

**Universidad Nacional de Costa Rica
Sede Regional Chorotega
Campus Liberia**

**Clima organizacional como factor influyente del desempeño
enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia,
Guanacaste**

**Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Administración con énfasis en Recursos Humanos**

Olga Quesada Wells

Agosto, 2020

TRIBUNAL EXAMINADOR



M.Sc. Wagner Castro Castillo
Director Académico
Campus Liberia

M.Sc. Doriam Chavarría López
Vicedecana
Sede Regional Chorotega

Dr. Fernando Gutiérrez Coto
Tutor

MBA. Guisselle Alvarado Martínez
Lectora

MGCI. Manuel Mejicano Ortiz
Lector

DEDICATORIA



Dedico este trabajo, principalmente, a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, sin ver nuestras diferencias de opiniones.

A mi padre, a pesar de que hoy ya no está conmigo y que nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento, hubiera sido tan especial para ti, como lo es para mí.

A mi hija, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis nietos, a quienes quiero como una madre.

A mi esposo, porque te amo infinitamente y has sido un gran apoyo y principal pilar en este reto académico.

Sin ustedes, no hubiera logrado esta meta.

Bendiciones para todos.

OLGA

AGRADECIMIENTOS

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo, merecen reconocimiento especial.

A DIOS:

Por ser mi guía y haberme dado fuerzas para seguir, cuando más de lo que necesitaba, darme salud y fortaleza y no dejarme vencer ante las adversidades, y lograr cumplir mis objetivos. Gracias a Él, por su infinito amor y bondad.

A MI FAMILIA:

Mi madre, mi padre, mi hija y mi esposo, quienes con su esfuerzo y dedicación, me ayudaron a culminar mi carrera universitaria, y me dieron el apoyo suficiente, para no decaer, cuando todo parecía complicado.

Asimismo, agradezco infinitamente, a mis hermanos, quienes con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que soy y de lo que les puedo enseñar. Ojalá, algún día, me convierta en su fuerza, para que puedan seguir avanzando y triunfar en su camino.

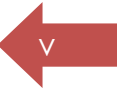
A MIS PROFESORES:

De igual forma, agradezco a mi Director de Tesis, Dr. Fernando Gutiérrez Coto, a quien, gracias a sus consejos y correcciones, pude culminar este trabajo.

A mis lectores y a los profesores que me han visto crecer como persona, gracias a sus conocimientos, hoy puedo sentirme dichosa y contenta.

Gracias infinitas.

TABLA DE CONTENIDO



PORTADA.....	i
TRIBUNAL EXAMINADOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE ANEXOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO del PROBLEMA y DESCRIPCIÓN del PROBLEMA	2
1.1.1. Interrogante(s) de la investigación	2
1.1.2. Justificación de la investigación.....	3
1.1.2.1. Situación de emergencia.....	4
1.1.2.2. El clima no es una persona.	4
1.1.3. Delimitación temporal, espacial, institucional.....	4
1.1.3.1. Delimitación temporal	4
1.1.3.2. Delimitación espacial	4
1.1.3.3. Delimitación institucional.....	5
1.2. OBJETIVOS de la INVESTIGACIÓN	5
1.2.1. Objetivo General.....	5

1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. MODELO de ANÁLISIS.....	5
1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	6
1.3.2. Relaciones e interrelaciones	10
1.4. ESTRATEGIA de INVESTIGACIÓN APLICADA	13
1.4.1. Tipo de investigación	13
1.4.2. Fuentes de investigación.....	14
1.4.2.1. Fuentes primarias:.....	14
1.4.2.2. Fuentes secundarias:.....	14
1.4.2.3. Población.....	14
1.4.3. Recopilación de los datos.....	16
1.4.4. Análisis e interpretación de la información.....	18
1.4.4.1. Alcances.....	18
1.4.4.2. Limitaciones.....	19
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA	20
2. MARCO de REFERENCIA	21
2.1. GENERALIDAD de la INSTITUCIÓN	21
2.1.1. Reseña Histórica.....	21
2.1.2. Misión.....	27
2.1.3. Visión	27
2.1.4. Objetivo	28
2.2. ASPECTOS LEGALES.....	28



CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	29
3. MARCO TEÓRICO	30
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	39
4. ANÁLISIS de los RESULTADOS	40
4.1. Clima Organizacional	40
4.2. Desempeño laboral	44
4.3. Relaciones interpersonales.....	46
4.4. Comunicación, toma de decisiones, administración.....	49
4.5. Condiciones de trabajo.....	52
4.6. Solidaridad y comportamiento.....	54
4.7. FODA.....	56
4.7.1. Fortalezas	57
4.7.2. Oportunidades.....	57
4.7.3. Debilidades	58
4.7.4. Amenazas.....	58
CAPÍTULO V PROPUESTA	59
5. PROPUESTA del PLAN de MEJORAMIENTO	60
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES	70
6. CONCLUSIONES	71
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS	76

LISTA DE TABLAS



TABLA 1: CONCEPTUALIZACIÓN, OPERACIONALIZACIÓN E INSTRUMENTALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	7
TABLA N° 2: : ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO	12
TABLA N° 3: POBLACIÓN DELEGACION DE TRÁNSITO LIBERIA.....	15
TABLA N° 4: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES E INSTRUMENTOS.....	18
TABLA N° 5: VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
TABLA N° 6: VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL.....	46
TABLA N° 7: VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES	49
TABLA N° 8: VARIABLE: COMUNICACIÓN.....	51
TABLA N° 9: VARIABLE: CONDICIONES DE TRABAJO	54
TABLA N° 10: VARIABLE: SOLIDARIDAD	56
TABLA N° 11: PROPUESTA.....	64

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA DELEGACIÓN DE TRÁNSITO LIBERIA 11



LISTA DE ANEXOS



ANEXO N° 1: CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL	77
ANEXO N° 2: CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL	78
ANEXO N° 3: CUESTIONARIO RELACIONES INTERPERSONALES	79
ANEXO N° 4: CUESTIONARIO COMUNICACIÓN	80
ANEXO N° 5: CUESTIONARIO CONDICIONES DE TRABAJO.....	81
ANEXO N° 6: CUESTIONARIO SOLIDARIDAD	82

RESUMEN EJECUTIVO



La presente investigación tuvo como objetivo general clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia, Guanacaste. Se realizó durante los años 2018 al 2020, a 18 funcionarios de esta delegación, en todas las funciones y en los tres turnos, mediante la aplicación de un instrumento: una entrevista estructurada a los funcionarios de esta delegación, para establecer la influencia de los factores del clima y su relación con la satisfacción laboral. La relevancia del proyecto se basa en la carencia de este tipo de estudio y dadas las características del servicio, existen componentes dentro del ámbito laboral que influyen en la satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, y en coordinación con el personal de tránsito, los oficiales interactúan entre las necesidades de la población, asimismo, las propias de la institución. Lo cual permite identificar situaciones del ambiente y plantear soluciones eficaces y oportunas. Los resultados del estudio reflejan que la mayoría del grupo de oficiales, muestra insatisfacción con la jefatura, respecto a mejorar las condiciones de trabajo, por ello, la comunicación y las relaciones humanas son irregulares; no se percibe oportunidades de desarrollo y logro personal, realización y expectativas de aspirar a un puesto superior. En contraposición, existe insatisfacción en el trabajo en equipo. La jefatura no promueve incentivos para motivar al personal: no brinda retroalimentación positiva, ni reconocimiento por el trabajo realizado y en la evaluación del desempeño, no hay justicia ni equidad. El grupo considera que hay personas que se expresan mal del servicio y, en ocasiones, se oponen al cambio, respecto a los valores colectivos, tampoco se da el trato adecuado a los bienes patrimoniales. En infraestructura, existen criterios de insatisfacción en la mayoría de los indicadores evaluados: condiciones del ambiente físico, las medidas de seguridad, en cantidad y calidad de los equipos, el personal los considera inadecuados. En la variable del recurso humano, existe disconformidad

respecto al salario, la sobrecarga de trabajo y variabilidad de él, aunado a la carencia de personal y de capacitación, sienten insatisfacción y frustración. Se concluye que existen algunos factores del clima organizacional que influyen en la insatisfacción laboral del policía. El personal tiene una mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos, que no les permite sentirse realizados e identificados profesionalmente, por lo que hay insatisfacción personal y, en general, no se siente comprometido a mejorar su desempeño. Las recomendaciones están dirigidas a incrementar la motivación, optimizar los niveles de satisfacción y el rendimiento laboral, para que refleje una mejor calidad en la realización de sus labores, incentivando acciones que permitan mantener un clima organizacional positivo, con la coordinación y participación de las diferentes labores policiales.

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objetivo explicar y entregar una perspectiva acerca del concepto de Clima Organizacional en la delegación de tránsito de Liberia, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional; es hoy un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. En este documento, se analiza las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización, el cual es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utiliza y con la actividad de cada uno.

El clima organizacional se puede evaluar y mejorar, lo cual es la clave para la mejora del rendimiento, el desempeño y de los resultados. La percepción que tienen las personas en las condiciones laborales del entorno puede ser variable y determinante para el buen funcionamiento de la organización.

Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas, mentales y emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad, entre otros.

Tomando en cuenta las variables que determinan el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia, es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral y las variables citadas, ya que dicha percepción influye en los funcionarios por distintos factores, ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, etc.

Al hacer un diagnóstico, se refleja la percepción de los individuos respecto a las dimensiones del clima organizacional que impera en la Delegación de Tránsito de Liberia, siendo esta información fundamental en el momento de valorar los instrumentos de gestión que son utilizados, y poder diseñar los que se consideren idóneos, para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización para mejorar el desempeño de las labores.

CAPÍTULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Interrogante de la investigación

El Clima Organizacional es un factor relevante de la eficiencia y el desempeño de toda empresa u organización, está enfocado en dar mejor servicio, conocer la percepción que tiene el recurso humano de la organización, sus sentimientos y deseos. El Clima Organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución. Es la expresión personal de los trabajadores y directivos que forman la organización.

En este contexto, la Delegación de Tránsito de Liberia, no cuenta con un instrumento que evalúe con claridad el clima organizacional. Como toda organización, presenta situaciones donde las relaciones entre compañeros se han tornado tensas, especialmente, durante el segundo semestre del año 2018, cuando las emergencias se multiplicaron, debido a las condiciones climáticas presentadas en la región. Estos inconvenientes se valoran como situaciones normales por la carga de trabajo, sin embargo, la creciente alza de accidentes, generó modificaciones en los horarios de los funcionarios, lo que causó en ellos estrés y frustración, ya que estos horarios solamente se asignan, lo que limita la capacidad de respuesta ante eventos.

Se debe plantear que las relaciones interpersonales que se forma en las instituciones públicas, son de muchos años, y el movimiento de personal es relativamente poco, esto hace que los lazos de confianza crezcan y los conflictos que se generen en estas, puedan afectar, tanto a nivel personal como laboral, lo que provoca incapacidades y un ambiente no sano para laborar, dando como resultado el no cumplimiento de las metas de la organización, donde todos los involucrados se ven afectados.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la Delegación de Tránsito de Liberia, es necesario un análisis relacionado con el clima organizacional, considerando que este tema es un factor que influye en el desempeño de los funcionarios, si el

clima organizacional es negativo, se puede convertir en una limitación para el adecuado aprovechamiento de los recursos humanos, como prestación de servicio público, por lo tanto, el proyecto se plantea el siguiente problema:

¿Influye el clima organizacional en el desempeño de los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia?

1.1.2. Justificación de la investigación

El clima organizacional de una empresa, en especial, el de las empresas del Estado, se agudiza como consecuencia de algunas situaciones perjudiciales, que no permiten un normal desarrollo de las actividades diarias, al interior de la institución, esto se refleja en el cumplimiento de metas e indicadores, planteados anualmente por la organización.

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización es relevante, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de dichos objetivos, este comportamiento se da, debido a que, en la organización, existen ciertos determinantes como son los hábitos, creencias, valores y tradiciones, conocidos como cultura organizacional.

La problemática actual en el clima organizacional, se puede generar desde distintas instancias o departamentos, que conforman la estructura organizacional, a partir de sus decisiones, estas pueden generar inconformidades entre los diferentes funcionarios de la empresa y afectan el desempeño, en el caso de la Delegación del Tránsito de Liberia, nace con el fin de buscar una solución a un problema real y conciso, en las relaciones interpersonales generadas en la institución, que mejoren el ambiente laboral.

La Delegación de Tránsito de Liberia, en el último año, ha tenido que reforzar otras delegaciones del área de Guanacaste y Puntarenas, ya que las emergencias se incrementaron, con los recientes acontecimientos causados por la naturaleza, asimismo, la huelga en el sector público, con los bloqueos y cierre de las carreteras más importantes a nivel nacional, el cuerpo de policías

de tránsito no da abasto, de tal manera, que las jornadas laborales, como los días libres, se ven afectados, en algún punto de toda la dificultad, las diferentes personalidades han salido a flote.

1.1.2.1. Situación de emergencia

Cuando las personas se encuentran en situaciones de mucho estrés, sus funciones cognitivas se ven afectadas, y es cuando los conflictos llegan a salir, por esta situación, han surgido conflictos dentro de la institución, lo que hace que el clima organizacional se vuelva rígido, entre los compañeros de trabajo, esto afecta, tanto la parte emocional como la psicológica de las personas que pertenecen a la institución, los ambientes tensos en los que se labora, promueve conflictos, a los cuales no se les da un seguimiento, ya que la organización no cuenta con una herramienta que brinde una solución.

1.1.2.2. El clima no es una persona

Al hacer este análisis, se espera recopilar información valiosa, en conjunto con la presentación de una propuesta, que facilite la comunicación, así como las relaciones laborales y el desempeño de los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia, en busca de óptimas condiciones, lo cual mejore la calidad de vida de los funcionarios, y facilite el logro de los objetivos de la organización.

1.1.3. Delimitación temporal, espacial, institucional

1.1.3.1. Delimitación temporal

El proyecto de investigación tendrá una duración de ocho meses (de setiembre del 2018 a abril del 2019), dentro de los cuales dos de ellos, noviembre y diciembre, se llevará la recopilación de la información, en la Delegación de Tránsito de Liberia, para el respectivo análisis del clima organizacional.

1.1.3.2. Delimitación espacial

De la misma forma, la investigación se llevará a cabo en Liberia Guanacaste, específicamente, en la Delegación de Tránsito de la zona.

1.1.3.3. Delimitación institucional

Dentro de las limitaciones institucionales, se puede mencionar la rotación del personal, según su horario de trabajo y jornadas extendidas, labor de campo, sin embargo, se proyecta una participación del 95 % de los funcionarios.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de investigación se formulan para concretar y especificar tareas por realizar por el investigador, para ello, se debe utilizar una estructura determinada en su elaboración, en función de la naturaleza de la investigación, por tanto, a continuación, se menciona los objetivos planteados por el proyecto.

1.2.1. Objetivo General

- Analizar el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia, con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores y, por ende, los resultados propuestos por la organización.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia.
- Evaluar las relaciones interpersonales en cuanto a la comunicación y liderazgo, para la mejora en los procesos y metas de la organización.
- Conocer las condiciones de trabajo, en relación con el ambiente laboral y condiciones físicas, para fortalecer la solidaridad del personal en la organización.
- Elaborar una propuesta de mejora asociada al clima organizacional.

1.3. MODELO DE ANÁLISIS

Para llevar a cabo el proyecto de investigación, con miras de brindar una propuesta concisa, en pro de la Delegación de Tránsito de Liberia y dar cuenta del modelo de análisis. Se utilizará como instrumentos fundamentales para el análisis diversos cuestionarios. Se realizará una serie de entrevistas por medio de

cuestionarios y entrevistas a los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia.

Se comenta, seguidamente, en relación con los objetivos de la investigación, con la matriz operacional de variables.

1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

En consecuencia, la operacionalización de las variables es el proceso mediante el cual se explicará, en detalle, la definición que adoptará de las variables de estudio, tipos de valores (cuantitativos y cualitativos), que podrían asumir estas y los cálculos que se tendrían que realizar para obtener los valores de las variables cuantitativas.

Así, se expone las siguientes variables de estudio.

TABLA 1: CONCEPTUALIZACIÓN, OPERACIONALIZACIÓN E INSTRUMENTALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES DE ESTUDIO	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
Conocer el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia.	Variable dependiente: Clima Organizacional Variable independiente: Desempeño laboral.	Ambiente Laboral. Métricas de Gestión. Productividad Eficacia.	El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa, constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.	Universo encuestado (Funcionarios Delegación de Tránsito y usuarios). Fuentes: WEB, libros, página oficial de tránsito).	Cuestionario N°1 Aplicación de cuestionario a funcionarios de la Delegación de Tránsito y usuarios.

OBJETIVO	VARIABLES DE	INDICADORES	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN
-----------------	---------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------

ESPECÍFICO	ESTUDIO		CONCEPTUAL	OPERACIONAL	INSTRUMENTAL
<p>Evaluar las relaciones interpersonales en cuanto a la comunicación y liderazgo para la mejora en los procesos y metas de la organización.</p>	<p>Variable dependiente: Relaciones Interpersonales.</p> <p>Variable independiente: Comunicación.</p>	<p>Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Administración.</p>	<p>Las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento.</p>	<p>Universo encuestado (Funcionarios Delegación de Tránsito y usuarios). Fuentes: WEB, libros, página oficial de tránsito).</p>	<p>Cuestionario N° 2: Aplicación de cuestionario a funcionarios de la Delegación de Tránsito y usuarios.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES DE ESTUDIO	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
<p>Conocer las condiciones de trabajo, en relación con el ambiente laboral y condiciones físicas, para fortalecer la solidaridad del personal en la organización.</p>	<p>Variable dependiente: Condiciones de Trabajo.</p> <p>Variable independiente: Solidaridad.</p>	<p>Entorno. Comportamiento. Trabajo en Equipo.</p>	<p>La condición de trabajo está, por lo tanto, vinculada con el Estado. Del entorno laboral, el concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores, que inciden en el bienestar y la salud del trabajador,</p>	<p>Universo encuestado (Funcionarios Delegación de Tránsito y usuarios). Fuentes: WEB, libros, página oficial de tránsito),</p>	<p>Cuestionario N°3 Aplicación de cuestionario a funcionarios de la Delegación de Tránsito y usuarios.</p>

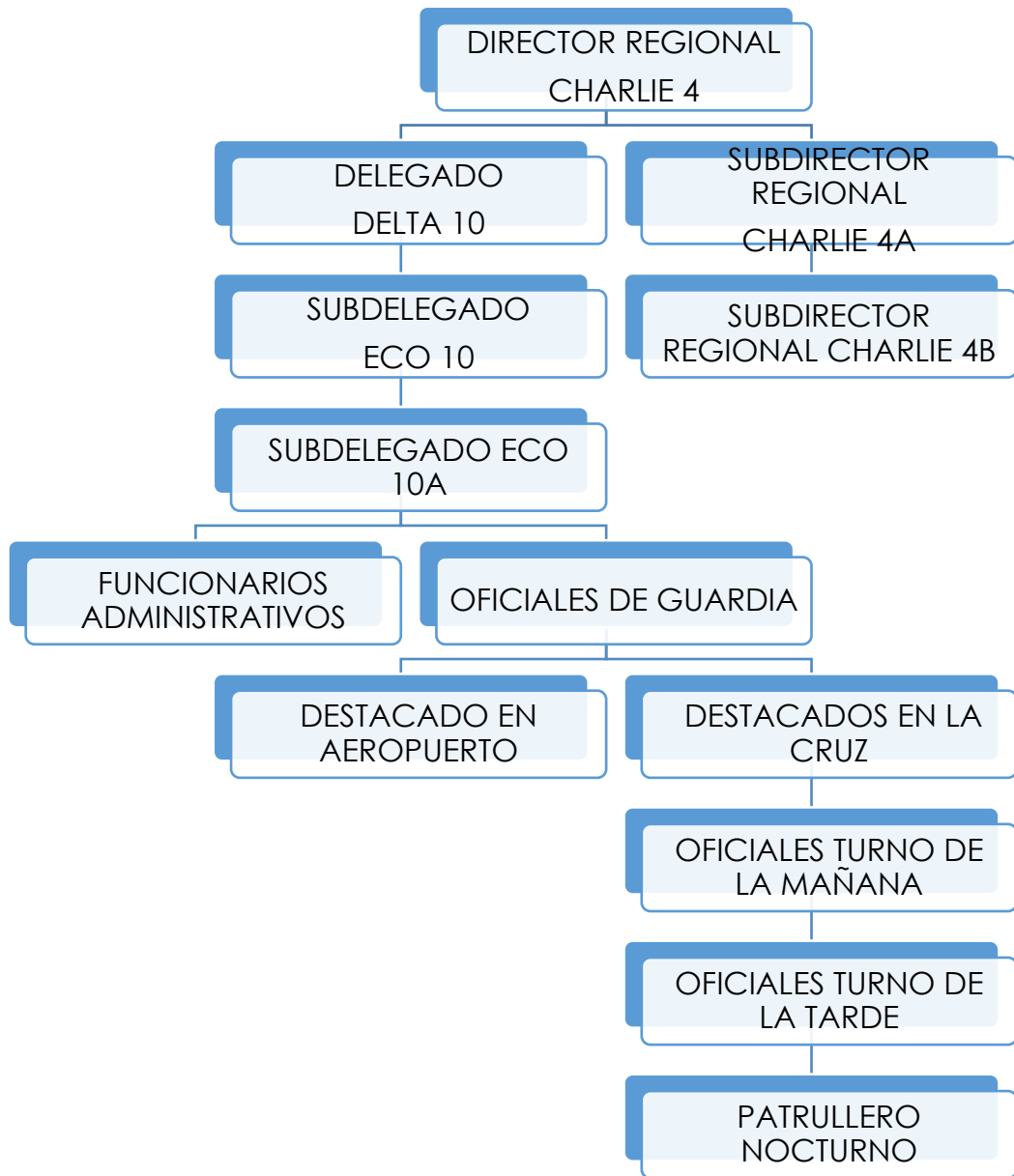
Fuente: Elaboración propia.

1.3.2. Relaciones e interrelaciones

El objetivo de la investigación se centra en obtener un modelo de integración, capaz de definir un óptimo clima organizacional en la Delegación de Tránsito de Liberia, aplicando una serie de estrategias que mejoren la comunicación, trabajo en equipo, identificando los actores que intervienen en él, centrando la atención entre sus relaciones y caracterizando la dinámica de interacción, entre ellos.

A partir del concepto de relación interpersonal dentro del clima organizacional, se analiza la relación entre los elementos actuales, tanto desde una perspectiva cualitativa (relaciones e interacciones establecidas) como cuantitativa (indicadores capaces de dimensionar el modelo), llegando a la propuesta de un modelo o propuesta.

FIGURA 1: ORGANIGRAMA DELEGACIÓN DE TRÁNSITO LIBERIA



Fuente: Elaboración propia, 2020.

TABLA N° 2: ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO

ACTIVIDADES	METODOLOGÍA DE MEDICIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	PRODUCTOS
Diseño un instrumento de entrevista. Recolecto información. Proceso datos. Elaboro documento.	Definiciones. Medidas. Objetivos del estudio. Metodologías y fases. Análisis de resultados.	18 colaboradores de la Delegación de tránsito Liberia. Página web MOPT. Revisión bibliográfica.	Documento donde se determine el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia.
Diseño un instrumento de entrevista. Recolectar información. Proceso datos. Elaboro documento.	Objetivo de la evaluación. Metodología utilizada. Resultados.	18 colaboradores de la Delegación de tránsito Liberia. Página web MOPT. Revisión bibliográfica.	Documento con el análisis de las relaciones interpersonal.
Diseño un instrumento de entrevista. Recolecto información. Proceso datos. Elaboro documento de la propuesta.	¿Cómo mido que logré el objetivo?	18 colaboradores de la Delegación de Tránsito Liberia. Página web MOPT.	Documento con el análisis de ambiente laboral y las condiciones físicas para fortalecer la solidaridad del personal.
Diseño un instrumento de entrevista. Recolecto información. Proceso datos. Elaboro documento de la propuesta.		18 colaboradores de la Delegación de Tránsito Liberia. Página web MOPT.	Un Documento con la propuesta de mejora de clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.4. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN APLICADA

El proceso de investigación abarcó desde un enfoque experimental hasta uno no experimental, así como el cuantitativo y cualitativo. También abarca etapas, desde la concepción de una idea para investigarla, la elaboración del marco teórico y el establecimiento de un problema, hasta la selección del diseño apropiado de investigación, la recolección de datos y la presentación de los resultados.

1.4.1. Tipo de investigación

Después de hacer una revisión adecuada de la información relacionada, necesaria para el desarrollo de esta investigación, se precisa que el tipo de investigación utilizado fue mixta, y de corte, descriptivo y exploratorio.

A continuación, Fernández, Hernández y Baptista (2010) citando a Hernández et al (2008) definen los métodos mixtos de la siguiente forma:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que 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. (p. 546)

Con respecto a la parte descriptiva, este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir, cómo son y cómo se comportan determinados fenómenos. Hernández, Fernández y Baptista (2008), señalan: "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (pág. 63).

Además de plantear, los estudios exploratorios se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas, o no se ha investigado, es decir, cuando tan solo existen guías no investigadas e ideas relacionadas con el problema de

estudio, o bien, si se desea investigar sobre temas y áreas desde nuevos puntos de vista.

1.4.2. Fuentes de investigación

Para realizar este proyecto, se necesitó de diferentes tipos de información y se recurrió a las fuentes de información primaria y secundaria.

A continuación, se describen estos tres tipos de información, de acuerdo con Dankhe (2006) y según su aplicación en este proyecto.

1.4.2.1. Fuentes primarias

Son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado el tema, sino a que es el documento origen de la información, donde se contiene toda la información necesaria; no remite ni necesita completarse con otra fuente. En este caso, para esta investigación, se recurrió a: Entrevistas y cuestionarios aplicados de primera mano para contar con información verás y actualizada.

1.4.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información, sino indicar qué fuente o documento no la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios. En este caso, son fuentes secundarias para esta investigación: las bases de datos de la Universidad, los libros consultados, los cuales se describen en la bibliografía, revistas, entre otros.

1.4.2.3. Población

Para Sampieri (2013) la población o universo, "es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (pág. 174).

Para Lepkowski (2008)

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser

estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (s.p.)

Para efectos de estudio, la población seleccionada son los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia, la cual comprende una población de 18 funcionarios.

TABLA N° 3: POBLACIÓN DELEGACIÓN DE TRÁNSITO LIBERIA

La población de Delegación de Tránsito de Liberia, se distribuye de la siguiente manera:

Puestos	Cantidad
Director Regional Charlie 4	1
Subdirector Regional Charlie 4 ^a	1
Subdirector Regional Charlie 4b	1
Delegado Delta 10	1
Subdelegado Eco 10	1
Subdelegado Eco 10 A	1
Funcionarios Administrativos	1
Oficiales de Guardia	4
Destacado en Aeropuerto	1
Destacados en La Cruz	1
Oficiales Turno de la Mañana	2
Oficiales Turno de la Tarde	2
Patrullero Nocturno	1
Total:	18

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para el diseño muestral de esta investigación, se seleccionó el probabilístico, por lo cual, los resultados obtenidos de la encuesta se

generalizan a toda la población, a su vez, es estratificado y por conglomerados, donde la unidad de medición es el clima organizacional de la institución.

Como es un proyecto mixto, permite medir y conocer la calidad del clima organizacional en la Delegación de Tránsito de Liberia, de la población elegida, de acuerdo con el procedimiento que permite la observación y medición de un número menor de elementos que la población.

A lo anterior, la población de 18 funcionarios permite abarcar y tener claro un mayor impacto y definición del clima organizacional dentro de la institución.

Los métodos de encuesta y entrevista, aplicados a las técnicas de muestreo estadístico y usado como instrumento de medición, los cuestionarios para evaluar la utilidad de la información.

1.4.3. Recopilación de los datos

La recolección de datos se refiere al uso de una gran variedad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, entre otros. En la realización de la presente investigación, se utilizó para la recopilación de datos la técnica de cuestionario y la entrevista.

En esta investigación, se señalan los datos obtenidos en la Delegación de Tránsito de Liberia, ya que, como se mencionó anteriormente, se trabajó con una muestra de 18 funcionarios en total, con el fin de conocer el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia.

Según Barrantes Echeverría, Rodrigo. *Investigación Un Camino al Conocimiento* "La recolección de datos es un proceso tan importante como los anteriores y requiere de prudencia, paciencia y orden. Esto implica la necesidad de utilizar instrumentos capaces de captarlos tal cual son, con sus medidas apropiadas y exacto valor" (1999: 140).

Por otra parte, para Klaus Heineman:

Las técnicas de recopilación de datos son los procedimientos de medición o recopilación mediante los cuales es posible recopilar datos o mediciones exactos, es decir, válidos fiables y objetivos y, por tanto, de utilidad científica, sobre los objetos de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación (2003:90).

TABLA N° 4: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES E INSTRUMENTOS

Variable	Instrumento
Clima Organizacional	Cuestionario
Desempeño laboral	Cuestionario
Relaciones Interpersonales	Cuestionario
Comunicación	Entrevista
Condiciones de Trabajo	Entrevista
Solidaridad	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia, 2020, Operacionalización de variables.

1.4.4. Análisis e interpretación de la información

Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procedió a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática para los efectos de su interpretación, lo que permitió la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados representados en este documento.

El propósito del análisis fue aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitieron al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos

Este método permitió clasificar y reclasificar el material recogido desde diferentes puntos de vista hasta que usted opte por el más preciso y convencional. El análisis permitió la reducción y sintonización de los datos, por lo que se considera entonces, la distribución de estos.

1.4.4.1. Alcances

Dentro de los alcances del proyecto se puede mencionar los siguientes:

- Mejorar el clima organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia, de tal manera que los funcionarios puedan desarrollar sus funciones de manera óptima.
- Establecer una serie de estrategias, mediante un programa de resolución de conflictos, que permita a los funcionarios, poder resolver rencillas

existentes que influya en un ambiente laboral sano, para todos los funcionarios de la institución.

- Lograr que la institución, se enfoque en la importancia del clima organizacional y la salud de los funcionarios, de manera que puedan lograr sus metas y objetivos institucionales.

1.4.4.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones de la investigación, se encuentran:

- Disponibilidad de los funcionarios que fueron objeto de estudio, ya que los 18 funcionarios, tuvieron diferentes horarios y jornadas laborales, de tal manera que la recopilación se adaptó en extractos.
- Constantes emergencias surgidas en el país, provocó atrasados en la aplicación de instrumentos y recolección de información, dado que la policía de tránsito, son uno de los primeros en llegar a una emergencia.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. GENERALIDAD DE LA INSTITUCIÓN

2.1.1. Reseña Histórica

Con la primera Ley No. 38 de Tráfico, publicada en La Gaceta del 20 de julio de 1926, nació la Dirección General de Tráfico, adscrita al Despacho de Policía, según su Artículo No. 57. Luego, la Ley de Tránsito No. 63 del 26 de marzo de 1935, en su artículo 29, determinó que la ya denominada Dirección General de Tráfico dependiera de la Secretaría de Seguridad Pública, lo que significaba en sí mismo, un principio de evolución.

En 1963, al crearse el Ministerio de Transportes, se determinó la dependencia de la Dirección General de Tránsito, a esa cartera del Estado.

En 1968, es trasladada de nuevo al Ministerio de Seguridad Pública, donde permaneció como Policía de Tránsito, hasta 1976.

De conformidad con los artículos 2 y 26 de la Ley 3503 y mediante el Decreto Ejecutivo No. 20, publicado el 20 de agosto de 1975, la Dirección General de Transporte Automotor asumió todas las funciones relativas al tránsito en el territorio nacional, por lo cual así quedó sustituida la Dirección General de Tránsito.

Posteriormente, mediante la Ley No. 5930 publicada en el Alcance a la Gaceta No. 205 del 27 de octubre de 1976, vuelve a formar parte del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, adscrita a la División de Transportes.

Además, con la Ley de Administración Vial No. 6324, publicada en el Alcance No. 4 a La Gaceta No. 97 del 25 de mayo de 1979, se crea la Dirección de la Policía de Tránsito, que tendrá plena responsabilidad sobre el control y vigilancia de las operaciones de tránsito en todo el país.

Para 1980 la Dirección de la Policía de Tránsito contó con las siguientes Subdirecciones: Planificación de Recursos de Seguridad Vial con los departamentos de Distribución y Aplicación de Seguridad Vial, Investigación y Evaluación de la Problemática Vial y Formación de Recursos Humanos;

Subdirección de la Policía de Tránsito Metropolitana con las unidades de Motorizada, Grúas, Patrullas e Inspectores no motorizados; Subdirección de la Policía de Tránsito Regional con las Regiones de Liberia, San Ramón, San Isidro, Santa María de Dota y Siquirres y un Departamento Administrativo.

En 1983 la Dirección de la Policía de Tránsito pasa a tener la siguiente organización: Departamento de Recursos Viales con las Secciones de Recursos Humanos e Investigación y Normas; Departamento de Operaciones Policiales Región Metropolitana con las Secciones, Depósito de Vehículos, Supervisión, Servicios Generales, control de Radio, control Servicio Remunerado de Personas, Coordinación con Policía Metropolitana, Delegación Don Bosco, Subdelegación Alajuela, Subdelegación Heredia, Delegación Sion, Subdelegación Cartago; Departamento de Operaciones Policiales Regionales con las Secciones, Delegación Norte, Delegación Atlántica, Delegación Sur y Delegación Pacífico Norte y el Departamento Administrativo.

Para 1985 se crea un nuevo Departamento en la Policía de Tránsito llamado Técnico Policial con las secciones de Regionales, Área Metropolitana e Infracciones, a su vez, el Departamento Administrativo pasa a llamarse Departamento Administrativo Financiero.

Mediante Decreto Ejecutivo No.22676 publicado en la Gaceta No. 232 del 3 de diciembre de 1993, se modifica la estructura de esta Dirección y se establece su objetivo y nuevas funciones, acordes con la recién aprobada Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres No. 7331, publicada en la Gaceta No. 76 del 22 de abril de 1993. Contando con la siguiente organización: Asistencia Legal, Departamento Administrativo, las Secciones de Proveduría, Médica, Servicios Generales, Recursos Humanos, Equipo y Mantenimiento; Departamento de Planes y Programas con las Secciones de Programación y Evaluación, Capacitación, Evaluación de Personal, Información y Computación; Departamento de Operaciones Policiales con Supervisión

General, Delegaciones Regionales y la Sección de Radio Comunicación; Departamento de Infracciones y Sección de Cómputo.

Para 1994 la Dirección de la Policía de Tránsito contó con la Unidad de Asistencia Legal; Departamento de Operaciones Policiales con las Supervisión General, Delegaciones de Tránsito, Central de Radios y el Plantel de Vehículos Detenidos; Departamento de Planeamiento con las Secciones de Programación y Evaluación, Capacitación, Evaluación de Personal, Información, Computación; Departamento Administrativo con las Secciones de Proveeduría, Médica, Servicios Generales, Recursos Humanos, Equipo y Mantenimiento; y la Unidad de Control Interno.

Con el Decreto Ejecutivo No.24880-MOPT, publicado en La Gaceta No.19 del 26 de enero de 1996, se reestructura la Dirección General de la Policía de Tránsito, para que el desarrollo de sus actividades sea mediante procesos, con participación activa de equipos de trabajo, pasado a ser la Unidad de Policía de Tránsito con las siguientes unidades: Unidad de Control Interno, que fusiona la Asistencia Legal y Control Interno, e incluye la Contraloría de Servicios; Unidad de Apoyo, incorpora las actividades administrativas, financieras, informáticas y otros servicios de apoyo; Unidad Sustantiva Técnico Operativo de Tránsito y Unidad Sustantiva Regionales. Dicho decreto derogó el Decreto Ejecutivo No. 22676-MOPT.

Mediante Decreto Ejecutivo No.25183-MOPT, publicado en La Gaceta No.110 del 11 de junio de 1996, se reestructura la División de Transportes, para que se fundamente en el trabajo por procesos. Creándose la Subárea Sustantiva de Administración Vial, conformada por los Equipos de Trabajo de Educación Vial, Policía de Tránsito e Ingeniería de Tránsito. La modificación de la estructura organizativa fue aprobada por la Dirección de Planeamiento Administrativo del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, así como por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, mediante el

documento DM-387-96 del 29 de abril de 1996 y Reforma del Estado del Ministerio de la Presidencia.

El Decreto Ejecutivo No. 26689-MOPT publicado en La Gaceta No. 40 del 26 de febrero de 1998, derogó al Decreto Ejecutivo No. 25183-MOPT publicado en La Gaceta No.110 del 11 de junio de 1996 y se reestructura la División de Transportes. Creándose así el Área Sustantiva de Administración Vial, conformada por las Subárea de Educación Vial, Policía de Tránsito e Ingeniería de Tránsito.

Siguiendo con las propuestas de reformas administrativas y funcionales, posteriormente, mediante oficio No DM-57-99 del 26 de marzo de 1999, el Ministerio de Planificación y Política Económica determina su anuencia a las modificaciones en la estructura organizacional y funcional que proponen las autoridades superiores del MOPT, publicándose el Decreto Ejecutivo No. 27917-MOPT, del 10 de junio del mismo año, en La Gaceta No.112, en dicho decreto, artículo 30 se menciona que la Dirección de Policía de Tránsito depende de la División de Transportes.

La Dirección de la Policía de Tránsito cuenta con las regulaciones de la Ley No. 7410 "Ley General de Policía" y las contenidas en el Decreto No. 26779-MOPT "Reglamento Policial para los Oficiales de Tránsito", publicado en La Gaceta No. 60 el 26 de marzo de 1998.

Además, mediante el Decreto Ejecutivo No. 29065-MOPT, publicado en La Gaceta No. 220 del 16 de diciembre del 2000, se publica el "Reglamento para Policías de Tránsito Ad-Honorem", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 197 de la Ley-7331, se derogan el Decreto Ejecutivo No. 22252-MOPT del 31 de mayo 1993; Decreto Ejecutivo No. 22737-MOPT del 22 de diciembre 1993; Decreto Ejecutivo No. 24524-MIRENEM-MOPT del 07 de agosto 1995; Decreto Ejecutivo No. 24838-MAE-MOPT del 11 de diciembre de 1995; Decreto Ejecutivo No. 27611-MOPT del 29 de enero de 1999.

Mediante el Decreto Ejecutivo No. 29625-MOPT, publicado en La Gaceta No. 131 del 09 de julio del 2001, se deroga los Decretos Ejecutivos No. 26779-MOPT y 24880-MOPT y se crea el "Reglamento de Organización y Servicio de las Autoridades de Tránsito", además, dicho decreto reforma y adiciona al Decreto Ejecutivo No. 30325-MOPT, publicado en la Gaceta No.92 del 15 de mayo del 2002. Con el Decreto No. 29625-MOPT, se crea la Escuela de Capacitación de la Policía de Tránsito.

La Ley-8431 Reforma de varios artículos de la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres No. 7331, publicado en La Gaceta No. 254 del 28 de diciembre del 2004 y el oficio No. DM-567-06 del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económico del 05 de mayo del 2006, se crea el Departamento de Control y Atención de Recursos de Inconformidad en la Dirección General de la Policía de Tránsito, para que atienda las apelaciones de Infracciones de Tránsito.

Además, mediante los oficios DVT-07-1486 del 2 de julio del 2007 de la Viceministra de Transportes; PA-2007-567 del 26 de setiembre del 2007, de la Dirección de Planeamiento Administrativo y Planificación Sectorial; así como el oficio DM-2007-4460 del 12 de noviembre del 2007 de la ministra, se crea dos Subdirecciones en la Dirección General de la Policía de Tránsito, a saber: una Subdirección de Operaciones Policiales y otra de Servicios de Apoyo.

A solicitud de la Ministra, mediante Resolución No.000004 del 10 de enero del 2007, sobre el pago del riesgo policial a funcionarios policiales de la Dirección General de la Policía de Tránsito, se remite a la Ministra mediante el oficio PA-2007-685 de la Dirección de Planeamiento Administrativo el Informe "Atención de la Resolución 0004 de la Ministra de Obras Públicas y Transportes, del 10 de enero del 2007, sobre Informe de Control Interno No.37-2006 Seguimiento al Informe de Control Interno No.AG-I-06-2004 denominado Estudio de la Gestión de la Dirección General de la Policía de Tránsito".

El 10 de abril del 2008, mediante el oficio PA-2008-206 de la Dirección de Planeamiento Administrativo, se remite a la Ministra el "Estudio sobre la Estructura de la Dirección General de la Policía de Tránsito", con la siguiente estructura: Dirección General, Subdirección de Operaciones Policial con: Brigada Especial, Control de Emisiones, Supervisión Nacional, Patrullas de Carretera con nuevo Corredores, el Departamento de Operativos de Tránsito con las Regiones: Área Metropolitana, Huetar Norte, Pacífico Central, Chorotega, Atlántica y Brunca; la Subdirección de Servicios de Apoyo con: Central de Comunicaciones, Armería y los Departamentos de: Depósito de Vehículos Detenidos, Escuela de Capacitación de Policía de Tránsito, Administrativo y Control y Atención de Recursos de Inconformidad.

Mediante el Decreto Ejecutivo No. 34686-MOPT, publicado en La Gaceta No.156 del 13 de agosto del 2008, se publica el "Reglamento para la Administración de Recurso Humano e Incentivos Salariales de los funcionarios del Régimen Policial de la Dirección General de la Policía de Tránsito", además, se derogan los artículos 4, 12, 13, 14, 15, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48 y 51 del Decreto Ejecutivo No. 29625-MOPT.

Además, mediante la Ley No. 8696 "Reforma Parcial de la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres, No. 7331, y Normas Conexas", se crea la Unidad Policial de Apoyo Legal, dependiendo directamente de la Dirección General.

Mediante el oficio DM-3243-09 del 04 de agosto del 2009 del Despacho de la Ministra el que, a su vez, responde a las Leyes No. 8696 "Reforma Parcial de la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres, No. 7331, y Normas Conexas" y No. 8779, "Reforma de la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres, No. 7331, del 13 de abril de 1993, y su Reforma"; así como, el "Informe de Control Interno N° AG-37-2006, Sobre el Seguimiento al Informe de Control Interno N° AG-I-06-2004, denominado Estudio de la Gestión de la Dirección General de la Policía de Tránsito" elaborado por la Auditoría General del MOPT, se elabora el "Estudio Técnico de Reorganización Estructural de la Dirección General de la Policía de

Tránsito", según Guías No. 2 y 3 de MIDEPLAN; y se remitió a la Dirección de Planificación Sectorial, mediante el Oficio PA-2009-543 del 09 de octubre del 2009, el cual fue aprobado y oficializado por la Dirección de Planificación Sectorial y remitido a la Ministra, mediante el Oficio DPS-2009-729 del 14 de octubre del 2009, asimismo, la Ministra, mediante el Oficio No. 20094482 del 14 de octubre del 2009, aprueba y oficializa la estructura organizativa de la Dirección General de la Policía de Tránsito y la remite para su registro al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, mediante el Oficio DM-4483-09 del 19 de octubre del 2009.

Finalmente, mediante lo dispuesto en la modificación No. 8696 a la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres, No. 7331 transitorio II "Durante el plazo de 9 meses, la competencia para el conocimiento, el trámite y la resolución de las impugnaciones de las infracciones de multa fija, permanecerá en la Unidad de control de la Dirección General de la Policía de Tránsito. Vencido el plazo, entrará en funcionamiento la Unidad de Impugnaciones de Boletas de Citación del Consejo de Seguridad Vial, por tanto, se traslada la competencia del Departamento de Control y Atención de Recursos de Inconformidad a la Unidad mencionada", dicha disposición se aplicó en marzo del 2011.

2.1.2. Misión

"Es la Dependencia Estatal encargada de fiscalizar la ejecución de las normativas en materia de tránsito, que involucran vehículos automotores, personas y semovientes, que circulan por las vías terrestres del país, en función del flujo vehicular, la prevención de accidentes y las medidas de control en materia vial".

2.1.3. Visión

"Llegar a ser la Dependencia Estatal consolidada, que desarrolle y ejecute, de manera eficiente y eficaz, programas de seguridad del tránsito y estrategias adecuadas para la agilización del flujo vehicular y peatonal,

orientadas a producir una reducción significativa en los indicadores de accidentabilidad en las carreteras del país, en función del bienestar social”.

2.1.4. Objetivo

“Vigilar permanentemente las vías públicas del territorio nacional ejecutando acciones generales de prevención de accidentes de tránsito, en procura de resguardar la integridad física de personas y semovientes, para disminuir la tasa de mortalidad por causa de accidentes”.

2.2. ASPECTOS LEGALES

Al constituirse Costa Rica como una República libre, soberana e independiente, se determina como un Estado de Derecho, que se rige por los máximos valores y principios que conforman el Derecho, insertándose la Dirección de la Policía de Tránsito dentro del espectro normativo tutelado bajo el más estricto apego al principio de legalidad, como línea rectora de la Administración Pública y que comprende la totalidad del ejercicio de la función de cada uno de sus miembros.

De esta forma, la Dirección General de la Policía de Tránsito, desde la promulgación de su creación en la Ley 6324, Ley de Administración Vial debe velar por ejercer el control y vigilancia del tránsito en el territorio nacional haciendo cumplir las disposiciones técnicas y legales establecidas para personas, vehículos y semovientes cuando transiten por las vías públicas.

El proyecto de investigación no va contra las reglas ni incumple la ley, ya que el objetivo principal es brindar una herramienta en la cual se propongan soluciones a conflictos interpersonales que afectan el clima organizacional de los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3. MARCO TEÓRICO

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Daft, R. y Marcic, D. (2007) manifiesta que:

Es importante definir organización debido a que las relaciones laborales se dan dentro de una organización, entendiendo que el elemento clave de una organización está compuesto por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas (s.p.)

Por otro lado, Robbins, S. (2008) afirma que organización “es un conjunto de personas que se agrupan para trabajar en forma relativamente continua para lograr un fin común” (p. 16). Estas definiciones apoyan la presente tesis, ya que se menciona a la organización como un sistema de seres humanos.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicancias que ello conlleve.

García Solarte, Mónica (2008), expresa que:

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización (p.16).

Según Pintado, E.A. (2011):

El término clima es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos, no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos (p.10).

Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional, en esencia, nos remite a la percepción del ambiente, de los que integran una organización. Méndez, C. (2006) contempla que "el rendimiento está asociado al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente, de este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho" (p.54).

Comprender la idea de rendimiento laboral, el resultado alcanzado en un entorno de trabajo, en relación con los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

Los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia, por tanto, deberán mejorar el rendimiento laboral de sus trabajadores, ya que son perfectamente conscientes de que eso repercutirá de manera positiva en ella.

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.

Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello, las organizaciones plantean incentivos con los que fomentar dicho rendimiento laboral.

El concepto del desempeño estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas, la evaluación del rendimiento, en ocasiones es insuficiente, para considerar el mérito de un empleado. Cómo se gestiona la información, la actitud de colaboración que se adopta con los compañeros, el uso de la cortesía y amabilidad, son difíciles de incorporar en una evaluación del rendimiento, pero se podrían evaluar con sistemas complementarios de evaluación del desempeño.

El desempeño de las organizaciones es concebido de diferentes maneras en la teoría de la administración, en general, y en la teoría de la estrategia, en particular. Como indica Robbins, S. (2008), "la falta de consenso en la literatura sobre el contenido de este constructo nace de las diferencias en las dimensiones que lo forman y los indicadores adecuados para cubrir completamente su dominio" (p.79).

El desempeño abarca, entonces, algo más que el aspecto económico y es la combinación de una gran cantidad de variables relacionadas con costos, liderazgo, poder, gobierno, ética, demanda, competidores, adaptabilidad y otras- que terminan obteniendo un resultado, que es medido y evaluado para tomar decisiones posteriormente. Estas variables deben ser valuadas, tanto en el plano económico, como en el social y ambiental para incorporar la noción de sustentabilidad en el ámbito de las organizaciones.

El desempeño, en muchas ocasiones, se deriva del ambiente laboral, para Chiavenato, Idalberto, (1999) el ambiente laboral "constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización" (s.p.)

Asimismo, menciona que el concepto de ambiente laboral involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las

actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Al mencionar el encadenamiento del clima organizacional y cómo este afecta de manera positiva o negativa en el cumplimiento de objetivos en la organización, un factor social importante por mencionar son las relaciones interpersonales, imperantes en toda organización o institución.

El ser humano es un ser en relación, merced a su participación en el ser universal. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2009), mencionan "actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento" (p.78).

El ambiente laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, en la productividad empresarial. Si eres capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, tienes todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en tu empresa.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo y ocasiona situaciones de conflicto, malestar y genera un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos y las ventajas y desventajas del liderazgo empresarial, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utiliza y con las características de la propia actividad de cada uno.

Chiavenato, Idalberto (2007) define:

El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos

diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo (p.39).

Propiciar un buen ambiente laboral es responsabilidad de la alta dirección, que, con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. La organización de la empresa deberá estar pensada, entre otras cuestiones, para generar un buen ambiente de trabajo para todos los empleados.

En este contexto, Katz, D., & Kahn, R.L. (2005) aportan, hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (s.p.)

La comunicación es algo natural en los seres humanos. Día a día intercambiamos ideas y pensamientos con otras personas en nuestro entorno. Sin embargo, en el mundo digital, al cual nos vemos sumergidos en la actualidad, se han desarrollado nuevas formas de comunicación, dando cabida a que esta sea más accesible y diversa.

El ambiente laboral, una comunicación efectiva es esencial para crear relaciones de trabajo positivas y productivas. Cuando la comunicación fluye por medio de los integrantes de una empresa, sí es posible difundir el conocimiento, reconocer los éxitos y resolver los problemas internos.

Debido a esto, saber comunicarse de forma adecuada, ya no es una habilidad, sino un requerimiento para alcanzar los objetivos, tanto profesionales, como personales.

Pareciera que comunicarse con otros es cosa sencilla, pero para que este proceso sea efectivo, es necesario tomar en cuenta algunos aspectos. Elegir las palabras correctas, hablar después de pensar y analizar lo que escuchamos, son algunas de las aptitudes que pueden ayudarte a que el mensaje en cuestión, se transmita de forma adecuada.

La comunicación es fundamental de alguna manera para lograr alianzas laborales, donde los funcionarios puedan apoyarse unos a otros, es aquí donde este apoyo se ve reflejado con trabajo en equipo. El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común, que es la ejecución de un proyecto, tarea, etc.

Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. Un grupo de personas se transforma en equipo, en la medida en que alcanza cohesión.

Para ello, se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos los miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas.

La cohesión de un equipo de trabajo se expresa mediante el compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.

Se puede afirmar que es la mejor manera de fomentar un buen clima laboral, ya que potencia la motivación de los empleados y, por ende, la retención del talento, uno de los mayores retos hoy en las organizaciones.

Por otra parte, la competitividad del panorama laboral actual, así como su dinamismo y flexibilidad, ha provocado que muchas empresas exitosas de todo el mundo hayan tenido que replantearse sus estrategias internas y formas de trabajo para permanecer en el mercado, según las condiciones de trabajo.

Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluye, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo. Según Vargas, L. (2015) "las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo" (p.135).

Para Chiavenato, Idalberto (2007) "la naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia" (s.p.)

Cabe mencionar que existen muchos factores que influyan en el clima organizacional, pero también se puede mejorar, si se trabaja en realizar algunas reformas, mediante este estudio, se analizará el comportamiento de los individuos de la Delegación de Tránsito de Liberia, y facilitar la comprensión del entorno en general, que está afectando el rendimiento de los funcionarios que interactúan con las personas. Pero no solo se trata de observar y comprender: la idea es que ello permita a la organización tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia por parte de sus integrantes.

Teniendo un plan de acción, donde la motivación es un aspecto importante por resaltar, la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales, a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Rodríguez y otros (2011) definen la motivación como “una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (s.p.) En esta definición, el autor da a entender que la motivación viene siendo como un motor, si se compara con un automóvil, es decir, si las personas se encuentran motivadas, estas funcionan como el automóvil, en caso contrario, habría que empujarlas, pero cuánta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Por su parte, Chiavenato, Idalberto (2007) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (p.98).

Según Chiavenato, Idalberto, para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado. Para mí, esta interacción, lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

La motivación, como proceso autoenergético de la persona, limita la función del profesor a ser un agente exterior, que trata de desencadenar las fuerzas interiores del alumno. Esto nos lleva a una consecuencia: los incentivos tienen un valor motivacional limitado, la misma actividad incentivadora produce distintas respuestas en distintos individuos, o incluso, en el mismo alumno en diversos momentos.

Junto a lo anterior, la solidaridad, es un punto también importante de fomentar entre los funcionarios de la organización. Se puede entender desde una perspectiva individual y colectiva y, por otro lado, como un fenómeno sociológico relacionado con la dimensión, se refiere al sentimiento y la actitud de unidad basada en metas o intereses comunes, es un término que refiere a ayudar sin recibir nada a cambio, con la aplicación de lo que se considera bueno. Asimismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí.

Para García, M. y Zapata, D. A. (2008):

La solidaridad es, por tanto, el sentimiento que nos lleva a "sentirnos uno" con los demás. Especialmente, conlleva sumarse a las causas de los demás cuando estas se consideran justas. La educación personalizada -que es el sistema pedagógico centrado en la persona- hace de la solidaridad un fin educativo, para que los alumnos puedan trabajar por superar los sentimientos individualistas y egoístas (p.345).

Al profundizar estos conceptos, se toma conciencia de que no estamos solos en el mundo y que los demás son necesarios para la construcción de nuestra propia identidad, porque el ser humano se hace en relación, en comunicación con los demás.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los datos muestra la distribución de la información recopilada, mediante el instrumento establecido con anterioridad. Una vez listo este proceso, el presente capítulo mostrará de forma cuantitativa y cualitativa los resultados obtenidos.

El levantamiento de datos se da mediante la aplicación de un cuestionario, que se enfocó en el personal de la Delegación de Tránsito de Liberia, mediante el cual se evaluará el clima organizacional de dicha delegación, con el propósito de conocer el estatus del clima organizacional y evaluar las relaciones interpersonales con respecto a comunicación y liderazgo, para proponer mejoras en la calidad del ambiente laboral. Se busca que los funcionarios optimicen sus funciones y se sientan motivados a realizar de la mejor manera sus obligaciones como funcionarios públicos.

El proceso del análisis e interpretación de información, muestran los siguientes datos, a nivel general, tomando como referencia las variables presentadas en la matriz de operación de variables (capítulo I), las cuales se describe a continuación.

4.1. Clima Organizacional

En la actualidad, cuando hablamos de clima organizacional, se debe tener claro que el conocimiento de su concepto es de suma importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En esta variable, se analiza seis aspectos relacionados con esta, con el propósito de disponer de información relacionada con clima organizacional, métricas de gestión y ambiente laboral.

Ambiente es un término con origen en el latín ambiens, que significa "que rodea". Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está

formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

El trabajo, por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario (que es el precio del trabajo dentro del mercado laboral). Estas dos definiciones nos permiten acercarnos a la noción de ambiente de trabajo, que está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. Recuperado de [https://definicion.de › ambiente-de-trabajo](https://definicion.de/ambiente-de-trabajo)

El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, en este caso, la delegación, etc. Las métricas aportan una visibilidad imprescindible para conocer si los comportamientos individuales de la plantilla, o de los equipos de trabajo que la componen, están alineados con los objetivos estratégicos de la organización, en términos de actividad y productividad.

Tener acceso a estas métricas es crucial en cualquier empresa, sea cual sea su área de negocio. La importancia que cada empresa da a todas esas métricas puede variar, pero hay algunas que son vitales para el éxito de cualquier oficina. El estudio mide estos indicadores, con el propósito de conocer con la antelación necesaria la situación, para poder actuar y corregir, si fuera necesario. Los factores de análisis son los siguientes:

- La dedicación personal de cada empleado.
- El nivel de atención en una tarea de cada individuo.
- El grado de productividad diaria, en relación con el tiempo de actividad de cada empleado.
- Y, por supuesto, si la persona cumple con su horario laboral. Lo mismo a nivel de equipos y de proyectos.

Pero lo que estas métricas aportan, sobre todo, es la posibilidad de investigar cuáles son realmente los procesos de trabajo internos dentro de la

organización. Esta información permite revisarlos y, si fuese necesario, introducir cambios y, además, ofrece la posibilidad de medir los resultados una vez implementados.

A continuación, se analiza el resultado obtenido de los diferentes cuestionarios aplicados a los 18 funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia.

Con respecto a la variable de clima organizacional, esta incluye dos indicadores específicos, ambiente laboral y métricas de gestión, de las cuales se concluye lo siguiente:

- Los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia, en su mayoría, un 54 % de los entrevistados, afirma conocer el concepto de clima organizacional y su afectación en el medio laboral, sin embargo, el 39 % aduce que, aunque el concepto está claro, la institución debe procurar que el clima organizacional mejore para lograr mayor productividad y un 7 % de los entrevistados sostiene que el clima organización tiene un efecto directo en el desempeño del trabajo a nivel de equipo.
- El 39 % de los funcionarios considera que la institución procura velar por un buen clima organizacional, promueve la motivación entre el equipo de trabajo, un 33 % opina que la institución no se ocupa regularmente de este tema y un 28 % cree que no existe interés alguno de la institución con respecto al clima organizacional.
- El 44 % de los funcionarios considera que la institución no promueve un ambiente laboral en el centro de trabajo, orientado a elevar la productividad y calidad de vida de los colaboradores, un 33 % manifiesta que, en ocasiones, existe esfuerzos por mantener un ambiente de satisfacción y comodidad en el equipo de trabajo, un 22 % afirma que este tema no es importante para la administración y un 12 % agrega que, en algunas ocasiones, se trabaja en el tema.

- El 67 % de los funcionarios que participaron en el proceso de consulta afirma que, a lo interno de la institución, no existen métricas de gestión que permitan evaluar el clima organizacional, esto limita el proceso de evaluación de desempeño e imposibilidad de valorar la productividad laboral de la Dirección, el 17 % arguye que conocen las métricas utilizadas para evaluar el clima organizacional y un 17 % refiere que, algunas veces, han participado en procesos donde se aplican estas.
- El 100 % de los funcionarios opina que la institución debe prestar mayor atención a la mejora del clima organizacional de la unidad de trabajo, donde se debe analizar el estilo de dirección, las relaciones entre los compañeros, proceso de comunicación, expectativas y satisfacciones del equipo, entre otras.
- El 100% de los funcionarios considera que la institución debe enfocar esfuerzos en mejorar el ambiente laboral institucional, minimizando tensiones internas, recargas de trabajo, delegación de roles y autoridad.

En la tabla N° 5, se muestra el detalle de las respuestas, información con la cual se realiza el análisis anterior.

TABLA N° 5: VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL
INDICADORES: AMBIENTE LABORAL, METRICAS DE GESTIÓN

PREGUNTAS		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Conoce usted qué es clima organizacional y cómo este afecta el desempeño de los funcionarios?	10	0	3	5	0
2.	¿Considera usted que la organización, procura velar por el buen clima organizacional entre sus funcionarios?	7	0	6	5	0
3.	¿Considera usted que hay un buen ambiente laboral en su centro de trabajo?	4	2	4	8	0
4.	¿Conoce usted si la institución cuenta con métricas de gestión que evalúe el clima organizacional?	3	0	3	12	0
5.	¿Cree usted que es necesario mejorar el ambiente laboral que se presenta en la institución?	18	0	0	0	0
6.	¿Cree usted que la institución debe poner más atención en cuanto al desarrollo del buen clima organizacional de la institución y el bienestar de sus funcionarios?	18	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los 18 funcionarios, Delegación de Tránsito de Liberia

SIMBOLOGÍA: **S:** Siempre **AV:** Algunas veces **N/R:** No responde **CS:** Casi siempre
N: Nunca

4.2. Desempeño laboral

Actualmente, se debe tener presente la importancia del desempeño laboral dentro de una institución, ya que está directamente relacionada con el adecuado desarrollo y éxito de ella. La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un colaborador. Una de las responsabilidades principales de los gerentes es valorar el desempeño de sus empleados. Esta herramienta facilita la captación de las diferentes deficiencias de la empresa que están estrechamente relacionadas con la forma de trabajar del empleado para corregirlas y así garantizar el éxito de ella.

Con respecto a la variable de desempeño laboral, esta incluye dos indicadores específicos productividad y eficacia de las cuales se concluye lo siguiente:

- En su mayoría, un 94 % de los entrevistados considera que el desempeño laboral sí puede verse afectado, al existir un inadecuado ambiente laboral dentro de la institución, y un 6 % manifiesta que, de vez en cuando, se afecta el desempeño laboral en la delegación, por un mal clima organizacional.
- El 94 % de los entrevistados está de acuerdo que la productividad del desempeño laboral del colaborador en el desempeño de sus labores se puede ver afectado y ser reducida, cuando hay ambientes hostiles en la institución, en cambio, un 6 % manifiesta que, de vez en cuando, puede afectar un ambiente hostil para el desempeño eficaz de sus labores.
- Al indagar sobre el desempeño personal de cada colaborador entrevistado, un 78 % señala que sí consideran que su desempeño individual es eficaz y adecuado, un 12 % manifiesta que su desempeño casi siempre es eficaz, un 5 % indica que ocasionalmente su desempeño no es el adecuado y un 5 % aduce que el desempeño de sus labores no es adecuado ni eficaz.
- El 89 % de los entrevistados indica que sí tienen conocimiento de que en la delegación sí se realizan evaluaciones para calificar el desempeño de cada uno de sus colaboradores, por el contrario, un 11 % refiere que no conocen las métricas utilizadas para evaluar el desempeño en la institución.
- En la totalidad de los entrevistados, un 100 % indica que sí es necesario mejorar la productividad en el desempeño de los funcionarios, mediante la delegación de funciones.
- El 61 % cree que los funcionarios entrevistados de la institución manifiestan que son eficaces en sus labores, sin embargo, el 6 % aduce que

regularmente son eficaces. Un 22 % de los entrevistados asegura que a veces son eficaces en la ocupación diaria de sus funciones, sin embargo, el 11 % de lo funcionario manifiesta que nunca son eficaces en sus labores de desempeño.

En la tabla N° 6, se muestra el detalle de las respuestas, información con la cual se realiza el análisis anterior.

TABLA N° 6: VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL
INDICADORES: PRODUCTIVIDAD, EFICACIA

PREGUNTAS		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Cree usted que el desempeño laboral, se ve afectado por el mal clima organizacional que se dé dentro de la institución?	17	0	1	0	0
2.	¿Considera usted que la productividad en el desempeño laboral se ve reducida por ambientes hostiles que se pueden presentar en la organización?	17	0	1	0	0
3.	¿Considera usted que su desempeño es el adecuado y eficaz?	14	2	1	1	0
4.	¿Conoce usted si existen evaluaciones de desempeño en la institución?	16	0	0	2	0
5.	¿Cree usted que es necesario mejorar la productividad en el desempeño de los funcionarios?	18	0	0	0	0
6.	¿Cree usted que los funcionarios de la institución son eficaces en sus labores?	11	1	4	2	0

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los 18 funcionarios, Delegación de Tránsito de Liberia

SIMBOLOGÍA: **S:** Siempre **AV:** Algunas veces **N/R:** No responde **CS:** Casi siempre **N:** Nunca

4.3. Relaciones interpersonales

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación

interpersonal interviene la comunicación, la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas), con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional. Recuperado de <https://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales permiten alcanzar ciertos objetivos, necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es posible utilizarlas también como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso, en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común, la ejecución de un proyecto. Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros, y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

Con respecto a la variable de relaciones interpersonales, esta contiene un indicador específico, que es el trabajo en equipo, del cual se concluye lo siguiente:

- Un 11 % de los entrevistados manifiesta que sí existe una buena relación interpersonal, un 39 % indica a veces si existe una buena relación, por el contrario, un 50 % cree no existe una buena relación interpersonal entre los compañeros de la institución.

- Manifiestan en un 94 % que sí se han presentado casos o conflictos interpersonales entre los funcionarios de la organización, un 6 % indica que a veces se presenta conflictos interpersonales entre sus compañeros de trabajo.
- El 6 % de los funcionarios entrevistados considera que casi siempre se da el trabajo en equipo, el 66 % manifiesta que casi siempre se da el trabajo en equipo en la realización de sus labores, por el contrario, un 28 % manifiesta que nunca se da el trabajo en equipo entre los compañeros de la institución.
- El 39 % de los entrevistados manifiestan que sí conocen que la institución tiene herramientas para la resolución de conflictos entre compañeros, el 22 % confirma que la institución utiliza a veces las herramientas para solucionar algún conflicto, por el contrario, el 39 % indica que no tienen ningún conocimiento sobre las herramientas de resolución de conflictos entre compañeros.
- Un 17 % manifiesta que la institución sí fomenta el trabajo en equipo, asimismo, un 11 % indica que sí se fomenta en trabajo en equipo, un 33 % dice que a veces la organización fomenta el trabajo en equipo, por el contrario, y en su mayoría, un 39 % de los entrevistados cree que la organización no fomenta el trabajo en equipo.
- El 100 % de los entrevistados considera necesario fomentar una herramienta, que mejore y fomente el trabajo en equipo, para la buena armonía entre los compañeros.

En la tabla N° 7 se muestra el detalle de las respuestas, información con la cual se realiza el análisis anterior.

TABLA N° 7: VARIABLE: RELACIONES INTERPERSONALES

INDICADORES: TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Cree usted que hay una buena relación interpersonal, entre los funcionarios de la organización?	2	0	7	9	0
2.	¿Cree usted que se han presentado casos o conflictos interpersonales entre los funcionarios de la organización?	17	0	1	0	0
3.	¿Considera usted que en la organización se da el trabajo en equipo?	0	1	12	5	0
4.	¿Conoce usted si la organización tiene alguna herramienta para resolver conflictos interpersonales?	7	0	4	7	0
5.	¿Cree usted que la organización fomenta el trabajo en equipo?	3	2	6	7	0
6.	¿Cree usted necesario fomentar una herramienta que mejore y fomente el trabajo en equipo?	18	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los 18 funcionarios, Delegación de Tránsito de Liberia

SIMBOLOGÍA: **S:** Siempre **AV:** Algunas veces **N/R:** No responde **CS:** Casi siempre **N:** Nunca

4.4. Comunicación, toma de decisiones, administración

La comunicación (del latín *communicatio*, -ōnis.1) es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes, con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y, finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

La comunicación en general toma lugar entre tres categorías de sujetos principales: los seres humanos (lenguaje), los organismos vivos (biosemiótica) y los dispositivos de comunicación habilitados (cibernética). En un sentido general, la comunicación es la unión, el contacto con otros seres, y se puede

definir como el proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro. Su propósito u objetivo se puede denominar bajo la acción de informar, generar acciones, crear un entendimiento o transmitir cierta idea. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>.

Con respecto a la variable de comunicación, esta incluye dos indicadores específicos: ambiente, toma de decisiones y administración, de las cuales se concluye lo siguiente:

- El 17 % de los entrevistados manifiestan que hay buenas líneas de comunicación en la delegación, el 6 % indica que casi siempre, el 11 % señala que a veces existen buenas líneas de comunicación, por el contrario, y la mayoría de entrevistados manifiesta que en la organización no existen buenas líneas de comunicación
- Un 11 % de los encuestados manifiesta que los funcionarios sí tienen buenas líneas de comunicación entre compañeros, el 17 % indica que a veces hay buenas líneas de comunicación. Por el contrario, el 72 % de los encuestados considera que los funcionarios de la delegación no tienen buena comunicación entre sí.
- El 100 % de los entrevistados está de acuerdo y considera que la comunicación es un indicador en la buena toma de las decisiones de la organización.
- El 6 % de los encuestados dice conocer que la administración de la delegación tiene un buen manejo, al comunicar las metas y objetivos, el 22 % indica que a veces sí existe un buen manejo al comunicar metas y objetivos. Un 72 % de los entrevistados refiere que no tienen conocimiento sobre si la administración de la organización tiene un buen manejo en cuanto comunicar los objetivos y metas, en procura de mejorar la calidad de vida de los funcionarios y el clima organización.

- El 100 % de los entrevistados está de acuerdo y considera que la organización debe enfocar esfuerzos en mejorar la comunicación con sus funcionarios
- De la misma forma, los entrevistados coinciden con un 100 % en la necesidad de implementar talleres que fomenten una mejor comunicación dentro de la organización y sus funcionarios.

En la tabla n° 8 se muestra el detalle de las respuestas, información con la cual se realiza el análisis anterior.

TABLA N° 8: VARIABLE: COMUNICACIÓN
INDICADORES: TOMA DE DECISIONES, ADMINISTRACIÓN

PREGUNTAS		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Cree usted que hay buenas líneas de comunicación en la organización?	3	1	2	12	0
2.	¿Cree usted que los funcionarios tienen buenas líneas de comunicación?	2	0	3	13	0
3.	¿Considera usted que la comunicación sea un indicador para la toma de decisiones?	18	0	0	0	0
4.	¿Conoce usted que la administración de la organización tiene un buen manejo en cuanto comunicar los objetivos y metas, en procura de mejorar la calidad de vida de los funcionarios y el clima organización?	1	0	4	13	0
5.	¿Cree usted que la organización debe enfocar esfuerzos en mejorar la comunicación con sus funcionarios?	18	0	0	0	0
6.	¿Cree usted necesario implementar talleres que fomenten una mejor comunicación dentro de la organización y sus funcionarios?	18	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los 18 funcionarios, Delegación de Tránsito de Liberia

SIMBOLOGÍA: **S:** Siempre **AV:** Algunas veces **N/R:** No responde **CS:** Casi siempre **N:** Nunca

4.5. Condiciones de trabajo

Como se sabe, el trabajo forma parte de nuestras vidas. Ocupa una parte importante de nuestro tiempo. Tanto es así, que nuestra vida laboral afecta directamente a nuestro estado de ánimo, a nuestro ritmo de vida, y a nuestro día a día en general. Por tanto, las condiciones en que las personas trabajan, juega un papel fundamental, lo que hace que busquemos unas condiciones óptimas de trabajo, lo que los haría más productivos y felices. Es un término que relacionamos con el entorno laboral del trabajador/a. Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo que es susceptible de sufrir consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los/as trabajadores/a.

Se incluye aspectos, tales como los tecnológicos, psicosociales, ambientales, propios de la organización o la ordenación del trabajo. Una definición más simple de las condiciones de trabajo: Conjunto de factores que afectan, de una manera u otra, a las conductas de trabajo, es decir, factores que afectan al desarrollo de la actividad laboral. Las condiciones laborales, como casi todo, han ido mejorando con el paso del tiempo. Mediante diversos documentales e informes, podemos ver el antes y después de las condiciones de trabajo, cómo han ido evolucionando. Retomado de <https://cspgrupo.com/condiciones-optimas-de-trabajo/>

Con respecto a la variable de condiciones de trabajo, esta contiene un indicador específico, el entorno, del cual se concluye lo siguiente:

- El 33 % de los encuestados manifiesta que la delegación presenta buenas condiciones de trabajo, el 11 % indica que a veces se tiene buenas condiciones de trabajo, sin embargo, el 56 % de los entrevistados cree que la organización no facilita condiciones de trabajo óptimas a sus funcionarios para el buen desempeño de sus labores.
- El 5 % de los funcionarios entrevistados dice tener un entorno adecuado para trabajar, el 28 % indica que a veces sí se cuenta con un buen

entorno laboral, un 67 % de los encuestados considera que los funcionarios no cuentan un entorno con condiciones de trabajo adecuado para realizar sus funciones.

- El 100 % de los entrevistados asevera que se puede mejorar el entorno donde los funcionarios ejercen sus labores.
- Un 83 % de los encuestados y, en su mayoría, indica conocer que la organización presenta limitaciones en cuanto a ofrecer un mejor entorno para sus funcionarios, el 6 % indica que a veces sí se presenta limitaciones para ofrecer mejores condiciones de trabajo, el 11 % indica que la administración no presenta ninguna limitación, al ofrecer mejores condiciones para ejercer con mayor eficiencia y eficacia la labor diaria.
- El 100 % de los funcionarios encuestados manifiesta que la organización debe mejorar las condiciones de trabajo de sus funcionarios para el buen desempeño de sus labores.
- El 100 % de los entrevistados indica que la organización debe mejorar las condiciones de trabajo para un mejor desempeño de sus funcionarios y señala que se debe abrir espacios donde se fomente mejores condiciones de trabajo para todos los que integran la Delegación de Tránsito de Liberia.

En la tabla n° 9 se muestra el detalle de las respuestas, información con la cual se realiza el análisis anterior.

TABLA N° 9: VARIABLE: CONDICIONES DE TRABAJO

INDICADORES: ENTORNO

PREGUNTAS		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Cree usted que la organización presenta buenas condiciones de trabajo hacia sus funcionarios?	6	0	2	10	0
2.	¿Cree usted que los funcionarios presentan un entorno con condiciones de trabajo adecuado para realizar sus funciones?	0	1	5	12	0
3.	¿Considera usted que se puede mejorar el entorno donde los funcionarios ejercen sus labores?	18	0	0	0	0
4.	¿Conoce usted si la organización presenta alguna limitación, en cuanto a ofrecer un mejor entorno para sus funcionarios?	15	0	1	2	0
5.	¿Cree usted que la organización debe mejorar las condiciones de trabajo de sus funcionarios?	18	0	0	0	0
6.	¿Cree usted que se deben abrir espacios donde se fomente mejores condiciones de trabajo para todos los que integran la Delegación de Tránsito de Liberia?	18	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los 18 funcionarios, Delegación de Tránsito de Liberia.

SIMBOLOGÍA: **S:** Siempre **AV:** Algunas veces **N/R:** No responde **CS:** Casi siempre **N:** Nunca

4.6. Solidaridad y comportamiento

Una organización laboral puede verse como un hecho de especial importancia, en este sentido, es el comportamiento. En el trabajo es importante favorecer un buen comportamiento, por lo que se debe crear unos buenos vínculos cordiales y respetuosos con los demás miembros de la empresa, independientemente de su función y jerarquía. Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse mostradas.

La solidaridad es el apoyo o la adhesión circunstancial a una causa o al interés de otros, por ejemplo, en situaciones difíciles. La palabra solidaridad es de origen latín "solidus", que significa "solidario". Cuando dos o más personas se

unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común, se habla de solidaridad.

Con respecto a la variable de solidaridad, esta contiene dos indicadores específicos comportamiento y el trabajo en equipo, del cual se concluye lo siguiente:

- El 6 % de los entrevistados indica que sí existe un ambiente de solidaridad entre compañeros, el 44 % aduce que a veces hay un ambiente de solidaridad, por el contrario, y en su mayoría, el 50 % de los encuestados considera que no existe un buen ambiente de solidaridad entre los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia.
- El 100 % de los entrevistados opina y están de acuerdo que la solidaridad es fundamental en toda organización, que motive a los funcionarios a realizar un buen desempeño al realizar sus funciones.
- El 77 % de los entrevistados señala que la solidaridad es fundamental en toda organización, la cual motiva a los funcionarios en el buen desempeño de sus funciones, fomentando el trabajo en equipo, el 6 % refiere que casi siempre la solidaridad fomenta el trabajo en equipo, otro 6 % aduce que, a veces, con la solidaridad se fomenta el trabajo en equipo y un 11 % manifiesta que la solidaridad no es necesaria para fomentar el trabajo en equipo.
- Un 22 % de los funcionarios de la delegación indica que la organización si fomenta el trabajo en equipo, el 11 % que a veces la organización fomenta el trabajo en equipo y un 67 % de los funcionarios encuestados, expresan que la organización no fomenta la solidaridad y el buen comportamiento que conlleva al trabajo en equipo.
- El 100 % de los entrevistados opina que la organización debe implementar herramientas que fomenten la solidaridad entre los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia.

- De esta forma, la mayoría de los entrevistados, un 94 % indica que sí participarían en talleres que fomenten la buena relación entre los funcionarios, de esta manera, mejorar el trabajo en equipo y el desempeño de sus labores y solo un 6 % manifiesta que a veces participarían en talleres que fomenten la buena relación entre compañeros.

En la tabla n° 10, se muestra el detalle de las respuestas, información con la cual se realiza el análisis anterior.

TABLA N° 10: VARIABLE: SOLIDARIDAD

INDICADORES: COMPORTAMIENTO, TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Considera usted que existe un ambiente de solidaridad entre los funcionarios de la organización?	1	0	8	9	0
2.	¿Cree usted que la solidaridad es fundamental en toda organización, que motive a los funcionarios y el buen desempeño de sus funciones?	18	0	0	0	0
3.	¿Considera usted que la solidaridad que se presenta dentro de la organización fomenta el trabajo en equipo?	14	1	1	2	0
4.	¿Conoce usted si la organización fomenta la solidaridad y el buen comportamiento que conlleva al trabajo en equipo?	4	0	0	2	12
5.	¿Cree usted que la organización debe implementar herramientas que fomenten la solidaridad entre los funcionarios de la organización?	18	0	0	0	0
6.	¿Participaría usted en talleres que fomenten la buena relación entre los funcionarios, de esta manera, para mejorar el trabajo en equipo?	17	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia. Cuestionario aplicado a los 18 funcionarios, Delegación de Tránsito de Liberia

SIMBOLOGÍA: **S:** Siempre **AV:** Algunas veces **N/R:** No responde **CS:** Casi siempre
N: Nunca

4.7. FODA

El análisis FODA es una técnica, utilizada en empresas públicas como privadas, la cual permite analizar la situación actual de la empresa y es mediante un análisis interno y externo que se logra detectar una serie de problemas y que conlleva soluciones dentro de él. La apertura de una empresa conlleva retos, estos necesitan ser analizados y planteados con la colaboración, tanto de una buena gerencia como de las demás personas que la conforman.

El desarrollo de ella es tratar de alcanzar objetivos que serán vistos a largo plazo, estos objetivos serán los que den las pautas para la sobrevivencia en un ambiente incierto, pues como se sabe, nuestro país está sufriendo las consecuencias del narcotráfico, drogas, violencia de todo tipo, entre otros, que ponen en evidencia que la situación se torna económicamente difícil para muchos, y la apertura de un negocio comercial no es la excepción para esa estabilidad que se requiere para tales efectos.

4.7.1. Fortalezas

- Los colaboradores de la institución tienen la iniciativa de recibir las capacitaciones necesarias para lograr una mejora en el ambiente laboral.
- La delegación cuenta con el personal capacitado para lograr que entre todos se logren los objetivos planteados.
- El personal de la institución ha demostrado una aceptación al cambio para crear espacios donde se fomenten mejores condiciones de trabajo para todos los que integran la Delegación de Tránsito de Liberia.

4.7.2. Oportunidades

- En la actualidad, las instituciones del Estado están orientadas a la calidad del servicio.
- A nivel nacional, existen acciones enfocadas en la buena relación entre los funcionarios para mejorar el trabajo en equipo.
- Existen oportunidades para el crecimiento personal de cada funcionario en el ambiente laboral.

4.7.3. Debilidades

- Falta de personal y equipamiento en la Delegación de Tránsito de Liberia.
- Insuficiente difusión de los programas preventivos a la población de la ley de tránsito.
- Poca experiencia gerencial en la resolución de conflictos entre los funcionarios de la institución.

4.7.4. Amenazas

- La burocracia (asignación de recursos).
- Mal estado de las vías, las cuales entorpecen las labores y son un puente para la mayor afluencia de accidentes en la zona.
- Avasallamiento leal de las funciones legales del tránsito.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Uno de los objetivos de esta investigación es de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral, y así contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la Delegación de Tránsito de Liberia, así como resolver las falencias detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral ejecutado.

El plan de fortalecimiento del trabajo en equipo para el desarrollo de un clima organizacional efectivo.

El trabajo en equipo permite convivir con las personas que están alrededor, gracias a ello, se genera una convergencia, coordinación, cooperación y esto ayuda a mejorar la sensación de compartir un destino y una misión en común, ayuda también, a la solución de conflictos, por medio de talleres dinámicos, para que tanto colaboradores como líderes puedan ponerlos en práctica y así potenciar su esfuerzo y resultados.

De esa manera, se logra eficiencia en los oficiales, dentro de la delegación es importante que se brinde capacitación a los oficiales de tránsito, para que puedan cumplir con sus puestos, mantener el clima organizacional y la relación entre todos, para lograr el mejor rendimiento.

Hay muchos métodos y técnicas para lograr que haya trabajo en equipo y cumplir con el trabajo.

Después del estudio realizado, se pudo observar que el trabajo en equipo tiene relación con el clima organizacional, pero que hay ciertos aspectos que son débiles, principalmente, el grado de autonomía que tienen los integrantes de la Delegación de Tránsito de Liberia, lo que se busca es crear una unidad de trabajo con personas comprometidas y motivadas a alcanzar los objetivos de la delegación, mediante la guía de un líder. Por lo mismo, es importante motivar a los oficiales para que hagan bien el trabajo y cumplan con sus cargos.

El desarrollo de una delegación implica ciertos retos; el más importante es crear una unidad de trabajo, para que la delegación funcione correctamente

y genere un mejor rendimiento laboral, se necesita la cooperación de todos y solo se logra con el trabajo en equipo.

Se observó la debilidad de la delegación para brindar talleres constantes a sus oficiales, ya que no se encuentran centralizadas las decisiones y se depende de otros departamentos para poder lograrlo, se considera primordial hacerlo una vez por semana, para mejorar la relación entre los compañeros y apoyar en su rendimiento, motivación que se debe alcanzar con actividades dentro de la delegación, e involucrar a todo el personal y, si es posible, a familiares.

Con esto, se lograría un buen clima organizacional, ya que este es medible, dado en función de los comportamientos que los funcionarios tienen para con el trabajo y ellos mismos, afirmando lo manifestado por (Schneider, 1990). Se lo termina definiendo con base en las percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a las características de su ambiente laboral y de qué forma estas los afectan en el momento de realizar sus labores.

Los grandes propósitos de tener un buen clima organizacional son: incrementar la eficiencia y eficacia, aumentar el rendimiento, disminuir el ausentismo.

Y así aumentar el desempeño, que permita a la delegación alcanzar los objetivos planteados.

Existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo, el liderazgo se convierte en la más determinante. El estilo de liderazgo que se emplee en la delegación influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa concordando con Payeras (2004); mediante su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el oficial y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras, es quien logra la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional.

Un desempeño de excelencia del colaborador se puede lograr por medio de una gran motivación, la cual es generada por un clima organizacional favorable, y este, a su vez, generado por una buena práctica de liderazgo.

Esta propuesta es de mediano a corto plazos, se realizará en el menor tiempo posible, los oficiales tendrán que someterse a los diferentes cambios, cuya única finalidad es creación de equipos, a los cuales se les propone desarrollar un proyecto, a partir de ideas planteadas. Es necesario hacer que trabajen juntos. El espíritu de equipo requiere conseguir una motivación individual, así como una motivación grupal.

En la formación del equipo de trabajo, en esta fase, es de gran importancia, porque por una parte, es la actividad previa a la tarea propiamente dicha, en la que los jefes deben hacer toma de contacto y, por otra parte, porque hay aspectos como la organización del grupo, la planificación del trabajo, el sistema y la frecuencia de interacción, la comunicación entre los miembros y la toma de decisiones, que deben estar debidamente previstos desde un inicio.

Para llevar a la práctica la propuesta, se requiere de planes institucionales de gestión de talento humano, así como de intervenciones planeadas y conducidas por los jefes de la delegación, teniendo en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas. Con las intervenciones se busca incidir de manera positiva y contribuir, al generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración y productividad.

La efectividad en la ejecución de un plan de acción depende, en gran medida, de la estrategia de comunicación, por lo tanto, es vital que la organización plantee claramente el mensaje y la información por brindar, tanto a los líderes de las áreas como a los oficiales. Para esto, es necesario contar con

el área de comunicaciones internas, para el diseño, ejecución y asesoría de la estrategia por utilizar.

En el caso de la Delegación de Tránsito de Liberia, y teniendo en cuenta las premisas de la organización en comunicación interna “Estamos todos en el mismo barco” y “Es por ti”, la estrategia deberá estar orientada a reforzar este mensaje. Se recomienda que, en la estrategia de comunicación, se tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- “Si Mejoramos es Por ti”. Desde el Talento Humano tener permanente contacto con los jefes y realizar seguimientos mensuales con ellos, para informarles los resultados obtenidos, las metas por cumplir y explicar claramente la ejecución del plan de acción y la importancia de su rol en él. De igual manera, que los jefes realicen estas reuniones con sus equipos de trabajo, resaltando siempre la premisa “si mejoramos es por ti”.
- “Tu aporte puede ser extraordinario”. Teniendo en cuenta la relación que tiene la Delegación de Tránsito de Liberia, toda la comunidad de Liberia, Carrillo y La Cruz, se podría hacer una campaña de comunicación con los oficiales, en sus puestos de trabajo, donde se realice un tema tipo motivador, se refuerce el poder de la actitud de cada individuo y el cómo pueden aportar ellos al mejoramiento del clima organizacional.
- “Construyendo Confianza”. Campaña en la que se busca reconstruir la credibilidad de los planes de acción, en busca del mejoramiento del clima organizacional. Teniendo en cuenta que la delegación dispone de medios de comunicación con sus oficiales, y siempre están comunicados 24/7 (como el radio de comunicación, correos semanales de talento humano, entre otros), usar oportuna, creativa y periódicamente los avances en la ejecución del plan de acción.

Ahora bien, a partir de los resultados que se obtuvo por medio de las encuestas aplicadas, para determinar las causas que afectan el clima organizacional, se realiza la siguiente propuesta:

TABLA N° 11: PROPUESTA

Problema	Medida	Acción	Responsable	Plazo
CONDICIONES DE TRABAJO	Se debe ejecutar un trabajo intensivo para mejorar las condiciones físicas y ambientales de la delegación, con el objetivo de propiciar un entorno agradable.	Mejorar el medio físico en esta delegación.	Jefe delegación (Delta 10).	Corto
	Reducir en lo posible los niveles actuales de estrés Laboral.	Lograr que los miembros de la delegación no se preocupen por asuntos de poco interés y que estén más atentos a otros asuntos en perspectiva.	Talento humano.	Corto
	En cuanto al patio automotor examinar las condiciones físico-mecánicas en que ese se encuentra.	Ejecutar una revisión de cada unidad móvil a través de mantenimiento preventivo planificado a dichos dispositivos, con el fin de exigir calidad y eficacia en el servicio, dificultades que se vienen presentando en ese sentido, y que afectan su labor.	Jefe delegación (Delta 10).	Mediano

	La rotación del personal se realiza, sin tener en cuenta aspectos personales y laborales.	Elaborar y planificar la rotación del personal, según sus anotaciones y registros, a la vez, teniendo en cuenta sus observaciones.	Jefe delegación (Delta 10).	Mediano
	Problema	Medida	Acción	Responsable
DOTACIÓN	Dotar e implementar de los medios y dispositivos necesarios como uniformes y equipos, para complementar su labor.	Garantizar los suministros necesarios, de forma estable y a tiempo, para un mejor desarrollo de la actividad policial.	Jefe Delegación (Delta 10).	Mediano
	La implementación de la tecnología de punta es una medida necesaria para agilizar y obtener resultados positivos.	La adecuación de salas con equipos de informática de última generación será clave esencial para comprometerse en una labor eficiente.	Jefe delegación (Delta 10).	Mediano
COMUNICACIÓN CON SUPERIORES	Los superiores tienen la responsabilidad total de liderar con moderación y motivación a sus subalternos, para que estos sientan amor a su trabajo.	Desarrollar en sus subalternos la capacidad de liderazgo por medio de ejemplos y socialización constante.	Jefe Delegación (Delta 10).	Corto
	Los miembros de la delegación deben ser constantemente motivados y sentirse parte vital de la institución.	Mandos superiores ejecutar actos de socialización, encaminados a motivar e incentivar a sus miembros, por medio de la integración con el	Jefe Delegación (Delta 10).	Corto

personal.

Problema	Medida	Acción	Responsable	Plazo
INCENTIVOS	Los espacios de recreación y socialización son esenciales para un mejor ambiente laboral.	Realizar encuentros recreativos con las diferentes rutas del trabajo.	Jefe Delegación (Delta 10).	Corto
	Instituir formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación a los miembros de la Delegación.	Crear formas de reconocimiento, tanto moral como material, ya sea mensual, trimestrales o anuales para estimular el mejoramiento de su labor.	Jefe Delegación (Delta 10) Jefes de grupo.	Mediano
SUPERACIÓN PERSONAL	Tener en cuenta la problemática actual de los miembros que conforman la Delegación.	Crear elementos de capacitación en valores.	Jefe Delegación (Delta 10) Jefes de grupo.	Permanente
	Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores, dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente.	Implementar cursos de comunicación dirigidos a superiores y policiales para mejorar técnicas de conocimiento y la comunicación, técnicas y habilidades de esta, particularizadas.	Jefe Delegación (Delta 10) Jefes de grupo.	Mediano

Problema	Medida	Acción	Responsable	Plazo
SUPERACIÓN PERSONAL		Convenios con universidades y corporaciones en Estudios técnicos y superiores con facilidad de acceder para superación personal y profesional.	Jefe Delegación (Delta 10). Jefe regional (Charlie 4).	Corto
		Capacitaciones contantes a todo el personal incluye a superiores, con el fin de mejorar clima organizacional.	Jefe Delegación (Delta 10). Jefe regional (Charlie 4).	Mediano
PARTE ADMINISTRATIVA	La asignación de horarios es extensa y provoca con ello estrés laboral y desmotivación.	Reestructuración de horarios de servicios al personal que labora en las diferentes rutas, con el fin de disminuir riesgos profesionales, especialmente, lo referente a los policías de ruta quienes laboran más de 8 horas diarias y solos en carretera.	Jefe Delegación (Delta 10). Jefe regional (Charlie 4).	Mediano

Problema	Medida	Acción	Responsable	Plazo
PARTE ADMINISTRATIVA	La distribución del personal no es equitativa.	Implementar una reestructuración y efectuar solicitudes de asignación de personal a nivel de la Delegación.	Jefe Delegación (Delta 10). Jefe regional (Charlie 4).	Largo
	El proceso de la asignación de los servicios no es la mejor.	Planificar con antelación los servicios para que el personal esté mejor distribuido y así cumplir con lo asignado en un tiempo específico.	Jefe Delegación (Delta 10). Jefe regional (Charlie 4).	Permanente

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Otras estrategias de apoyo

Seguidamente se presentan algunas estrategias de apoyo para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación.

1. Un ambiente de apoyo

Si bien la motivación tiene el objetivo de lograr que un funcionario cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los oficiales de tránsito son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el director de área, debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por los oficiales en general y no solo por su desempeño en el trabajo.

2. Flexibilidad en el lugar de trabajo

Respetar las promesas de flexibilidad en la oficina de tránsito de Liberia. Muchas instituciones hoy en día tienen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los funcionarios, equilibrar sus vidas profesionales y personales.

3. Reconocer los logros de los trabajadores

Se recomienda que en lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos y se debe celebrar el trabajo bien hecho por los oficiales de tránsito.

4. Dar autonomía a los colaboradores

Parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los oficiales de tránsito, utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un fuerte sentido de autonomía, los oficiales se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

5. Crear programas de aprendizaje y desarrollo

La capacitación de los oficiales de tránsito, es responsabilidad de la institución y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del oficial.

6. Programar actividades de Team Building

La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomentará la comunicación y las interacciones entre los oficiales de tránsito. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, aun cuando no puede ser visto o tocado. El clima de una delegación policial se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de dicha delegación. Paralelamente, se pudo identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y, en general, toda la estructura física de la delegación, así como un respeto hacia el personal directivo.

Estas particularidades, desde la apreciación de los compañeros de trabajo, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable. Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los oficiales, se observó la existencia de un tipo de clima autoritario-paternalista, pues la alta dirección ostenta cierto grado de confianza en los empleados, sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toma en la cima, delegando solo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores, lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

Finalmente, de esta información se puede concluir que, el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la delegación y, en particular, de la calidad en la gestión, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Por ende, si la delegación busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno, debe considerar el clima laboral como un punto clave para su afirmación en la comunidad y carreteras, ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

Además, se pudo concluir que sí existe falta de comunicación entre los trabajadores de la institución en estudio y esto afecta, de cierta forma, el desempeño de estos en sus labores.

A continuación, se brindará una serie de recomendaciones para mejorarlas:

- El clima organizacional juega un papel de vital importancia para el logro de los objetivos de la Delegación.
- El jefe de la Delegación debe reconocer el esfuerzo y buen trabajo del funcionario para lograr una motivación en ellos.
- Se debe crear actividades y talleres para fomentar el adecuado clima organizacional.
- Debe fomentarse la buena comunicación, tanto entre los compañeros como de los superiores a los funcionarios de la delegación.
- Brindar las herramientas necesarias para que los y las compañeras se desempeñen de la mejor manera.
- Realizar un plan que tenga como objetivo lograr un adecuado plan organizacional.
- Supervisión por parte de las jefaturas de la relación entre los compañeros frente al desempeño laboral.
- Vigilar que realmente exista la solidaridad entre los compañeros para un adecuado desempeño.
- Equiparar las cargas de trabajo entre el personal.
- No hacer distinciones entre los oficiales, y que todos sean tratados por igual.
- Hay un recurso muy importante de toda institución y es precisamente el recurso humano, el cual es el gran motor de toda organización, por ello, la importancia de procurar generar y mantener un entorno laboral factible y agradable, proporcionará mejores y grandes herramientas para que los trabajadores se sientan cómodos y satisfechos en sus lugares de trabajo.
- Por último, es menester de este trabajo, rescatar en el punto de conclusiones, que aparte de la ardua labor que desempeñan los oficiales

de tránsito, las mujeres destacadas en esta labor, conllevan una gran responsabilidad dado que este puesto, por lo general, ha estado más enfocado a los hombres. No obstante, las oficiales de tránsito, poco a poco han ido abriendo camino hacia una equidad e igualdad laboral, basado en el respeto y el compromiso por el trabajo. Esta tarea no ha sido sencilla, ha sido un trayecto un poco abrupto, pero con el tiempo, se ha logrado avanzar con el apoyo de los demás compañeros de trabajo. Con esto, queda demostrado que la mujer, puede optar por trabajos que tradicionalmente eran enfocados al sexo masculino.

REFERENCIAS

- Barrantes, R. (s.f.). *La investigación: un camino al conocimiento*. Recuperado 1 septiembre, 2019, de https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Investigacion_camino_conocimiento.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª ed.). Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa. Contribuciones a la economía*. (1696-8360), 1–20. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

García, M., & Ibarra, L. (s.f.). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado 1 septiembre, 2019, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Hernández-Sampieri, R., Fernández, R., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. In Wordpress (Ed.). Definición de la investigación por realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa (pp. 57–68). Recuperado de <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>

Hernández, Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014a). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014b). *Selección de la muestra*. In Bitstream (Ed.). *Metodología de la investigación*. (6ª ed., pp. 170–191). Recuperado de <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>

Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Recuperado 1º septiembre, 2019, de <https://es.slideshare.net/matifesztein/introduccionalametodologiadelainvestigacionempiricaenlascienciasdeldeporte>. Recuperado de: <https://www.transito.go.cr>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Valdez, J., Abreu, J., & Badii, M. (s.f.). *La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso*. Recuperado 26 agosto, 2019, de <https://studylib.es/doc/4486246/05.-la-relaci%C3%B3n-entre-la-comunicaci%C3%B3n-formal-e-informal-e...>

ANEXOS

ANEXO N° 1: CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones

Subraye la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Escala de Evaluación

4	S: Siempre
3	CS: Casi siempre
2	AV: Algunas veces
1	N: Nunca
0	N/R: No responde

PREGUNTAS		4	3	2	1	0
		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Conoce usted qué es clima organizacional y cómo este afecta el desempeño de los funcionarios?					
2.	¿Considera usted que la organización, procura velar por el buen clima organizacional entre sus funcionarios?					
3.	¿Considera usted que hay un buen ambiente laboral en su centro de trabajo?					
4.	¿Conoce usted si la institución cuenta con métricas de gestión que evalúe el clima organizacional?					
5.	¿Cree usted que es necesario mejorar el ambiente laboral que se presenta en la institución?					
6.	¿Cree usted que la institución debe poner más atención en cuanto al desarrollo del buen clima organizacional de la institución y el bienestar de sus funcionarios?					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 2: CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario, es una herramienta de medición del desempeño laboral, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones

Marque con una (x) la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Escala de Evaluación

4	S: Siempre
3	CS: Casi siempre
2	AV: Algunas veces
1	N: Nunca
0	N/R: No responde

PREGUNTAS		4	3	2	1	0
		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Cree usted que el desempeño laboral, se ve afectado por el mal clima organizacional que se dé dentro de la institución?					
2.	¿Considera usted que la productividad en el desempeño laboral se ve reducida por ambientes hostiles que se puede presentar en la organización?					
3.	¿Considera usted que su desempeño es el adecuado y eficaz?					
4.	¿Conoce usted si existen evaluaciones de desempeño en la institución?					
5.	¿Cree usted que es necesario mejorar la productividad en el desempeño de los funcionarios?					
6.	¿Cree usted que los funcionarios de la institución son eficaces en sus labores?					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 3: CUESTIONARIO RELACIONES INTERPERSONALES

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de las relaciones interpersonales, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones

Marque con una (x) la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Escala de Evaluación

4	S: Siempre
3	CS: Casi siempre
2	AV: Algunas veces
1	N: Nunca
0	N/R: No responde

PREGUNTAS		4	3	2	1	0
		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Cree usted que hay una buena relación interpersonal, entre los funcionarios de la organización?					
2.	¿Cree usted que se han presentado casos o conflictos interpersonales entre los funcionarios de la organización?					
3.	¿Considera usted que en la organización se da el trabajo en equipo?					
4.	¿Conoce usted si la organización tiene alguna herramienta para resolver conflictos interpersonales?					
5.	¿Cree usted que la organización fomenta el trabajo en equipo?					
6.	¿Cree usted necesario fomentar una herramienta que mejore y fomente el trabajo en equipo?					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 4: CUESTIONARIO COMUNICACIÓN

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de la comunicación, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones

Marque con una (x) la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Escala de Evaluación

4	S: Siempre
3	CS: Casi siempre
2	AV: Algunas veces
1	N: Nunca
0	N/R: No responde

PREGUNTAS		4	3	2	1	0
		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Cree usted que hay buenas líneas de comunicación en la organización?					
2.	¿Cree usted que los funcionarios tienen buenas líneas de comunicación?					
3.	¿Considera usted que la comunicación sea un indicador para la toma de decisiones?					
4.	¿Conoce usted que la administración de la organización tiene un buen manejo en cuanto comunicar los objetivos y metas, en procura de mejorar la calidad de vida de los funcionarios y el clima organización?					
5.	¿Cree usted que la organización debe enfocar esfuerzos en mejorar la comunicación con sus funcionarios?					
6.	¿Cree usted necesario implementar talleres que fomenten una mejor comunicación dentro de la organización y sus funcionarios?					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 5: CUESTIONARIO CONDICIONES DE TRABAJO

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de las condiciones de trabajo, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones

Marque con una (x) la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Escala de Evaluación

4	S: Siempre
3	CS: Casi siempre
2	AV: Algunas veces
1	N: Nunca
0	N/R: No responde

PREGUNTAS		4	3	2	1	0
		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Cree usted que la organización presenta buenas condiciones de trabajo hacia sus funcionarios?					
2.	¿Cree usted que los funcionarios presentan un entorno con condiciones de trabajo adecuado para realizar sus funciones?					
3.	¿Considera usted que se puede mejorar el entorno donde los funcionarios ejercen sus labores?					
4.	¿Conoce usted si la organización presenta alguna limitación en cuanto a ofrecer un mejor entorno para sus funcionarios?					
5.	¿Cree usted que la organización debe mejorar las condiciones de trabajo de sus funcionarios?					
6.	¿Cree usted que se deben abrir espacios donde se fomenten mejores condiciones de trabajo para todos los que integran la Delegación de Tránsito de Liberia?					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 6: CUESTIONARIO SOLIDARIDAD

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de la solidaridad, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones

Marque con una (x) la respuesta a cada reactivo, de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Escala de Evaluación

4	S: Siempre
3	CS: Casi siempre
2	AV: Algunas veces
1	N: Nunca
0	N/R: No responde

PREGUNTAS		4	3	2	1	0
		S	CS	AV	N	N/R
1.	¿Considera usted que existe un ambiente de solidaridad entre los funcionarios de la organización?					
2.	¿Cree usted que la solidaridad es fundamental en toda organización, que motive a los funcionarios y el buen desempeño de sus funciones?					
3.	¿Considera usted que la solidaridad que se presenta dentro de la organización fomenta el trabajo en equipo?					
4.	¿Conoce usted si la organización fomenta la solidaridad y el buen comportamiento que conlleva al trabajo en equipo?					
5.	¿Cree usted que la organización debe implementar herramientas que fomenten la solidaridad entre los funcionarios de la organización?					
6.	¿Participaría usted en talleres que fomenten la buena relación entre los funcionarios, para de esta manera, mejorar el trabajo en equipo?					

Fuente: Elaboración propia.