

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL COLEGIO RICARDO FERNÁNDEZ GUARDIA**

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 Gerencia

ALEXIA MARÍA UMAÑA ALVARADO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2015

Dedicatoria

A Dios, por ser mi luz, mi fuerza y mi mejor camino.

A mi madre, por ser mi ángel terrenal por excelencia.

A mi esposo, por todo su amor, apoyo y paciencia.

Agradecimientos

Al profesor Roque Rodríguez, por su valiosa guía en el desarrollo de este proyecto.

Al profesor Gustavo Bado, por su colaboración.

A Luz Mery Monge Calderón, por sus aportes y gran ayuda.

“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 Gerencia”.

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Lector (Profesor de Posgrado)

MSc. Luz Mery Monge Calderón
Lectora de Empresa

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

Alexia María Umaña Alvarado
Sustentante

Tabla de Contenido

Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de Contenido	v
Resumen.....	ix
Lista de tablas.....	x
Lista de figuras.....	xi
Lista de abreviaturas	xii
Introducción	1
Capítulo 1: Contextualización de la educación secundaria pública costarricense y definición de perspectivas teóricas sobre clima organizacional.....	3
1.1 Contextualización de la educación secundaria pública costarricense	4
1.1.1 La educación pública costarricense.....	4
1.1.1.1 Reseña histórica	4
1.1.1.2 Legislación.....	7
1.1.1.3 Principios de la educación pública.....	9
1.1.1.4 Estructura del sistema educativo.....	10
1.1.1.4.1 Educación Preescolar	11
1.1.1.4.2 Educación General Básica.....	11
1.1.1.4.3 Tercer Ciclo y Educación Diversificada	11
1.1.1.4.4 Educación de adultos.....	12
1.1.1.4.5 Educación especial	12
1.1.1.5 Administración del sistema educativo.....	12
1.1.1.5.1 Ámbito Nacional	12
1.1.1.5.2 Ámbito Regional	13
1.1.1.5.3 Ámbito Local	14
1.1.1.6 Financiamiento del sistema educativo.....	15
1.2 Caracterización de la educación secundaria pública costarricense	16
1.1.2.1 Objetivos de la educación secundaria	16
1.1.2.2 Descripción de la educación secundaria.....	17
1.1.2.3 Organización de la educación secundaria	17
1.1.2.4 Situación actual de la educación secundaria	18
1.2 Perspectivas teóricas	21

1.2.1 La gestión del talento humano en las organizaciones	21
1.2.1.1 El recurso humano en las organizaciones	21
1.2.1.2 Importancia de la gestión del recurso humano en las organizaciones.....	22
1.2.2 La cultura organizacional.....	24
1.2.3 Perspectivas teóricas sobre clima organizacional	25
1.2.3.1 Definición de clima organizacional.....	25
1.2.3.2 Tipos de clima organizacional	27
1.2.3.2.1 Autoritarismo explotador	28
1.2.3.2.2 Autoritarismo paternalista.....	29
1.2.3.2.3 Consultivo	29
1.2.3.2.4 Participativo	30
1.2.3.3 Dimensiones del clima organizacional.....	30
1.2.3.3.1 Espacio físico	33
1.2.3.3.2 Remuneración	33
1.2.3.3.3 Capacitación.....	34
1.2.3.3.4 Relaciones interpersonales	34
1.2.3.3.5 Manejo del conflicto	35
1.2.3.3.6 Comunicación	36
1.2.3.3.7 Apoyo.....	36
1.2.3.3.8 Liderazgo	37
1.2.3.3.9 Motivación	37
Capítulo 2: Descripción del Colegio Ricardo Fernández Guardia y de las variables que inciden en su clima organizacional.....	40
2.1 Descripción de Colegio Ricardo Fernández Guardia	41
2.1.1 Ubicación	41
2.1.2 Reseña Histórica	43
2.1.3 Marco estratégico.....	45
2.1.3.1 Filosofía	45
2.1.3.2 Misión	45
2.1.3.3 Visión.....	46
2.1.3.4 Objetivos institucionales	46
2.1.4 Estructura organizacional.....	46
2.1.5 Infraestructura	49
2.1.6 Organigrama.....	51
2.1.7 Situación actual del Colegio.....	51

2.2 Variables que inciden en el clima organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia	54
2.2.1 Cultura organizacional	54
2.2.2 Variables que inciden en el clima organizacional	56
2.2.2.1 Espacio físico	57
2.2.2.2 Remuneración	57
2.2.2.3 Capacitación.....	58
2.2.2.4 Relaciones interpersonales	59
2.2.2.5 Manejo del conflicto	59
2.2.2.6 Motivación	61
2.2.2.7 Comunicación	61
Capítulo 3: Análisis del Clima Organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia	64
3.1 Diseño de la Investigación	65
3.1.1 Justificación de la investigación.....	65
3.1.2 Objetivo de la investigación.....	66
3.1.3 Tipo de investigación	66
3.1.4 Población de interés	67
3.1.5 Metodología de la investigación	67
3.1.6 Definición de la muestra	67
3.1.7 Diseño del cuestionario	68
3.1.8 Recolección de datos.....	69
3.1.9 Procesamiento de la información	70
3.2 Análisis de las Dimensiones que Afectan el Clima Organizacional	70
3.2.1 Datos generales	70
3.2.2 Espacio físico	74
3.2.3 Relaciones interpersonales	77
3.2.4 Manejo del conflicto	80
3.2.5 Capacitación.....	82
3.2.6 Comunicación	84
3.2.7 Remuneración	87
3.2.8 Motivación	90
3.3 Análisis FODA.....	92
3.3.1 Fortalezas	92
3.3.2 Oportunidades	93
3.3.3 Debilidades.....	94

3.3.4 Amenazas	94
Capítulo 4: Propuesta para el Fortalecimiento del Clima Organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia	96
4.1 Planteamiento de la Propuesta para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.....	97
4.1.1 Aspectos generales de la propuesta.....	97
4.1.2.1 Justificación	97
4.1.2.2 Objetivo general	98
4.1.2.3 Población meta.....	98
4.1.2 Desarrollo de la propuesta.....	99
4.1.2.1 Espacio físico	99
4.1.2.2 Relaciones interpersonales	102
4.1.2.3 Manejo del conflicto	104
4.1.2.4 Capacitación.....	107
4.1.2.5 Comunicación	109
4.1.2.6 Remuneración	112
4.1.2.7 Motivación	114
4.1.2.8 Justificación económica	117
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	119
Conclusiones	120
Recomendaciones.....	123
Bibliografía	125
Anexo.....	131

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general elaborar una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia, mediante el análisis de los factores que lo afectan, con el propósito de mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores.

La educación es uno de los pilares del desarrollo de la sociedad y de los países, es el medio por el cual las personas logran alcanzar el crecimiento personal y profesional, obtener una mejor calidad de vida, y contribuir al mejoramiento del entorno en el que se desenvuelven. Constituye uno de los pilares del desarrollo de la sociedad y de los países, es el medio por el cual las personas logran alcanzar el crecimiento personal y profesional, obtener una mejor calidad de vida, y contribuir al mejoramiento del entorno en el que se desenvuelven.

El Colegio Ricardo Fernández Guardia, como institución encargada de impartir educación a los estudiantes, requiere de la dirección de esfuerzos para mantener un ambiente de trabajo satisfactorio para sus colaboradores, razón por la cual se procedió con el análisis de los factores que inciden en el mismo, mediante el diseño de un cuestionario para recolectar información sobre la percepción de los colaboradores de la organización respecto al tema objeto de consulta. Específicamente, se consultó sobre las variables de espacio físico, relaciones interpersonales, manejo del conflicto, capacitación, comunicación, remuneración y motivación.

Los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de este Colegio, mostraron que las variables de espacio físico, remuneración, motivación y comunicación, generan satisfacción en el trabajo que se realiza, sin embargo, los temas de manejo de conflicto, relaciones interpersonales y motivación, muestran inconsistencias cuya resolución puede generar un impacto favorecedor en la institución.

Por lo expuesto, se recomienda a la Dirección del Colegio Ricardo Fernández Guardia la implementación de las propuestas contenidas en el Capítulo 4 de este trabajo de investigación, con el fin de que esa institución pueda mejorar el clima organizacional que le caracteriza y propiciar mejores resultados en la educación que imparte a la población objetivo.

Lista de tablas

Tabla N.º 1: Personal Administrativo, Docente Administrativo y Técnico Docente.....	47
Tabla N.º 2: Matrícula real inicial 2014.....	48
Tabla N.º 3: Distribución de niveles.....	48
Tabla N.º 4: 1 Área Administrativa, 07 Pabellones, 1 gimnasio, 2 talleres.....	49
Tabla N.º 5: Distribución de preguntas.....	68
Tabla N.º 6: Escala de Likert.....	69
Tabla N.º 7: Justificación económica de la propuesta.....	117

Lista de figuras

Gráfico N.º 1: Tipo de puesto que desempeña en el Colegio.....	71
Gráfico N.º 2: Rango de años de servicio en el MEP.....	71
Gráfico N.º 3: Rango de años de servicio en el Colegio.....	72
Gráfico N.º 4: Condición laboral de los colaboradores del Colegio.....	73
Gráfico N.º 5: Sexo de los colaboradores encuestados.....	73
Gráfico N.º 6: Espacio físico.....	74
Gráfico N.º 7: Relaciones interpersonales.....	77
Gráfico N.º 8: Manejo del conflicto.....	80
Gráfico N.º 9: Capacitación.....	82
Gráfico N.º 10: Comunicación.....	84
Gráfico N.º 11: Remuneración.....	87
Gráfico N.º 12: Motivación.....	90

Lista de abreviaturas

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

MEP: Ministerio de Educación Pública

RAC: Resolución Alternativa de Conflictos

Introducción

Las personas son uno de los activos más importantes de las organizaciones, constituyen la razón de ser de las mismas, ya que poseen la capacidad de gestionar los demás recursos materiales y financieros, además, son las encargadas de ejecutar los procesos necesarios para la elaboración de los bienes y la prestación de los servicios.

Es por esto que resulta de gran trascendencia para las empresas y organizaciones, contar con recurso humano capacitado, que sea idóneo para desempeñar sus funciones y que genere valor agregado a las actividades que lleva a cabo, y sus resultados; lo cual dependerá directamente del compromiso de los colaboradores y de su lealtad hacia su lugar de trabajo.

Sin embargo, no puede dejarse de lado, que gran parte del compromiso y la lealtad que tengan los colaboradores para con sus organizaciones, dependerá de la motivación y satisfacción de los mismos con su ambiente de trabajo.

El clima organizacional es entonces, una de las variables más importantes del comportamiento organizacional, ya que incide en su productividad y permanencia, representa una ventaja competitiva, si se vislumbra como una inversión en el mejoramiento continuo, al propiciar la colaboración entre los colaboradores, la disciplina de los mismos, su adaptación e innovación.

El presente trabajo de investigación toma en cuenta ese elemento tan importante en las organizaciones, las personas, por cuanto con este se pretende elaborar una propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia, ubicado en el distrito de San Sebastián, cantón Central de la provincia de San José; con el fin de mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Para los efectos, se contextualizará la educación secundaria pública costarricense, se incluirá la descripción de la organización del Colegio y de las variables que inciden en su clima organizacional, lo cual define la base para la elaboración del análisis de los factores que lo determinan.

Con el desarrollo de la propuesta mencionada, y la formulación de las recomendaciones que se desprendan de la misma, se espera que la Administración del Colegio Ricardo Fernández Guardia cuente con un insumo que le permita, de procederse con su implementación, fomentar, entre otras, buenas relaciones interpersonales, que incidan en la mejora del ambiente de trabajo, y por ende, en la calidad de la educación impartida a los estudiantes, fin primero y último de su razón de ser.

Capítulo 1: Contextualización de la educación secundaria pública costarricense y definición de perspectivas teóricas sobre clima organizacional.

En este capítulo se describe el contexto de la educación secundaria pública en Costa Rica, sector al cual pertenece el Colegio Ricardo Fernández Guardia, institución donde se desarrollará este trabajo de investigación. Asimismo, con el propósito de comprender la temática sujeta a análisis, se conceptualizan los temas de interés que constituirán la base teórica para su elaboración.

1.1 Contextualización de la educación secundaria pública costarricense

1.1.1 La educación pública costarricense

Para iniciar, resulta necesario definir el concepto de educación, la cual se entiende como “un proceso cambiante que se desarrolla durante todo el ciclo vital (pero con especial énfasis en la niñez, adolescencia y juventud) para poner al alcance de las personas valores, conocimientos, desarrollo de destrezas, pautas socioculturales, etc., que permitan una mejor inserción del individuo en la sociedad y un desarrollo personal de las capacidades (físicas e intelectuales) y actitudes de cada quien, en busca de un desarrollo pleno del bienestar personal y social del individuo” (Rojas, 2014: 50).

A partir de esta conceptualización, se puede afirmar que la educación es inherente al ser humano desde su nacimiento, por lo que esta coexiste con el hombre desde su creación; dicho así, la historia de la educación data de miles de años, sin embargo, el desarrollo del proceso educativo de cada persona se ve influenciado por las características del mismo en cada país, y por ende, por la evolución de la sociedad, y la dinámica económica y política imperantes.

Costa Rica es un país que ha dado grandes pasos en cuanto a educación se refiere, lo cual le ha permitido alcanzar altos niveles en la alfabetización de su población, mediante la ampliación de su cobertura a casi todo el territorio nacional, lo que ha favorecido, a su vez, la instauración de la educación pública gratuita y obligatoria, así como la creación de condiciones favorecedoras para el fortalecimiento de un aparato institucional consolidado, propiciando con ello la inversión extranjera y por ende, el crecimiento económico y social.

1.1.1.1 Reseña histórica

La educación costarricense ha evolucionado desde sus inicios hasta llegar a convertirse en un sólido sistema, disponible para todos, con aciertos y desaciertos que, sin duda, son susceptibles a continuos cambios para su perfeccionamiento. Para ilustrar este proceso

de cambio, se presentan algunos de los hitos más importantes del desarrollo de la educación en Costa Rica, específicamente la primaria y secundaria, desde el período colonial hasta la actualidad.

En el siglo XIX, en la época colonial, la instrucción pública estuvo limitada a las escuelas de primeras letras, las cuales consistían en establecimientos con marcada orientación moral y religiosa, donde se enseñaba a leer y escribir. Si bien es cierto en esta época los cabildos operaban algunos centros educativos, su funcionamiento era de carácter irregular, y la enseñanza estaba a cargo del clero.

En 1814, el Ayuntamiento de San José presentó la iniciativa de la construcción de la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, que en sus inicios se trató de una casa de enseñanza pública de primeras letras, en la cual se ofrecían también cátedras de gramática, filosofía, sagrados cánones y filosofía moral. Este centro educativo, con la clausura del Ayuntamiento de San José en 1815, pasó a estar bajo la tutela del Obispado de Nicaragua y Costa Rica, por lo que se orientó a los intereses de la Iglesia Católica, aunque financiada por los vecinos de San José.

Esta Casa de Enseñanza, con la reforma de 1824, pasó a ser de carácter de centro de enseñanza pública, lo que implicó que el gobierno lo tomara bajo su protección. Así las cosas, en adelante, los estudiantes podrían obtener el grado de bachiller, y sus graduados serían preferidos en los nombramientos para puestos públicos. Sin embargo, al llegar el año 1843, esta casa se convertiría en la Universidad de Santo Tomás.

Se dice que al año 1843, el desarrollo educativo de Costa Rica era muy modesto, basado en la educación primaria y limitado a las primeras letras. Inclusive, en años posteriores, el funcionamiento de la Casa de Enseñanza de Santo Tomás fue muy recatado, en virtud de la escasez de recursos, la carencia de profesores, problemas de organización, carencia de recursos materiales, y la asistencia irregular de los estudiantes por factores como la pobreza y las distancias que debían recorrer. Es de entender, que en esta época, la cobertura escolar era entonces mínima, y la formación de docentes casi inexistente, sin dejar de lado que la educación era exclusiva para varones, pues hasta 1849 la mujer

era invisible en este contexto, dado que su formación se consideraba exclusivamente doméstica.

No obstante lo anterior, es a partir de 1847 cuando al Estado se le asigna un papel más activo en materia educativa, con la emisión de medidas que buscaban la organización de un plan educativo nacional, como lo es la creación de un nuevo ministerio que incluía áreas diversas, entre ellas la de Educación Pública, así como la creación de una nueva constitución que resaltaba el papel del Gobierno Central en esta materia; la creación del Reglamento Orgánico de Instrucción Pública de 1849 con el que se transfieren funciones de las administraciones locales al Poder Ejecutivo; la creación de la Escuela Normal y del Liceo de Niñas; y la constitución de un Consejo de Instrucción Pública.

Posteriormente, en 1858 se declara la educación pública obligatoria para todas las clases sociales, con lo cual se fortalece el papel del Estado en esta área y se disminuye la influencia de las municipalidades. En 1869 se establece la educación primaria obligatoria, gratuita y costada por la Nación, cuya dirección inmediata estaba a cargo de las municipalidades y su suprema dirección, a cargo del gobierno.

En 1869, se determinó la existencia de la educación secundaria, con la creación de colegios que se encontraban bajo la vigilancia y dependencia de las municipalidades. Como parte de la fundación de estas nuevas instituciones, en ese año y posteriores, se fundó el Colegio San Luis Gonzaga de Cartago, el Instituto Nacional de San José, el Colegio San Agustín de Heredia, el Instituto Municipal, el Colegio de Hermanas de Sión en Alajuela y el Colegio Seminario.

El Instituto Nacional, por ejemplo, tuvo una clara orientación liberal, pues el resto de institutos de enseñanza secundaria eran religiosos o estaban dirigidos por el clero. Es por esto, que en este centro educativo para ejemplificar, los liberales empezaron a desafiar el monopolio ejercido por la iglesia.

En términos generales, en Costa Rica durante todo el siglo XIX y parte del XX, predominó el sistema educativo de educación primaria, pues se tenía la idea de una

educación para las clases inferiores, limitada a la enseñanza primaria, con una mayor presencia de escuelas en las zonas urbanas. La enseñanza secundaria, por su parte, al no ser gratuita ni tener un carácter popular, era inaccesible para las familias pobres, las cuales aspiraban como punto máximo a terminar el último año de primaria.

Es entonces, hasta la llegada de Alfredo González Flores al poder, cuando se crea en 1914 la Escuela Normal de Costa Rica, para mujeres y varones, con la finalidad de crear un plantel de educación especial dedicado a la preparación de maestros para dirigir la escuelas primarias del país; por lo tanto, es a partir de este hito, cuando se inicia la más grande revisión del estado de la educación en el país (Quesada, 2005).

Seguidamente, en 1957, con la emisión de la Ley Fundamental de Educación se establece que la educación pública se organizará como un proceso integral correlacionado con sus diversos ciclos, desde el preescolar hasta el universitario.

Asimismo, con este cuerpo normativo cambió el término de “secundaria” por “enseñanza media” y la dividió en dos ciclos, uno básico y otro adaptado a las necesidades de los estudiantes, lo cual se empezó a practicar a partir de 1964, al establecerse los tres primeros años de secundaria comunes para todos los estudiantes, y cumplido ese ciclo, los estudiantes pueden optar en los colegios académicos por ciencias o letras, o en los técnicos por una especialidad agrícola, industrial o comercial. Este cambio se consolidó con la reforma educativa de 1970-1973, que dividió la primaria en dos ciclos de tres años cada uno, y la secundaria en dos ciclos, de tres y dos años en los colegios académicos, y dos de tres años en los técnicos.

Finalmente, la reforma constitucional aprobada en el 2011 establece que la educación diversificada es obligatoria, gratuita y costada por la Nación (Molina, 2007).

1.1.1.2 Legislación

El sistema educativo costarricense se encuentra normado por un cuerpo normativo que parte desde la Constitución Política de la República de Costa Rica hasta un conjunto de

leyes más específicas que rigen la educación pública, así como aquellas de marco general bajo las cuales se rige la Administración Pública.

En primer lugar, la Constitución Política establece que la educación pública se organizará en diversos ciclos, que abarcan desde la educación preescolar hasta la universitaria (artículo 77). Asimismo, define que la educación preescolar, la general básica y la diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación (artículo 78).

Por otra parte, con la Ley N.º 1362, Creación del Consejo Superior de Educación Pública, se regula la integración y las funciones de este Consejo, encargado de establecer los planes de desarrollo de la educación nacional. Este órgano, tiene a su cargo desde el punto de vista técnico, la orientación y dirección de la enseñanza oficial.

Además, con la promulgación de la Ley Fundamental de la Educación, N.º 2160, se establece el marco del sistema educativo, después de la Constitución Política. Esta ley regula el derecho que posee todo habitante a la educación, y por consiguiente, la obligación que posee el Estado con respecto a su otorgamiento.

Adicionalmente, se dispone de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, N.º 3481, que establece la función de esta cartera de administrar todos los elementos que la integran, para la ejecución de lo establecido en la Constitución Política, la Ley Fundamental de la Educación, y leyes conexas, así como sus respectivos reglamentos.

Asimismo, se cuenta con la Ley que crea el Fondo de Juntas de Educación y Administrativas Oficiales, N.º 6746, que establece y regula el funcionamiento de dicho Fondo para financiar las juntas de educación y las juntas administrativas de las instituciones de enseñanza oficial del país, dependientes del Ministerio de Educación Pública.

Complementariamente, el Código de Educación establece el conjunto de normas que tienen como fin regular las relaciones en materia educativa, tanto con los administrados como con la comunidad estudiantil en general.

La normativa citada anteriormente tiene como marco orientador lo definido en el Código de la Niñez y la Adolescencia, N.º 7739, referente al marco jurídico mínimo para la protección integral de los derechos de las personas menores de edad.

Ahora bien, cabe agregar que en lo concerniente a la reglamentación que rige la relación con los docentes, en esta materia predominan otros cuerpos normativos, tales como la Ley de Salarios de la Administración Pública (N.º 2166), Ley de Protección al Trabajador (N.º 7983), el Estatuto del Servicio Civil, Ley de Carrera Docente (N.º 1581), Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública (Decreto Ejecutivo N.º 5771-E), Reglamento del Estatuto del Servicio Civil (Decreto Ejecutivo N.º 21), y el Reglamento de la Carrera Docente (Decreto Ejecutivo N.º 2235).

1.1.1.3 Principios de la educación pública

La Ley Fundamental de la Educación, en el artículo N.º 2, establece los fines de la educación costarricense:

- La formación de ciudadanos amantes de la patria, conscientes de sus deberes, derechos y libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana.
- La contribución al desenvolvimiento de la personalidad humana.
- La formación de ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad.
- El estímulo del desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas.

- La conservación y ampliación de la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.

Asimismo, este cuerpo normativo define en su artículo 3, que para cumplir con los objetivos señalados anteriormente, la escuela costarricense, y en el sentido amplio la educación costarricense en general, procurará:

- El mejoramiento de la salud mental, moral y física del ser humano y la colectividad.
- El desarrollo intelectual del ser humano y sus valores, estéticos y religiosos.
- La afirmación de una vida familiar digna, según las tradiciones cristianas, y los valores cívicos de la democracia.
- La transmisión de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo psicológico de los educadores.
- El desarrollo de aptitudes, atendiendo las diferencias individuales.
- El desenvolvimiento de la capacidad productora y de la eficiencia social.

1.1.1.4 Estructura del sistema educativo

En línea con lo establecido en la Constitución Política, así como en la Ley Fundamental de la Educación, respecto a la organización de la educación pública como un proceso integral compuesto por diversos ciclos, desde preescolar hasta la educación superior, se concibe que su estructura está compuesta por la educación preescolar, la general básica, la secundaria y la diversificada, la de adultos, y la especial, en lo que interesa.

1.1.1.4.1 Educación Preescolar

La educación preescolar se compone por los ciclos educativos de materno infantil y de transición. En el primero se atienden niños desde los 4 años y 3 meses de edad, hasta los 5 años y 2 meses (conocido como Interactivo II).

En lo que corresponde al nivel de transición, en este ciclo se preparan los menores de 5 años y 3 meses, hasta los 6 años y 2 meses.

1.1.1.4.2 Educación General Básica

La impartición de la educación general básica corresponde a los menores a partir de los 6 años y 6 meses, la cual se brinda en escuelas primarias de I y II ciclo.

En este ciclo, el cual se extiende por 6 años, se brindan lecciones en materias básicas: español, matemática, ciencias, estudios sociales, y otras alternativas como religión, agricultura, música, educación física, artes plásticas, computación.

Este tipo de formación se imparte en diferentes instituciones o escuelas, tales como: escuela general básica, indígena, laboratorio, unidocente, y programa de aula edad.

1.1.1.4.3 Tercer Ciclo y Educación Diversificada

Esta educación se brinda en colegios o liceos, tanto en la modalidad diurna como nocturna. Las lecciones son impartidas por profesores de diversas especialidades, en las materias básicas y otras adicionales cuya enseñanza inicia a partir de este ciclo.

El Tercer ciclo tiene una duración de tres años, mientras que la educación diversificada, que comprende el IV ciclo, tiene una vigencia de dos años en colegios académicos, o 3 años en el caso de los colegios técnicos.

Estos niveles se imparten en colegios académicos, técnicos, ambientalistas, con bachillerato internacional, artísticos, deportivos, liceos laboratorios, rurales y colegios modelos.

1.1.1.4.4 Educación de adultos

La educación de adultos comprende la equivalencia con los certificados de educación general de segundo ciclo de primaria, con estudios de cuatro años, en vez de seis, con orientación hacia el trabajo, así como de tercer ciclo y educación diversificada.

Esta oferta para la educación de personas jóvenes y adultas se integra en opciones que abarcan las escuelas y colegios nocturnos, institutos de educación comunitaria, centros integrados de educación de adultos, e inclusive, educación abierta.

1.1.1.4.5 Educación especial

La educación especial se organiza de forma paralela a los ciclos de enseñanza formal y en estrecho contacto con estos. La atención que se proporcione a los niños con necesidades educativas especiales dependerá del grado de discapacidad, ya sea en centros especiales, como en escuelas y colegios en los que se imparte educación general básica, de tercer ciclo y diversificada, aunque en otra modalidad (OEI, 2006).

1.1.1.5 Administración del sistema educativo

La estructura organizativa del sistema educativo costarricense se divide en varios ámbitos: nacional, regional y local.

1.1.1.5.1 Ámbito Nacional

En el ámbito Nacional, este sistema se encuentra administrado por el Ministerio de Educación Pública, perteneciente al Poder Ejecutivo, el cual posee los siguientes objetivos:

- Promover la renovación del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Orientar sus propias realizaciones en el campo educativo, a efecto de que la educación participe significativamente en el progreso cultural, económico, social y político de la sociedad.
- Extender los servicios educativos y mejorar su calidad.
- Desarrollar acciones concretas encauzadas a cubrir nuevas oportunidades de estudio para la juventud y los adultos, que satisfagan la demanda social.
- Ejecutar las directrices emanadas del Consejo Superior de Educación.
- Administrar los elementos que integran el ramo de la educación y la cultura, para cumplir la normativa que le rige.
- Coordinar con instituciones pertenecientes al sector.
- Servir de vínculo entre el Poder Ejecutivo y demás instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales relacionadas con el campo educativo y cultural.

Para la ejecución y articulación de los fines señalados, el Ministerio se apoya en las diversas instancias que componen su estructura orgánica, incluidos los Despachos Viceministeriales, sus Divisiones y Direcciones, en lo que corresponde al nivel macro.

1.1.1.5.2 Ámbito Regional

El Ministerio de Educación Pública posee 27 Direcciones Regionales de Educación para la desconcentración de sus funciones técnicas y administrativas en las diferentes provincias, para organizar la prestación de los servicios de educación en todos los

ciclos, niveles y modalidades, según se indica en el artículo 12 del Decreto Ejecutivo N.º 35513-MEP.

Específicamente, según se establece en el artículo 2 del citado Decreto, las Direcciones Regionales de Educación constituyen la instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional, así como el vínculo formal entre el nivel central y las comunidades educativas.

Al respecto, se indica en el artículo 6 que para efectos de la coordinación entre el nivel central y las Direcciones Regionales de Educación, se establecerá la Secretaría Técnica de Coordinación Regional, como dependencia adscrita al Despacho del Ministro de Educación Pública, la cual estará conformada por el Ministro, Viceministro Académico, Viceministro Administrativo, el Director de Planificación Institucional, o sus representantes.

A estas Direcciones les corresponde velar porque los centros educativos implementen la política educativa establecida por el Consejo Superior de Educación, así como los lineamientos técnicos y administrativos dictados para tales efectos por las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública, de acuerdo con el artículo 13 del Decreto Ejecutivo en mención.

1.1.1.5.3 Ámbito Local

En este ámbito se destaca el papel de las Municipalidades en el proceso educativo, por medio del funcionamiento de las Juntas de Educación y las Juntas Administrativas, las cuales se encuentran sujetas a su vigilancia y supervisión.

Al respecto, procede indicar que el Código Municipal establece en su artículo 12 que el gobierno municipal está compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo Municipal, integrado por regidores, además por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular. Dicho Concejo Municipal, tiene como parte de sus funciones, descritas en el artículo 13 del Código que nos ocupa, nombrar directamente, por

mayoría simple, a los miembros de las Juntas Administrativas de los centros oficiales de enseñanza y de las Juntas de Educación.

Estas Juntas, de conformidad con lo establecido en el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas del Ministerio de Educación Pública, de manera particular en los artículos 2 y 4, constituyen órganos auxiliares de la Administración Pública a las cuales les corresponde coordinar con el director del centro educativo, el desarrollo de los programas, proyectos y servicios de apoyo, de acuerdo con las necesidades y prioridades establecidas en los planes de trabajo de estos centros. Estas instancias promoverán la integración del centro educativo con la comunidad, y funcionarán como enlace para canalizar la cooperación de organizaciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, comprometidas con el desarrollo de la educación.

Adicionalmente, el artículo 6 de este Reglamento indica que las Juntas Administrativas y de Educación estarán sujetas a las directrices y disposiciones emanadas del Ministerio de Educación Pública en cuanto al uso y destino de los recursos públicos sometidos a su administración, así como en lo relativo a la distribución e inversión de los recursos canalizados por el Ministerio (OEI, 2006).

1.1.1.6 Financiamiento del sistema educativo

La Constitución Política de Costa Rica establece en el artículo 78 que la educación preescolar, la general básica, y la diversificada son obligatorias, y en el sistema público gratuitas y costeadas por la Nación; además, el Estado facilitará becas y auxilios a quienes carezcan de recursos pecuniarios. Al respecto, señala que para este rubro, el gasto público no será inferior al 8% del Producto Interno Bruto.

El Ministerio de Educación Pública, entonces, canaliza los recursos recibidos por medio del presupuesto, mediante el rubro de transferencias, al sector educación.

“Dentro del presupuesto de algunas instituciones del gobierno central se asignan recursos cuya finalidad es satisfacer necesidades requeridas en la educación. Estas asignaciones son utilizadas para: mantenimiento, construcción y reconstrucción de

infraestructuras educativas; compra de materiales, mobiliario y equipo; apoyo al programa de bibliotecas escolares; y otorgamiento de becas” (OEI, 2006: 8).

Algunos de los recursos económicos provenientes de otros entes públicos para la educación son aportados por los Ministerios de la Presidencia, Gobernación, Policía y Seguridad Pública, Relaciones Exteriores, Hacienda, Agricultura, Obras Públicas y Transportes; Cultura y Juventud; Planificación Nacional y Política Económica, Trabajo, Ciencia y Tecnología, Ambiente y Energía.

No obstante lo anterior, este sector también ha contado con financiamiento externo, proveniente de fuentes internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por ejemplo, para la ejecución de proyectos específicos (OEI, 2006).

1.1.2 Caracterización de la educación secundaria pública costarricense

1.1.2.1 Objetivos de la educación secundaria

Según el artículo 14 de la Ley Fundamental de Educación, la educación secundaria comprende el conjunto de estructuras o modalidades destinadas a atender las necesidades educativas generales y vocacionales de los adolescentes. Esta etapa de la educación tiene como objetivos:

- Contribuir a la formación de la personalidad del estudiante en un medio que favorezca su desarrollo físico, intelectual y moral.
- Afirmar una concepción del mundo y de la vida inspirada en los ideales de la cultura universal y en los principios cristianos.
- Desarrollar el pensamiento reflexivo para analizar los valores éticos y sociales para la solución inteligente de los problemas y para impulsar el progreso de la cultura.

- Preparar para la vida cívica y el ejercicio responsable de la libertad, procurando el conocimiento básico de las instituciones patrias y de las realidades económicas y sociales de la nación.
- Guiar en la adquisición de una cultura general que incluya los conocimientos y valores necesarios para que el adolescente pueda orientarse y comprender los problemas que le plantee el medio social.
- Desarrollar las habilidades y aptitudes que le permiten orientarse hacia algún campo de actividades vocacionales o profesionales.

1.1.2.2 Descripción de la educación secundaria

La educación secundaria se refiere al III y IV ciclo de la educación, este último entendido como educación diversificada. El tercer ciclo se imparte en los colegios o liceos, por profesores de diferentes especialidades; mientras que el IV ciclo o educación diversificada se puede impartir en los centros indicados, así como en colegios o institutos diurnos o nocturnos.

La educación diversificada se subdivide en tres ramas: la académica con una duración de tres años (décimo y undécimo año), la artística con esta misma duración, y la técnica con tres años de duración (décimo, undécimo y duodécimo año). Esta última rama, a su vez, se clasifica en las modalidades industrial, agropecuaria, comercial y de servicios (INIE, 2012).

1.1.2.3 Organización de la educación secundaria

De conformidad con las disposiciones del Consejo Superior de Educación, los planes de estudio y el número de lecciones semanales que se imparten según el tipo y nivel de estudios, varían según la clase de centro educativo.

En términos generales, los colegios académicos diurnos imparten 10 lecciones diarias, los de doble jornada alternan una de 8 lecciones y otra de 7 lecciones, los colegios técnicos de doble jornada 6 lecciones académicas y 4 técnicas, y los de modalidad académica nocturna, 3 bloques. Lo anterior, depende de la capacidad de la planta física de cada colegio, la existencia del servicio de comedor, el lugar de residencia de la mayoría de la población estudiantil, la disponibilidad de transporte, vías de comunicación, y lejanía de la residencia al colegio.

Por su parte, las lecciones tienen una duración aproximada de 40 minutos y las materias técnicas de 60 minutos. Con respecto a los docentes, estos podrán laborar un máximo de 48 lecciones semanales, de las cuales 40 pueden ser en propiedad.

En cuanto a la Dirección de los colegios, existen 6 tipos diferentes, las cuales variarán de acuerdo con el total de alumnos que posean (INIE, 2012).

1.1.2.4 Situación actual de la educación secundaria

El analfabetismo en Costa Rica ha disminuido considerablemente, pasando de una quinta parte de la población en 1950 a un 2.4% en el 2011; sin embargo, el crecimiento en la escolaridad se ha vuelto más lento, con una importante pérdida de dinamismo en la secundaria, situación que se ha concentrado en el III ciclo. En la educación diversificada el crecimiento es lento y por tanto hay estancamiento, y como consecuencia los estudiantes no finalizan exitosamente la secundaria.

En términos generales, las brechas educativas han ido reduciéndose aunque persisten diferencias importantes en el clima educativo del hogar y las amplias brechas cantonales.

Existen regiones del país en donde hay una mayor presencia de educación secundaria privada que pública, como en el caso de la zona de San José Norte, San José Oeste, San José Central, Heredia y Cartago, es decir, esta situación prevalece en la Gran Área

Metropolitana, mientras que en las regiones ubicadas fuera del área central del país, la población depende casi en su totalidad de la educación pública que brinda el Estado.

La oferta educativa no es igualitaria para todos, y se ha actualizado parcialmente, por lo que el sistema educativo no avanza con el ritmo deseado en el contexto actual. El currículo educativo se mantiene sin cambios fundamentales desde la década de 1970. Las innovaciones introducidas actúan sobre dicha base otorgándoles un poco más de pertinencia, pero dejando intacto el currículum básico y su organización.

Adicionalmente, existe una marcada diferencia entre la educación secundaria académica tradicional y otras modalidades específicas que se han creado en los últimos 20 años (colegios científicos, técnicos, humanísticos). Lo anterior a pesar de que en el país se le ha dado una baja prioridad a la educación técnica, lo cual ha provocado una baja cobertura de esta modalidad, con porcentajes cercanos al 20%.

A pesar de dicha situación, en materia de rendimiento los colegios técnicos muestran mejores resultados en comparación con los colegios académicos, considerando que las tasas de aprobación de los primeros son superiores a las de los académicos, entre 2% y 4% desde 1997 y hasta el 2011. En el 2011 la tasa de aprobación fue de 83,4%. En el caso de la repitencia, los porcentajes resultan menores en los colegios técnicos con diferencias cercanas al 3% entre una modalidad y otra.

Por otra parte, la reprobación en secundaria es elevada en la educación pública y se mantiene por encima de los niveles que tenía a comienzos de la década anterior, pues corresponde a un 24.4%, mientras que en la privada es de 7.8%. En los años de transición, de primaria a secundaria y de tercer ciclo a educación diversificada, es particularmente alta, con un 26,6% en séptimo año y un 21,2% en décimo año, según datos del 2011. Sin embargo, no existen diferencias significativas entre la zona urbana y la rural, aunque la reprobación más alta es la de varones en la zona rural en séptimo año, con un porcentaje de 29.3%.

Las estadísticas muestran que la mayoría de desertores de secundaria abandonan las aulas en sétimo año de colegio, con un porcentaje de deserción de 46.8%, mientras que el tiempo promedio para que un estudiante se gradúe es de 8.9 años.

La deserción en secundaria dista entre la educación pública y la privada, pues para la primera es de un 13,8% y en la segunda de un 1,2%. En el sétimo año las cifras son de 20,6% y 2,5%, y en la zona rural es más alta (12.5%) que en la urbana (10,3%).

Las causas de la inasistencia a la educación en la población de los 12 a los 17 años, según datos de la Encuesta de Hogares para el período 2001-2011 son, en el caso de los hombres, los motivos académicos (50%), seguido por los económicos (35,7%), mientras que para las mujeres los motivos académicos tienen una incidencia mayor también (46,1%), seguidos de los económicos (19.4%) y finalmente, por aquellos de naturaleza de género (19,1%), en este último, por razones atribuidas al embarazo o matrimonio (12,5% del total).

En relación con las pruebas nacionales de bachillerato, según datos del 2011, la promoción es de 66.9% a nivel nacional, con una nota promedio del examen de 69.27 y del bachillerato de 80.97, sin embargo, el rendimiento es mayor en colegios académicos diurnos, los cuales poseen una promoción de 72.8%, mientras que para los colegios técnicos es de 64.5% y para los académicos nocturnos es de 48.5%.

Con respecto a la enseñanza del inglés, la mayoría de los estudiantes de colegios privados se ubica en el nivel intermedio alto, mientras que en los colegios públicos, el 53% de los estudiantes poseen un nivel elemental, y el 27% un nivel intermedio, tanto técnicos como académicos.

En lo que concierne al personal docente, no se ha definido un perfil académico sociodemográfico actualizado que permita orientar la capacitación a este gremio, ni su reclutamiento. Adicionalmente, este último proceso posee una serie de limitaciones derivadas de una Ley de Carrera Docente desactualizada para definir un perfil de

ingreso congruente con las necesidades y demandas de la actualidad. A pesar de lo anterior, procede aclarar que el 95% de los docentes se encuentran titulados.

Por último, los programas sociales educativos que tienen como objetivo evitar la deserción estudiantil y contribuir con el progreso de los estudiantes en condición de vulnerabilidad económica y social, poseen serios problemas de gestión, que han afectado el aumento en la cobertura de estudiantes en secundaria (Estado de la Nación, 2013).

1.2 Perspectivas teóricas

1.2.1 La gestión del talento humano en las organizaciones

1.2.1.1 El recurso humano en las organizaciones

Para comprender la función del talento humano en las organizaciones, y por ende resaltar la importancia de su gestión, resulta necesario definir el término de organización, el cual se entiende como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Chester, citado en Chiavenato, 2007: 6).

Consecuentemente, se puede señalar, de manera más específica, que “(...) las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo” (Chiavenato, 2007: 6).

Es decir, la organización es el medio por el cual los seres humanos unen esfuerzos en torno a una meta en común, de una complejidad considerable, que individualmente se torna difícil de alcanzar, mas no imposible. Sin embargo, la sinergia que se obtiene mediante la acción grupal de los individuos brinda la fuerza necesaria para maximizar

las habilidades y potencialidades, así como mitigar las debilidades de sus miembros, de ahí la importancia de su existencia en la sociedad.

No obstante, no puede dejarse de lado que si bien es cierto las organizaciones constituyen el medio por excelencia para alcanzar objetivos individuales y colectivos, estas células también requieren del humano como su recurso más valioso, por ser este quien posee la capacidad o las facultades para administrar o gestionar los demás recursos que coexisten en las organizaciones, sean estos financieros, materiales, e inclusive, al resto del recurso humano.

1.2.1.2 Importancia de la gestión del recurso humano en las organizaciones

Dentro de este contexto, toma relevancia la gestión de este recurso en las organizaciones por tratarse de un recurso irremplazable en su totalidad, pues si bien es cierto en algunas ocasiones las máquinas han podido sustituir la labor humana, no pueden reemplazarla por completo, puesto que estas son administradas por las personas.

Por lo anterior, resulta indispensable para cualquier gestor en una organización, administrar de la mejor manera posible a sus trabajadores, no solo por el bien de la organización, sino también porque este aspecto constituye una fuente de ventaja competitiva, que se ve traducida en la generación de bienes y la prestación de servicios cada vez mejores para los clientes o usuarios.

En la actualidad, el mundo y sus operaciones se caracterizan por estar inmersos, y formar parte a su vez, de un constante cambio. “Los siete retos más importantes del entorno son: el rápido cambio del entorno, el crecimiento de Internet, la diversidad de los trabajadores, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y del papel de la familia, la carencia de cualificación y el crecimiento del sector servicios” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008: 5).

Todos estos retos son administrados por el recurso humano en las organizaciones, el mismo que no solo gestiona las variables de dicho entorno, sino que además contribuye

con la consecución de las metas y los objetivos de sus lugares de trabajo, contribuyendo con su crecimiento como unidad de negocio, y por ende, con el desarrollo de la sociedad.

De conformidad con lo expuesto, los gestores de las organizaciones, quienes están encargados de tomar decisiones, asignar recursos y dirigir las actividades de otros a fin de alcanzar metas, según Mintzberg, deben cumplir con algunos roles atribuidos a su gestión, de tipo interpersonal, informativo y de toma de decisiones (Robbins; Judge, 2009).

En lo que interesa respecto a este tema, parte de lo que requiere el rol interpersonal en un gestor de organización es que este sea representante, es decir, que ejecute ciertos deberes en su lugar de trabajo; que sea enlace, al mantener una red de contactos que le hace favores y le brindan información, y por último pero no menos importante, que sea líder, y con esto se hace referencia a la responsabilidad que recae en su investidura de motivar y dirigir a sus colaboradores y compañeros de trabajo (Robbins; Judge, 2009).

En este orden de ideas, surgen las aptitudes gerenciales requeridas para cumplir con los roles señalados, definidas por Katz, entre las cuales se distinguen aquellas de tipo técnico, conceptuales y humanas. Estas últimas se podrían entender como la habilidad del gestor para trabajar de forma individual y en equipo, así como de saber entender y motivar a las personas, pues no basta con tener facilidades técnicas, sino que se requiere del equilibrio que otorgan las aptitudes de corte humano, entendidas como aquellas que impliquen saber escuchar, tener empatía con las necesidades de los otros, y poseer un adecuado manejo del conflicto (Robbins; Judge, 2009).

“Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar” (Robbins; Judge, 2009: 8).

1.2.2 La cultura organizacional

En este contexto, un concepto relacionado con las vivencias del recurso humano en las organizaciones es el de cultura organizacional, la cual se entiende como “los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias operan de forma inconsciente y definen el punto de vista de la organización sobre sí misma y su entorno, materializándose en lo que ‘se da por sentado’” (Gómez- Mejía, Balkin y Cardy, 2008: 16).

De acuerdo con esta definición, y tomando en cuenta que las organizaciones constituyen unidades dinámicas, sistemáticas, en las cuales se transforman insumos en bienes y servicios disponibles a los consumidores, es decir, no son estáticas, sino que cambian vertiginosamente de acuerdo con su entorno y los individuos que las conforman, se entiende que las organizaciones poseen identidades específicas que las diferencian entre sí, y que son determinadas en gran parte por los individuos que las componen.

En este sentido, se entendería a la cultura como el conjunto de normas, actitudes, creencias, tradiciones, valores que se comparten por todos los miembros de la organización; el cual confluje e influencia la forma en la cual se desempeñan las organizaciones, priorizan sus tareas, y definen metas e indicadores. Inclusive, podría irse más allá y entenderse como todo un modelo de comportamiento que la distingue y es percibida por terceras personas ajenas al desempeño institucional (Salazar, 2008).

Ahora bien, en un esfuerzo por entender la cultura de cada organización en particular, con el fin de impulsar mejoras y propiciar su desarrollo en un entorno de cambios acelerados, deben identificarse las características de esta cultura, para facilitar su conocimiento y posterior manejo.

Algunas de estas características son la regularidad en el desarrollo de un determinado comportamiento observable; la existencia de normas o patrones de comportamiento respecto a cómo, cuándo y dónde hacer una tarea; la existencia de valores dominantes compartidos por los miembros de la organización; la fijación de políticas respecto a la

manera en la cual deben ser tratados los colaboradores y clientes; las guías de comportamiento establecidas en la organización; y el clima organizacional, entendido a grandes rasgos como la sensación transmitida por el entorno laboral y percibido por sus integrantes en su interacción cotidiana, sea esta positiva o no (Salazar, 2008).

Asimismo, se destacan algunos signos de que la cultura organizacional presenta dificultades, como es la carencia de valores y creencias de la manera como se debe alcanzar el éxito; el olvido constante de las creencias compartidas por el grupo; la existencia de creencias entre sus miembros totalmente diferentes; y el desarrollo de rituales o eventos desorganizados y contradictorios entre sí.

En esta misma línea, resulta necesario destacar la existencia de subculturas en las organizaciones, las cuales se constituyen por un subconjunto de colaboradores que interactúan regularmente y se identifican entre sí como un grupo con características disímiles al resto de la organización, que comparten problemas y ejecutan acciones rutinarias con base en sus vivencia, como una unidad independiente de la comunidad (Salazar, 2008).

Por lo anterior, retoma importancia el tema de cultura organizacional y su estudio, toda vez que los modelos de comportamiento y mentales de estas unidades organizativas, por tratarse de valores definidos, instaurados, y mantenidos por sus colaboradores, deben ser analizados y entendidos para propiciar y administrar períodos de cambios y evolución respecto al entorno, y a ellas mismas.

1.2.3 Perspectivas teóricas sobre clima organizacional

1.2.3.1 Definición de clima organizacional

En este preámbulo, y entendiendo el clima organizacional como un factor o elemento que determina en mayor o menor medida la cultura de las organizaciones, interesa de manera particular hacer énfasis en este elemento.

Cuando se menciona este concepto, es inevitable vincularlo con el término de motivación, tanto individual como grupal. Los individuos requieren adaptarse constantemente al entorno imperante y a las situaciones que confluyen con respecto al mismo, y esta adaptación implica la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad, así como las de pertenencia a un grupo social, estima y autorrealización (Chiavenato, 2007).

En el momento en que la adaptación no se obtiene, aparece la frustración, que arrastra con ella dificultades en las relaciones interpersonales, en el desarrollo personal, el desempeño de las tareas objeto de responsabilidad, así como en la salud mental del individuo.

El clima organizacional “está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización” (Chiavenato; 2007: 58).

Existe un modelo, según Atkinson, relacionado con el clima organizacional, que estudia la conducta en razón de algunos factores determinantes de la motivación. Este modelo, se basa en las siguientes premisas:

- Los individuos poseen necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta al ser estimulados o provocados.
- La provocación de estos comportamientos depende de la percepción del individuo respecto a su ambiente o a una situación en particular.

- Las características del ambiente pueden estimular determinados comportamientos, entendiendo con esto que un motivo por sí mismo no influye en la conducta hasta que es provocado por una situación del ambiente.
- Los cambios percibidos respecto al ambiente pueden resultar en cambios en el patrón de motivación provocada o estimulada.
- Toda motivación se encamina a la satisfacción de una necesidad, y el patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta (Chiavenato, 2007).

“Así, el *clima organizacional* es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el *clima organizacional* influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero” (Chiavenato; 2007: 59).

1.2.3.2 Tipos de clima organizacional

Tal como se ha indicado previamente, el clima organizacional se refiere al estado del ambiente percibido por los integrantes de una organización, por lo que este es de carácter variable, dadas las circunstancias y situaciones vividas en la cotidianidad en la que se desenvuelven los individuos.

En este sentido, tomando en cuenta que la percepción de las personas no es constante, sino que se ve influenciada por diversos factores, Rensis Likert, autor reconocido por sus aportes en materia de psicología organizacional, visualiza el clima organizacional en términos de causa y efecto, por lo que identifica y analiza las variables que inciden en él, y las clasifica en tres tipos:

- Variables causales: consisten en las variables independientes que determinan la manera en la cual las organizaciones evolucionan y los resultados que obtienen; se refiere a aquellas variables susceptibles de ser modificadas por causas

atribuibles a la organización, pues comprenden su estructura y administración. Es decir, agrupan reglas, decisiones, competencia y actitudes; a la vez que se caracterizan porque pueden ser transformadas por los miembros de la organización, y estas van a provocar la modificación de otras variables, sin sufrir por la influencia de otras variables.

- Variables intermediarias: se refiere a las variables que reflejan el estado interno de una organización, como las motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia, comunicación, toma de decisiones; y por su naturaleza, constituyen los procesos organizacionales.
- Variables finales: se caracterizan por ser aquellas variables dependientes que resultan del efecto de las variables causales y de las intermediarias, por lo que representan un espejo de los resultados obtenidos por la organización, como por ejemplo la productividad, gastos, ganancias y pérdidas (Páramo, 2004).

Ahora bien, es la combinación así como la interacción de las variables mencionadas, la que influye en los tipos de clima organizacional que se desarrollan en las organizaciones: autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, consultivo y participativo.

1.2.3.2.1 Autoritarismo explotador

Este tipo de clima caracteriza a la organización en la que la dirección no confía en sus colaboradores, por lo que los objetivos son planteados por la cabeza de la organización, y la toma de decisiones se encuentra centralizada en esta instancia, por lo que desde esta cúpula se difunde la información de forma estricta y controlada en las líneas de mando establecidas, contribuyendo con la burocracia.

Los mecanismos de control se encuentran establecidos de manera formal y centralizada, lo que incide en que los colaboradores de la organización se opongan a dichos mecanismos y se atrevan a desarrollar una organización informal.

En una organización con este clima se trabaja en un ambiente de miedo, castigos, amenazas, muy eventualmente de ciertas recompensas, por lo que la satisfacción de las necesidades permanecerá exclusivamente en los niveles psicológicos y de seguridad.

Por lo tanto, las relaciones existentes entre el nivel superior y los colaboradores están plagadas de miedo y desconfianza, y la comunicación se desarrolla mediante instrucciones y directrices específicas.

1.2.3.2 Autoritarismo paternalista

En las organizaciones con un clima de este tipo, la dirección posee una confianza condescendiente con sus colaboradores; si bien es cierto las decisiones son tomadas por el nivel superior, algunas también son tomadas por los niveles inferiores.

La motivación se basa en la existencia de recompensas, pero también de castigos, por lo que las relaciones entre la cúpula y los trabajadores se establecen con condescendencia por parte de los primeros, y con precaución en lo que concierne a los segundos.

Se puede indicar que en un clima de este tipo, quien ostenta el mando superior juega con las necesidades sociales de sus empleados, quienes sin embargo poseen la sensación de laborar en un ambiente estructurado y estable o sólido.

1.2.3.3 Consultivo

Las organizaciones que poseen un clima organizacional consultivo evolucionan en un ambiente de participación y confianza en los trabajadores. En materia de toma de decisiones, estas recaen principalmente en el mando superior, aún cuando hay decisiones que son permitidas a los mandos inferiores.

La comunicación es descendente, de la cúpula a los trabajadores, y se puede utilizar cualquier medio para motivar a los colaboradores, sea este un castigo, una recompensa,

pues se busca satisfacer sus necesidades de estima; por esto, en este tipo de organizaciones predomina un ambiente de confianza y una cultura de responsabilidad.

1.2.3.2.4 Participativo

Este tipo de clima se caracteriza porque las decisiones en la organización se encuentran distribuidas en los distintos niveles jerárquicos, lo cual fomenta que los empleados estén motivados por la participación y la manera como se les implica en el curso de acción, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo, y la evaluación del rendimiento con base en dichos objetivos.

Por lo anterior, la relación entre la jefatura y los trabajadores es de amistad y confianza, todos trabajan en pro de la organización, con el fin de alcanzar las metas y los objetivos trazados mediante la planificación estratégica.

Los resultados que se obtienen en este tipo de organizaciones, tales como la productividad, el ausentismo, el rendimiento y la satisfacción con el trabajo, influyen de manera directa sobre la percepción de los colaboradores en relación con el clima organizacional existente (Páramo, 2004).

1.2.3.3 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional se refieren a las variables que influyen el comportamiento de los colaboradores y que pueden ser medidas, con el fin de atribuirles un valor específico.

Existen, en términos generales, algunas variables que son motivadoras de la conducta laboral, independientemente del tipo de organización en la que el individuo se desenvuelva, tales como:

- **Dinero:** es la principal retribución por el trabajo prestado. Es uno de los recursos más apreciados por las personas, ya que les permite tener acceso a ciertos bienes

y servicios que contribuyan con su calidad de vida. Además, proporciona status y prestigio social.

- Estabilidad laboral: contribuye con la sensación de seguridad de los individuos, por cuanto les asegura la retribución económica en un plazo determinado, y facilita la planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Oportunidades de ascenso: los ascensos o promociones laborales implican la posibilidad de obtener un mejor status, mejores ingresos, contribuyen con el crecimiento personal y profesional, con la obtención de autonomía laboral y con el aumento de la significancia del trabajo.
- Condiciones de trabajo: se refiere al ambiente físico, al espacio, las condiciones del ambiente, entendidas como la comodidad, el ruido, la higiene, luz, ergonomía, y tecnología.
- Participación en el trabajo: brinda a los colaboradores la posibilidad de participar activamente en el desarrollo de las tareas laborales, lo que propicia la satisfacción de la necesidad de autorrealización personal, ligado al sentimiento de logro.
- Ambiente social de trabajo: se refiere al ambiente propiciado por las relaciones existentes entre los miembros de un equipo, caracterizado por aspectos tales como la cohesión de grupo, colaboración y participación.
- Características de la tarea: se refiere principalmente a la satisfacción del trabajador generada por la importancia, la variedad, la autonomía de la tarea a ejecutar.
- Aplicación del conocimiento: permite que el trabajador se sienta estimado por la importancia atribuida a su trabajo, a la oportunidad de utilizar sus conocimientos, habilidades y destrezas (Navarro, Santillán y Bustamante, 2007).

Varios autores señalan diferentes dimensiones que son frecuentemente utilizadas para medir la percepción respecto al clima organizacional, las cuales se señalan de seguido.

Litwin y Stringer (1967) utilizaron las dimensiones de estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensas, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto, y la identidad-lealtad.

Por su parte, Friedlander y Margulies (1969), proponen las siguientes dimensiones: desconexión del grupo con la tarea, satisfacción de las necesidades, relación con la tarea, rutinas, ambiente de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, supervisión, comunicación, confianza e impulso, ejemplo de los directivos, orientación al riesgo, y calidad de las relaciones entre jefes y subordinados.

Adicionalmente, Bowers y Taylor (1972), utilizan las dimensiones de apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Mientras que Pritchard y Karasick (1973), definen las dimensiones de autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, nivel de recompensa, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo (Méndez, 2006).

Finalmente, Likert se basa en las dimensiones de métodos de mando, fuerzas motivacionales, comunicación, influencia, toma de decisiones, planeación, control, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento (Zawadski, 2014).

Tomando en cuenta la variedad de dimensiones que afectan el clima organizacional de las instituciones y empresas, las cuales pueden variar o intensificar su importancia de acuerdo con las características de la organización misma, su quehacer y la coyuntura en la cual se encuentra inserta, para efectos de esta investigación se evaluarán las

dimensiones de espacio físico, remuneración, capacitación, relaciones interpersonales, manejo del conflicto, comunicación, apoyo, liderazgo y motivación.

1.2.3.3.1 Espacio físico

La importancia de la dimensión del espacio físico radica en que está relacionada con la higiene laboral en las organizaciones, la cual se refiere a las normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, el resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas y procedimientos del puesto, así como al ambiente físico en donde los realiza.

La higiene y la seguridad laboral garantizan que en los lugares de trabajo se presten las condiciones personales y materiales que permitan mantener un cierto nivel de salud de los empleados.

Las organizaciones deben cumplir tanto con algunas condiciones en sus instalaciones, para influir de manera positiva en el trabajo de las personas y no interferir con su salud o desempeño, como en aquellas relacionadas con la iluminación, temperatura, ruido, ventilación, infraestructura, espacios físicos específicos (para alimentación, servicios sanitarios) equipo y materiales necesarios para las labores.

Asimismo, este concepto se relaciona con el de seguridad laboral, entendida como el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, e implementar medidas preventivas (Chiavenato, 2007).

1.2.3.3.2 Remuneración

Consiste en el pago que reciben los colaboradores a cambio del trabajo que desempeñan. La percepción respecto al mismo, depende de factores tales como:

- Proporcionar a los trabajadores un salario y un paquete de prestaciones sociales fijos, que cambian progresivamente año tras año y que por tanto, implica un nivel de riesgo mínimo respecto a cambios agresivos.
- El pago a los trabajadores en función del tipo de labores que desempeñan como contribución a la organización.
- Las recompensas económicas por antigüedad.
- La centralización de las decisiones de retribución económica en una instancia específica, frente a la delegación de funciones o poderes en un supervisor o jefe respecto a la toma de decisiones sobre la recompensa económica del trabajador (Gómez- Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

1.2.3.3.3 Capacitación

Comprende el diagnóstico, la programación de la preparación y renovación constantes del recurso humano para el desempeño de los puestos, la identificación de necesidades en esta materia, la definición de programas de inducción y aprendizaje sobre temas particulares requeridos en el bagaje de conocimiento del trabajador.

Este concepto contribuye con el enriquecimiento de los puestos y el desarrollo de habilidades y aptitudes necesarias para la ejecución de las labores con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2007).

1.2.3.3.4 Relaciones interpersonales

Consiste en las relaciones de los trabajadores con la dirección, y entre los colaboradores, las cuales pueden desarrollarse de manera positiva o negativa.

Para las organizaciones y las personas que trabajan en ellas, es necesario fomentar relaciones interpersonales adecuadas y cercanas, ya que estas contribuyen con la

apertura de canales de comunicación, el desempeño de la confianza, la generación de redes de apoyo, y por ende, el aumento de la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, que alienta el compromiso con los objetivos y metas organizacionales.

Al respecto, debe tomarse en cuenta que las personas alcanzan sus satisfacciones no solo a nivel personal, sino también por medio de la interacción con la gente que les rodea, considerando que el ser humano es un individuo social y la creación y mantenimiento de relaciones duraderas entre las personas constituye una necesidad e impulso humano. Esto influye en que los trabajadores que no desarrollen relaciones o contactos en sus lugares de trabajo, hallarán sus labores desagradables, lo cual influirá en su desempeño personal, y por ende, en el organizacional (Chiavenato, 2007).

1.2.3.3.5 Manejo del conflicto

El conflicto se puede definir como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar en cualquier momento.

Las personas en las organizaciones y en cualquier grupo son necesariamente distintas, no solo en cuanto a personalidad, creencias, ideologías, sino también en lo referente a sus hábitos y valores. Estas situaciones contribuyen con el surgimiento de conflictos, los cuales son inherentes a las organizaciones.

El problema no radica en el conflicto como tal, sino en la inacción sobre este. El ideal es que las organizaciones resuelvan conflictos dentro de un marco global y a largo plazo, para contribuir con el bienestar de los grupos y equipos de trabajo, y por consiguiente, en su satisfacción personal y laboral.

Las organizaciones deben procurar la creación de condiciones en las cuales el conflicto, como parte integral de la vida organizacional, sea controlado o dirigido hacia canales útiles y productivos para todas las personas (Chiavenato, 2007).

1.2.3.3.6 Comunicación

La comunicación en las organizaciones tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información. Esta consiste en un mecanismo fundamental que permite a los miembros de los grupos y de las organizaciones expresar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, además, facilita la toma de decisiones.

El proceso de comunicación se puede dar en diferentes sentidos o direcciones:

- **Comunicación descendente:** fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior, por ejemplo, de los directivos a los trabajadores. La utilizan los líderes para asignar metas, dar instrucciones, informar sobre políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación sobre el desempeño.
- **Comunicación ascendente:** fluye hacia un nivel superior de un grupo u organización; se utiliza para retroalimentar a los directivos, informar sobre el progreso en las metas y objetivos, así como plantear problemas actuales, o informar sobre situaciones personales.
- **Comunicación horizontal:** se refiere a aquella que se da entre miembros del mismo equipo o grupo de trabajo en el mismo nivel, entre directivos del mismo rango o personal equivalente horizontalmente, para facilitar la coordinación y ahorrar tiempo y recursos (Robbins y Judge, 2009).

1.2.3.3.7 Apoyo

Se entiende como el grado en que los trabajadores creen que la organización y sus superiores valoran su contribución con la misma, y se ocupa de su bienestar, el cual depende de la percepción de la existencia de recompensas justas, de la importancia otorgada a la opinión del empleado, a su voz respecto a las decisiones que se toman, así como el sentimiento de que los directivos o supervisores les brindan el soporte requerido, tanto profesional como personal (Robbins y Judge, 2009).

1.2.3.3.8 Liderazgo

El liderazgo se refiere a la capacidad que tiene el líder de un grupo de inspirar a sus miembros, con el fin de que actúen más allá de sus intereses personales. Estas personas inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos.

Existen, en términos generales, dos tipos de liderazgo:

- Liderazgo carismático: consiste en la atribución que se le hace al líder de aptitudes heroicas o extraordinarias que no son accesibles a personas comunes. Estas personas poseen visión, están dispuestas a correr riesgos personales para alcanzar esa visión, son sensibles a las necesidades de sus seguidores y tienen comportamientos no convencionales.
- Liderazgo transformacional: encierra a los líderes que guían o motivan a sus seguidores hacia metas establecidas, al aclarar el rol y los requerimientos de las tareas. Estas personas inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario (Robbins y Judge, 2009).

1.2.3.3.9 Motivación

Se refiere al “deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano” (Gómez- Mejía, Balkin y Cardy, 2008: 24).

Las teorías de la motivación estudian el motivo por el cual los colaboradores se encuentran más motivados y más satisfechos con un trabajo que con otro, por lo que para los directivos resulta indispensable comprender por qué los trabajadores que están muy motivados se encuentran en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos que carecen de motivación.

En esta línea se resaltan algunas teorías de motivación:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow): afirma que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades: en primer lugar, las fisiológicas (hambre, sed, cobijo), seguido de las de seguridad (cuidado y protección contra los daños físicos y emocionales), también las sociales (afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad), por otra parte las de estima (respeto de sí mismo, autonomía, logro, status, reconocimiento), y finalmente las de autorrealización (crecimiento y desarrollo del potencial propio) (Robbins y Judge, 2009).
- Teoría de los dos factores (Frederick Herzberg): identifica los factores que los trabajadores consideran satisfactorios e insatisfactorios sobre sus trabajos. Aquellos factores motivadores son los internos al trabajo que generan mayor satisfacción laboral, por ejemplo, la naturaleza del trabajo, la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de promoción. Este autor no destaca el elemento salarial, por cuanto lo agrupa en factores de higiene o mantenimiento, que los considera ajenos al trabajo, por localizarse en el entorno laboral, de manera tal que asevera que cuando no se proporcionan los factores de higiene adecuados, los empleados no estarán insatisfechos con su trabajo, pero tampoco motivados para rendir al máximo.
- Teoría del ajuste laboral: sugiere que la motivación y satisfacción de los trabajadores depende del ajuste entre sus necesidades y las cualidades y características del puesto de trabajo y la organización.
- Teoría del establecimiento de objetivos: indica que los objetivos del empleado explican la motivación y el rendimiento laboral, de manera que los objetivos claros y difíciles tendrán como resultado mayor motivación en el trabajador que aquellos fáciles y ambiguos.

- Teoría de las características del trabajo (Richard Hackman y Greg Oldham): afirma que los empleados estarán más motivados y satisfechos con su trabajo siempre que este último posea características especiales (variedad en la cualificación, identidad de la tarea, relevancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) que permita a los colaboradores experimentar estados psicológicos críticos (significatividad experimentada, responsabilidad experimentada y conocimiento de los resultados) relacionados con resultados laborales beneficiosos (Gómez- Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

Las citadas teorías, aunadas a la medición de las dimensiones de clima organizacional, contribuyen con el diagnóstico de los factores que inciden en el clima de una determinada organización, y con la búsqueda de soluciones orientadas a su fortalecimiento, con el fin de mitigar los riesgos de estancamiento y baja productividad de sus miembros.

En el siguiente capítulo se procederá a realizar una descripción de la organización en la cual se estudiarán los conceptos supra señalados, es decir, el Colegio Ricardo Fernández, para lo cual se tomará como referencia, además de sus características físicas e internas sobre su funcionamiento, aquellas relacionadas con su clima organizacional, según el punto de vista de funcionarios que trabajan en la institución.

Capítulo 2: Descripción del Colegio Ricardo Fernández Guardia y de las variables que inciden en su clima organizacional.

En este capítulo se describe al Colegio Ricardo Fernández Guardia, tomando como referencia aspectos tales como su ubicación, historia y datos más específicos de su desarrollo, a la vez que se realiza una caracterización de las variables que inciden el clima organizacional de este centro educativo, desde la perspectiva de su Administración.

2.1 Descripción de Colegio Ricardo Fernández Guardia

Para efectos de la elaboración de esta primera parte del capítulo, se utiliza como insumo la información contenida en el documento Plan Anual de Trabajo 2014, aportado por la Directora del Colegio Ricardo Fernández Guardia, MSc. Luz Mery Monge Calderón.

2.1.1 Ubicación

El Colegio Ricardo Fernández Guardia se encuentra ubicado en la provincia de San José, en el cantón Central (cantón N.º 1), en el distrito de San Sebastián (distrito N.º 11), específicamente 150 metros al oeste del Parque de la Colonia Kennedy. Este distrito limita al norte con los distritos Hospital y Catedral, al sur con el río Tiribí y el cantón de Desamparados, al este con el distrito de San Francisco, y al oeste con el de Hatillo.

El distrito de San Sebastián cuenta con un área total de 3.98 kilómetros cuadrados, en los cuales habita un total de 40.224 personas, de las cuales 19.148 son hombres y 21.076 mujeres, lo cual corresponde a un 47.6% y un 52% de la población total del distrito respectivamente, según datos del X Censo Nacional de Población del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2011).

Este distrito, en conjunto con los de Pavas, La Uruca y Hatillo, representan cerca del 72% de la población cantonal, caracterizándose por poseer indicadores de población elevados, pues los restantes 7 distritos albergan el 28% de población restante (Municipalidad de San José, 2011).

Consecuentemente, el distrito de San Sebastián es uno de los que posee mayor densidad poblacional del cantón central de San José, pues en él habitan 11.043 habitantes por kilómetro cuadrado, lo cual lo convierte en un distrito hacinado (Municipalidad de San José, 2011).

En lo que respecta a la composición de la población, se evidencia una contracción de la base de la pirámide en este, el primer cantón de la provincia de San José, pues se ha elevado el porcentaje de la población adulta mayor que habita en 8 de sus distritos; no obstante, en 3 de sus distritos más densamente poblados, citados anteriormente, con excepción de Hatillo, el porcentaje de este tipo de población es menor, pues se destaca un mayor porcentaje de la población infantil que posee entre 0 y 14 años, lo cual se traduce en una gran demanda de servicios de educación, infraestructura comunal y otros servicios orientados a este segmento (Municipalidad de San José, 2011).

Los hechos comentados, obedecen en mayor parte, al incremento poblacional que presentaron estos distritos hasta la década de 1980, principalmente en el distrito de San Sebastián que nos ocupa, y Hatillo, pues hacia estos sectores se dirigió principalmente la expansión urbana de esas décadas, ya que a partir de los años cincuenta se dio un acelerado proceso de urbanización y crecimiento demográfico, impulsado, principalmente, con la creación del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo en el año 1954 (Municipalidad de San José, 2011).

Adicionalmente, en la Administración de Oscar Arias Sánchez del período 1986-1990 se dio una nueva ola de crecimiento urbano, producto de la política de vivienda implementada en este gobierno (Municipalidad de San José, 2011).

“Como resultado de estas políticas de vivienda de las últimas administraciones, se cuenta actualmente en el Cantón de San José con una gran cantidad de urbanizaciones de interés social, de carácter marginal, desarrolladas en las décadas pasadas, construidas sin la debida supervisión estatal, en contravención con las normas de construcción y urbanísticas, principalmente en los distritos de Pavas, Uruca y San Sebastián, lo que explica el acelerado crecimiento demográfico de estos distritos” (Municipalidad de San José, 2011: 22-23).

Finalmente, el índice de desarrollo social que clasifica los cantones y distritos del país según su desarrollo, el cual se contextualiza en términos de las posibilidades de acceso y disfrute de derechos básicos de la población, en las dimensiones económica, de

participación social, salud y educación, posiciona al distrito de San Sebastián en la posición N.º 51, con una calificación de 77,4 considerada como de mayor desarrollo relativo (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2013).

2.1.2 Reseña Histórica

La motivación para la creación de esta institución, germinó en las mentes de algunos vecinos con visión futurista y espíritu de acción.

Fue así como en octubre de 1970 se realizó la convocatoria a una reunión en la que participaron representantes de las escuelas más cercanas de la comunidad, miembros de la Asociación de Desarrollo Integral de la Colonia Kennedy, así como padres de familia interesados en la creación de un colegio para la comunidad que brindara servicios a la población estudiantil.

En primera instancia, se conformó un comité Pro Colegio; posteriormente se solicitó una audiencia con el Ministro de Educación de ese entonces, el Sr. Uladislao Gámez Solano, e iniciaron con la “marcha del colón”, la cual consistió en una colecta comunal que tenía como propósito el inicio de la construcción del centro educativo.

De esta manera, en diciembre de 1970 se realizó la matrícula de jóvenes, en la Casa Cural de la comunidad, la cual tuvo como resultado la inscripción de un total de 285 estudiantes confirmados y 15 pendientes. Adicionalmente, el Ministro de Educación se encargó de ubicar 100 alumnos más.

El funcionamiento de este Colegio dio inicio en San Sebastián, en la llamada Escuela Vieja, un caserón ubicado al costado sur de la Casa Cural. Fue en ese lugar donde laboró por 8 meses la totalidad del personal de la institución, y luego se trasladó una parte al pabellón que recién se había construido en el terreno situado en Colonia Kennedy, funcionando en este sitio en condiciones bastante complicadas.

Con este preámbulo se confirma que la labor de los fundadores de este Colegio fue bastante ardua, especialmente la de su Director, el Lic. Gerardo Enrique Fonseca Guerrero, quien acondicionó las viejas aulas y proporcionó pupitres para los alumnos. Es por esto que se considera el paso de este Director como fugaz, pero con profunda huella.

Posteriormente, dos meses después de la apertura de esta institución, se nombró en propiedad como Director a quien seguiría al frente de este Colegio, el Dr. Santiago Arrieta Quesada. Fue bajo su dirección y el trabajo del equipo humano que le acompañaba, cuando se le dio forma a la institución recién creada.

La personalidad de este, su Director, la cual destacaba por su disciplina y afán de trabajo, permitió que durante su gestión el Colegio figurara en un sitio de honor en el ámbito educativo nacional. No obstante, con su ascenso en mayo de 1973 a Supervisor de Colegios Particulares, su puesto fue ocupado por el Lic. Eduardo López Pérez, quien trabajó durante 11 años, siguiendo la trayectoria de su antecesor, obteniendo grandiosos beneficios para la institución y la comunidad de San Sebastián.

Bajo la dirección del Lic. López, y con el apoyo de un excelente equipo de profesores y alumnos, se obtuvo el honor de participar en el concurso “Antorcha” y ocupar una posición privilegiada.

El tercer Director, el Lic. Armando Vargas Rodríguez, desempeñó sus funciones en un momento de crisis interna, sin embargo, su carácter afable y ecuánime permitió que la situación volviera a su punto de equilibrio y se calmaran las tensiones existentes.

El Sr. Aníbal Morales Guadamuz fue el cuarto Director del Colegio, seguido por el Dr. Claudio Segura Chinchilla, quien se desempeñaría por 11 años hasta acogerse a su pensión. Durante la administración de este último, el Colegio alcanzó grandes logros, como la adquisición del Laboratorio de Cómputo, y una mayor proyección cultural hacia la comunidad.

Seguidamente de la jubilación del Dr. Segura, la institución ha tenido varios Directores: el Lic. Wagner Alfaro Román, Dr. José Manuel Fonseca Chavarría, la Licda. Zaida Murillo Madrigal, quien fue la primera mujer que ostentó este cargo, el Msc. Roberto Paniagua Jiménez, el MSc. Denis Marroquín, y la MSc. Ana Lorena Juárez. Actualmente, la Directora de esta institución es la MSc. Luz Mery Monge Calderón, quien con su personalidad íntegra ha logrado encaminar el rumbo de la institución hacia la senda de la consecución de nuevos y mejores retos para toda la comunidad educativa (Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014).

2.1.3 Marco estratégico

2.1.3.1 Filosofía

La filosofía del Colegio Ricardo Fernández Guardia se sustenta en la transformación de la vida de las personas, en la que cada uno asuma con responsabilidad el compromiso en la construcción de la suya y la aceptación de la complejidad humana, para que de esta manera se logre la vivencia de los valores fundamentales: el amor, respeto a la diversidad, la ética planetaria, comprensión, empatía y solidaridad.

En este sentido, se destaca la frase de Anthony de Mello: “Hay dos tipos de educación, la que te enseña a ganarte la vida y la que te enseña a vivir”.

Con este preámbulo, además, se justifica el lema de la institución: “Jóvenes conviviendo para edificar un mundo mejor” (Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014).

2.1.3.2 Misión

La misión de este centro educativo es “Formar ciudadanos y ciudadanas conscientes de su valor como personas humanas, capaces de asumir los retos de la sociedad planetaria por medio de la práctica de los valores universales y la convivencia democrática” (Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014).

2.1.3.3 Visión

Por su parte, la visión de este Colegio es “Ser una institución avanzada en la formación de jóvenes que se destaquen por saber vivir y convivir de forma integral, feliz, pacifista, creativa, crítica, eficiente y comprometida con las necesidades de su sociedad nacional y mundial” (Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014).

Para acompañar la visión, no se ha establecido a la fecha un marco de valores de manera formal.

2.1.3.4 Objetivos institucionales

Los objetivos establecidos por la institución con el propósito de alcanzar la misión y visión formalmente definidas, son los siguientes:

1. Formar ciudadanos y ciudadanas para la vida integral.
2. Fomentar el respeto a la dignidad humana.
3. Estimular el desenvolvimiento de la personalidad humana.
4. Inculcar el saber convivir en el respeto y la tolerancia a la diversidad.
5. Desarrollar ciudadanos y ciudadanas eficientes y amantes de la calidad y la excelencia.
6. Promover el compromiso con el desarrollo sostenible.
7. Formar jóvenes para el ejercicio participativo de la democracia.
8. Desarrollar jóvenes capaces de comunicarse y desenvolverse de forma pacifista.
9. Fortalecer la resiliencia de los y las jóvenes para alcanzar el éxito en su vida personal (Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014).

2.1.4 Estructura organizacional

Según datos del 2014, la institución posee un total de 86 funcionarios, distribuidos en las categorías de personal administrativo, docente administrativo y técnico docente, según se muestra a continuación:

Tabla N.º 1: Personal Administrativo, Docente Administrativo y Técnico Docente

<i>Tipo de puesto Título II Servicio Civil Docente</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Categoría</i>
<i>Docentes</i>	<i>65</i>	<i>Docente</i>
<i>Dirección</i>	<i>01</i>	<i>Docente Administrativo</i>
<i>Subdirección</i>	<i>01</i>	<i>Docente Administrativo</i>
<i>Auxiliares Administrativos</i>	<i>03</i>	<i>Docente Administrativo</i>
<i>Orientación</i>	<i>04</i>	<i>Técnico Docente</i>
<i>Bibliotecología</i>	<i>01</i>	<i>Técnico Docente</i>
<i>Subtotal</i>	<i>75</i>	
<i>Tipo de puesto Título I Servicio Civil</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Categoría</i>
<i>Conserjes 02</i>	<i>05</i>	<i>Administrativo</i>
<i>Agentes de Seguridad</i>	<i>03</i>	<i>Administrativo</i>
<i>Oficinistas</i>	<i>03</i>	<i>Administrativo</i>
<i>Subtotal</i>	<i>11</i>	
<i>Total</i>	<i>86</i>	

Fuente: Plan Anual de Trabajo, Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014.

De conformidad con los datos contenidos en la Tabla N.º 1, en términos generales, la mayor parte del personal de la institución es de tipo docente, para apoyar la labor sustantiva de la misma, acompañada de 2 puestos de dirección, y de 3 auxiliares para colaborar con estos últimos, principalmente. Adicionalmente, se dispone de personal administrativo encargado de ejecutar labores de mantenimiento y proveer de seguridad al equipo de trabajo y los estudiantes.

En lo que respecta a la población estudiantil, según datos de la matrícula 2014, esta se compone de la siguiente manera:

Tabla N.º 2: Matrícula real inicial 2014

<i>Nivel</i>	<i>Numero secciones</i>	<i>Cantidad por nivel</i>
<i>III Ciclo ed. Especial</i>	9	140
<i>Sétimo</i>	11	316
<i>Octavo</i>	7	187
<i>Noveno</i>	5	135
<i>Decimo</i>	4	114
<i>Undécimo</i>	3	72
<i>Total</i>	34	962

Fuente: Plan Anual de Trabajo, Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014.

Tabla N.º 3: Distribución de niveles

<i>Nivel</i>	<i>Cantidad de grupos</i>
<i>Sétimo</i>	11
<i>Octavo</i>	7
<i>Noveno</i>	5
<i>Decimo</i>	4
<i>Undécimo</i>	3

Fuente: Plan Anual de Trabajo, Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014.

De acuerdo con los datos contenidos en la Tabla N.º 2, el Colegio Ricardo Fernández Guardia posee una población de 962 estudiantes matriculados, de los cuales, en términos relativos, un 32.8% son de séptimo año, 19.4% son de octavo, 14% de noveno, 11,8% de décimo, y 7.5% de undécimo; de manera correspondiente, existe una mayor cantidad de secciones para séptimo año, y el número de estas, va descendiendo conforme se avanza de nivel, hasta llegar a 3 secciones en undécimo, es decir, 8 secciones menos al llegar al término de la educación diversificada.

Consecuentemente, existe un grupo de estudiantes para cada sección, por lo que según datos de la Tabla N.º 3, este comportamiento descendiente del total de los estudiantes matriculados según se avanza en los niveles, se ilustra en términos del total de grupos. La población estudiantil proviene de San Sebastián, Paso Ancho, Concepción de Alajuelita, Hatillos y Cristo Rey, y sus nacionalidades son costarricenses, nicaragüenses y colombianos (Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014).

2.1.5 Infraestructura

La infraestructura del Colegio Ricardo Fernández Guardia se encuentra distribuida en una finca de 11.734 metros cuadrados, la cual se utiliza para apoyar el desarrollo de la dinámica educativa. Esta se compone de la siguiente manera:

Tabla N.º 4:1 Área Administrativa, 07 Pabellones, 1gimnasio, 2 talleres

<i>Pabellones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Aulas, Oficinas, Sanitarios y otros</i>	<i>Especialidad</i>
<i>Área Administrativo</i>	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Dirección</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Subdirección</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Coordinación Académica</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Secretaría</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Orientación</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Orientación</i>
	<i>01</i>	<i>Parqueo</i>	<i>Parqueo</i>
<i>1</i>	<i>06</i>	<i>Aulas</i>	<i>Técnicas de oficina, Inglés, Estudios Sociales</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Colegio Virtual MTS Nocturno</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Auxiliar</i>
	<i>02</i>	<i>Oficinas</i>	<i>Orientación</i>
	<i>01</i>	<i>Batería de baños</i>	<i>Hombres y Mujeres</i>
<i>2</i>	<i>05</i>	<i>Aulas</i>	<i>Francés, Español</i>
	<i>01</i>	<i>Recinto</i>	<i>Sala de Profesores</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Junta Administrativa</i>
	<i>01</i>	<i>Recinto</i>	<i>Fotocopiadora</i>
	<i>01</i>	<i>Bodega</i>	<i>Suministros de limpieza</i>
<i>3</i>	<i>01</i>	<i>Comedor</i>	<i>Comedor</i>
	<i>06</i>	<i>Aulas</i>	<i>Ciencias y Matemática</i>
	<i>02</i>	<i>Cubículos</i>	<i>Bodegas</i>
	<i>01</i>	<i>Sala de cómputo</i>	<i>Educación Especial</i>
	<i>01</i>	<i>Batería de servicios sanitarios</i>	<i>Hombres</i>
	<i>01</i>	<i>Oficina</i>	<i>Auxiliares Administrativos</i>
<i>4</i>	<i>07</i>	<i>Aulas</i>	<i>Ciencias, Educ. Especial, Orientación, Religión, Educ. para el Hogar</i>
<i>5</i>	<i>02</i>	<i>Oficinas</i>	<i>Coordinación Educación</i>

			<i>Especial, Sala de Profesores</i>
	<i>01</i>	<i>Aula</i>	<i>Académicas</i>
	<i>03</i>	<i>Aulas taller</i>	<i>Vida Cotidiana, Industriales</i>
	<i>01</i>	<i>Baterías de Servicios Sanitarios</i>	<i>Hombres y Mujeres</i>
<i>6</i>	<i>02</i>	<i>Aulas Taller</i>	<i>Artes Industriales</i>
<i>7</i>	<i>04</i>	<i>Aulas Taller</i>	<i>Informática, Artes Plásticas, Vida cotidiana y ,Música</i>
	<i>01</i>	<i>Biblioteca</i>	<i>Servicios estudiantil , Personal Docente y Administrativo</i>
<i>Edificio</i>	<i>01</i>	<i>Gimnasio</i>	<i>Orden de demolición</i>

Fuente: Plan Anual de Trabajo, Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014.

Según los datos contenidos en la Tabla N.º 4, el Colegio dispone de un área administrativa, 7 pabellones y 1 gimnasio.

En el área administrativa se ubican 6 oficinas para la ejecución de funciones de esta naturaleza, y 1 parqueo para funcionarios y visitantes.

En el primer pabellón se encuentran 6 aulas para la impartición de materias técnicas, 4 oficinas para las labores administrativas, de orientación y a disposición de la modalidad nocturna del liceo, así como una batería de baños para hombres y mujeres.

En el segundo pabellón se ubican 5 aulas, 1 sala de profesores, 1 oficina para la Junta Administrativa, 1 fotocopidora y 1 bodega para insumos de limpieza.

En el tercer pabellón se encuentra 1 comedor, 6 aulas, 2 bodegas, 1 sala de cómputo para educación especial, 1 oficina para funciones administrativas y 1 batería de servicios sanitarios para hombres.

En el cuarto pabellón hay 7 aulas, únicamente para asignaturas básicas y especiales. En el quinto, se ubican 2 oficinas, 1 aula académica, 3 aulas tipo taller, y 1 batería de servicios sanitarios para hombres y mujeres.

En el sexto pabellón se dispone tan solo de 6 aulas tipo taller para artes industriales, y en el séptimo, de igual manera hay 4 aulas taller, así como 1 biblioteca para estudiantes y el personal docente y administrativo. Finalmente, se dispone de un edificio en el que se encuentra un gimnasio, que cuenta con una orden de demolición (Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014).

2.1.6 Organigrama

Según información aportada por la MSc. Luz Mery Monge Calderón, Directora del Colegio Ricardo Fernández Guardia, a quien se le denominará en adelante únicamente por su nombre, de acuerdo con las políticas del Ministerio de Educación Pública vigentes anteriormente, los colegios debían presentar el organigrama de sus organizaciones como parte del Plan Anual de Trabajo. No obstante, con la implementación de la herramienta de planificación estratégica denominada “Gestión 10”, el organigrama no constituye un requisito del Plan mencionado.

Lo anterior, considerando que esta herramienta tiene como objetivo renovar y fortalecer el proceso de planificación de los centros educativos, pues se sustenta en la identificación de mejores prácticas de gestión (Gestión 10, Ministerio de Educación Pública).

A pesar de lo señalado, la MSc. Luz Mery Monge Calderón indica que para este año esa Administración trabajará en la elaboración del organigrama del Colegio.

2.1.7 Situación actual del Colegio

El Colegio cuenta con un currículo educativo, el cual se refiere a los criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la implementación del proyecto educativo institucional, que establece:

1. Acatamiento de reformas curriculares emanadas por el Ministerio de Educación Pública.

2. Diagnóstico al inicio del curso lectivo para descubrir debilidades.
3. Elaboración de planes remediales al concluir cada período.
4. Convocatorias a reuniones de nivel al final de cada período, para análisis: rendimiento académico, asistencia, concepto y disciplina por cada estudiante.
5. Impartir lecciones de recuperación o fortalecimiento en materias con dificultades o bajo rendimiento académico.
6. Convocar a padres de familia antes de la entrega de notas para informar situación de su hijo (a).

Sin embargo, en el proceso de cumplimiento del currículo mencionado, esta institución se enfrenta a una serie de debilidades, las cuales se citan a continuación:

- Inestabilidad y falta de compromiso por parte de una administración estable y con deseos de asumir retos.
- Limitaciones económicas para poder lograr una mejor calidad, por ejemplo: material didáctico, mejoras en planta física en aulas y otros servicios estudiantiles.
- Existencia de una población flotante, ingresan de distintas comunidades.
- Situación económica de familias de estudiantes de clase pobre y muy pobre, por lo que no cuentan con suficientes recursos para suplir pases para autobús a sus hijos a fin de que se trasladen al Centro Educativo.
- Falta de concientización del estudiante y del padre de familia y el interés de este último por reconocer y ubicar la obligación e importancia en que su hijo (a) asista a clases.

- Falta de interés del estudiante en cumplir y realizar las actividades en trabajo cotidiano y trabajo extra-clase.
- Problemas de conocimiento, por ejemplo, desde la escuela en cuanto a bases sólidas en el aprendizaje en las materias básica.
- Bajo escolaridad en padres de familia y por este motivo, falta de interés en asistir a reuniones convocadas por el docente.
- Presencia de muchos antivalores, por ejemplo: intolerancia y convivencia entre estudiantes, demasiado bullying.
- Falta de espacio, actividades recreativas, culturales, deportivas de participación para el estudiante, el cual lo satisfaga y que este tenga una aptitud de no desertar del Colegio.
- Falta de mantenimiento en la infraestructura, desde pintura hasta reparaciones en techos, canoas, aulas y otros.
- Falta de mayor monitoreo con respecto a comportamiento y resultados del estudiante, mediante reuniones de nivel y reuniones por departamento, convocatoria a padres en forma periódica.
- Monitoreo más articulado entre el Comité de Apoyo y profesores guías y de materia, orientación y área administrativa.

En relación con lo anterior, procede indicar que los profesores del Colegio Ricardo Fernández Guardia tienen conocimiento de que la población estudiantil proviene de hogares de bajos recursos, con una problemática social muy alta, conformada generalmente por hogares sin padre; sin embargo, los estudiantes se esfuerzan por

alcanzar sus metas, pues se trata de estudiantes deseosos de obtener su bachillerato, ya que con esto pueden trabajar, y por ende, ayudar en sus hogares.

Esta población atraviesa diversas y múltiples problemáticas: hay jóvenes con hijos que requieren de apoyo para lograr el bachillerato; algunos asisten al Colegio únicamente por los servicios que se les brinda, como el comedor estudiantil, en el que la alimentación que se les brinda a la hora del almuerzo es excelente; de becas, tanto del Fondo Nacional de Becas como del Programa Avancemos. También se les brinda espacios para incentivar la creatividad en las diferentes materias y concursos.

El Colegio Ricardo Fernández Guardia cuenta con colaboradores altamente calificados, lo cual promueve el aprendizaje de sus estudiantes; además, en su mayoría se encuentran nombrados en propiedad, lo que les brinda estabilidad. A pesar de lo anterior, muchos estudiantes desertan y reprueban materias, pues los docentes deben cumplir con un plan de estudios emanado por el Ministerio de Educación Pública, el cual no resulta prioritario para muchos estudiantes en la actualidad (Colegio Ricardo Fernández Guardia, 2014).

2.2 Variables que inciden en el clima organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia

Para efectos de la descripción de algunos de los elementos que inciden en el clima organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia, se utilizan como insumos los datos y descripciones brindadas por la Administración del mismo, entendiéndose por esta la Dirección y la Subdirección.

2.2.1 Cultura organizacional

La MSc. Luz Mery Monge Calderón caracteriza la cultura organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia como inadecuada, si se toma en cuenta que en términos generales los lineamientos y directrices emitidos por el Ministerio de Educación Pública no son implementados correctamente, pues no existe comunicación asertiva entre el

personal, especialmente el de tipo administrativo. Al respecto, indica que dicho personal desconoce las funciones para las cuales fueron contratados, carece de responsabilidad, y no posee “amor al trabajo”.

En lo que corresponde al personal docente, dicha funcionaria asevera que sucede lo mismo, falta mayor conocimiento acerca de los lineamientos emitidos por el Ente Rector, en este caso el Ministerio de Educación Pública, pues los docentes están acostumbrados a recibir lineamientos, pero no los saben ejecutar.

Además, según manifiesta, existe una cultura en la que falta mayor supervisión hacia el personal y capacitación en algunos temas, lo que incide en que los colaboradores se encuentren desmotivados.

Adicionalmente, en cuanto a los estudiantes, señala que estos son los más perjudicados en relación con la cultura organizacional del Colegio, pues ellos son el barro y el personal docente y administrativo los escultores; se espera que este año los colaboradores hagan de ese “barro” su mejor obra.

Por su parte, la Máster Rosa Cortés Brenes, Subdirectora del Colegio, a quien se le denominará en adelante únicamente por su nombre, informa en cuanto a la cultura de esta organización, que si bien es cierto el lema o consigna del Ministerio de Educación Pública es la búsqueda de una cultura para una ciudadanía mejor, esto difiere de la realidad, pues al tener esta organización que enfrentarse a grandes problemas psicosociales del entorno, la cultura varía del ideal del centro educativo.

En general, indica, se trata de rescatar a los estudiantes del entorno cuando es agresivo, para lo cual se procura brindar lineamientos para que el estudiante salga adelante, a pesar del medio que le rodea y el del Colegio, pues la población estudiantil, al provenir de hogares problemáticos, sufre de violencia, indisposición, de problemas de concentración, agresión familiar, y estas situaciones las manifiestan en su diario vivir.

Los estudiantes, según informa, se encuentran desmotivados por el estudio, no desean estudiar, prefieren andar jugando, pertenecer a pandillas, y no tienen hábitos de estudio.

El cuerpo docente, menciona, se caracteriza por la lucha de cada año de tener un mínimo de lecciones para subsistir, pues a pesar de que tiene un salario alto en el bruto, en el líquido la mayoría de profesores están llenos de préstamos, y pasan necesidades económicas muy fuertes, por lo que esa es la lucha de cada año de por lo menos tener un salario con qué mantener a su familia, es parte de la angustia del docente de cada período educativo tratar de mantener su trabajo.

Además, señala, al personal docente lo caracteriza la lucha por los estudiantes, pues se trabaja por rescatar al joven, es un cuerpo profesional muy preparado, con buenos títulos académicos, lo define como un personal especial.

2.2.2 Variables que inciden en el clima organizacional

La Msc. Luz Mery Monge Calderón indica que el clima organizacional del Colegio no es el ideal, y por tanto, incide en que en los productos de la labor que se lleva a cabo, que deben entregarse por parte del personal a esa Administración, por ejemplo, se presenten demoras y resulten inconsistentes con los lineamientos del Ministerio, lo que provoca, por ende, atrasos a esa Administración. Esto se encuentra en línea con lo comentado anteriormente y se evidencia cuando se realizan visitas colegiadas a la institución, en las que se refleja que la situación de esta organización no es la correcta.

La Máster Rosa Cortés Brenes menciona que un docente angustiado no da el mismo rendimiento que un docente motivado, y en el Colegio falta esa motivación, para que los profesores den más allá del rendimiento que se les pide. La mayoría de las veces, indica, están enfrascados en sus propios problemas y eso afecta el clima organizacional de la institución, pues no se ha atacado el punto débil del colegio, que es la motivación del personal docente y del alumnado.

2.2.2.1 Espacio físico

Las instalaciones del Colegio Ricardo Fernández Guardia son bastante amplias, sin embargo, en relación con este aspecto, la Msc. Luz Mery Monge Calderón indica que hace falta mayor infraestructura para afectar de manera positiva el clima organizacional en el Colegio, por ejemplo, faltan aulas, aproximadamente 5 de ellas, y se carece de gimnasio. Esta situación afecta, sin duda, el ambiente de trabajo de esa institución.

En el caso de la Máster Rosa Cortés Brenes, su opinión es que el espacio físico es suficiente pero podría estar más bonito, contar con mejores condiciones de infraestructura, ornamentales, tener más flores, poner carteles, accesorios que motiven al personal y al estudiantado, falta mayor decoración en el Colegio.

2.2.2.2 Remuneración

La remuneración que se brinda al personal docente y administrativo del Ministerio de Educación Pública lo establece el Gobierno de la República.

Por esta razón, con respecto a este rubro, la MSc. Luz Mery Monge Calderón afirma que el pago de salarios ciertamente afecta el clima del Colegio, a pesar de no depender en ninguno de sus extremos de esa Administración, pues opina que el docente debería ser mejor pagado, mínimo según señala, los profesores deberían recibir un salario mensual de un millón quinientos mil colones aproximadamente, para que se sientan motivados.

Al respecto, manifiesta que este aspecto se evidencia en que los docentes piden constantemente muchos permisos para ir a solicitar préstamos. No obstante, como se citó anteriormente, este es un asunto que no se encuentra en las manos de esa Administración.

2.2.2.3 Capacitación

A lo interno del Colegio Ricardo Fernández Guardia, no hay una instancia específica encargada de la capacitación del personal. Sin embargo, existe un programa llamado Convivir que se encarga de promover actividades participativas en los centros educativos de manera permanente. Para esto, se cuenta con el respaldo del Programa Conjunto Redes de Convivencia-Comunidades sin Miedo del Fondo de Naciones Unidas España, en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Como parte del desarrollo de este Programa, cada institución educativa conforma un equipo de trabajo, que lidera y articula la estrategia de la organización; dicho grupo se encuentra integrado por Directores, docentes, orientadores y estudiantes, mientras que el responsable de esta iniciativa es el Departamento de Convivencia de la Dirección de Vida Estudiantil del Ministerio (Recuperado del sitio web del Ministerio de Educación Pública).

Con respecto a este tema, la MSc. Luz Mery Monge Calderón indica que la capacitación se brinda únicamente a algunos departamentos, o materias específicas, pues actualmente se está impartiendo a los docentes de las materias cuyos programas están cambiando desde el año antepasado, como lo son: Ética, Estética y Ciudadanía; Matemáticas; Ciencias y Estudios Sociales, por ejemplo.

Caso contrario, señala, al personal administrativo jamás se le capacita, ni al personal de idiomas (Inglés y Francés).

Como prueba de lo anterior, manifiesta para este año solamente se capacitará, por ejemplo, al personal docente de Estudios Sociales y Matemáticas, eso sí, se capacita a todo el personal del Colegio encargado de la enseñanza de estas materias, no se excluye a nadie de las asignaturas a capacitar.

La Máster Rosa Cortés Brenes menciona que la capacitación nunca sobra en una organización, pero solo se tiene la que manda el Ministerio, que es externa; es decir,

falta capacitación interna para tener armas con las cuales tratar a los muchachos conflictivos, en eso no se ha capacitado al personal. Además, se requiere inducción sobre relaciones humanas, acerca de cómo unir al cuerpo docente que está muy separado. Esto incide directamente en el clima organizacional.

2.2.2.4 Relaciones interpersonales

La MSc. Luz Mery Monge Calderón indica que las relaciones interpersonales en el Colegio Ricardo Fernández Guardia son pésimas, pues existen muchas “islas” o “grupos” que se encargan de encontrar los defectos del resto del personal, a pesar de que todas las personas poseen tanto virtudes y defectos, así como de inventar situaciones inexistentes.

Asimismo, señala que la relación entre esa Dirección y el personal docente no es la mejor, ya que en el año y medio que ha estado en el Colegio no ha tenido la oportunidad de supervisar y conocer de una mejor manera al cuerpo docente. Sin embargo, esa Administración posee altas expectativas para el año venidero, 2015, pues se espera trabajar mucho en este tema.

Sobre el particular, la Máster Rosa Cortés Brenes opina que las relaciones interpersonales en el Colegio no están bien, hay mucha división, mucho resentimiento que provoca mayor daño, los problemas del pasado se arrastran y se agrandan y las relaciones no son buenas. Con la Dirección, las relaciones están divididas, hay grupos a favor de esta, otros en contra, otros que no se meten en nada, y algunos que están buscando cómo influir en esta instancia para que tome decisiones a su favor.

2.2.2.5 Manejo del conflicto

La MSc. Luz Mery Monge Calderón indica que en el Colegio existe el manejo del conflicto; en este sentido, se trata de aplicar todos los Protocolos del Ministerio de Educación Pública, así como la Ley N.º 7727, Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC, existentes.

Esta funcionaria informa también que esa Dirección es partícipe del diálogo, del círculo del mismo, y que dicha instancia procura en todo momento, primero observar, luego escuchar, investigar para finalmente ejecutar, lo cual le ha dado resultado, por cuanto intenta en toda ocasión resolver los conflictos que surgen.

Adicionalmente, menciona que una de las dificultades radica en que los conflictos se dan porque no se investiga sobre los hechos, entonces su manejo requiere de mucho tiempo, y al final, quienes provocan los problemas, por este motivo, terminan pidiendo disculpas.

Los mayores conflictos, asegura, se dan entre el personal docente, principalmente por chismes, calumnias, porque les quitan un aula, porque el orientador los supervisa, porque el auxiliar los fue a sacar de la sala de profesores, y otros asuntos sobre los cuales cuando se les dan las explicaciones correspondientes, que incluye la justificación que motiva algún acto en particular, frecuentemente se acaba con el problema.

Por su parte, la Máster Rosa Cortés Brenes, menciona que en el Colegio existen cotidianamente conflictos, agresión verbal de unos compañeros a otros, de docentes al cuerpo administrativo, a los misceláneos (estos últimos se quejan mucho de maltrato), pero no se está haciendo nada al respecto. Por ejemplo, los misceláneos indican que los profesores los ven como de tercera generación, de menor calidad, que son como los empleados de la casa de ellos, no los tratan con la dignidad que como personas, merecen.

Asimismo, asevera que entre compañeros hay acusaciones, mucha agresión verbal, principalmente en relación con conflictos del pasado. La gente está a la defensiva pensando que se les está espiando, vigilando, inclusive, muchos compañeros se arriman a las ventanas y puertas para poner celulares con el objetivo de capturar información.

Por otra parte, menciona que con la Dirección, específicamente, no se perciben conflictos directamente, pero terceras personas dicen que existen conflictos, los cuales considera, forman parte del curso normal de las instituciones. Esta funcionaria indica

además que desconoce cómo se resuelven específicamente esos conflictos, ya que en ocasiones llega gente a expresarse de forma grosera con la Directora, con falta de respeto, a pesar de que ella no se comporta grosera con los compañeros.

Por todo lo anterior, asegura existen conflictos que se están manejando, al menos en mermar el nivel de agresividad.

2.2.2.6 Motivación

La Máster Rosa Cortés Brenes menciona que el personal del Colegio Ricardo Fernández Guardia, definitivamente no está motivado, por lo que hay intenciones de implementar estrategias para este fin. Al respecto, menciona que la Directora está interesada en esta área, pero actualmente no hay un plan específico para este tema.

Lo contradictorio, resalta, es que los profesores por ejemplo, no se acercan a brindar alternativas o soluciones para mejorar las situaciones que influyen en la percepción del ambiente de trabajo del Colegio, y la Dirección no puede con todo, necesita que la población del Colegio brinde sugerencias y aplique planes remediales, sin embargo eso no existe, sino que al contrario, hay sugerencias de cómo combatir personas y perseguirlas, no de aquellas que busquen unir al personal.

2.2.2.7 Comunicación

La MSc. Luz Mery Monge Calderón indica que la comunicación en el Colegio Ricardo Fernández Guardia no ha sido la mejor, pues no ha sido asertiva; el mayor problema que ha encontrado esa Dirección es con la comunicación de tipo descendente, la cual se da mayoritariamente por los medios escritos, como las circulares, pues cuando estas se emiten y se ordena su divulgación al personal, se dice que la circular se encuentra desaparecida, se pierden y entonces no se firman para su recibido, y por más que se ha tratado para que estas circulen por medio del correo electrónico, que se disponga de estas comunicaciones en la sala de profesores, no se han logrado los resultados esperados, ni con el esfuerzo de los oficinistas ni con el de la Subdirectora. Esta

funcionaria asegura que para el año 2015 se prevé un cambio en este tema, que se espera, brinde buenos resultados.

En cuanto a la comunicación ascendente, menciona que esa Dirección tiene sus puertas abiertas al personal siempre, para escuchar a todos, y efectivamente se les escucha, ya que en todo momento se procura recibir al personal docente y administrativo; lo único que les pide a cambio es esperar fuera de la oficina, para evitar que se escuchen las intimidades de terceros, pero según señala, se atiende a todo el personal para ayudarle en lo que sea posible.

Por el contrario, esta funcionaria señala que la comunicación horizontal es mala, pues muchos docentes no se hablan entre ellos. Por esto, esa Dirección acudió en vacaciones a la Contraloría de Servicios Estudiantiles y a Vida Estudiantil, instancias del Ministerio de Educación Pública, para solicitar que se impartan en esa institución talleres de relaciones humanas, comunicación asertiva y manejo de conflictos entre profesores y alumnos.

En relación con lo anterior, se informa que se cuenta con el apoyo de Vida Estudiantil para impartir talleres este año en ese Colegio; inclusive habrá talleres para estudiantes. Al respecto, según menciona, este año esa Dirección es la Coordinadora del Programa Convivir a nivel de circuito, por lo que tiene mucha fe en este grupo, pues posee mayores posibilidades de insertarse de lleno en esta tarea y con esto mejorar, para hacer del Colegio la “Familia Fernández Guardia”.

En el caso de la Máster Rosa Cortés Brenes, esta opina que en cuanto a la comunicación descendente considera que es de tipo directa, no obstante, puede mejorar. Actualmente, se encuentra pendiente establecer canales de comunicación más efectivos, para que los mensajes lleguen de una mejor forma al personal.

Con respecto a la comunicación ascendente, menciona que el cuerpo docente sólo se acerca a reclamar, es decir, solamente algunos pocos están interesados genuinamente en este tipo de comunicación.

En relación con la comunicación horizontal, indica que la mayoría del personal se maneja respetuosamente, sin embargo algunos son agresivos, viven a la defensiva, y se comunican sólo para reclamar.

Para concluir, esta funcionaria menciona que para mejorar el clima organizacional se requiere efectuar talleres en los que el personal pueda brindar sugerencias de cómo mejorar, oír a dicho personal, pues no se le oye, ya que en los Consejos de Profesores, que se efectúan por convocatoria de la Dirección, los funcionarios desean conversar sobre ciertas cosas, pero por falta de tiempo no se escuchan y se detiene el flujo de información; por esto, considera que deben realizarse talleres de comunicación para expresar ideas y que el mismo equipo de trabajo, proponga las soluciones.

En relación con los aspectos mencionados en este capítulo, los cuales se identificaron como influyentes en el clima organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia, en el próximo capítulo se realizará un diagnóstico sobre ellos, con el propósito de conocer la percepción del resto del personal docente y administrativo de dicho centro educativo.

Capítulo 3: Análisis del Clima Organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia

En este capítulo se describe la metodología utilizada para llevar a cabo el análisis de los factores que afectan el clima organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia, los resultados de la aplicación del instrumento elaborado para la recolección de datos, así como el análisis de los datos recabados respecto a la percepción de los colaboradores de esa institución.

3.1 Diseño de la Investigación

3.1.1 Justificación de la investigación

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o función, están compuestas por personas, pues estas lideran los procesos que se ejecutan día a día para alcanzar los objetivos y realizar las actividades programadas, con el propósito de cumplir con la misión establecida, que da razón a su existir.

Es por esto, que las personas constituyen el componente más importante de las instituciones y empresas, pues solo este es capaz de administrar de forma razonable el resto de recursos: naturales, físicos, económicos y humanos.

De lo anterior se desprende la importancia del estudio de aquellas variables que afecten el desempeño del recurso humano en los lugares de trabajo, así como su administración, pues el éxito que se obtenga en la ejecución de las tareas asignadas, se verá influenciado, de manera directa y proporcional, por aspectos tales como la motivación, seguridad y satisfacción, que sientan los colaboradores.

El Colegio Ricardo Fernández Guardia, para cumplir con la labor asignada por el Ministerio de Educación Pública, así como con su misión de formar ciudadanos conscientes de su valor, capaces de asumir los retos de la sociedad por medio de la práctica de valores universales y de convivencia democrática, requiere por completo del trabajo diario de profesores y demás personal administrativo para sostener la función sustantiva de instruir en diferentes asignaturas a la población educativa, con el fin de brindar mejores oportunidades a los adolescentes, que faciliten su inserción al mercado laboral, y la consecución de una mejor calidad de vida, que coadyuve con el desarrollo sostenible de la sociedad.

En virtud de lo expuesto, es que resulta de gran relevancia para este Colegio y sus colaboradores, la medición del clima organizacional que le caracteriza, con el propósito de que las acciones que se puedan proponer a partir de los resultados obtenidos,

constituyan una oportunidad de mejora para esta institución, que incida a su vez, en un mejor entorno educativo para sus estudiantes.

3.1.2 Objetivo de la investigación

El objetivo general de la investigación por desarrollar, es conocer la percepción de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia, tanto docentes como administrativos, respecto al clima organizacional que les afecta, compuesto por una serie de variables, determinadas para efectos de este trabajo de investigación: espacio físico, remuneración, capacitación, relaciones interpersonales, manejo del conflicto, motivación y comunicación.

3.1.3 Tipo de investigación

La investigación que se ejecutará es de tipo cuantitativa, considerando que en esta “se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables”, en este caso, ligadas al clima organizacional (Fernández y Díaz, 2002: 1). Además, este tipo de estudio permite identificar la relación entre dichas variables, “la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede” (Fernández y Díaz, 2002: 1).

Adicionalmente, con el fin de identificar y exponer con claridad la situación que acontece en relación con cada una de las variables sujetas a estudio, el estudio será descriptivo, pues se basará en la caracterización detallada de las vivencias, percepciones, motivaciones y preocupaciones de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia en su entorno laboral, lo cual facilitará identificar la causalidad y nexos entre variables, el análisis y la búsqueda de acciones orientadas a su fortalecimiento.

3.1.4 Población de interés

La investigación se enfocará en la percepción y opinión de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia, tanto los pertenecientes al equipo de apoyo (administrativos), como los docentes que constituyen la mayoría del personal, compuesto en su totalidad por 86 personas, con excepción de la Directora y la Subdirectora, con lo cual se tendría una población de 84 personas, según datos del Plan Anual de Trabajo 2014, de ese centro educativo.

3.1.5 Metodología de la investigación

En relación con el método que permitirá recabar los datos de la investigación propuesta, se utilizará, como herramienta principal para la recolección de información, un cuestionario, el cual será aplicado a la muestra que se defina previamente para inferir datos sobre la población de interés.

Posteriormente, una vez aplicado dicho instrumento a los funcionarios seleccionados de manera aleatoria con base en la muestra extraída, se procederá con la tabulación respectiva de datos, con el propósito de compilar la información de interés, y utilizando como soporte gráficos, así como la realización tanto de una descripción, como un análisis de la opinión de los colaboradores de este Colegio, basada en sus experiencias particulares, los eventos que acontecen en esa institución y el conocimiento de los mismos por parte de los individuos.

En línea con lo anterior, se incluyen en el cuestionario mencionado, preguntas relacionadas con todas las variables señaladas anteriormente, sin excluir ninguna de ellas.

3.1.6 Definición de la muestra

Para definir la muestra de la investigación en cuestión, se tomó como referencia una población de 84 personas, un nivel de confiabilidad de 85% y una tasa de error esperada de 10%, la cual se considera razonable, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left(\frac{Z \left\{1 - \frac{\alpha}{2}\right\}}{d} \right)^2$$

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

Con la aplicación de la fórmula indicada, se obtiene como resultado que la muestra es de 32 individuos, para una población de 84 personas.

3.1.7 Diseño del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario que se utilizará como la herramienta para la recolección de la información relacionada con el objeto de estudio, se incluirán varias preguntas de investigación; en una primera parte, preguntas de información general sobre los individuos de la muestra, y otras más específicas, con el fin de obtener información de cada una de las variables de interés que se mencionan a continuación, con la referencia de la distribución de preguntas que examinan dichas variables:

Tabla N.º 5: Distribución de preguntas

Variable	Preguntas en el cuestionario
Espacio físico	De la 6 a la 15
Relaciones interpersonales	De la 16 a la 22
Manejo del conflicto	De la 23 a la 27
Capacitación	De la 28 a la 32
Comunicación	De la 33 a la 42
Remuneración	De la 43 a la 49
Motivación	De la 50 a la 56

Fuente: Elaboración propia, 2015

De esta manera, se aplicará el cuestionario de 56 preguntas, de tipo autodirigido, para lo cual se instruye al lector respecto al objetivo de la herramienta y la forma de llenado. Cabe indicar que en la primera parte, de datos generales, se utiliza el formato de selección única, y para la segunda parte en donde se cuestiona sobre los factores que influyen el clima organizacional, se incluye una serie de preguntas para las cuales se solicita seleccionar la que mejor represente la opinión personal del sujeto a quien se aplica, conforme a una escala de 1 a 5, denominada Escala de Likert, frecuentemente utilizada para conocer la opinión de las personas en instrumentos de medición; esta escala se incluyó, no sin antes especificar su significado, tal como se muestra:

Tabla N.º 6: Escala de Likert

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Se incluye un total de 50 preguntas cerradas, para conocer la opinión de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia.

3.1.8 Recolección de datos

El cuestionario se diseñó de forma manual, pues se analizó la conveniencia de aplicarlo de forma electrónica, mediante algún portal de encuestas disponible en la red; sin embargo, esto hubiera generado una alta tasa de no respuesta, ya que por lo general las personas llenan encuestas durante su jornada laboral, en tiempos de descanso, lo cual no aplica para este caso, considerando que los profesores, quienes conforman la mayoría del personal del Colegio Ricardo Fernández Guardia, imparten lecciones y deben atender a sus estudiantes, lo cual dificulta tomar minutos de su tiempo para el llenado de encuestas, ya que inclusive, los tiempos de descanso son muy reducidos, y durante los mismos, deben trasladarse u organizarse.

Por lo anterior, se estableció el método de llenado manual, entregando el instrumento a cada uno de los individuos de la muestra, el cual incluía las instrucciones para su llenado, entre ellas la correspondiente al tiempo de respuesta, de aproximadamente 10 minutos, y posteriormente se recogió cada uno de los instrumentos para el procesamiento de la información.

3.1.9 Procesamiento de la información

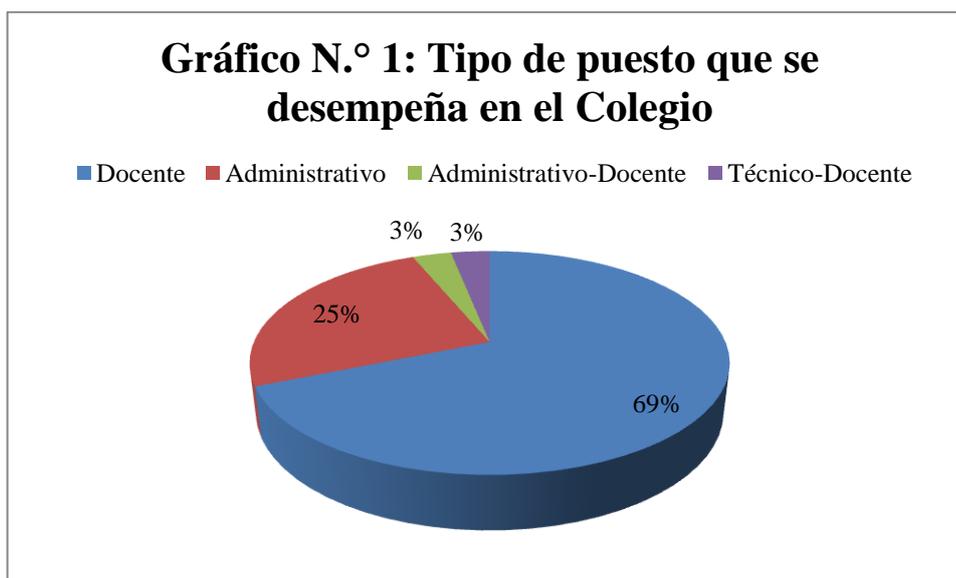
Para efectos del procesamiento de datos se realizó la tabulación de la información en una hoja electrónica de cálculo, con base en la cual se realizaron gráficos con el propósito de extraer datos cuantitativos de tipo absoluto y relativo que permitieran ilustrar la opinión de los individuos de la muestra, para cada una de las preguntas que se realizaron, con el fin de obtener un mayor detalle de los factores que influyen en el clima organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia.

3.2 Análisis de las Dimensiones que Afectan el Clima Organizacional

En esta segunda parte del capítulo se procede con el análisis de los datos recabados con la aplicación del cuestionario elaborado, para conocer la percepción de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia respecto al clima organizacional que impera en esa organización. Para lo anterior, se muestra la información para cada una de las variables objeto de investigación y se realizan las descripciones y correlaciones respectivas.

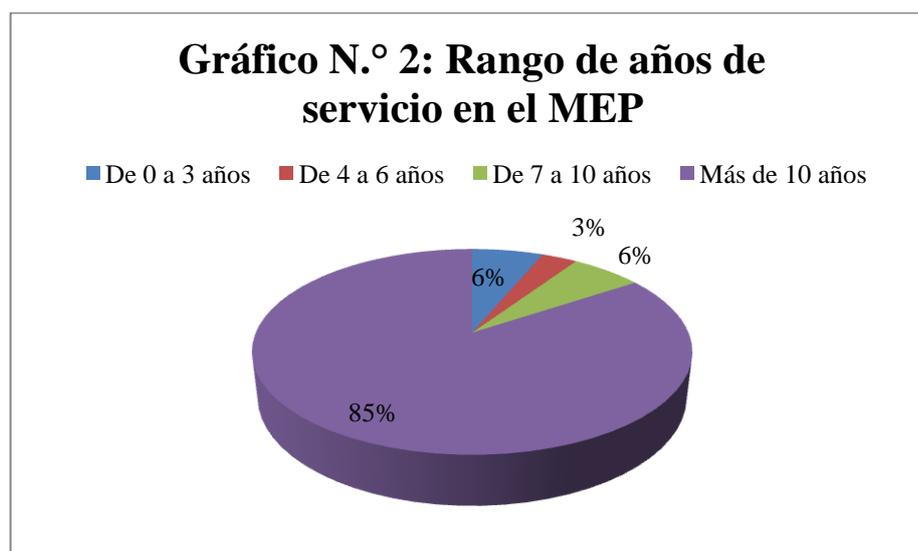
3.2.1 Datos generales

A continuación se presentan los datos generales sobre los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia, obtenidos producto de la muestra utilizada para la aplicación del cuestionario. Entre estos datos se encuentran, el tipo de puesto en que se desempeñan, el rango de años de servicio tanto en el Ministerio de Educación Pública como en el Colegio propiamente, su condición laboral en este último, así como su sexo.



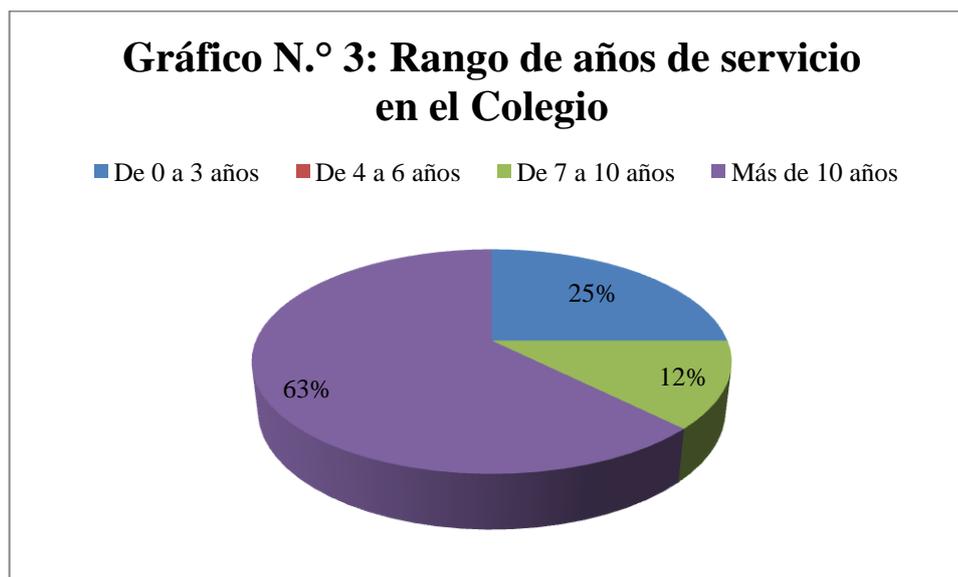
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el Gráfico N.º 1 se muestra la composición del personal del Colegio, según el puesto que desempeñan los colaboradores, de lo cual se desprende que la mayoría de ellos, un 69% aproximadamente, realizan funciones de tipo docente, un 25% trabaja en el área administrativa, y existe un menor porcentaje, de 6% aproximadamente, de los cuales la mitad, es decir un 3%, indica poseer un puesto administrativo docente, y el 3% restante, técnico docente. Así las cosas, se muestra cómo, de acuerdo con la labor sustantiva de la institución, una gran parte de los colaboradores se dedica a la enseñanza.



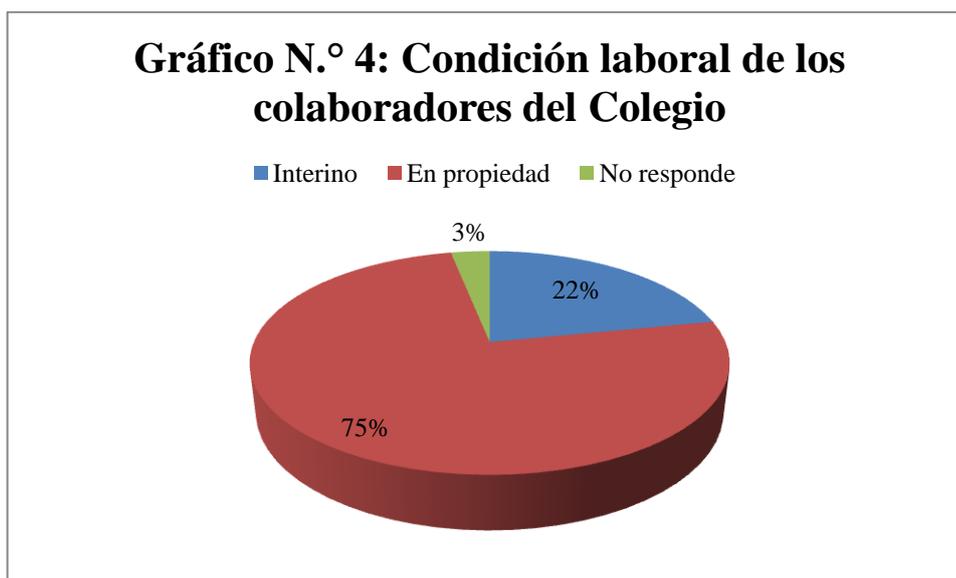
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ahora bien, tal como se desprende del Gráfico N.º 2, un 85% del total de los colaboradores del Colegio, tienen más de 10 años de ser funcionarios del Ministerio de Educación Pública, un 6% de ellos, se encuentran en el rango de 7 a 10 años de servicio, un 3% tienen de 4 a 6 años de trabajar con esta Cartera Ministerial, mientras que en el rango de 0 a 3 años, se encuentra un 6% del total de personal.



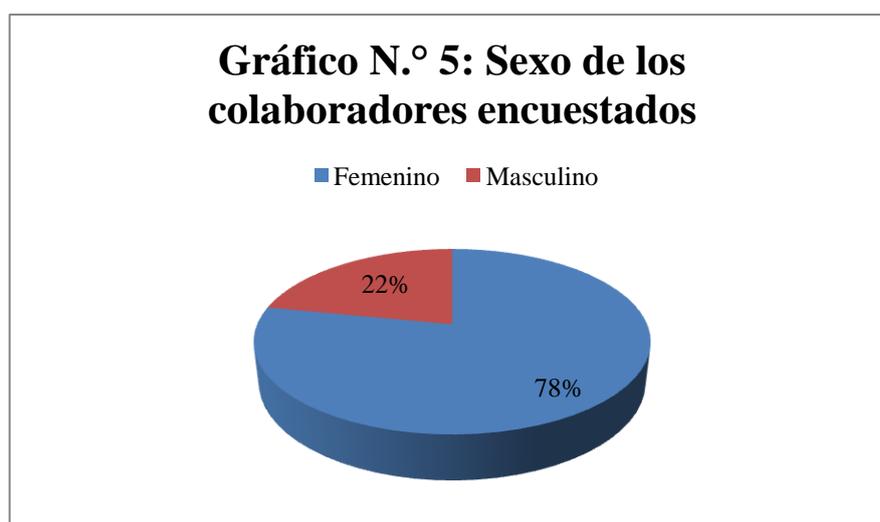
Fuente: Elaboración propia, 2015.

De manera más específica, una vez que se le consultó a estos colaboradores sobre la cantidad de años de servicio con el Colegio Ricardo Fernández Guardia propiamente, se puede observar que del 63% de los funcionarios que tienen más de 10 años de ser parte de esta organización, es decir, más de la mitad de los colaboradores de esta institución, probablemente han desarrollado gran parte de su carrera profesional en esta institución, y han estado trabajando en ella, bajo la dirección de diferentes Directores. Por su parte, existe otro porcentaje considerable, un 25% que han trabajado en este centro educativo menos de 3 años, y por último, un 12% del personal ha laborado en el mismo, durante un rango de 7 a 10 años.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En lo que concierne a la condición laboral de estos colaboradores, la mayoría de ellos, un 75%, se encuentran nombrados en propiedad, un 22% se encuentra interino, y un 3% de los sujetos a quienes se les aplicó el cuestionario respectivo, no respondieron a esta pregunta. Esta situación respecto a los nombramientos es bastante positiva, por cuanto el contar con propiedad en el puesto que se desempeña, disminuye la incertidumbre y la tensión en los trabajadores.

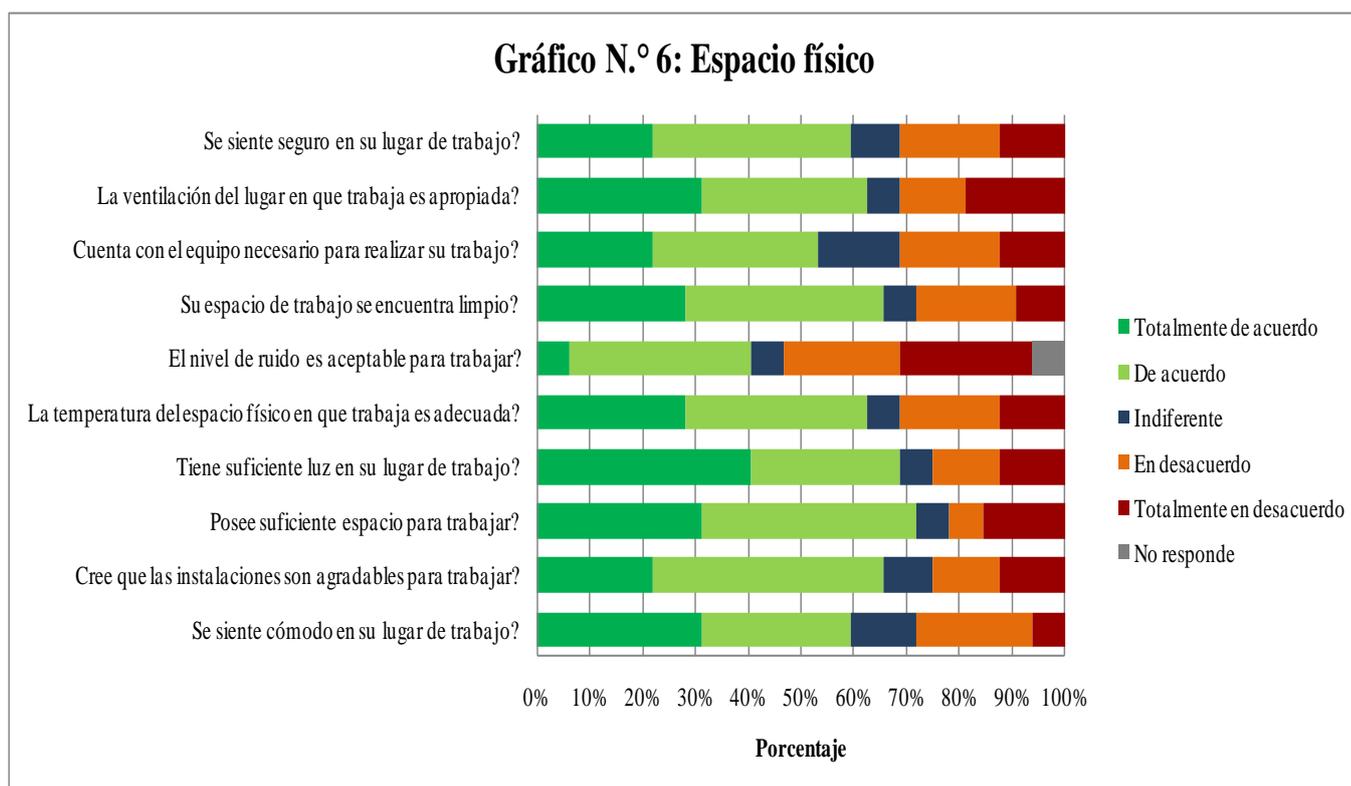


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Finalmente, para efectos de ilustrar el sexo de los colaboradores a quienes se les aplicó el instrumento, procede indicar que un 78% de ellos son mujeres, y el restante 22%

hombres, lo cual muestra el patrón general de la conformación del personal del Colegio, pues la mayoría del personal docente y administrativo, es femenino.

3.2.2 Espacio físico



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En cuanto a la primera variable sujeta a análisis, la del espacio físico, se le consultó a los colaboradores del Colegio, respecto a varios aspectos que influyen en esta, tales como la seguridad, la ventilación, el equipamiento, el área disponible para trabajar y su aseo, el ruido, la iluminación, las instalaciones de la organización, y la comodidad de las instalaciones.

Al respecto se puede observar que un 22% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con la afirmación de que se sienten seguros en su lugar de trabajo, un 37.5% se encuentra de acuerdo, un 9% muestra indiferencia, un 19% está en desacuerdo y un 12,5%, totalmente en desacuerdo. Es decir, la mayoría de los colaboradores, un 59.5% sienten seguridad en el Colegio. Precisamente, parte de esta percepción se puede basar

en que esta institución cuenta con agentes de seguridad, y a finales del año 2014, se construyó una tapia perimetral.

En cuanto a la ventilación, la percepción es bastante positiva, pues un 31.25% está totalmente de acuerdo en que es apropiada, otro 31.25% está de acuerdo, a un 6.25% le es indiferente, un 12.5% se encuentra en desacuerdo, y un 18.75% está en total desacuerdo; por lo que un 62.5% considera que el Colegio posee una adecuada ventilación, lo cual obedece a que las instalaciones son bastante abiertas, pues se componen de pabellones.

En relación con el equipo de trabajo del cual disponen los funcionarios para apoyar sus labores, un 22% se encuentra totalmente de acuerdo con que cuentan con el necesario, un 31.25% se encuentra de acuerdo, hay un porcentaje considerable de 16% al cual le es indiferente este aspecto, un 18.75% se encuentra en desacuerdo y un 12%, totalmente en desacuerdo. Por lo anterior, la mayoría de los colaboradores, un 53.25%, se muestran satisfechos con el equipamiento disponible en la institución, en contraste con un 30.75% que se muestran insatisfechos.

Otro aspecto relevante sobre el cual se consultó, el aseo del espacio de trabajo, cuenta con un 28% de porcentaje de colaboradores que está totalmente de acuerdo con que este se mantiene limpio, un 38% está de acuerdo, un 6.25% se muestran indiferentes, un 18.75% está en desacuerdo y un 9%, totalmente en desacuerdo; más de la mitad de los funcionarios se muestran satisfechos con este tema, un 66% frente a un 27.75% que no lo está.

En el caso del ruido, un 6% está totalmente de acuerdo con que es aceptable para trabajar, un 34% está de acuerdo, un 6% se muestra indiferente, un 22% se encuentra en desacuerdo con esta aseveración, un 25% totalmente en desacuerdo y un 6% no respondió; es decir, sobre este aspecto, a diferencia de los anteriores, la mayoría de los colaboradores se muestran insatisfechos, un 47%, mientras que tan sólo un 40% se muestran satisfechos. En este caso, al tratarse de un Colegio, el ruido es un factor que

está siempre presente, por las características propias de su función, sin embargo es un elemento controlable, sobre el cual se puede trabajar.

Sobre la temperatura del Colegio, un 28% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que es adecuada, un 34% está de acuerdo, a un 6% le es indiferente, un 19% está en desacuerdo, y un 13%, totalmente en desacuerdo. En resumen, más de la mitad, un 62% se muestra satisfecho con este aspecto, mientras que un 32% no lo está. Estos resultados están estrechamente relacionados con los de la ventilación, pues ambas variables tienen influencia directa en la otra, de ahí la coincidencia en los resultados arrojados; al ser un lugar abierto, el flujo de aire es constante.

Adicionalmente, un 41% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que la luz en sus lugares de trabajo es suficiente, un 28% está de acuerdo, a un 6% le es indiferente, un 12.5% no está de acuerdo con esta afirmación, y otro 12.5% está totalmente en desacuerdo con lo indicado. Una vez más, la mayoría de los funcionarios, un 69% están satisfechos con la luz de la que se dispone, mientras que un 25% se muestran insatisfechos.

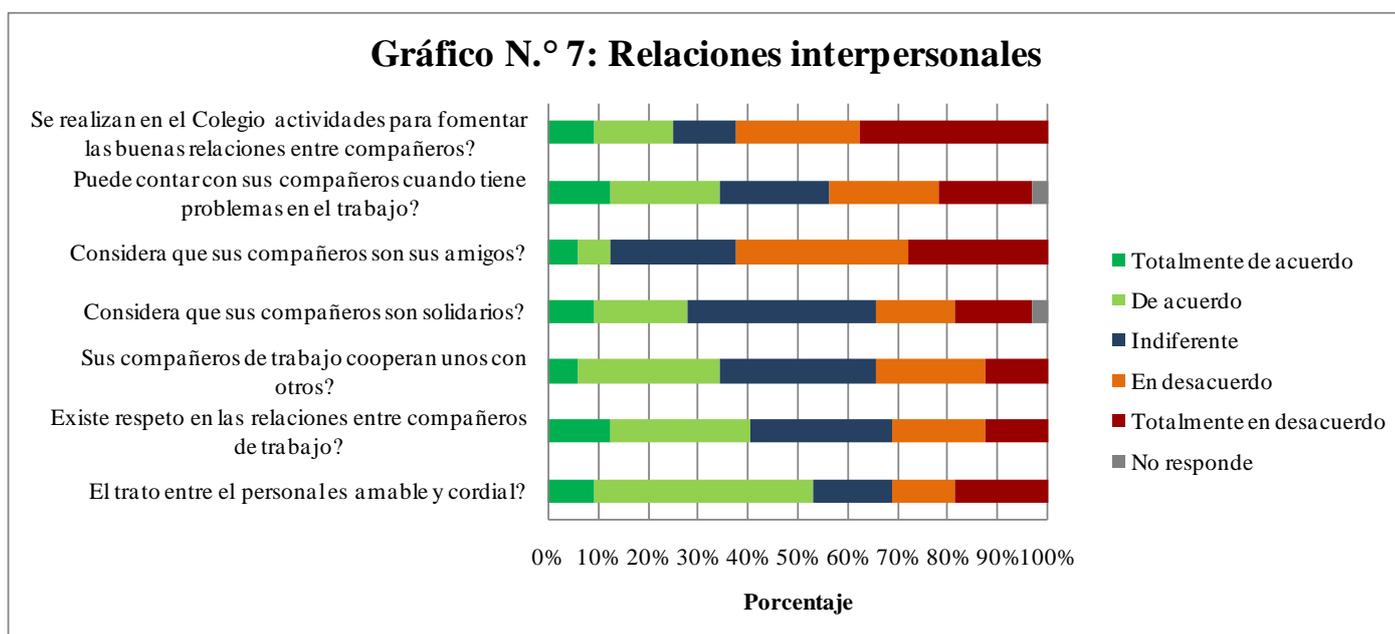
En lo que concierne al espacio físico del cual disponen los funcionarios para trabajar, un 31% está totalmente de acuerdo con que es suficiente, un 41% está de acuerdo, a un 6% le es indiferente, otro 6% se encuentra en desacuerdo, y un 16% totalmente en desacuerdo. Sobre este rubro, la mayoría de los colaboradores también se encuentran satisfechos, para un 72%, versus un 22% de insatisfechos. Estos resultados coinciden con las aseveraciones que realizaron tanto la Directora como la Subdirectora del Colegio, respecto a que las instalaciones de la institución son bastante amplias, a pesar de que hace falta mayor infraestructura.

Además, una vez que se cuestionó a los colaboradores si las instalaciones del Colegio son agradables para trabajar, un 22% indica estar totalmente de acuerdo, un 44% está de acuerdo, un 9% se muestra indiferente, un 12.5% está en desacuerdo, y un 12.5% totalmente en desacuerdo. En este sentido, un 66% se siente a gusto con las instalaciones de las que se rodean para trabajar, en contraste con un 25% de los

funcionarios que no opinan lo mismo. Sobre este tema, la Subdirectora indicó que las instalaciones podrían estar más bonitas aún, con mejores condiciones ornamentales que motiven a los funcionarios y al estudiantado.

Todo lo anterior se resume en el último aspecto concerniente al espacio físico que se evaluó, la comodidad; lo cual evidencia que si en los rubros anteriores, la mayoría de los colaboradores se mostraron satisfechos, en este también lo están, para un total de 59.25%. Sobre el particular, un 31.25% indica estar totalmente de acuerdo con que se sienten cómodos en sus lugares de trabajo, un 28% manifiesta estar de acuerdo, a un 12.5% le es indiferente, un 22% está en desacuerdo, y un 6.25% totalmente en desacuerdo, lo cual generaliza la percepción de que más de la mitad de los individuos consultados se sienten cómodos en su lugar de trabajo.

3.2.3 Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Posteriormente, se le cuestionó a los colaboradores sobre la calidad de las relaciones interpersonales que imperan en el Colegio, para lo cual se abordaron los siguientes aspectos: la promoción de actividades para fomentar las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, el sentimiento de apoyo en los compañeros cuando se presentan problemas en el trabajo, la percepción de amistad con estos, sobre su solidaridad,

cooperación mutua, respeto mutuo, y la opinión respecto a si dichas relaciones se podrían considerar amables y cordiales.

Al respecto, en primera instancia, un 9% de los colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo con que en el Colegio se realizan actividades para fomentar las relaciones entre ellos mismos, un 16% señaló estar de acuerdo, un 12.50% se mostraron indiferentes, un 25% manifestó estar en desacuerdo, y un 37.50% totalmente en desacuerdo. Es decir, la mayoría de los funcionarios, un 62.5%, manifiesta que este tipo de actividades no se fomentan en el Colegio, por lo cual este tema recobra importancia en su abordaje.

Con respecto a la afirmación de si los funcionarios consideran que pueden contar con sus compañeros de trabajo cuando tienen problemas en sus labores, un 12% manifestó estar totalmente de acuerdo, un 22% de acuerdo, un 22% se mostraron indiferentes, un 22% no está de acuerdo, un 19% totalmente en desacuerdo y un 3% no respondió. Se puede observar, entonces, que si bien es cierto un 41% tiene la percepción de no poder contar con sus compañeros ante las dificultades, en contraste con un 34% que opinan sí poder, un 22% se mostraron indiferentes, lo cual llama la atención, por tratarse de un alto porcentaje que no está de acuerdo o en desacuerdo con esta situación.

Al consultarse a los colaboradores si consideran que sus compañeros de trabajo son además sus amigos, un 6.25% manifestó estar totalmente de acuerdo, ese mismo porcentaje indicó estar de acuerdo, un 25% se mostró indiferente ante este cuestionamiento, un 34.5% indicaron estar en desacuerdo, y un 28% totalmente en desacuerdo. Es decir, un 62.5% de los funcionarios del Colegio ven a sus compañeros de trabajo únicamente como eso, mas no les consideran parte de sus amistades, en contraste con un 12.5% que sí los visualizan como amigos, y un alto porcentaje de 25% se muestra indiferente. Sobre este aspecto no existe un ideal, sin embargo, es importante la creación de relaciones duraderas entre las personas, para aumentar la satisfacción.

Además, al preguntar acerca de la percepción respecto a la solidaridad de los compañeros de trabajo, un 9% indicó estar totalmente de acuerdo con que sus

compañeros son solidarios, un 19% manifestó estar de acuerdo, un 37% se mostraron indiferentes o sin interés, un 16% están en desacuerdo con esta afirmación, otro 16% está totalmente en desacuerdo y un 3% no respondió. En términos generales, la mayoría de los colaboradores, un 32%, tiene una percepción de que sus compañeros no se solidarizan con los demás, y a un 37% no les interesa este aspecto, por lo que si se suman ambos rubros, este es un aspecto cuya percepción es negativa.

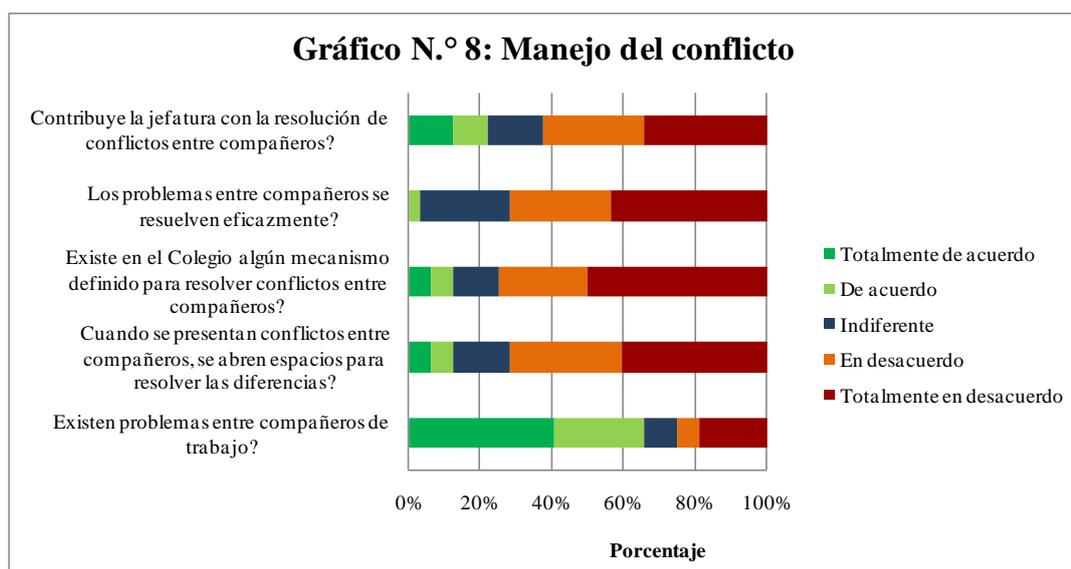
En el mismo orden de ideas, al consultarse sobre otro aspecto relevante en las relaciones interpersonales, la cooperación entre compañeros de trabajo, un 6% de los colaboradores indica estar totalmente de acuerdo con que esta se encuentra presente, un 28% está de acuerdo, un 31% manifiesta desinterés, un 22% está en desacuerdo, y un 13% totalmente en desacuerdo. En este caso, las opiniones se encuentran parcializadas casi que en iguales proporciones, pues un 34% posee una percepción positiva sobre el particular, un 35% tiene opinión negativa, y en el medio, un 31%, que no opina ni a favor ni en contra.

Complementariamente, al cuestionarse sobre si se considera que existe respeto en las relaciones entre compañeros, un 12.5% de los colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo con esta aseveración, un 28% de acuerdo, un 28% mostraron indiferencia, un 19% está en desacuerdo y un 12.5% totalmente en desacuerdo. Así las cosas, predomina la percepción de que las relaciones entre compañeros son respetuosas, con un 40.5% a favor, mientras que un 31.5% no opina lo mismo, con el detonante de que a un 28% de los colaboradores esta situación no les resulta relevante.

Además, se consultó acerca de la percepción de si el trato entre el personal es amable y cordial, y se obtuvo como resultados que un 9% de los colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo, un 44% estuvo de acuerdo, un 16% mostraron indiferencia, un 12% está en desacuerdo, y un 19% totalmente en desacuerdo. En términos generales, la mayoría, un 53%, afirma que las relaciones son cordiales entre las personas que trabajan en el Colegio, en contraste con un 31% que no opina lo mismo, y un 12% que no se manifiesta sobre este tema.

Como conclusión sobre esta variable, de acuerdo con los resultados obtenidos, los cuales en su mayoría se inclinan de forma negativa, las relaciones interpersonales, tal como lo indicaron la Directora y la Subdirectora de este Colegio, deben fortalecerse pues no están bien, ya que si bien es cierto existen algunos aspectos sobre los que la percepción se muestra positiva, como en el caso de la cordialidad y el respeto en las relaciones, son los mínimos, y preocupa también que haya tanta indiferencia respecto a los temas sobre los cuales se consultó.

3.2.4 Manejo del conflicto



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Con respecto al tema del manejo del conflicto, se evaluó la contribución de la jefatura con la resolución de los conflictos dentro del Colegio, la eficacia en la resolución de dichos conflictos entre compañeros, la existencia de mecanismos formales para la resolución de conflictos, la apertura de espacios para resolver las diferencias, y la existencia como tal, de conflictos en la institución.

En relación con la contribución de la jefatura con la resolución de conflictos dentro del Colegio, un 12.50% de los colaboradores afirmó estar totalmente de acuerdo con que esta participa cuando surgen estas situaciones, un 9% indicó estar de acuerdo, un 16%

se mostró indiferente, un 28% estuvo en desacuerdo y un 34.5% totalmente en desacuerdo; lo que demuestra que la mayoría de los consultados, un 62.5%, opina que no existe tal contribución, versus un 21.5% que se inclina a favor de lo contrario.

Consecuentemente, al consultarse sobre si los problemas entre compañeros se resuelven eficazmente, no hubo opiniones que indicaran estar totalmente de acuerdo, y sólo un 3% manifestó estar de acuerdo, mientras que un 25% se mostró indiferente, un 28% indicó estar en desacuerdo, y un 44% totalmente en desacuerdo; de manera tal que existe una clara parcialización hacia la no resolución de conflictos de manera eficaz, para un 72%, aspecto sobre el cual se debe trabajar, pues la trascendencia de conflictos antiguos en las organizaciones genera mayor resistencia hacia el cambio y la innovación, para la implementación de mejoras en la institución.

Adicionalmente, respecto a la aseveración de la existencia en el Colegio de un mecanismo formal para la resolución de conflictos entre compañeros, un 6.25% se mostró totalmente de acuerdo, otro 6.25% indicó estar de acuerdo, un 12.5% mostró indiferencia, un 25% señaló estar en desacuerdo y un 50%, totalmente en desacuerdo. Una vez más, sobre esta variable, se califica la inexistencia de mecanismos formales para la resolución de los problemas que surgen entre colaboradores, con una ponderación de 75%.

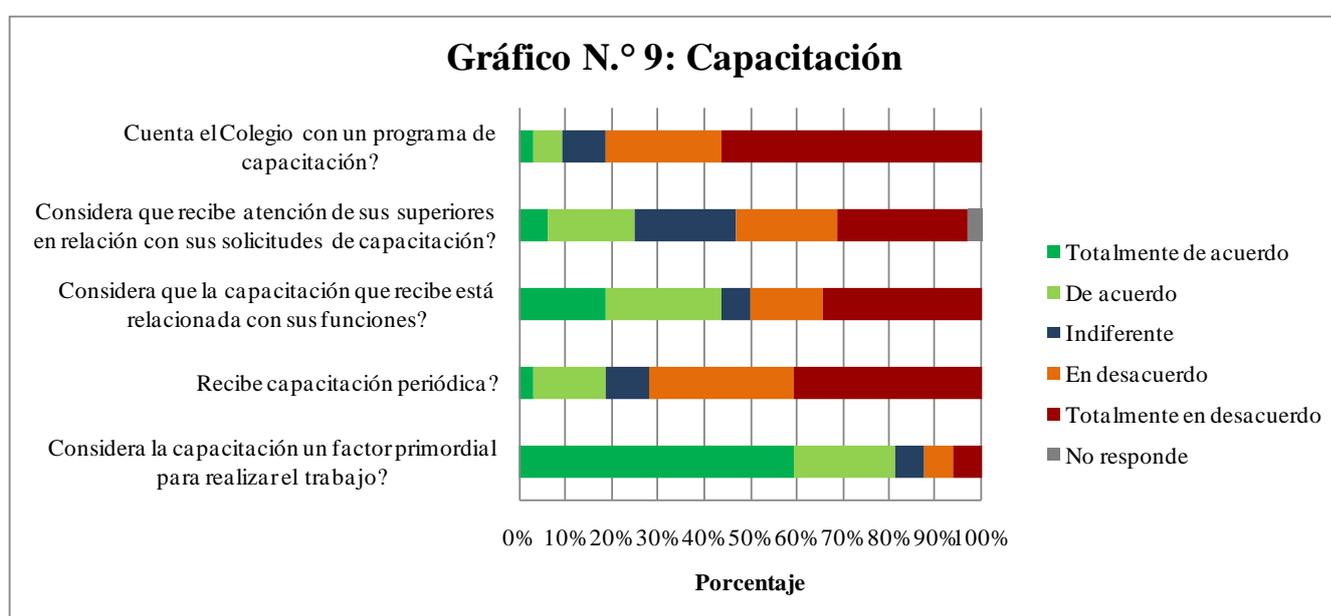
Ahora bien, se cuestionó si, al presentarse conflictos, se abren espacios para resolver las diferencias, a lo que un 6% afirmó estar totalmente de acuerdo, otro 6% indicó estar de acuerdo, un 16% mostró desinterés, un 31% manifestó estar en desacuerdo y un 41% totalmente en desacuerdo. Lo anterior, evidencia, con un 72%, la inexistencia de espacios para resolver problemas en la institución.

Asimismo, en lo que concierne a la existencia de conflictos entre los colaboradores del Colegio, un 41% indicó estar totalmente de acuerdo con la manifestación de problemas entre compañeros, un 25% señaló estar de acuerdo, un 9% se mostró indiferente, un 6% indicó estar en desacuerdo y un 19% totalmente en desacuerdo; con lo que se confirma

que pese a que la mayoría de los sujetos consultados, un 66%, indica que existen, versus un 25% que lo niega, es poco lo que se resuelve en la organización sobre este particular.

Lo anterior, contradice lo indicado por la Directora del Colegio, en el sentido de que ella manifestó que existen mecanismos para resolver conflictos en la institución, y apoya lo indicado por la Subdirectora, respecto a la presencia de conflictos en la cotidianidad de las funciones, y la ausencia de acciones para resolver esta situación.

3.2.5 Capacitación



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las áreas que se abordaron respecto a la variable de capacitación son: la existencia en el Colegio de un programa de capacitación, la atención de la jefatura sobre las solicitudes de capacitación de los colaboradores, la relación directa que existe entre la capacitación recibida y las funciones desempeñadas por los funcionarios, la impartición de capacitación de forma periódica, y la valoración respecto de si la capacitación constituye un factor primordial para realizar el trabajo.

En primer lugar, en relación con la existencia de un programa de capacitación en el Colegio, un 3% manifestó estar totalmente de acuerdo, un 6% indicó estar de acuerdo, un 10% mostró desinterés, un 25% está en desacuerdo y un 56% totalmente en

desacuerdo. Es decir, la mayoría, un 81%, asegura que se carece de un programa de capacitación para los funcionarios, que contribuya con su formación y actualización.

Al consultarse sobre si la jefatura atiende las solicitudes de capacitación de sus colaboradores, un 6.25% indicó estar totalmente de acuerdo, un 18.75% de acuerdo, un 22% se mostró indiferente, un 22% señaló no estar de acuerdo, un 28% totalmente en desacuerdo y un 3% no respondió. En resumen, los colaboradores manifiestan que la jefatura no atiende los requerimientos en esta materia de parte de los funcionarios, pues la mayoría, un 50%, manifestó esta opinión.

Adicionalmente, se consultó si la capacitación recibida por los colaboradores se relaciona con sus funciones, y la percepción es que un 19% está totalmente de acuerdo, un 25% de acuerdo, un 6% es indiferente a este tema, un 16% está en desacuerdo, y un 34% totalmente en desacuerdo. Una vez más, la mayoría descarta que la capacitación que se les imparte, se relacione y contribuya directamente con las funciones que desempeñan.

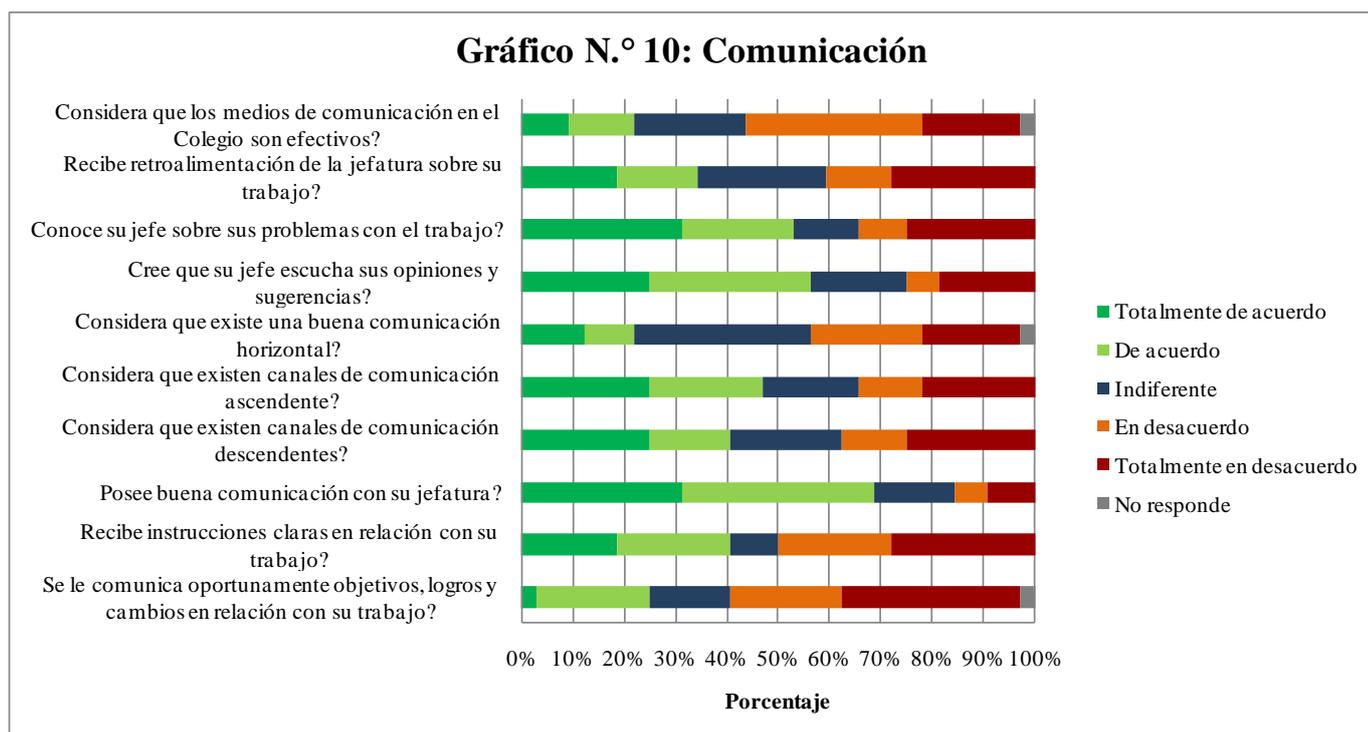
En cuanto a la percepción de si la capacitación recibida es periódica, un 3% está totalmente de acuerdo, un 16% de acuerdo, un 9% muestra indiferencia, el 31% manifiesta estar en desacuerdo, y un 41% totalmente en desacuerdo; con lo que se demuestra que la opinión mayoritaria es que la capacitación no es necesariamente periódica, para el desempeño de sus labores.

Ahora bien, se consultó si se considera que la capacitación es un factor primordial para efectuar el trabajo, de lo cual se obtuvo que un 56% se encuentra totalmente de acuerdo, un 22% de acuerdo, un 6.25% es indiferente, un 6.25% está en desacuerdo, y un 6.25% totalmente en desacuerdo; lo cual evidencia que la capacitación es un factor indispensable e influyente en la realización del trabajo asignado, pues la mayoría opina esto, un 78%.

Lo anterior apoya lo indicado por la Directora de este Colegio, en el sentido de que la capacitación es muy poca, y se brinda únicamente a algunos departamentos o

asignaturas, así como lo manifestado por la Subdirectora, en el sentido de que si bien es cierto la capacitación que existe es externa, a cargo del Ministerio de Educación Pública, es necesario fortalecer la interna.

3.2.6 Comunicación



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En lo referente a la variable comunicación, considerando su importancia se consultó sobre la efectividad de los medios por los cuales se transmite la información, sobre el recibimiento de retroalimentación por parte de la jefatura, sobre la puesta en conocimiento de esta Administración en relación con los problemas de los colaboradores con el trabajo, sobre la disposición de la jefatura para escuchar las opiniones y sugerencias de su equipo de trabajo, sobre la existencia de comunicación ascendente, descendente y horizontal, sobre la idoneidad de la comunicación con la jefatura, sobre el recibimiento de instrucciones claras en relación con el trabajo, y la oportunidad en la comunicación de lo que afecta el trabajo de los colaboradores.

Una vez que se les consultó a los colaboradores acerca de la efectividad de los medios utilizados en el Colegio para la comunicación, un 9% indicó estar totalmente de acuerdo

con que son efectivos, un 13% dijo estar de acuerdo, un 22% es indiferente, un 34% está en desacuerdo, un 19% está totalmente en desacuerdo, y un 3% no respondió; de lo que se desprende que un 53% indica que los canales para comunicarse en la institución, carecen de efectividad.

En lo que concierne a la realización de retroalimentación a los colaboradores por parte de la jefatura, un 19% estuvo totalmente de acuerdo con recibirla, un 16% de acuerdo, un 25% es desinteresado sobre este tema, un 13% está en desacuerdo y un 28% totalmente en desacuerdo; con lo que se evidencia que la Dirección no retroalimenta al personal del Colegio, pues un 41% tiene esta opinión. Esto es un aspecto sobre el cual deben dirigirse esfuerzos especiales, pues es un medio para contribuir con la mejora en el desempeño de los funcionarios.

Acerca del conocimiento de la jefatura de los problemas que poseen sus colaboradores, un 31% de los colaboradores cuestionados indicaron estar totalmente de acuerdo con que esta tiene conocimiento de las dificultades de su personal, un 22% está de acuerdo, un 13% es indiferente, un 9% está en desacuerdo, y un 25% totalmente en desacuerdo. Es decir, efectivamente la jefatura tiene conocimiento de los problemas que atraviesa su personal, pues el 53% de los colaboradores posee esta opinión, la mayoría de ellos, frente a un 35% que no opina lo mismo.

De forma paralela, se consultó sobre si los colaboradores creen que su jefatura escucha sus opiniones y sugerencias, de lo cual se desprendió que un 25% está totalmente de acuerdo, un 31% de acuerdo, un 19% se muestra desinteresado, un 6% en desacuerdo y un 19% totalmente en desacuerdo; de lo cual se desprende una percepción positiva de que la Dirección se encuentra atenta a lo que manifiestan sus colaboradores.

Por otra parte, se consultó sobre la existencia de una adecuada comunicación horizontal, con lo cual el 13% indicó estar totalmente de acuerdo, un 9% de acuerdo, un 34% es indiferente, un 22% en desacuerdo y un 19% totalmente en desacuerdo, siendo así que la mayoría de los consultados opinan que no es adecuada la comunicación entre

compañeros, un 41%, lo cual podría relacionarse con la presencia de conflictos en la organización.

En este mismo orden de ideas, al tratarse el tema de la existencia de canales de comunicación ascendente, un 25% indicó estar totalmente de acuerdo, un 22% de acuerdo, el 19% es indiferente, un 13% en desacuerdo y un 22% totalmente en desacuerdo. Así también, se hizo la misma consulta, pero en cuanto a la comunicación descendente, y se obtuvo como resultado que el 25% está totalmente de acuerdo con su existencia, el 16% de acuerdo, un 22% se muestra desinteresado, un 13% en desacuerdo y un 25% totalmente en desacuerdo. De lo anterior se desprende que la mayoría, un 47%, asevera que existen canales de comunicación ascendente, de los subordinados a los superiores, y un 41% manifiesta la existencia de canales de este tipo, pero descendentes, de superiores a subordinados.

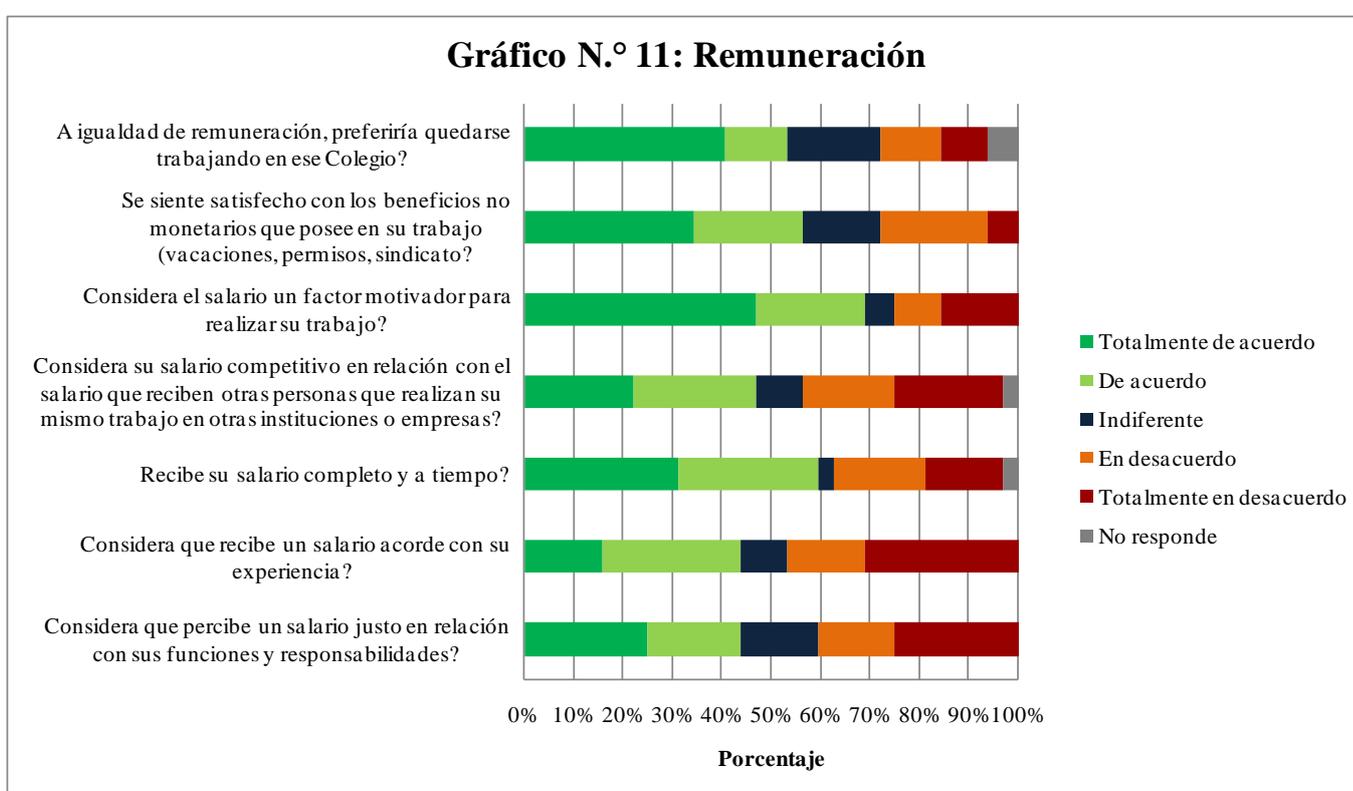
Lo anterior se resume en la existencia de una buena comunicación con la jefatura, sobre lo cual se consultó a los colaboradores, y el 31% afirma estar totalmente de acuerdo, un 38% de acuerdo, un 16% es indiferente, un 6% en desacuerdo y un 9% totalmente en desacuerdo. En resumen, más de la mitad de los sujetos que contestaron el cuestionario, indicaron tener una buena comunicación con su superior.

Adicionalmente, se preguntó a los colaboradores si reciben instrucciones claras en relación con su trabajo, a lo que el 19% indicó estar totalmente de acuerdo con esto, un 22% de acuerdo, un 9% se siente indiferente, un 22% en desacuerdo y un 28% totalmente en desacuerdo; de lo que se concluye que la mayoría considera que esto no se da en la práctica, pues un 50% tiene una percepción negativa sobre el particular.

Asimismo, en cuanto al cuestionamiento efectuado de si se reciben comunicaciones oportunas en relación con el trabajo realizado, un 3% está totalmente de acuerdo con esto, un 22% de acuerdo, el 16% es indiferente, un 22% está en desacuerdo y un 34% totalmente en desacuerdo, con lo que se repite la situación recién comentada, de que la mayoría tiene una opinión desfavorable sobre este tema, un 56%.

Sobre este mismo tema, la Directora del Colegio indicó que existen varias deficiencias respecto al mismo, las cuales se hacen notar en las respuestas de este apartado, no obstante, la comunicación ascendente es buena y aquella entre compañeros, deficiente, sobre lo cual coincidió la Directora, así como la Subdirectora, al señalar que se encuentra pendiente el establecimiento de canales de comunicación más efectivos.

3.2.7 Remuneración



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En relación con la variable de remuneración, se consultó sobre varios aspectos para determinar la relevancia que posee para los colaboradores la retribución monetaria a cambio de su trabajo, para lo cual se realizaron preguntas en torno a la preferencia de trabajar en el Colegio a igualdad de remuneración, respecto a la satisfacción de los funcionarios en relación con los beneficios no monetarios, sobre la consideración del salario como un factor motivador para trabajar, sobre la competitividad del salario a

igualdad de trabajo, sobre el pago completo y oportuno del mismo, su correspondencia con la experiencia del colaborador, sus funciones y responsabilidades.

Al consultarse a los colaboradores si, a igualdad de remuneración, preferirían quedarse trabajando en esa institución, el 41% indicó estar totalmente de acuerdo, el 13% de acuerdo, un 19% no mostró preferencia alguna, un 13% estuvo en desacuerdo, un 9% totalmente en desacuerdo y un 6% no respondió; lo que demuestra que la mayoría del personal, un 54%, se mantendría laborando en esa institución, lo cual resulta positivo.

En lo concerniente a la satisfacción con los beneficios no monetarios que recibe el personal de ese Colegio, tales como vacaciones, permisos y afiliación a un sindicato, un 34% manifestó estar totalmente de acuerdo, un 22% de acuerdo, un 16% se mostró indiferente, un 22% en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo; de lo cual se desprende que los beneficios no monetarios que compensan la remuneración económica, resultan también satisfactorios para los colaboradores.

Adicionalmente, y en línea con lo anterior, se consultó si el salario es un factor motivador para realizar el trabajo, de lo cual se obtuvo que un 47% está totalmente de acuerdo con esta aseveración, un 22% se encuentra de acuerdo, un 6% es indiferente, un 9% en desacuerdo y un 16% totalmente en desacuerdo. En resumen, un 69% considera el beneficio económico recibido a cambio del trabajo, como bastante motivador.

Sin embargo, interesaba conocer si el salario percibido se considera competitivo al compararlo con el que reciben otras personas que realizan la misma labor en otras organizaciones o empresas, a lo cual un 22% indicó estar totalmente de acuerdo, un 25% de acuerdo, un 9% es indiferente, un 19% se encuentra en desacuerdo, un 22% totalmente en desacuerdo y un 3% no respondió; lo cual muestra que la mayoría de los sujetos a quienes se les aplicó el cuestionario, opinan que su salario es competitivo, un 47%, versus un 41%.

Aunado a lo anterior, es de particular interés conocer si los colaboradores del Colegio perciben su salario completo y a tiempo, a lo cual un 31% respondió estar totalmente de

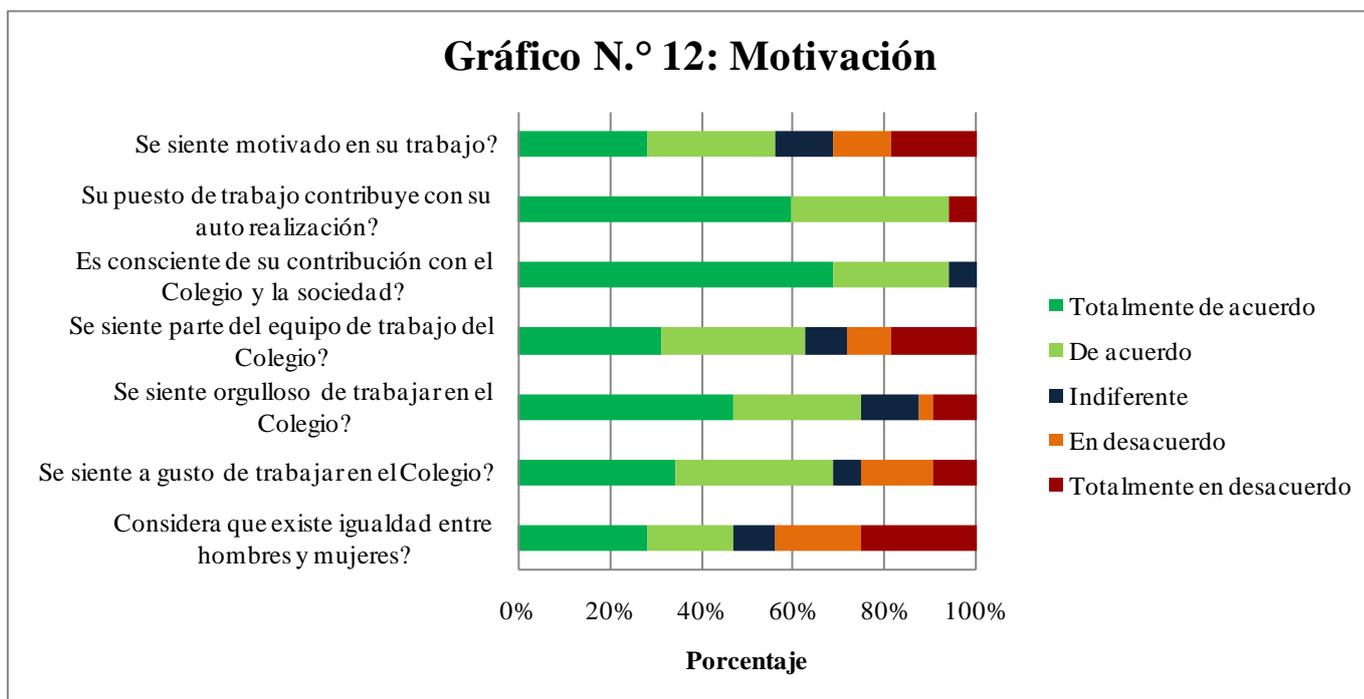
acuerdo, un 28% de acuerdo, un 3% indiferente, un 19% en desacuerdo, el 16% totalmente en desacuerdo y un 3% no respondió esta pregunta. Esto demuestra que, pese a lo que muchas personas piensan, dados los acontecimientos del Ministerio de Educación relacionados con el pago a su personal, un 59% percibe su salario cuando debe ser y por cuanto debe ser, en contraste con un 35% que difiere de lo indicado.

En línea con lo anterior, al consultarse si el salario percibido es acorde a la experiencia del colaborador, un 16% manifestó estar totalmente de acuerdo, un 28% está de acuerdo, un 9% no muestra interés, un 16% está en desacuerdo y un 31% totalmente en desacuerdo; lo cual hace pensar que el salario recibido no es correspondiente a la labor desempeñada, pues un 47% tiene esta percepción versus un 44%, porcentajes muy similares entre sí.

Muy ligado a la pregunta de si el salario percibido es justo, considerando el conocimiento y experiencia de los colaboradores, se tiene que un 25% está totalmente de acuerdo, un 19% se encuentra de acuerdo, un 16% es indiferente, un 16% en desacuerdo y un 25% totalmente en desacuerdo; lo que significa que la mayoría de los colaboradores lo considera justo, por un porcentaje de 44%, y un 41% no lo considera de esta manera.

Cabe indicar que lo concerniente a esta variable, atañe de manera directa al Ministerio de Educación Pública, no así a la Administración del Colegio Ricardo Fernández Guardia, lo cual considera la Directora que afecta considerablemente el clima organizacional del centro educativo.

3.2.8 Motivación



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Finalmente, la última variable sujeta a estudio es la motivación, la cual depende de manera directa, y se ve influenciada por todas las demás. Es por esto que, para evaluar la motivación de los colaboradores del Colegio, se les cuestionó sobre su motivación en general, su autorealización en cuanto al trabajo, la contribución con el Colegio y la sociedad, formar parte de un equipo de trabajo, sentir orgullo de pertenencia, y en razón de la equidad de género.

En cuanto al sentimiento de motivación, un 28% afirma estar totalmente de acuerdo con este, otro 28% está de acuerdo, a un 13% les es indiferente, otro 13% está en desacuerdo y un 19% está totalmente en desacuerdo; es decir, un 56% de los colaboradores del Colegio se encuentran motivados, en contraste con un 32% de ellos, sin embargo, este es un aspecto que debe mejorarse aún más y fortalecerse.

En lo concerniente al sentimiento de si la labor realizada y el puesto de trabajo obtenido contribuyen con la autorealización de los colaboradores de este centro educativo, un

59% indicó estar totalmente de acuerdo, un 34% de acuerdo y tan sólo un 6% totalmente en desacuerdo, lo que resulta sumamente positivo, pues el 93% de ellos se sienten auto realizados, casi la totalidad, lo cual se ve, en conjunto con la motivación, manifestado en su desempeño.

Asimismo, al consultarse si estos colaboradores son conscientes de su contribución con la sociedad, un 69% manifestó estar totalmente de acuerdo, un 25% está de acuerdo, y tan sólo a un 6% les es indiferente. Este es otro resultado bastante positivo, por cuanto 94% de los funcionarios conocen que su labor es imprescindible para la sociedad, sin embargo, debe trabajarse en el número restante de personas a quienes este tema les resulta sin importancia o interés.

Por otra parte, se consultó si los colaboradores se sentían parte del equipo de trabajo del Colegio, a lo que un 31% manifestó estar totalmente de acuerdo, otro 31% estar de acuerdo, un 9% se mostró desinteresado, un 9% en desacuerdo y un 15% totalmente en desacuerdo; para una mayoría de 62% que se sienten parte de la institución, en contraste con un 28% que no opinan de esta manera. Consecuentemente, respecto al orgullo de pertenencia a esta institución, un 47% manifestó estar totalmente de acuerdo, un 28% de acuerdo, un 13% indiferentes, un 3% en desacuerdo y un 9% totalmente en desacuerdo, lo cual debe resaltarse, por cuanto este orgullo representa un punto prometedor para la institución, y algo que debe fortalecerse.

Asimismo, se consideró necesario consultar la percepción de los colaboradores respecto a la equidad de género, a lo que un 28% indicó estar totalmente de acuerdo, un 19% de acuerdo, un 9% indiferente, un 19% en desacuerdo y un 25% totalmente en desacuerdo. Estos resultados, arrojan luces acerca de la necesidad de propiciar la igualdad entre géneros, con el fin de aumentar la motivación de los trabajadores y fomentar así su participación en la dinámica del centro educativo.

Finalmente, para tener una clara idea de la percepción de los funcionarios, se les consultó si se sentían a gusto de trabajar en este centro educativo, con lo cual un 34% estuvo totalmente de acuerdo, otro 34% estuvo de acuerdo, un 6% se mostró sin interés,

un 16% en desacuerdo y un 9% totalmente en desacuerdo; lo cual demuestra que un 68% del personal se muestra satisfecho en este sentido, un resultado positivo, sobre el cual debe trabajarse para su fortalecimiento, con el fin de construir un clima organizacional ideal para todos, bajo los cimientos de las variables y factores mencionados anteriormente.

3.3 Análisis FODA

De seguido, y con base en los resultados expuestos para cada una de las variables que inciden en el clima organizacional, se realiza la descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Colegio Ricardo Fernández Guardia.

3.3.1 Fortalezas

- La mayoría de los colaboradores del Colegio se encuentran en propiedad, lo que disminuye el sentimiento de incertidumbre ante lo incierto, el desencadenamiento de la desmotivación.
- El Colegio cuenta con infraestructura adecuada y apropiada para las funciones que se realizan.
- La variable de espacio físico genera satisfacción en los colaboradores.
- El personal del Colegio dispone de una variedad de beneficios no monetarios que motivan y generan satisfacción en los colaboradores, tales como vacaciones, asociación a sindicatos, otorgamiento de permisos y licencias, por ejemplo.
- Existe una opinión generalizada de que el salario es competitivo, se paga completo y a tiempo, a pesar de las dificultades conocidas sobre este tema que enfrenta el Ministerio de Educación Pública.

3.3.2 Oportunidades

- El respeto se manifiesta en las relaciones entre compañeros de trabajo, así como la amabilidad y cordialidad, lo cual constituye un resorte para mejorar otros factores que muestran debilidades.
- Si bien es cierto se indica que no existen en la organización espacios para resolver las diferencias, una oportunidad en este sentido lo constituye la gran disposición de la Dirección y Subdirección por resolverlos, así como su apertura al diálogo.
- La Administración tiene conocimiento de los problemas de sus trabajadores, lo cual contribuye con su eventual manejo y resolución.
- La Administración se muestra abierta a escuchar las opiniones y sugerencias de sus colaboradores.
- El Colegio cuenta con un personal que se describe motivado y autorealizado, lo cual influye de manera directa en su adecuado desempeño.
- Se dispone de canales de comunicación ascendentes y descendentes.
- Existe una opinión generalizada de buena comunicación con la jefatura.
- Los colaboradores manifiestan que a igualdad de remuneración, preferirían quedarse trabajando en la institución.
- Los colaboradores se encuentran conscientes de su contribución con la sociedad, con el ejercicio de la enseñanza, motor de la sociedad y la economía.
- Los colaboradores se sienten parte del equipo de trabajo de la institución.

- Existe un orgullo de pertenencia generalizado en el Colegio Ricardo Fernández Guardia.
- La mayoría de los colaboradores se sienten a gusto de trabajar en esta institución.

3.3.3 Debilidades

- En el Colegio no se fomentan o crean espacios para fortalecer las buenas relaciones entre compañeros de trabajo.
- No se identifica la existencia de buenas relaciones entre compañeros de trabajo, pues se evidencian varias fallas al respecto, entre ellas la solidaridad.
- La cooperación, aspecto fundamental en los equipos de trabajo, se muestra débil, y no constituye una constante en la dinámica del trabajo.
- Carencia de mecanismos formales para la resolución de conflictos en la institución.
- No existe una adecuada atención de las necesidades de capacitación de los colaboradores.

3.3.4 Amenazas

- Existe una marcada indiferencia de algunos colaboradores respecto a las variables que afectan el clima organizacional.
- Existencia de constantes conflictos que amenazan la estabilidad y la apertura al cambio y la innovación.

- Presencia de comunicación informal que afectan el desempeño de los colaboradores y la creación de relaciones estables y efectivas.

En el siguiente capítulo se presentará la propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional del Colegio, con base en los resultados expuestos en este acápite.

Capítulo 4: Propuesta para el Fortalecimiento del Clima Organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia

En este capítulo se presenta la propuesta para fortalecer el clima organizacional del Colegio Ricardo Fernández Guardia, la cual se elaboró con base en los resultados del análisis efectuado sobre las variables que inciden en el mismo, expuesto en el Capítulo 3. Para los efectos, se exponen las posibles propuestas a implementar, para cada uno de los factores que lo afectan, con la indicación de objetivos, actividades, responsables, métricas de control y costo económico.

4.1 Planteamiento de la Propuesta para el Fortalecimiento del Clima Organizacional

4.1.1 Aspectos generales de la propuesta

4.1.2.1 Justificación

Las organizaciones, entendidas como órganos dinámicos y cambiantes, enfrentan durante su creación, desarrollo, y madurez muchos cambios, ocasionados en gran parte por coexistir en un mundo fluctuante, que da constantes giros en materia tecnológica, política, económica y humana que inciden en su funcionamiento.

Estos cambios, los cuales algunas veces pueden ser previstos para minimizar riesgos, generan modificaciones en el giro de negocio de las organizaciones, y por ende, alteran el *status quo* de ellas, y con este, el de los colaboradores, algunos de los cuales logran adaptarse, mientras que otros ven amenazada su estabilidad.

Ahora bien, no solo son los cambios del entorno los que afectan a las organizaciones, sino también las personas mismas, quienes reaccionan de manera distinta ante lo que acontece.

Así, una de las muchas áreas que se ven afectadas por los giros en las organizaciones es el clima organizacional, por cuanto se constituye por las percepciones de los colaboradores, y puede sumar en esfuerzos positivos o negativos para con la misión y visión que les orienta.

Por lo anterior, resulta de vital trascendencia para cualquier organización en los tiempos actuales, retener el recurso humano que gerencia los demás recursos materiales, temporales, así como los procesos; para esto, se deben diagnosticar y analizar periódicamente las percepciones del personal, con el propósito de llevar a cabo las acciones que procedan para aumentar su satisfacción, la cual repercutirá en su productividad, y por ende, en el logro de metas y la creación de valor.

En este orden de ideas, una institución educativa como el Colegio Ricardo Fernández Guardia, encargada de impartir educación a los menores de edad para propiciar el acceso a mejores oportunidades, que fomenten como parte de un todo, la creación de una mejor sociedad, requiere motivar y propiciar la satisfacción de su personal, mediante la creación de un clima de trabajo armonioso, donde impere la colaboración, comunicación y confianza, con el propósito de que las labores que se deben realizar como parte de la enseñanza, se fortalezcan en pro del estudiantado.

Además, resulta de mayor conveniencia para cualquier institución, mantener a sus colaboradores satisfechos, pues de no ser así, la fuga de personal valioso puede repercutir en la curva de aprendizaje en la que se invierte, así como en los recursos económicos dirigidos para este fin, los cuales son escasos en la actualidad, principalmente en lo que al aparato estatal se refiere.

En virtud de lo anterior, y con el objetivo de facilitar una herramienta a la Dirección del Colegio Ricardo Fernández Guardia de la cual se puedan beneficiar todos sus colaboradores, a continuación se describe una propuesta, planteada a partir del diagnóstico de la percepción de su personal, para mejorar el clima organizacional en este centro educativo, con base en la realidad que impera en esta institución.

4.1.2.2 Objetivo general

Definir una propuesta que represente un insumo para el Colegio Ricardo Fernández Guardia, a fin de mejorar el clima organizacional imperante en el mismo, con el fin de aumentar la satisfacción de su personal y por ende, incidir en la creación de valor en la labor de enseñanza al estudiantado.

4.1.2.3 Población meta

La población a la cual se dirige la propuesta contenida en este capítulo es el personal del Colegio Ricardo Fernández Guardia, compuesto por 86 colaboradores, quienes tienen a su cargo labores administrativas, docentes o de ambas áreas.

4.1.2 Desarrollo de la propuesta

En la propuesta para la mejora del clima organizacional que se presenta, se toman en cuenta todas las variables estudiadas, y para cada una de ellas, los aspectos que fueron identificados como susceptibles de mejora, sin detrimento de que se propongan acciones orientadas a fortalecer aquellas que generan satisfacción en los colaboradores.

4.1.2.1 Espacio físico

Antecedentes

En el diagnóstico aplicado respecto a la satisfacción del personal del Colegio con la variable de espacio físico, se identificaron como factores de mejora el equipamiento de la organización con insumos que faciliten las labores del personal, el nivel de ruido imperante, y las instalaciones del Colegio.

En relación con el equipamiento del Colegio, si bien es cierto la mayoría de los colaboradores se encuentran satisfechos con los insumos disponibles para ejecutar sus labores, este es un aspecto sobre el cual debe evaluarse constantemente, pues las necesidades en este rubro son cambiantes, y pueden incidir en la productividad del personal.

Con respecto al nivel de ruido, considerando la actividad inherente al Colegio, se dificulta el total control de este aspecto; sin embargo, por las consecuencias que podría ocasionar en la efectividad de la enseñanza a los estudiantes, resulta necesario la ejecución de acciones para la disminución de su intensidad.

Adicionalmente, en lo que corresponde a la apariencia de las instalaciones, tomando en cuenta que este es un factor que influye en la motivación y satisfacción del personal, se requiere continuar con su mejora progresiva.

Objetivo

Propiciar condiciones físicas más agradables en el Colegio, que procuren satisfacción a los colaboradores en su jornada laboral.

Propuesta

- Sistematizar la realización de un diagnóstico anual de las necesidades de equipamiento de los colaboradores del Colegio, tanto administrativos como docentes, para la ejecución de sus funciones, con el fin de planificar la dotación de los insumos requeridos. Al respecto, se proponen dos opciones: la primera, realizar las gestiones que correspondan para la solicitud de presupuesto anual para el respectivo equipamiento; y la segunda, con el propósito de reducir costos, se plantea el trámite, ante instituciones de gobierno o empresas privadas, de donaciones de activos, equipos o materiales.
- Realizar una “campana” de los profesores hacia sus estudiantes, para instarlos de manera positiva, es decir respetuosa y cordial, a moderar el ruido en los pasillos y pabellones donde se localicen aulas principalmente, así como cerca de las oficinas de Coordinación o la Dirección, durante los lapsos en los que se imparten lecciones, y concientizar en ellos, que estas medidas se solicitan en procura del bienestar de toda la comunidad estudiantil. Adicionalmente, para reforzar estas medidas, se sugiere que con el apoyo de los docentes de Artes Plásticas, Educación para el Hogar, o Artes Industriales, se involucre a los estudiantes en la elaboración de carteles, con lenguaje coloquial y sencillo para los mismos, en colores y diseños que llamen su atención, en donde se les recuerde ser medidos con el ruido; dichos carteles deberán distribuirse por toda la institución, en los lugares con mayor afectación por este aspecto.
- Para mantener y reforzar la apariencia de las instalaciones del Colegio, se propone que, como parte del Trabajo Comunal del Ciclo de Educación Diversificada, se incluya como proyecto, el mejoramiento de la apariencia de la

institución, con el propósito de que los estudiantes planteen maneras de embellecer la infraestructura y ejecuten las acciones necesarias para cumplir con este fin, con el apoyo de los insumos que le pueda aportar la institución, o que pueda solicitar mediante donaciones.

Responsable

La Dirección del Colegio, con el apoyo de las instancias de la organización que esta defina.

Métricas de control

- Elaboración de un diagnóstico de equipamiento anual.
- Total de carteles elaborados como parte de la campaña de disminución de ruido.
- Cantidad de proyectos de trabajo comunal para el embellecimiento y mejoramiento de las instalaciones del Colegio, llevados a cabo.

Costos

Los costos que se asocian a esta propuesta para el espacio físico, son principalmente aquellos de equipamiento, así como de embellecimiento de las instalaciones, dependiendo de su complejidad, de los cuales los primeros se realizan con cargo al presupuesto anual de la institución, o donaciones a cargo de otras organizaciones, pues no existen costos asociados al personal o especialistas técnicos.

No obstante lo anterior, se debe invertir en la compra de cartulinas, papeles de construcción y marcadores para la elaboración de los carteles.

4.1.2.2 Relaciones interpersonales

Antecedentes

Con respecto a la variable de relaciones interpersonales, los colaboradores del Colegio manifestaron que en esa institución no se promueven actividades para fomentar las buenas relaciones entre compañeros, lo cual podría incidir en que estas personas consideren que no pueden contar con ellos ante un eventual problema, que no son solidarios, ni los agrupan dentro de su círculo de amistades.

Adicionalmente, en el diagnóstico sobre el clima organizacional aplicado se determinó que no existen redes de colaboración entre el personal, por lo que debe fortalecerse el respeto mutuo, y la cordialidad en las relaciones.

Al respecto, es importante considerar que las organizaciones están compuestas por grupos formales, definidos por la estructura de la institución y sus requerimientos, y por aquellos informales, conformados por las alianzas no establecidas por la estructura mencionada, sobre los cuales se puede trabajar, siendo así que al realizar esfuerzos para mejorar las relaciones del primero de estos grupos, pueden verse reflejados resultados en el segundo, que añadan valor a las relaciones de sus participantes.

Por lo anterior, las áreas vulnerables en las relaciones interpersonales de los colaboradores del Colegio, pueden fortalecerse mediante la mejora progresiva en los equipos de trabajo, lo cual incidirá en la creación de relaciones humanas de calidad.

Objetivo

Fortalecer el trabajo en equipo de los colaboradores del Colegio, con el propósito de incidir de manera positiva en sus relaciones interpersonales.

Propuesta

- Establecer enlaces de coordinación con universidades públicas o privadas, con el fin de que se establezcan como proyectos de trabajo comunal, o se proponga en las unidades académicas como proyectos finales de graduación para la obtención de grado o posgrado, de las carreras de Administración y Psicología, la realización de talleres de cuerdas bajas. En estos se abordarían temas de trabajo en equipo, cooperación, liderazgo, comunicación, confianza, creatividad, planificación, entre otros temas referentes a las características que deben poseer los grupos de trabajo de cualquier tipo, con el fin de fortalecer estas competencias y ser eficaces en el cumplimiento de metas.

Este tipo de actividades resultan de gran provecho para los grupos, pues favorecen su cohesión, el pensamiento sistemático, el fortalecimiento de la comunicación para el cumplimiento de objetivos, la sinergia y la innovación; además, con estas, se favorecen las relaciones de valor entre sus integrantes.

En un inicio, podría procurarse la realización de dos talleres anuales, y posteriormente variar la periodicidad y modalidad de los mismos, según las necesidades que se identifiquen en los equipos de trabajo.

Los citados talleres podrían realizarse en áreas abiertas, sea en el gimnasio del Colegio, parques públicos con disponibilidad de espacio y algo de privacidad, e inclusive, en algunos de los centros recreativos de las asociaciones a las cuales los docentes se encuentran agremiados.

Asimismo, previa valoración, los talleres en cuestión podrían llevarse a cabo, según convenga, durante 4 horas como mínimo, o más, según convenga a la institución.

Responsable

La Dirección del Colegio, con el apoyo de las instancias de la organización que esta defina.

Métricas de control

- Cantidad de talleres de cuerdas bajas realizados durante el año.
- Total de participantes de los talleres de cuerdas bajas.

Costos

Los costos de esta propuesta son bajos, por cuanto no se requiere de mayor cantidad de materiales para su realización; puede utilizarse cuerda, papeles de construcción, cartulinas, marcadores, bolas, baldes, tijeras, goma, entre otros materiales de los cuales se dispone en el Colegio, se pueden solicitar a la Junta Administrativa, o eventualmente, algunos de los compañeros participantes poseen de estos en sus hogares, por lo que podrían prestarlos para la realización del Taller.

4.1.2.3 Manejo del conflicto

Antecedentes

En el diagnóstico realizado respecto al clima organizacional, se determinó que la opinión de los colaboradores de la institución se orienta hacia un inadecuado manejo del conflicto, ya que según indican, la jefatura no contribuye con esta variable; existe un concepto generalizado de que los problemas entre compañeros no se resuelven de manera eficaz, pues señalan que no existe un mecanismo formal para su tratamiento.

Adicionalmente, se indicó que se carecen de espacios para resolver problemas, por lo que las diferencias entre compañeros de trabajo se presentan regularmente y persisten.

Al respecto, si bien es cierto los conflictos son inherentes a los grupos de personas, por estar estos constituidos por personas diversas, con pensamientos y percepciones distintas, y estos pueden generar crisis que promuevan cambios necesarios en las organizaciones, para el bien general, la trascendencia de los mismos en el tiempo, puede desencadenar en mayores tensiones, con resultados dañinos para la institución.

En relación con este tema, “un nivel óptimo es aquel en que hay conflicto suficiente para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir que se relajen las tensiones, e iniciar un cambio, aunque no demasiado que sea rupturista o perjudique la coordinación de las actividades” (Robbins, Judge; 2009: 506).

Objetivo

Establecer un mecanismo para la resolución de los conflictos que surgen en el Colegio, con el fin de contribuir con la creación de buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

Propuesta

- Establecer enlaces de coordinación con las universidades públicas o privadas, así como con organizaciones no gubernamentales, para que como parte de los proyectos de trabajo comunal para optar por el Grado o Posgrado, así como para aquellos trabajos finales de graduación de las carreras de Psicología y Administración, se ofrezcan talleres sobre el manejo y resolución de conflictos, para los colaboradores del Colegio.

Parte de los contenidos que se pueden abordar en el taller en cuestión es la definición del conflicto, los tipos de conflictos que se originan, las formas que puede tomar un conflicto (positivo o negativo, constructivo o destructivo), los elementos que intervienen en estos procesos, las fuentes que los originan, y los pasos del proceso de resolución de conflictos (reconocimiento, diagnóstico, reducción y la solución).

- Asimismo, mediante el mecanismo de coordinación citado con otras entidades, como complemento al tema del conflicto, se puede abordar en talleres el tema de la negociación, como actividad necesaria y dinámica en los grupos que conforman las organizaciones, la cual puede evitar incurrir en diferencias persistentes entre las personas, al buscar satisfacer los intereses, mediante la aplicación del enfoque ganar-ganar.
- Posteriormente, con los insumos de conocimiento que se obtengan con la impartición de los talleres mencionados, se requiere que se defina un mecanismo para la resolución de conflictos, y que este se socialice con los colaboradores del centro educativo, para su posterior implantación.

Responsable

La Dirección del Colegio, con el apoyo de las instancias de la organización que esta defina.

Métricas de control

- Cantidad de talleres impartidos sobre los temas de manejo de conflicto y negociación.
- Total de participantes de los talleres.
- Establecimiento de un mecanismo para la resolución de conflictos.

Costos

Considerando que no se requiere incurrir en gastos para el pago de los talleres, los únicos costos asociados se relacionarían con los materiales que se utilicen en las capacitaciones, como papeles periódicos, papeles de construcción y marcadores.

4.1.2.4 Capacitación

Antecedentes

La capacitación es una de las variables en las que más se debe trabajar para fortalecer el clima organizacional del Colegio, ya que un 78% de los colaboradores la considera primordial para realizar su trabajo, no obstante las deficiencias que predominan en esta área.

Entre las deficiencias más destacadas se encuentra que en el Colegio no se dispone de un programa de capacitación; los colaboradores manifiestan que requieren mayor atención de su jefatura sobre sus requerimientos en esta materia, solicitan además que la instrucción que se reciba se relacione con su quehacer y funciones, así como que se imparta de manera periódica.

Invertir en capacitación en una organización es necesario para revitalizar las capacidades, aptitudes y competencias de sus colaboradores, por cuanto estas no son permanentes ni actualizan por sí mismas, y el conocimiento es fuente de poder cambiante en un mundo globalizado.

Objetivo

Elaborar un programa de capacitación institucional para fomentar las competencias técnicas de los colaboradores, que contribuya con la ejecución de sus funciones.

Propuesta

- Sistematizar la realización de un diagnóstico anual sobre los requerimientos de capacitación de los colaboradores del Colegio, en el cual, una vez efectuado el inventario de las necesidades en esta materia, se agrupen por áreas y temáticas específicas.

- Sistematizar la elaboración de un programa de capacitación institucional, para el período que se determine más conveniente, sea este anual o bianual.
- Realizar las gestiones que se requieran ante el Ministerio de Educación Pública, para solicitar el apoyo en las áreas consideradas como prioritarias para la impartición de capacitación.
- Establecer enlaces de coordinación con universidades públicas, principalmente, sin detrimento de que se haga también con las privadas, con el propósito de que se establezcan como proyectos de trabajo comunal, o se proponga en las unidades académicas como proyectos finales de graduación para la obtención de Grado o Posgrado, en las carreras afines a las necesidades de capacitación, la colaboración con ese Colegio para la impartición de entrenamiento en temas específicos a los colaboradores, identificados como prioritarios en el diagnóstico supra señalado; actividades que podrán llevarse a cabo tanto en las instalaciones del Colegio, como en las de las universidades que brinden este apoyo.

Responsable

La Dirección del Colegio, con el apoyo de las instancias de la organización que esta defina.

Métricas de control

- Elaboración de un diagnóstico anual sobre necesidades de capacitación.
- Realización del programa de capacitación para el período establecido como idóneo.
- Cantidad de capacitaciones impartidas.

- Cantidad de personal capacitado.

Costos

Para la implementación de esta propuesta no se requiere de erogación alguna por parte del Colegio, meramente en lo que a capacitación se refiere, pues se podría necesitar invertir en recursos materiales de apoyo, según las actividades a desarrollar, las cuales quedan a discreción de quien las dirija.

4.1.2.5 Comunicación

Antecedentes

En materia de comunicación, las principales deficiencias corresponden a que los colaboradores consideran que los canales establecidos para el efecto no son efectivos, no existe una adecuada comunicación horizontal entre compañeros, y se carece de retroalimentación al personal para conocer sus fortalezas, debilidades, y oportunidades de mejora.

No obstante lo anterior, dado que se considera que existe un buen flujo de información de la jefatura a los colaboradores y viceversa, y que la primera se interesa en conocer las sugerencias de su personal, así como sus opiniones y sugerencias, por ser esta una variable vital para cualquier organización, se sugieren acciones para su constante mejoramiento.

“Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse” (Robbins, Judge; 2009: 351).

Objetivo

Establecer canales de comunicación formales en las distintas vías en las cuales se transmiten los mensajes en la institución.

Propuesta

- Identificar mecanismos de comunicación efectivos para el personal, de tipo ascendente (se sugiere la solicitud de espacios con la Dirección para conversar sobre temas específicos, la disponibilidad de una dirección electrónica que maneje tanto la Dirección como la Subdirección, para un mejor y oportuno acceso a estas unidades), descendente (formalización de un mecanismo de circulares o memorandos para todos los temas, para efectos de la comunicación oportuna a los profesores, personal administrativo o docente, que sean divulgados por el medio más propicio y eficiente, sea este por medio físico o mediante correo electrónico); y horizontal (si bien es cierto este tema podrá mejorar en cuanto se aborde el tópico de manejo y resolución de conflictos mediante las capacitaciones a impartir, y se defina un mecanismo para el efecto, se sugiere que para los temas que estén causando revuelo en la institución, que se presten para la comunicación informal, se realicen aclaraciones tendientes a su solución, en reuniones cortas, para evitar que se tornen aún más complejos y causen mayores desentendidos).
- Establecer formalmente los canales de comunicación que el equipo de la Dirección considere más efectivos, para la divulgación al personal y entre el personal, de los asuntos más relevantes que atañen a su labor y al cumplimiento de objetivos y metas.
- Definir la periodicidad y el mecanismo con el cual se retroalimentará al personal, en lo que corresponda, para que este cuente con insumos ya sea para fortalecer las funciones que realiza, o para identificar puntos de mejora que incidan en un mejor desempeño.

- Elaborar un buzón de sugerencias para que los colaboradores puedan transmitir de manera eficaz y oportuna, pensamientos o acciones sobre temas específicos, que sean revisados periódicamente, para determinar su procedencia o no. Para su elaboración, puede utilizarse una caja de cartón forrada, con la rotulación respectiva.

Responsable

La Dirección del Colegio, con el apoyo de las instancias de la organización que esta defina.

Métricas de control

- Total de mecanismos formales establecidos para la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Cantidad de sesiones de retroalimentación realizadas durante el período que se defina como propicio.
- Total de sugerencias recibidas en el buzón mensualmente.

Costos

Para la implementación de esta propuesta no se requiere de una erogación específica por parte del Colegio, pues para el buzón de sugerencias se puede utilizar material reciclado.

4.1.2.6 Remuneración

Antecedentes

Los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional del Colegio permitieron denotar que la variable de remuneración es una de las que mayor satisfacción genera a sus colaboradores.

Lo anterior, por cuanto la mayoría de ellos preferirían seguir trabajando en esa institución ante la eventual posibilidad de cambiar de trabajo, por el mismo sueldo; y en relación con los beneficios no monetarios, estos también los califican como satisfactorios.

No obstante lo anterior, sobre esta variable existen temas que deben mejorar, como lo es su competitividad, su correspondencia con las responsabilidades delegadas, y la experiencia de los colaboradores, mas la posibilidad de efectuar cambios en estos rubros, concierne de manera específica al Ministerio de Educación Pública.

En virtud de lo expuesto, considerando que la remuneración no monetaria constituye un aspecto que contribuye de manera significativa con la motivación y satisfacción de los equipos de trabajo de las organizaciones, la propuesta se enfoca en esta área.

Objetivo

Establecer mecanismos de retribución no monetaria para los colaboradores del Colegio, enfocados en el reconocimiento sobre las labores realizadas.

Propuesta

- Identificar posibles mecanismos de reconocimiento a los colaboradores del Colegio, de manera individual y colectiva, los cuales resultan tanto o más motivadores que los de compensación económica.

Dichos mecanismos pueden consistir en que todo el personal docente y administrativo presente, de manera trimestral, nominaciones para el reconocimiento al colaborador o a los colaboradores, dependiendo del total de reconocimientos que se determinen como idóneos, que más han destacado en su labor durante el período señalado, que han desarrollado esfuerzos extraordinarios en su trabajo; para posteriormente, por medio de votaciones, escoger al o a los ganadores de dicha mención, y hacer público el reconocimiento, ya sea en las reuniones que se realizan con los mismos, o en actos cívicos, para inclusive hacer partícipes a los estudiantes del trabajo que realizan estas personas, en procura de su bienestar.

Además, como parte de la mención que se realice sobre las labores del o los ganadores, se sugiere colocar en una pizarra visible, la foto del compañero destacado, con un mensaje de felicitación, y entregar un certificado a este, de manera simbólica, en el acto público en que se haga el respectivo reconocimiento.

En lo que concierne al reconocimiento individual, este se puede realizar de manera verbal o escrita, espontánea o formal, según aplique, a manera de elogio, por la importancia que reviste para la institución el esmero de sus colaboradores en las funciones que realizan, con el fin de motivarles a continuar aportando su mejor esfuerzo.

- Socializar los mecanismos de reconocimiento de previo a su implantación, con el personal docente y administrativo del Colegio.

Responsable

La Dirección del Colegio, con el apoyo de las instancias de la organización que esta defina.

Métricas de control

- Cantidad de actividades de reconocimiento realizadas durante el período que se defina para su puesta en práctica.

Costos

El costo de la implementación de esta propuesta se asocia a la compra de los materiales para la realización de los certificados que se entregarán a los compañeros ganadores del reconocimiento, así como los de decoración de la pizarra en la cual se colocará la impresión de sus fotografías.

4.1.2.7 Motivación

Antecedentes

Los colaboradores de esta organización manifestaron sentirse motivados con su trabajo, ya que un 93% de ellos indica poseer la percepción de que su empleo contribuye con su autorealización, por cuanto además son conscientes del gran aporte que realizan a la sociedad con la labor de la educación.

En virtud de lo anterior, la motivación debe continuar fortaleciéndose con las acciones que se ejecuten para mejorar el tratamiento de las otras variables del clima organizacional, y con las nuevas acciones que se sugieren en la propuesta que se indica a continuación.

Poseer colaboradores motivados, es invertir en la productividad, en el cumplimiento de metas y en el logro de resultados.

Objetivo

Desarrollar actividades para la motivación del personal y la integración del grupo.

Propuesta

- Programar, como parte de la agenda de una de las reuniones que se realicen con los colaboradores, el tema de los asuntos extra laborales, que sean de interés para ellos, sobre los cuales se pueda compartir con los compañeros de trabajo.
- Conformar comisiones de temas de interés comunes, como puede ser una de actividades sociales, otra de actividades recreativas, de actividades deportivas, entre otras que se consideren pertinentes, para que por ejemplo, en la primera, se organice todos los meses la celebración de los cumpleaños del mes con un queque para todos, y un detalle para los homenajeados, como puede ser un mensaje o tarjeta en la que el resto de compañeros plasmen sus deseos para ellos; en el caso de la de actividades recreativas, pueden organizarse caminatas, visitas a parques nacionales, y paseos para quienes disfrutan de conocer en grupos nuevos lugares; y en lo que corresponde a la deportiva, podría dedicarse uno o dos días a la semana, fuera de horario laboral, para la realización de algún ejercicio, como trotar, hacer aeróbicos, zumba, natación, en grupos.
- Establecer coordinaciones con organizaciones sin fines de lucro, para que, fuera del horario laboral, se realicen sesiones de grupos orientadas a controlar el estrés, relajar la mente y el cuerpo para obtener mejores resultados en la vida personal y laboral, lo cual inclusive contribuye con la creación de condiciones armoniosas y prósperas, en las que no predomine el conflicto. Por ejemplo, la fundación El Arte de Vivir imparte algunos cursos gratuitos sobre técnicas de respiración para reducir el estrés, de conocimiento y meditación, que contribuyen con la paz interna de cada persona, lo cual se refleja en la vida diaria y las relaciones con sus semejantes.
- Utilizar una pizarra, a manera de mural, para que quienes lo deseen puedan adherir o escribir (si la pizarra es acrílica) pensamientos positivos, constructivos, que se encuentren al alcance tanto de los colaboradores del Colegio, como de la

comunidad infantil, que inspiren a las personas durante su cotidianeidad. No se debe permitir que se utilice este medio para divulgar situaciones negativas.

- Disponer de un corto espacio, en cada reunión con el personal del Colegio para dar algún mensaje alentador, positivista, para reflexionar, comentar y retroalimentarse mutuamente respecto a temas constructivistas para el equipo de trabajo que conforman quienes trabajan en esta organización.

Responsable

La Dirección del Colegio, con el apoyo de las instancias de la organización que esta defina.

Métricas de control

- Cantidad de comisiones para motivación conformadas.
- Total de actividades realizadas por las comisiones.
- Total de actividades desarrolladas durante el año en las reuniones de personal.
- Cantidad de cursos impartidos sobre respiración, conocimiento y meditación.

Costos

Lo que se propone para las comisiones, por procurar en su mayoría que sus actividades se desarrollen en horario fuera de la institución, y corresponder a actividades extra curriculares, podrían ser costeadas por los colaboradores interesados. En este sentido, el apoyo del Colegio se basaría en impulsar la conformación de estas comisiones y dar seguimiento, así como colaborar en la logística que se requiera y se pueda facilitar; e inclusive, brindar espacios en las reuniones para transmitir mensajes positivos para el crecimiento.

Asimismo, en el caso de los cursos, por ser estos gratuitos, no se requiere de inversión alguna, ni con las actividades para las reuniones, o la pizarra de pensamientos positivos.

4.1.2.8 Justificación económica

Tabla N.º 7: Justificación económica de la propuesta

Variable	Insumos	Costo total
Remuneración	Papel para certificados de reconocimiento, impresión de fotografías y decoración de pizarra (supuesto: dos reconocimientos por trimestre).	Impresión de certificados 6.000 colones Impresión de fotografías 7.500 colones Decoración de pizarra 20.000 colones
Relaciones interpersonales	Materiales para taller de cuerdas bajas: cuerda, papel de construcción, cartulinas, marcadores, goma (supuesto: 2 talleres anuales)	Compra de materiales varios 100.000 colones
Manejo del conflicto	Materiales para talleres: papel de construcción, papel periódico y marcadores (supuesto: 1 taller de conflicto y 1 de negociación)	Compra de materiales varios 20.000 colones
Costo total de la propuesta (anual):		153.500 colones

El costo de implementación de la propuesta para aquellas actividades que implican erogaciones de dinero expresas, corresponde a 153.500 colones aproximadamente. Sobre el particular, procede indicar que algunos de los materiales que se adquieran para una actividad específica, pueden reutilizarse en otras, a fin de no incurrir en gastos innecesarios.

Finalmente, cabe mencionar que la implementación de las propuestas supra señaladas, queda a total discrecionalidad de la Dirección del Colegio Ricardo Fernández Guardia. Al respecto, si se procede con su ejecución, es necesario aclarar que las acciones mencionadas requieren ser evaluadas continuamente, para identificar puntos de mejora

y realizar las correcciones que durante el camino se consideren necesarias, pues ninguna medida sugerida es rígida o exacta, sino que estas se pueden adaptar a los grupos de trabajo y a las situaciones acontecidas en la cotidianidad.

En el próximo y último capítulo se mencionan las conclusiones y recomendaciones extraídas de este trabajo de investigación.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presentan las conclusiones extraídas de la investigación realizada sobre clima organizacional, así como las recomendaciones derivadas de sus resultados, dirigidas a la Administración.

Conclusiones

1. La educación secundaria comprende el conjunto de estructuras o modalidades destinadas a atender las necesidades educativas generales y vocacionales de los adolescentes, para que estos desarrollen las habilidades y aptitudes que le permitan orientarse hacia algún campo de actividades profesionales.
2. Las organizaciones permiten a las personas satisfacer necesidades de diversa naturaleza, que a los individuos en forma aislada se les dificulta alcanzar debido a sus limitaciones.
3. Las organizaciones requieren del recurso humano como el más valioso del que disponen, por poseer esta capacidad para administrar o gestionar los demás recursos que coexisten en estas células, de tipo financieros, materiales, así como al resto de personas.
4. La adecuada administración del recurso humano en las organizaciones representa una fuente de ventaja competitiva que se ve traducida en la generación de bienes y la prestación de servicios que generen valor a los clientes o usuarios.
5. El clima organizacional se relaciona estrechamente con el grado de motivación de sus integrantes; cuando este es alto, se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, colaboración; no obstante, cuando es bajo, desencadena estados de depresión, desinterés, e insatisfacción.
6. Las dimensiones del clima organizacional se refieren a las variables que influyen en el comportamiento de los colaboradores, las cuales pueden ser medidas, para atribuirles un valor, y trabajar sobre ellas.
7. La visión del Colegio Ricardo Fernández Guardia es ser una institución avanzada en la formación de jóvenes que se destaquen por saber vivir y convivir

de forma integral, feliz, pacifista, creativa, crítica, eficiente y comprometida con las necesidades de su sociedad nacional y mundial.

8. El Colegio Ricardo Fernández Guardia enfrenta una serie de limitaciones de origen económico, por una población educativa flotante, de distintas comunidades, una situación económica de familias de estudiantes de clase pobre y muy pobre, así como falta de interés del estudiante.
9. El Colegio cuenta con colaboradores altamente calificados, que promueven el aprendizaje de los estudiantes, nombrados en propiedad, lo que les brinda estabilidad.
10. Las variables del clima organizacional analizadas en el Colegio son: espacio físico, relaciones interpersonales, manejo del conflicto, capacitación, comunicación, remuneración y motivación.
11. Un espacio físico adecuado permite que haya higiene laboral en las organizaciones, con el fin de proteger la integridad física y mental de sus colaboradores.
12. La remuneración es una de las variables que inciden de mayor manera en la motivación y satisfacción de las personas en sus lugares de trabajo.
13. Un recurso humano capacitado genera valor a la organización, por cuanto la actualización del conocimiento es un requisito indispensable para una mejor gestión y desempeño.
14. Las adecuadas relaciones entre los compañeros de trabajo en las organizaciones contribuyen con la creación de redes de apoyo, la apertura de canales de comunicación, el sentido de pertenencia y el aumento de la satisfacción laboral.

15. El conflicto por sí mismo no es un obstáculo en las organizaciones, sino la inacción sobre el mismo, que influye en su perpetuidad.
16. La comunicación permite controlar, motivar, expresar emociones e información, de ahí la importancia de que esta sea eficaz, oportuna y precisa en los lugares de trabajo.
17. La motivación es una variable de clima organizacional difícil de medir, pero capaz de ser afectada por las demás variables, de ahí su relevancia; además, influye en el deseo de los colaboradores de cumplir de la mejor forma con las funciones que se les asignan.
18. La variable espacio físico genera satisfacción en los colaboradores, ya que el Colegio cuenta con infraestructura apropiada y aseada para sus funciones, de gran amplitud, con suficiente iluminación y ventilación.
19. Existe una satisfacción generalizada de los colaboradores del Colegio respecto a la remuneración, la cual consideran sumamente influyente en su motivación, pese a las dificultades que ha presentado el Ministerio de Educación Pública en esta área.
20. Este centro educativo ofrece una variedad de beneficios no monetarios a sus colaboradores, que les motivan y retribuyen, los cuales deben fortalecerse.
21. Los colaboradores del Colegio se describen motivados y autorealizados, con gran orgullo de pertenencia a la institución, de manera tal que a igualdad de remuneración, elegirían continuar prestando sus servicios.
22. La institución carece de espacios para fomentar las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, existen deficiencias en materia de colaboración y solidaridad.

23. El Colegio no dispone de mecanismos formales para la resolución de conflictos, los cuales se dan en la cotidianeidad, y de manera regular.
24. En materia de capacitación, las necesidades son amplias y diversas, por cuanto se carece de un programa de capacitación que corresponda a las funciones que realizan los colaboradores, para que genere valor a su trabajo.
25. Existe apertura de la jefatura hacia la comunicación, y por ende, de canales ascendentes y descendentes para el flujo de información, sin embargo debe mejorarse la comunicación horizontal entre compañeros de trabajo.
26. Se presentan propuestas para fortalecer el clima organizacional del Colegio, agrupadas según la variable a la cual corresponden, con el propósito de atacar las debilidades de la institución y exaltar sus fortalezas, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la Dirección del Colegio Ricardo Fernández Guardia la implementación de las propuestas contenidas en el Capítulo 4 de este trabajo de investigación, con el fin de que esa institución pueda mejorar el clima organizacional que le caracteriza, promover satisfacción y motivación en sus colaboradores, lo cual, de manera paralela, contribuirá con la labor tan importante que le fue encomendada, la enseñanza, capaz de aportar los insumos necesarios para construir una mejor sociedad para todos. Lo anterior, sin detrimento de la aplicación de otras acciones que se consideren trascendentes para la organización.
2. Se sugiere, además, que se defina una instancia a lo interno del Colegio, que se encargue de instruirse y recibir capacitación en materia de recursos humanos en las organizaciones, para la actualización sobre mejores prácticas que promuevan

la motivación y satisfacción de los colaboradores, con el fin de que estas sean transmitidas a la Dirección para su valoración, de previo a su ejecución.

Bibliografía

Documentos en Sitios web

Edel, R. García, A. Bustamante, C. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Serie Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración. Volumen I. Recuperado el 16 de noviembre de 2014 desde http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/cgr/centro_conoc/pdfs/recursos_humanos/clima-compromiso-organizacional.pdf

Estado de la Nación. (2013). Estado de la Educación Costarricense. Recuperado el 15 de noviembre de 2014 desde http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/004/5-Cap-1.pdf

Fernández, Pértegas (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Recuperado el 10 de marzo de 2015 desde http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf

INEC, 2011. Población total por sexo según provincia, cantón y distrito, censo 2011. Extraído el 17 de enero de 2015 desde <http://datos.inec.go.cr/datastreams/74800/poblacion-total-por-sexo-segun-provincia-canton-y-distrito-censo-2011/>

Instituto de Investigación en Educación (INIE). (2012). Educación secundaria: análisis de funciones y carga docente. El caso del personal docente agremiado a la ANDE. Recuperado el 18 de noviembre de 2014 desde http://www.andecr.com/media/posts/estudio_de_cargas_laborales_secundaria.pdf

López, F. (2005). Continúa inequidad entre educación pública y privada. Periódico Semanario Universidad. Recuperado el 7 de noviembre desde <http://www.semanariouniversidad.ucr.cr/component/content/article/3707-Pa%C3%ADs/9518-continua-inequidad-entre-educacion-publica-y-privada.html>

MIDEPLAN (2013). Costa Rica: Índice de Desarrollo Social 2013. Extraído el 17 de enero de 2015 desde <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/8919cc42-afa2-4283-ab37-837547406763/IDS%202013.pdf>

Ministerio de Educación Pública. Gestión 10: Planificación Integral para el Mejoramiento Continuo. Extraído el 30 de enero desde http://www.grupomiranda.co.cr/colegio_nocturno/pat/gestion_G_10.pdf

Municipalidad de San José, Observatorio Municipal (2011). Diagnóstico Cantonal. Extraído el 17 de enero de 2015 desde https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SiteAssets/DIAGN%C3%93STICO%20CANTONAL.pdf

Organización de Estados Iberoamericanos; Red Quipu (2006). Sistema Nacional y Educación de Costa Rica. Segunda Edición. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde <http://www.oei.org.co/quipu/costrica/>

Organización de Estados Iberoamericanos. (2006). World Data on Education: Costa Rica. Recuperado el 16 de noviembre de 2014 desde http://www.oei.es/pdfs/Costa_Rica_datos2006.pdf

Páramo, P. (2004). Tres Enfoques Teóricos relacionados con el Clima Organizacional. Universidad de la Sabana. Recuperado el 15 de noviembre desde <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3719/1/132252.pdf>

Salazar, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una Empresa del Sector Asegurador Venezolano. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado el 15 de noviembre desde <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Entrevistas

Entrevista realizada a la MSc. Luz Mery Monge Calderón, Directora del Colegio Ricardo Fernández Guardia, el 4 de febrero de 2015.

Entrevista realizada a la Máster Rosa Cortés Brenes, Subdirectora del Colegio Ricardo Fernández Guardia, el 4 de febrero de 2015.

Leves

Constitución Política de la República de Costa Rica del 7 de noviembre de 1949 y sus reformas. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>

Decreto Ejecutivo N.° 21, Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, del 14 de diciembre de 1954. Recuperado el 1° de noviembre desde http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/1MaterialdeapoyocursosCIFH/1MinisteriodeHaciendayRelacEmpleoPublico/RegltoEstatutoServicioCivil.pdf

Decreto Ejecutivo N.° 2235, Reglamento de la Carrera Docente, del 14 de febrero de 1972. Recuperado el 1° de noviembre desde http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11624&nValor3=86539&strTipM=TC

Decreto Ejecutivo N.° 5771-E, Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública, del 26 de febrero de 1976. Recuperado el 1° de noviembre desde http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53681&nValor3=92869&strTipM=TC

Decreto Ejecutivo N.° 35513, La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública, del 25 de

setiembre de 2009. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde http://www.gaceta.go.cr/pub/2009/09/25/COMP_25_09_2009.html#_Toc241555752

Decreto Ejecutivo N.° 38249-MEP, Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, del 10 de febrero de 2014. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76782&nValor3=95968&strTipM=TC

Ley N.° 181, Código de Educación, del 26 de febrero de 1944. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31486&nValor3=80855&strTipM=TC

Ley N.° 1362, Creación del Consejo Superior de Educación Pública, del 31 de agosto de 1953. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=38076&nValor3=92260&strTipM=TC

Ley N.° 1581, Estatuto del Servicio Civil, del 29 de mayo de 1943. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/estatutodeserviciocivil.pdf>

Ley Fundamental de Educación, N.° 2160, del 25 de setiembre de 1957. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde http://portal.unesco.org/education/es/files/27617/10717533461Costa_Rica.doc/Costa+Rica.doc

Ley de Salarios de la Administración Pública, N.º 2166, del 9 de octubre de 1957.

Recuperado el 1º de noviembre de 2014 desde http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/gestion/Ley_2166.pdf

Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, N.º 3481, del 13 de enero de 1965.

Recuperado el 1º de noviembre de 2014 desde http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC

Ley que crea Fondo Juntas de Educación y Administrativas Oficiales, N.º 6746, del 29

de abril de 1982. Recuperado el 1º de noviembre de 2014 desde <http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/USI/normativa/Leyes/L-6746.doc>

Ley N.º 7739, Código de la Niñez y la Adolescencia, del 6 de enero de 1998.

Recuperado el 1º de noviembre de 2014 desde <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigodelaninez.pdf>

Ley de Protección al Trabajador, N.º 7983, del 16 de febrero del 2000 . Recuperado el

1º de noviembre de 2014 desde https://www.supen.fi.cr/marco_legal/leyes/LPT_annotada_y_concordada.pdf

Ley N.º 7794, Código Municipal, del 30 de abril de 1998. Recuperado el 1º de

noviembre desde https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SiteAssets/archivos/codigos/CO-1%201_c%C3%B3digo%20municipal.pdf

Libros

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Octava edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos. Quinta edición. Editorial Pearson Prentice Hall. España.

Quesada Camacho, J. (2005). Un siglo de educación costarricense 1814-1914. Serie Cuadernos de Historia de las Instituciones de Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Robbins, S., Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. Décimotercera edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

Revistas digitales

Molina, I. (2007). Educación y sociedad en Costa Rica: de 1821 al presente (una historia no autorizada). Revista electrónica de Historia Diálogos. Volumen 8, número 2, agosto 2007-febrero 2008. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde <http://historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/2007/vol2/7vol8n2imolina.pdf>

Rojas, A. (2014). Aportes de la sociología al estudio de la educación (Autores clásicos). Revista Educación. Enero-Junio 2014. Volumen 38. Universidad de Costa Rica. Recuperado el 1° de noviembre de 2014 desde <file:///C:/Users/OSCAR/Downloads/14376-25346-1-SM.pdf>

Otros documentos

Colegio Ricardo Fernández Guardia (2014). Plan Anual de Trabajo. Suministrado por la Directora de la institución, la MSc. Luz Mery Monge Calderón, el 28 de noviembre de 2014.

Instrumento diseñado para conocer la percepción de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia respecto al clima organizacional que impera en esa organización.

Trabajos Finales de Graduación

Zawadski, E. (2014). Propuesta de Mejora del Clima Organizacional del Personal Administrativo de Planta Cristal de Productora La Florida (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica.

Anexo



CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO
RICARDO FERNÁNDEZ GUARDIA

Este instrumento tiene como objetivo conocer la percepción de los colaboradores del Colegio Ricardo Fernández Guardia, tanto docentes como administrativos, respecto al clima organizacional que les afecta, por lo que se le solicita responder las preguntas que se le realizan, con la mayor objetividad y sinceridad posible, con el fin de contar con un marco de referencia de la situación actual que impera en ese Colegio, respecto al tema objeto de esta investigación.

Cabe indicar que la información que suministre, es de carácter confidencial, pues los resultados se analizarán de manera general, con el fin de proponer acciones que permitan fortalecer las debilidades que se identifiquen respecto a las variables sujetas a estudio.

El tiempo de respuesta de este cuestionario es de 10 minutos aproximadamente. Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Primera parte: Datos Generales

Se le solicita leer cada una de las preguntas con atención, y seleccionar con una “X” la opción correcta.

1. ¿En qué tipo de puesto se desempeña en el Colegio?

1.1 Docente

1.2 Administrativo

2. ¿Cuál es el rango de años de servicio en el Ministerio de Educación Pública?

2.1 De 0 a 3 años

2.2 De 4 a 6 años

2.3 De 7 a 10 años

2.4 Más de 10 años

3. ¿Cuál es el rango de años de servicio en el Colegio Ricardo Fernández Guardia?

3.1 De 0 a 3 años

3.2 De 4 a 6 años

3.3 De 7 a 10 años

3.4 Más de 10 años

4. ¿Cuál es la condición laboral en que se encuentra actualmente en el Colegio Ricardo Fernández Guardia?

4.1 Interino

4.2 En propiedad

5. ¿Cuál es su sexo?

5.1 Femenino

5.2 Masculino

Segunda parte: Factores que influyen en el clima organizacional

A continuación se le presentan una serie de preguntas agrupadas según las variables que afectan el clima organizacional. Se le solicita leer cada una de ellas cuidadosamente y seleccionar la que mejor represente su opinión personal.

En una escala de 1 a 5, favor seleccione con una "X" la casilla correspondiente al número que represente el grado en que usted está de acuerdo con las afirmaciones que se le indican, tomando como referencia la siguiente tabla, que muestra el significado de cada número.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
6. ¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo?					
7. ¿Cree usted que las instalaciones del Colegio son agradables para trabajar?					
8. ¿Posee suficiente espacio para trabajar?					
9. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
10. ¿La temperatura del espacio físico en que trabaja es apropiada?					
11. ¿El nivel de ruido es aceptable para realizar su trabajo?					
12. ¿Su espacio de trabajo se encuentra limpio?					
13. ¿Cuenta usted con el equipo necesario para realizar su trabajo?					
14. ¿La ventilación del lugar en que trabaja es apropiada?					
15. ¿Se siente usted seguro en su lugar de trabajo?					

Pregunta	1	2	3	4	5
16. ¿El trato entre el personal del Colegio es amable y cordial?					
17. ¿Existe respeto en las relaciones entre compañeros de trabajo?					
18. ¿Sus compañeros de trabajo cooperan unos con otros?					
19. ¿Considera usted que sus compañeros son solidarios?					
20. ¿Considera usted que sus compañeros son además sus amigos?					
21. ¿Puede usted contar con sus compañeros cuando tiene problemas en su trabajo?					
22. ¿Se realizan en el Colegio actividades para fomentar las buenas relaciones entre compañeros?					
23. ¿Existen problemas entre compañeros de trabajo?					
24. Cuando se presentan conflictos entre compañeros, ¿se abren espacios para resolver las diferencias que surgen entre las personas?					
25. ¿En el Colegio existe algún mecanismo definido para resolver conflictos entre compañeros de trabajo?					
26. ¿Los problemas entre compañeros se resuelven eficazmente?					
27. ¿Contribuye la jefatura con la resolución de conflictos entre los compañeros?					
28. ¿Considera usted que la capacitación es un factor primordial para realizar su trabajo?					
29. ¿Recibe usted capacitación periódica?					
30. ¿Considera usted que la capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?					
31. ¿Considera usted que recibe atención por parte de sus superiores en relación con sus solicitudes de capacitación?					
32. ¿Cuenta el Colegio con un programa de capacitación?					
33. ¿Se le comunica oportunamente sobre los objetivos, logros y cambios en relación con su trabajo?					
34. ¿Recibe usted instrucciones claras en relación con su trabajo?					
35. ¿Posee usted buena comunicación con su jefatura?					
36. ¿Considera usted que existen canales de comunicación de arriba hacia abajo, es decir de jefe a subordinados?					
37. ¿Considera usted que existen canales de comunicación de abajo hacia arriba, es decir de subordinados a jefe?					
38. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?					
39. ¿Cree usted que su jefe escucha sus opiniones y sugerencias?					
40. ¿Conoce su jefe acerca de sus problemas con el trabajo?					

Pregunta	1	2	3	4	5
41. ¿Recibe usted retroalimentación por parte de la jefatura en relación con su trabajo?					
42. ¿Considera que los medios de comunicación en el Colegio son efectivos?					
43. ¿Considera usted que percibe un salario justo, en relación con sus funciones y responsabilidades?					
44. ¿Considera usted que recibe un salario acorde con su experiencia?					
45. ¿Recibe su salario completo y a tiempo?					
46. ¿Considera su salario competitivo en relación con el salario que reciben otras personas que realizan su mismo trabajo en otras instituciones o empresas?					
47. ¿Considera usted el salario un factor motivador para realizar su trabajo?					
48. ¿Se siente satisfecho con los beneficios no monetarios que posee en su trabajo (horario, vacaciones, permisos, sindicato)?					
49. A igualdad de remuneración, ¿preferiría quedarse trabajando en ese Colegio?					
50. ¿Considera usted que en su trabajo existe igualdad entre hombres y mujeres?					
51. ¿Se siente usted a gusto de trabajar en el Colegio?					
52. ¿Se siente usted orgulloso de trabajar en el Colegio?					
53. ¿Se siente usted parte del equipo de trabajo del Colegio?					
54. ¿Es usted consciente de su contribución con el Colegio y la sociedad?					
55. ¿Su puesto de trabajo contribuye con su auto realización?					
56. ¿Se siente motivado en su trabajo?					

El cuestionario ha finalizado, muchas gracias por valiosa colaboración.