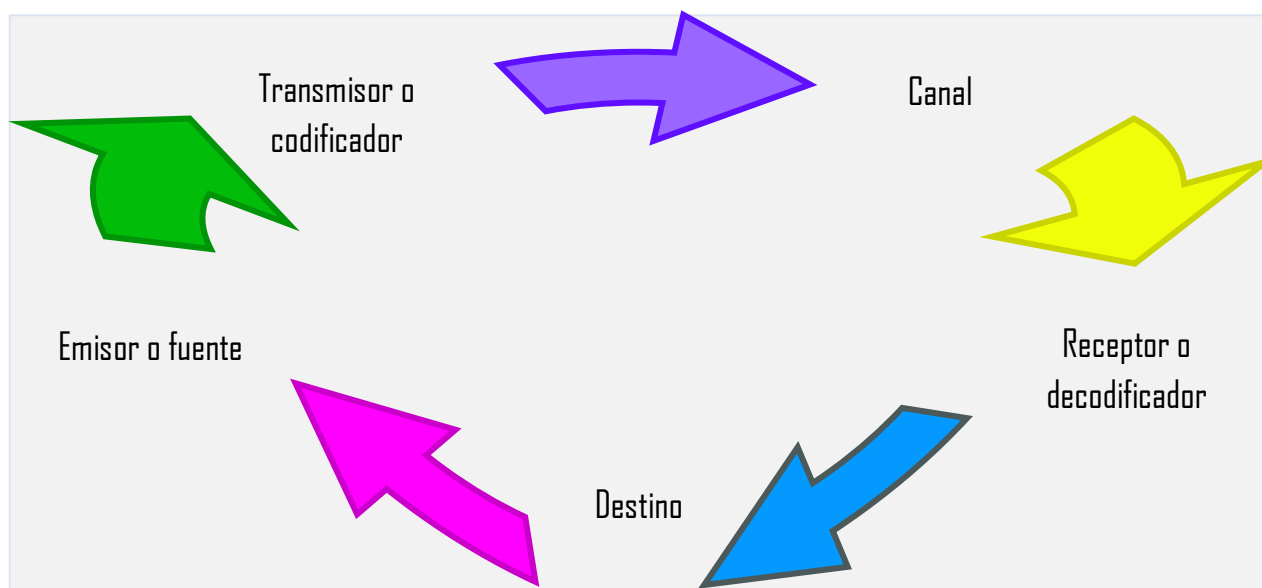
Los elementos de la comunicación son cinco los cuales ayudan a comprender con exactitud que partes conforman un proceso de comunicación: (Chiavenato, 2011, p.50).

1. Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite un mensaje par

alguien, es decir, hacia un destinatario.

2. Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
3. Canal: parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
4. Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. Destino: persona, cosa o proceso hacia el que envía el mensaje.

Ilustración 14. Proceso de la Comunicación



Fuente: Creación Propia con datos obtenidos de Administración de Recursos Humanos 8ta Edición. Chiavenato (2011).

2.9.4. Barrera de la comunicación

Las barreras de la comunicación son factores que dificultan o afectan de alguna manera los procesos de la comunicación, se dividen en tres grupos, las cuales son (Chiavenato 2011 p.53):

- **Personales:** este tipo de barrera tiene que ver con las personas involucradas en un proceso de comunicación, y las dificultades por conceptos como emociones, motivaciones y los sentimientos personales. Los cuales pueden provocar que el emisor o el receptor no se encuentre en total disposición o brindando la atención necesaria para comprender el mensaje que se le está tratando de dar a conocer.
- **Físicas:** éstas barreras no tienen que ver con las personas, sino con lo que pueden encontrar en el entorno y que puede provocar factores de distracción, para la comprensión del mensaje, ya sea por objetos que se interpongan, sonidos externos o naturales.
- **Semántica:** tiene relación con lo que utilizemos para comunicarnos, ya sea a nivel de gestos, señales, símbolos, idioma o lenguaje. Lo que sucede es la diferencia que surge entre los integrantes de la comunicación y el significado o interpretación que se le dé a lo que se está expresando.

2.10. Motivación

2.10.1 Definición

Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Además se define la palabra motivo como: aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico (Chiavenato, 2011, p.48).

2.10.2. Teorías de Motivación

2.10.2.1. Teoría de Maslow

También es conocida como la jerarquía de necesidades humanas, y parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen

en su interior (Chiavenato, 2011, p.50).

Estas necesidades están divididas en dos, las primarias que son fisiológicas y de seguridad y las secundarias que son sociales autoestima y autorrealización y las presentan en forma de pirámide: (Chiavenato, 2011, p.50).

- Fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de la pirámide, son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. La constituyen las necesidades innatas como alimentación, sueño, reposo, abrigo, deseo sexual, y necesidades para garantizar la supervivencia del individuo.
- Seguridad: lleva a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, -físico-o-abstracto,-están-estrechamente-ligadas-con-la supervivencia de las personas.
- Sociales: relacionadas con la vida del individuo en sociedad junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación, por parte de quienes lo rodean. Surge cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad son satisfechas.
- Autoestima: relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, incluye la seguridad y confianza en sí mismo. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad
- Autorrealización: se hallan en la cima de la jerarquía. Llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas, que no son observables ni controlables por los demás.

Ilustración 15. Pirámide de MASLOW



Fuente: Google Images

2.10.2.2. Teoría de los dos factores (Teoría de la motivación-higiene de Herzberg)

Según la teoría de Herzberg, la motivación basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extraverdida). de las personas depende de dos factores, que se encuentran muy relacionados entre el ambiente externo y el trabajo del individuo (Chiavenato, 2011, p. 53).

- Los factores higiénicos: son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, la supervisión y las prestaciones sociales, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el

comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Pero si no son lo suficientemente satisfactorios, se crean los factores de insatisfacción que son:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
 - Políticas de la organización y administración.
 - Relaciones con el supervisor.
 - Competencia técnica del supervisor.
- Los factores motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

En otras palabras el factor higiénico evita la insatisfacción en el trabajo que tengan que ver con los salarios, el liderazgo, crecimiento profesional, interacción personal. Mientras que la existencia de factores motivacionales lo que produce es que los colaboradores se sientan satisfechos en su lugar de trabajo, cuando se da por medio de factores, -por ejemplo:- crecimiento personal, -relaciones personales, responsabilidades y reconocimiento.

2.10.2.3 Teoría Situacional de la Motivación

Se establece que en dicha teoría que las personas cuentan con una motivación para producir a partir de tres factores que determinan a los individuos para este fin: (Chiavenato, 2011, p. 54).

1. Objetivos personales del individuo: Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

2. Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad: si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuente de motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.
3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad: un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado: es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Esta teoría trabaja acorde a los intereses personales, percepción que tengan en la organización por su rendimiento, en la influencia de miembros sobre otros, ingresos por concepto salarial, entre otros. Debido a que no todos son movidos bajo el mismo interés pero si se pueden agrupar bajo un tipo de perspectivas como son las económicas, producción o influencias.

2.10.2.4. Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo de Henrio Murray. McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

1. La necesidad de logro: es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. Algunas características son:

La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.

La persona intenta presionar a sí mismos para evitar ambas situaciones: a las poco arriesgadas y a las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo. Tienen gustos de trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.

McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

2. La necesidad de afiliación: significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros. Algunas características:

- Desea gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal.
- Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
- Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una lata cantidad de confianza y comprensión mutua.
- Prefiere la cooperación sobre la competición.

Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente. McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones.

3. La necesidad de poder (Empowerment): es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

Esta gente se agrupa en dos tipos:

Poder personal: La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas.

Poder institucional Una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especifica ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

Ilustración 16. Necesidades de Motivación Mc Clelland



Fuente: Google Images

2.10.3 Técnicas para mejorar el rendimiento.

Dentro de una empresa no se logra encontrar, un mismo gremio de colaboradores, ni colaboradores que se encuentran en la empresa permanentemente, sino que son colaboradores temporales, es por razones como esas que surge la necesidad para los gerentes, de encontrar la manera de motivar a cada uno de los grupos que están conformados dentro de la organización, con el fin de poder cumplir eficazmente con un proceso de motivación que necesitan en la empresa.

2.11. Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son las que se dan en el trabajo, entre los trabajadores y que están vinculados entre sí por el trabajo dependiente (Frías, 2011). Además, se basan en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.).

Es importante mencionar que aparte de gestionar eficazmente la dinámica del equipo en las actividades relacionadas con el trabajo, es importante que el líder centre su atención en otra área que es tan importante como la anterior y que, incluso, es más sensible, ya que la gestión ineficaz de la misma puede conducir a que surjan conflictos de tal magnitud en el equipo que den al traste con todas las buenas intenciones y habilidades que puedan existir en el mismo.

Los equipos están formados por personas y no siempre las relaciones que se establecen entre ellas se desarrollan de una forma armónica, de cooperación y armonía, sino que por una serie de razones (personalidades diferentes, presión del trabajo intereses encontrados, etc.) degeneran tensiones, conflictos y enfrentamientos. Si el líder pierde el control de su grupo de trabajo debe de olvidarse de toda posibilidad de que produzca algo productivo y positivo.

2.11.1. Comunicación e interacciones humanas

La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior.

Es el punto en el que se dan los mayores conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema. Una fuente frecuente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y explícitamente lo que desean y lo que necesitan (Chiavenato, 2011, p.65).

2.11.2 Gestión de las relaciones Interpersonales

La gestión de las relaciones interpersonales menciona que los equipos están formados por personas y no siempre las relaciones que se establecen entre ellas se desarrollan de una forma armónica, más bien siendo que por una serie de distintas razones, entre las cuales se puede mencionar distintas personalidades, presión del trabajo, intereses encontrados, etc.: se generen tensiones, conflictos y enfrentamientos. Estas se pueden desglosar en 5 secciones:

2.11.2.1. Controlar las personas:

El líder tiene que ser capaz de mantener el justo equilibrio entre “atar en corto” para evitar que el grupo se disperse y “soltar cuerda” para no delimitar la creatividad del equipo.

2.11.2.2. Estimular la comunicación:

El líder no sólo debe preocuparse por mantener una buena comunicación entre él y los miembros del equipo, sino que debe tratar, por todo los medios de potenciar la comunicación cruzada entre ellos.

2.11.2.3. Estimular la escucha activa:

La escucha activa requiere no sólo que se escuche atentamente lo que la otra persona está diciendo sino, además que se demuestre activamente lo que está haciendo.

2.11.2.4. Gestionar la Realimentación:

El líder es responsable de evitar, que las críticas se conviertan en situaciones potencialmente destructivas de la conveniencia del grupo.

2.11.2.5. Controlar las reacciones personales negativas:

El líder debe de intentar controlar las actitudes negativas, porque a pesar de cualquier esfuerzo que se realice este tipo de actitudes no podrán ser erradicadas.

2.12. Liderazgo

2.12.1 Definición

El liderazgo se puede definir como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.413). Los Líderes deben de vivir y cimentar valores, interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados

Los componentes del Liderazgo son poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilo del líder y desarrollo de un clima organizacional propicio (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.414).

Dado que existe mucha variedad de personas en un equipo de trabajo, no todos son influenciados bajo un mismo aspecto, algunos son movidos por incentivos económicos, satisfacciones personales, afinidad con el líder o afinidad con la meta final, por citar algunos aspectos. Se puede decir que las diferentes formas de poder influenciar a un colaborador, con el propósito de ubicarlos en la visión que se tiene para el logro de un objetivo en particular, a los demás, con la intención que el grupo de trabajo se vuelva un equipo de trabajo exitoso.

2.12.2. Teorías del Liderazgo

2.12.2.1. Teoría de Rasgos

Esta teoría lo que busca es identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. Los cuatro rasgos principales de un líder exitoso la **Inteligencia**, ya que tienen que poseer una inteligencia un tanto superior a la de los subordinados. También demuestran **madurez y amplitud de visión**; se inclinan por ser maduros en el aspecto emocional y mostrar una amplia gama de intereses. Además de las **necesidades de logros** esto porque están orientados a resultados; cuando alcanzan una meta inmediatamente busca otra. Y por último, la **honestidad**, su principal característica es que son íntegros, cuando establecen un conjunto de valores pero practican otro, los seguidores los califican rápidamente de no confiables.

Al profundizar un poco más en lo que respecta a la teoría de rasgos, nos damos cuenta que existen diversas explicaciones por las cuales la teoría de rasgos deja muchas incertidumbres. Por ejemplo, la falta de definición adecuada de los rasgos, los rasgos y los resultados rara vez van de la mano, y por último, puede existir alguien con otros rasgos y de igual forma puede alcanzar el éxito ejerciendo el liderazgo.

2.12.2.2 Enfoque Conductual

La teoría del comportamiento quiere reflejar que las conductas que posee una persona llegan a identificarlo como un posible o no. Esta teoría surgió dadas las dificultades que presentó la teoría de rasgos, e iniciaron con el análisis para conocer si el comportamiento de una persona que se consideraba líder influía para ser tomado en cuenta como tal.

Además que encontraron que en general, existía una relación negativa entre los estilos de liderazgo exclusivamente orientados a la tarea (iniciación de estructura) y la satisfacción laboral; y una correlación positiva entre los estilos orientados a las personas, a lo socio-emocional (consideración) y satisfacción laboral.

Esto concluye que un líder eficaz es el que se comporta con los demás de la misma manera que gustaría que se comporten con él, siendo así que sea una persona considerada, al tiempo que proporciona las estructuras necesarias para que se realicen las tareas.

2.12.2.3. Enfoque situacional o de contingencia de liderazgo

Se define los rasgos y el comportamiento que se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo" (Chiavenato, 2011, p.353).

La teoría se centra en los colaboradores y el tipo de liderazgo que se realice con ellos, dependiendo de la madurez y la afinidad que existe para con el líder, debido a que si no hay un trabajo en conjunto, por más que el líder trabaje no se lograrán las funciones con eficacia.

El modelo de liderazgo situacional menciona que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo a las demandas de la situación. También se puede buscar el líder adecuado para cada situación dependiendo de su personalidad como se menciona en la teoría de rasgos.

2.12.2.3.1. Enfoque de contingencia para el liderazgo de Fiedler

Fiedler destacó tres dimensiones donde la situación de liderazgo determina qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

Ilustración 17. Dimensiones según Liderazgo de Fiedler

Poder otorgado por el puesto:	Es el que le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.
Estructura de las tareas:	Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los miembros del grupo.
Relaciones líder-miembros:	Se considera como la más importante desde el punto de vista del líder. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Fuente: Creación Propia con datos obtenidos de Administración de Recursos Humanos 8ta Edición. Chiavenato (2011).

2.12.3. Liderazgo transaccional y transformacional

Los Líderes transaccionales son aquellos que identifican lo que sus subordinados necesitan hacer para alcanzar las metas, que ayuda a establecer funciones, asignar tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional y recompensar el desempeño. Su principal característica es el trabajo duro para operar de manera eficaz y eficiente la empresa (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.430).

Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores además tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.430).

2.12.4. Habilidades del líder

Las habilidades básicas que debe tener un líder son:

1. **Habilidad de carácter:** demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y sus valores, equilibrio, autonomía y responsabilidad.
2. **Habilidad para relacionarse:** se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, realimentación constructiva y solución de problemas.
3. **Habilidades para la mediación:** transforma conflictos en oportunidades mediante la honestidad y empatía, la confrontación fructífera, el valor para disentir, aprecio por la diversidad, inteligencia emocional, empatía, negociación basada en los intereses y resolución de conflictos.
4. **Habilidades cognitivas:** favorece la comprensión, imaginación, intuición, el buen juicio, la innovación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas paradójicos y la planeación estratégica revolucionaria.

5. Habilidades de decisión: es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión.
6. Habilidades para la acción: compromete a las personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, autocorrección, preocupación por calidad, compromiso, perseverancia y evaluación de resultados.

El líder es un visionario que logra percatarse de situaciones que otros no logran ver a simple vista. Como principal arma tiene la comunicación y la capacidad de expresar correctamente lo que se quiere obtener del potencial de las personas que confían en su juicio a beneficio de la institución. La habilidad de llegar a conocer las capacidades de las personas y poderles sacar el mayor de los provechos, para incrementar el rendimiento tanto del sujeto, como de la empresa, primordial en un líder, porque da ubicación correcta y necesaria a las partes para que funciones.

2.14.5. Tipos de Liderazgo

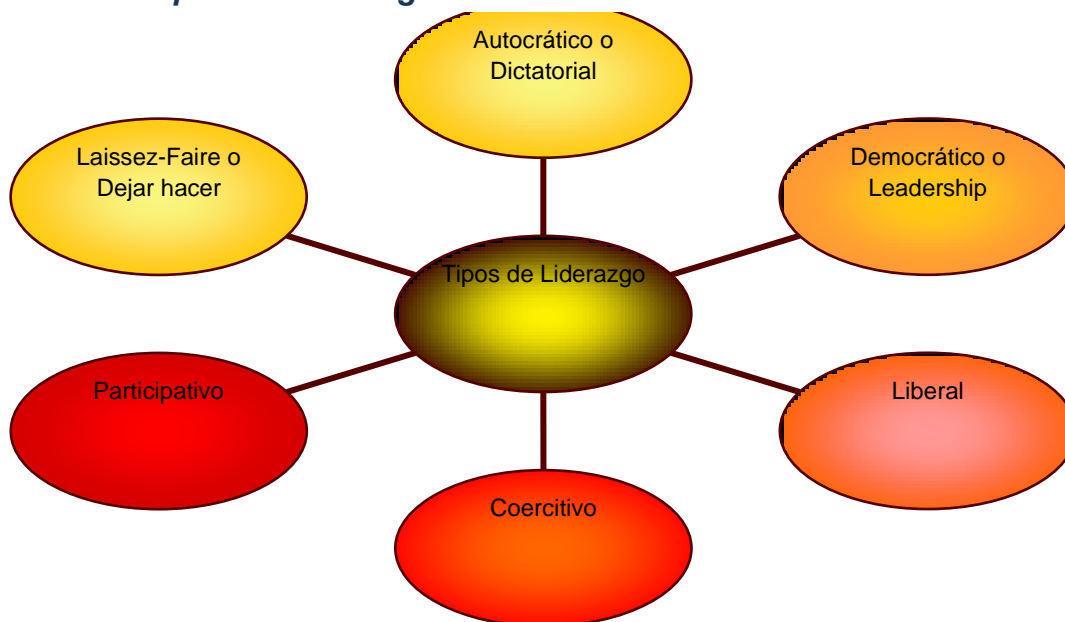
Existen varios tipos de liderazgo, en los cuales se categorizan los líderes dependiendo de sus características y personalidad, estos son:

1. Autocrático o Dictatorial: Consiste básicamente en dar órdenes e instrucciones a los miembros del grupo de manera coercitiva, sin dejar lugar a duda o cuestionamientos de quienes van a ejecutar la orden. Es el líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.
2. Laissez-Faire o Dejar hacer: El líder de cierto grupo social no da ninguna instrucción, y por tanto, los miembros a su cargo realizan las tareas de la manera en que pueden o entienden.
3. Democrático o Leadership: El líder y los miembros del grupo que dirige buscan un acuerdo mutuo cuando se procede a realizar la toma de decisiones que es

pueden afectar a ambos, se busca la colaboración de todos los participantes, resultando que el trato existente sea cordial. Este último liderazgo es el ideal, ya que los miembros del grupo logran trabajar de manera óptima debido al ambiente favorable que se crea.

4. Participativo: asigna las labores a los empleados, proporciona las directrices para el proceso de trabajo y toma una decisión con base en las conclusiones que obtienen los empleados a partir de la realización de la tarea.
5. Coercitivo: no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización.
6. Liberal: utiliza muy poco su poder y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones

Ilustración 18. Tipos de Liderazgo



Fuente: Creación Propia con datos obtenidos de *Administración de Recursos Humanos 8ta Edición*. Chiavenato (2011).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3. Definición del Enfoque y Métodos de Investigación Utilizados

El método de investigación como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general (Hernández Sampieri, 2010, p. 4).

3.1 Definición del Enfoque

Al comenzar con la investigación se debe de definir cuál es el enfoque que se le dará la investigación, según el método científico existen 3 enfoques los cuales son el cuantitativo, cualitativo y el mixto.

-) **Enfoque Cuantitativo:** Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri, 2010, p. 4).

Dicho enfoque posee un conjunto de 10 fases sobre cómo se debe de desarrollar el enfoque, a continuación se detallan cada una de ellas:

Ilustración 19. Fases enfoque Cuantitativo

• FASE 1	<i>Idea</i>
• FASE 2	<i>Planteamiento del Problema</i>
• FASE 3	<i>Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico</i>
• FASE 4	<i>Visualización del alcance del estudio</i>
• FASE 5	<i>Elaboración de Hipótesis y Definición de Variables</i>
• FASE 6	<i>Desarrollo del diseño de investigación</i>
• FASE 7	<i>Definición y selección de muestra</i>
• FASE 8	<i>Recolección de los datos</i>
• FASE 9	<i>Análisis de los Datos</i>
• FASE 10	<i>Elaboración del reporte de resultados</i>

Fuente: Creación propia. Tomado de Metodología de la Investigación. Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. 2010

-) **Enfoque Cualitativo:** Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, 2010, p. 7).

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas (Hernández Sampieri, 2010, p.8).

Al igual que en el método cuantitativo, este método también posee una serie de fases las cuales colaboran con el establecimiento del método, a continuación se detalla cada una de las fases:

Ilustración 20. Fases Enfoque Cualitativo

➤ FASE 1	<i>Idea</i>
➤ FASE 2	<i>Planteamiento del problema</i>
➤ FASE 3	<i>Inmersión inicial en el campo</i>
➤ FASE 4	<i>Concepción del diseño del estudio</i>
➤ FASE 5	<i>Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a esta</i>
➤ FASE 6	<i>Recolección de datos</i>
➤ FASE 7	<i>Análisis de datos</i>
➤ FASE 8	<i>Interpretación de resultados</i>
➤ FASE 9	<i>Elaboración del reporte de resultados</i>

Fuente: Creación propia. Tomado de Metodología de la Investigación. Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. 2010

-) **Enfoque Mixto:** representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias

producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, 2010, p.546).

3.2 Encuadre Paradigmático

El encuadre paradigmático significa ser capaz de concebir sin oposiciones la organización, la desorganización y el auto organización, e integrar las diferentes realidades, que conforman al ser humano de manera simultánea (César A Bernal, 2011, p.51).

En este capítulo se describirá la metodología a utilizar en la investigación, se muestra el tipo, las técnicas, los procedimientos y las fuentes de información para la investigación y así poder brindar una posible solución al problema, así como una propuesta.

3.3 Enfoque Cualitativo

3.3.1 Enfoque Cualitativo

El método cualitativo o método no tradicional: se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2011, p. 61).

Para esta investigación se definió un enfoque cualitativo, porque se considera que al tomar en cuenta los criterios de los funcionarios de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos que serán parte de la muestra para así poder determinar el problema y crear una propuesta apta para la investigación. Como primer paso se debe de analizar los resultados emitidos por la muestra, y así se detectaran cuáles son las necesidades principales existentes. Posteriormente, con los resultados obtenidos se realizará la propuesta con los paso a seguir dependiendo de las necesidades que ayuden a mejorar el clima laboral del departamento.

Este método se caracteriza por el uso de cuestionarios para la recolección de los datos. Además que al no existir comparaciones con investigaciones anteriores se confirma su carácter cualitativo.

3.4 Tipo de Investigación (Experimental)

Existen una gran cantidad de tipos de investigación entre las cuales se puede mencionar exploratoria que se menciona como *“cuando el objetivo que se quiere es examinar o conocer un tema que no ha sido estudiado o poco estudiado”* (Bernal, 2011, p.124), también se encuentra la investigación de tipo descriptiva donde se menciona que *“los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”* (Bernal, 2011, p.126) y también podemos mencionar la experimental, que se utilizará como base para esta investigación.

Mediante el análisis de diversas razones se decidió escoger la investigación experimental, La investigación experimental, que se caracteriza porque en ella el investigador actúa conscientemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar sus hipótesis. Es el método por excelencia de la investigación científica; por tanto, para muchos expertos en el tema, la investigación experimental es la verdadera investigación (Bernal, 2011, p.123).

Anteriormente, en el departamento de Salud Ocupacional de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, se intentó realizar un análisis de cómo era el clima laboral dentro del departamento en el cual no vamos a centrar para crear nuestra investigación. Sin embargo, dicha investigación no continuó su proceso y quedó como un tema pendiente de tratar a futuro.

Al ser un tema de carácter no cuantificable, sino más bien medible mediante diferentes variables, se decide escoger el método para analizar diferentes comportamientos de los funcionarios, al analizar dichos comportamientos se establecerán parámetros para conocer la influencia del mismo dentro del departamento y dar a conocer necesidades y carencias con el fin de trabajarlas para una mejora que vaya de la mano con el crecimiento de los funcionarios y del personal en general.

3.5 Sujetos-Población -Fuentes de Información

3.5.1. Sujetos

Personal del Departamento de Servicios de Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

3.5.2. Fuentes de Información

Las principales fuentes de información en este tipo de investigación son: documentos escritos, documentos fílmicos y documentos grabados.

3.5.3 Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o es del lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc. (Bernal, 2011, p.191).

Las fuentes de información primarias en esta investigación se refieren a los colaboradores del Departamento de Servicios del Personal a los cuales se les aplicó el cuestionario.

3.5.4 Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

En investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado (Bernal, 2011, p.192).

En investigación, cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso del desarrollo del estudio, mas valido y confiable será el conocimiento generado (Bernal, 2011, p.192).

En esta tesis se utilizará la información obtenida de diversos libros, tesis y páginas web. Principalmente, se obtendrá información de diversos libros los cuales están mencionados en la bibliografía.

3.5.5. Población

“Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Bernal, 2011, p.154). La población está conformada por los 28 funcionarios del Departamento de Servicios de Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Ilustración 21. Población

GENERO	TOTAL
Hombres	10
Mujeres	18

Fuente: Creación Propia. Tomado del departamento de servicios del personal. M.O.P.T.

3.5.6. Muestra

Es un sub-conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Bernal, 2011, p.154).

Sin embargo para este análisis no se aplicara muestra ya que se trabaja con el total de los funcionarios del Departamento de Servicios del Personal.

3.5.7. Técnicas e Instrumentos para Recolectar Información

3.5.7.1 Cuestionario

Tal vez sea el instrumento más utilizado para la recolección de datos. Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Sampieri, 2010, p.217).

Se realizarán diversas preguntas para entender el funcionamiento del clima organizacional, mediante diversas preguntas con respuesta única, ya sea SÍ/NO/N/A.

3.5.7.2. Observación

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo (Bernal, 2006, p.194).

3.6. Cuadro De Variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
<p>Establecer el tipo de comunicación que se presenta en el Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas Y Transportes, desde el punto de ascendente, descendente, oral y escrita.</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Ascendente, descendente, Oral, Escrita</p>	<p>La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (Chiavenato, 2011p.50).</p>	<p>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.</p>	<p>Cuestionario aplicado de la pregunta 5 a la 12.</p>
<p>-Analizar la motivación de los colaboradores del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas Y Transportes, tomando en</p>	<p>Motivación</p>	<p>Teoría ERC de Alderfer, Teoría de los dos factores de Herzberg y Teoría de McClelland</p>	<p>La motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un</p>	<p>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</p>	<p>Cuestionario aplicado de la pregunta 13 a la 19.</p>

<p>cuenta la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de McClelland.</p>			<p>comportamiento específico. (Chiavenato, 2011p.48).</p>	<p>frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	
<p>-Determinar las relaciones interpersonales y las condiciones laborales que se presentan en el Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas Y Transportes.</p>	<p>Relaciones Interpersonales</p>	<p>Controlar las personas, Estimular la comunicación, Estimular la escucha activa, Gestionar la Realimentación, Controlar las reacciones personales negativas.</p>	<p>Las relaciones interpersonales son las que se dan en el trabajo, entre los trabajadores y que están vinculados entre sí por el trabajo dependiente. Además se basan en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.).</p>	<p>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.</p>	<p>Cuestionario aplicado de la pregunta 20 a la 28</p>

<p>·Determinar los estilos de liderazgo que presentan las jefaturas del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas Y Transportes, tomando en cuenta el autocrático, democrático, participativo, laissez-faire, coercitivo y liberal</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Autocrático, Democrático, Participativo, Laissez-faire, Coercitivo y Liberal</p>	<p>El liderazgo se puede definir como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (Koontz, Wehrich, Cannice, 2012, p.413).</p>	<p>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.</p>	<p>Cuestionario aplicado de la pregunta 29 al 39.</p>
---	------------------	---	--	--	---

IV CAPÍTULO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a los funcionarios de Departamento de Servicios de Personal. La información fue tabulada mediante tablas y graficada mediante gráficos circulares, dependiendo de lo que se desea explicar.

4.1. ANÁLISIS DE DATOS

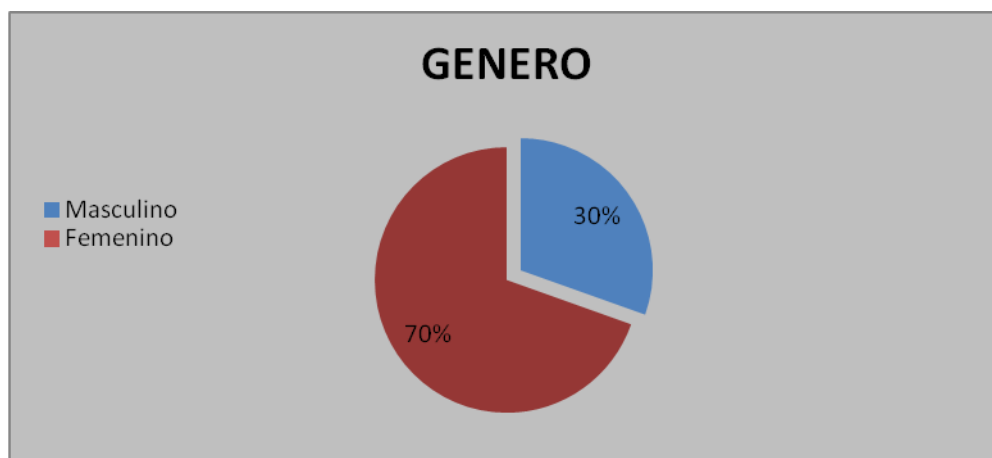
Cuestionario aplicado al personal del Departamento de Servicios de Personal, de la Dirección de Gestión Institucional.

Cuadro 1. Género

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Masculino	7	30%
Femenino	16	70% ¹

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 1. Género



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

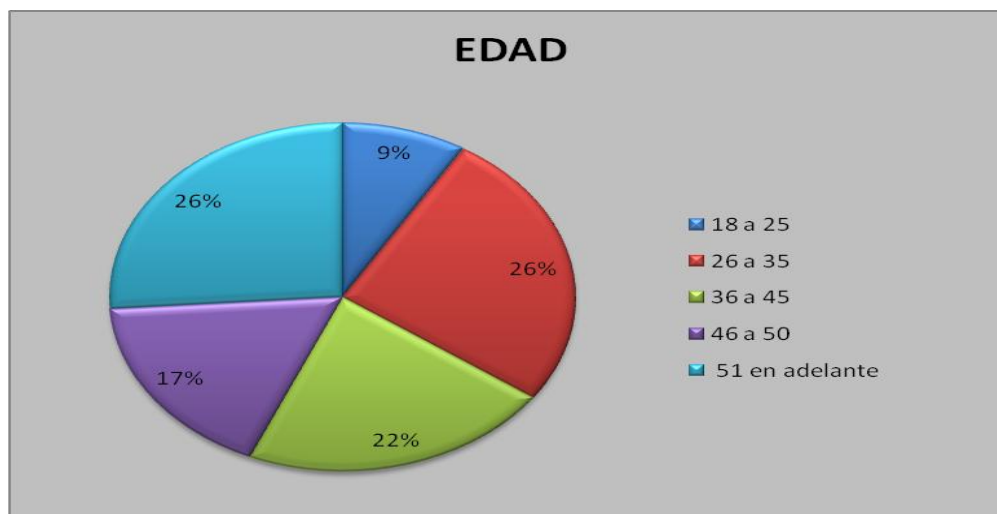
Dentro del cuestionario aplicado el 70% representa al género femenino, y un 28% corresponde al género masculino del total de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal.

Cuadro 2. Edad

Rango	Frecuencia	Porcentajes
18 a 25	2	9%
26 a 35	6	26%
36 a 45	5	22%
46 a 50	4	17%
51 en adelante	6	26%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 2. Edad



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Con base en lo que respecta a las edades, podemos comentar que existe una igualdad entre dos grupos de personas, los que pertenecen al rango de edad de entre 26 a 35 años y los mayores de 51 años, que representan un 26%, es decir, 6 personas por rango. Caso contrario a los de 18 a 25 años que representan el porcentaje más bajo al ser solamente 2 funcionarios, lo que es equivalente a un 9%. Luego hay un 17% que

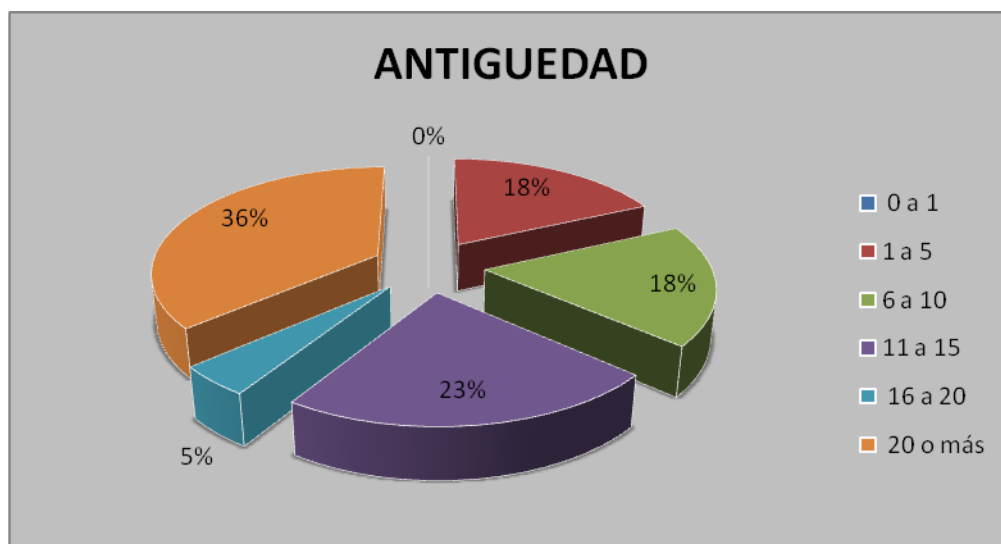
equivale a 4 funcionarios con edades entre los 46 a50 años y por último solamente un 22% de los funcionarios del departamento poseen un rango de edad entre los 36 y 45 años.

Cuadro 3. Antigüedad

Rango	Frecuencia	Porcentajes
0 a 1 año	0	0%
1 a 5 años	4	18%
6 a 10 años	4	18%
11 a 15 años	5	23%
16 a 20 años	1	5%
20 o más años	8	36%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 3. Antigüedad



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Según el desglose de la tabla podemos decir, que 4 funcionarios con menos de 5 años de laborar para el MOPT representan un 18%, al igual que otras 4 personas con un rango de 6 a 10 años que representan otro 18%, posteriormente, 5 funcionarios poseen más de 11 años pero menos de 15 años laborando para el mismo Ministerio, lo que

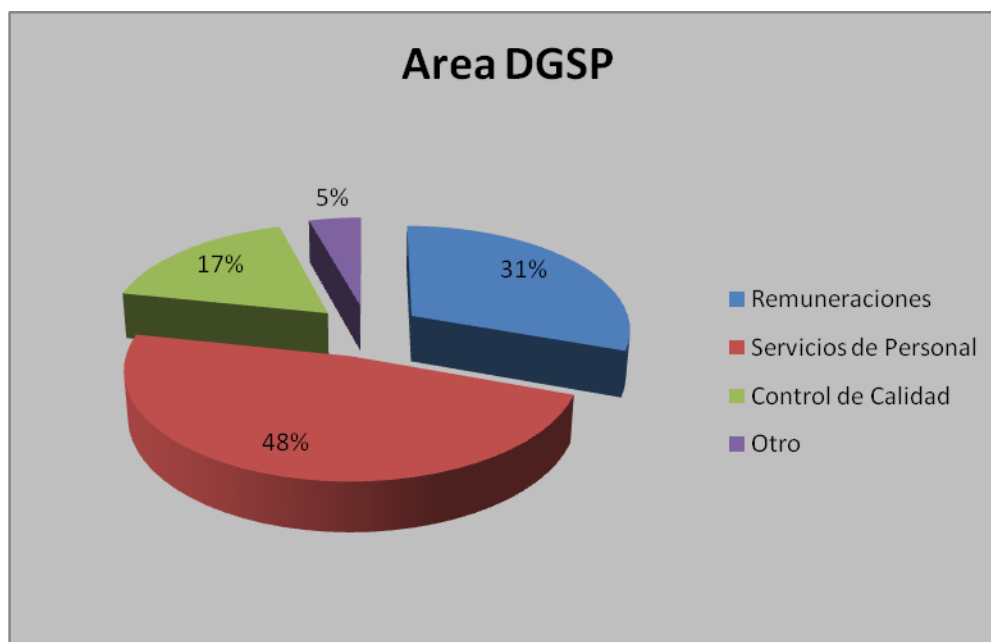
representa un 23% del total. Luego viene una persona dentro del rango de 16 a 20 años que representa el porcentaje más bajo, un equivalente a 5%. Y por último, se asoma el mayor grupo de personas con un total de 8 para un 36% del total. Lo que refleja la diversidad en lo que respecta a antigüedad.

Cuadro 4. Área Departamento de Servicios del Personal

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Remuneraciones	7	30%
Servicios de Personal	11	48%
Control de Calidad	4	17%
Otros	1	5%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 4. Área Departamento de Servicios del Personal



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

En lo que respecta a la división del departamento dependiendo de las áreas de trabajo, específicamente el área de servicios del personal representa un 48% de los encuestados, es decir, 11 personas pertenecen a esta área. Le sigue el área de

remuneraciones con un total de 7 empleados que representan un total de 31% de los funcionarios. Luego está el área de control de calidad con 4 funcionarias que son el 17% de los encuestados, y por último la secretaria del jefe coordinador, que representa el 5% final.

II. VARIABLE 1: LA COMUNICACIÓN

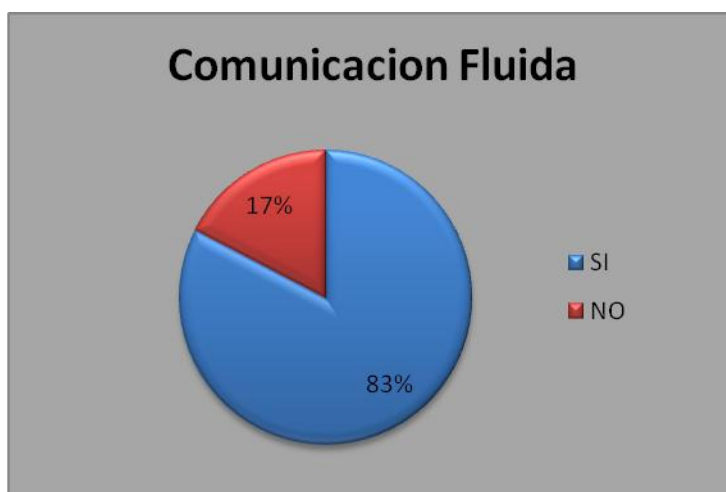
INDICADOR 1. Comunicación ascendente

Cuadro 5. Comunicación ascendente

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	19	83%
NO	4	17%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 5. Comunicación ascendente



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

El porcentaje mayor de encuestados responde que mantiene una comunicación constante, es decir, un 83% responde que sí mientras que el 17% responde que no tiene una comunicación clara con la jefatura.

Entre las principales las explicaciones que se dieron a esta pregunta fue:

- Las funciones que se realizan necesitan comunicación con el jefe.
- Coordinación de soluciones.
- Comentar con jefatura casos específicos
- Llegar a acuerdos.

Cuadro 6. Sentimientos hacia el puesto

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	17	74%
NO	6	26%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 6. Sentimientos hacia el puesto



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

El 74% de los funcionarios del Departamento manifiestan que expresan sus sentimientos sobre su puesto, sobre los compañeros y el lugar de trabajo al superior inmediato mientras que el 26% faltante no encuentra el momento correcto para expresar lo que piensa.

INDICADOR 2. Comunicación descendente

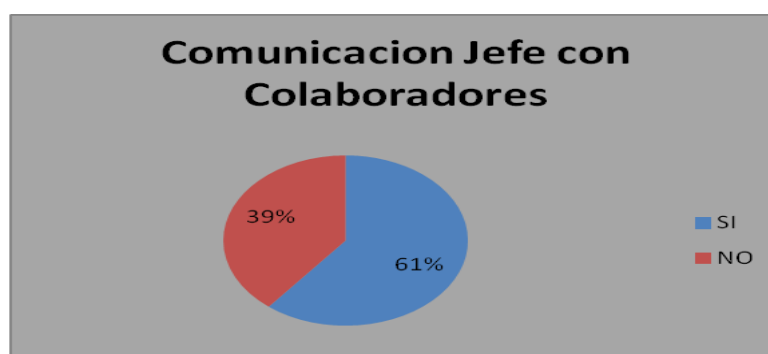
Cuadro 7. Comunicación Jefe con Colaboradores

Rango	Frecuencia	Porcentajes
-------	------------	-------------

SÍ	14	61%
NO	9	39%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 7. Comunicación Jefe con Colaboradores



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

En esta pregunta se intenta descifrar si existe la comunicación que proviene del jefe hacia los funcionarios, es decir, si los jefes logra establecer canales de comunicación efectivos entre su personal y ellos. Esto debido a que un 39% de los funcionarios considera que no existe dicha comunicación, mientras que el 61% restante considera que sí existe esta comunicación y la cataloga de buena.

Cuadro 8. Realimentación

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	13	57%
NO	10	47%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 8. Realimentación

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Con base en la pregunta planteada, el 43% de los funcionarios considera que no existe una realimentación positiva por parte de la jefatura, a diferencia del 57% restante que considera que sí existe esta realimentación que a corto y largo plazo puede generar un vínculo de confianza y mejora continua entre los que integran el departamento.

También se menciona que en muchos casos:

- Cuando es el periodo de Evaluación del Desempeño.
- Cuando se asignan nuevas funciones.
- No muestra interés por aprender las funciones que se desempeñan.
- Para estar al tanto de lo que sucede.

INDICADOR 3. Comunicación oral

Cuadro 9. Comunicación Oral

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Para dar órdenes e instrucciones de trabajo.	14	41%
Para dar a conocer noticias de la empresa.	5	15%
Para efectuar consultas sobre algún proceso en específico.	11	32%
Para realizar entrevistas y llamadas telefónicas.	3	9%
Otro	1	3%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 9. Comunicación Oral

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

En el gráfico anterior se demuestra que el personal considera que existe comunicación oral cuando se dan órdenes e instrucciones de trabajo para un total de un 41%, posteriormente, un 32% considera que se da este tipo de comunicación para efectuar consultas sobre algún proceso en específico, el 15% de la población cree que se utiliza para dar a conocer noticias, además que con un 9% para realizar entrevistas o llamadas telefónicas y un 3% describe otras características.

Cuadro 10. Calificación Comunicación Oral

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Buena	3	14%
Buena	10	45%
Regular	5	23%
Mala	1	4%
No Responde	3	14%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 10. Calificación Comunicación Oral



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

La comunicación oral dentro del departamento se puede definir de la siguiente forma: 0% considera que es Excelente, un 14% que Muy Buena, el 45% considera que es Buena, lo que implican mejores experiencias con base en este tema. Luego un 63% considera que es muy mala, un 4% habla de pésimo por falta comunicación, que y por último, un 14% no respondió a las preguntas realizadas.

Entre los factores que se mencionan están:

- Sólo hablan cuando deben llamar la atención.
- Necesidad de reunirse con el fin de solucionar conflictos
- Se emiten muchos correos.
- Es considerado un departamento con jefaturas muy cerradas.

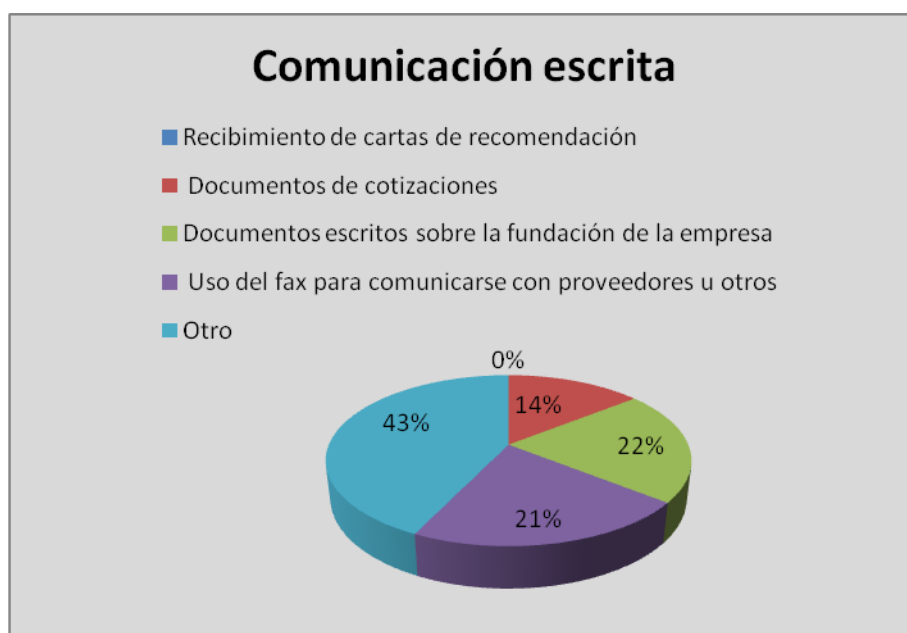
INDICADOR 4. Comunicación escrita

Cuadro 11. Comunicación escrita

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Recibimiento de cartas de recomendación.	0	0%
Documentos de cotizaciones	2	14%
Documentos escritos sobre la fundación de la empresa	3	21%
Uso del fax para comunicarse con proveedores u otros	3	21%
Otros	6	43%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 11. Comunicación escrita



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Mediante el análisis se determinó que un 43% de los encuestados cree que la comunicación escrita se utiliza mediante la redacción de informes, con el fin de aclarar las situaciones, solicitud de información entre dependencias y como mecanismo de pago.

Cuando se refiere a otros, se explica que son:

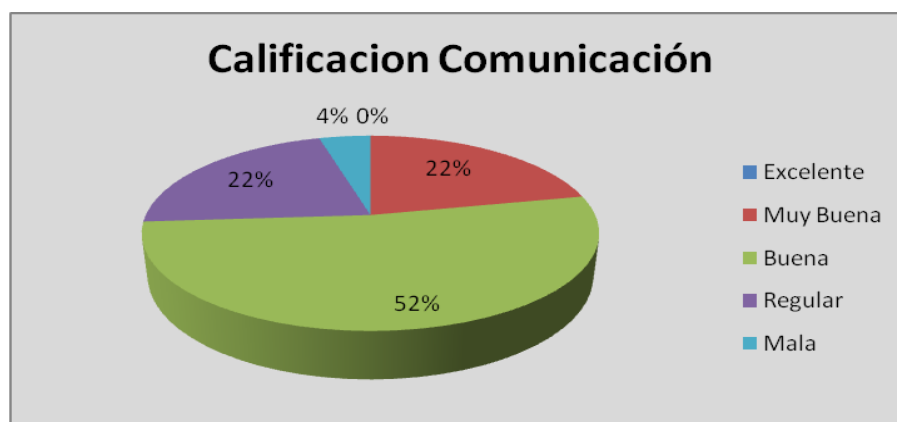
- Asignacion nuevas funciones.
- Solicitud mediante oficios recibidos o enviados

Cuadro 12. Calificación Comunicación

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	0	0%
MuyBuena	5	22%
Buena	12	52%
Regular	4	22%
Mala	1	4%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 12. Calificación Comunicación



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

El personal califica de Buena la comunicación existente en general dentro del Departamento, se llega a esta conclusión con un 52% de los funcionarios consultados, por otro lado, un 22% del personal considera que es Buena, posteriormente, el otro 22% califica de Regular la comunicación y por último, un 4% del personal la califica de Mala.

VARIABLE 2: MOTIVACIÓN

Cuadro 13. Motivación

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	8	35%
NO	15	65%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 13. Motivación



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Un 65% de los funcionarios considera que no existe motivación alguna por parte de la jefatura hacia ellos, luego se demuestra que un 35% de los funcionarios sí cree que existe alguna motivación que los incentive a mejorar dentro del trabajo.

Entre los aspectos que se mencionan del por qué existe un grado de motivación o no, se encuentran:

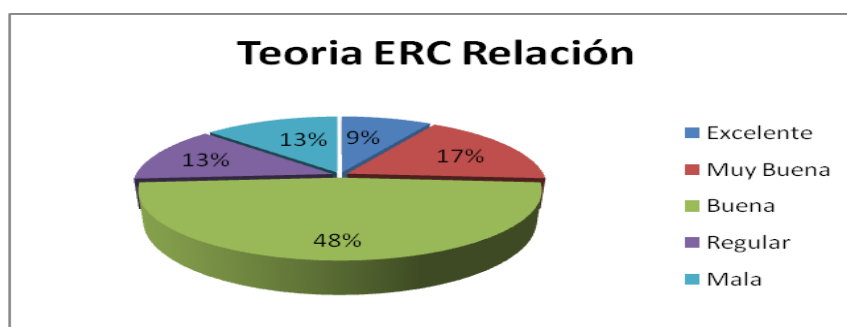
- Hay cambios frecuentes con poca inducción.
- No hay apoyo de la jefatura hacia las funciones que se realizan.
- No hay una motivación efectiva.
- Existe mucho recargo de funciones.

INDICADOR 1. La teoría de ERC de Alderfer

Cuadro 14. Teoría ERC Relación

Razón	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	2	9%
Muy Buena	4	17%
Buena	11	48%
Regular	3	13%
Mala	3	13%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 14. Teoría ERC Relación

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Este punto es de suma importancia ya que se demuestra que las relaciones interpersonales de los funcionarios tiene características muy positivas. Por ejemplo, el 9% de los encuestados cree que las relaciones personales poseen características de excelentes, un 17% cree que son muy buenas, luego un 48% de las personas encuestadas considera que las relaciones son buenas. Posteriormente, y no de una forma positiva viene un 13% de los encuestados que consideran que las relaciones interpersonales son regulares y un 13% que son malas.

Entre los factores mencionados están:

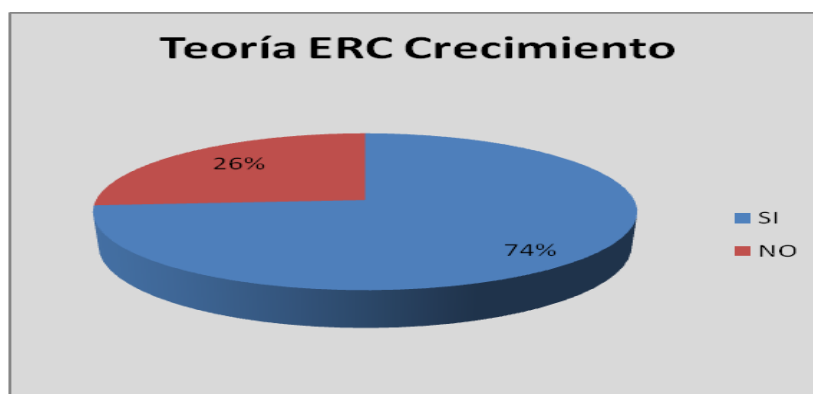
- No existe compañerismo, ni lealtad.
- Competencia desleal.
- Falta de comunicación
- Cada uno en lo suyo sin meterse en las funciones de los demás.

Cuadro 15. Teoría ERC Crecimiento

Razon	Frecuencia	Porcentajes
SI	17	74%
NO	6	26%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 15. Teoría ERC Crecimiento



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

A la hora de medir el segundo factor de esta teoría, el cual abarca la satisfacción para alcanzar un crecimiento óptimo, se menciona que el 74% de los funcionarios encuestados SÍ cree tener oportunidades de crecimiento con base en las funciones que le han asignado. Por otro lado, un 26% considera no tener satisfacción en las funciones asignadas, por lo que afecta la teoría de ERC.

Se mencionan diversas circunstancias por las que no hay autorrealización:

- No hay eficiencia, ni eficacia.
- No se cumple con los objetivos del departamento.
- Satisfacción laboral propia.

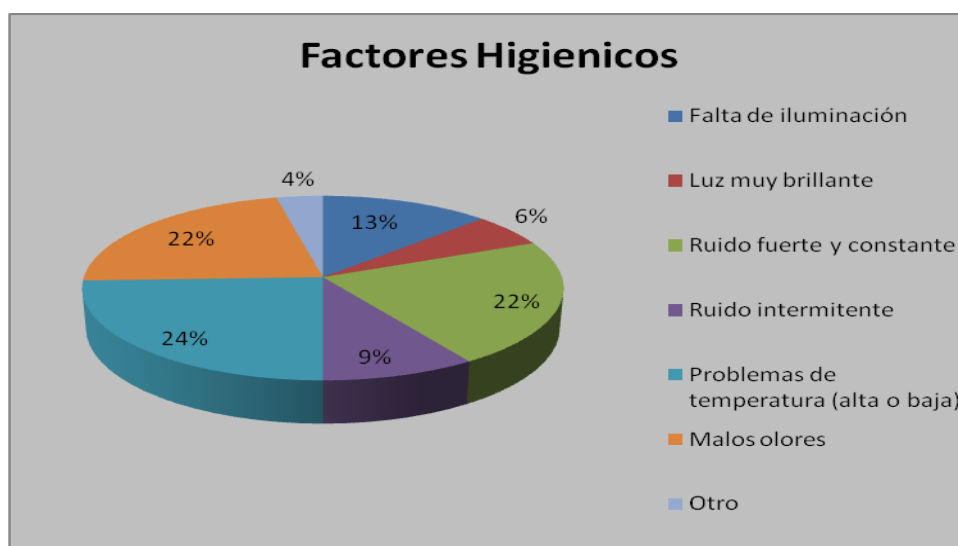
INDICADOR 2. La teoría de los dos factores de Herzberg

Cuadro 16. Factores Higiénicos

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Falta de Iluminación	11	13%
Luz muy brillante	5	6%
Ruido fuerte y constante	19	22%
Ruido Intermitente	8	9%
Problemas de temperatura	21	24%
Malos Olores	19	22%
Otro	3	4%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 16. Factores Higiénicos



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Como se demuestra en el gráfico anterior, uno de los factores que más afectan a los funcionarios del departamento es la temperatura del lugar con un 24%, ya que al ser un lugar tan pequeño y convivir tantas personas sin la presencia de aire acondicionado, la temperatura aumenta bastante. Posteriormente, están como factores que influyen negativamente, el ruido fuerte y los malos olores, ambos con un 22% dentro del gráfico, le sigue la falta de iluminación con un 13%, también con un 9% el ruido intermitente y la

luz brillante con el 6%. Y por último, se encuentra la opción otros, que abarcan diferentes factores como lo son el espacio, la ergonomía, entre otros.

Existen otros factores higiénicos que pueden afectar el trabajo diario

- Ingreso de personas no autorizadas.
- Mala infraestructura, poco espacio.
- Plagas de insectos y roedores.
- Poca ventilación.
- Falta de limpieza

Cuadro 17. Factores Motivacionales

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	12	57%
NO	10	43%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 17. Factores Motivacionales



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Un 57% de los funcionarios consultados siente que sus logros dentro del departamento no son reconocidos por parte de la jefatura y un 43% de ellos considera que sí existe reconocimientos por los logros realizados.

INDICADOR 3. La teoría de McClelland

Cuadro 18. Necesidad de Logro

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	3	13%
NO	23	87%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 18. Necesidad de Logro



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

El 87% de los funcionarios entrevistados menciona que no recibe felicitaciones o reconocimientos por parte de la jefatura, mientras que el 13% considera que sí recibe reconocimientos para motivarse dentro de su función diaria.

Cuadro 19. Necesidad de Afiliación

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	22	87%
NO	1	13%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 19. Necesidad de Afiliación

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Los funcionarios a los cuales se les aplicó el cuestionario, consideran que pueden ayudar a sus compañeros en el momento en el que lo necesiten. Sin embargo, un funcionario el cual representa el 4% del total de encuestados, no le gusta ayudar a sus compañeros.

Entre los diversos factores de por qué desean ayudar a sus compañeros, se menciona que:

- Porque hay muchos procesos y el trabajo en equipo es necesario.
- Ayuda al funcionario a sentirse más útil.
- La colaboración es una buena práctica.
- Modificar conductas y mejorar procedimientos.
- Por convertirse en un equipo de trabajo.

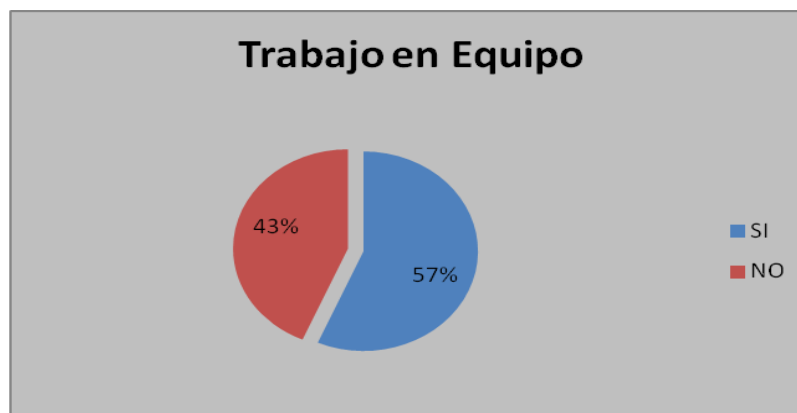
III. VARIABLE 3: RELACIONES INTERPERSONALES

INDICADOR 1. Trabajo en Equipo

Cuadro 20. Trabajo en equipo

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	13	57%
NO	10	43%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 20. Trabajo en equipo

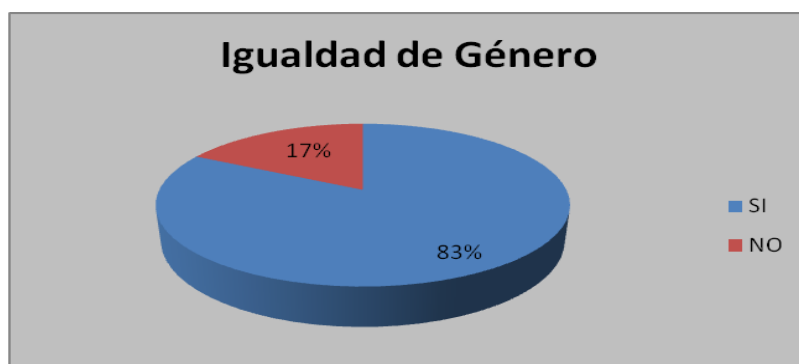
Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Según el gráfico antes presentado, un 57% de los funcionarios consideran que el trabajo en equipo genera resultados y se han demostrado dentro del departamento mientras que un 43% considera que el trabajo en equipo no genera resultados.

Cuadro 21. Igualdad de género

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SI	19	83%
NO	4	17%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 21. Igualdad de género

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

El 83% de los funcionarios encuestados considera que sí hay igualdad de género dentro del Departamento y un 17% considera que no existe igualdad de género por diversas razones.

Cuadro 22. Trabajo en equipo

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	15	65%
NO	8	35%

Gráfico 22. Trabajo en equipo



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Cuando se consultó si el trabajo en equipo facilitaba la jornada laboral, un 35% respondió que no se facilitó el trabajo, sin embargo, un 65% respondió que sí fue de mucha ayuda el trabajo en equipo.

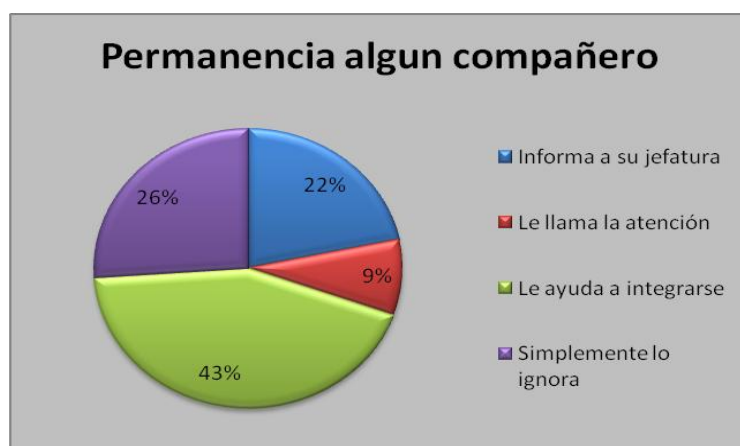
Algunos mencionaron que cuando trabajaban en equipo se les facilitaba el trabajo, porque:

- Comparten conocimientos entre todos.
- Las funciones y cargas de trabajo se facilitan.
- Mejores rendimientos.
- El resultado es más positivo.
- Se convierte en un esfuerzo conjunto.

Cuadro 23. Integración de los compañeros

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Informa a su jefatura	5	22%
Le llama la atención	2	9%
Le ayuda a integrarse	10	46%
Simplemente lo ignora	6	6%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 23. Integración entre compañeros

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Cuando algún compañero no desea integrarse al grupo de trabajo el 43% de los funcionarios del departamento le ayudan a integrarse, luego el 26% lo ignora simplemente, un 22% le informa a su jefatura para que solucione el problema y solamente un 9% toma la decisión de llamarle la atención.

INDICADOR 2. Colaboración

Cuadro 24. Colaboración entre colaboradores

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	15	65%
NO	8	35%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 24. Colaboración entre Departamentos



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Debido a la cantidad de procesos existentes dentro del departamento, existen varios que mantienen relación. Es por esto que un 65% de los funcionarios encuestados cree que sí hay relación entre las áreas del departamento mientras que un 35% no lo considera de esa forma.

Cuando se consultó si hay colaboración entre áreas, mencionaron que:

- Existe mucha desunión.
- Casi no hay ayuda.
- Existe mucha división entre las áreas.

Cuadro 25. Colaboración entre compañeros

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	22	96%
NO	1	4%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 25. Colaboración entre compañeros

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

La ayuda que brindan los compañeros entre áreas genera grandes réditos a la hora de cumplir objetivos. Un 96% de los funcionarios considera que la colaboración entre los compañeros es de gran ayuda mientras que un 4% considera que no es de gran ayuda para el funcionamiento de la empresa.

Qué considera acerca del por qué es de gran ayuda la colaboración entre compañeros:

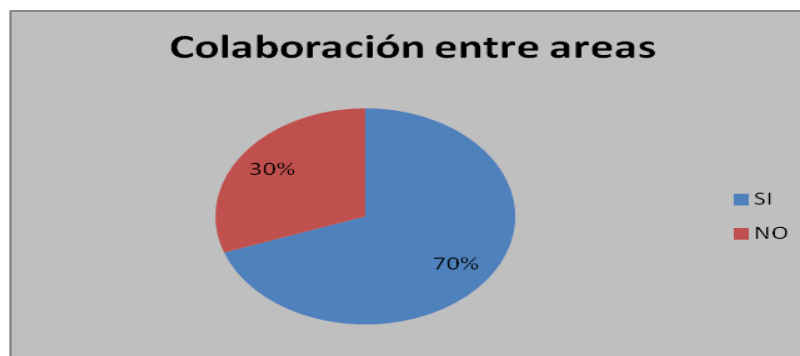
- Cada quien se enfoca en su trabajo.
- Sería muy útil si se buscara el mismo objetivo.
- Facilita el trabajo.

Cuadro 26. Colaboración entre áreas.

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	16	70%
NO	7	30%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 26. Colaboración entre áreas



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Un 70% de los encuestados confesó que sí colabora con las diferentes áreas del Departamento, mientras que un 30% no colabora con otras áreas que no sea la de él mismo.

Cuando se solicitó explicar el por qué no colabora con las diferentes áreas, expresaron que:

- Ya se perdió el interés por ayudar.
- Colabora solamente si se solicita ayuda.
- Las funciones no se los permite.

INDICADOR 3. Soluciones de conflictos

Cuadro 27. Búsqueda de Soluciones

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	3	13%
NO	20	87%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 27. Búsqueda de Soluciones



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Los funcionarios encuestados creen que no existe lealtad, ni mucho menos confidencialidad, así lo demostraron con un 87% final del estudio realizado, y un 13% considera que sí existen estas características.

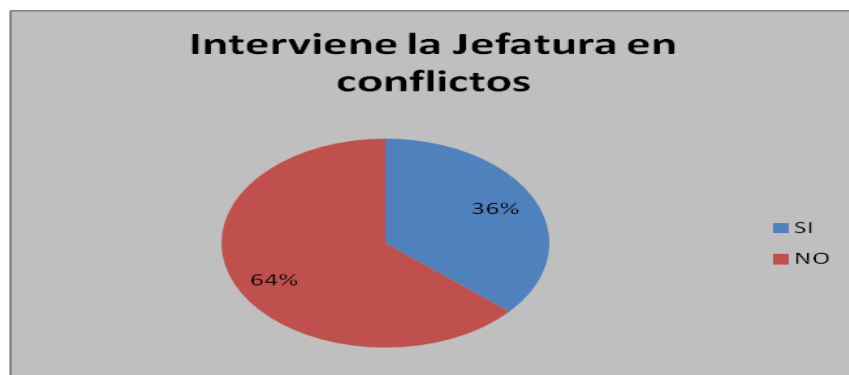
Cuando se consulta sobre la confidencialidad entre los colaboradores, se menciona que:

- Las coordinadoras de área son parte de los rumores entre compañeros.
- No existe profesionalismo, ni secreto profesional.
- Sólo están interesados en la producción.

Cuadro 28. Interviene la jefatura en los conflictos

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	8	36%
NO	14	64%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 28. Interviene la jefatura

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

La jefatura debe de actuar de un manera política y sabia. Un 64% de los funcionarios considera que no interviene en la solución de conflictos mientras que un 36% considera que sí interviene de manera positiva en la solución de los conflictos.

Entre las diversas variables está:

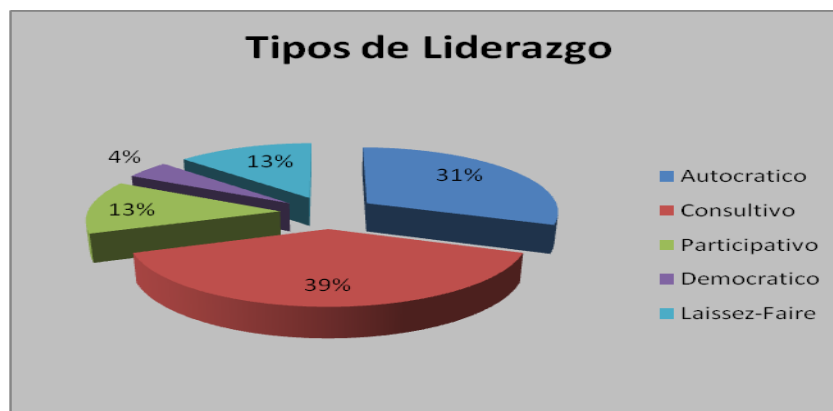
- Se requiere mucho tiempo para solucionar un conflicto.
- Existe un deseo por buscar soluciones al servidor, que salga satisfecho del departamento.

IV. VARIABLE 4: LIDERAZGO

Cuadro 29. Tipos de Liderazgo

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Autocrático	7	31%
Consultivo	9	39%
Participativo	3	13%
Democrático	1	4%
Laissez-Faire	3	13%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 29. Tipos de Liderazgo

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Según el estudio realizado se descifra que un 39% del personal considera que existe un liderazgo de carácter consultivo, otro 31% considera que la jefatura posee un Liderazgo Autocrático además que un 13% de los funcionarios creen que existe un liderazgo participativo y otro 13% considera que existe un liderazgo de carácter Laissez-Faire y por último, un 4% del personal considera que existe un carácter de tipo democrático.

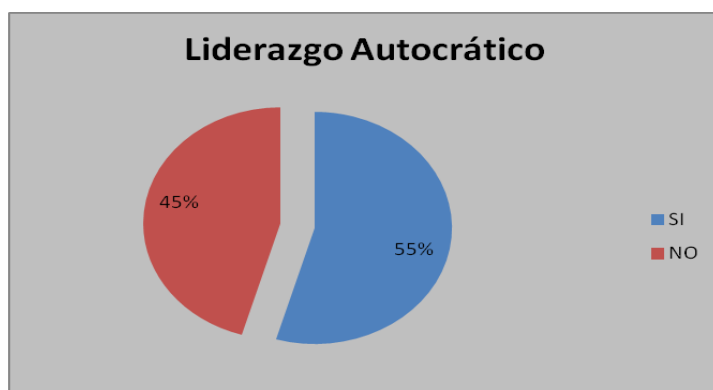
INDICADOR 1. Liderazgo Autocrático

Cuadro 30. Liderazgo Autocrático

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	12	45%
NO	10	55%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 30. Liderazgo Autocrático



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Según se menciona en el cuestionario, un 45% de los encuestados dice que la jefatura toma decisiones sin tomar en cuenta la opinión de sus funcionarios, mientras que un 55% dice que sí consultan con sus colaboradores para tomar una decisión.

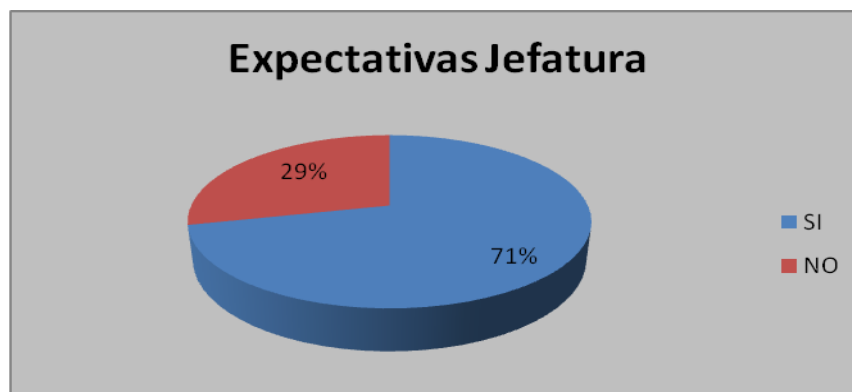
Entre las explicaciones del por qué se fijan instrucciones sin tomar en cuenta el porqué, se dice que:

- Se considera autosuficiente.
- Establece cada proceso y se ajusta para ser cumplido.

Cuadro 31. Expectativas Jefatura

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	15	29%
NO	6	71%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Gráfico 31. Expectativas Jefatura

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio 2017

Cuando el jefe da órdenes, siempre espera que las mismas sean cumplidas. Sin embargo, un 71% de los entrevistados considera que sí se cumplen con lo establecido según dicta la jefatura y un 29% considera que no cumplen siempre con lo que solicita el jefe.

El jefe espera que todos le obedezcan, porque:

- No lidera, sólo da órdenes.
- No necesita intervenir si todos realizan sus funciones.
- Tdos deben tener los mismos objetivos.

Cuadro 32. Análisis de Temas

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	9	41%
NO	13	59%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Gráfico 32. Análisis de temas

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Según se descifra del análisis efectuado en el cuestionario, un 59% de las personas considera que no se realiza un análisis de temas entre la jefatura y el encargado de realizar el trámite, mientras que el 41% sí considera que la jefatura realiza un análisis de los casos junto al personal del departamento.

La jefatura escucha los temas a tratar cuando:

- Escucha quejas y chismes.
- No resuelve problemas.

Cuadro 33. Liderazgo Consultivo

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	11	49%
NO	12	51%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Gráfico 33. Liderazgo Consultivo

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

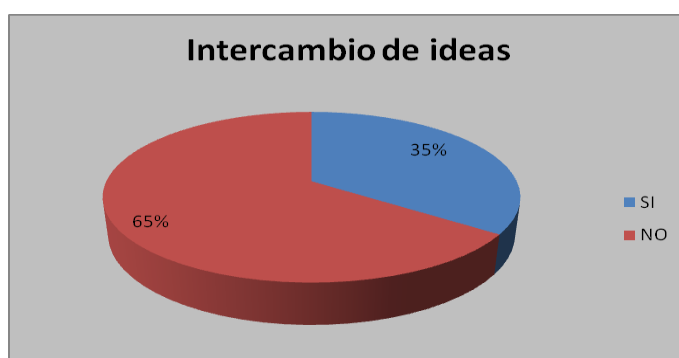
En este segmento se puede entender que la jefatura trabaja de una forma distinta para cada uno de los funcionarios. Esto debido a que los funcionarios consultados se segregan en dos partes, ya que un 48% considera que la jefatura escucha las opiniones y luego toma decisiones, mientras que un 52% cree que las opiniones no son consideradas en la toma de decisiones.

Cuadro 34. Intercambio de Ideas

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	8	35%
NO	15	65%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Gráfico 34. Intercambio de Ideas



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

En la encuesta se consulta si el jefe inmediato fomenta el intercambio de ideas mediante diversas formas preestablecidas. A lo cual un 65% respondió con un no mientras que el 35% considera que sí se fomenta el intercambio de ideas entre el personal.

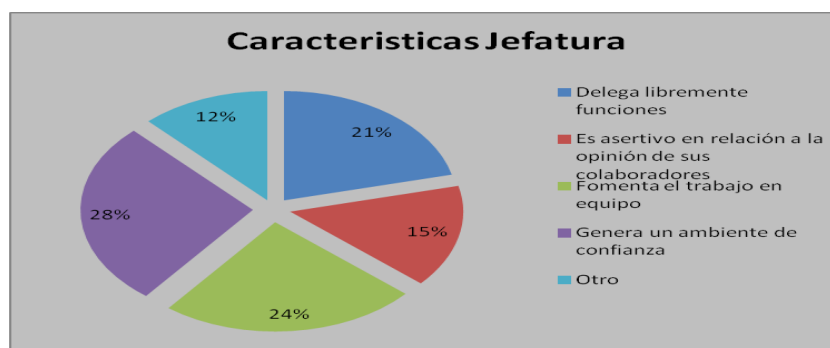
Entre las explicaciones de que sí se fomenta el intercambio de ideas se menciona que:

- Existen intercambios a la hora de establecer directrices.
- Es muy restrictivo con la forma de trabajo.
- Mantiene una línea de pensamiento antigua.

Cuadro 35. Características de la Jefatura

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Delega libremente funciones	7	21%
Es asertivo en relación a la opinión de sus colaboradores	5	15%
Fomenta el trabajo en equipo	8	24%
Genera un ambiente de confianza	9	27%
Otro	4	12%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Gráfico 35. Características de la Jefatura

Mediante este cuestionario se puede descifrar diversas características del jefe inmediato, según opinan sus colaboradores:

- Un 21% considera que el jefe delega libremente las funciones a los demás compañeros.
- El 15% considera que el jefe es asertivo en relación con la opinión que le externan los colaboradores.
- Un 24% siente que la jefatura sí fomenta el trabajo en equipo.
- El 28% siente que la jefatura sí genera un ambiente de confianza dentro del departamento.
- Y por último, existe un 12% que menciona el rubro de OTROS, entre algunas opciones está problemas personales con el superior, “No Jode”, no establece persecuciones, etc.

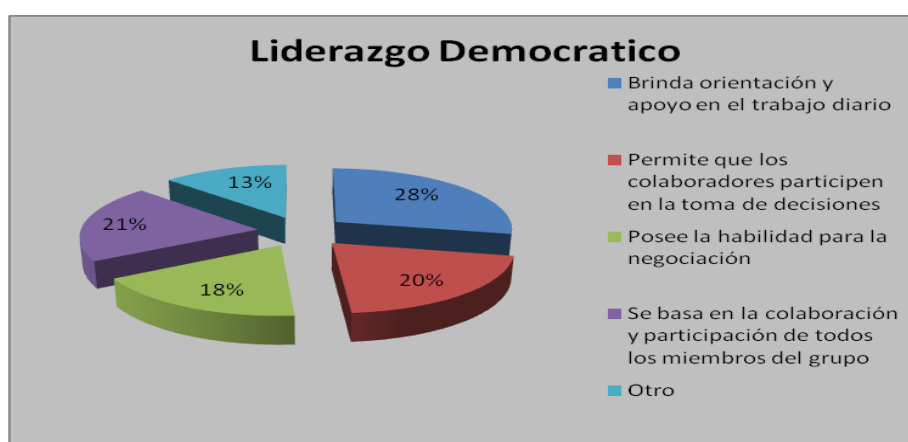
INDICADOR 4. Liderazgo Democrático

Cuadro 36. Liderazgo Democrático

Rango	Frecuencia	Porcentajes
Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario	11	28%
Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones	8	21%
Posee la habilidad para la negociación	7	18%
Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo	8	21%
Otro	5	13

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Gráfico 36. Liderazgo Democrático



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Según las respuestas presentadas en el cuestionario realizado a los funcionarios del departamento, se obtiene la siguiente información:

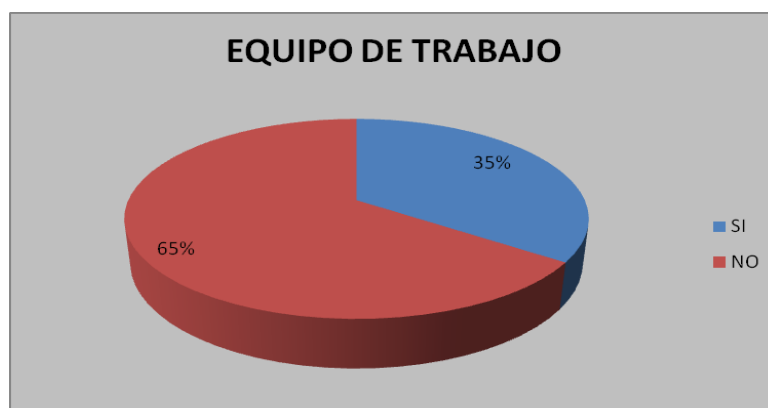
- El 28% considera que se brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.
- Un 20% dice que la jefatura permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.
- El 18% posee cree que la jefatura sí posee la habilidad para la negociación.
- El 21% considera que su base principales la colaboración y la participación de todos los miembros del grupo.
- Y por último, se menciona que un 13% considera otros puntos de importancia.

Cuadro 37. Equipo de Trabajo

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	8	35%
NO	15	65%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Gráfico 37. Equipo de Trabajo



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Un 65% de los funcionarios que completaron el cuestionario consideran que no se trabaja como un equipo de trabajo sólido y unido, mientras que un 35% considera que sí se trabaja de esa forma.

Entre las explicaciones de trabajo en equipo, se menciona:

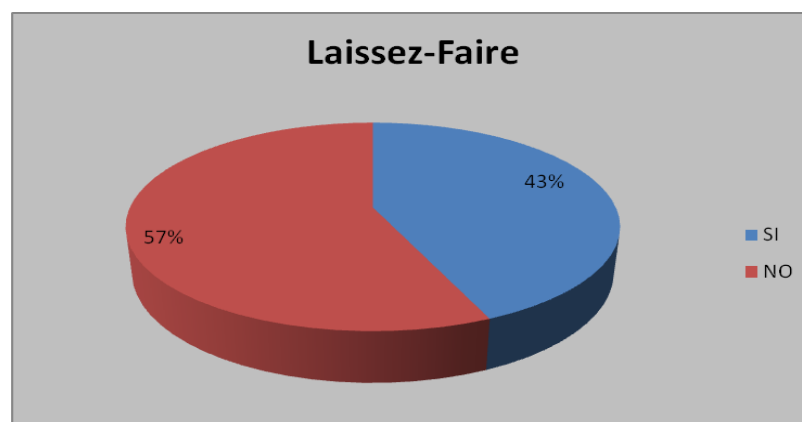
- Porque no se conoce en la totalidad las funciones que se realizan.
- Porque es parte de la naturaleza del departamento.
- No hay ayuda en la solución del conflicto.
- Existen “grupos cerrados”

INDICADOR 5. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)

Cuadro 38. Liderazgo Laissez-Faire

Rango	Frecuencia	Porcentajes
SÍ	10	43%
NO	13	57%

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Gráfico 38. Liderazgo Laissez-Faire

Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Un 57% de los funcionarios consultados mediante el cuestionario considera que la jefatura NO toma las decisiones sin consultar con anterioridad al jefe, mientras que un 43% dice que SÍ toma las decisiones sin necesidad de consultar a la jefatura.

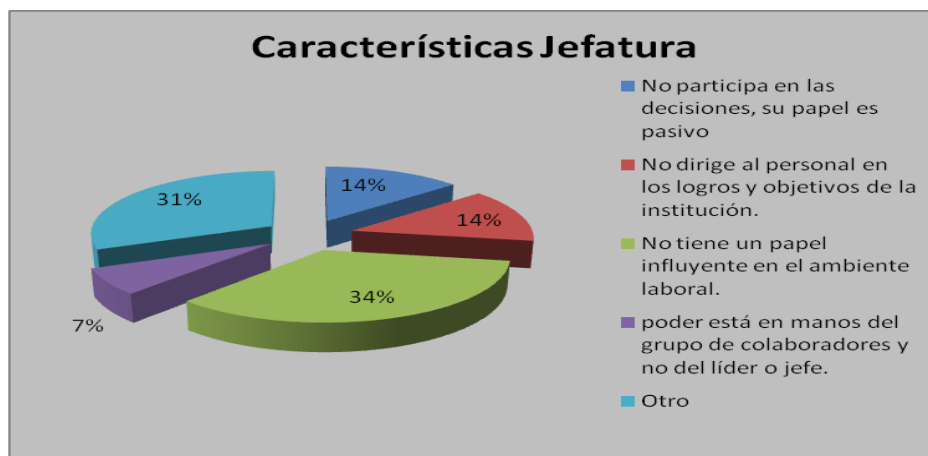
Cuando se solicita explicar si los colaboradores toman las decisiones sin consultar a la jefatura, se menciona que:

- La mayoría espera instrucciones.
- Se resuelve por iniciativa propia.
- No lo explica por falta de conocimiento.
- Solamente si las funciones lo ameritan.

Cuadro 39. Características Jefatura

Rango	Frecuencia	Porcentajes
No participa en las decisiones, su papel es pasivo	4	14%
No dirige al personal en los logros y objetivos de la institución.	4	14%
No tiene un papel influyente en el ambiente laboral.	10	34%
El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe	2	7%
Otro	9	31%

Gráfico 39. Características de la Jefatura



Fuente: Cuestionario Aplicado Funcionarios del Departamento Servicios de Personal del MOPT. Junio

Según se analiza en el cuestionario realizado al personal del departamento, las características de la jefatura pueden ser descritas de la siguiente manera:

- Un 14% considera que no participa en las decisiones, su papel es pasivo.
- El 14% dice que no dirige al personal en los logros y objetivos de la institución.
- Un 34% piensa que no tiene un papel influyente en el ambiente laboral.
- Otro 7% considera que el poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe.
- Y por último, un 31% considera otras opciones como intervenir en procesos del departamento, colaboración en todos los procesos, no muestra interés en el trabajo, dirige todo lo que sucede dentro del departamento y delega responsabilidades.

Entre las otras características que se mencionan está:

- Colaboración entre los procesos.
- No hay interés por el trabajo.
- No hay un liderazgo asertivo.
- Delega todas las responsabilidades.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo V se basa en las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron luego de aplicar la encuesta al personal del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

5.1 CONCLUSIONES

Al analizar las preguntas que se efectuaron a todos los funcionarios que participaron en el cuestionario, se obtuvo la siguiente información:

Consultas Generales

Pregunta #1: Aproximadamente, una cuarta parte del personal del Departamento de Servicios de Personal es de género femenino, mientras que el resto corresponde al género masculino.

Pregunta #2: Los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal se encuentran divididos en diversos rangos de edad. Por lo que, una cuarta parte de la población es joven-adulta con edades que comprenden entre los 26 a 35 años y otra parte significativa comprende de los 51 en adelante, igualmente, equivale a una cuarta parte de la población encuestada.

Pregunta #3: Más de la mitad de los colaboradores del Departamento de Servicios de Personal tienen más de 10 años de antigüedad en el Ministerio; mientras que las personas restantes se dividen entre los otros rangos de antigüedad.

Pregunta #4: Se dispone de una sola coordinación para el manejo de todo el personal. Sin embargo, el departamento se divide en 3 áreas, el área de servicios de personal cuenta con más de la mitad de los encuestados.

5.1.1 Variable 1: Comunicación

5.1.1.1. Indicador 1: Comunicación Ascendente

Pregunta #5: La mayor parte de los funcionarios mantienen conversaciones con el jefe sobre los problemas personales y laborales.

Pregunta #6: Una cuarta parte del personal expresa a la jefatura los sentimientos hacia el puesto de trabajo, hacia los compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general.

5.1.1.2. Indicador 2: Comunicación Descendente

Pregunta #7: Más de la mitad de los funcionarios comunicaron que su jefatura mantiene una relación con ellos de calidad cuando se trata de explicar procedimientos y señalar problemas que necesiten atención.

Pregunta #8: La mitad del personal de la oficina menciona que el jefe mantiene una realimentación positiva a favor de la relación entre los funcionarios. Por ejemplo, con la evaluación del desempeño, asignación de nuevas funciones y procedimientos

5.1.1.3. Indicador 3. Comunicación oral

Pregunta #9: Aproximadamente, la mitad del departamento considera que hay comunicación solamente para dar instrucciones y órdenes dentro del trabajo, además de que un poco más de la cuarta parte de los empleados considera que la comunicación se da solamente en casos de solicitar algún tipo de información

Pregunta #10: Muy cercano a la mayoría de consultados considera que la comunicación oral es Buena, además que un porcentaje cercano a una cuarta parte de los funcionarios consultados cree que la comunicación es Regular.

5.1.1.4. Indicador 4. Comunicación escrita

Pregunta #11: Un porcentaje muy cercano a la mitad de los funcionarios considera que existen otros factores que influyen directamente en la comunicación escrita del departamento. Por ejemplo, se puede citar el correo institucional, oficios que se emiten, reclamos administrativos, entre otros.

Pregunta #12: Más de la mitad del personal del Departamento de Servicio de Personal cree que la comunicación escrita es Buena, además de poco menos de una cuarta parte del personal cree que la comunicación es Regular.

5.1.2. Variable 2: Motivación

Pregunta #13: Más de la mitad de los funcionarios considera que no hay motivación alguna para realizar sus funciones dentro del departamento.

5.1.2.1 Indicador 1: La Teoría de ERC de Alderfer

Pregunta #14: Aproximadamente, la mitad de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal considera que existe una relación buena con los compañeros del departamento.

Pregunta #15: Cerca de tres cuartas partes de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal se sienten satisfechos con sus funciones dentro del departamento, sienten que realizan bien lo que se les ha encomendado para contribuir de forma positiva con el desarrollo del mismo.

5.1.2.2. Indicador 2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Pregunta #16: Una cuarta parte de los funcionarios consultados considera que los principales problemas están relacionados con la temperatura que existe dentro de la oficina, ya que el calor aumenta por culpa principalmente, del hacinamiento de personas y la infraestructura de la oficina. Con factores de incidencia muy importantes también se encuentra los malos olores y el ruido fuerte y constante.

Pregunta #17: Posteriormente, nos damos cuenta que más de la mitad considera que recibe reconocimientos por parte de la jefatura cuando desempeña de una forma positiva sus funciones.

5.1.2.3. Indicador 3: Teoría de McClelland.

Pregunta #18: Más de tres cuartas partes de los funcionarios consultados cree que no recibe reconocimientos ni felicitaciones por parte de la jefatura a la hora de finalizar sus labores de una forma satisfactoria.

Pregunta #19: Casi en su totalidad los funcionarios mencionaron que sí les gusta ayudar a los compañeros cuando estos necesitan ayuda u orientación para realizar sus funciones. Solamente, un funcionario considera que no le gusta ayudar cuando alguien lo necesita.

5.1.3 Variable 3. Relaciones Interpersonales.

5.1.3.1. Indicador 1: Trabajo en equipo

Pregunta #20: Más de la mitad del personal que contestó el formulario considera que en toda su relación laboral sí ha visto los resultados del trabajo en equipo, esto ha logrado elaborar mejores trabajos y salir adelante con las metas planteadas.

Pregunta #21: Una cantidad mayor a tres cuartas partes de los funcionarios que respondieron el cuestionario considera que sí existe y se practica la igualdad de género dentro de la Institución.

Pregunta #22: Más de la mitad de los funcionarios considera que la jornada laboral y las funciones se realizan de una forma más sencilla cuando se practica el trabajo en equipo.

Pregunta #23: Casi la mitad de los funcionarios consultados considera que si algún compañero no desea permanecer en el grupo, ellos lo ayudarían a integrarse y una cuarta parte de los funcionarios consultados simplemente, lo ignoraría y continuaría con sus funciones.

5.1.3.2. Indicador 2: Colaboración

Pregunta # 24: Al estar dividido en tres áreas, el departamento debe trabajar como uno solo. Por eso es que más de la mitad piensa que sí se brinda la colaboración entre departamentos.

Pregunta #25: Casi todos los colaboradores consideran que sí es de gran ayuda la colaboración de los compañeros de las diferentes áreas, solamente, una persona respondió de forma negativa.

Pregunta #26: Aproximadamente, una cuarta parte de los funcionarios considera que sí colabora con las distintas áreas del departamento.

5.1.3.3. Indicador 3: Solución de Conflictos

Pregunta #27: La mayoría de los colaboradores consideran que no se mantiene la confidencialidad ni se buscan soluciones para mejorar o evitar los conflictos dentro de lugar de trabajo.

Pregunta #28: Más de la mitad considera que sí hay intercesión por parte de las jefaturas a la hora de ayudar a solventar los problemas que se presentan con clientes externos.

5.1.4. Variable 4: Liderazgo

Pregunta #29: Un poco menos de la mitad de los funcionarios considera que la jefatura posee un tipo de Liderazgo Consultivo mientras que más de una cuarta parte de los encuestados considera que posee características de Liderazgo Autocrático.

5.1.4.1. Indicador 1: Liderazgo Autocrático

Pregunta #30: Más de la mitad de los funcionarios cree que el jefe inmediato fija directrices o normas sin consultar la opinión, sin embargo, un grupo muy cercano a la mitad considera lo contrario, que sí hay participación de los funcionarios sobre las directrices a seguir.

Pregunta #31: Un grupo muy cercano a las tres cuartas partes de los funcionarios consultados considera que el jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones.

5.1.4.2. Indicador 2: Liderazgo Consultivo

Pregunta #32: Más de la mitad de los funcionarios considera que el jefe no analiza con los colaboradores los diferentes temas, mientras que un grupo cercano a la mitad considera que a jefatura sí analiza los temas a fondo con los empleados.

Pregunta #33: Más de la mitad considera que la jefatura toma la decisión sin antes haberlos escuchado, y un poco menos de la mitad considera que sí los escucha antes de la toma de decisiones. La diferencia en estos casos es de una persona.

5.1.4.3. Indicador 3: Liderazgo Participativo

Pregunta #34: Más de la mitad de los funcionarios considera que la jefatura no apoya el intercambio de ideas entre los funcionarios del departamento para fomentar una mejor comunicación.

Pregunta # 35: Existen tres características que según el personal del departamento caracterizan a la jefatura, entre ellos se dividen las tres cuartas partes de los funcionarios consultados. Entre estas características está delegar funciones libremente, fomentar el trabajo en equipo, generar un ambiente de confianza.

5.1.4.4. Indicador 4: Liderazgo Democrático

Pregunta # 36: Más de tres cuartas partes de las consultas remiten dicha información, por ejemplo, brindar orientación a los funcionarios, permitir que se incorporen a la toma de decisiones, y también permite una colaboración primordial hacia los funcionarios del Departamento.

Pregunta # 37: Aproximadamente, más de la mitad considera que la jefatura no actúa como un equipo de trabajo con sus colaboradores.

5.1.4.5. Indicador 5: Liderazgo Laissez-Faire

Pregunta #38: Un poco más de la mitad de los funcionarios considera que no se toma ninguna decisión sin la participación con anterioridad de la jefatura inmediata. Sin embargo, un gran número de funcionarios considera que sí se toman decisiones en ausencia de la jefatura.

Pregunta #39: Aproximadamente, la mitad de los colaboradores cree que la jefatura no tiene un papel influyente en el ámbito laboral de la empresa. Mientras otro gran grupo considera que se toman decisiones en conjunto con las encargadas de cada área donde dirigen y delegan funciones y acciones dependiendo de las necesidades del departamento.

5.2. Recomendaciones

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

Es importante destacar que las preguntas que abarcan de la 1 a la 4 se refieren a datos generales a conocer con más detalle a la población en estudio.

5.2.1. Variable 1: Comunicación

5.2.1.1. Indicador 1 Comunicación Ascendente

Pregunta 5 y 6: Se recomienda mantener las prácticas de comunicación ascendente donde los funcionarios se sienten tranquilos y seguros, para así poder contar sus situaciones de carácter personal y laboral con la jefatura. Al mantener este tipo de comunicación el ambiente general mejora y así se logra crear el lugar ideal para laborar.

5.2.1.2. Indicador 2 Comunicación Descendente

Pregunta 7 y 8: la recomendación en este caso sería de mantener la comunicación de la forma que se ha venido trabajando al día de hoy dentro del departamento. Ya que los funcionarios consideran que hay una relación de calidad cuando se explican procedimientos. También es importante destacar que la realimentación es una característica importante que la jefatura debe mantener para fortalecer los lazos laborales.

5.2.1.3. Indicador 3. Comunicación oral

Pregunta 9 y 10: como recomendación se menciona que no sólo se debe de hablar o mantener un reunión con los funcionarios para dar instrucciones y órdenes de trabajo, sino también para conocer el desarrollo del departamento y mejorar de una forma significativa la comunicación dentro del departamento.

5.2.1.4. Indicador 4: Comunicación escrita

Preguntas 11 y 12: es recomendable seguir utilizando las formas de comunicación escrita que hasta el momento se utilizan, por ejemplo, los oficios escritos, sin embargo, con el paso de los tiempos estos se volverán obsoletos y sería una muy buena práctica, comenzar a migrar toda notificación vía correo electrónico o de forma web.

5.2.2. Variable: Motivación

Pregunta 13: La principal recomendación en este caso es buscar la forma de la cual los funcionarios comiencen a identificarse más con el trabajo diario, y así comenzar a incrementar su deseo de motivación. Es decir, tomar el gusto de lo que realizan ya que los funcionarios deben estar motivados para que su rendimiento sea el óptimo.

5.2.2.1. Indicador 1: Teoría de ERC de Alderfer

Pregunta 14: Es importante recordar que la mitad de los funcionarios encuestados considera que la relación con sus compañeros es BUENA. Sin embargo, para efectos de trabajo este tipo de calificación no es nada alentadora. Al ser una población con funcionarios con mucha antigüedad, se recomienda comenzar con un taller de integración donde todos puedan expresar su malestar/molestia con algún compañero y así poder saldar antiguas rencillas. Una recomendación es mediante alguna tipo de dinámica intentar unir al grupo en su totalidad para que el funcionamiento del departamento como un todo mejore.

Pregunta 15: Ya que la mayor parte de los funcionarios se siente satisfecha con las funciones que realiza, se recomienda reunir al personal del Departamento y comentar cuáles son las funciones de cada uno de ellos, esto con el fin de que el trabajo en equipo aumente al saber en qué pueden ayudarse y brindar un servicio de mayor calidad. Además, que alguna charla o taller donde sus habilidades de aprendizaje aumente y generen beneficios en la persona y para el departamento.

5.2.2.2. Indicador 2: Teoría de los dos factores de Herzberg.

Pregunta 16: Se recomienda efectuar un par de modificaciones dentro de lo que al departamento se refiere, ya que la única solución a los problemas de las altas temperaturas sería instalar sistemas de aire acondicionado que aclimaten el lugar, mediante el sellado de cada ranura. Además se puede recomendar mantener las entradas de acceso al departamento cerrada y no brindar autorización a cualquier persona para entrar a las oficinas, esto con el fin de mermar el ruido presente dentro del departamento. Y por último, revisar, sellar o reparar cualquier fuga que se presente dentro de los baños que generan mal olor, al ser un edificio tan antiguo puede generar problemas en sus cañerías.

Pregunta 17: al ser una entidad gubernamental, las reasignaciones, ascensos y hasta el mismo presupuesto son limitados. Lo que se puede recomendar es brindar las herramientas necesarias al funcionario para que cada día mejore, esto mediante capacitaciones, charlas. La oportunidad de crecimiento es importante dentro de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, ya que al conseguir los requisitos necesarios su puesto puede ser reasignado a una clase mayor. Una buena recomendación es darle mayor importancia al rubro de becas para ayudar a los funcionarios que por motivos económicos no pueden estudiar.

5.2.2.3. Indicador 3: Teoría de McClelland.

Pregunta 18: Se recomienda crear una estrategia de premios en el que se motive al personal mediante felicitaciones en las reuniones. Esto se realizará para todos aquellos funcionarios que demuestren un muy buen desempeño laboral y pedir que expliquen cuál fue su contribución para la mejora de la función que realiza y cómo puede esa idea ayudar a sus compañeros a implementarlo en su funciones diarias.

Pregunta 19: Se recomienda incentivar a la continuidad de dicha práctica de querer ayudar siempre a los demás compañeros generando el desarrollo de buenas relaciones interpersonales y alcanzando puntos de confianza que fortalezcan toda relación laboral.

5.2.3. Variable 3: Relaciones Interpersonales

5.2.3.1. Indicador 1: Trabajo en equipo.

Pregunta 20: Como recomendaciones se podría incentivar más el trabajo en equipo mediante diversas prácticas con el fin de aligerar las cargas de cada uno de los funcionarios del departamento. Mediante capacitaciones o charlas de trabajo en equipo se podría motivar al personal para que se una como un solo grupo de trabajo.

Pregunta 21: Se recomienda continuar con las prácticas positivas de igualdad de género, donde se demuestra que las mujeres tienen gran participación e importancia dentro del funcionamiento del Ministerio. Esto se nota debido a que el departamento está compuesto por un Coordinador, una subcoordinadora, tres encargadas de área.

Pregunta 22: Cualquier trabajo que se realiza con ayuda de los compañeros de trabajo puede ser llevado a cabo con mayor facilidad. Por lo que se recomienda incentivar a los funcionarios a que trabajen como un equipo de trabajo, sin división de áreas por un bien común.

Pregunta 23: se recomienda seguir incentivando a la cooperación y unión entre compañeros. Existen actividades de charlas dinámicas donde mediante juegos/actividades de trabajo en equipo se fortalece el compañerismo.

5.2.3.2. Indicador 2: Colaboración.

Pregunta 24, 25 y 26: se recomienda continuar con la colaboración activa entre departamentos, entre compañeros de trabajo y entre las áreas en las cuales está subdividido el Departamento de Servicios de Personal.

Una recomendación sería mediante una charla a los funcionarios explicar cuáles son las relaciones entre las áreas, la dependencia que existe entre una y la otra, y las

funciones de cada área. Esto con el fin de que entiendan la necesidad que existe de que para que todas funcionen correctamente necesitan de la otra.

5.2.3.3. Indicador 3: Soluciones de Conflictos.

Pregunta 27 y 28: Se recomienda utilizar el protocolo de resolución de conflictos que existe para la administración pública creado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde se definen lineamientos y pasos a seguir para resolver un conflicto laboral entre colaboradores. Además, de mantener la confidencialidad y el protocolo de ética para la resolución de conflictos, esto sin olvidar buscar siempre una solución justa.

5.2.4. Variable 4: Liderazgo

Pregunta 29: Los colaboradores del departamento mencionaron dos tipos de liderazgo el cual presencian en el departamento. Por lo que se recomienda estudiar las ventajas y desventajas de este tipo de liderazgo, realizar un análisis a fondo y encontrar la mejor forma para trabajar en armonía con los funcionarios según los resultados que se derivan de este estudio. Así como enviar a la jefatura a capacitaciones o charlas donde se desarrolle un programa sobre liderazgo.

5.2.4.1. Indicador 1: Liderazgo Autocrático.

Preguntas 30 y 31: Se recomienda que la jefatura emita las normas y directrices pensando en los colaboradores y tratando de convencer a todos que las decisiones que se tomen serán las correctas para lo que necesita el departamento.

5.2.4.2. Indicador 2: Liderazgo Consultivo.

Pregunta 32: Como recomendación se debe tratar de mejorar la comunicación con los verdaderos encargados de los procesos para así analizar de una forma más certera los pros y contras del proceso, y qué se debe de realizar para llegar al funcionamiento óptimo del proceso específico.

Pregunta 33: Se recomienda estar abierto a cualquier sugerencia de los colaboradores para incrementar la efectividad en los procesos que se llevan a cabo.

5.2.4.3. Indicador 3: Liderazgo Participativo

Pregunta 34 y 35: Se recomienda fomentar que la jefatura y los colaboradores tengan intercambios de ideas, y que a la hora de tomar decisiones en conjunto existan acuerdos que beneficien a cada uno por igual. Se debe tomar como punto de partida que según los encuestados la jefatura genere confianza y el trabajo en equipo, por lo que se debe de tomar como premisa estos dos factores para alcanzar el éxito.

5.2.4.4. Indicador 4: Liderazgo Democrático

Pregunta 36 y 37: Se recomienda que la jefatura continúe brindando orientación y colaboración en el trabajo diario, según consideran todos los miembros. También se puede recomendar que se aplique más el respeto y su misma vez la colaboración al igual que se menciona en puntos anteriores, para mantener un grupo de trabajo fuerte y unido para cualquier momento duro.

5.2.4.5. Indicador 5: Liderazgo Laissez-Faire

Pregunta 38: Se recomienda que la jefatura tome las decisiones junto con los colaboradores, así logra mantenerse informado sobre lo que está pasando y adquiere un mayor compromiso con todo el departamento, y así crea un claro límite entre la libertad y autoridad de los colaboradores.

Pregunta 39: También es importante comentar que según los funcionarios, las jefaturas no tienen un papel influyente en el ambiente laboral, por lo que se recomienda conocer más acerca de las funciones de cada uno del departamento y a su vez ayudar a buscar las herramientas y procesos correctos para que todo salga según se tiene planeado. Algunos ejemplos que se plantean dentro de la encuesta mencionan que: la jefatura debe encontrar maneras para comunicarse sin ofender, ni mucho menos haciendo sentir a la persona menos, también otro aspecto es que se aproxime a ellos, y encontrar las respuestas a factores de carácter ambiental que pueden tener secuelas en el rendimiento laboral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Al finalizar la revisión, de los resultados obtenidos en la investigación del Análisis del Clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, se deriva que existen factores que alteran el clima laboral y por tanto ocasionan que la labor diaria se vea afectada. Por lo que es de suma importancia que las jefaturas tomen las medidas correspondientes para así lograr que haya una mejora en la forma en que se percibe el clima laboral, donde se puede mejorar la comunicación, motivación y liderazgo.

Según los resultados obtenidos, se detalla una propuesta a desarrollar y efectuar por parte de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos, que ayudará a mejorar el ambiente que se presenta dentro del departamento, además haciendo que los funcionarios se encuentren más alegres y motivados, ya que laborando en un lugar de trabajo con las características óptimas las funciones se desarrollan con mayor facilidad y más compromiso.

La propuesta se basa principalmente, en desarrollar talleres y programas de capacitación con base en las necesidades del departamento, donde los funcionarios podrán tener contacto con las soluciones y mediante esta forma estarán capacitados para aplicar dichos consejos en sus funciones diarias. Se creará un presupuesto estimado con los costos de los programas de capacitación y talleres planeados, esto con el fin que estos costos sean incluidos en el presupuesto de la Dirección de Recursos Humanos.

6.2 JUSTIFICACIÓN

Se pretende crear un programa de capacitaciones y talleres donde los funcionarios del Departamento de Servicios de Personal de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes puedan mejorar su ambiente laboral y aprender nuevas técnicas de trabajo en equipo, comunicación y motivación además de conocer las características más funcionales del tipo de liderazgo presente en el departamento.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar una propuesta donde se mejore el clima laboral del Departamento de Servicios del Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear un listado con las debilidades del departamento, obtenido de la interpretación de resultados.
- Plantear los tipos de capacitaciones, además de los temas a desarrollar, dependiendo de las necesidades detectadas en la investigación realizada.
- Establecer el cronograma de talleres y capacitaciones dependiendo de las propuestas.

6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

La propuesta es dar a la organización una herramienta que ayude a mejorar el Clima Laboral enfocado principalmente, en la motivación de personal, la comunicación existente entre los funcionarios, las relaciones interpersonales y el liderazgo que se presenta dentro del Departamento de Servicios de Personal.

6.4.2. Limitaciones

- Falta de presupuesto, al ser una entidad gubernamental no existen fondos destinados a capacitaciones/talleres de personal, y la Dirección de Capacitación y Desarrollo no cumple con su rol primordial.

- Debido al grado de desmotivación tan grande, además del poco interés por parte de los funcionarios, nadie está interesado en realizar dichas actividades ya que las consideran pérdida de tiempo.
- En algunos de los puestos la sobrecarga de trabajo puede llegar afectar directamente en las capacitaciones debido a la falta de tiempo.

6.5. DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO

Con base en la interpretación y el análisis de los datos así como en conclusiones y recomendaciones, se identifican las debilidades del departamento, que deben de ser corregidas a la brevedad posible, para poder alcanzar una forma de trabajo óptima.

Se enlistan las debilidades del departamento de la siguiente manera:

1. A pesar de que la comunicación es buena, según datos obtenidos en el Análisis de Datos, se debe mejorar en lo que respecta a la comunicación del jefe con sus colaboradores.
2. El personal se encuentra completamente desmotivado.
3. Las relaciones interpersonales no son las óptimas.
4. Existen varios factores negativos que influyen en las condiciones laborales del departamento, como son el ruido constante, la iluminación y las temperaturas variables.
5. No existe ningún incentivo o felicitación por realizar su trabajo de la mejor manera, con el cual el funcionario sienta mayor deseo de motivación.
6. El trabajo en equipo es muy poco visto dentro del departamento, a pesar que los funcionarios mencionan que cuando se ha practicado genera grandes dividendos.
7. La forma de solucionar los conflictos por parte de la jefatura no es la correcta según los colaboradores del departamento, ya que no existe confidencialidad ni efectividad a la hora de solucionar el problema.

8. El liderazgo que se presenta en el departamento según los funcionarios es de carácter Autocrático, es decir, totalmente autoritario, sus decisiones están por encima de cualquier otra además que no escucha consejo de nadie más.

9. A pesar de que existe una Dirección de Capacitación y Desarrollo dentro del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, dicha Dirección no se enfoca en atender los problemas presentes en cada departamento. Por lo que es preciso crear una Comisión que ayude a las jefaturas a poder mejorar el clima organizacional.

6.6 PROPUESTA

6.6.1. Plan de mejora

El primer paso a seguir es crear una comisión de funcionarios elegidos por votación de los colaboradores del Departamento de Servicios del Personal, que junto con las jefaturas del Departamento de Servicios del Personal se encarguen de encontrar los recursos, tiempo y demás facilidades para la ejecución del plan de capacitación así como otras actividades que impulsen el fortalecimiento del Clima Laboral. Entre las funciones a desarrollar por parte de la comisión estarán:

- Encargarse principalmente de las reuniones mensuales.
- Encontrar los talleres y cursos aptos para el personal del Departamento de Servicios de Personal.
- También como función primordial, está la creación de un “Presupuesto Anual de Capacitaciones”, el cual será incluido en el Anteproyecto anual de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
- Además, serán los encargados de medir el efecto positivo que se obtenga de cada uno de los talleres que se logren impartir.

Posteriormente, se creará un conjunto de planes a seguir con el fin de mejorar y desarrollar un clima laboral apto para el personal del departamento.

<u>PLAN</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>ACTIVIDADES</u>
<i>Plan de Inducción</i>	Es un proyecto en el cual se explicaran los objetivos de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, también se describirán las funciones del departamento de	Se necesitara medio día del funcionario de primer ingreso, además de un encargado de la comisión de funcionarios que brinde su tiempo para la inducción, comenzando con:

	<p>Servicios del Personal y las funciones de cada área, además de la importancia de la laborar que realiza cada uno de los colaboradores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El recorrido físico en el Ministerio y luego en la Dirección, donde se da a conocer al funcionario nuevo las instalaciones para su ubicación espacial. 2. El nuevo funcionario es llevado donde cada uno de los colaboradores para que se presenten de forma personal y describan sus funciones. 3. Demostrarle al nuevo funcionario lo valioso y necesario que será para el funcionamiento del departamento. 4. Se le darán las herramientas necesarias para conocer cuál es su rol dentro del departamento, y cuál es la función del departamento dentro del funcionamiento de Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
<p><i>Plan Mensual de Reuniones</i></p>	<p>La comisión de funcionarios encargados del plan de capacitación junto con las encargadas de cada área, deben coordinar las actividades, los temas a tratar y programar las fechas de cada reunión mensual sin</p>	<p>Entre las actividades mencionadas para comenzar están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uno de los fines de una reunión mensual es conocer como se encuentran los funcionarios, midiendo la satisfacción y si hay disposición hacia el trabajo. • Se realizaran mesas de dialogo con temas relacionados al

	<p>que afecte las fechas del cierre de planillas.</p>	<p>Ministerio: corrupción, tráfico de influencias, motivación, entre otros temas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • También se implementará un sistema de retroalimentación donde los funcionarios podrán expresar los aspectos positivos y negativos de las actividades y funciones que realiza el departamento como conjunto.
<p>Plan de Incentivos</p>	<p>El principal objetivo es realizar un reconocimiento no monetario ya sea público o privado, por parte de las jefaturas del departamento con el fin generar un sentimiento positivo al funcionario y lograr un compromiso con el departamento. Sin embargo al existir poco presupuesto se debe de innovar con los incentivos a entregar.</p>	<p>Entre algunos de los principales incentivos destaca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La entrega de certificados de felicitación por algún logro personal o grupal alcanzado, puede ser la obtención de un título académico, la llegada de un bebé, celebración de la fecha de cumpleaños, entre otros. • Otra opción de incentivo es mediante carta de felicitación por desempeño esto por haber obtenido nota superior a 95 (Excelente) en su Evaluación del Desempeño del período. • Los objetivos son parte fundamental de cada departamento, por lo que se

		<p>debe de capacitar a cada funcionario dependiendo de las funciones que realiza. Esto en conjunto con la Dirección de Capacitación y Desarrollo, donde se podrán establecer y buscar cursos de participación y aprovechamiento con el fin de tener la materia laboral bien cubierta por los funcionarios.</p>
--	--	--

Fuente elaboración propia

6.6.2. Plan de capacitación

Debido a que existen diversas situaciones que podrían hacer mucho más complejo el plan de capacitación, este será enfocado en cinco factores a mejorar mediante la programación de talleres o cursos de capacitación. Estos factores a mencionar son los siguientes: Trabajo en equipo, Resolución de Conflictos, Liderazgo, Comunicación y Motivación.

Se tomo la decisión de sólo escoger cuatro capacitaciones debido a que se considera que estas capacitaciones cubren de la mejor forma las necesidades detectadas en la investigación. La principal función es lograr capacitar a las jefaturas para que mediante una cadena se logre un efecto multiplicador de los conocimientos captados en los cursos que se imparten, por ejemplo, en el de Resolución Alterna de Conflictos. Otro ejemplo es el Taller de Cuerdas Bajas donde se intenta lograr una unión de grupo además de incentivar el trabajo en equipo. De igual forma la Comisión de Capacitación tiene como objetivo supervisar el efecto de las capacitaciones dentro del departamento.

Tema	Objetivo	Duración	Modalidad	Responsables	Resultados
<u>Curso</u> <u>Formación de mediadores y conciliadores (Resolución Alternativa de Conflictos)</u>	Formar mediadores y conciliadores, con conocimiento amplio del manejo de la Ley 7727 Resolución Alternativa de Conflictos. Además de dar a conocer los elementos del conflicto transformador.	80 horas	Aprovechamiento	Jefaturas	Crear un paso a seguir cuando se presente un incidente de conflictos, ya sea entre colaboradores o entre jefaturas, además de aplicar cuando exista un conflicto entre jefe y subordinado.
<u>Cuerdas Bajas (Relaciones Interpersonales) Trabajo</u>	Desarrollar habilidades y herramientas para el funcionamiento eficiente y eficaz en equipo. Fortalecer la interacción positiva y productiva entre colaboradores. Inspirar actitudes orientadas al mejoramiento personal y	6 horas	Asistencia	Jefaturas/Funcionarios del departamento	Mejoramiento del trabajo en equipo entre los compañeros del departamento y fortalecimiento de la confianza entre los mismos.

	organizacional				
<u>Taller de Formación de Líderes de Equipo. (Liderazgo)</u>	<p>Contar con líderes que sepan dirigir a su gente para lograr los objetivos.</p> <p>Integrar los esfuerzos de todos y cada uno para sumarlos, dejando así de trabajar aisladamente.</p> <p>Conocer los estímulos que motivan a su personal.</p> <p>Aplicar los diferentes estilos de liderazgo para tratar con diferentes tipos de colaboradores.</p>	12 horas dividido en 3 días (4 horas por día)	Participación	Jefatura/ Comisión de Capacitaciones	La intención principal es que las jefaturas logren influir positivamente en la conducta de su Equipo. Además de valorar la importancia que tiene adoptar conductas de Líder y finalmente aplicar los principios de la motivación para mejorar la moral y el rendimiento de su equipo.
<u>Taller Comunicación asertiva en el trabajo</u>	Identificar los vicios típicos que impiden la comunicación asertiva en el medio laboral y proponer soluciones viables	16 horas (Cuatro días de 4 horas cada uno)	Participación	Jefatura/Funcionarios del departamento	Mejora en el trato del personal unos con otros, además de que la comunicación mejore de igual forma ascendente y

	para corregirlos. Aplicar los principios y técnicas de la comunicación asertiva con el fin de mejorar las interrelaciones en el trabajo.				descendente.
--	---	--	--	--	--------------

Fuente elaboración propia.

6.6.3. Descripción de Cursos y Talleres del Plan de Capacitación

A continuación se detallan elementos importantes de los cursos tomados en cuenta para crear el Plan de Capacitación para el Departamento de Servicios de Personal, esto con base en las necesidades primordiales del mismo además de la aprobación previa de un presupuesto.

1. Relaciones Interpersonales:

CURSO FORMACIÓN DE MEDIADORES Y CONCILIADORES (RESOLUCIÓN ALTERNA DE CONFLICTOS)

- **Contenido:**

- 1) La resolución alterna de conflictos en Costa Rica.
- 2) Criterios de admisibilidad de casos.
- 3) El (la) gestor (a) de procesos RAC certificado (a) (negociador, mediador o facilitador (a) en círculos) y sus características.
- 4) Teoría del conflicto.
- 5) Método RAC II “Círculos de Paz”.
- 6) Redacción de acuerdos de mediación.
- 7) Cultura de paz y actividades dinamizadoras para la prevención de la violencia.

- **Duración:**

80 horas distribuido en 5 martes en el horario de 7 am a 3pm. De las cuales 40 horas son presenciales y 40 de trabajo extra clase.

- **Dirigido:**

Jefaturas y Encargadas de cada área, del Departamento de Servicios del Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

- **Descripción:**

Estudiar las diferentes teorías que acompañan la resolución alterna de conflictos como lo son: teoría del conflicto, emociones y comunicación. Además de aplicar de forma práctica 3 métodos de resolución alterna de conflictos, como lo son la negociación, la mediación y los círculos de paz.

2. Relaciones Interpersonales:

CUERDAS BAJAS

- **Contenido:**

El programa propuesto consta de dos componentes:

1. Taller de integración

Se pretende a través de dos tipos de cuestionarios realizar una evaluación general del equipo de trabajo así como de cada miembro del mismo. Esta actividad es muy enriquecedora para los participantes, ya que les permite reflexionar sobre las actuaciones que hacen bien y qué no hacen bien. Se comprometen a modificar sus actuaciones y el equipo de trabajo sale motivado y con deseos de mejorar. Además se incluye una dinámica dentro de la cual cada uno de los participantes nos cuenta un poco de su vida, esto con el propósito de que los integrantes del equipo se conozcan mejor.

Objetivos del taller:

1. Proceso orientado a mejorar las habilidades de trabajo en equipo en la organización.
2. Funcionamiento de los equipos en lograr la misión y la visión.
3. Características de equipo de alto rendimiento.
4. Incrementar el compromiso de todos los participantes para la empresa.

- **Duración:**

6 horas de un día de la semana

- **Dirigido:**

Los 28 funcionarios del Departamento de Servicios del Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

- **Descripción:**

Metodología basada en aprendizaje experiencia utilizando una serie de iniciativas o dinámicas participativas con enfoque de aventura. Después de cada actividad, se analizará y reflexionará sobre lo que el equipo hizo bien, no hizo muy bien, además de discutir el aprendizaje de cada ejercicio y como aplicar esas lecciones en las relaciones

cotidianas de la de la organización. Entre los temas a discutir están: Liderazgo, Confianza, Mejoramiento continuo, Servicio al cliente, Responsabilidad, Comunicación, Trabajo en equipo y Superación.

3. Liderazgo:

TALLER DE FORMACIÓN DE LÍDERES DE EQUIPO

- **Contenido:**

Entre los puntos a tratar se encuentra:

1. Contar con líderes que sepan dirigir a su gente para lograr los objetivos.
2. Integrar los esfuerzos de todos y cada uno para sumarlos, dejando así de trabajar aisladamente.
3. Conocer los estímulos que motivan a su personal.
4. Aplicar los diferentes estilos de liderazgo para tratar con diferentes tipos de colaboradores.

- **Duración:**

12 horas dividido en 3 días (4 horas por día).

- **Dirigido:**

Jefaturas y Encargadas de cada área, del Departamento de Servicios del Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

- **Descripción:**

Entre varias cosas está valorar la importancia que tiene romper con paradigmas tradicionales de la Supervisión, Influir positivamente en la conducta de su Equipo, también valorar la importancia que tiene adoptar conductas de Líder, Formar a su Equipo de Trabajo, se debe también aplicar las prácticas de Coach y el Liderazgo situacional para lograr más de su equipo y por último, se aplican los principios de la motivación para mejorar la moral y el rendimiento de su equipo.

4. Comunicación:

TALLER COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL TRABAJO

- **Contenido:**

Se espera que los participantes hayan adquirido conocimientos que les permitan:

1. La comunicación en las relaciones interpersonales.
2. Autoconocimiento: punto de partida para mejorar la comunicación laboral.
3. El rol de las emociones y su incidencia en la comunicación.
4. Autocontrol y comunicación.
5. Conductas típicas en la comunicación.
6. La comunicación asertiva y cómo incide en entornos de conflicto.
7. La empatía.
8. La escucha activa: preguntar y escuchar efectivamente.
9. Manejo constructivo de conflictos mediante los principios de la comunicación positiva.
10. Pautas para lograr asertividad y congruencia entre el pienso, siento y actúo.
11. Compromiso personal para mejorar “mi estilo de comunicación”.

- **Duración:**

16 horas (Cuatro días de 4 horas cada uno).

- **Dirigido:**

Los 28 funcionarios del Departamento de Servicios del Personal de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

- **Descripción:**

Entre las características principales del curso está la de comprender e interiorizar los efectos del autoconocimiento y de los impulsos emocionales sobre los procesos de

comunicación y las relaciones interpersonales. Identificar los vicios típicos que impiden la comunicación asertiva en el medio laboral y proponer soluciones viables para corregirlos. Además de aplicar los principios y técnicas de la comunicación asertiva con el fin de mejorar las interrelaciones en el trabajo, también se trata de elaborar un compromiso personal de mejora continua.

Para la creación de este plan de capacitación se consulto con diversas empresas de amplia experiencia, encargadas de impartir los cursos y talleres acorde con las deficiencias encontradas y para mejorar el clima laboral, objetivo final de la investigación. Entre estas empresas se encuentran las siguientes:

- ✓ Centro Internacional Para El Desarrollo Del Individuo.
- ✓ Centro De Investigación Y Capacitación En Administración Pública (CICAP)
- ✓ Gente De Tradición.

Recursos Materiales

- Físicos:
 - Salas de capacitación.
 - Aula de Capacitación Recursos Humanos.
 - Hotel Bougainvillea, sede del taller de cuerdas bajas.
- Tecnología:
 - Proyector
 - Computadora portátil
- Material:
 - Folleto de información curso
 - Descripción contenidos taller
 - Certificados de participación, aprovechamiento o asistencia.
- Humano:
 - Facilitador.
 - Miembro Comisión de capacitación

6.6.4. Presupuesto de Capacitación

A continuación se desglosa mediante el siguiente cuadro de presupuesto el costo en el que incurre el Departamento de Servicios de Personal de la Dirección de Gestión de Institucional de Recursos Humanos.

Curso	<u>Precio por Persona por curso</u>	<u>Total por persona por curso</u>	<u>Costo Alimentación por persona</u>	<u>Total por Persona de Alimentación</u>	<u>Total por Persona con Alimentación</u>
<i>Curso Formación de mediadores y conciliadores (Resolución Alternativa de Conflictos)</i>	₡297.500 (incluye alimentación)	₡1.487.500 (5 PAX)	₡0	₡0	₡1.487.500
<i>Taller de Formación de Líderes de Equipo.</i>	₡110.000	₡ 550.000 (5 PAX)	₡7.200	₡36.000	₡586.000
<i>Cuerdas Bajas</i>	₡48.500	₡ 1.358.000 (28 PAX)	₡5.500	₡154.000	₡ 1.512.000
<i>Taller Comunicación asertiva en el trabajo</i>	₡165.000	₡ 4.620.000 (28 PAX)	₡0	₡0	₡ 4.620.000
TOTAL					₡ 8.205.500

Bibliografía

Libros:

- Bernal A. Cesar. (2011). *Metodología de la Investigación*. 3 Ed. Colombia: Prentice Hall.
- Bordas, M. M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, ESP: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos* 8ta Edición. Editorial Nomos S.A. Colombia.
- Frías, P. (2011) *Desafíos de Modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Chile. Editorial LOM.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México. Editorial Cengage Learning Editores. S.A.
- Hernández, O. M.J. (2014). *Administración de empresas* (2a. ed.). Madrid, ESP: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.
- Rubió, S. T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid, ESP: Ediciones Octaedro, S.L.
- Torres, H. Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2a. ed.). México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria

Páginas Web:

- www.mopt.go.cr (PORTAL INTERNO)
- <https://sites.google.com/site/fimetododelainvestigacion/>

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 del Departamento de Servicios de Personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. En el primer semestre del 2017, como parte de la investigación a nivel académico; para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador del DSP:

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

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

I. DATOS GENERALES

1. Género:

- a. Masculino b. Femenino

2. Edad:

- a. 18 a 25 b. 26 a 35
c. 36 a 45 d. 46 a 50
e. 51 en adelante

3. ¿Cuál es su antigüedad en el Ministerio?:

- a. 0 a 1 año b. 1 a 5 años
c. 6 a 10 años d. 11 a 15 años
e. 16 a 20 años f. 20 o más años

4. ¿Para cuál área del Departamento de Servicios de Personal labora usted?:

a. Remuneraciones

b. Servicios de Personal

c. Control de Calidad

d. Otro especificar: _____

II. VARIABLE 1: LA COMUNICACIÓN

INDICADOR 1. Comunicación ascendente

5. ¿Usted como colaborador mantiene una comunicación fluida con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales, cuando lo amerita?

Sí

No

Explique por

qué _____

6. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la institución general?

Sí

No

INDICADOR 2. Comunicación descendente

7. ¿Su 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

No

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

Sí

No

En qué casos: _____

INDICADOR 3. Comunicación oral

9. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la empresa? 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 _____

10. ¿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 4. Comunicación escrita

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

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

12. ¿Cómo califica la comunicación escrita en la empresa en general?

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

Explique por

qué:_____

VARIABLE 2: MOTIVACIÓN

13. ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?

Sí

No

Explique por qué:

INDICADOR 1. La teoría de ERC de Alderfer

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

- a. () Excelente
- b. () Muy buena
- c. () Buena
- d. () Regular
- e. () Mala

Explique por qué:

15. ¿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

16. ¿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 _____

17. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución? (Factores motivacionales)

a. () Sí

b. () No

Explique por qué:

INDICADOR 3. La teoría de Mc Clelland

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

a. () Sí

b. () No

19. ¿ 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:

III. VARIABLE 3: RELACIONES INTERPERSONALES**INDICADOR 1. Trabajo en Equipo**

20. ¿En el tiempo de laborar en el MOPT usted ha visto los resultados de trabajar en equipo?

Sí

No

Por qué:

21. ¿La institución promueve y practica la igualdad de género?

Sí

No

22. ¿Cuándo trabaja en equipo, se le facilita la jornada laboral?

Sí

No

Por qué:

23. Cuando trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en el grupo, usted:

a. Informa a su jefatura

b. Le llama la atención

c. Le ayuda a integrarse

d. Simplemente lo ignora

INDICADOR 2. Colaboración

24. ¿Su departamento colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda?

Sí

No

Por qué:

25. ¿Es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros?

Sí

No

Por qué:

26. ¿Usted colabora en las diferentes áreas?

Sí

No

Por qué:

INDICADOR 3. Soluciones de conflictos

27. ¿En los problemas que se dan entre colaboradores, se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones?

Sí

No

Por qué:

28. ¿Los problemas que se dan entre clientes / colaboradores interviene la gerencia de inmediato y resuelven con rapidez?

() Sí

() No

Por qué:

IV. VARIABLE 4: LIDERAZGO

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

() La toma de decisiones la realiza sin consultar a los demás. Espera que hagan lo que les dice y no que piensen por sí mismos. Asumen plena autoridad y plena responsabilidad. Suele ser negativo, basado en amenazas y castigos. (Autocrático)

() 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)

() Descentralizan la autoridad de manera clara. Se reconoce los aportes y la participación. Se informa a los empleados de las condiciones de afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y a actuar. (Participativo)

() Las decisiones de grupo se toman por voto mayoritario, se fomenta la participación común y las críticas y los castigos son mínimos (Democrático)

() La actividad directiva real del líder del grupo se mantenía en un grado mínimo, permitiendo al grupo trabajar casi sin supervisión (Laissez faire)

INDICADOR 1. Liderazgo Autocrático

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

() Sí

b. () No

Explique por qué _____

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

() Sí

b. () No

Explique por
qué: _____

INDICADOR 2. Liderazgo consultivo

32. ¿Su jefe inmediato analiza los diferentes temas con los colaboradores?

() Sí

b. () No

Explique porque

33. ¿Su jefe inmediato considera la opinión de sus colaboradores y luego de escucharlos toma las decisiones?

() Sí

b. () No

Explique por qué

INDICADOR 3. Liderazgo participativo

34. ¿Su jefe inmediato fomenta el intercambio de ideas entre el personal?

a. Sí

b. No

Explique por qué:

35. ¿Cuál(es) de las siguientes características identifican a su jefe inmediato?

Delega libremente funciones

Es asertivo en relación a la opinión de sus colaboradores

Fomenta el trabajo en equipo

Genera un ambiente de confianza

Otro, especifique _____

INDICADOR 4. Liderazgo Democrático

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

Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.

Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.

Posee la habilidad para la negociación.

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

Otro, especifique _____

37. ¿Su jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?

a. Sí

b. No

Explique en qué
casos _____

INDICADOR 5. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)

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

a. Sí

b. No

Explique por
qué: _____

39. ¿Cuál(es) de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

No participa en las decisiones, su papel es pasivo.

No dirige al personal en los logros y objetivos de la institución.

No tiene un papel influyente en el ambiente laboral.

El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe.

Otra, mencione _____

¡Gracias por su Colaboración!