

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
ALTERNATIVA DE CONFLICTOS EN EL MINISTERIO DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES**

**Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de
Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia**

M^a ANGÉLICA CHINCHILLA MEDINA

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2015**

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza y el valor para cumplir mis sueños y poner en mi camino a los ángeles que me acompañan en este caminar.

A mi madre, quien ha sido la mayor bendición que Dios puso en mi camino y mi mayor ejemplo de fortaleza, perseverancia y tenacidad.

A mis hermanos, por su amor, su paciencia y comprensión.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por dame las fuerzas necesarias para culminar esta etapa.

A mi madre y mis hermanos, por ser mi soporte incondicional y brindarme su amor, comprensión y paciencia.

A mis compañeros de estudio, por su apoyo y solidaridad durante todo este proceso.

Este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

M.T.I Michel Angulo Sosa
Profesor Lector

MBA. Marjorie Romero Odio
Lectora de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

M^a Angélica Chinchilla Medina
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	v
RESUMEN.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.1. El Estado y la Administración Pública Costarricense	1
1.1.1 El Régimen del Servicio Civil	2
1.1.2 Gobierno Central	4
1.1.3 Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.....	5
1.2 El Clima Organizacional en la Administración Pública	8
1.2.1 Definiciones del Clima Organizacional	9
1.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional.....	10
1.2.2.1 Liderazgo	10
1.2.2.2 Colaboración.....	11
1.2.2.3 Aprendizaje.....	13
1.3 Administración de Recursos	15
1.3.1 Recursos de las Organizaciones	15
1.3.2 Limitaciones en la Administración de Recursos	16
1.3.3 El Conflicto en las Organizaciones	17
1.4 La Gestión de Conflictos.....	20
1.4.1 Definiciones del Conflicto.....	20
1.4.2 La Resolución Alternativa de Conflictos.....	22
1.4.3 Normativa Vigente	23
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES.....	24
2.1 Aspectos Generales de la Organización	24
2.1.1 Reseña histórica	24
2.1.2 Marco normativo	27
2.1.3 Estructura organizacional.....	30
2.2 Planeación Estratégica	36
2.2.1 Misión de la organización.....	36
2.2.2 Visión de la organización	37
2.2.3 Valores Organizacionales	37
2.2.4 Objetivos estratégicos de la organización.....	38
a. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”.....	39

b.	Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación	40
c.	Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones	41
d.	Plan Operativo Anual	42
2.3	Clima Organizacional en el MICITT	44
2.3.1	Gestión del Conflicto.....	46
 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		50
3.1	Metodología de la Investigación.....	50
3.2	Análisis de los resultados.....	52
3.3	Análisis FODA.....	75
 CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS EN EL MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES.....		78
4.1	Aspectos de la Propuesta.....	79
4.1.1	Justificación de la propuesta.....	79
4.1.2	Objetivo de la propuesta.....	79
4.1.3	Población meta.....	80
4.1.4	Implementación de la propuesta	80
4.2	Desarrollo de la Propuesta.....	80
4.2.1	Descripción de elementos para la atención del conflicto	80
4.2.2	Propuesta de un Modelo de Gestión Alternativa de Conflictos.....	81
4.3	Justificación Económica.....	93
 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		94
5.1	Conclusiones.....	94
5.3	Recomendaciones.....	96
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		98
 ANEXOS.....		102

RESUMEN

Esta investigación se desarrollará en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, entidad que se constituyó en 1990, mediante la Ley N° 7169, Ley de Desarrollo Científico Tecnológico. El Ministerio se creó con el objeto de dotar al país de un marco institucional responsable de la formulación y promoción de políticas públicas dirigidas a fortalecer la ciencia y la tecnología.

Como consecuencia de la apertura del mercado de las telecomunicaciones, el Estado costarricense asumió nuevas responsabilidades en cuanto al diseño, formulación e implementación de políticas públicas en lo que a los temas de telecomunicaciones se refiere. En el año 2013, se aprueba el traslado al MICITT del Viceministerio de Telecomunicaciones, mediante la promulgación de Ley del Traslado del Sector Telecomunicaciones del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones al Ministerio de Ciencia y Tecnología N° 9046 del 25 de junio del 2012, con lo cual se amplían las responsabilidades de la institución.

Esa decisión generó un crecimiento en cuanto a la cantidad de colaboradores, así como un incremento de tareas en las áreas administrativas de la institución. Aunado a ello, se venían enfrentando percepciones negativas en cuanto al clima organizacional las cuales se han ahondado con la integración, lo cual afecta el desempeño de la entidad ya que se perciben relaciones de trabajo tensas, falta de coordinación entre las distintas áreas, así como conflictos entre los colaboradores.

Asimismo, los colaboradores han expresado que existe una percepción generalizada sobre la existencia de conflictos que no han sido resueltos o bien que pudieron atenderse en etapas tempranas. Si bien dentro del sector público la organización es relativamente pequeña, esto ha generado que todos los conflictos requieran la atención de la jerarquía, distrayéndoles de otras responsabilidades.

Por lo anterior, este proyecto propone el diseño de un modelo de gestión alternativa de conflictos con el fin de que las diferencias se visualicen desde una perspectiva de mejora del desempeño, permitiendo a la institución contar una mejor percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores del MICITT.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen Componentes Pilar Formación y Capacitación	85
Tabla 2. Resumen de Componentes del Pilar Junta de Relaciones Laborales	89
Tabla 3. Resumen de Componentes del Pilar Monitoreo.....	92
Tabla 4. Presupuesto	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones	7
Figura 2. Funciones de la Administración	15
Figura 3. Etapas del conflicto.....	19
Figura 4. Componentes del Modelo de Gestión Alternativa de Conflictos	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. MICITT: Importancia del liderazgo en la organización	52
Gráfico 2. MICITT: ¿Jefaturas ejercen liderazgo?	53
Gráfico 3. MICITT: Existencia de líderes informales	54
Gráfico 4. MICITT: Características de liderazgo de las jefaturas	55
Gráfico 5. MICITT: Ejercicio personal del liderazgo	56
Gráfico 6. MICITT: Apertura de las jefatura para escuchar sugerencias	57
Gráfico 7. MICITT: Aporte del trabajo al bienestar colectivo	58
Gráfico 8. MICITT: ¿En las áreas se actúa de acuerdo a los valores institucionales?	59
Gráfico 9. MICITT: Interés en buscar nuevas formas de brindar servicios	60
Gráfico 10. MICITT: ¿Se siente preparado para nuevos cambios?	61
Gráfico 11. MICITT: Promoción del trabajo en equipo	62
Gráfico 12. MICITT: ¿Se obtienen mejores resultados con el trabajo en equipo?	63
Gráfico 13. MICITT: Existencia de comunicación efectiva entre las áreas	64
Gráfico 14. MICITT: Sentimiento de aceptación en el equipo	65
Gráfico 15. MICITT: Valoración de aportes por parte del grupo de trabajo	66
Gráfico 16. MICITT: Valoración del trabajo en equipo con otras dependencias	67
Gráfico 17. MICITT: ¿La gestión de información con otras dependencias es fácil?	68
Gráfico 18. MICITT: Comprensión de metas y conocimiento en cuanto a la manera de obtenerlos	69
Gráfico 19. MICITT: ¿Se promueve la creatividad por parte de la jefatura?	70
Gráfico 20. MICITT: ¿Los miembros del grupo toman en cuenta las opiniones individuales?	70

Gráfico 21. MICITT: Ante una situación, ¿hay disposición de encontrar soluciones?	71
Gráfico 22. MICITT: Percepción individual de la gestión del conflicto	73
Gráfico 23. MICITT: Interés en gestión alternativa de conflictos.....	74

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN

1.1. El Estado y la Administración Pública Costarricense

El Estado, como construcción teórico política, refiere a la forma como se organiza de manera soberana un territorio determinado. Esta organización la integran instituciones que poseen la autoridad y legitimidad para definir las normas que serán de acatamiento obligatorio por parte de la sociedad que la integra; dicha legitimidad es reconocida no sólo a lo interno del territorio, sino también en el ámbito internacional.

Para llevar a cabo las actividades mencionadas, el Estado costarricense recurre a la división de poderes tradicional establecida en el año 1747 por Montesquieu en su obra “El espíritu de las Leyes”, y que se consagra en la Constitución Política de Costa Rica, que manifiesta que el Estado está compuesto por tres poderes: el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial .

Asimismo, la Carta Magna establece que el Poder Ejecutivo del Estado lo ejercen el Gobierno de la República, en nombre del pueblo, a través del Presidente de la República y los Ministros de Gobierno, en calidad de obligados colaboradores. El Gobierno de la República se entiende como el conjunto de órganos ejecutores de la voluntad del Estado.

En ese mismo sentido y como resultado de las interrelaciones que deben llevarse a cabo entre los poderes del Estado, es que se construye el concepto de Administración Pública, conforme a lo que se establece en la Ley N° 6227, Ley General de Administración Pública, definiéndola como el Estado y los demás entes públicos, a los cuales el ordenamiento jurídico les reconoce personalidad jurídica y capacidad de Derecho público y privado, este conjunto de entes les corresponde realizar la actividad o función administrativa; por consiguiente, emiten actos administrativos que constituyen la expresión del uso de las potestades públicas que el ordenamiento jurídico les asigna para alcanzar los fines públicos. Para ello,

la administración cuenta con un cuerpo de funcionarios públicos que son depositarios de la autoridad, encargados de ejecutar lo que las leyes indican.

1.1.1 El Régimen del Servicio Civil

El servicio civil es una figura establecida dentro de la Constitución Política de Costa Rica con la que se busca regular los principios y valores fundamentales para garantizar la eficiencia de la administración pública. El Régimen de Servicio Civil se define como un sistema jurídico-administrativo, ya que provee un marco normativo que regula las relaciones entre los funcionarios públicos y el Estado.

Dentro de ese marco, lo que se busca es generar continuidad en la labor que realizan los funcionarios, pero que además estos cuenten con idoneidad probada; se puede afirmar que uno de los objetivos del Servicio Civil es atraer y mantener en el servicio público a aquellas personas que han hecho méritos para ello.

Asimismo, el Régimen de Servicio Civil Costarricense se encuentra constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos, establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la Administración Pública que busca proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público (Artavia, 2008).

En 1953 se promulga el Estatuto del Servicio Civil, Ley N° 1581, que regulaba la Carrera Administrativa y que con el pasar de los años se le han adicionado algunas otras normas como son: Carrera Docente, No. 4565 del 4 de mayo de 1970, Tribunal de Servicio Civil, No. 6155 del 28 de noviembre de 1977 y Régimen Artístico, No 8555 del 10 de octubre de 2006.

Ahora bien, con la promulgación del Estatuto de Servicio Civil se pretendía contar con una norma única que regulara la relación con el Estado como patrono de

todos los funcionarios públicos. Sin embargo, se debe destacar que conforme la institucionalidad costarricense ha crecido, asimismo, surgen normas y estatutos que regulan la relación entre otros poderes del Estado y sus funcionarios. Por tanto, se tiene que a la fecha el Régimen de Servicio Civil abarca a los distintos Ministerios del Poder Ejecutivo, a sus entes adscritos, pero se encuentran excluidas del Régimen instituciones vinculadas a la banca, al Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, las universidades, las municipalidades y las instituciones autónomas o semiautónomas (Artavia, 2008).

Por otra parte, si bien se indicó que el Régimen de Servicio Civil acoge a los distintos ministerios que conforman el Gobierno Central, existen dependencias dentro de estos que no son acogidas por dicho Régimen, tal es el caso del Viceministerio de Telecomunicaciones, creado mediante la Ley N° 8660, Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas Del Sector Telecomunicaciones, que en su artículo 39 establece que para que el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) lleve a cabo las funciones establecidas por dicha Ley, contará con los profesionales y técnicos que requiera en las materias de su competencia. Dichos funcionarios estarán sujetos al régimen jurídico laboral aplicable a los de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Según lo indica Artavia (2008), para dirigir y aplicar correctamente los principios normativos, doctrinarios y técnicos de Servicio Civil en las instituciones del Poder Ejecutivo, el Régimen de Servicio Civil cuenta con las siguientes instancias o dependencias administrativas:

- *Dirección General de Servicio Civil*: es la institución rectora, encargada de dirigir y administrar la aplicación del Estatuto de Servicio Civil en las diferentes instituciones del Régimen de Servicio Civil.
- *Oficinas de Recursos Humanos*: dependencias encargadas de ejecutar las normas, políticas y procedimientos emanados del Estatuto y de la Dirección General de Servicio Civil en las instituciones del régimen.

- *Tribunal de Servicio Civil*: órgano encargado de conocer y resolver los distintos conflictos y reclamos surgidos entre los funcionarios y el Estado, tales como despidos y reclamaciones contra disposiciones de la Dirección General de Servicio Civil o de los jefes.

1.1.2 Gobierno Central

La Ley General de la Administración Pública, Ley N° 6227, establece que los órganos constitucionales superiores de la Administración del Estado serán: El Presidente de la República, los Ministros, el Poder Ejecutivo y el Consejo de Gobierno. El Poder Ejecutivo lo forman: El Presidente de la República y el Ministro del ramo.

La norma establece la conformación de las carteras ministeriales, entre ellas la de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. Para efectos de organización y de administración de los recursos, el Poder Ejecutivo tiene la potestad de determinar la organización de sus instituciones; para ello recurre a la división por sectores temáticos, a partir de los cuales se agrupan las diferentes instituciones de acuerdo con sus competencias. Estos sectores son liderados por cada una de las carteras ministeriales, lo cual significa que cada ministro de Gobierno es rector de un sector.

En cuanto a la definición del órgano superior de cada Ministerio, la norma dicta que salvo lo dispuesto en la Constitución Política respecto del Poder Ejecutivo, el Ministro será el órgano jerárquico superior del respectivo Ministerio, sin perjuicio de la potestad del Presidente de la República para avocar el conocimiento, conjuntamente con aquel, de cualquiera de los asuntos de su competencia.

Al Ministro, como órgano jerárquico superior del respectivo Ministerio le corresponde, entre otros aspectos: *“Resolver las contiendas que surjan entre los funcionarios u organismos de su Ministerio”*. Se tiene así que el jerarca debe velar

por el buen funcionamiento de la institución, eso implica que deberá velar por las buenas relaciones entre los funcionarios que conforman la organización, así como por la resolución de los conflictos que puedan surgir de dichas interrelaciones y que afecten el buen desempeño institucional.

1.1.3 Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) se estableció en 1986 como un Programa Nacional de Ciencia y Tecnología; durante este periodo se estructuró el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, integrado por el conjunto de instituciones cuyas actividades se relacionan con la promoción y el desarrollo científico tecnológico.

En 1990 se promulgó la Ley N° 7169, Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico, que crea al Ministerio y que tiene como objetivo general facilitar la investigación científica y la innovación para que conduzcan a un mayor avance económico y social en el marco de una estrategia de desarrollo sostenido integral. La misma norma define una serie de mecanismos organizativos para el desarrollo científico-tecnológico, entre los que destacan la creación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y la designación como ente rector de dicho sistema al Ministerio de Ciencia y Tecnología y Telecomunicaciones.

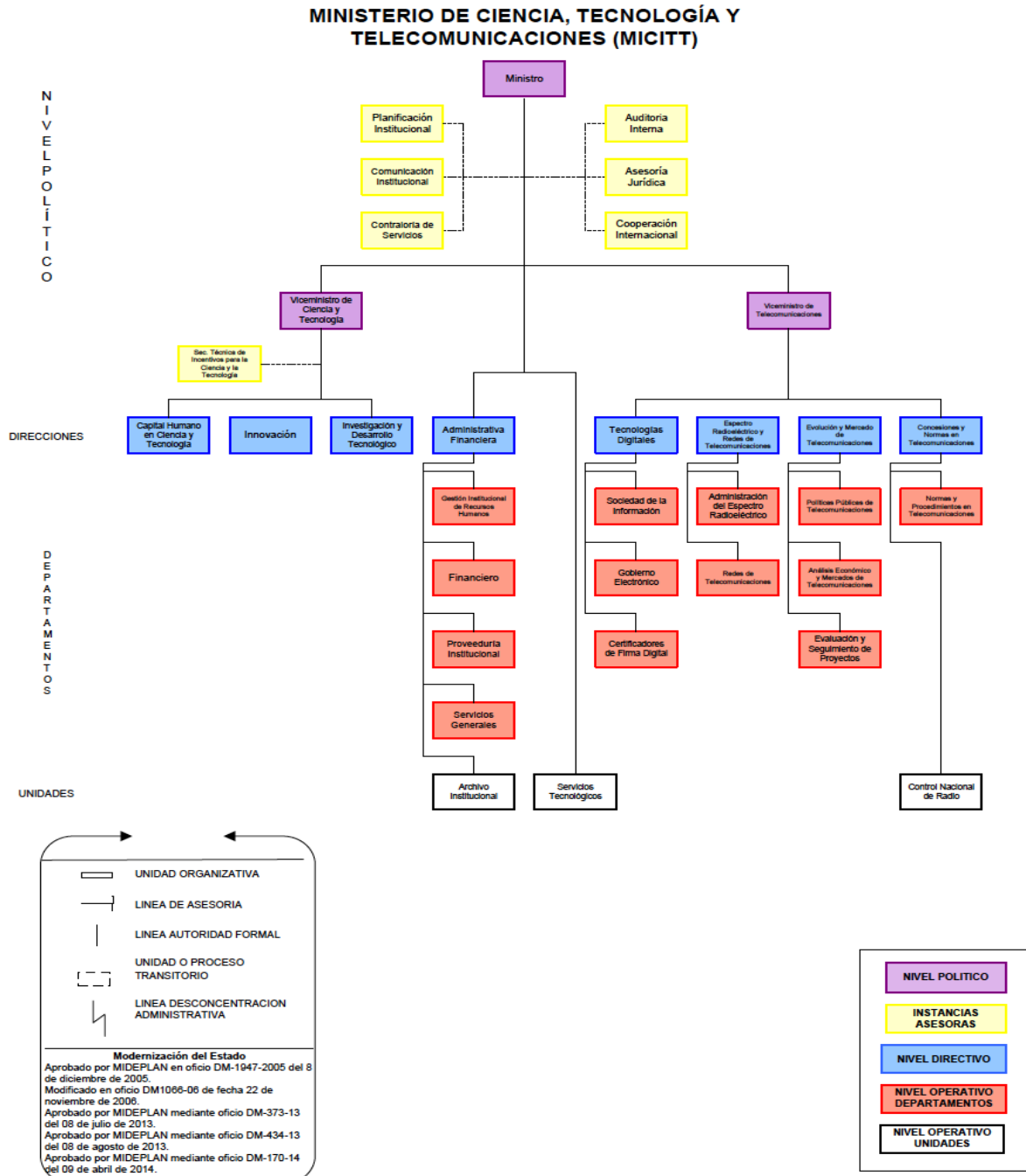
De conformidad con la normativa vigente, el Sistema de Ciencia y Tecnología está integrado por el conjunto de instituciones, entidades y órganos del sector público, del sector privado y de las instituciones de investigación y de educación superior, cuyas actividades principales se enmarquen en el campo de la ciencia y la tecnología o que dediquen una porción de su presupuesto y recursos humanos a actividades de ciencia y tecnología, lo cual hace que el sector sea muy amplio y que las instituciones que le integren atiendan materias en algunos casos muy especializadas.

En el 2008, como resultado de la apertura del monopolio de las telecomunicaciones, se promulgó la Ley N° 8660, Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, y la Ley N° 8642, Ley General de Telecomunicaciones con las cuales se establece la creación del Sector de las Telecomunicaciones y se asignan competencias y atribuciones rectoras al Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones.

En el 2013 se promulga la Ley 9046, Ley de Traslado del Sector Telecomunicaciones del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones al Ministerio de Ciencia y Tecnología”, dichas competencias son trasladadas a este último Ministerio. De conformidad con esta normativa, el Viceministerio pasó a formar parte del MICIT a partir del 30 de enero de 2013.

El MICITT es el ente rector en cuanto a las materias de ciencia, tecnología y telecomunicaciones. Esto implicó un proceso de reestructuración organizacional para adecuar y alinear las nuevas responsabilidades a los objetivos estratégicos institucionales. Seguidamente se puede apreciar el organigrama vigente del MICITT.

Figura 1. Organigrama Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones



Fuente: MICITT, 2014

1.2 El Clima Organizacional en la Administración Pública

Los cambios vertiginosos que experimentan los países son producto de factores como la globalización, así como el mayor uso de las tecnologías de la información y la comunicación, el surgimiento de nuevos mercados y los avances científicos y tecnológicos. Estos cambios impactan en los procesos de producción y en la forma como las organizaciones y las empresas interactúan tanto internamente, como con su entorno. Por ello, ha surgido la necesidad de promover un replanteamiento de los supuestos y paradigmas a partir de los cuales se han desarrollado las relaciones a lo interno de las empresas y organizaciones (Robbins, 2009).

Según Robbins y Coulter (2010) las organizaciones son un conjunto de personas que tienen una estructura determinada para cumplir un objetivo. Por tanto, con la finalidad de alcanzar un propósito, las organizaciones deben administrar una serie de recursos que por lo general son escasos, aplicando criterios de eficiencia y eficacia. Esta labor tan compleja se conoce como administración y conlleva el desarrollo de una serie de funciones que tienen como finalidad la consecución del propósito de la entidad. Las funciones de la administración abarcan la planeación, la organización, la dirección y el control.

El éxito en la consecución de los objetivos de una organización se define a partir de su desempeño, el cual está determinado por una amplia diversidad de factores que involucran la adecuada ejecución de las funciones de la administración. Dado que las organizaciones están conformadas por personas que juegan un rol y con funciones específicas para alcanzar los objetivos y metas, se tiene que numerosos autores afirman que la riqueza de toda organización está en su capital humano. En ese sentido se puede afirmar que uno de los elementos determinantes en la consecución de objetivos refiere a las interrelaciones que se generan entre los individuos que conforman las organizaciones; dichos procesos tienen

implicaciones en los resultados que se pretenden alcanzar, de ahí que su manejo es una función circunscrita al ámbito de la dirección (Robbins, 2010).

La administración de los recursos humanos en una organización es una tarea compleja, ya que el desempeño de los colaboradores se encuentra determinado por una serie de elementos, tanto internos como externos, que interactúan entre sí y que como resultado componen lo que se conoce como clima organizacional (González, 1997).

1.2.1 Definiciones del Clima Organizacional

El clima organizacional puede definirse como las percepciones compartidas por los miembros de la organización, las cuales resultan, en buena medida, de la gestión de procesos, la interacción y toda la gama de experiencias que cada miembro tiene en el contexto de la organización. Para su estudio se pueden considerar una serie de componentes como el ambiente físico, el ambiente social, las características estructurales, las características personales de los individuos y el comportamiento organizacional (Robbins, 2009).

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) el comportamiento organizacional trata de analizar el efecto que tienen las actitudes y aptitudes de los individuos en una organización y cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta. El comportamiento organizacional analiza elementos tales como el aprendizaje, el liderazgo, la percepción de actitudes, el conflicto y la tensión laboral. Si bien, existen otros elementos que inciden el comportamiento organizacional como pueden ser las políticas de incentivos, se puede afirmar que la interacción entre las características de las personas y la organización dan como resultado el clima organizacional, el cual lleva a los individuos a tomar determinados comportamientos dentro de la organización.

1.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones de los miembros de la organización sobre el contexto en el que se desenvuelven, dándole características o atributos específicos a la organización. Para llevar a cabo una caracterización del clima organizacional, es necesario desagregar este objeto de estudio a partir de la identificación de sus dimensiones.

Para efecto de este estudio se hará referencia a tres elementos que son pilares para la construcción de la propuesta en el MICITT:

- *Liderazgo*: definido como la influencia ejercida por determinadas personas en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- *Colaboración*: contribución que realizan los diferentes individuos y grupos formales e informales para el logro de objetivos de la organización.
- *Aprendizaje*: la habilidad para asimilar nuevo conocimiento a partir de las experiencias individuales.

Seguidamente se hará referencia a las dimensiones del clima organizacional y los factores que le componen.

1.2.2.1 Liderazgo

Se han desarrollado diversas teorías que analizan el tema del liderazgo, algunas destacan los rasgos del líder y otras han puesto énfasis en el comportamiento de este dentro de los grupos que dirigen.

Robbins y Coulter (2010) definen al liderazgo como el proceso de guiar e influir en un grupo para que alcance sus metas. En virtud de que el tipo de liderazgo de las organizaciones busca influir en la consecución de objetivos, se tiene que el liderazgo incide en el comportamiento de las personas que conforman una organización y que por tanto, el comportamiento organizacional se ve afectado.

Las teorías contemporáneas argumentan que entre los roles que debe desempeñar un líder se encuentran:

- Comunicador: que implica transmitir ideas y conocimientos de manera clara, concisa y asertiva; este rol se vincula con la función de dar dirección a la organización a través de objetivos, metas y planes que requieren ser transmitidos a los colaboradores para su ejecución.
- Capacitador o Mentor: vinculado con el rol anterior; tiene la tarea de enseñar y dar acompañamiento a los colaboradores de manera que estos se sientan empoderados para ejercer sus tareas. Se requiere desarrollar las habilidades para conducir el trabajo de las personas, estimular la creatividad de los colaboradores de manera que se pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas.
- Administrador de conflictos y Encargado de resolver problemas: refiere a la capacidad de generar empatía para entender las diferentes posiciones y a la habilidad de construir soluciones creativas e innovadoras.

De acuerdo con González (1997), para realizar el análisis del factor liderazgo en procesos de caracterización del clima organizacional de las organizaciones es necesario considerar el análisis de otras variables tales como el estímulo a la excelencia y el trabajo en equipo. Ambos elementos tienen una vinculación directa con la capacidad de sus líderes de generar sinergias positivas entre los diferentes equipos de trabajo para la consecución de objetivos comunes.

1.2.2.2 Colaboración

Otro de los factores determinantes dentro del análisis del clima organizacional lo es la colaboración, o bien lo que algunos autores denominan participación, su importancia es fundamental para acelerar el proceso de integración de los

colaboradores. Se puede definir como la contribución que realizan los grupos y los individuos para el logro de objetivos comunes.

En este aspecto se destacan los siguientes factores como elementos que requieren ser abordados en el análisis de esta dimensión:

- **Compromiso:** es el grado en que un colaborador se siente identificado con su organización y por tanto, esto incide en sus actitudes hacia el cumplimiento de las metas. Se puede afirmar que un individuo comprometido lleva a cabo sus tareas de forma eficaz y eficiente.
- **Apertura al cambio:** el cambio es una condición inherente a la vida organizacional ya que existen una serie de factores internos y externos que provocan el cambio. Pueden generarse cambios en la estructura organizacional, cambios tecnológicos y cambios de personal. En cualquiera de ellos es necesario que los colaboradores estén involucrados e informados en un entorno de confianza.
- **Estímulo de la excelencia y el trabajo en equipo:** promover una cultura de excelencia requiere empoderar a los colaboradores con el fin de que asuman con responsabilidad las tareas que llevan a cabo, esto implica también fortalecer el trabajo en equipos ya que la consecución de las metas de la organización se logra a partir del involucramiento de todos los individuos que le conforman.
- **Comunicación:** entendida como la transferencia y comprensión de significados; en las organizaciones la comunicación se produce de manera formal e informal y tiene características multidireccionales. Por ello, el intercambio de la información es una actividad vital para generar vínculos de cooperación entre los individuos y los grupos, de manera que se limiten, en la medida de lo posible, los efectos negativos de un mal manejo de esta.

Según González (1997), es bastante sencillo determinar en cualquier organización si el personal está integrado y colabora, ya que cada colaborador tiene certeza acerca de su rol dentro de la organización. Este factor se vincula con el diseño organizacional que requiere la delimitación de tareas y funciones a partir de las

descripciones de puestos, que deben ser instrumentos claros que contengan una adecuada especificación de las responsabilidades, así como el diseño de canales adecuados de comunicación.

1.2.2.3 Aprendizaje

Robbins y Coulter (2010) plantean que el aprendizaje es una acción constante, y se define como cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurre como resultado de una experiencia.

De acuerdo con los estudios realizados por Argyris (1999), el aprendizaje de los individuos en una organización se traduce en el proceso de aprendizaje que le permite a la organización crecer como un todo. Las organizaciones que aprenden se destacan porque los individuos que las componen aprenden y se apropian de los conocimientos para encontrar soluciones a los retos que enfrentan las mismas organizaciones. Esto significa que las capacidades que logran desarrollar los individuos para alcanzar objetivos y estrategias a partir del propio aprendizaje pueden ser transferidas al resto de la organización que las aprende y las asume como propias, convirtiendo a la organización en una organización inteligente.

El aprendizaje organizacional basa su enfoque en los grupos de la organización, desarrollando competencias y modificaciones en los comportamientos para enfrentar los cambios que generan nuevos conocimientos. Peter Senge (1998), en su obra *la Quinta Disciplina*, establece que el aprendizaje organizacional responde a cinco elementos: el desarrollo personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y la visión sistémica.

Nonaka y Takeuchi (1999) mencionan el rol que debe jugar una organización en el proceso de gestión del conocimiento es el de brindar las condiciones adecuadas para facilitar las interacciones grupales y la creación y acumulación de conocimiento por parte de los individuos. En esta visión se hace referencia a cinco

condiciones que posibilitan la espiral de conocimiento: intención, autonomía, fluctuación y caos creativo y redundancia. Estos factores presentan la importancia del cambio y el desarrollo de “crisis” controladas como parte de la cultura, y se hace énfasis en el concepto de que es la cultura organizacional quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

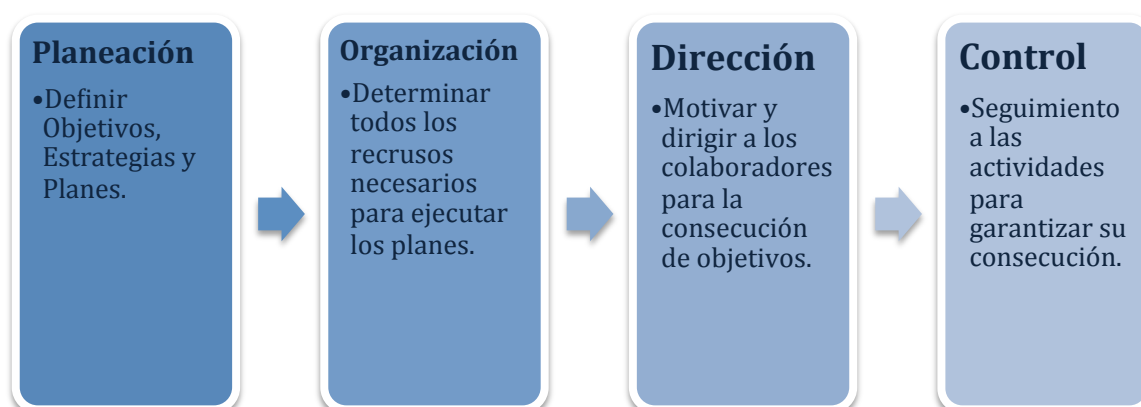
Con esas características se tiene que el aprendizaje, como dimensión del clima organizacional es muy relevante, ya que si se parte de una visión sistémica las organizaciones están compuestas por individuos que tienen injerencia y una percepción del ambiente en el cual se desenvuelven. El aprendizaje individual genera motivación lo cual lleva a los individuos a alcanzar mayores logros, que a su vez se traducen en logros para la organización como un todo. En este sentido se considera oportuno estudiar algunos de los factores que inciden en esta dimensión:

- Realización personal: aprender tiene un efecto en el crecimiento personal de los colaboradores, ya que genera motivación y satisfacción al tener control sobre el nuevo conocimiento que puede ser aplicado para el crecimiento de la organización.
- Reconocimiento de la aportación: como parte del proceso del aprendizaje se requiere que la organización haga un reconocimiento acerca del aporte de los individuos a la organización, esto genera confianza por parte de los colaboradores y genera mayor compromiso con la consecución de objetivos y metas.
- Apertura al cambio: Para que el trabajador actúe con responsabilidad necesita conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización, esto genera un sentimiento de compromiso de grupo ya que se comparten visiones, pero aunado a ello, al asumir que se trabaja desde una visión sistémica, se logra visualizar el cambio como una acción inherente al sistema del cual se es parte.

1.3 Administración de Recursos

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de una organización con el fin de lograr objetivos previamente establecidos de forma eficiente y eficaz. La administración demanda contar con el desarrollo de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, se considera el desarrollo de las cuatro funciones de la administración, tal y como se aprecia en la Figura 2.

Figura 2. Funciones de la Administración



Fuente: Elaboración propia con base en Robbins y Coulter (2010).

1.3.1 Recursos de las Organizaciones

Para el desarrollo de sus actividades, las organizaciones requieren disponer de recursos que les permitan alcanzar los objetivos trazados. En general, los recursos se definen como un insumo productivo o activo competitivo que la organización controla o posee (Thompson, 2012).

Las organizaciones poseen gran variedad de recursos que varían en términos de cantidad y calidad de los mismos, pero que son herramientas vitales para la consecución de los objetivos. Según Thompson (2012), los recursos se pueden clasificar en dos grandes grupos, recursos tangibles e intangibles. Los recursos

tangibles se refieren a aquellos que son cuantificables y se pueden tocar, se incluyen en esta categoría no solo las instalaciones físicas, la maquinaria, sino también los recursos financieros y los recursos tecnológicos. Los recursos Intangibles se refieren al recurso humano y el capital intelectual, así como marcas, imagen, patentes y otros, estos son considerados los más valiosos en términos de las ventajas competitivas que le agregan a las organizaciones.

Algunos otros autores prefieren hacer la identificación de los recursos en cuatro categorías:

- Recursos Humanos: corresponden a los colaboradores y el conocimiento y tiempo que otorgan a las organizaciones, en contraprestación de un salario.
- Recursos Materiales: refieren a los tangibles que se utilizan para el logro de objetivos como puede ser los inmuebles, la maquinaria, insumos y otros.
- Recursos Financieros: refieren a los activos financieros que permiten la operación.
- Recursos Intangibles: aquellos que no pueden ser percibidos de manera física como son las patentes, marcas, permisos, entre otros.

Los recursos en las organizaciones tienen la característica de que son limitados y su buen manejo y aplicación es necesaria para alcanzar los objetivos de cualquier organización, ya que las necesidades siempre superan en número la disponibilidad de recursos. Sobre las limitaciones de la administración se hará referencia en el siguiente apartado.

1.3.2 Limitaciones en la Administración de Recursos

La economía, como ciencia, establece un principio básico que refiere a que las necesidades son abundantes y los recursos productivos para cubrir dichas necesidades, son limitados. Este principio se aplica a las organizaciones ya que la

cantidad de recursos con los que se cuenta son limitados, de ahí que una tarea de la administración es determinar qué, cómo y cuánto se produce.

Existen diferentes corrientes de pensamiento en torno a cómo las organizaciones pueden atender la limitación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos, una de estas herramientas es la Teoría de las Limitaciones, desarrollada por el Dr. Eliyahu Goldratt, que establece que toda organización es creada para lograr una meta y la consecución de la misma está determinada por las restricciones o limitaciones que inciden en la organización y dado que la organización es un sistema, estas limitaciones determinan la capacidad de la entidad de alcanzar mejores resultados (Escalona, 2014).

Este planteamiento teórico establece que las organizaciones pueden enfrentar limitaciones de tipo físico, de mercado y de políticas. Este último elemento refiere a aquellas prácticas o formas de operación que son contrarios a la productividad.

Bajo esa premisa, el clima organizacional puede llegar a convertirse en una limitación para la administración de los recursos, dado que el clima está determinado por las percepciones compartidas que tienen los individuos que forman la organización y que son el resultado de las gestión de procesos y de la interacción que cada colaborador tiene del contexto de la organización. En la medida en que los colaboradores tengan una percepción negativa de la organización, en esa medida esa percepción incide en los niveles de productividad de la entidad.

1.3.3 El Conflicto en las Organizaciones

Las organizaciones, desde una visión sistémica, están integradas por un conjunto de personas que bajo una estructura y procesos acordados previamente buscan alcanzar un objetivo común. En virtud de ello, el comportamiento de los individuos

que conforman las organizaciones tienen efectos en el desempeño y el logro de objetivos de estas.

Robbins y Judge (2009) afirman que el comportamiento organizacional trata de analizar el efecto que tienen las actitudes y aptitudes de los individuos en una organización y cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta. El comportamiento organizacional analiza elementos tales como el aprendizaje, el liderazgo, la percepción de actitudes, el conflicto y la tensión laboral. Se puede afirmar que la interacción entre las características de las personas y la organización, tienen un impacto directo en el clima organizacional, lo cual lleva a los individuos a tomar determinados comportamientos y actitudes dentro de la organización.

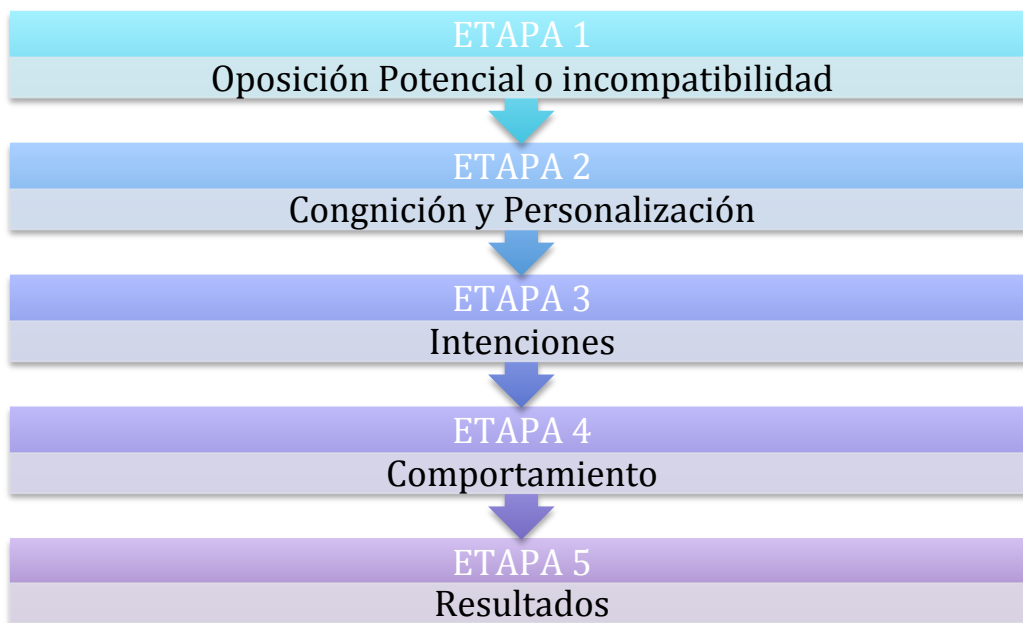
En este contexto se resalta que los comportamientos de los individuos pueden decantar en la aparición de conflictos de diversa índole. La aparición de diferentes tipos de conflictos es una condición que no puede ser evadida y que incide en el comportamiento organizacional y por tanto, en el desempeño. El conflicto, de acuerdo con Robbins y Judge (2009) se puede definir como el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra no ha sufrido un efecto negativo o está por hacerlo.

Los diversos estudios acerca del conflicto refieren que la visión que se tenga de este puede ser abordada desde diversos puntos de vista o corrientes de pensamiento. Según lo plantea Robbins y Judge (2009), las visiones del tema se pueden circunscribir a tres tendencias:

- Tradicional: refiere a que todo conflicto es negativo y como tal debe evitarse.
- Relaciones Humanas: indica que el conflicto es un fenómeno natural e inevitable en todos los grupos y organizaciones, por tanto, no puede evitarse.
- Interaccionista: plantea que el conflicto es una fuerza positiva en un grupo y es necesario para un desempeño efectivo.

Este último enfoque plantea que no todos los conflictos son buenos, sino que existen tipos de conflictos que pueden coadyuvar de forma positiva en el desempeño de la organización. Según, Robbins y Judge (2009) el conflicto en las organizaciones debe ser visto como un proceso que se circunscribe a cinco etapas, tal y como se detalla en la Figura 3.

Figura 3. Etapas del conflicto



Fuente: Elaboración propia con base en Robbins y Judge (2009).

Para efectos de mejora del clima organizacional se puede afirmar que el conflicto es un factor que no puede ser eliminado, ya que es una condición intrínseca a las relaciones humanas, por tanto, para obtener efectos positivos de su existencia es necesario que las organizaciones lo aborden desde una perspectiva de administración de este, que les permita obtener resultados positivos que deriven en una mejora del desempeño de la organización como un todo, para ello, se requiere desarrollar un modelo de administración del conflicto.

1.4 La Gestión de Conflictos

Conforme a lo planteado por Robbins y Judge (2009), la tarea de administración o gestión del conflicto se lleva a cabo dentro de un proceso determinado por varias etapas, que conlleva la implementación de una serie de acciones para su gestión. Es así como el modelo de administración del conflicto se puede definir como el conjunto de actividades organizadas para llevar los conflictos a su resolución. La resolución de conflictos puede tener tres posibles resultados: eliminación del conflicto, neutralización del conflicto, encauzamiento del conflicto.

La administración del conflicto requiere que la organización institucionalice su gestión a través de la definición de un sistema que requiere sea mantenido, modificado y retroalimentado en el tiempo. Un modelo para su atención requiere de cuatro elementos: identificar el conflicto, planear la intervención, intervenir y medir resultados.

El desarrollo de un modelo de esta naturaleza requiere el consentimiento y el apoyo de los diferentes actores en la organización, de manera que el conflicto se transforme en una oportunidad de crecimiento para las organizaciones.

El conflicto debe ser considerado como un fenómeno normal dentro de una organización, para lo cual se debe promover una cultura que confronte de forma asertiva los conflictos mediante una comunicación sincera y participativa, que considere las diferentes dimensiones del conflicto.

1.4.1 Definiciones del Conflicto

Los conflictos organizacionales son catalogados de esa forma en la medida en que estos afectan el desempeño de la organización, lo cual implica que el conflicto puede tener diferentes manifestaciones; comúnmente se refleja en una baja en el rendimiento, altos niveles de abstencionismo, resistencia a desarrollar nuevas

actividades, entre otras. Sin embargo, en algunas ocasiones las manifestaciones de que existe un conflicto son tácitas e institucionalizadas, algunos ejemplos son la indiferencia y la falta de interés por parte de los colaboradores.

Varios autores hacen referencia a que se identifican diferentes niveles, tipos y formas de conflicto, que en su mayoría están determinados por los actores que intervienen en el proceso, los cuales pueden ser individuos, grupos y organizaciones. En este caso se hará referencia a los conflictos interpersonales, intra e inter grupales.

Conflicto interpersonal: se genera entre individuos de la misma organización, producto de diferencias en la personalidad o por el rol que se desempeña dentro de la organización.

Conflicto intragrupal: refiere a las diferencias entre individuos y grupos, frecuentemente se relaciona con la manera como las personas afrontan las presiones propias de las relaciones del grupo y que se vinculan con la consecución de los objetivos de la organización.

Conflicto intergrupal: este tipo se produce dentro de la misma organización como resultado de las diferencias entre los objetivos que persiguen las diferentes unidades que integran a la organización.

A partir de dichas definiciones se hace necesario identificar una serie de factores que pueden catalogarse como fuentes de conflicto:

- **Status y roles:** los rangos y posiciones dentro de la organización se relacionan directamente con la autoridad, los procesos de toma de decisión, y las tareas y funciones que desempeñan los colaboradores dentro de la organización. La ambigüedad o la falta de procesos y normas claras les convierte en una fuente de conflicto.

- Liderazgo: el proceso mediante el que se definen los líderes de la organización puede generar conflictos ya que este tiene una influencia en sus seguidores, la cual se relaciona con el grado de poder que ostenta el líder dentro del grupo.
- Comunicación: la ausencia de canales de comunicación formales, o bien la ambigüedad en las comunicaciones, puede desencadenar conflictos ya que los rumores y la información mal enfocada afecta las percepciones de los individuos.
- Objetivos y metas: la falta de claridad en cuanto a los objetivos de la organización, o bien la interpretación que cada persona hace de los objetivos y la forma de conseguirlos, constituye una fuente de fricciones, ya que cada individuo o grupo establecerá sus propios métodos para alcanzar las metas.

1.4.2 La Resolución Alternativa de Conflictos

En virtud de que los conflictos pueden surgir en los diferentes ámbitos en los cuales se interrelacionan las personas, se han propuesto para su resolución diferentes medidas que se desarrollan de acuerdo con la complejidad de la fricción; para ello cada sociedad ha establecido su propio marco normativo para redimirlos, no obstante, en ocasiones si se realiza la identificación adecuada y se gestiona la intervención en el momento preciso, se pueden llegar a desarrollar alternativas que no necesariamente implican llegar hasta los estrados judiciales.

Es así como la resolución de conflictos es un proceso que pretende la atención del conflicto por medios no violentos, a través del análisis e identificación de las causas que generan el enfrentamiento y la propuesta de soluciones que satisfagan las necesidades de los involucrados.

Algunos de los métodos alternativos de resolución de conflictos que se han desarrollado refieren a la negociación, la conciliación y el arbitraje. Estas metodologías tienen el objetivo de hacer llegar a acuerdos sin necesidad de llegar a los tribunales, y les permiten a las partes llegar a soluciones de manera más

participativa y satisfactoria, ya que lo que se busca es que ambas partes ganen con la solución en un tiempo breve y a un menor costo.

1.4.3 Normativa Vigente

En 1997 se promulgó la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, Ley N° 7727, mediante esta norma se regula lo relativo a los métodos de mediación, conciliación y arbitraje. Esta ley fomenta la utilización del diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación y otros mecanismos similares como métodos para la resolución de conflictos y la promoción de la cultura de paz.

Asimismo, esta norma establece la creación de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, como una dependencia del Ministerio de Justicia y Paz, que tiene entre sus objetivos impulsar el conocimiento y desarrollo en la aplicación de los métodos alternos de resolución de conflictos; controlar y fiscalizar a los centros que se encuentran autorizados para la administración institucional de métodos RAC; acercar la Justicia a las comunidades y fortalecer el Programa de Casas de Justicia, a fin de brindar acceso gratuito a la resolución de conflictos a través de métodos alternos (Ministerio de Justicia y Paz, 2014).

Se puede afirmar que el país cuenta con un marco normativo vigente que busca promover el uso de alternativas para la resolución de conflictos; en ese sentido, es pertinente acotar que si bien con esta investigación no se busca la implementación de un centro de resolución de conflictos, sí se pretende la identificación de las prácticas que puedan ser consideradas dentro de un modelo de administración de conflictos para una organización como el MICITT.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES

En este capítulo se describirá detalladamente el quehacer del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones con el objeto de comprender las características propias de la entidad, abordando elementos relativos a su estructura organizacional y el marco estratégico que orienta su quehacer; para completar esta descripción se hará referencia a la problemática identificada, que es la base de este trabajo.

2.1 Aspectos Generales de la Organización

2.1.1 Reseña histórica

El Ministerio de Ciencia y Tecnología se crea en 1986 como un Programa Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrito a la Presidencia de la República; a partir de ese año se inició el periodo de estructuración del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, integrado por el conjunto de instituciones cuyas actividades se relacionan con la promoción y el desarrollo científico tecnológico.

En 1990 se promulgó la Ley N° 7169, Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico, que tiene como objetivo general facilitar la investigación científica y la innovación para que conduzcan a un mayor avance económico y social en el marco de una estrategia de desarrollo sostenido integral. La misma norma define una serie de mecanismos organizativos para el desarrollo científico tecnológico, entre los que destacan la creación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y como ente rector de este, al Ministerio de Ciencia y Tecnología.

De conformidad con la normativa vigente, el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología está integrado por el conjunto de instituciones, entidades y órganos del sector público, del sector privado y de las instituciones de investigación y de

educación superior, cuyas actividades principales se enmarquen en el campo de la ciencia y la tecnología o que dediquen una porción de su presupuesto y recursos humanos a actividades de ciencia y tecnología, lo cual hace que el sector sea muy amplio y que las instituciones que le integren atiendan materias, en algunos casos, muy especializadas.

Aunado a lo anterior, en el 2012 se aprobó en la Asamblea Legislativa la Ley 9046 denominada: “Traslado del Sector Telecomunicaciones del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones al Ministerio de Ciencia y Tecnología”, con lo cual se trasladan al MICIT las competencias relativas al sector Telecomunicaciones y es a partir del 30 de enero de 2013 cuando se le conoce como Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.

La Ley N° 7169, en el artículo 20 establece las atribuciones del MICIT, entre las que se destacan las siguientes:

“a. Definir la política científica y tecnológica, mediante el uso de los mecanismos de concertación que establece el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y contribuir a la integración de esa política con la política global de carácter económico y social del país, en lo cual servirá de enlace y como interlocutor directo ante los organismos de decisión política superior del Gobierno de la República.

b. Coordinar la labor del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología por medio de la rectoría que ejerce el mismo Ministro de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.

c. Elaborar, poner en ejecución y darle seguimiento al Programa Nacional de Ciencia y Tecnología, de conformidad con lo que establece esta ley, y en el marco de coordinación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

ch. Otorgar, según el caso, la concesión de los incentivos que esta ley establece, mediante la suscripción del contrato de incentivos científicos y tecnológicos, previa recomendación de la Comisión de Incentivos.

d. En consulta con los ministros rectores de cada sector, sugerir el porcentaje del presupuesto que las instituciones indicadas en el artículo 97 de esta ley deberán asignar para ciencia y tecnología, de conformidad con las prioridades del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología.

e. Promover la creación y el mejoramiento de los instrumentos jurídicos y administrativos necesarios para el desarrollo científico y tecnológico del país.

(...)

g. Ejercer la rectoría del sector telecomunicaciones generando políticas públicas que permitan el cumplimiento de los objetivos enumerados en el artículo 2 de la Ley N.º 8642, Ley General de Telecomunicaciones.

h. Como rector del sector telecomunicaciones deberá observar y cumplir los principios rectores enumerados en el artículo 3 de la Ley N.º 8642, Ley General de Telecomunicaciones.

(...)"

Como se desprende de la ley de marras, el MICITT es el ente rector en materia de ciencia, tecnología y telecomunicaciones. Asimismo, de acuerdo con la Directriz N° 006- MIDEPLAN, Directriz General para la Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 134, del 14 de julio de 2014, emitida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política

Económica; el sector Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones estará bajo la rectoría del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), y lo conforman las siguientes instituciones centralizadas y descentralizadas: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), Academia Nacional de Ciencias, Ente Costarricense de Acreditación (ECA), Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), Comisión Nacional de Energía Atómica (CEA) e Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

Algunas de estas instituciones reciben transferencias del presupuesto nacional a través del Presupuesto que se le asigna anualmente al MICITT. Lo cual denota que el campo de acción del MICITT es muy amplio, y que en algunos casos se requiere establecer coordinaciones con multiplicidad de actores.

2.1.2 Marco normativo

Como se mencionó en el apartado anterior, el quehacer de la ciencia, la tecnología y las telecomunicaciones es muy amplio y su aplicación es transversal, sin embargo, se cuenta con un marco normativo que delimita los roles de las instancias públicas y privadas que conforman el Sector.

No obstante lo anterior, debe señalarse que entre algunas de las debilidades propias del sector público se ha detectado que no se cuenta con una actualización efectiva de la emisión de la normativa, situación que genera, en algunas ocasiones, incertidumbre acerca de las competencias y responsabilidades vigentes de la institución, propiciando la duplicidad de acciones tanto a nivel de sector como a lo interno del MICITT.

Dentro del marco normativo se contemplan instrumentos tales como leyes, decretos, reglamentos, directrices y otros que coadyuvan a la coordinación y definición de responsabilidad de las diferentes instancias. No obstante, se han promulgado una serie de normas de distinto rango que establecen

responsabilidades, funciones y tareas diversas que el MICITT debe atender con limitados recursos humanos y económicos, y en muchos casos exige una especificidad con la que no se cuenta.

Al igual que el resto de instituciones públicas, hay una serie de normas de carácter general que son atendidas por el MICITT, y otras relacionadas con su competencia que establecen funciones irrenunciables, para cuyo cumplimiento se deben asignar recursos de toda naturaleza. Algunas de las normas de carácter general que se destacan son las siguientes:

- Ley General de la Administración Pública, N° 6227 de fecha 02 de mayo de 1978.
- Ley General de Control Interno, N° 8292 de fecha 04 de setiembre del 2002, La Gaceta N° 169.
- Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer, N° 7142 de fecha 26 de marzo de 1990, La Gaceta N° 59.
- Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, N° 7600 de fecha 29 de mayo de 1996; La Gaceta N° 102.
- Ley General de la Persona Joven, N° 8261 de fecha 20 de mayo del 2002, La Gaceta N° 95.
- Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, N° 8220 de fecha 11 de marzo del 2002, La Gaceta N° 49. Reformada mediante Ley 8990, de octubre de 2011.

Algunas de las leyes que inciden de manera directa en el quehacer institucional son:

- Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico, N° 7169.

- Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, N° 8454, del 13 de octubre del 2005, La Gaceta 197.
- Ley del Sistema Nacional para la Calidad, N° 8279, del 21 de mayo del 2002, La Gaceta 96.
- Ley General de Telecomunicaciones, N° 8642, publicada en La Gaceta 125 del 30 de junio de 2008.
- Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, N° 8660, del 08 de agosto de dos mil ocho.
- Ley N° 8296, Reforma del Transitorio XIII de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, N° 8262 del 05 de setiembre del 2002, La Gaceta 170.
- Ley de Traslado del Sector Telecomunicaciones del MINAET al MICIT, Ley 9660, del 31 de julio de 2012.

Se desprende del análisis de la normativa que una gran cantidad de reglamentos, decretos ejecutivos y otros, establecen funciones y tareas puntuales a la institución, algunos de ellos recaen directamente en la figura del Ministro de la cartera, tal es el caso de las Juntas Directivas del ECA, INTA, Consejo Asesor PYME; Consejo Nacional de Emprendedurismo, Consejo Nacional de la Calidad, entre otros.

En algunos otros casos, el MICITT realiza una serie de aportes que no se visibilizan como parte de su responsabilidad, pero que requieren una importante inversión en tiempo y recursos; se pueden citar la participación en poco más de 50 comisiones interinstitucionales, la emisión de criterios técnicos especializados, tal es el caso de las consultas que realiza la Asamblea Legislativa, la representación y participación en gran cantidad de foros internacionales, así como la participación

en actividades nacionales tales como foros, seminarios, talleres conferencias, por citar algunas.

Lo anterior hace evidente la necesidad de contar con profesionales altamente calificados, con amplitud de criterio y con conocimientos en materias muy diversas que les permita realizar aportes sustantivos que incidan en la formulación de políticas públicas.

2.1.3 Estructura organizacional

Desde el año 2005, la institución ha venido promoviendo el desarrollo de su estructura organizacional como resultado del incremento de responsabilidades, por lo que en ese sentido se gestionó ante el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) una propuesta que le permitiera conformar una estructura orgánica que facilitara la delegación de funciones y la delimitación de competencias para las unidades organizativas.

Esta iniciativa institucional llevó necesariamente a solicitar 24 puestos nuevos, logrando no solo aumentar la planilla en un 64%, sino organizar y proporcionar recurso humano que hiciera posible mejorar la ejecución de las iniciativas institucionales (MICITT, 2013a).

En el año 2013, como resultado de la aprobación de la Ley 9660, mencionada en el apartado anterior, con la cual el MICITT asume la rectoría del sector Telecomunicaciones, pasan a formar parte del recurso humano los 58 colaboradores del Viceministerio de Telecomunicaciones, incrementando el número a un total de 130 colaboradores. Es por ello que surge la necesidad de llevar dos procesos de reorganización, con el fin de asumir las nuevas responsabilidades y realizar los ajustes necesarios en la estructura organizacional, uno por cada Viceministerio (MICITT, 2013a).

Para lograr el fortalecimiento y la transformación organizacional, el MICITT realizó un ejercicio de revisión de los procesos, las limitaciones enfrentadas durante la gestión, así como el inventario de los recursos disponibles, tal y como se evidencia en los estudios técnicos que justifican las solicitudes remitidas a MIDEPLAN.

En lo referente a los recursos humanos, según lo estudios realizados por el MICITT, las direcciones existentes enfrentan dificultades para lograr la ejecución de las tareas, dada la limitada cantidad de personal con que se cuenta en cada estrato ocupacional. La conformación de la estructura ocupacional les exige la maximización en la utilización de los recursos disponibles y la identificación de necesidades por medio del proceso de análisis ocupacional (MICITT, 2013a).

Como resultado de los procesos de reestructuración parcial gestionados por el MICITT y aprobados por el MIDEPLAN, la institución cuenta a la fecha con una estructura compuesta por tres niveles:

- **Nivel Político Superior:** responsable de la ejecución de programas específicos que se ejecuten en las áreas sustantivas de Ciencia, Tecnología, Innovación y Telecomunicaciones y como entidad rectora debe buscar la concatenación de acciones con otros actores del sistema para lograr los fines propuestos. Es necesario mantener una comunicación con los distintos sectores de la Administración Pública, con el fin de coordinar acciones para el desarrollo científico y tecnológico con las políticas sectoriales y sus resultados. Este nivel está integrado por el Ministro(a), el Viceministro (a) de Telecomunicaciones y el Viceministro (a) de Ciencia y Tecnología.
- **Unidades asesoras:** tienen como función apoyar, asesorar al nivel político superior en la toma de decisiones y dar asesoraría a nivel interno del

ministerio. Actualmente el MICITT tiene aprobadas las siguientes Unidades de Staff: Planificación Institucional, Cooperación Internacional, Asesoría Legal, Auditoría Interna, Contraloría de Servicios, Comunicación. Estas unidades tienen dependencia jerárquica del Ministro.

- **Nivel Directivo:** Esta área tiene la responsabilidad de llevar a cabo las funciones sustantivas de la institución, a la vez, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades para poder lograr el cumplimiento de los objetivos. En la actualidad está integrado por un total de 7 direcciones, que a su vez cuentan con 9 departamentos.
- **Nivel Operativo:** Su funcionalidad es transversal a las otras dependencias del MICITT, es el encargado de dar soporte administrativo, logístico y financiero. Integrado por una Dirección y 7 unidades.

Dados los diferentes niveles que componen la estructura del MICITT, y de acuerdo con la matriz de relación de puestos, se tiene que el personal realiza variedad de funciones y la clasificación de las plazas abarca choferes, técnicos asistentes, profesionales, jefaturas, gerencias y direcciones, lo cual también conlleva diferente escala salarial. Aunado a ello, se cuenta con dos regímenes laborales en la institución.

2.1.3.1 Régimen laboral

En el MICITT se cuenta con dos regímenes laborales, el régimen de servicio civil y el régimen del Viceministerio de Telecomunicaciones. Si bien el Régimen de Servicio Civil acoge a los distintos ministerios que conforman el Gobierno Central, la Ley 8660, Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas Del Sector Telecomunicaciones, en su artículo 39, establece que el personal al

servicio de la Rectoría de Telecomunicaciones posee un régimen laboral distinto al del régimen del Servicio Civil, indicando lo siguiente:

“Artículo 39 (...)

El ministerio rector, para cumplir estas funciones y garantizar la calidad e idoneidad de su personal, contará con los profesionales y técnicos que requiera en las materias de su competencia. Dichos funcionarios estarán sujetos al régimen jurídico laboral aplicable a los de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Asimismo, podrá contratar a los asesores y consultores que necesite para el cumplimiento efectivo de sus funciones. La organización, las funciones y demás atribuciones se definirán reglamentariamente.”

El hecho de asignar estos funcionarios públicos al régimen laboral de SUTEL obedece a la necesidad de garantizar que el personal fuera no solamente el idóneo, sino que, además, tuviera un incentivo para no trasladarse a otras entidades o empresas dado al alto nivel competitivo de su régimen de trabajo. De esta manera, a la institución se le puede garantizar un alto nivel y preparación en los funcionarios del Viceministerio, como también se le posibilita la creación de un cuerpo altamente técnico y especializado, con independencia de criterio suficiente, que le permite asesorar de forma estrictamente técnica al Poder Ejecutivo.

El régimen laboral del personal al servicio de la Rectoría de Telecomunicaciones se encuentra vigente y legalmente dispuesto, por lo que se tiene el deber de observar los principios que devienen de los artículos 191 y 192 constitucionales que dictan, que debe existir norma que regule las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración y que por tanto, los servidores públicos serán nombrados con base en idoneidad comprobada y solo podrán ser removidos por las causales de despido justificado.

Lo anterior implica que el MICITT cuenta con dos regímenes laborales independientes, lo cual tiene impacto en los procesos de gestión del recurso humano, dado que se manejan como sistemas separados; de ahí que se cuente con un sistema de evaluación del desempeño diferente, procesos de comunicación diferenciados, entre otros elementos, que de una u otra forma inciden en la percepción del personal acerca del entorno donde se desenvuelven.

En cuanto a los aspectos relacionados con la gestión del talento humano, se tiene que la institución cuenta con una serie de instrumentos que permiten normar la relación entre la institución y los colaboradores. Por la naturaleza de la institución, algunos instrumentos han sido establecidos por la Dirección General de Servicio Civil¹ y otros han sido diseñados por el Departamento de Gestión del Talento Humano.

De acuerdo con lo que indica la señora Marjorie Romero Odio, Jefa del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos, como parte del proceso de inducción estos instrumentos son puestos en conocimiento de los colaboradores, una vez que ingresen a la institución y se encuentran disponibles en versión digital en la intranet de la institución.

Algunos de los instrumentos con los que se cuenta y que son de acceso en la intranet institucional² se refieren a:

- **Organización**

- Reglamento Autónomo de Servicios del MICITT
- Manual de Clases de la Dirección General de Servicio Civil
- Estatuto Autónomo del Viceministerio de Telecomunicaciones
- Manual de Puestos del Viceministerio de Telecomunicaciones
- Reglamento de Organización del Viceministerio de Telecomunicaciones

¹ Es necesario acotar que las normas establecidas por la DGSC cubren a los colaboradores que se encuentran sujetos a este régimen. En el caso de los colaboradores del Viceministerio de Telecomunicaciones, solo aplica aquello en lo que no exista norma expresa.

² Los documentos se pueden acceder en el siguiente vínculo: http://www.micit.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=6128&Itemid=1512

- **Evaluación del Desempeño**
 - Guía para Modelo Institucional del Desempeño
 - Perfiles de Puestos
- **Incentivos Laborales y Capacitación**
 - Normas para regular el Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil
 - Resolución sobre Incorporación a Colegios Profesionales
 - Resolución sobre Dedicación Exclusiva
 - Resolución sobre Carrera Profesional
- **Gestión de Procesos**
 - Procedimientos y Plantillas para la Elaboración de Documentos del MICITT
 - Normas Técnicas para la Gestión de las tecnologías de la Información y la Comunicación.

Adicionalmente, es relevante acotar que por un principio legal, los colaboradores están sujetos a lo que la normativa establezca en cuanto a sus funciones y responsabilidades, lo cual se encuentra consagrado en el artículo 11 de la Constitución Política el cual indica que los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad, estando obligados a cumplir lo que la Ley les imponga, sin arrogarse facultades no concebidas en ella.

2.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica se refiere a los procesos mediante los cuales las organizaciones formulan planes, acciones y otros instrumentos con la intención de alcanzar objetivos y metas.

El proceso de planeación estratégica se lleva a cabo en varias etapas; una etapa de preparación previa o diagnóstica en la cual se analiza la situación actual de la organización, objetivos, misión, visión, recursos con los que se cuenta, habilidades y capacidades propias, el entorno, los competidores, sus fortalezas y debilidades. La segunda etapa o fase refiere al diseño de las estrategias y los planes a seguir, lo cual sin duda determinará el éxito o fracaso de cualquier meta que se desee alcanzar. La tercera etapa corresponde a la implementación y el control de las estrategias, que consiste en asignar acciones puntuales a determinadas personas dentro de la organización, brindando los recursos necesarios para que se alcancen los objetivos planteados (Robbins, 2010).

En el caso del MICITT, dada la naturaleza de institución pública, su quehacer se encuentra delimitado por lo que establecen las normas jurídicas; no obstante, el marco estratégico es producto de una construcción participativa entre la jerarquía institucional y los colaboradores de esta. En ese sentido, durante el periodo 2010-2014 se llevaron dos procesos de reorganización parcial, de los cuales se tiene como resultado la construcción de la misión, visión y valores de la organización (MICITT, 2013a).

2.2.1 Misión de la organización

La **Misión** del MICITT es ser la institución que promueve el desarrollo de la ciencia, tecnología, innovación y telecomunicaciones, como elementos fundamentales para el desarrollo socioeconómico del país y para el mejoramiento

de la calidad de vida de los ciudadanos, por medio de la articulación de las acciones de los sectores académico, privado y gubernamental (MICITT, 2014).

2.2.2 Visión de la organización

La **Visión** del MICITT es ejercer el liderazgo del Sector de ciencia, tecnología, innovación y telecomunicaciones, emite políticas públicas y articula las acciones del sector privado, académico y gubernamental, donde la investigación, el desarrollo y la innovación constituyen el eje estratégico de una economía basada en el conocimiento y el desarrollo nacional sostenible ambientalmente y que garantiza a los costarricenses una mejor calidad de vida (MICITT, 2014).

2.2.3 Valores Organizacionales

Para lograr la Misión y la Visión, el personal del Ministerio determina una lista de valores que estarán presentes en sus diarias acciones de servicio. Estos valores son:

Liderazgo: visionario, de influencia positiva, humilde, de servicio, participativo, innovador, comprometido fuertemente e identificado con la institución.

Comunicación: efectiva, oportuna, con respecto, con equidad, enfocada hacia la agilización de procesos para el logro de resultados.

Dirección: con comunicación asertiva, con delegación efectiva y respeto.

Poder: ejercido por líderes de ejemplo, con poder legítimo o por convencimiento, promoviendo un ambiente de confianza.

Toma de decisiones: buscando el consenso basado en el conocimiento y experiencia de las personas.

Servicio: con entrega y calidad humana.

Actitud profesional: positiva, proactiva y de trabajo en equipo.

2.2.4 Objetivos estratégicos de la organización

El marco operativo del MICITT está dado por los planes, programas y proyectos que está desarrollando la organización. En virtud de que la institución es parte del Estado, su accionar se encuentra delimitado por la normativa vigente; en esa línea, las acciones que desarrolla el MICITT se encuentran definidas en el Plan Anual Operativo, que es el resultado programático del año y que tiene como base el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología y el Plan Nacional de Telecomunicaciones. Estos instrumentos están circunscritos a un periodo determinado y responden a mandatos establecidos por las normas vigentes y a las líneas estratégicas que emanan de la Presidencia de la República.

De acuerdo con la información oficial disponible en el sitio web de la institución, los objetivos estratégicos del MICITT son los siguientes:

1. Fortalecer las capacidades nacionales de ciencia, tecnología e innovación a través del aumento en la inversión en Investigación y Desarrollo, integrando la

acción en los sectores académico, privado y gubernamental, para la transacción hacia una economía basada en el conocimiento.

2. Incentivar la formación de recursos humanos de alto nivel en las áreas científico- tecnológicas, por medio de la articulación entre la oferta y demanda de profesionales, el otorgamiento de becas y programas de orientación vocacional temprana, para satisfacer las necesidades de los sectores productivos.
3. Potenciar el reconocimiento de la ciencia, tecnología e innovación, por medio de diferentes estrategias de divulgación, para una mayor apropiación por parte de los ciudadanos.
4. Hacer de las telecomunicaciones una fuerza motora para el desarrollo humano de todos los costarricenses, de forma universal y solidaria, a través del desarrollo, implementación y seguimiento de las políticas públicas en telecomunicaciones.

a. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”

Este plan se genera en el nivel más estratégico de la planificación del desarrollo en Costa Rica, dando las grandes líneas estratégicas como un marco integrador de las grandes acciones para atender las cuestiones del desarrollo país (MIDEPLAN, 2014).

En este plan se establecieron tres pilares que sustentan la propuesta política de la Administración Solís Rivera y que constituyen el punto de partida para la definición de los objetivos y metas nacionales, las cuales se operacionalizan por medio de las propuestas sectoriales; los tres pilares corresponden a los siguientes:

- Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.
- Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.
- Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción.

Es importante resaltar que el Sistema Nacional de Planificación, al sectorializar el quehacer del gobierno, le confiere a la persona que funge como Ministro/a del MICITT, la rectoría del Sector de Ciencia, Tecnología e Innovación. Esto denota la importancia que el Ministerio tiene en cuanto a facilitar y potenciar el desarrollo no solo del Ministerio, sino también de cada una de las instituciones que conforman el sector.

Es así como la propuesta del Sector para los próximos cuatro años se dirige hacia el desarrollo de proyectos que busquen establecer un ordenamiento a través de los instrumentos y normas jurídicas que permitan potenciar los proyectos y que promuevan las interacciones entre los actores, de manera tal que se generen las condiciones necesarias para el desarrollo productivo (MIDEPLAN, 2014).

b. Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

El Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e innovación es una herramienta de análisis prospectivo que se enmarca en un esfuerzo sectorial de priorización y por tanto establece un conjunto de líneas estratégicas y metas definidas que se articulan con las necesidades definidas por los actores que conforman el sector.

Para el periodo 2011-2014, la construcción del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2011-2014 (PNCTi) tenía como objetivo plasmar la política del sector y orientar las acciones de todas aquellas instituciones que potencian la Ciencia, la Tecnología y la Innovación del país. El PNCTi fue publicado en el 2010, cuando la participación de los distintos actores del sector fue fundamental, logrando la articulación del gobierno, la academia y el sector privado (MICITT, 2013).

En el año 2014 se realizó un proceso de construcción participativo para la creación del PNCTi correspondiente al periodo 2015-2021. Dicho instrumento se encuentra a la fecha de esta investigación en proceso de construcción; se espera que la versión final del mismo incluya una identificación de la problemática actual,

la delimitación de áreas prioritarias y la propuesta de una cartera de proyectos de carácter sectorial.

De acuerdo con lo manifestado por las autoridades de la institución, la orientación que se le pretende dar al PNCTi 2015-2021 busca ampliar las capacidades existentes en el país y crear nuevas oportunidades, que potencien las acciones del sector y contribuyan a la inserción del país en un mundo cada vez más complejo y de alto valor agregado.

c. Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones

El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) es una herramienta de planificación elaborada por la Rectoría de Telecomunicaciones, conforme a lo establecido en el artículo 38, inciso b, de la Ley 8660. El PNDT es un instrumento de planificación y orientación general del sector en el cual se definen las metas, objetivos y prioridades del sector. El primer PNDT se emitió para el plazo 2009-2014, y se encontró vigente hasta diciembre de 2014.

Para el periodo 2009-2014, el PNDT contenía una Agenda digital, entendida como el conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo tendientes a acelerar el desarrollo humano del país, mediante el acceso, uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y una Agenda de solidaridad digital que reflejaba un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo tendientes a garantizar el desarrollo humano de las poblaciones económicamente vulnerables, proporcionándoles acceso a las TIC. La evaluación final del impacto de las metas y objetivos establecidos en dicho Plan se encuentra en proceso de construcción.

Para efectos de la construcción del nuevo PNDT correspondiente al periodo 2015-2021, se ha realizado un diagnóstico de la situación del sector, a partir del cual se han identificado áreas de trabajo que se circunscriben en tres grandes ejes: gobierno electrónico, economía digital e inclusión digital. Para cada una de estas

áreas se han delimitado metas, objetivos y proyectos específicos. Una versión borrador del documento ha sido sometida a consulta pública y se espera contar con una versión final para marzo del 2015.

De lo anterior se puede afirmar que tanto el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología y el Plan de Telecomunicaciones son los instrumentos de planificación que orientan el quehacer programático del MICITT.

d. Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual se elabora de conformidad con las directrices técnicas y metodológicas para la formulación del presupuesto, emitidas por la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN). El Plan Operativo Anual tiene como fin facilitar los procesos de planeamiento, programación y formulación presupuestaria, alineándolos con los de ejecución, control, evaluación y fiscalización y es de aplicación obligatoria.

El Plan Operativo Anual establece como objetivo estratégico institucional: Construir política pública en ciencia, tecnología, innovación y telecomunicaciones para contribuir en la solución de los retos que obstaculizan el desarrollo nacional.

Para ello, se han adoptado cuatro ejes de trabajo que son los que aglutinan las acciones que desarrolla la institución, y que le han permitido generar sinergias con actores diversos. Estos ejes corresponden a:

- **CAPITAL HUMANO:** Este eje tiene como objetivo el desarrollo de programas y acciones que apoyen a la formación y actualización de recurso humano de alta calidad para la atracción de inversión, mediante la articulación organizacional y sectorial. Estas acciones abarcan la educación general básica, la educación técnica y la universitaria.
- **INNOVACIÓN:** El objetivo de este eje es promover acciones para robustecer las capacidades nacionales y su incidencia en la productividad,

competitividad y el desarrollo socioeconómico del país, mediante una mayor y mejor orientación de la inversión en ciencia, tecnología e innovación.

- **TECNOLOGÍAS DIGITALES:** Este eje se dirige básicamente a apoyar y articular esfuerzos para la implementación de una Agenda Digital que tiene como objetivo la reducción de la brecha digital y apoyo al impulso del gobierno digital.
- **TELECOMUNICACIONES:** Este eje se orienta a impulsar el desarrollo de las telecomunicaciones como instrumento para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Costa Rica, mediante la formulación y gestión de políticas públicas, normativas y estudios técnicos en el campo de las telecomunicaciones,

En general, se puede concluir que la institución ha llevado a cabo procesos de planeación estratégica y cuenta con un marco orientador de acciones que le permite identificar metas y resultados. No obstante, ha enfrentado profundos cambios en cuanto a sus responsabilidades que han llevado a las autoridades a realizar ajustes profundos en la estructura organizacional de forma que pueda atender y responder adecuadamente a las responsabilidades y necesidades que se le demandan. Todos estos factores afectan la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional.

2.3 Clima Organizacional en el MICITT

Según registros del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MICITT, y de acuerdo con entrevista efectuada a la señora Marjorie Romero Odio, Jefa del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos, la entidad ha enfrentado situaciones complejas en torno al clima organizacional que son el resultado de los cambios que ha sufrido la estructura de la institución en los últimos años. Por ello, las máximas autoridades de la institución han promovido acciones tendientes a mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional.

En el año 2010, se inició la implementación de un plan de fortalecimiento para el desarrollo profesional de los colaboradores de la institución. Este plan pretendía hacer de conocimiento de los colaboradores los avances e impactos de la ciencia y la tecnología en los procesos productivos del país, que han sido resultado de las acciones impulsadas por la institución.

En ese sentido se diseñó un plan de visitas mensuales a centros de investigación, innovación y desarrollo, así como una serie de charlas sobre temáticas relativas a la ciencia y la tecnología. En esas actividades se contaba con la participación de todo el personal. Con base en los informes de seguimiento, esta iniciativa recibió gran acogida por parte de los colaboradores, ya que podían, de manera tangible, reconocer los aportes que cada uno realiza a los objetivos institucionales.

En el año 2011, dentro del marco del Programa de Fortalecimiento Profesional, se realizó la contratación de una entidad privada para que impartiera un curso sobre Liderazgo y Dirección de Personas, el cual estaba dirigido a los cargos de jefatura, de manera que este grupo pudiera mejorar las habilidades y destrezas en términos de gestión del recurso humano. Con esta capacitación se buscó incidir de forma positiva en la percepción del clima organizacional de este grupo y por intermedio de estos, impactar en el desempeño de sus subalternos.

Asimismo, en esa línea de abordaje existe evidencia del interés de las autoridades por llevar a cabo otro tipo de actividades de integración y desarrollo de trabajo en equipos de carácter más lúdico, con el objetivo de promover espacios de mejora de las relaciones interpersonales entre los colaboradores, así como incidir en los niveles de desempeño y compromiso.

En el año 2013, el Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos incorporó, como parte de su Plan de Trabajo, la realización de un estudio de clima organizacional para lo cual gestionó una pasantía que fue supervisada por los funcionarios del Departamento (MICITT, 2013b).

Dicho estudio tenía como objetivo analizar la percepción de los servidores relacionada con el clima organizacional del MICITT; el estudio se realizó aplicando la metodología de grupo focal y un cuestionario convencional a un total de 13 colaboradores (MICITT, 2013b).

Algunos de los hallazgos de esa investigación dan cuenta de que:

“(...) se percibe disconformidad en el ambiente laboral en lo que se refiere a la comunicación, la motivación y el liderazgo y en la forma en que se promueve la participación de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. Esto influye en el comportamiento emocional de los colaboradores afectando su salud mental en cuanto al manejo de la ansiedad y el estrés ocasionando un agotamiento físico y mental que puede afectar a otras personas en el entorno laboral. Esto afecta de manera significativa la incidencia en las incapacidades, recargo de funciones, se vuelve en cadena que se transmite de persona a persona, aumentado la tensión, el estrés, baja la productividad, malestar general.”

Asimismo, el mismo estudio indica que como resultado de la falta de comunicación, no se logran alcanzar los objetivos propuestos en la organización, lo cual ha dado como resultado que en ocasiones los colaboradores asuman conductas y comportamientos que generan desmotivación y conflictos en las relaciones laborales (MICITT, 2013b).

Por otra parte, en el año 2013 como parte de un trabajo final de graduación que tenía como objetivo la construcción de una propuesta metodológica para elaborar el Plan Estratégico de Gestión Interna del Viceministerio de Telecomunicaciones, se llevaron a cabo entrevistas y grupos focales con funcionarios de la institución. Si bien dicho estudio no pretendía abordar aspectos relativos al clima organizacional dentro de los resultados del FODA realizado al Viceministerio, se detectaron debilidades que inciden en la percepción del clima organizacional como son: falta de comunicación, falta de motivación del personal, falta de consolidación de una cultura organizacional, falta de consolidación de derechos laborales (Charpentier, 2014).

De lo anterior se desprende que la institución ha llevado a cabo esfuerzos para promover una percepción positiva del clima organizacional; no obstante, persisten debilidades que no han sido atendidas de forma efectiva que continúan incidiendo en una percepción negativa por parte de los colaboradores, afectando las relaciones interpersonales.

2.3.1 Gestión del Conflicto

En cuanto a la gestión del conflicto, de acuerdo con lo expresado por la señora Marjorie Romero Odio, Jefa del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos, se tiene evidencia de situaciones en las cuales se han desatado conflictos de carácter interpersonal, intergrupales e intragrupal, que han incidido de manera negativa en el desempeño de la organización, y que a la vez

han afectado el clima organizacional. Algunas situaciones son producto de la diferencia intergeneracional, pero otras son la respuesta a la ausencia de procesos de comunicación formal y el incremento de los canales informales.

De acuerdo con la Jefa del Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos, se puede afirmar que por la composición de la institución, la naturaleza de los conflictos que se generan a lo interno de cada uno de los Viceministerios que le conforman es de un origen diferente.

Para ampliar en este aspecto se tiene que en el Viceministerio los diferendos responden a factores vinculados con la definición status y roles, ya que los procesos que desempeñan los colaboradores en ocasiones son poco claros o ambiguos, aunado a ello la ausencia de canales de comunicación formales, o bien, la ambigüedad en las comunicaciones desencadena en conflictos, ya que los rumores y la información mal enfocada afecta las percepciones de los individuos.

A la fecha existe una situación conflictiva de carácter intergrupala, ya que tal y como lo menciona Charpentier (2014) se identifica por parte de los colaboradores una falta de consolidación de derechos laborales, lo que ha decantado en la presentación de una causa a nivel de tribunales de justicia que se encuentra en curso en contra de la Administración, que tiene como finalidad la validación de derechos que consideran violentados por las normas vigentes.

Aunado a lo anterior, como resultado del traslado del Viceministerio de Telecomunicaciones en el año 2013, se inició un proceso de integración de ambos equipos de trabajo; no obstante, por ser una situación nueva para la institución este proceso ha adolecido de normas y procedimientos precisos lo cual afecta el clima organizacional generando una cultura del “ustedes y nosotros” e incrementado las situaciones de conflicto e intereses de carácter intergrupala.

Pese a la existencia de dichas situaciones, y como resultado de la revisión documental, se concluye que no existe un proceso formalmente establecido para

la atención de situaciones conflictivas y más bien las acciones que se promueven para su resolución han sido influidas por el estilo de liderazgo de los jefarcas de turno, de ahí que en algunos periodos se ha optado por llevar a cabo mediciones que den cuenta de la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional, como un medio para justificar el desarrollo de actividades de integración y liderazgo, pero en otras ocasiones, el manejo de los conflictos ha desembocado en procesos judiciales.

En cuanto al Viceministerio de Ciencia y Tecnología, el tipo de conflictos que se orquestan responden a factores interpersonales, producto de diferencias en la personalidad o por el rol que desempeñan los colaboradores dentro de la organización, así como a factores intragrupalos que refieren a las diferencias entre individuos y grupos y que se vinculan con la forma de alcanzar los objetivos de la organización.

A modo de ejemplo, en uno de los departamentos surgió un conflicto debido al estilo de gestión promovido por la nueva jefatura, lo cual provocó que los colaboradores de dicha área presentaran una queja formal ante el Departamento de Gestión del Recurso Humano, solicitando se atendiera de manera expedita la situación ya que estaba afectando la salud de los colaboradores. De acuerdo con la señora Romero, la administración procedió a gestionar la colaboración de una psicóloga externa quien llevó a cabo sesiones de trabajo con los colaboradores involucrados para mejorar la comunicación y las relaciones laborales; como resultado, se generó un traslado de los funcionarios hacia otros departamentos.

Otro elemento que afecta la gestión del conflicto es el relacionado con el cambio de las máximas autoridades; es menester acotar que por ser un Ministerio, las autoridades son designadas en primera instancia por un criterio político y en segundo lugar, de idoneidad para el cargo. En virtud de que en mayo de 2014 se generó un cambio de la administración, se gestaron cambios del comportamiento de las autoridades, quienes promovieron el desarrollo de diferentes canales de

comunicación que han incidido en la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, lo cual se muestra en el creciente uso de canales informales de comunicación, así como la gestación de conflictos.

Según Romero, si bien existe una percepción negativa del clima organizacional, la cultura de la organización se caracteriza por el no uso de canales formales de comunicación lo cual limita la capacidad de la administración de abordar los conflictos, de ahí que el mecanismo utilizado para la identificación de las causas es la implementación de mediciones del clima con las cuales se pretende proponer acciones de mejora.

A modo de conclusión, la institución ha enfrentado situaciones de conflicto que no han sido atendidas mediante procesos formalmente establecidos, por tanto, se requiere desarrollar acciones que mitiguen los riesgos asociados a una mala percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de los métodos de investigación aplicados a los colaboradores del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. Estos resultados darán cuenta de las percepciones de los colaboradores en cuanto al clima organizacional y la gestión del conflicto.

Como consecuencia de la apertura del mercado de las telecomunicaciones, el Estado costarricense asumió nuevas responsabilidades en cuanto al diseño, formulación e implementación de políticas públicas en lo que a los temas de telecomunicaciones se refiere. En el 2013 se aprobó el traslado del Viceministerio de Telecomunicaciones al MICITT, con lo cual se ampliaron las responsabilidades de la institución, se incrementó la cantidad de colaboradores y se gestó una nueva cultura organizacional.

3.1 Metodología de la Investigación

Esta investigación tiene como finalidad elaborar una propuesta de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional mediante el análisis del contexto actual del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, que permita diseñar un modelo de gestión alternativa de conflictos, para lo cual se ha recurrido a utilizar un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, a partir de la recolección de información primaria.

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación por desarrollar es de carácter **cualitativo**, por ende, no tendrá como propósito cuantificar ninguna variable. La técnica utilizada para obtener la información es la aplicación de un cuestionario a una muestra de la población de interés, que permita dar cuenta de las percepciones de los colaboradores en

cuanto a las dimensiones del clima organizacional, delimitadas en los capítulos anteriores.

De igual forma, esta es una investigación exploratoria, ya que hasta el momento no se ha elaborado un proceso como el que se plantea, para diseñar un modelo de gestión alternativa de conflictos

3.1.2 Población de interés

En virtud del objetivo que se desea alcanzar con esta investigación, la población de interés es la totalidad de colaboradores del MICITT, lo cual le da la característica de ser una población finita. El total de colaboradores asciende a 138, y se encuentran distribuidos en los diferentes niveles de la organización.

3.1.3 Muestra

Para efecto de la investigación se consideró la aplicación de un cuestionario, para lo cual se determinó una muestra representativa de la población. La muestra seleccionada es no probabilística, de carácter no aleatorio. Para la selección de la muestra se determinó un nivel de confianza del 90%, con un margen de error del 10%, con lo cual la muestra es de 46 colaboradores.

3.1.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos

En lo referente a la recolección de datos, se aplicó un cuestionario auto administrado a la muestra seleccionada. El cuestionario era anónimo y estaba compuesto de un total de 31 preguntas de respuesta cerrada, ubicadas en tres bloques referidos a las tres dimensiones del clima organizacional, objeto de estudio: liderazgo, colaboración y aprendizaje.

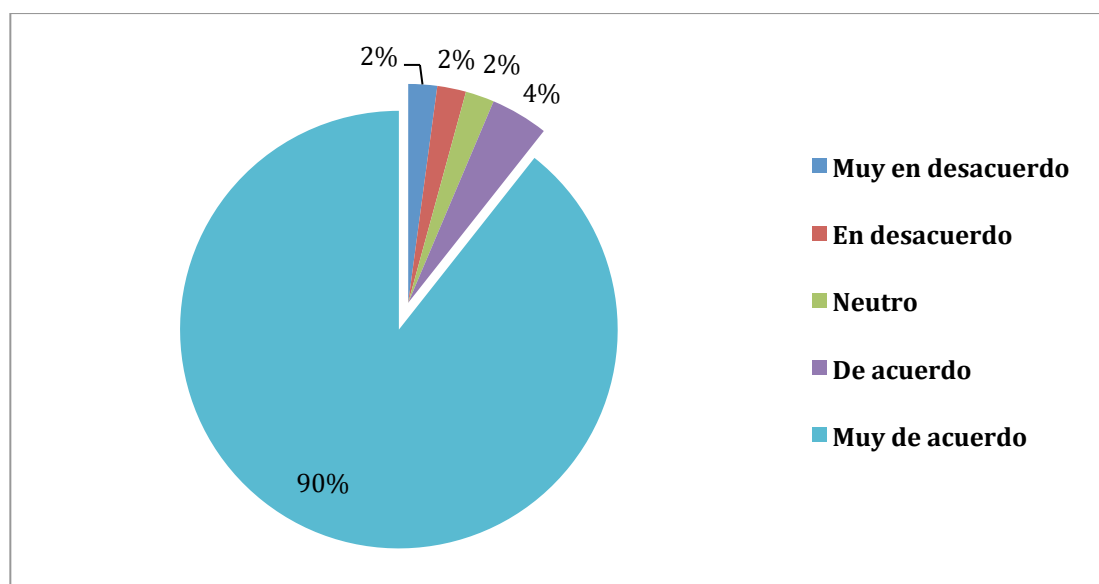
3.2 Análisis de los resultados

El cuestionario autoadministrado fue aplicado a 46 personas; del total de entrevistados, 18 son hombres y 28 son mujeres.

En cuanto a los temas relacionados con el liderazgo, se formularon una serie de preguntas vinculadas con la percepción de la importancia del liderazgo en la organización, el tipo de liderazgo que ejercen las jefaturas formales, la posible existencia de líderes informales y la percepción personal sobre si se considera o no líder dentro de la organización.

Al respecto se tiene que el 90% de los entrevistados considera estar muy de acuerdo en cuanto a que el liderazgo es importante para la organización. Un 4% se encuentra de acuerdo con dicha afirmación y un 4% está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Gráfico 1. MICITT: Importancia del liderazgo en la organización

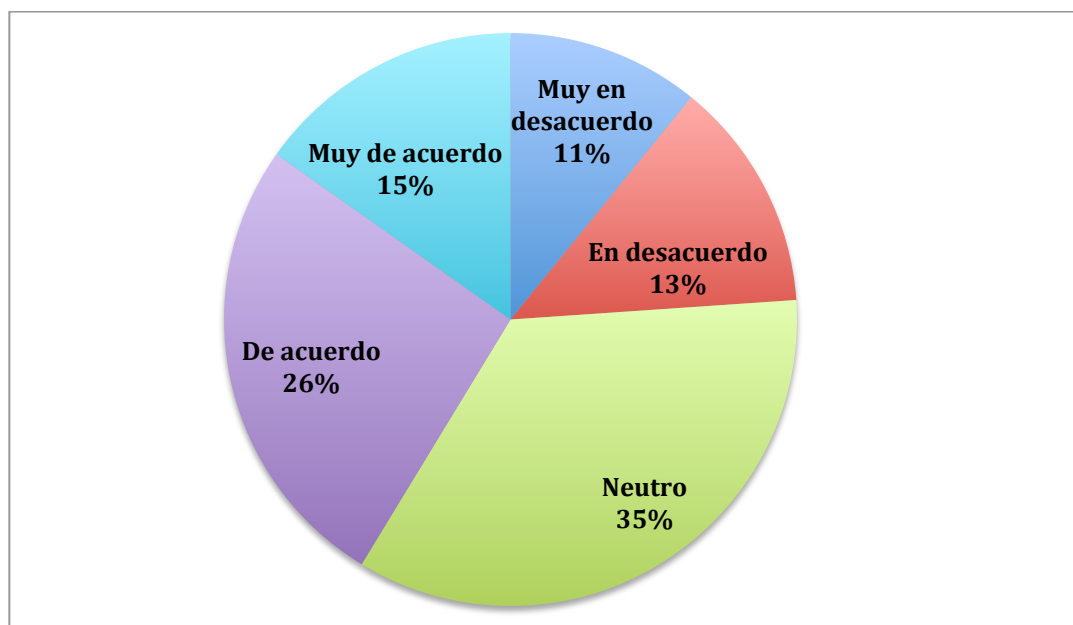


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la percepción de los entrevistados sobre si las jefaturas ejercen liderazgo dentro de la organización, se tiene que el 41% de los entrevistados considera estar muy de acuerdo y de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 24% muestra algún grado de desacuerdo y un 35% mantiene una posición neutra.

Al establecer una relación con los resultados de la pregunta anterior sobre la importancia del liderazgo en la organización, cuyo resultado arrojó que si bien el 90% de los entrevistados considera el liderazgo un factor importante dentro de la organización, se evidencia que tan solo un 41% de los entrevistados logra identificar que el ejercicio del liderazgo se lleve de manera efectiva por parte de las jefaturas. Sin duda, estos resultados muestran que se requiere desarrollar acciones para revertir esa percepción por parte de los colaboradores del MICITT.

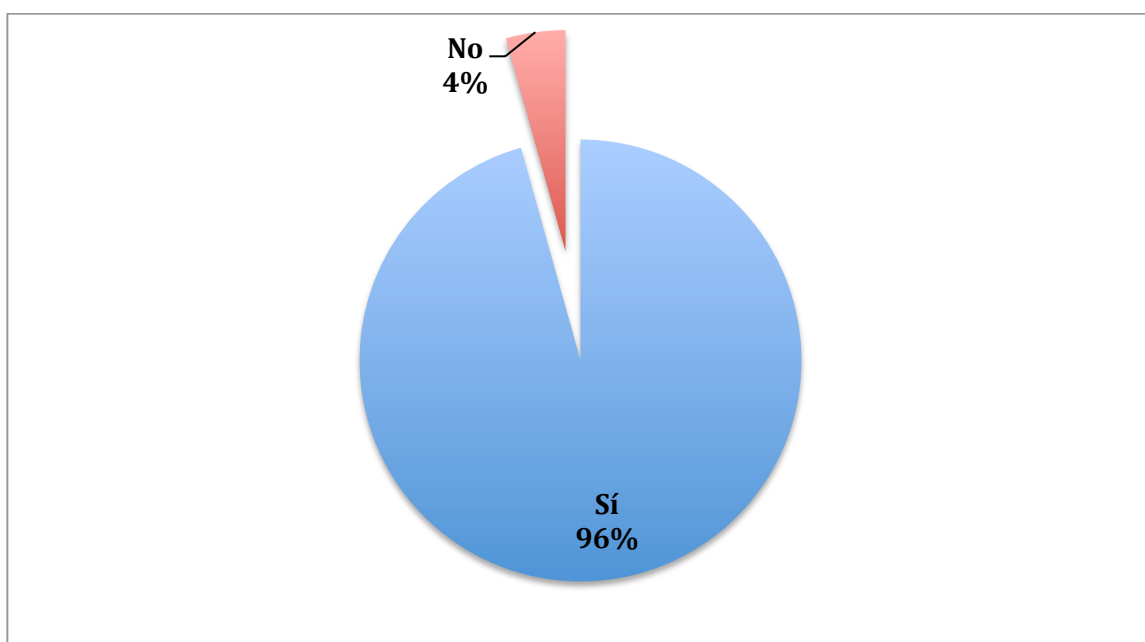
Gráfico 2. MICITT: ¿Jefaturas ejercen liderazgo?



Fuente: Elaboración propia.

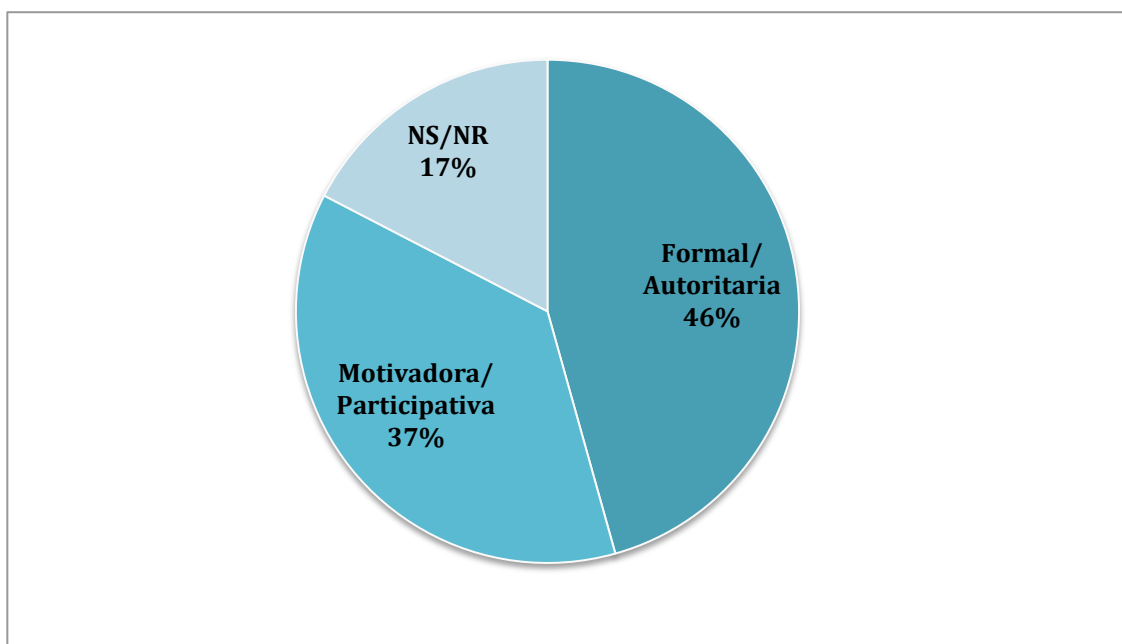
En lo relativo a la existencia de líderes informales o líderes que no ostentan un puesto de jefatura, se tiene que un 96% afirma que en la organización existen personas que cumplen estas características, mientras que un 4% no reconoce la existencia de estos.

Gráfico 3. MICITT: Existencia de líderes informales



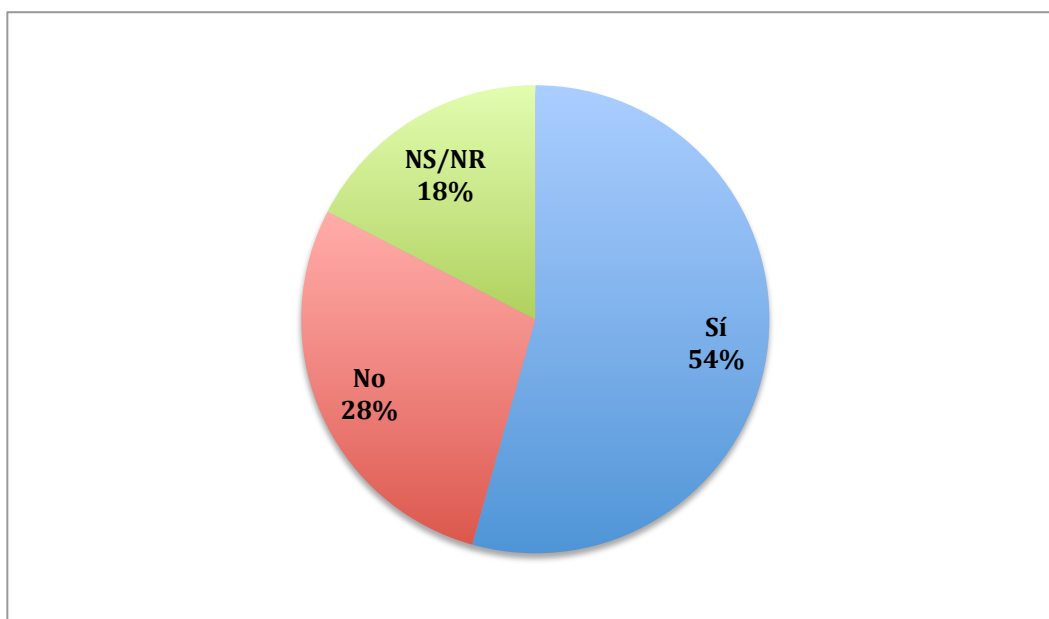
Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo en la organización es percibido como un factor importante que puede mostrar diversas características. Ante la consulta acerca del tipo de liderazgo que ejercen las jefaturas formales, se obtuvo que un 46% considera que se ejerce de manera formal y autoritaria, lo que se puede interpretar como poco participativo y estructurado, mientras que un 37% de los entrevistados percibe que el liderazgo de su jefatura tiene características motivadoras y participativas, lo cual puede implicar que tiene mejores flujos de comunicación; en tanto, un 17% de los consultados no sabe o no responde a esta consulta.

Gráfico 4. MICITT: Características de liderazgo de las jefaturas

Fuente: Elaboración propia.

Si bien se reconoce que el liderazgo es importante para la organización, es relevante conocer la percepción de los entrevistados acerca de su ejercicio individual del liderazgo. Ante la consulta de si se considera líder dentro de la organización, los resultados muestran que el 54% de los entrevistados se reconoce líder, mientras que un 28% no considera que ejerza ningún tipo de liderazgo y un 18% no sabe o no dio respuesta a esta consulta.

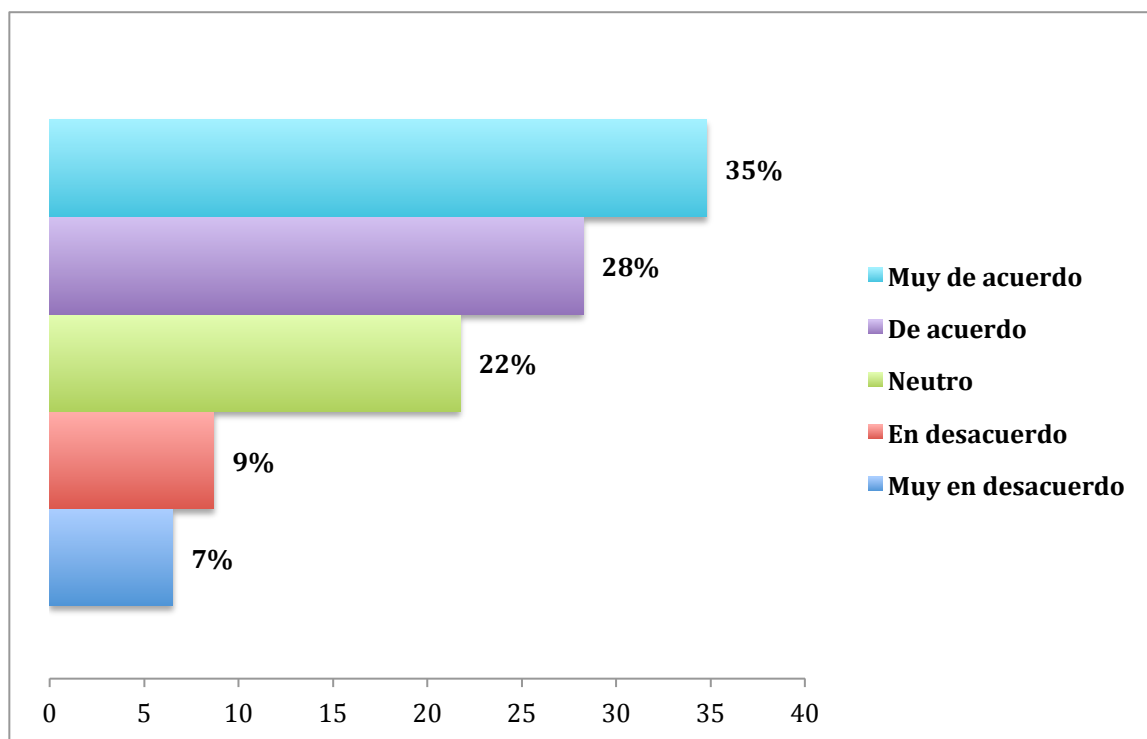
Gráfico 5. MICITT: Ejercicio personal del liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

El ejercicio del liderazgo requiere desarrollar varias características, entre ellas la de comunicador, capacitador o mentor y administrador de conflictos. En ese contexto se les realizaron consultas a los entrevistados en cuanto a cómo perciben la disposición de las jefaturas a escuchar sugerencias y comentarios; los datos muestran que el 63% de los consultados está muy de acuerdo o de acuerdo con esa afirmación, mientras que un 16% muestra algún nivel de desacuerdo y un 22% tiene una posición neutra.

Lo anterior puede considerarse como un elemento positivo, ya que si bien tan solo un 41% de los entrevistados considera que las jefaturas ejercen liderazgo, si parece existir apertura a la comunicación, lo cual es un elemento muy positivo cuando de solucionar conflictos se trata.

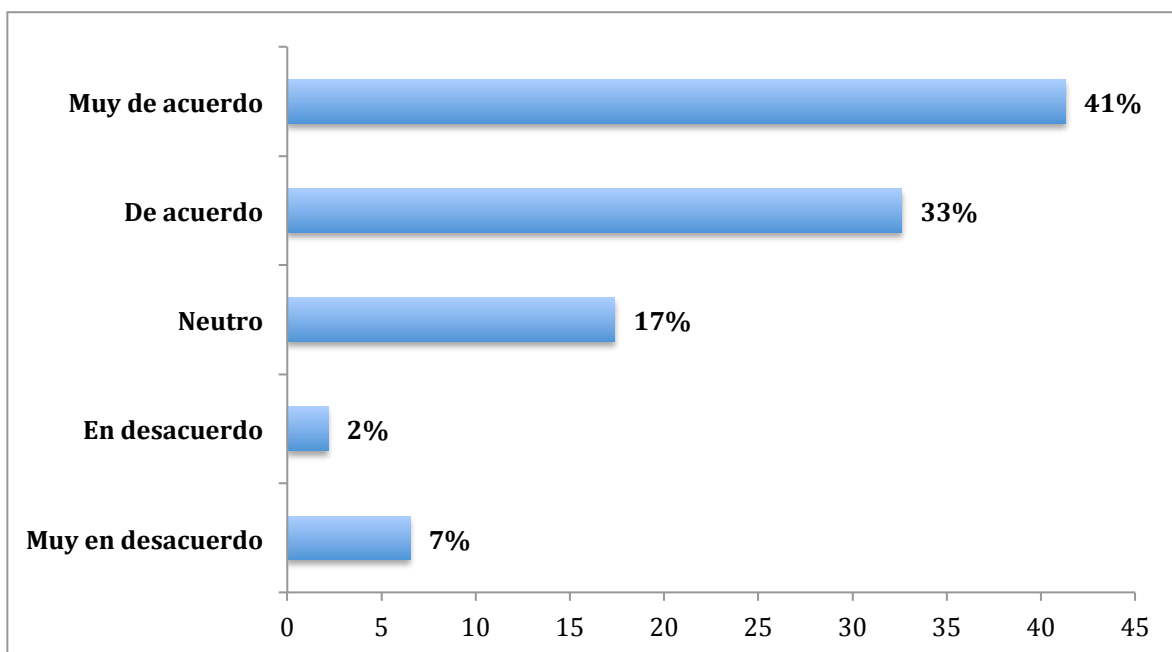
Gráfico 6. MICITT: Apertura de las jefatura para escuchar sugerencias



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la dimensión del clima organizacional relacionada con la colaboración, se destacan varios elementos dentro del análisis: el grado de compromiso, la apertura al cambio, el estímulo a la consecución de los objetivos a través del trabajo en equipo, y la comunicación.

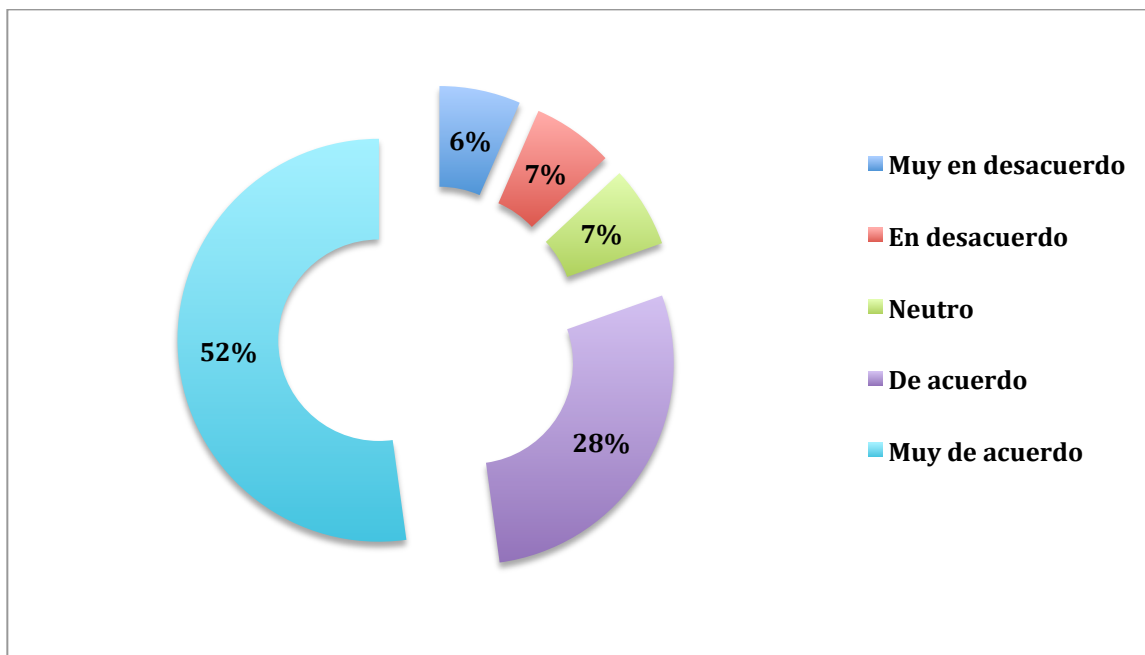
En cuanto al compromiso con la labor que realizan los colaboradores, se les consultó acerca de si perciben que el aporte que realizan se traduce en mayor bienestar para la colectividad, ante lo cual el 74% manifestó estar muy de acuerdo y de acuerdo en cuanto a la relevancia que tiene su trabajo para el bienestar común, tan solo un 9% no tiene esa percepción y un 17% tiene una posición neutral al respecto.

Gráfico 7. MICITT: Aporte del trabajo al bienestar colectivo

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al compromiso que tienen los colaboradores y la vinculación de sus actuaciones conforme a los valores de la institución, se tiene que el 80% considera que en su área de trabajo se actúa conforme a dichos valores, el 13% considera que no sabe y el 7% tiene una posición neutral.

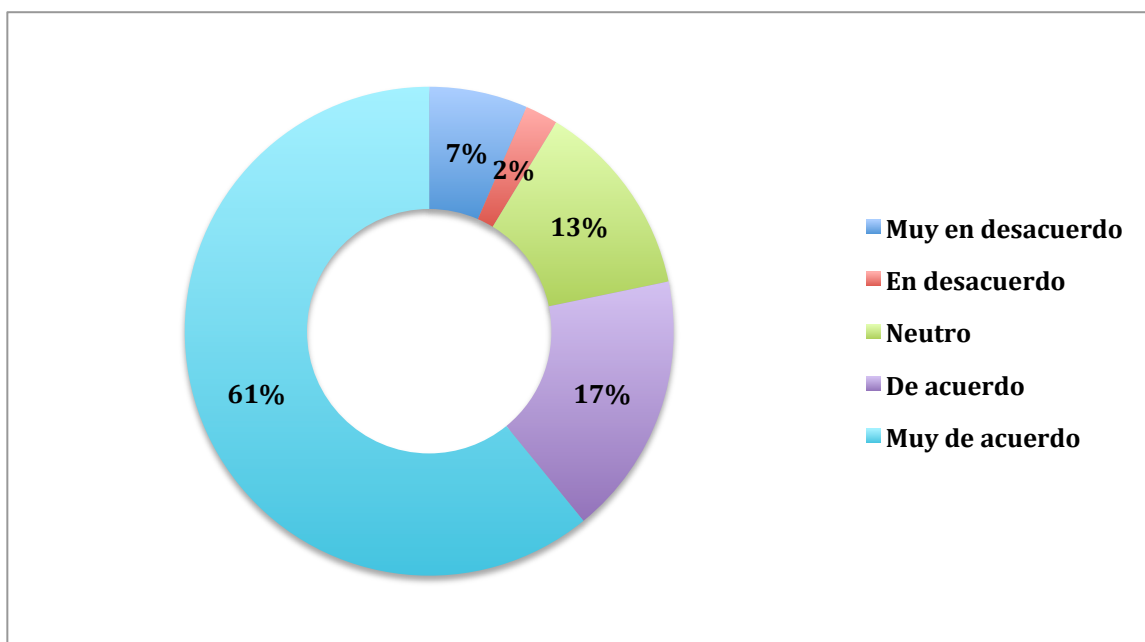
Gráfico 8. MICITT: ¿En las áreas se actúa de acuerdo a los valores institucionales?



Fuente: Elaboración propia.

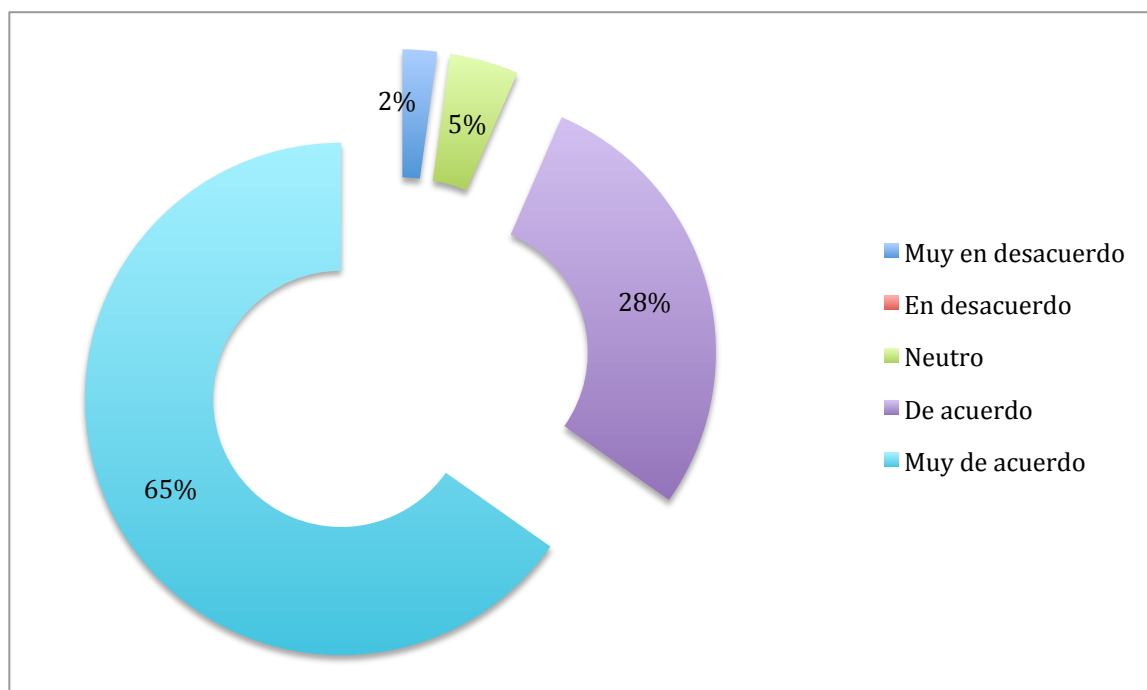
Un elemento importante dentro de las mediciones del clima organizacional refiere a la apertura al cambio y esto incluye la búsqueda de nuevas formas de realizar las tareas. En este sentido, se consultó acerca del interés del área a la que se pertenece por buscar nuevas formas de ofrecer los servicios, los consultados manifestaron en un 78% que procuran buscar formas innovadoras para desarrollar las tareas que se les asignan.

Lo anterior muestra que existe disposición de parte de los colaboradores por innovar, crear y ser parte de esos procesos, lo cual revela un sentido de pertenencia y compromiso con la labor que se realiza.

Gráfico 9. MICITT: Interés en buscar nuevas formas de brindar servicios

Fuente: Elaboración propia.

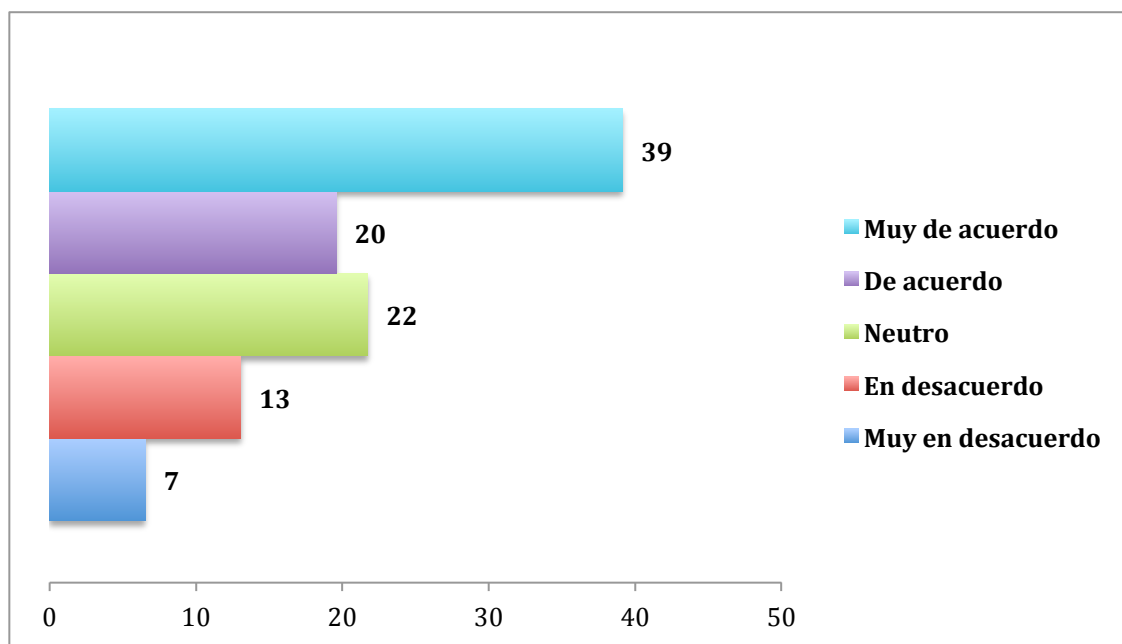
Es oportuno acotar que el grado de compromiso que muestran los colaboradores se debe reflejar en las actitudes que muestran hacia el cumplimiento de las metas, asimismo, este compromiso se puede ver reflejado en cuanto a la preparación que perciben los colaboradores para enfrentar cambios. Los datos obtenidos revelan que el 93% se siente preparado para asumir nuevos retos y cambios, esto revela que los colaboradores tienen disposición a aceptar cambios y se sienten confiados de sus capacidades para ejecutarlos.

Gráfico 10. MICITT: ¿Se siente preparado para nuevos cambios?

Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento que es relevante es la capacidad de la organización por promover el trabajo en equipo; en el caso de estudio, los datos muestran que el 59% de los colaboradores consultados considera que en su área de trabajo se promueve el trabajo en equipo, mientras que un 20% muestra algún grado de desacuerdo con esta afirmación y un 22% tiene una posición neutral.

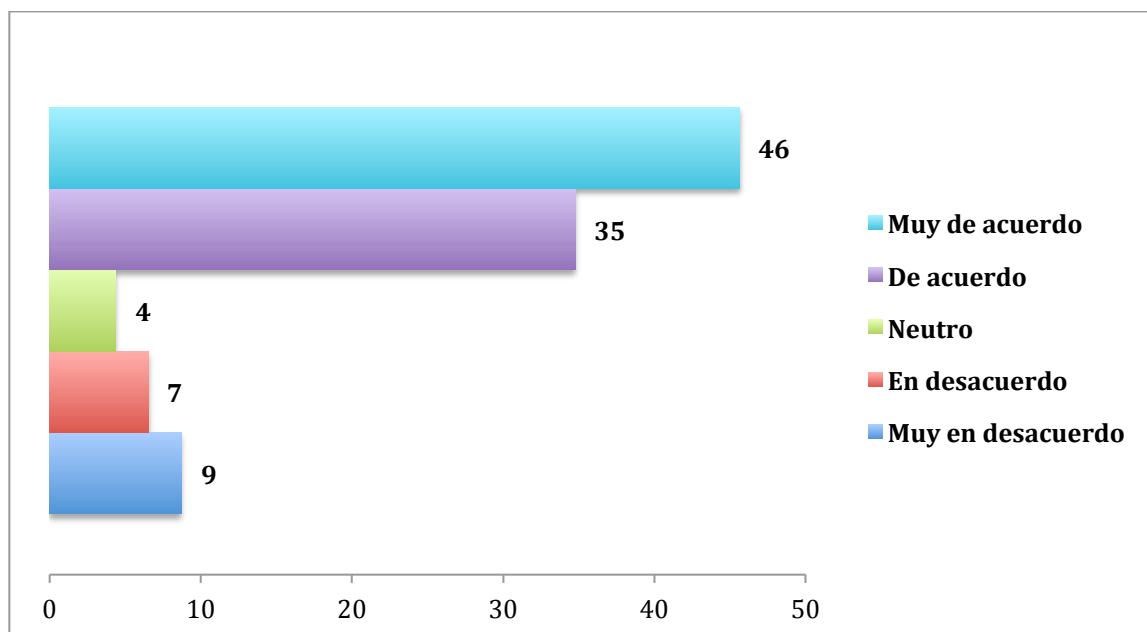
Este dato es importante en comparación con los resultados que indican la buena disposición de los colaboradores para asumir el cambio y buscar nuevas formas de brindar servicios, ya que ofrece un área de mejora que muestra que para efectos de promover relaciones interpersonales entre los colaboradores, se podrían desarrollar acciones que promuevan el trabajo en equipo.

Gráfico 11. MICITT: Promoción del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la percepción de los resultados que se obtienen desarrollando el trabajo en equipo, se les consultó a los colaboradores acerca de su percepción sobre la obtención de mejores resultados a través del trabajo en equipo. Los resultados muestran que el 81% está muy de acuerdo o de acuerdo con la relación trabajo en equipo vrs mejores resultados un 4% tiene una posición neutra y un 16% tiene algún grado de desacuerdo con dicha relación. En general, esto señala que existe un espacio para promover acciones dirigidas a estimular la excelencia y el trabajo en equipo, como herramientas para alcanzar las metas de la organización.

Gráfico 12. MICITT: ¿Se obtienen mejores resultados con el trabajo en equipo?



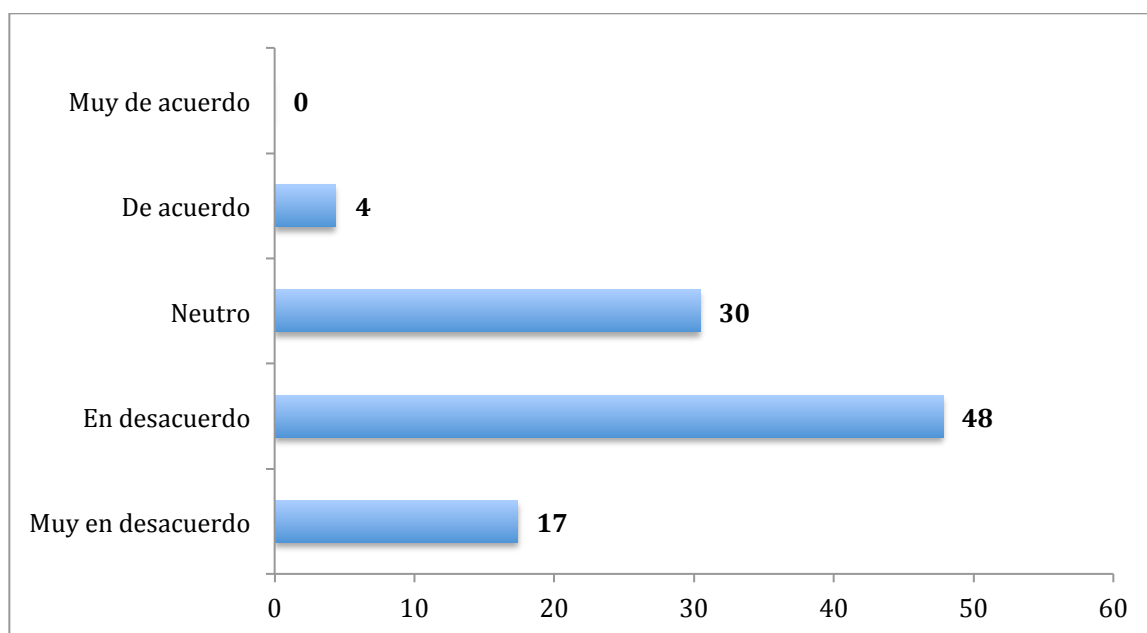
Fuente: Elaboración propia.

Otro factor relevante para estimular el trabajo en equipo y el compromiso con los resultados de la organización es la comunicación. Tal y como se mencionó en el Capítulo I, la comunicación debe ser entendida como la transferencia y comprensión de significados en las organizaciones; el intercambio de información se convierte en un elemento vital para generar vínculos de cooperación entre los colaboradores.

En ese sentido se consultó a los colaboradores acerca de si consideran que existe comunicación efectiva entre las distintas áreas que conforman la organización y los datos muestran que el 65% considera estar muy de acuerdo o en desacuerdo, mientras que un 4% se muestra de acuerdo y un 30% tiene una posición neutra. Con dichos resultados se puede afirmar que los colaboradores perciben problemas de comunicación dentro de la organización, lo cual es un elemento que

requiere atención y medidas oportunas, pues de lo contrario, tendrá efectos negativos en cuanto a la promoción del trabajo en equipo y la resolución de conflictos intergrupales.

Gráfico 13. MICITT: Existencia de comunicación efectiva entre las áreas

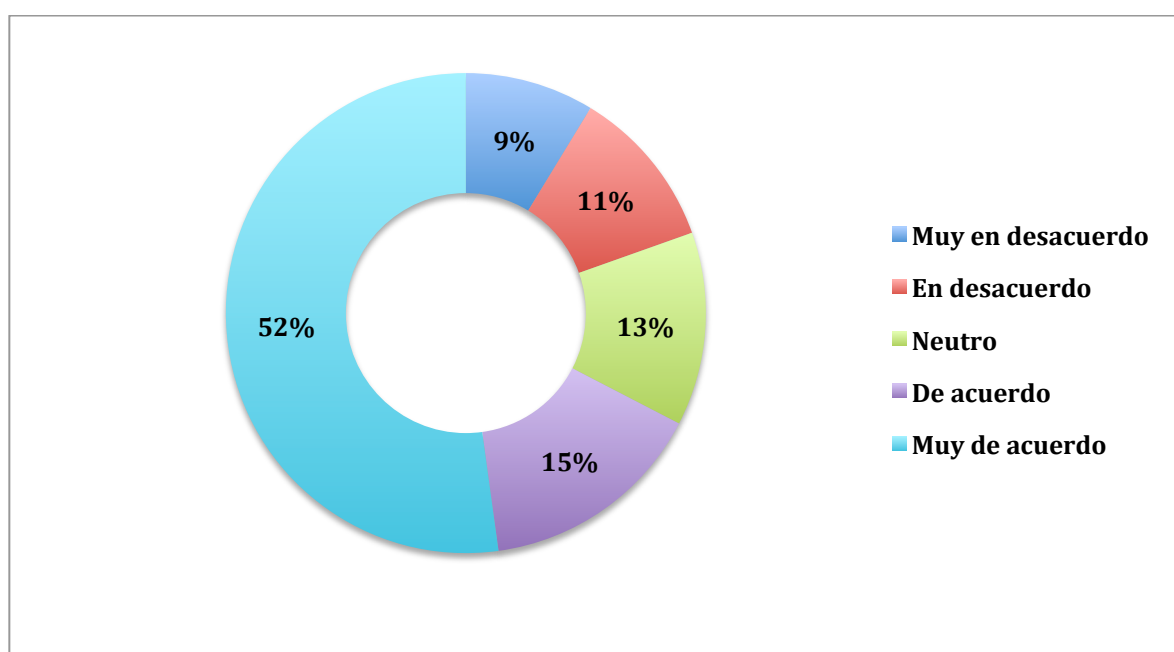


Fuente: Elaboración propia.

En relación con la dimensión del clima organizacional que refiere al aprendizaje, se tiene que es necesario considerar los factores que inciden en esta dimensión como son el reconocimiento a la aportación, la realización personal, y la apertura al cambio. Las percepciones que tienen los colaboradores del MICITT en relación con dichos factores, han sido abordadas líneas atrás. No obstante, se consideró oportuno ahondar en lo relativo a la pertinencia de grupo y al reconocimiento a los aportes individuales de los colaboradores.

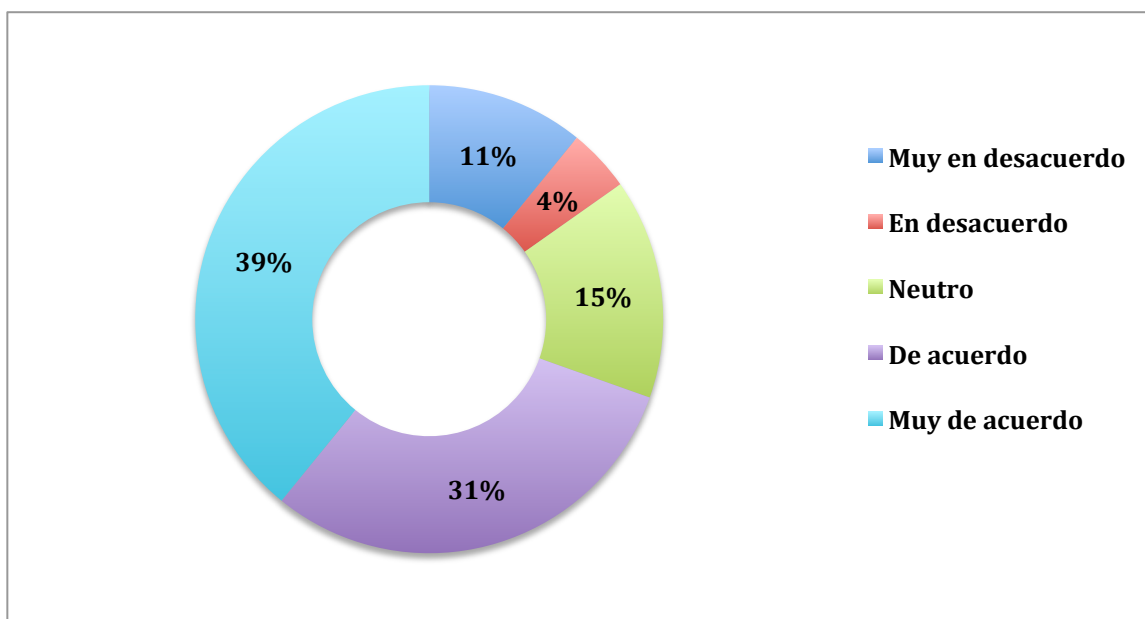
Por ello, se consultó acerca del nivel de aceptación y su relación con el compromiso, obteniendo como resultado que el 77% se siente parte del equipo, mientras que un 20% percibe estar en desacuerdo y un 13% mantiene una posición neutral en cuanto a este tema.

Gráfico 14. MICITT: Sentimiento de aceptación en el equipo



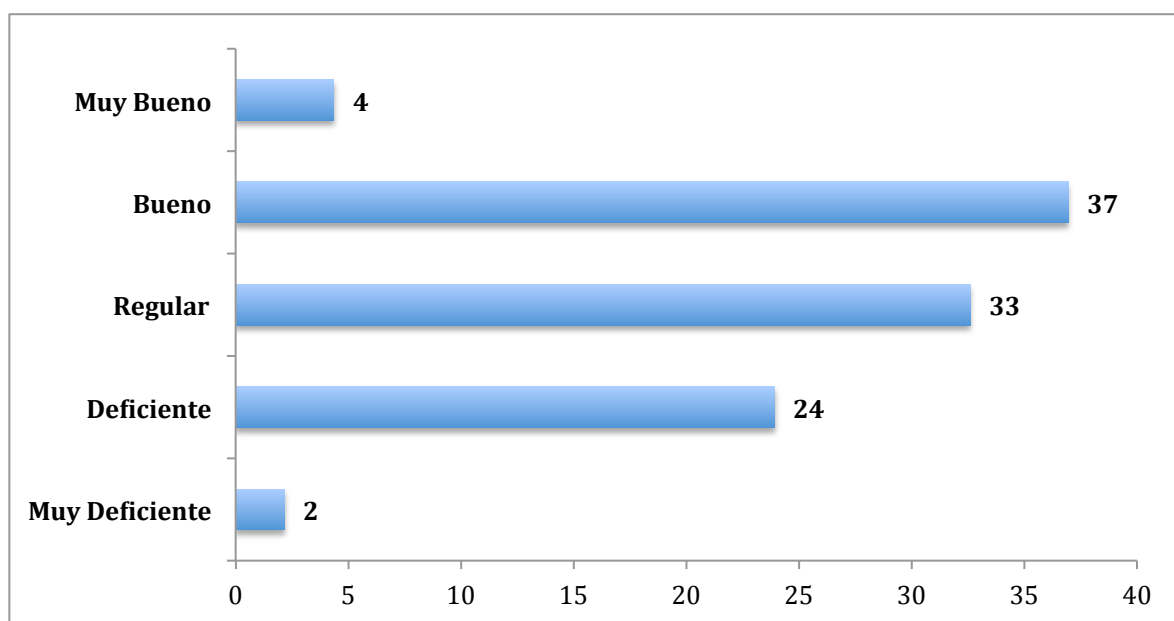
Fuente: Elaboración propia.

Sobre la percepción de si el grupo de trabajo valora los aportes que se realizan de manera individual, se tiene que el 70% manifiesta estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que el 15% muestra algún grado de desacuerdo.

Gráfico 15. MICITT: Valoración de aportes por parte del grupo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

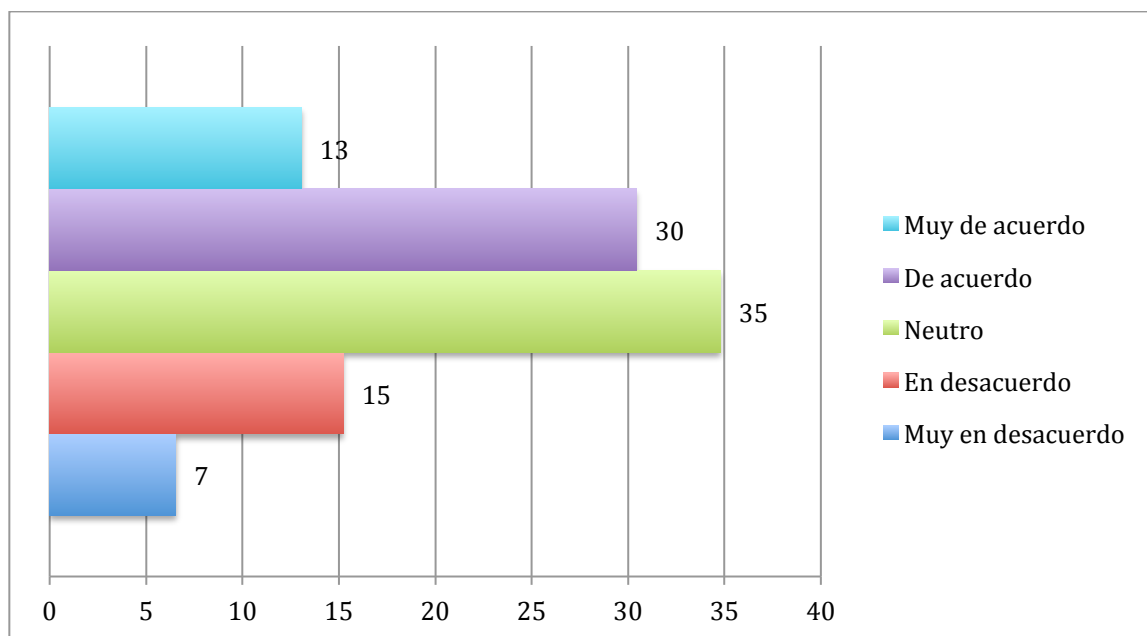
En la misma línea del reconocimiento de los aportes, se tiene que ante la consulta de cómo valora el trabajo en equipo con otras dependencias, el 41% manifiesta que es muy bueno o bueno, mientras que el 33% indica que es regular y un 26% lo califica de deficiente o muy deficiente. En este punto se puede afirmar que existe una consistencia en la información recabada, ya que se tiene que la comunicación no es considerada como buena entre la dependencias, lo cual, sin duda, incide en el resultado final. Sin embargo, dado que hay otros factores que muestran la disposición al cambio, se encuentra en este punto un área de abordaje que podría incidir en la generación de mejores resultados como organización.

Gráfico 16. MICITT: Valoración del trabajo en equipo con otras dependencias

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de comunicación y la gestión del aprendizaje es valioso que la información pueda fluir de manera ágil y expedita, de manera que se pueda generar nuevo conocimiento para la búsqueda de soluciones a los retos que enfrenta la organización. Por ello, con el interés de conocer la percepción en cuanto a los procesos de gestión de la información, se les consultó a los colaboradores si dichos procesos se realizan fácilmente con otras dependencias, ante lo cual el 43% indica que está de acuerdo o muy de acuerdo sobre la facilidad con la que se llevan a cabo los procesos, mientras que un 35% tiene una posición neutral y un 22% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con dichas afirmaciones.

Gráfico 17. MICITT: ¿La gestión de información con otras dependencias es fácil?

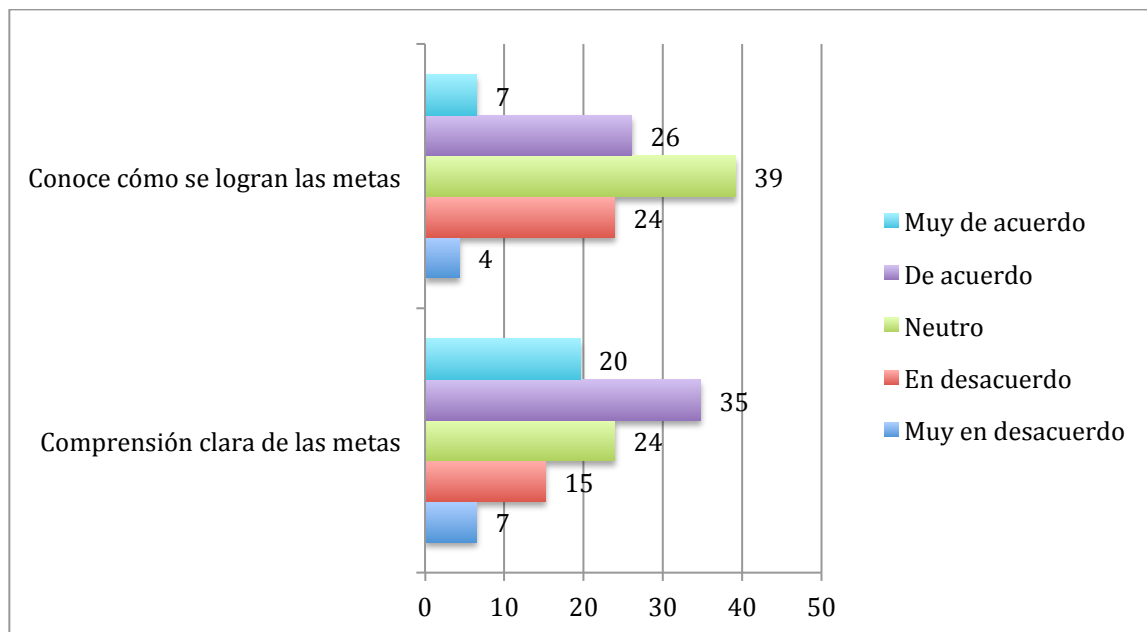


Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión del aprendizaje es relevante valorar el factor de la comprensión y de las metas de la organización, así como el grado de conocimiento que tienen los colaboradores en cuanto a la forma como se obtienen los resultados, ya que ambos son elementos cruciales en el proceso de generación de conocimiento. En ese sentido, se consultó acerca de dichos elementos y se tiene que si bien el 55% de los colaboradores está de acuerdo en que conocen las metas de la organización, tan solo el 33% conoce cómo se logran.

Esos datos revelan que existen limitaciones en cuanto a la efectividad de la comunicación dentro de la organización lo que sin duda dificulta el trabajo intergrupar, incidiendo de manera negativa en la consecución de los resultados institucionales.

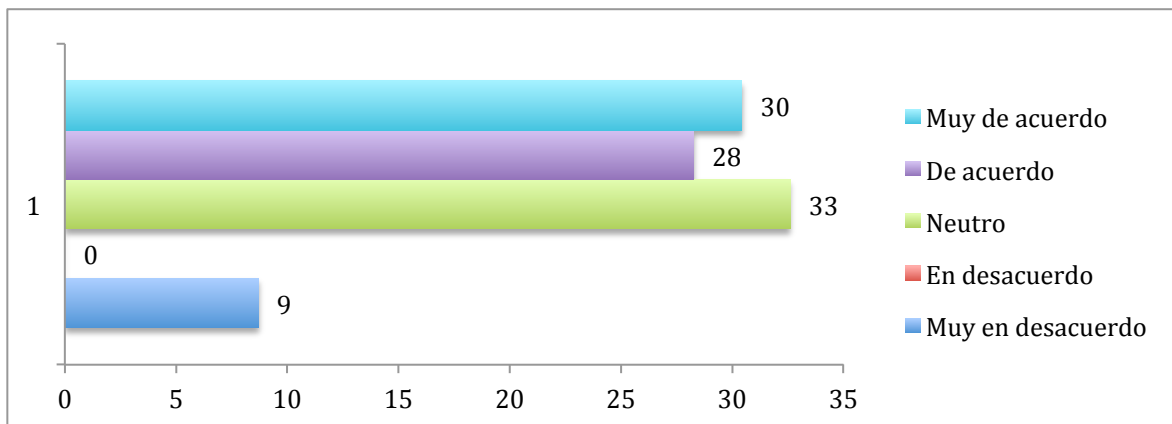
Gráfico 18. MICITT: Comprensión de metas y conocimiento en cuanto a la manera de obtenerlos



Fuente: Elaboración propia.

El acompañamiento y guía que deben brindar los líderes de una organización a los miembros de una organización es esencial para la consecución de los objetivos y las metas, por ello se les consultó a los entrevistados acerca de su percepción en cuanto a si la jefatura promueve la creatividad dentro del equipo de trabajo dando como resultado que el 58% considera que la jefatura promueve la creatividad, sin embargo, un 33% considera neutral este tema, mientras que un 9% está muy en desacuerdo.

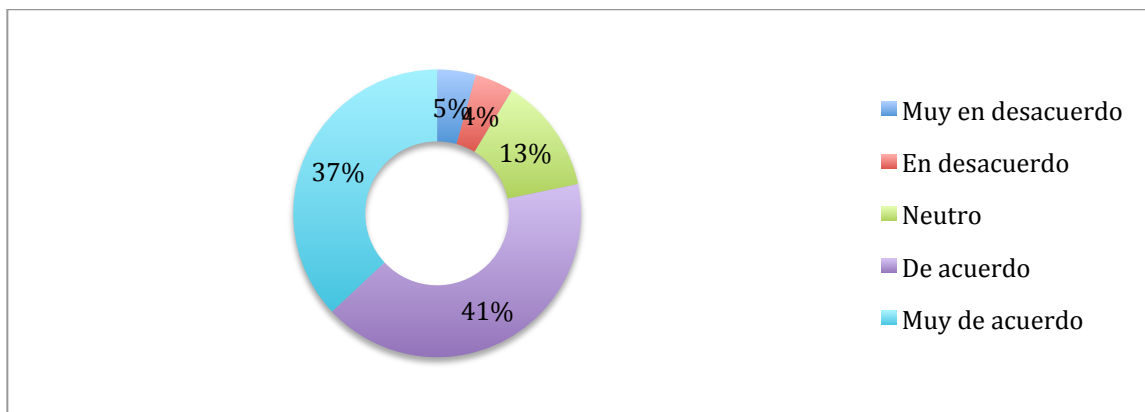
Gráfico 19. MICITT: ¿Se promueve la creatividad por parte de la jefatura?



Fuente: Elaboración propia.

En términos de aprendizaje, el respeto que los miembros del equipo muestren al acoger las opiniones individuales es necesario para generar confianza en el equipo; en este aspecto se tiene que el 78% manifiesta estar muy de acuerdo o de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 13% considera estar en una posición neutral y un 9% está en desacuerdo.

Gráfico 20. MICITT: ¿Los miembros del grupo toman en cuenta las opiniones individuales?



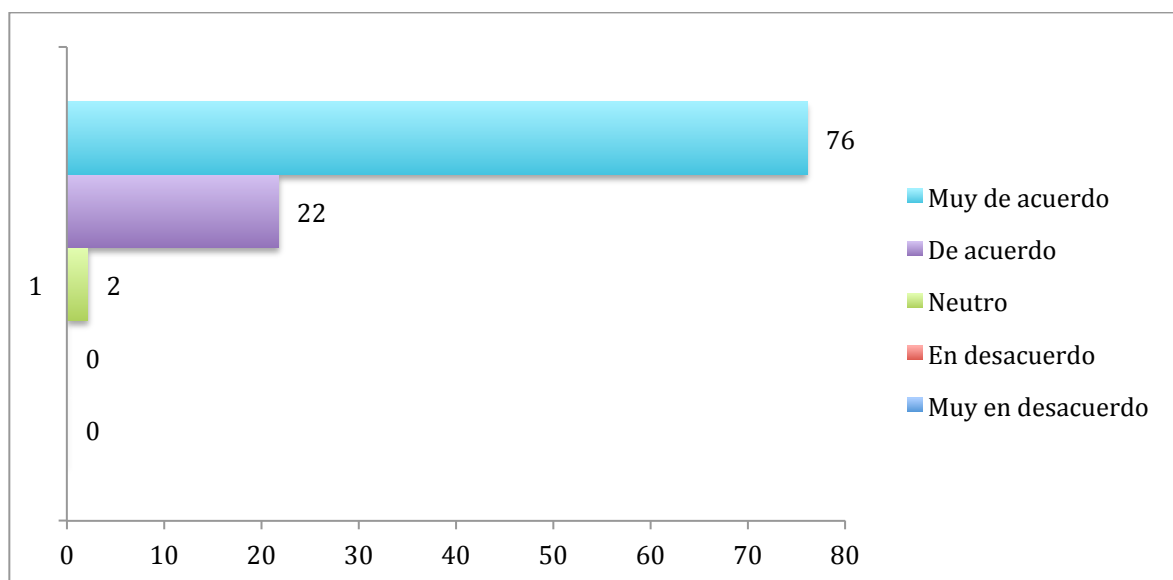
Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Resultados con respecto a la gestión del conflicto

En cuanto a los procesos de gestión de los conflictos se tiene que existen factores que pueden ser considerados como fuentes de este tipo de situaciones, tales como la indefinición de status y roles, el liderazgo, la ausencia de canales de comunicación formal, la falta de claridad en cuanto a los objetivos de la organización y la interpretación que los miembros del equipo haga de estas.

En ese sentido, se realizaron consultas específicas que dieran cuenta de la percepción que tienen los colaboradores sobre esta temática y sobre su accionar ante este tipo de situaciones. Los datos indican que el 98% de los consultados considera estar siempre en disposición de encontrar soluciones ante una situación conflictiva.

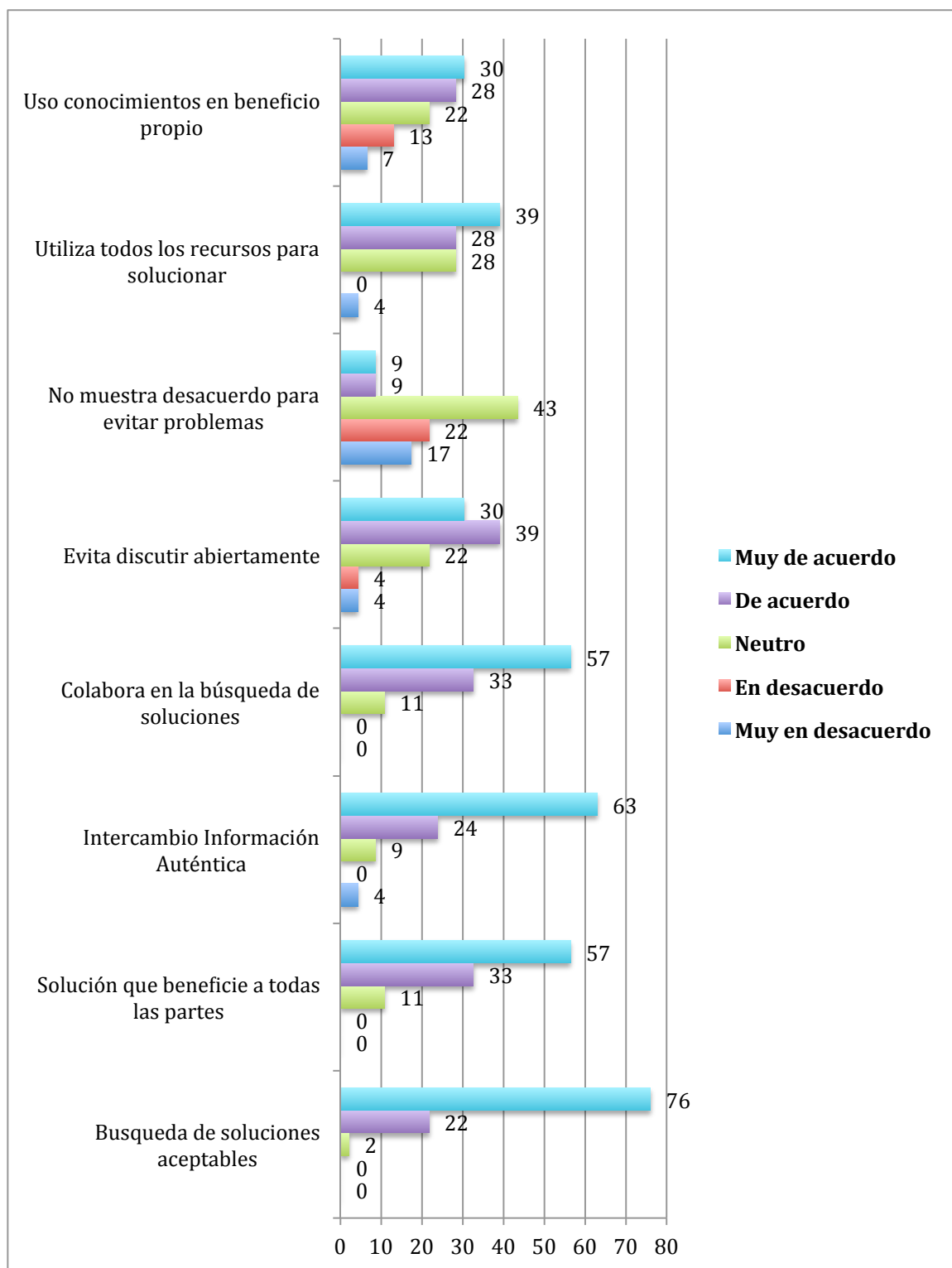
Gráfico 21. MICITT: Ante una situación, ¿hay disposición de encontrar soluciones?



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se realizó la consulta sobre la disposición para gestionar los conflictos que tienen los colaboradores, teniendo que los datos muestran que se identifican como abiertos al diálogo y a la búsqueda de soluciones, con porcentajes que superan el 50%. En general, los entrevistados se perciben como personas dispuestas a utilizar los recursos disponibles para la solución de conflictos, no obstante, también se muestra que el 69% evita discutir abiertamente sobre un conflicto, pero a la vez el 39% percibe que están dispuestos a evidenciar su desacuerdo, aunque esto implique generar un conflicto.

Gráfico 22. MICITT: Percepción individual de la gestión del conflicto

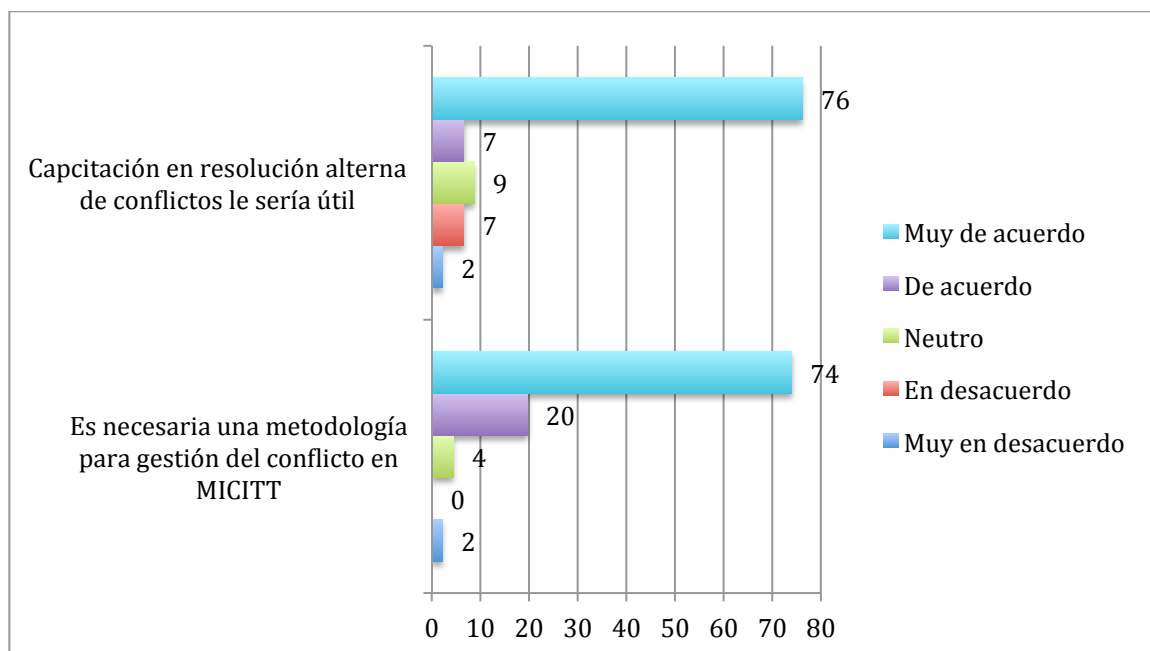


Fuente: Elaboración propia.

Otro factor determinante es la voluntad que muestran los colaboradores por contar con mecanismos que les permitan realizar una mejor gestión del conflicto, por lo cual se les consultó si consideraban que recibir capacitación en el tema de resolución alterna de conflictos sería un elemento de utilidad en su vida cotidiana, y el 83% considera estar de acuerdo con ello, mientras que un 9% no lo considera necesario.

En esa misma línea y dado que de acuerdo con un estudio previo sobre la percepción del clima organizacional realizado en el MICITT por un ente externo el cual arrojó como uno de los resultados que los colaboradores percibían que existen en el MICITT conflictos sin resolver, se les consultó sobre la necesidad de contar con una metodología para la gestión de conflictos; los resultados indican que el 94% considera que dicha metodología es necesaria, con lo cual se evidencia que existe interés por parte de los colaboradores de resolver este tipo de situaciones.

Gráfico 23. MICITT: Interés en gestión alternativa de conflictos



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Análisis FODA

FORTALEZAS

- **Compromiso:** se evidencia un alto grado de compromiso por parte de los colaboradores, ya que se perciben identificados con su organización y por tanto, esto incide en sus actitudes hacia el cumplimiento de las metas.
- **Apertura al cambio:** los colaboradores manifiestan estar capacitados para afrontar el cambio, lo cual aunado al compromiso, le brinda a la organización la posibilidad de gestar nuevos procesos que le permitan afrontar las responsabilidades institucionales.

OPORTUNIDADES

- **Estímulo de la excelencia y el trabajo en equipo:** promover una cultura de excelencia requiere empoderar a los colaboradores con el fin de que asuman con responsabilidad las tareas que llevan a cabo, esto implica también fortalecer el trabajo en equipos ya que la consecución de las metas de la organización se logra a partir del involucramiento de todos los individuos que le conforman.
- **Reconocimiento de la aportación:** como parte del proceso del aprendizaje se requiere que la organización haga un reconocimiento acerca del aporte de los individuos a la organización, esto genera confianza por parte de los colaboradores y a la vez un mayor compromiso de estos con la consecución de objetivos y metas. Este es un factor que se vislumbra de forma positiva y que se puede aprovechar para obtener mejores resultados en la organización.
- **Apertura al cambio:** Para que el trabajador actúe con responsabilidad, necesita conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización,

esto genera un sentimiento de compromiso de grupo ya que se comparten visiones, pero aunado a ello, al asumir que se trabaja desde una visión sistémica se logra visualizar el cambio como una acción inherente al sistema del cual se es parte. De ahí que es necesario promover acciones que potencien este factor.

DEBILIDADES

- **Comunicación:** entendida como la transferencia y comprensión de significados, en las organizaciones la comunicación se produce de manera formal e informal y tiene características multidireccionales. Por ello, el intercambio de la información es una actividad vital para generar vínculos de cooperación entre los individuos y los grupos, de manera que se limiten, en la medida de lo posible, los efectos negativos de un mal manejo de esta.
- **Realización personal:** aprender tiene un efecto en el crecimiento personal de los colaboradores, ya que genera motivación y satisfacción al tener control sobre el nuevo conocimiento que puede ser aplicado para el crecimiento de la organización. Se requiere fortalecer esta área de manera que los colaboradores del MICITT perciban mayor realización personal con su trabajo.

AMENAZAS

- **Liderazgo comunicador:** implica transmitir ideas y conocimientos de manera clara, concisa y asertiva; se percibe en alguna medida una falta de capacidad de las jefaturas por ejercer este rol, lo cual limita la capacidad de los colaboradores de comprender las metas y planes de la organización.
- **Liderazgo capacitador:** vinculado con el rol anterior se tiene que la mayoría de los colaboradores lo perciben como un liderazgo formal y autoritario, lo cual implica que se requiere desarrollar las capacidades para enseñar y dar

acompañamiento a los colaboradores de manera que estos se sientan empoderados para ejercer sus tareas. Se requiere desarrollar las habilidades para conducir el trabajo de las personas, así como estimular la creatividad de los colaboradores de manera que se pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas.

A partir de los resultados mostrados en este capítulo, se tiene un panorama más claro acerca de la percepción de los colaboradores del MICITT, lo cual permite a su vez identificar las áreas donde se requiere desarrollar acciones que redunden en resultados positivos, no sólo en términos de gestión, sino también de satisfacción por parte de los colaboradores. En el siguiente capítulo se planteará el diseño del modelo de gestión alternativa de conflictos a partir de los hallazgos encontrados.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS EN EL MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES

En este capítulo se esbozará la Propuesta de un Modelo de Gestión Alternativa de Conflictos para el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. Con la construcción de este modelo se pretende que la institución cuente con un instrumento efectivo para la administración y gestión de conflictos, lo cual incidirá en la percepción que tienen los colaboradores respecto al clima organizacional.

A través de la información recabada en los capítulos anteriores, se tiene que los colaboradores del MICITT muestran un alto grado de compromiso y se perciben identificados con su organización, ambos elementos son positivos en tanto inciden en las actitudes de los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas.

Aunado a ello, existe una disposición positiva hacia el cambio, pero para gestarlo se requiere empoderar a los colaboradores acerca de la relevancia de su participación y la de los otros dentro de la organización, de manera que se promueva un ambiente de confianza y de mayor compromiso con la labor que se realiza.

En ese mismo sentido, uno de los elementos determinantes en la consecución de los objetivos institucionales refiere a las interrelaciones que se generan entre los individuos y los grupos, ya que se puede afirmar que si la percepción de esas relaciones por parte de los colaboradores es positiva, esta se refleja en los resultados de la organización. Es por ello que conforme a lo planteado en el Capítulo 1, el aprendizaje de los individuos en una organización es un factor demasiado importante, ya que este le permite a la organización crecer como un todo.

Lo que se pretende con la propuesta es que la institución promueva los espacios y brinde las herramientas para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos, o bien, mejoren los existentes y se apropien de estos para encontrar soluciones a los retos que enfrenta la institución y así mejorar la percepción del clima organizacional del MICITT.

4.1 Aspectos de la Propuesta

4.1.1 Justificación de la propuesta

El MICITT ha enfrentado en los últimos años cambios significativos no solo en cuanto a las responsabilidades, sino también en su estructura organizacional, elementos que aunados a otras condiciones han afectado la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional y en una ineficaz gestión del conflicto.

Por ello, se torna relevante fortalecer la capacidad de la entidad de abordar el tema del conflicto desde una visión interaccionista, a través del desarrollo e institucionalización de un modelo de gestión del conflicto, mediante el cual se mejore la comunicación y la cohesión de los equipos de trabajo.

4.1.2 Objetivo de la propuesta

Desarrollar una propuesta de modelo de gestión alternativa de conflictos en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, como mecanismo de mejora del clima organizacional.

4.1.3 Población meta

En virtud de que el objetivo que se desea alcanzar con esta investigación es incidir en una mejora de la percepción del clima organizacional de los colaboradores del MICITT, a través de la implementación de un mecanismo que les permita dirimir de mejor forma los conflictos, la población meta será la totalidad de colaboradores de dicha institución.

4.1.4 Implementación de la propuesta

El proceso de ejecución de esta propuesta quedará a criterio de las autoridades del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, y se requerirá del compromiso de las autoridades y de los colaboradores para su implementación.

4.2 Desarrollo de la Propuesta

4.2.1 Descripción de elementos para la atención del conflicto

A partir de los resultados de la consulta realizada a los colaboradores del MICITT, se tiene que la institución enfrenta retos en cuanto al clima organizacional, los cuales deben ser atendidos de manera que incidan en una mejora del ambiente en el cual se desempeñan los colaboradores.

Los principales elementos que se requieren abordar corresponden a la comunicación como un mecanismo trascendental para la gestación de vínculos de cooperación entre los individuos y los grupos; el reconocimiento de los aportes de los colaboradores y su identificación con los objetivos de la institución desde una visión de estímulo de la excelencia y el trabajo en equipo, así como el desarrollo del liderazgo.

4.2.2 Propuesta de un Modelo de Gestión Alternativa de Conflictos

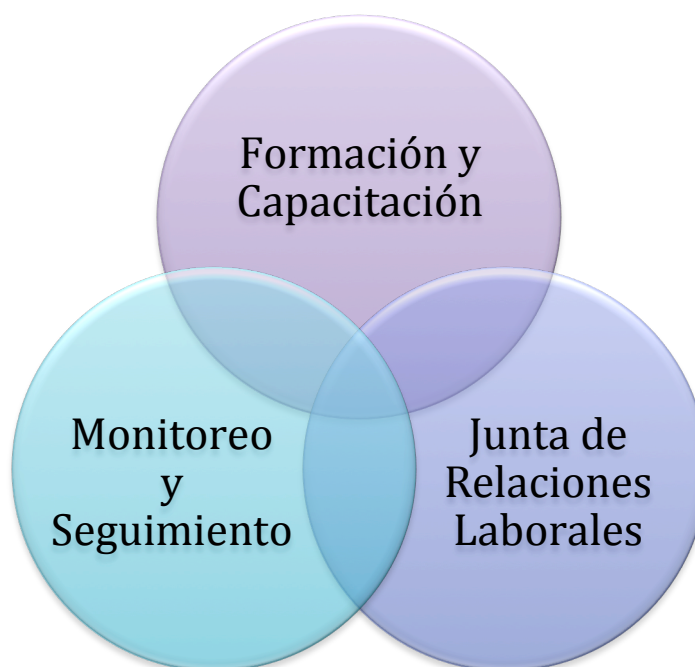
Para lograr una efectiva atención del conflicto como mecanismo para incidir en la mejora del clima organizacional del MICITT, se propone desarrollar un modelo constituido por tres pilares, dentro de los cuales se plantea como objetivo último el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores en cuanto a la comunicación, el liderazgo y la gestión del conflicto, de manera que se perciban efectos positivos en cuanto a la percepción del clima organizacional.

El modelo que se propone se desarrolla con base en la construcción de tres pilares, con el primero se busca desarrollar las habilidades y conocimientos de los colaboradores en cuanto a las dimensiones del conflicto y sus posibles abordajes, un segundo pilar se relaciona con la construcción de un espacio formal para escalar situaciones que puedan ser conflictivas, y por último cualquier actividad que se realice requiere contar con retroalimentación para hacer mejoras al proceso, y ese es el objetivo del tercer pilar.

En los siguientes párrafos se esbozan más ampliamente los principales componentes de cada uno de los pilares en los que se basa esta propuesta. Es relevante acotar que el desarrollo de cada uno de ellos puede llevarse de manera simultánea y su implementación estaría sujeta a la disposición de la administración de construir los instrumentos y la aceptación por parte de los colaboradores, quienes de los resultados de la investigación parecen mostrar una buena disposición a utilizar los recursos disponibles para la solución de conflictos.

Es por ello que se puede considerar un momento propicio para su implementación, ya que existe apertura al cambio por parte de los principales usuarios de este modelo, los colaboradores del MICITT.

Figura 4. Componentes del Modelo de Gestión Alternativa de Conflictos



Fuente: Elaboración Propia.

I PILAR: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

En virtud de que el conflicto debe ser considerado como un fenómeno normal dentro de una organización, se hace necesario promover una cultura que confronte los conflictos, de forma asertiva, mediante una comunicación sincera y participativa, que considere las diferentes dimensiones del conflicto.

Este pilar tiene como objetivo generar conocimiento compartido entre los colaboradores que sea útil para el desarrollo de soluciones colectivas. La institución cuenta con un plan de capacitación anual y dispone de algunos recursos para desarrollar estas actividades. Por ello, lo que se propone es incorporar dentro del plan de capacitación institucional una serie de actividades de carácter obligatorio para todos los colaboradores en las que se brinden

herramientas para mejorar la comunicación, desarrollar el liderazgo y entender los procesos de gestión del conflicto.

Algunos de los cursos de capacitación que se proponen podrán ser gestionados a través de oferentes externos; en el caso puntual de temáticas relativas a la gestión del conflicto y la convivencia pacífica pueden ser solicitadas a otras dependencias como el Ministerio de Justicia y Paz, que cuenta con una Dirección especializada en estas materias y brinda este tipo de servicios a otras instituciones. Se sugiere incluir los siguientes contenidos:

- Liderazgo y trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Estrategia de negociación y manejo del cambio organizacional
- Influencia Positiva y Motivación
- Coaching
- Inteligencia emocional
- Manejo de estrés y ansiedad
- El conflicto, análisis y estilo de enfrentamiento al mismo
- La mediación como herramienta de resolución de conflictos.
- Habilidades básicas para la mediación
- Mediación formal e informal
- Experimentar la mediación
- La comunicación unilateral y bidireccional
- Técnicas para la mediación: círculos de paz

OBJETIVO:

Dotar a los colaboradores del MICITT de las herramientas necesarias para el desarrollo y mejora de sus habilidades de comunicación, liderazgo e interrelación personal.

PLAN DE ACCIÓN

- Identificar las temáticas que se deben incluir en el plan anual de capacitaciones.
- Identificar posibles proveedores de los servicios, públicos y privados.
- Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas que brindan formación en las materias seleccionadas, mediante las alianzas se puede generar una reducción de costos para su implementación.
- Elaborar un cronograma para la implementación de las capacitaciones.
- Fortalecer el rubro de capacitaciones en el presupuesto institucional.

MÉTRICA DE CONTROL

- Cantidad de actividades de capacitación incluidas en el plan de capacitación anual de la institución.
- Cantidad de capacitaciones ejecutadas.
- Cantidad de Colaboradores capacitados.
- Resultados de una Encuesta de Clima organizacional.

RESPONSABLES

- Despacho Ministerial.
- Departamento de Gestión institucional de Recursos Humanos.
- Jefaturas.

En la siguiente tabla se muestra, a modo de resumen, la relación entre el objetivo, el plan de acción, las métricas de control y responsables, correspondientes al primer pilar de esta propuesta de modelo.

Tabla 1. Resumen Componentes Pilar Formación y Capacitación

OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	MÉTRICAS DE CONTROL	RESPONSABLES
<p>Dotar a los colaboradores del MICITT de las herramientas necesarias para el desarrollo y mejora de sus habilidades de comunicación, liderazgo e interrelación personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las temáticas que se deben incluir en el Plan Anual de Capacitaciones. • Identificar posibles proveedores de los servicios, públicos y privados. • Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas que brindan formación en las materias seleccionadas. • Elaborar un cronograma para la implementación de las capacitaciones. • Fortalecer el rubro de capacitaciones en el presupuesto institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de actividades de capacitación incluidas en el plan de capacitación anual de la institución. • Cantidad de capacitaciones ejecutadas. • Cantidad de Colaboradores capacitados. • Resultados de una Encuesta de Clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho Ministerial. • Departamento de Gestión de Talento Humano. • Jefaturas.

Fuente: Elaboración Propia.

II PILAR: CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DE RELACIONES LABORALES

Se han desarrollado diversos procesos para la atención de conflictos, entre ellos la negociación, la conciliación y el arbitraje. Estas metodologías tienen el objetivo de hacer llegar a acuerdos sin necesidad de llegar a los tribunales, y les permiten a las partes llegar a soluciones de manera más participativa y satisfactoria, pues lo que se busca es que ambas partes ganen con la solución, en un tiempo breve y a un menor costo.

En el MICITT no existe un espacio formalmente establecido para dirimir conflictos, por lo que se propone conformar una estructura formal para la gestión del conflicto, para ello se deberá incorporar dentro del Reglamento Autónomo de Servicio la figura de la Junta de Relaciones Laborales.

Esta figura sería un órgano bipartito, constituida por dos representantes de los trabajadores y dos representantes de la administración. La Junta será un ente deliberante y conciliador de los intereses institucionales, asimismo, tendrá un carácter consultivo y de asesoramiento en las disposiciones que en materia laboral deban tomar las máximas autoridades.

Para la construcción de las funciones de la Junta de Relaciones Laborales se considera oportuno considerar las siguientes:

- Intervenir conciliatoriamente en los diferendos individuales y colectivos que se susciten entre la administración, direcciones, jefaturas y sus trabajadores, entre otros, y promover el mejoramiento de las relaciones laborales.
- Conocer y pronunciarse en los casos de amonestación escrita o suspensiones sin goce de salario, a petición del trabajador afectado.
- Conocer y pronunciarse en los casos de modificaciones de jornada, horarios de trabajo, traslados, discriminación por razones de edad y/o de género, hostigamiento laboral, sexual y otros.

- Asesorar a la Administración Superior, direcciones o jefaturas, en aquellos asuntos laborales que dichas autoridades juzguen conveniente.
- Velar porque el clima de convivencia de la institución promueva el respeto y la solución alterna de conflictos.
- Hacer propuestas de mejora de la convivencia a las autoridades de la institución.
- Realizar una función de mediador en los conflictos que surjan dentro de la institución.

Se recomienda que los integrantes de la Junta reciban formación y capacitación de manera intensiva para el desarrollo de sus funciones, de manera que su actuar responda a los objetivos de esta propuesta.

OBJETIVO

Constituir un espacio formal para el estudio armonioso de las situaciones de conflicto de índole laboral, sean estos de naturaleza individual o colectiva, o de las demandas de mejoramiento social en beneficio de los colaboradores del MICITT.

PLAN DE ACCIÓN

- Integrar una comisión interna para la redacción de una propuesta de Reglamento para establecer una Junta de Relaciones Laborales en el MICITT. Esta propuesta deberá contener lo relativo a su conformación, obligaciones, competencias y demás aspectos que regulen su funcionamiento.
- Diseño de un manual de procesos en el que se identifiquen las acciones que deberá llevar a cabo la Junta de Relaciones Laborales de Trabajo ante dichas situaciones. Este instrumento debe contener las acciones ex-ante, durante y post de los conflictos.
- Propuesta de convocatoria de conformación de la Junta Laboral.

- Diseño de una estrategia de divulgación sobre la nueva Junta Laboral y sus aportes a la institución.

MÉTRICA DE CONTROL

- Cantidad de sesiones de la Junta de Relaciones Laborales.
- Informes de labores de la Junta de Relaciones Laborales.

RESPONSABLES

- Despacho Ministerial.

En la siguiente tabla se muestra, a modo de resumen, la relación entre el objetivo, el plan de acción, las métricas de control y los responsables, correspondientes al segundo pilar de esta propuesta de modelo.

Tabla 2. Resumen de Componentes del Pilar Junta de Relaciones Laborales

OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	MÉTRICAS DE CONTROL	RESPONSABLES
<p>Constituir un espacio formal para el estudio armonioso de las situaciones de conflicto de índole laboral, sean estos de naturaleza individual o colectiva, o de las demandas de mejoramiento social en beneficio de los colaboradores del MICITT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar una comisión interna para la redacción de una propuesta de Reglamento, a fin de establecer una Junta de Relaciones Laborales en el MICITT. Esta propuesta deberá contener lo relativo a su conformación, obligaciones, competencias y demás aspectos que regulen su funcionamiento. • Diseño de un manual de procesos en el que se identifiquen las acciones que deberá llevar a cabo la Junta de Relaciones Laborales de Trabajo ante dichas situaciones. Este instrumento debe contener las acciones ex-ante, durante y post de los conflictos. • Propuesta de convocatoria de conformación de la Junta Laboral. • Diseño de una estrategia de divulgación sobre la nueva Junta Laboral y sus aportes a la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de sesiones de la Junta de Relaciones Laborales. • Informes de labores de la Junta de Relaciones Laborales. 	<p>Despacho del Ministro(a).</p>

Fuente: Elaboración Propia.

III PILAR: MONITOREO Y SEGUIMIENTO

En virtud del entorno cambiante en el que se desenvuelve el MICITT, es necesario desarrollar un proceso de acompañamiento constante y de adaptación a las características del entorno de los planes y acciones para la mejora de la gestión del conflicto y la percepción del clima organizacional. Por ello, se propone desarrollar, como parte integral del modelo, un plan de monitoreo y seguimiento mediante el cual se lleve a cabo la aplicación de instrumentos de consulta y otros sobre la percepción de los colaboradores posterior a la implementación de las acciones definidas en los pilares anteriores. Esta información nos permitirá retroalimentar el sistemáticamente el modelo.

En este plan se debe contemplar un sistema de medición del clima organizacional de forma permanente, con el fin de contar con un insumo para la identificación de áreas de mejora. Asimismo, se recomienda recurrir al levantamiento de información adicional para la construcción de acciones de seguimiento y mejora continua del proceso, a través de entrevistas específicas, encuestas de satisfacción y otros.

El valor agregado de estas acciones se relaciona con que los resultados y la información obtenida de este pilar le permitirán a los responsables de su implementación, identificar aquellas áreas donde se requiere fortalecer el modelo y se visualiza con mayor pertinencia en lo relativo a la formación y la capacitación, con lo cual se daría inicio a un nuevo ciclo dentro del modelo propuesto, incorporando nuevas temáticas o tendencias.

OBJETIVO

Contar con un procedimiento institucionalizado para el monitoreo de las acciones que se implementen en busca de la mejora de la gestión de conflictos de índole laboral, sean estos de naturaleza individual o colectiva.

PLAN DE ACCIÓN

- Elaboración de una propuesta de plan de monitoreo y evaluación.
- Diseño y socialización del modelo con el personal del MICITT.
- Publicación y socialización de los resultados.
- Propuesta de acciones de mejora.

MÉTRICA DE CONTROL

- Reporte de acciones del plan desarrolladas.
- Propuesta de acciones de mejora implementadas.

RESPONSABLES

- Despacho Ministerial.
- Junta de Relaciones Laborales.
- Departamento de Gestión institucional de Recursos Humanos.
- Jefaturas.

En la siguiente tabla se muestra, a modo de resumen, la relación entre el objetivo, el plan de acción, las métricas de control y los responsables, correspondientes al tercer pilar de esta propuesta de modelo.

Tabla 3. Resumen de Componentes del Pilar Monitoreo

OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	MÉTRICAS DE CONTROL	RESPONSABLES
<p>Contar con un procedimiento institucionalizado para el monitoreo de las acciones que se implementan en busca de la mejora de la gestión de conflictos de índole laboral, sean estos de naturaleza individual o colectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una propuesta de un plan de monitoreo y evaluación. • Diseño y socialización del modelo con el personal del MICITT. • Publicación y socialización de los resultados. • Propuesta de acciones de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de acciones del plan desarrolladas. • Propuesta de acciones de mejora implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho Ministerial. • Junta de Relaciones Laborales. • Departamento de Gestión de Talento Humano. • Jefaturas.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3 Justificación Económica

4.3.1 Presupuesto

Para la implementación de esta propuesta se requiere contar con una serie de recursos que garanticen su implementación. En virtud de que la institución cuenta con un presupuesto anual, es necesario incrementar, aunque no de manera significativa, las partidas presupuestas destinadas a formación y capacitación.

Entre los principales rubros que deben considerarse se encuentran: los profesionales que tendrán a su cargo la elaboración del plan de capacitación, el reglamento y el manual, los suministros de oficina para la confección de los materiales y la divulgación, y la publicación de los instrumentos en el medio oficial.

Tabla 4. Presupuesto

ACCIÓN		RECURSOS REQUERIDOS	COSTOS
FORMACIÓN CAPACITACIÓN	Y	<ul style="list-style-type: none"> Profesional del Departamento de Talento humano, 12 horas mensuales Suministros de oficina 3 capacitaciones 	¢10.000.000
		<ul style="list-style-type: none"> Horas profesionales Suministros de oficina 	¢1.500.000
MONITOREO SEGUIMIENTO	Y	<ul style="list-style-type: none"> Horas profesionales Suministros de oficina 	¢ 1.500.000
		TOTAL	¢13.000.000

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) es el ente rector en cuanto a las materias de ciencia, tecnología y telecomunicaciones. Para cumplir con las responsabilidades asignadas, desde su creación en 1990 ha llevado a cabo procesos de reestructuración organizacional, con la finalidad de adecuar y alinear los objetivos estratégicos institucionales dentro del marco de convivencia de dos regímenes laborales.

El Ministro (a) es el órgano jerárquico superior y le corresponde velar por el buen funcionamiento de la institución; eso implica que debe velar por la consecución de objetivos, las buenas relaciones entre los funcionarios que conforman la organización, así como por la resolución de los conflictos que puedan surgir de dichas interrelaciones y que afecten el buen desempeño institucional. Esto brinda un buen espacio para la implementación de acciones que busquen la mejora institucional.

Si bien el buen desempeño de una organización está condicionado a diversos factores, en este estudio se ha logrado determinar que para el MICITT, uno de estos elementos corresponde a la percepción del clima organizacional. El MICITT ha enfrentado situaciones complejas en torno al clima organizacional que son el resultado de los cambios que ha sufrido la estructura de la institución en los últimos años. Si bien la institución ha llevado a cabo esfuerzos para promover una percepción positiva del clima organizacional, persisten debilidades que no han sido atendidas de forma efectiva y que continúan incidiendo en una percepción negativa por parte de los colaboradores, afectando las relaciones interpersonales.

Estas percepciones han generado que se asuman actitudes y comportamientos que generan conflictos de diversa índole. Si bien el conflicto es un factor que no puede ser eliminado, ya que es una condición intrínseca a las relaciones

humanas, es necesario que la institución lo aborde desde una perspectiva interaccionista, desde la cual el conflicto se perciba como una fuerza positiva que genera nuevo conocimiento en la organización, pero para llegar a resultados positivos que deriven en una mejora del desempeño de la organización como un todo, se requiere desarrollar un modelo de administración del conflicto.

La administración del conflicto requiere que la organización institucionalice su gestión a través de la definición de un sistema que requiere sea mantenido, modificado y retroalimentado en el tiempo. Un modelo para su atención requiere de cuatro elementos: identificar el conflicto, planear la intervención, intervenir y medir resultados.

El desarrollo de un modelo de esta naturaleza requiere el consentimiento y el apoyo de los diferentes actores en la organización, de manera que el conflicto se transforme en una oportunidad de crecimiento para la organización.

Una ventaja identificada en el estudio es que el país cuenta con un marco normativo vigente que busca promover el uso de alternativas para la resolución de conflictos; lo que sin duda brinda un espacio para la identificación de prácticas innovadoras que puedan ser consideradas dentro de un modelo de administración de conflictos para una organización como el MICITT.

Asimismo, se logra evidenciar un alto grado de compromiso por parte de los colaboradores, ya que se perciben identificados con su organización así como abiertos al cambio. No obstante, las debilidades que se revelan deberán ser atendidas por las autoridades de manera prioritaria, ya que la falta de adecuados canales de comunicación limitan la posibilidad de transferir de manera precisa y comprensible los conceptos y las estrategias dentro de la organización.

5.3 Recomendaciones

El MICITT cuenta con un marco estratégico consolidado a partir de los procesos de planeación estratégica que ha llevado a cabo y que le permite identificar metas y resultados específicos. No obstante, dado que ha enfrentado profundos cambios en cuanto a la estructura organizacional, es recomendable que se analice a profundidad el marco estratégico y que se establezcan mecanismos para su medición y mejora continua, de manera que las vicisitudes políticas puedan ser enfrentadas de manera positiva por parte de los colaboradores.

Un elemento fundamental es el compromiso de las autoridades para llevar a cabo un proceso de transformación de la cultura organizacional, el cual es complejo y los resultados son visibles en el mediano y largo plazo. Por tanto, dejar enrumbado un proceso de esta naturaleza, demanda que el mismo se institucionalice y que se involucren los colaboradores líderes de todos los niveles.

En lo referente a los recursos humanos, se tiene que la conformación de la estructura ocupacional exige la maximización en la utilización de los recursos disponibles, por ello en consonancia con la recomendación anterior, es prudente valorar la necesidad de ajustar los procesos a esa realidad.

En cuanto al clima organizacional, la institución ha llevado a cabo esfuerzos para promover una percepción positiva de este; no obstante, persisten debilidades que no han sido atendidas de forma efectiva y que continúan incidiendo en una percepción negativa por parte de los colaboradores, afectando las relaciones interpersonales. Por ello, la incorporación permanente de procesos de evaluación e implementación de planes de mejora sostenidos en el tiempo, son elementos que podrían ayudar a revertir las percepciones negativas.

Dada la existencia de situaciones o conflictos no resueltos, se recomienda la institucionalización de un mecanismo para su atención, que no se sujete al estilo

de liderazgo de las máximas autoridades, sino que cuente con reglas y procesos claramente definidos y conocidos por todos los colaboradores.

Un elemento que deben considerar las autoridades es el compromiso de los colaboradores con la institución, la apertura al cambio, y la oportunidad que representa promover una cultura de excelencia y el trabajo en equipo. Las metas que debe cumplir la entidad requieren el desarrollo de equipos interdisciplinarios empoderados y con disposición a asumir con responsabilidad las tareas delegadas. Para ello, se recomienda desarrollar acciones que busquen la generación de procesos de aprendizaje y transferencia de este a todos los niveles de la organización.

Finalmente, es indispensable la creación y uso de canales formales de comunicación en todos los niveles, de manera que la comunicación por la vía informal sea muy limitada y, de ser posible, erradicada de la cultura organizacional del MICITT.

El desarrollo de habilidades de liderazgo para transmitir ideas y conocimientos de manera clara, concisa y asertiva, así como el desarrollo de habilidades para conducir el trabajo de las personas, estimular la creatividad de los colaboradores y el compromiso con las metas, debe ser fortalecido a nivel de jefaturas con el objeto de que esto genere un efecto multiplicador en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Argyris, Chris. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.

Bolaños, Jimmy. (2003). *Estatuto de Servicio Civil (comentado, con jurisprudencia y legislación conexas)*. San José, Costa Rica, Editorial Investigaciones Jurídicas S. A., 2003.

Budjac, Bárbara. (2010). *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos*. México: Pearson.

David, Fred. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. México: Prentice Hall.

Heller, Herman. (1987). *Teoría del Estado*. México: Fondo de Cultura Económica.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2010). *Administración*. Décima edición. México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen; Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. México: Pearson Educación.

Senge, Peter. (1998). *La Quinta Disciplina*. México: Editorial Granica.

LEYES

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica. (1978). *Ley General de la Administración*, N° 6227 del 2 de mayo de 1978.

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica. (1997). *Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social*, N° 7727 del 9 de diciembre de 1997.

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica. (2008). *Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico*, N° 7169 del 26 de junio de 1990.

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica. (2008). *Ley General de Telecomunicaciones*, N° 8642, del 04 de junio de 2008.

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica. (2008). *Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones*, N° 8660 del 8 de agosto de 2008.

Asamblea Legislativa, República de Costa Rica. (2008). *Ley del Traslado del Sector Telecomunicaciones del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones al Ministerio de Ciencia y Tecnología*, N° 9046 del 25 de junio del 2012.

Costa Rica (2014). *Constitución de la República de Costa Rica*. Recuperado en: http://www.asamblea.go.cr/centro_de_informacion/biblioteca/Paginas/Constitución%20Pol%C3%ADtica%20de%20Costa%20Rica.aspx

DOCUMENTOS

Artavia, Juvenal. (2008). *El Servicio civil en Costa Rica*. San José: Dirección General de Servicio Civil. Recuperado en: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaades/servicio-civil-costa-rica.pdf>

Castaño, María Catalina. (2009). *Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional*. El Cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas Vol. 3 N° 6 P. 219 – 233. Recuperado en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3175777>

Charpentier, Jennifer. (2014). *Propuesta metodológica para elaborar el Plan Estratégico de Gestión Interna del Viceministerio de Telecomunicaciones Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Máster en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica*. UNED.

Escalona, Iván. (2014). *Teoría de las limitaciones*. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos14/restricciones/restricciones2.shtml#refe>

Gómez, Gloria. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado en: http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf?sequence=1

González, Rosa; Bejarano, Rafael. (1997). *Clima y Cultura Organizacional una Metodología para su Diagnóstico*. Dirección General de Servicio Civil, Área de Innovación, investigación y Desarrollo Tecnológico. Recuperado en: <http://www.dgsc.go.cr>.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, MICITT. (2013a). *Informe Propuesta de Reorganización Administrativa Parcial Unidades del Viceministerio de Telecomunicaciones*. Documento de Trabajo.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, MICITT. (2013b). *Estudio de Clima Organizacional en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones*. Documento de Trabajo.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, MICITT. (2014). *Informe Reorganización Staff y Viceministerio de Ciencia y Tecnología*. Documento de Trabajo.

Ministerio de Justicia y Paz, MJP. (2014). *Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos*. Recuperado en:

http://culturadepaz.mjp.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=28

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante"*. San José.

Recuperado

en:

<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/cd1da1b4-868b-4f6f-bdf8-b2dee0525b76/PND%202015-2018%20Alberto%20Cañas%20Escalante%20WEB.pdf?guest=true>

Montesquieu. (2010). *Del Espíritu de las Leyes*. Recuperado en:

<http://archivosociologico.files.wordpress.com/2010/04/charles-louis-montesquieu-el-espiritu-de-las-leyes.pdf>

Vega, Rolando. (2007). *Resolución alterna de conflictos en Costa Rica*.

Recuperado en: http://www.revistafuturos.info/futuros_10/cp_vega1.htm

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

Estimados compañeros y compañeras:

Un gusto saludarles. Con fines estrictamente académicos, se desea aplicar este instrumento con el fin de conocer las percepciones de los colaboradores del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones en cuanto a algunas dimensiones del clima organizacional y su relación con la gestión de conflictos.

Los resultados de la encuesta serán divulgados de forma agregada y únicamente para fines académicos, todas las respuestas son de carácter confidencial. Agradezco mucho su colaboración.

I. ASPECTOS GENERALES

SEXO

- Hombre
- Mujer

II. LIDERAZGO

1. Considera importante el liderazgo dentro de la organización?:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

2. Considera que sus jefaturas inmediatas son líderes en la organización?:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

3. Existen en la organización liderazgos no formales diferentes a las jefaturas?:

- Sí
- No
- NS/NR

4. El liderazgo de las jefaturas es ejercido de forma:

- Motivadora / participativa
- Formal / autoritaria
- NS/NR

5. Ud. se considera un líder dentro de su organización?:

- Sí
- No
- NS/NR

7. Considera que la jefatura está abierta para recibir sugerencias y comentarios?:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

III. COLABORACIÓN

8. Trabajar en la institución me permite contribuir al bienestar de la colectividad:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

9. En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta mi institución:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

10. En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

11. Me siento preparado(a) para aceptar y enfrentar los cambios en la organización:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

12. En mi área se promueve el trabajo en equipo:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

13. En la organización se tienen mejores resultados con el trabajo en equipo:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

14. Considero que existe comunicación efectiva entre las diferentes áreas:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

15. Me siento aceptado y comprometido con mi grupo de trabajo:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

16. El grupo de trabajo valora mis aportes:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

17. El trabajo en equipo con otras dependencias es:

1 2 3 4 5

Deficiente Muy bueno

18. Cuando necesito información de otras dependencias, la puedo conseguir fácilmente:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

IV. APRENDIZAJE

19. Entiendo de manera clara las metas de la organización:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

20. Conozco bien como la organización está logrando las metas propuestas:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

21. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo, para lograr los objetivos de la institución:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

22. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

23. Ante una dificultad, intento analizar la situación para encontrar una solución aceptable:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

24. Ante una situación problemática, intento alcanzar una solución que beneficie a todas las partes:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

25. Ante una situación de conflicto, la información que intercambio es siempre auténtica:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

26. Ante una situación de conflicto, colaboro para llegar a soluciones aceptables para las partes:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

27. Cuando se trata de problemas de trabajo, evito discutir abiertamente:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

28. En situaciones de conflicto, trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

29. Procuo utilizar todos los recursos a mi alcance para que mis ideas sean aceptadas:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

30. Usos mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

31. Consideraría necesario establecer una metodología para la gestión alternativa de conflictos en el MICITT:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

32. Considera que recibir formación en materia de resolución alterna de conflictos le sería de utilidad en su vida laboral y cotidiana:

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

¡Muchas gracias por su colaboración!