

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL  
INSTITUTO DE PSICOPEDAGOGÍA INTEGRAL Y COLEGIO ISAAC  
MARTIN**

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

SUSTENTANTE  
MANUEL CARVAJAL TIJERINO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

## **Dedicatoria**

Dedicado primeramente a Dios, por darme la oportunidad de estudiar lo que más me apasiona, por darme la fortaleza y sabiduría durante estos años para cumplir un sueño más en mi vida.

A mis papas, amigos y a mi prometida por siempre estar apoyándome durante este proceso y estar presentes cuando más los necesitaba.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mis profesores tutores, me brindaron ayuda en este proyecto con su guía, soporte y retroalimentación.

También quiero agradecer a la empresa IPICIM, a doña Ana Quesada y Melissa Vargas, por permitirme desarrollar este proyecto en su institución y darme todo el soporte necesario para alcanzar el objetivo.

Finalmente, quiero agradecer a todos los profesores que de alguna u otra forma me han aportado y enseñado durante mi desarrollo académico, en especial a los profesores de finanzas y gerencia. También agradecer a los profesores de esta Maestría, los cuales de alguna u otra forma me ayudaron a seguir creciendo y aportándome nuevos conocimientos académicos.

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia."



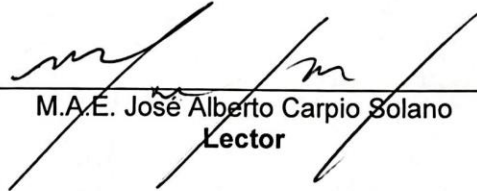
---

M.B.A. Dennis Vargas Bolaños  
**Representante del Decano  
Sistema de Estudios de Posgrado**



---

Dr. Óscar Ney Aguilar Rojas  
**Profesor Guía**



---

M.A.E. José Alberto Carpio Solano  
**Lector**



---

M.B.A Paula Melisa Vargas Quesada  
**Lectora**



---

M.B.A. Alexander Sandoval Loria  
**Representante del Director Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas**



---

Manuel Carvajal Tijerino  
**Sustentante**

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	ii
Tabla de contenido.....	iii
Resumen.....	viii
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Diagramas .....	xii
Lista de Gráficos .....	xiii
Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco teórico .....	2
1.1    Diseño del marco Teórico .....	2
1.1.1    Teoría del Clima Organizacional: .....	2
1.1.2    Teoría de la Satisfacción Laboral: .....	5
1.1.3    Teoría de la Gestión del Talento Humano: .....	7
1.1.4    Teoría de la Motivación en el Trabajo: .....	9
1.1.5    Teoría de la Cultura Organizacional: .....	11
1.1.6    Teoría de la Efectividad Organizacional: .....	11
1.1.7    Teoría del Cambio Organizacional: .....	12
1.2    Modelo Fuerzas competitivas de Porter.....	12
1.3    Industria del sector educativo .....	14
1.4    Marco Metodológico.....	16
Capítulo 2. Descripción de la empresa y análisis del entorno.....	18
2.1    Identificación de la empresa .....	18
4.4.1.    Misión .....	18
4.4.2.    Visión.....	19
4.4.3.    Metas como empresa.....	19
4.4.4.    Valores .....	20
5.1    Diferenciación .....	20
6.1    Historia de la empresa .....	22
7.1    Ubicación geográfica.....	23
2.5    Estructura organizacional .....	23

2.6 Servicios brindados.....	26
2.6.1 Preescolar .....	26
2.6.2 Primaria .....	27
2.6.3 Secundaria .....	27
2.6.4 Dual Diploma .....	28
2.7 Análisis Porter para describir la empresa actualmente .....	28
Capítulo 3: Análisis del clima organizacional .....	31
3.1 Diseño de la investigación y cuestionario .....	31
3.1.1 Justificación de la investigación .....	31
3.1.2 Objetivo de la investigación.....	32
3.1.3 Tipo de investigación.....	32
3.1.4 Población de interés .....	32
3.1.5 Metodología de la investigación .....	32
3.1.6 Diseño del cuestionario .....	33
3.1.7 Recolección de datos .....	35
3.1.8 Procesamiento de la información .....	35
3.2 Análisis de los datos .....	35
3.2.1 Datos generales .....	36
3.2.2 Sobre mi trabajo .....	37
3.2.3 Sobre las condiciones mi trabajo.....	40
3.2.4 Relaciones interpersonales .....	43
3.2.5 Sobre la institución .....	45
3.3 Análisis FODA.....	50
3.3.1 Fortalezas del clima organizacional.....	51
3.3.2 Oportunidades del clima organizacional.....	51
3.3.3 Debilidades del clima organizacional.....	51
3.3.4 Amenazas del clima organizacional .....	52
3.4 Gestión del Talento Humano .....	52
3.4.1 Perfiles del puesto .....	53
3.4.2 KPIs.....	53
3.4.3 Programa de autoevaluación.....	54
3.4.4 Programa de crecimiento profesional .....	55

3.4.5	Programa de reconocimiento .....	55
Capítulo 4: Propuesta para la mejora del clima organizacional y la gestión del talento humano .....		
		57
4.1.	Creación de perfiles de puesto con sus roles y responsabilidades .....	57
4.1.1.	Justificación .....	57
4.1.2.	Desarrollo de la propuesta .....	58
4.1.	Propuesta de KPIs .....	67
4.1.1.	Justificación .....	67
4.1.2.	Desarrollo de la propuesta .....	67
4.1.3.	Beneficio para la empresa .....	74
4.2.	Propuesta para implementar un programa de autoevaluación de acuerdo a objetivos y un programa de retroalimentación .....	75
4.2.1.	Justificación .....	75
4.2.2.	Desarrollo de la propuesta .....	75
4.2.3.	Beneficios para la empresa .....	81
4.1	Propuesta de programa de crecimiento carrera profesional .....	81
4.4.1.	Justificación .....	81
4.4.2.	Desarrollo de la propuesta .....	82
4.4.3.	Beneficios para la empresa .....	84
5.1	Propuesta de programa de reconocimiento .....	84
4.5.1.	Justificación .....	84
4.5.2.	Desarrollo de la propuesta .....	85
4.5.3.	Beneficios para la empresa .....	85
6.1	Propuesta de actividades de integración .....	86
4.6.1.	Justificación .....	86
4.6.2.	Desarrollo de la propuesta .....	86
4.6.3.	Beneficios para la empresa .....	88
7.1	Capacitaciones .....	89
4.7.1.	Justificación .....	89
4.7.2.	Desarrollo de la propuesta .....	89
4.7.3.	Beneficios para la empresa .....	92
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones .....		
		93

Conclusiones .....	93
Recomendaciones .....	95
Bibliografía .....	97
Anexos .....	101

## Resumen

Un clima organizacional positivo aumenta la satisfacción laboral, el compromiso de los colaboradores y su desempeño. En este caso, considerando la empresa donde se desarrolla este proyecto y el impacto social que tiene un instituto educativo, es esencial que el clima organizacional impacte de una manera positiva en la satisfacción y desempeño de sus trabajadores. Los docentes desempeñan un papel crucial en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las futuras generaciones, por lo que es importante que estos puedan desempeñar su rol de la mejor manera; ahí es donde la alta Gerencia debe influir positivamente y cumplir dicho objetivo.

Buscar una mejora en el clima organizacional y el manejo del talento humano le permite a la Gerencia evitar una rotación de personal, que impacta el desempeño y la calidad del servicio que puede ofrecer a sus clientes. El instituto educativo no es la excepción, por lo que la Administración debe enfocarse siempre en contar con el mejor ambiente para que todo el personal esté lo más motivado posible y así cumpla su trabajo de una forma excelente, lo cual le facilita a la organización cumplir objetivos rodeada de un gran equipo de colaboradores.

Este proyecto contempla la combinación de dos áreas principales como lo son recursos humanos y la investigación organizacional. Al ser un proyecto que busca mejorar el clima organizacional y la gestión del talento humano, ambos enfoques son necesarios para comprender la situación actual, a las personas que trabajan en la empresa, así como proponer mejoras y nuevas ideas que puedan ser utilizadas por la Gerencia.

Finalmente, la gestión del talento humano es uno de los subcampos de los recursos humanos, la cual se aborda a profundidad para relacionar las prácticas actuales en temas como la gestión de problemas entre el personal, el reclutamiento de los colaboradores y las herramientas que tiene la empresa para tratar estos temas; los cuales terminan impactando en la retención de empleados

## Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de las Fuerzas Competitivas de Porter.....	31
Tabla 2. Escala de Likert.....	35
Tabla 3. Tipo de puesto. ....	37
Tabla 4. Población por sexo. ....	37
Tabla 5. Relación del puesto con experiencia. ....	38
Tabla 6. Necesidad de capacitación. ....	38
Tabla 7. Me gusta mi trabajo. ....	39
Tabla 8. Satisfacción de la labor. ....	39
Tabla 9. Compromiso para alcanzar las metas. ....	40
Tabla 10. Mis propuestas son escuchadas.....	40
Tabla 11. Sentido de pertenencia.....	41
Tabla 12. Condiciones de mi trabajo son óptimas.....	42
Tabla 13. Satisfacción con mis recursos de trabajo ....	42
Tabla 14. Recibimiento de información ....	43
Tabla 15. Remuneración de mi trabajo ....	43
Tabla 16. Los eventos de la empresa ....	44
Tabla 17. Relación con mis compañeros ....	44
Tabla 18. Compañerismo ....	45
Tabla 19. Adversidad al cambio ....	45
Tabla 20. Sobre problemas laborales ....	46
Tabla 21. Sentido común e identidad.....	47

Tabla 22. Reconocimiento.....	47
Tabla 23. Oportunidades de capacitaciones .....	48
Tabla 24. Salud y bienestar del personal.....	48
Tabla 25. Sentido de pertenencia .....	49
Tabla 26. Cambio de empresa con condiciones similares .....	49
Tabla 27 Cambio de empresa con mejores condiciones .....	50
Tabla 28. Sobre acciones para fortalecer las relaciones. ....	50
Tabla 29. Sobre acciones que benefician a la comunidad .....	51
Tabla 30. Registro de tareas de cada puesto .....	59
Tabla 31. Tabla de calificación y ponderación de las funciones .....	60
Tabla 32. Escala de duración de ejecución de una tarea .....	61
Tabla 33. Escala de habilidades técnicas .....	61
Tabla 34. Escala de habilidades blandas .....	62
Tabla 35. Escala de impacto.....	63
Tabla 36. KPI propuestos .....	69
Tabla 37. Propuesta medición KPI .....	70
Tabla 38. Escala de medición KPI .....	71
Tabla 39. Escala de puntuación .....	72
Tabla 40. Registro de métricas por empleado .....	72
Tabla 41. Registro de métricas para gráficos .....	73
Tabla 42. Escala de puntuación .....	78
Tabla 43. Propuesta de talleres .....	88

Tabla 44. Encuesta para conocer el interés en capacitaciones .....	91
Tabla 45. Propuesta de capacitaciones .....	92

## Lista de diagramas

Diagrama 1. Fuerzas competitivas de Porter .....	14
Diagrama 2. Organigrama de la empresa IPICIM .....	24
Diagrama 3. Machote documento oficial del perfil de puesto .....	64
Diagrama 4. Machote correo comunicación de resultados .....	75
Diagrama 5. Proceso del programa de autoevaluación .....	77
Diagrama 6. Proceso del programa de autoevaluación mitad y final de año.....	78
Diagrama 7. Comparativa de RH <i>software</i> .....	79
Diagrama 8. Registro de la autoevaluación del trabajador.....	81
Diagrama 9. Proceso del programa crecimiento profesional.....	83
Diagrama 10. Registro del desarrollo de carrera .....	84
Diagrama 11. Registro ´de proyectos .....	93

## Lista de gráficos

Gráfico 1. Ejemplo de métrica número uno.....	73
Gráfico 2. Ejemplo de métrica número dos .....	74
Gráfico 3. Ejemplo de métrica número tres .....	74

## Introducción

La empresa en estudio se trata de una organización educativa que lleva en el mercado más de 42 años. El Instituto de Psicopedagogía Integral y Colegio Isaac Martin (IPICIM) fue fundado por profesionales en psicología y educación; su misión es ofrecer una educación integral personalizada, la cual busca desarrollar al estudiante en el ámbito académico, físico, socioafectivo y espiritual. El Instituto compete en un mercado muy saturado dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM), además, se ha visto afectado por los cambios sociales y económicos que está viviendo Costa Rica pospandemia, aunado a la crisis actual en la educación primaria y secundaria, lo que vuelve de suma importancia que pueda fortalecer su clima organizacional y gestionar el talento humano para optimizar las funciones de este y alcanzar los objetivos planteados por la administración.

A partir de lo anterior, el presente proyecto tiene como objetivo crear una estrategia que la empresa pueda poner en práctica inmediatamente para fortalecer y estabilizar el clima organizacional, a la vez, contar con una mejor gestión del talento humano dentro de la compañía, con el fin de elevar la satisfacción laboral de sus colaboradores y reducir la rotación de personal que ha tenido en los últimos dos años. Al enfocarse en esta área del manejo del talento, también se busca optimizar funciones del personal administrativo para facilitar y mejorar el desempeño de cada uno y facilitar el trabajo de la Gerencia.

Para plantear la mejor propuesta hacia la Gerencia y lograr los resultados esperados, es necesario que esta investigación identifique, mediante un análisis y estudio, las variables actuales que inciden en el clima organizacional del IPICIM. Adicionalmente, se analizan las diferentes metodologías y teorías existentes en la actualidad sobre el manejo del talento humano para mejorar el desempeño

## **Capítulo 1. Marco teórico**

En este capítulo, se describen las bases técnicas y conceptuales necesarias para desarrollar la investigación. Además, se menciona que la metodología de investigación es un enfoque cuantitativo; por su naturaleza y propósito, el desarrollo del modelo cuenta con la estructura metodológica de una investigación (recolección de datos, desarrollo, análisis y conclusiones) desde un enfoque numérico y datos concretos basados en teorías financieras.

### **1.1 Diseño del marco teórico**

#### **1.1.1 Teoría del clima organizacional**

Esta teoría sugiere que el clima organizacional es la percepción compartida que los miembros de una organización tienen sobre su ambiente de trabajo. Por lo que se debe explorar cómo la mejora del clima organizacional puede afectar positivamente la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y la productividad.

##### **1.1.1.1 Clima organizacional**

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, considerando aspectos como la atmósfera psicológica característica que existe en cada una. Dicho clima termina siendo definido por la mayoría o un gran conjunto de trabajadores que apuntan a una misma dirección.

Es importante resaltar que el clima organizacional es una percepción individual, por lo tanto, para efectos de esta tesis, es necesario encontrar la opinión individual para luego hacer un análisis completo de la entidad.

### **1.1.1.2 Tipos de clima organizacional**

#### 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.

#### 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.

#### 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.

### **1.1.1.3 Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional se refieren a los factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Entre los cuales se pueden destacar:

1. Estabilidad laboral: la seguridad que la empresa le pueda dar a los individuos ayuda a tener un clima ordenado y darles tranquilidad. Cuando la empresa vive etapas donde hay despidos o rumores de que está mal, esto puede generar que el clima sea tenso.
2. Condiciones de trabajo: se puede considerar el ambiente físico como factor importante, darle el espacio adecuado, las condiciones tecnológicas y básicas al trabajador influye en cómo este va considerando el clima laboral.

3. Participación en el trabajo: dar más oportunidades al trabajador en involucrarse en proyectos, funciones y tareas, que les llamen la atención, hará que el clima sea mucho mejor y tenerlos motivados.
4. Aplicación del conocimiento: dar los espacios necesarios para que el trabajador pueda poner en práctica sus conocimientos y sacar lo mejor hará que el clima organizacional sea óptimo y que el trabajador considere la empresa su lugar para desarrollarse.
5. Oportunidades de crecimiento: las empresas que brindan más oportunidades de crecimiento o ascensos son las que más seguridad le dan al trabajador y, por ende, crean un clima organizacional más tranquilo.

#### **1.1.1.4 Relaciones interpersonales**

Consiste en las relaciones de los trabajadores entre ellos mismos y ellos con la Gerencia, jefatura o altos mandos. Dichas relaciones se van construyendo con el tiempo y con las diferentes experiencias que cada uno haya tenido. Por lo que, para una empresa, es importante fomentar relaciones interpersonales adecuadas y cercanas que contribuyen a un buen clima laboral.

La Gerencia debe procurar abrir canales de comunicación para comprender más a cada uno de sus colaboradores y con esto sentar las bases de una relación sana. Impregnar los valores y que el trabajador comprenda el código de conducta ayuda a que las relaciones entre todos sea la adecuada para tener un clima organizacional sano.

#### **1.1.1.5 Manejo de conflicto**

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).

## **1.1.2 Teoría de la satisfacción laboral**

Examina los factores que contribuyen a la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo. Se debe indagar cómo estrategias específicas de gestión del talento y cambios en el clima organizacional pueden influir en la satisfacción laboral de los docentes y personal administrativo.

### **1.1.2.1 ¿Qué es la satisfacción laboral?**

De acuerdo con el psicólogo Edwin A. Locke, la satisfacción laboral se define como "un estado de placer o felicidad resultante de la percepción de que uno mismo ha logrado sus metas en el trabajo ". Por su parte, Luciara Porter define la satisfacción laboral como "un conjunto de sentimientos y actitudes que los individuos tienen hacia su trabajo".

### **1.1.2.2 Reconocimiento laboral**

Gary Dessler, experto en gestión de recursos humanos, describe el reconocimiento laboral como "el acto de expresar aprecio por los esfuerzos de los empleados alineados con los valores y objetivos de la organización".

El reconocimiento puede ser en la línea jerárquica vertical, pero hoy en día se busca que también sea a nivel horizontal, es decir, que los compañeros de trabajo reconozcan a su par. Las empresas deben implementar mecanismos para fomentar el reconocimiento donde, a la vez, es de suma importancia entender cuáles son las formas con las que a los trabajadores les gusta ser reconocidos.

Dentro de las medidas más comunes con las que la empresa puede reconocer a su personal, se destacan: reconocimiento monetario, reconocimiento ante toda la organización, ante la alta Gerencia, reconocimiento balance trabajo y vida.

### **1.1.2.3 Comunicación abierta**

Robert L. Kahn describe la comunicación abierta como "la voluntad y la capacidad de los miembros de una organización para compartir ideas, información y opiniones". La comunicación abierta es esencial en la organización para poder cumplir con la satisfacción laboral, ya que esta fortalece el sentimiento de pertenencia, confianza y de ser escuchado por la Gerencia, lo cual motiva al trabajador.

La comunicación abierta siempre debe ser fomentada por la Gerencia y esta debe ser la primera en dar el ejemplo, con esto transmite al resto de los trabajadores la confianza de poder expresarse, comunicar situaciones y problemas que se puedan estar gestionando en los distintos niveles de la organización.

Las empresas que logran fomentar un ambiente sano, de respeto mutuo y de empatía logran generar la comunicación abierta más fácilmente. Así mismo, es importante resaltar que la comunicación debe ser tanto horizontal como vertical, donde los compañeros puedan hablar de una forma segura con sus colegas.

### **1.1.2.4 Espacio físico y recursos**

La dimensión del espacio físico se enfoca en brindar una integridad física y mental al trabajador brindando las condiciones óptimas para desempeñar sus funciones. También se enfoca en resguardar la integridad física de las personas mitigando los riesgos de sufrir accidentes o que los empleados corran algún tipo de peligro.

Adicional al entorno físico, es importante que las organizaciones logren brindar una higiene laboral, la cual permita que el trabajador se sienta seguro de poder ir a trabajar y no preocuparse por enfermedades; esto de la mano con concretar protocolos de acción ante situaciones de emergencia o accidentes laborales.

En cuanto a los recursos, la empresa debe garantizar a los trabajadores los recursos necesarios para que el colaborador pueda desarrollar sus tareas de manera óptima. Dichos recursos pueden ser tanto físicos como tecnológicos o de conocimiento. Por lo que las empresas que brindan y cuidan este aspecto tienen mayor probabilidad de generar un ambiente laboral óptimo y, a la vez, lograr una mejor satisfacción en sus empleados.

### **1.1.3 Teoría de la gestión del talento humano**

Se centra en estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento dentro de una organización. Esta teoría analiza cómo las prácticas de gestión del talento, como la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y la planificación de sucesiones, pueden fortalecer la organización educativa.

#### **1.1.3.1 Recurso humano en las organizaciones**

El recurso humano es uno de los más importantes en la empresa y, a la vez, el más difícil de gestionar, en este se basa toda la línea de producción y el éxito del negocio. La alta Gerencia es responsable de gestionar este recurso de forma óptima y equilibrar las necesidades de los trabajadores con las de la empresa. Un desequilibrio en esta gestión puede ocasionar un ambiente laboral débil y perjudicar en el desempeño de los trabajadores que impactan los servicios y las utilidades de una empresa.

#### **1.1.3.2 Desempeño laboral**

Wayne F. Cascio (1998) describe el desempeño laboral como "la medida en que un empleado logra los objetivos esperados en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta los criterios de eficacia y eficiencia".

Cuando se habla de eficacia, se refiere a la capacidad de una persona de lograr los resultados establecidos haciendo las actividades correctas. Mientras que

la eficiencia se refiere a la capacidad de la persona de lograr el resultado establecido con la menor cantidad de recursos posibles, entre ellos, tiempo, dinero y esfuerzo.

Es recomendable que la Gerencia logre gestionar y medir el desempeño laboral de una manera cuantificable para poder determinar si el trabajador está cumpliendo las expectativas. Para esto es necesario tener indicadores de desempeño establecidos y comunicados a toda la fuerza laboral, de la mano con una metodología de evaluación de objetivos, para así poder gestionar el recurso y talento humano de la forma más objetiva posible.

De igual manera, la medición del desempeño laboral puede ayudar a la Gerencia a gestionar los diferentes tipos de reconocimientos implementados, con el fin de dar méritos a los trabajadores que de verdad se lo merecen, evitando la subjetividad.

### **1.1.3.3 Importancia de la capacitación**

La capacitación se define como el proceso de desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias en los empleados para poder desempeñar sus funciones de manera más eficiente y efectiva. Las capacitaciones pueden enfocarse en aspectos técnicos, habilidades blandas como la comunicación, el manejo de equipo, liderazgo o la gestión del tiempo.

Las empresas deben poder entender las necesidades de los trabajadores y brindarles las herramientas necesarias para cumplir sus funciones, así como determinar las áreas de oportunidad donde se pueden capacitar para lograr un crecimiento profesional de las personas y, a la vez, que la empresa sea beneficiada.

También los trabajadores pueden ser conscientes de cuáles son las áreas que les gustaría mejorar o aprender nuevos conocimientos y buscar capacitaciones por fuera de la empresa, con el fin de desarrollar su carrera y aspirar a un crecimiento profesional.

#### **1.1.3.4 Desarrollo de carrera**

El desarrollo de carrera es de suma importancia tanto para los colaboradores como la gerencia. Las empresas que logran gestionar planes de desarrollo de carrera y generar oportunidades de crecimiento son aquellas que tienen una mejor gestión del talento humano, así como un ambiente laboral sano.

El manejo de la carrera debe ser responsabilidad de cada persona, de ahí la importancia de tener una comunicación abierta con la Gerencia para lograr plantear los objetivos personales y el cómo se visualiza el trabajador en el futuro. Mientras que la empresa cumple el rol de brindarle las herramientas y oportunidades de poder alcanzar dichos objetivos.

#### **1.1.3.5 Importancia de la retroalimentación**

Wayne Cascio (1998) describe la retroalimentación como "el proceso mediante el cual se proporciona a los empleados información sobre su desempeño, con el propósito de mejorar el rendimiento futuro". En sus inicios, la retroalimentación se vio como un aspecto que solamente los niveles superiores en la jerarquía de la empresa podían darla; actualmente, en las empresas se fomenta la retroalimentación en ambas vías, es decir, donde el personal puede y debe darles retroalimentación a sus jefes.

Las compañías que buscan fomentar un ambiente laboral sano, una comunicación abierta y un desarrollo real de la carrera de sus empleados utilizan la retroalimentación para cumplir todos los objetivos.

#### **1.1.4 Teoría de la motivación en el trabajo**

Esta teoría explora cómo los individuos son motivados en el entorno laboral y cómo las estrategias de gestión pueden influir en su motivación. Así mismo, las

prácticas de gestión del talento y el diseño del trabajo pueden impactar positivamente en la motivación de los docentes y personal administrativo.

#### **1.1.4.1 Estabilidad laboral**

La estabilidad laboral se refiere a la capacidad de una empresa para asegurarle al trabajador que su trabajo continuará siendo necesario y, por ende, mantendrá el trabajo en un tiempo indefinido. Dicha seguridad es percibida por los trabajadores como algo bueno, ya que genera un ambiente laboral estable, además, motiva a la persona a seguir trabajando y no buscar otras empresas.

#### **1.1.4.2 Oportunidades de crecimiento**

La oportunidad de crecimiento en una empresa es uno de los factores motivacionales más importantes para cualquier trabajador. Las personas profesionales buscan aspirar a más (económicamente, responsabilidades, funciones y protagonismo en la empresa). Dichas oportunidades no deben ser solo a nivel jerárquico, también la empresa puede brindar opciones de movimientos laterales o dar nuevas funciones a las que el trabajador por gusto propio quiere aspirar.

#### **1.1.4.3 Remuneración económica**

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

- Proporcionar a los trabajadores un salario y un paquete de prestaciones sociales fijas, que cambian progresivamente año tras año.
- El pago a los trabajadores en función del tipo de labores que desempeñan como contribución a la organización.
- Bonos por desempeño.
- Programas especiales para financiar estudios y capacitaciones.

### **1.1.5 Teoría de la cultura organizacional**

Esta teoría se enfoca en examinar los valores, creencias y normas compartidos dentro de una organización. Adicionalmente, se investiga cómo la cultura organizacional influye en la forma en que se implementan y perciben las prácticas de gestión del talento y cómo afecta el clima organizacional.

#### **1.1.5.1 Valores**

Los valores de una empresa son los principios y creencias que determinan el comportamiento, las decisiones y relaciones de los trabajadores con clientes, proveedores y la comunidad en general. Estos valores representan la identidad de la empresa y pueden incluir conceptos como la integridad, la innovación, el compromiso con la calidad, la responsabilidad social, entre otros. Además, pueden influir en su cultura organizacional y en el ambiente laboral.

#### **1.1.5.2 Reglamento interno**

El reglamento interno es el documento oficial que establece las normas, políticas y procedimientos que regulan las actividades internas, la convivencia y el comportamiento de todos los empleados dentro de la organización.

En este documento suele incluirse las disposiciones y normas de conducta, el uso de los recursos de la empresa, política de seguridad y los debidos procesos de escalación y manejo de conflictos. Adicionalmente, suele contener las debidas sanciones para cualquier empleado que llegue a incumplir dichas conductas.

### **1.1.6 Teoría de la efectividad organizacional**

Se centra en identificar factores que contribuyen a la efectividad de una organización. En esta teoría se investiga cómo un clima organizacional positivo y

una gestión efectiva del talento pueden contribuir a la efectividad general del colegio privado.

### **1.1.7 Teoría del cambio organizacional**

Se centra en examinar cómo las organizaciones pueden gestionar y adaptarse al cambio. Adicionalmente, se explora cómo el cambio organizacional puede impactar en el desempeño, motivación y gestión del talento humano en la empresa.

#### **1.1.7.1 Adversidad al cambio**

Se define como la resistencia o dificultad que una persona o grupos de personas pueden expresar al enfrentar cambios en el entorno laboral. Dicha adversidad se puede expresar de diferentes formas, como la negación, oposición abierta, falta de compromiso al ejecutar las nuevas tareas y hasta el irrespeto a la gerencia por implementar dichos cambios.

La adversidad se puede deber al miedo a lo desconocido, falta información y comunicación de la razón de los cambios, así como la comodidad que la persona puede tener actualmente.

## **1.2 Modelo fuerzas competitivas de Porter**

Al momento de estudiar la industria en la cual la empresa interactúa, Michael Porter (1979) propone analizar cinco factores, los cuales ayudan a determinar el posicionamiento en el mercado y las posibles dificultades que la empresa pueda enfrentar. Las cinco fuerzas son:

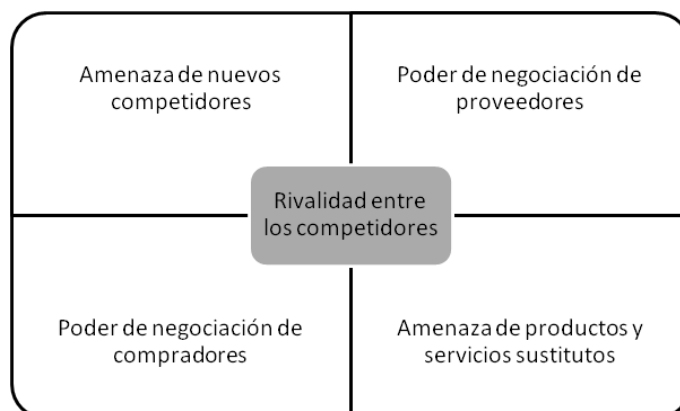
- ❖ Amenaza de nuevos competidores: se deben analizar las barreras de entrada que presenta el mercado donde está la empresa, ya que estas definirán qué tan fácil es que exista nueva competencia o no. Si existen altas

barreras, la industria será menos atractiva para nuevas empresas, por lo tanto, el riesgo será menor. Dentro de las principales barreras se puede mencionar: diferenciación del producto, economías de escala, inversión de capital y políticas gubernamentales.

- ❖ Rivalidad entre competidores: investigar qué tan altas son las tácticas de competencia entre las diferentes empresas de la industria, como guerra de precios, inversión en publicidad o lanzamiento de nuevos productos. Dentro de los factores que puedan incentivar la rivalidad, cabe destacar: exceso de competidores en el mercado, crecimiento de la industria lento, el servicio carece de diferenciación, costos fijos altos y altas barreras de salida.
- ❖ Poder de negociación de los proveedores: qué impacto pueden tener las decisiones de los proveedores en la realización y crecimiento de la industria. Los proveedores tienen poder cuando: los proveedores están organizados, cuando el producto es único y el mercado está dominado por pocas compañías.
- ❖ Poder de negociación de los compradores: se debe medir qué impacto tiene la decisión del consumidor a la hora de comprar el producto/servicio, ya que la empresa debe adaptarse a lo que el cliente demande, precios más bajos, mejores ofertas de servicio a costo menor. Los clientes tienen poder cuando: existen varios productos sustitutos, el producto no es diferenciado y cuando el producto no representa algún estándar de calidad a la hora de ser escogido por el consumidor.
- ❖ Amenaza de productos sustitutos: dependerá de qué tan exigente sea la demanda del consumidor y la satisfacción de este, una industria puede verse amenazada cuando los gustos y preferencias del mercado son distintas, por lo tanto, la empresa no logrará cumplir las expectativas de todos, por ende, el consumidor buscará otras alternativas para satisfacer la misma necesidad.

❖

### **Diagrama 1. Fuerzas competitivas de Porter**



Fuente: elaboración propia (basado en Porter 1979)

### **1.3 Industria del sector educativo**

Es de suma importancia entender y analizar esta industria, ya que permite comprender la organización, el personal que trabaja para la empresa, así como las variables que pueden impactar en su satisfacción laboral y la gestión del talento que debe desempeñar la Gerencia.

Para entender la industria hay que repasar su historia y contexto en Costa Rica, además de ver cómo se transformará en un futuro debido a factores externos que ocurren en el mundo actual. De acuerdo con historiadores, la educación en Costa Rica tiene sus orígenes en 1849 con la promulgación del Reglamento Orgánico del Consejo de Instrucción Pública. En 1858, se declara oficialmente que la educación es obligatoria para toda la sociedad. Llegando al año de 1870, se puede decir que es el inicio de la industria en la cual la empresa compite hoy en día, ya que se declara la libertad para impartir o recibir la enseñanza, lo que se da por entendido como la apertura a colegios privados, siendo el colegio San Luis Gonzaga en 1871 el primer colegio privado en graduar a sus estudiantes de bachillerato.

Es bien sabido que las empresas y las industrias han vivido y vivirán cambios conforme la tecnología se involucre más y el sector educativo no es la excepción; conforme pasen los años se esperan cambios considerables gracias a la evolución tecnológica involucrada en la enseñanza pedagógica y creación de nuevos métodos de enseñanza. Alejandro Finocchiaro, ministro de Educación de la Nación argentina, en su artículo *Escuelas del Futuro* (2018), afirma que: “Queremos un sistema educativo con docentes que enseñen a aprender con creatividad, donde las nuevas tecnologías formen parte de la educación y guíen el camino hacia la sociedad del futuro” (p.3).

Dicho pensamiento es adoptado ya por países del primer mundo considerados como pioneros en la educación, por ejemplo, Alemania, China y Japón, donde han implementado aulas virtuales, el uso de tecnología para enseñar sus diferentes cursos y las metodologías de enseñanzas donde el estudiante desarrolla habilidades que se podían dar anteriormente asociadas al uso de la tecnología para lograr un mejor rendimiento. Por lo tanto, los centros educativos de Costa Rica deben considerar dichas iniciativas implementadas por el resto del mundo para ofrecer un servicio de calidad. Dentro de los principales cambios esperados en el sector educativo durante los próximos 10 años, se puede mencionar:

- Las aulas físicas como tal desaparecerán, no existirá la necesidad de tener pupitres ni pizarras. Los espacios abiertos donde el estudiante pueda interactuar más con sus compañeros y profesores, así como el uso de tecnología harán que las paredes sean poco necesarias.
- Incremento en la gamificación (utilización de mecánicas de juego para la enseñanza). Se buscarán nuevos métodos de enseñanza divertidos donde el estudiante pueda desarrollar su potencial sin aburrirse disfrutando la enseñanza.

- Realidad aumentada: con el auge de la tecnología, como los entornos de realidad virtual y 4D, las posibilidades de usarlos son infinitas en diferentes ámbitos como laboratorios virtuales de química y ciencias, recrear acontecimientos históricos para la clase de historia, mapas virtuales para la clase de geografía, entre muchas más.
- Uso de la nube para compartir clases o documentos entre escuelas de distintos países, lo cual fomentará programas internacionales entre centros educativos.
- Uso de cursos en línea: cada vez habrá más opciones de clases virtuales impartidas por profesores y cursos donde no será necesaria la intervención de ellos.

Todos estos cambios deben ser considerados por la empresa para un futuro, los cuales pueden tener un impacto importante en la gestión del talento humano, la motivación y el manejo de sus trabajadores.

## **1.4 Marco metodológico**

Para el desarrollo del proyecto de acuerdo con su naturaleza, área de investigación y el problema mencionado anteriormente, se utiliza tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo para el desarrollo de este.

La metodología cuantitativa se enfoca, principalmente, en trabajar y analizar información y datos concretos recolectados mediante un instrumento implementado para la investigación. Para aplicar una metodología cuantitativa, se deben definir los siguientes parámetros a fin de obtener buenos resultados:

4.1 Población del estudio: incluir docentes, personal administrativo y directivos del colegio privado.

5.1 Instrumento de recolección de datos:

- a. **Encuestas estructuradas:** encuestas estructuradas con preguntas cerradas que permitan medir variables específicas relacionadas con el clima organizacional y la gestión del talento humano.
- b. **Escalas de medición:** utiliza escalas de medición adecuadas para cuantificar variables como la satisfacción laboral y la percepción del clima organizacional.

6.1 Presentación de resultados: selección de gráficos y tablas para mostrar los resultados.

7.1 Análisis de resultados

La investigación cualitativa busca explorar, comprender y describir fenómenos complejos desde las perspectivas de los participantes. Esta tiende a ser exploratoria y flexible. Además, la metodología ayuda a contar con un mejor análisis de los resultados y plantear las recomendaciones necesarias para mejorar el clima organizacional y el manejo del talento humano.

## **Capítulo 2. Descripción de la empresa y análisis del entorno**

Este capítulo se enfoca en describir la empresa, su historia y organización con la que actualmente opera. Además, se profundiza en la industria en la que compete para entender su posicionamiento en el mercado.

### **2.1 Identificación de la empresa**

El IPICIM es un instituto educativo que ofrece un programa de educación integral personalizada donde busca desarrollar a la persona no solo a nivel académico, sino también a nivel físico, socioafectivo y espiritual. Mediante este enfoque brinda una oferta educativa bilingüe, que respeta la diversidad de estilos de aprendizaje e inteligencias, con el propósito de atender las necesidades individuales de los estudiantes y proveerles de un ambiente propicio para su crecimiento y desarrollo integral (tomado de la página web de la institución).

La organización tiene un fuerte compromiso con el medioambiente, por lo tanto, la oferta educativa incluye un programa de educación ambiental, siendo reconocidos con el galardón de Bandera Azul Ecológica gracias a sus prácticas inculcadas dentro de la institución de la mano con el proyecto Parque Ecológico Itarâr.

#### **4.4.1. Misión**

“Somos un centro de educación privada que ofrece un programa de educación integral personalizada, que favorece el desarrollo mental, físico, emocional y espiritual de sus alumnos (as), en un ambiente que les invita descubrir y desarrollar su potencial”.

#### **4.4.2. Visión**

“Ser la alternativa educativa que logra maximizar el aprendizaje de sus alumnos (as), que les ofrece un ambiente propicio para su crecimiento y desarrollo integral y les provee de herramientas fundamentales para su inserción a la sociedad”.

#### **4.4.3. Metas como empresa**

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes.
- Favorecer y estimular el desarrollo del carácter y habilidades para la vida.
- Potenciar el aprendizaje y el talento.
- Atender los diferentes estilos de aprendizaje e inteligencias.
- Cultivar y vivenciar la práctica de valores y principios cristianos.
- Estimular el pensamiento crítico y reflexivo.
- Despertar el interés por la ciencia y su aplicación.
- Promover el civismo y el espíritu democrático en los estudiantes.
- Promover la conservación y protección del medio ambiente.
- Desarrollar habilidades artísticas y deportivas en los estudiantes.

#### 4.4.4. Valores

Nuestros valores



### 5.1 Diferenciación

- ABP (Aprendizaje basado en proyectos)

En cada trimestre los estudiantes realizan un proyecto en el que se integran todas las materias académicas y complementarias. A partir del planteamiento de una pregunta retadora, los estudiantes investigan y construyen posibles soluciones, para lo cual integran todo el conocimiento adquirido en las distintas asignaturas. El producto final de su trabajo debe presentarse ante una audiencia especializada auténtica.

- Self-Organized Learning Enviroment (SOLE)

Mediante el método SOLE, los estudiantes son retados a responder problemas cuya solución requiere análisis, trabajo colaborativo y una alta dosis de criticidad de las fuentes de información.

Con apoyo de la tecnología y mediante el trabajo colaborativo, los estudiantes buscan la manera de encontrar respuestas al problema presentado, así como explicar las posibles respuestas de forma comprensible al resto de la clase. De esta forma, los niños y adolescentes desarrollan competencias para crear, experimentar, buscar información y acceder a nuevos conocimientos de forma significativa.

❖ Science - Technology - Robotics - Engineering - Arts – Math (STREAM)

En el IPICIM se busca brindar a los estudiantes distintas experiencias de aprendizaje que los capaciten para desenvolverse exitosamente en el mundo del siglo XXI. Una de sus principales herramientas es la materia de STREAM, con la cual desarrollan nuevas competencias y aprendizajes mediante un enfoque que integra las ciencias, la tecnología, la robótica, ingeniería, arte y la matemática.

STREAM utiliza la metodología del Engineering Design Process para crear soluciones originales a diferentes problemas. De esta manera, los estudiantes toman riesgos bien pensados, alcanzan nuevos aprendizajes por medio de experiencias prácticas, se muestran persistentes en la resolución de problemas, abrazan la colaboración y desarrollan el proceso creativo.

❖ Educación ambiental (Parque Itarär)

Los estudiantes reciben la materia de Aula Verde (Green Class) en el Parque Ecológico Itarär, el cual es un área de 5000 m<sup>2</sup> dentro de sus instalaciones. En esta asignatura ellos disfrutan del contacto con la naturaleza, participan en proyectos enfocados en la protección del ambiente y la conservación de los recursos naturales.

El programa permite desarrollar un sentimiento de conservación de los recursos naturales en los estudiantes, además de ofrecerles espacios para el contacto con la naturaleza creando una conciencia sobre la responsabilidad de la protección del ambiente como medio de vida y fomentando la lucha contra la contaminación del ambiente.

## **6.1 Historia de la empresa**

El Instituto de Psicopedagogía Integral fue fundado en 1981 por profesionales en Psicología y Educación. Tras su experiencia de investigación para optar al grado de licenciadas en Psicología, experimentan la importancia del rol que desempeña el docente en la prevención de conductas de riesgo, así como el desarrollo de ambientes pedagógicos saludables que estimulen al estudiante como persona integral. Con esta visión, asumieron el reto de formular una oferta educativa con un enfoque psicopedagógico, ofreciendo inicialmente los niveles de preescolar y un servicio de guardería.

En 1984, inició con la oferta de la primaria y logra su primera generación de sexto grado en 1987. En 1993, se inicia la secundaria bajo el nombre de Colegio Isaac Martin, en memoria del señor Isaac Martin, benefactor del colegio. Más adelante, en 1995 se gradúa la primera generación de bachillerato.

En los años posteriores, se inició la ampliación de las instalaciones para ofrecer una mayor oferta y comodidad a los estudiantes, por ejemplo, la construcción del gimnasio en 1996 y el Parque Itarär en el año 2005. Este último inició como un proyecto con el fin de proveer un aprendizaje acerca del ambiente en una forma más vivencial ofreciendo un aula verde.

En el 2012, se le otorga a la institución la Certificación de Calidad en Educación. Para el 2017, se inaugura el STEAM LAB, espacio exclusivo para trabajar con los estudiantes el programa de STEAM, el cual busca unir la ciencia con la tecnología. Adicionalmente, se inauguran los Centros de Aprendizaje – SOLE, siendo la primera institución en Costa Rica en contar con dichos centros.

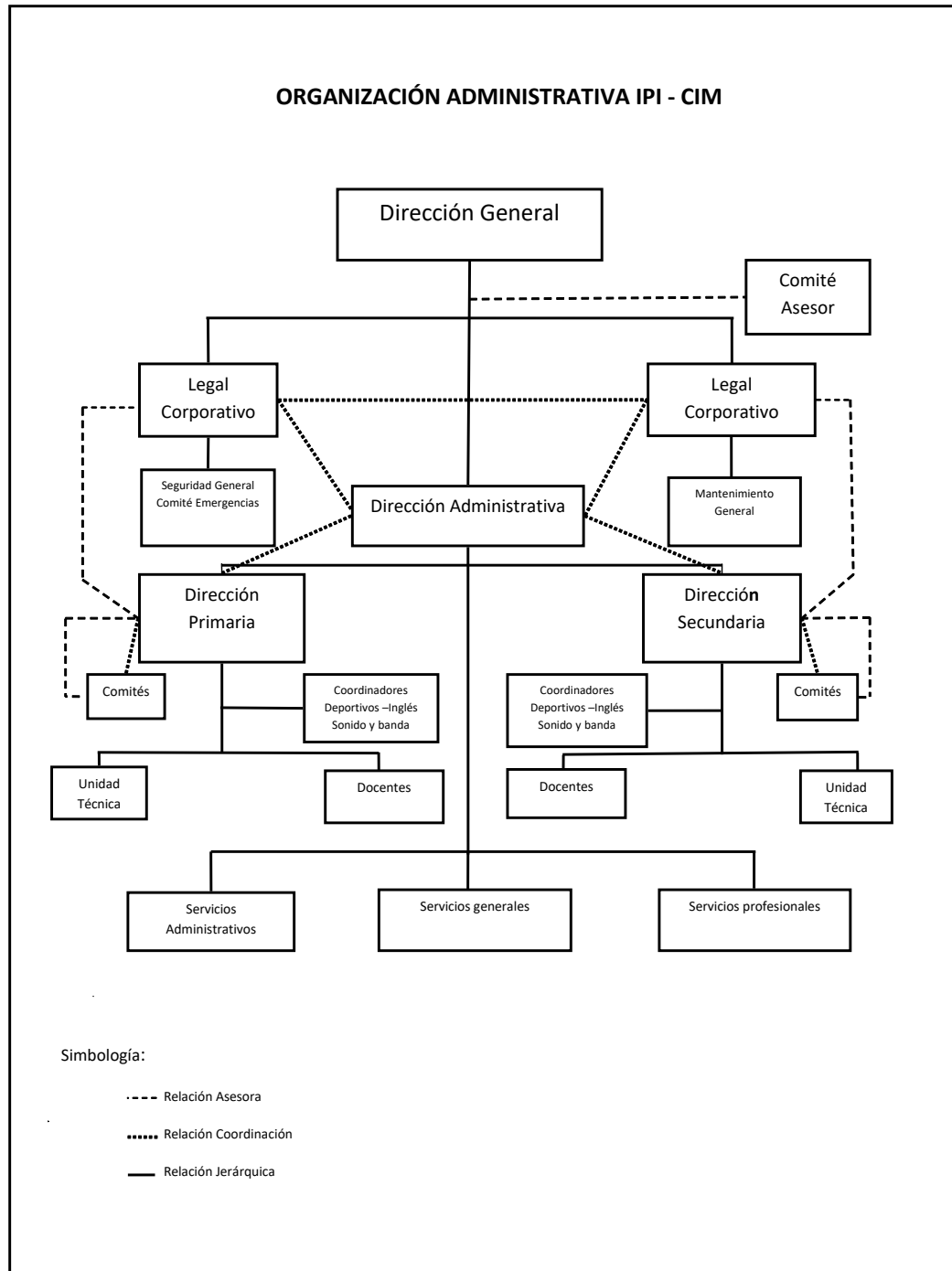
## **7.1 Ubicación geográfica**

Ubicado en la provincia de San José, cantón de Moravia, desde su fundación, el Instituto logra ubicarse en un sector del país conocido por sus ofertas de distintas instituciones educativas. Siendo un punto estratégico para atraer al mercado meta, logra competir con otras organizaciones.

## **2.5 Estructura organizacional**

La empresa, para el año 2024, cuenta con 58 colaboradores, quienes se distribuyen en las dos grandes áreas administrativas de la empresa: Dirección de Primaria y Secundaria, las cuales son supervisadas por la cabeza de la organización: la Dirección General. A continuación, se muestra la estructura organizacional para la empresa en estudio:

Diagrama 2. Organigrama de la empresa IPICIM



Fuente: datos de la empresa.

## Resumen

ÁREA	Nombre	Puesto que desempeña	Cantidad
Académica	Álvarez Duran Roberto	Docente	1
	Blanco Valverde Ashley	Docente	1
	Cabrebra Icaza Monserrat	Docente	1
	Capín Rodríguez Luis Alberto	Docente	1
	Carboni Jiménez Valeria	Docente Preescolar Bilingüe	1
	González Morales Lucrecia	Docente	1
	Hernández Romero Wendy	Docente	1
	López Román Eddy Leonardo	Docente	1
	Martin Weber Dolores	Docente	1
	Mata Zúñiga Nathalia María	Docente	1
	Matamoros Solano Kendra Yanil	Asistente de preescolar	1
	Montero Solís María Paola	Encargada de sala cuna y guardería	1
	Murillo Rojas Carolina	Profesora de Enseñanza General Básica Bilingüe e Inglés	1
	Porras Zamora Luis Alejandro	Docente de arte	1
	Reyes Rojas María de los Ángeles	Docente	1
	Soto Gutiérrez Sebastián	Docente	1
	Vega Corrales Juan José	Docente	1
	Villalobos Fonseca Ricardo	Docente	1
<b>Total Académica</b>			<b>18</b>
Académica - Técnica	Blando Valverde Andrea	Psicóloga	1
	Fallas González Jehanina	Directora Académica	1
	Fong Jiménez Danna Lucía	Docente	1
	Matamoros Martin Lisa	Coordinadora Académica	1

Total Académica - Técnica			4
Administrativa	Alvarado Vargas Lilliana	Vigilancia y portería	1
	Flores Bermúdez Francisca	Secretaria Académica	1
	Morales Carpio Luz	Directora Financiera	1
	Navarro Montero Beltrán	Mantenimiento	1
	Ovares Guarín María José	Auxiliar Administrativo Contable	1
	Quirós Mena Ana	Conserje	1
	Quirós Mena Juan Carlos	Vigilancia y portería	1
	Segura Nájera Sharon	Encargado de Servicio de Atención al Cliente y Promoción	1
	Sobalbarro Rodas Wilfredo	Jardinero	1
	Tejada Andreve Jaelin	Doctora	1
	Vargas Quesada Daniela	Diseñadora	1
	Vargas Quesada Melisa	Directora Administrativa	1
	Zamora Molina Gabriela	Conserje	1
Total Administrativa			13
<b>Suma total</b>			<b>35</b>

## 2.6 Servicios brindados

La empresa ofrece un servicio de educación con un enfoque pedagógico integral a todos sus niveles, contando con diferentes estrategias para potenciar al máximo las habilidades del estudiante.

### 2.6.1 Preescolar

El currículo que se desarrolla es 100% en inglés, desde Maternal hasta Preparatoria. Se trabaja con la metodología de Handwriting Without Tears; método

que utiliza un lenguaje y dinámicas amigables que permiten al niño aprender lectoescritura de una forma divertida.

En el IPICIM Preschool, se trabaja bajo una misma línea en diferentes áreas que consideran fundamentales para el desarrollo de habilidades de independencia en los niños. Por medio de las actividades que se realizan en el aula, se trata de potenciar la autonomía necesaria para que los estudiantes puedan desenvolverse con mayor seguridad, sentirse miembros activos dentro del núcleo familiar, núcleo educativo y en la dinámica con sus pares.

### **2.6.2 Primaria**

El énfasis consiste en proveer una educación integral personalizada y bilingüe; bajo una metodología de enseñanza novedosa, en concordancia con las nuevas tendencias en educación. Los estudiantes de la primaria se ven expuestos a situaciones de trabajo en las que se estimula el desarrollo de la comunicación, relaciones interpersonales, creatividad, pensamiento crítico, resolución de conflictos y autonomía.

Las metodologías de Aprendizaje Basado en Proyectos, STREAM y SOLE responden a la necesidad de la incorporación de las competencias para el siglo XXI. Como parte de la oferta integral, se basan en la incorporación de los valores cristianos, el respeto y la tolerancia en cada una de las materias. Los grupos oscilan entre 15 y 25 estudiantes, creando un ambiente propicio para el aprendizaje.

### **2.6.3 Secundaria**

El Colegio Isaac Martin se caracteriza por sus múltiples prácticas de innovación pedagógica, de fomento a la educación y protección ambiental, así como

la búsqueda constante del crecimiento integral de sus estudiantes. La institución se enfoca en llevar al estudiantado a la creación de un aprendizaje significativo por medio de novedosas metodologías, por ejemplo, el Aprendizaje Basado en Proyectos, Ambientes de Aprendizaje Autoorganizados SOLE y la materia de STREAM.

#### **2.6.4 Dual Diploma**

Programa educativo que convalida los cursos llevados en la institución para obtener un bachillerato estadounidense, ofreciendo la oportunidad de obtener dos titulaciones simultáneamente.

### **2.7 Análisis Porter para describir la empresa actualmente**

El análisis Porter permite analizar la industria en la cual la empresa se encuentra y ver las posibles amenazas que se pueden encontrar en el mercado de la educación, lo que ayuda a comprender y visualizar hacia un futuro riesgos y advertir a la empresa dónde puede mejorar con el fin de crecer. A continuación, se explica cada una de las cinco fuerzas:

❖ Amenaza de nuevos entrantes:

Las barreras de entrada son todas aquellas que impiden a los competidores o futuros vendedores del producto ingresar fácilmente al mercado, cuanto mayor sea la cantidad de barreras de entrada, más difícil será la gran competencia que pueda tener. Dentro de la industria educativa, se pueden mencionar como principales barreras: saturación de mercados, regulaciones legales para brindar el servicio y requisitos básicos del Ministerio de Educación.

Muchas de las barreras que existen impiden que haya nuevas empresas que quieran incursionar en el mercado, principalmente, por la saturación de oferta que existe en el país de empresas privadas, adicionado a que existe la educación pública, la cual hace que el mercado sea más saturado.

❖ Poder de negociación de los compradores

Los clientes de este mercado poseen un gran poder de negociación gracias a la amplia oferta que existe, por lo tanto, si el cliente no está satisfecho con el servicio de educación que se le brinda, puede buscar otra mejor oferta. Por ello las empresas de esta industria, al ser un servicio, deben buscar cómo diferenciarse y entender las necesidades del consumidor para retenerlos como clientes fijos. Muchas veces en algún sector del mercado estudiantil la influencia social permite que los clientes estén ligados a la institución o que los mismos estudiantes decidan quedarse para continuar con sus amigos, o bien por alguna razón específica. Sin embargo, para controlar y equilibrar ese poder de negociación, la empresa debe buscar mantener satisfechos a sus clientes.

❖ Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza es baja, ya que, al ser un servicio, la empresa no necesita mucho insumo físico y los que utiliza hoy en día son instrumentos básicos, los cuales muchas empresas los pueden proveer, ya que no son productos especializados.

❖ Amenaza entre productos sustitutos

En esta amenaza se deben considerar dos aspectos importantes debido a la industria en la que la empresa participa, al ser educación, es un servicio básico que

las personas siempre van a necesitar, por lo tanto, siempre habrá un mercado al cual puede apuntar. Sin embargo, se debe considerar la tecnología como un sustituto o una influencia que puede cambiar el mercado en un futuro, ya que el modo de brindar la educación cambiará, por lo cual las empresas deben estar al tanto e invertir en las nuevas tendencias tecnológicas para brindar el mejor servicio antes que la competencia.

❖ Rivalidad ente competidores

Como se mencionó anteriormente, esta industria posee una gran cantidad de competidores, desde centros educativos privados hasta públicos. La rivalidad entre competidores es alta, ya que las empresas buscan cómo atraer nuevo mercado y retener al actual, por lo tanto, emplean diferentes tácticas de negocios para lograr este fin. Dentro de las principales técnicas se encuentra la competencia por precio y ofertas especiales, además de diferenciación donde buscan brindar una educación diferente y atractiva para las nuevas generaciones.

Tabla 1. Resumen de las Fuerzas Competitivas de Porter

Fuerzas	Nivel	Beneficios Potenciales
Barreras de entrada	Alta	Altas
Poder de negociación del proveedor	Bajas	Altos
Poder de negociación del cliente	Alto	Bajos
Amenaza de sustitutos	Media	Medios
Rivalidad interna	Alta	Bajos

Fuente: elaboración propia.

## **Capítulo 3: Análisis del clima organizacional**

En este capítulo se describe la metodología y las herramientas usadas para realizar el análisis y describir el clima organizacional que se encuentra en la empresa en estudio. Dichas herramientas fueron implementadas para la recolección de datos con el fin de tener una percepción actual y realista de los colaboradores.

### **3.1 Diseño de la investigación y cuestionario**

#### **3.1.1 Justificación de la investigación**

Las personas constituyen el componente más importante de las instituciones y empresas. Debido a esto, es importante el estudio de aquellos factores y variables que afecten la calidad del trabajo y el desempeño de cada uno de los trabajadores.

De acuerdo con lo expuesto por la gerencia del IPICIM, en los últimos tres años han tenido una alta rotación del personal, por lo que con este estudio se podrá determinar si el clima organizacional es uno de los factores principales de dicha rotación. A la vez, medir la satisfacción laboral y el clima organizacional ayudará a la empresa a tomar decisiones para mejorar y lograr un mejor desempeño de sus colaboradores y alcanzar sus objetivos de una forma más sencilla.

Como colegio e institución educativa, la empresa en estudio tiene un rol vital en la sociedad y en la población joven, que será el futuro del país. Además, cada profesor y trabajador de la institución tiene una participación importante en este rol y lo que ellos sientan, comenten o demuestren se reflejará en los estudiantes. De ahí la importancia de que la institución logre tener siempre un clima organizacional óptimo y mantener satisfechos a sus colaboradores.

### **3.1.2 Objetivo de la investigación**

El objetivo de este capítulo es conocer la percepción de los colaboradores del Instituto de Psicopedagogía Integral y Colegio Isaac Martin (IPLICIM), tanto docentes como administrativos, respecto al clima organizacional y comprender qué les afecta, qué les gustaría cambiar y así determinar los puntos débiles, así como proponer recomendaciones para mejorar las áreas de oportunidad.

### **3.1.3 Tipo de investigación**

La investigación realizada es de tipo cuantitativa, considerando que en esta se recolectaron y analizaron datos y variables cuantificables, a la vez, fue posible identificar la relación entre dichas variables.

Adicionalmente, el estudio tiene su tipo descriptivo, pues se basa en la caracterización detallada de las vivencias, percepciones, motivaciones y preocupaciones de los colaboradores en su entorno laboral.

### **3.1.4 Población de interés**

El estudio se realizó enfocado en la percepción y opinión de los colaboradores, los profesores y administrativos del IPLICIM. Dicha población se distribuye de la siguiente manera: 15 profesores (considerando primaria y secundaria) y 8 personas del área de la administración (en el Anexo #1 se detalla el desglose de los participantes).

### **3.1.5 Metodología de la investigación**

En relación con el método implementado para recabar los datos de la investigación propuesta, se utilizó, como herramienta principal para la recolección de información, un cuestionario virtual aplicado mediante Google Form.

Posteriormente, se procedió a realizar la tabulación respectiva de datos, utilizando como soporte tablas dinámicas para visualizar la consolidación y resultados de una forma sencilla. Para aquellas preguntas donde se enfocaba más en opinión y comentarios de los participantes, se hizo una consolidación de ideas, a fin de que la gerencia viera la totalidad de los comentarios.

Adicionalmente, después de aplicar la encuesta, se procedió a realizar un estudio de campo donde se pudo conversar con los trabajadores de la institución para entender mejor la opinión y ver el entorno de la empresa. En dicho estudio de campo se hicieron actividades como entrevistas personalizadas uno a uno y un grupo focal con 10 profesores para compartir ideas y escuchar a las personas en un ambiente no tan formal donde pudieran expresar mejor sus ideas.

### **3.1.6 Diseño del cuestionario**

El cuestionario usado en la recolección de datos abarca cinco secciones importantes para valorar todos los aspectos de la investigación en curso. Al organizarlo de esta forma, ayuda a analizar primero por separado cada aspecto y luego hacer un análisis integral para cada persona. Adicionalmente, cuenta con espacios para que cada persona deje sus comentarios finales sobre lo que se le preguntó para mencionar aspectos adicionales. Dichas secciones son:

- A. **Sobre mi trabajo:** esta sección se enfoca en ver la percepción de cada persona sobre su rol en la organización, desempeño y su trabajo en sí y, principalmente, sobre su satisfacción laboral. Esta sección cuenta con 15 preguntas.
- B. **Condiciones de trabajo:** en este espacio se busca comprender la percepción del trabajador sobre el entorno físico y el acondicionamiento de las oficinas para saber si los empleados se sienten a gusto. Esta sección cuenta con 13 preguntas.

- C. **Relaciones interpersonales:** se intenta medir el esfuerzo de la Gerencia en fomentar y buscar que el ambiente laboral sea el óptimo enfocándose en fortalecer las relaciones interpersonales. Esta sección cuenta con 14 preguntas.
- D. **Sobre la institución:** entender la opinión general del colaborador sobre la empresa ayuda a la gerencia a ver las áreas de mejora y cómo puede mejorar para que las personas se sientan felices y orgullosas de trabajar en ella. Esta sección cuenta con 20 preguntas.
- E. **Sobre mi jefe:** en esta última sección se califica al jefe directo en 22 preguntas, la intención es identificar las áreas buenas y malas de la gerencia con el fin de saber dónde se puede mejorar. Esta sección es de las más enriquecedoras, ya que fomenta la transparencia y comunicación con la Gerencia, además, les da la oportunidad a los empleados de poder ser aún más escuchados.

La manera en que el entrevistado contestó las preguntas fue mediante la escala de Likert, la cual es normalmente utilizada para conocer la opinión de las personas en instrumentos cuantitativos

Tabla 2. Escala de Likert

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

### **3.1.7 Recolección de datos**

El cuestionario se hizo de forma digital para agilizar la tabulación de los resultados y facilitar que las personas logaran completarla en el momento que a cada una le quedara mucho mejor.

Cabe destacar que la institución ya tenía formulada dicha herramienta, ya que es algo que han venido realizando en los últimos años, por lo que facilitó mucho el trabajo de la recolección. Dicha recolección fue efectuada en el mes de diciembre del 2023, y se tuvo acceso a ella desde el inicio del proyecto.

### **3.1.8 Procesamiento de la información**

Para efectos del procesamiento de datos, se tabuló la información en una hoja electrónica de cálculo, donde se realizaron tablas dinámicas para obtener diferentes vistas de los resultados. El uso de tablas dinámicas facilita la observación, análisis y manipulación de datos, con el fin de tener una vista específica y complementaria de las variables por estudiar.

## **3.2 Análisis de los datos**

En esta segunda sección del capítulo, se procede a analizar los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario. Como se mencionó anteriormente, debido a la gran cantidad de preguntas aplicadas, para efectos del análisis, se toman en cuenta las más importantes que permiten completar la investigación.

### 3.2.1 Datos generales

A continuación, se presentan los datos generales de los colaboradores del IPÍCIM que participaron en la encuesta. Estos datos se enfocan en saber cómo está distribuido por el puesto en que se desempeñan y el sexo de las personas.

Tabla 3. Tipo de puesto

Área	Número de personas	%total
Administrativo	8	34,78%
Docente	15	65,22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 4. Población por sexo

Sexo	Número de personas	%total
Femenino	18	78,26%
Masculino	5	21,74%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

De acuerdo con los resultados previos, es posible determinar que un 65% de los encuestados son del área docente, mientras que el 35% son del área administrativa. Saber esto ayuda a entender y conocer el pensamiento general de una gran parte de los trabajadores que son la base de la institución.

Adicionalmente, se puede observar que un 78% de las personas encuestadas son mujeres; mientras que el 22% son hombres. Este dato da una muestra clara sobre cuál es el género con mayor prevalencia entre las personas que trabajan en la institución.

### 3.2.2 Sobre mi trabajo

Como se describió anteriormente, la encuesta se divide en áreas a evaluar con el fin de analizar cada aspecto de la vida laboral de la institución por aparte. A continuación, se presentan y analizan los resultados de la sección “sobre mi trabajo”. La cual se enfoca en medir la percepción de cada trabajador sobre su rol en la empresa.

Tabla 5. Relación del puesto con experiencia

<b>El puesto que ocupo en la empresa está en relación con la experiencia y competencias que poseo</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>	
De acuerdo	4	17,39%	
En desacuerdo	1	4,35%	
Muy de acuerdo	18	78,26%	
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>	

Como se observa en la tabla 5, un 78% de las personas sienten que su puesto en la empresa está acorde con lo que ellos han estudiado y preparado para ejercer en su vida profesional. Esto da entender que la Gerencia ha logrado optar por las personas indicadas para cada rol y a la vez aprovechar su perfil profesional para lograr el mejor resultado en cada puesto.

Tabla 6. Necesidad de capacitación

<b>Necesito capacitación para poder hacer mejor mi trabajo</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>	
De acuerdo	9	39,13%	
En desacuerdo	2	8,70%	
Muy de acuerdo	9	39,13%	
Muy en desacuerdo	1	4,35%	
N/A	2	8,70%	
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>	

Como se observa en la tabla 6, casi un 80% de las personas considera de suma importancia la necesidad de tener capacitaciones para ejercer mejor el trabajo. Esto es un indicador sobre que la empresa debe atender y profundizar con el fin de saber cuáles son las áreas en las que las personas quieren prepararse mejor. Como se mencionó anteriormente, la capacitación dada por la empresa hacia los trabajadores es de suma importancia, ya que permite el desarrollo de la carrera y, a su vez, hace que el colaborador mejore la satisfacción laboral.

Tabla 7. Me gusta mi trabajo

<b>Me gusta mi trabajo</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	6	26,09%
Muy de acuerdo	17	73,91%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

La tabla 7 muestra el sentimiento de satisfacción laboral, donde un 74% se sienten a gusto con su trabajo, lo que es un buen indicador. Sin embargo, se debe prestar atención y lograr que el resto del 25% de la población crezca en esa satisfacción e indagar cuáles son los factores por mejorar para este porcentaje.

Tabla 8. Satisfacción de la labor

<b>Me siento satisfecho (a) con la labor que realizo en la institución</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	4	17,39%
En desacuerdo	1	4,35%
Muy de acuerdo	18	78,26%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Complementando con el dato anterior, la tabla 8 muestra el mismo sentimiento de satisfacción laboral, donde un 78% está muy de acuerdo con que se siente satisfecho con su rol y labor dentro de la organización.

Tabla 9. Compromiso para alcanzar las metas

<b>Me siento comprometido(a) para alcanzar las metas establecidas por la institución</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	7	30,43%
Muy de acuerdo	16	69,57%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Otro indicador que demuestra la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia es el de la tabla 9, donde se ve que un gran porcentaje, casi un 70%, se sienten comprometidos en alcanzar las metas establecidas por la organización. El otro 30% está en un nivel más bajo de compromiso, pero igualmente bueno.

Es bueno que la Gerencia pueda indagar más para determinar qué le hace falta a este 30% para elevar su sentido de pertenencia y compromiso con la institución, ya que, cuanto más nivel alto de pertenencia exista, evitará problemas de rotación de personal y un mejor ambiente laboral.

Tabla 10. Mis propuestas son escuchadas

<b>Mis propuestas se toman en cuenta en las decisiones de la institución</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	10	43,48%
En desacuerdo	2	8,70%
Muy de acuerdo	10	43,48%
No respondieron	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

La tabla 10 muestra la percepción de los trabajadores sobre si son o no escuchados a la hora de proponer ideas, cambios o proyectos especiales. En

términos generales, el nivel de este indicador está por encima de lo bueno con un 86%. Sin embargo, hay un porcentaje restante que transmite o se sienten ignorados por la Gerencia.

Es recomendable indagar con las personas específicas y analizar la situación del por qué no fueron escuchadas, así como explicarles la razón. La Gerencia debe transmitir esa comunicación abierta y, cuanto más clara sea a la hora de transmitir un mensaje de alguna situación en específico, generará más comprensión por parte del trabajador. Tanto la comunicación abierta como hacer esta indagación ayuda a la Gerencia a saber si hay o no ideas muy buenas propuestas y que no se lograron desarrollar.

Tabla 11. Sentido de pertenencia

<b>Me gustaría permanecer en mi puesto de trabajo dentro de la empresa</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	6	26,09%
En desacuerdo	1	4,35%
Muy de acuerdo	16	69,57%
<b>Grand Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

La tabla 11 refleja que hay alto sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, donde un 70% calificó como muy de acuerdo dicha pregunta.

### **3.2.3 Sobre las condiciones mi trabajo**

En esta sección, se indaga la percepción de los trabajadores sobre las condiciones de la empresa. Como se mencionó anteriormente, uno de los factores claves para tener un ambiente laboral óptimo es brindar las mejores condiciones para que el trabajador se sienta seguro de ir día tras día a la empresa.

Tabla 12. Condiciones de mi trabajo son óptimas

<b>Las condiciones de trabajo que me ofrece la institución son buenas</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	5	21,74%
En desacuerdo	1	4,35%
Muy de acuerdo	17	73,91%
<b>Grand Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

En la tabla 12, se puede observar que un 74% de los encuestados siente que la empresa le ofrece excelentes condiciones de trabajo, lo que es bueno; ya que permite que los trabajadores logren un mejor desempeño y hacer que se sientan más seguros.

Tabla 13. Satisfacción con mis recursos de trabajo

<b>Cuento con el equipo y recursos necesarios para ejecutar mi trabajo</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	11	47,83%
En desacuerdo	2	8,70%
Muy de acuerdo	10	43,48%
<b>Grand Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

En la tabla 13, se puede observar que hay una división notoria en cuanto a que los trabajadores sienten que no están tan de acuerdo con decir que tienen los recursos y equipo necesario para realizar sus funciones. Por lo tanto, es de suma importancia que la Gerencia preste atención a este indicador y analizarlo más a profundidad, ya que puede existir cierta área muy específica donde falten recursos que puedan agilizar y mejorar la calidad del trabajo de las personas.

Tabla 14. Recibimiento de información

<b>Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	10	43,48%
En desacuerdo	6	26,09%
Muy de acuerdo	7	30,43%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

En la tabla 14, se puede observar que el nivel de acuerdo en temas de la transmisión de información no es el óptimo, ya que solo un 30% está muy de acuerdo con cómo se hace dicha comunicación. Igualmente, es recomendable que la empresa vea con detalle sus medios de comunicación y el tiempo en que se transmiten los mensajes para ver si este rubro mejora.

Tabla 15. Remuneración de mi trabajo

<b>Considero que mi trabajo está bien remunerado</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	12	52,17%
Muy de acuerdo	10	43,48%
Muy en desacuerdo	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Anteriormente, se mencionó el tema de la remuneración como factor clave también para el ambiente laboral y el manejo de talento dentro de la empresa. En la tabla 15 se puede observar que la percepción de los encuestados es que la remuneración económica está bien de acuerdo con el trabajo realizado. Por lo que se obtiene un nivel alto de acuerdo con un 95%.

### 3.2.4 Relaciones interpersonales

En esta sección, se indaga sobre la percepción del trabajador relacionada con el esfuerzo que ha hecho la empresa para fomentar un buen ambiente laboral y hacer que las personas tengan relaciones sanas entre ellas. Como se mencionó en la teoría, las relaciones interpersonales juegan un papel clave en el ambiente laboral, ya que son las bases del comportamiento de la persona dentro de una organización.

Tabla 16. Los eventos de la empresa

Los eventos organizados por la institución cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la empresa	Número personas	%TOTAL
De acuerdo	11	47,83%
Muy de acuerdo	12	52,17%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

En la tabla 16, se ve que el esfuerzo de la empresa en organizar eventos y actividades para fomentar la convivencia entre los trabajadores es bien visto por ellos mismos.

Tabla 17. Relación con mis compañeros

Tengo buenas relaciones con mis compañeros (as) de trabajo	Número personas	%TOTAL
De acuerdo	8	34,78%
Muy de acuerdo	15	65,22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

En la tabla 17, se ve que los encuestados califican con niveles altos las buenas relaciones entre todo el personal. Este es un indicador positivo para la empresa, ya que da indicios de que existe un buen ambiente laboral.

Tabla 18. Compañerismo

<b>Los(as) compañeros(as) están unidos y se llevan bien</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	7	30,43%
En desacuerdo	2	8,70%
Muy de acuerdo	14	60,87%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Sumado a la tabla anterior, en la tabla 18 se ve que un 90% de los encuestados indica que existe una unión de equipo en la organización. Como sugerencia, en este rubro la Gerencia puede indagar ese 9% donde se percibe lo opuesto, para comprender si hay algún conflicto de unos pocos que puede dañar ese ambiente laboral.

Tabla 19. Adversidad al cambio

<b>En esta institución existen grupos que se oponen a los cambios</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	8	34,78%
En desacuerdo	8	34,78%
Muy en desacuerdo	5	21,74%
No respondieron	2	8,70%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Los resultados observados en la tabla 19 muestran que posiblemente existe un buen porcentaje de los trabajadores que son adversos al cambio. Ya que un porcentaje representativo dice que hay grupos de personas que se oponen a los cambios. Es aquí donde la empresa debería enfocarse y trabajar mejor el tema de la adversidad implementando mejoras desde la comunicación con las personas que sean las que se oponen más.

Las personas adversas al cambio, como se mencionó anteriormente, son las que pueden dañar más el ambiente laboral e impactar el esfuerzo que ha hecho la Gerencia para tener un óptimo ambiente. Al indagar más a profundidad sobre este tema, la Gerencia podrá encontrar cuál área es la que presenta la adversidad y saber cuáles son los factores que la generan, con esto sería más fácil implementar un plan de acción para ayudarles a reducir dicha adversidad.

Tabla 20. Sobre problemas laborales

<b>Cuando tenemos un problema de índole laboral todos nos interesamos en resolverlo</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	13	56,52%
En desacuerdo	1	4,35%
Muy de acuerdo	7	30,43%
Muy en desacuerdo	1	4,35%
No respondieron	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Los resultados de la tabla 20 van en la misma línea que los mostrados anteriormente, donde se ejemplifica el buen ambiente laboral y el compañerismo, ya que un 86% piensa que los problemas laborales se resuelven con la participación de la mayoría.

### **3.2.5 Sobre la institución**

En esta última sección del cuestionario, se califica a la institución como tal en los diferentes rubros. Esto permite conocer el pensamiento de los trabajadores sobre la empresa.

Tabla 21. Sentido común e identidad

<b>La institución manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad en el personal</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	8	34,78%
En desacuerdo	1	4,35%
Muy de acuerdo	13	56,52%
No respondieron	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

La empresa ha logrado impregnar sus valores y crear un sentido de pertenencia en los trabajadores. Esto lo reflejan los resultados de la tabla 21 donde un 90% piensa que la institución ha logrado manifestar sus objetivos y cascadearlos a todos los niveles.

Tabla 22. Reconocimiento

<b>Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en esta institución</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	12	52,17%
En desacuerdo	3	13,04%
Muy de acuerdo	8	34,78%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

La tabla 22 muestra una percepción de los trabajadores sobre que la Gerencia no está reconociendo adecuadamente a las personas que hacen bien su trabajo. Aunque la tabla muestra que más de la mitad está de acuerdo con el reconocimiento, sería importante que la Gerencia logre estructurar mejor un plan de reconocimiento para elevar la percepción.

Cuando se habla de reconocimiento, es importante que la Gerencia logre primero comprender qué motiva y gusta a cada uno de los trabajadores, con el fin de poder reestructurar su plan de reconocimiento. También es importante que se

intente crear una cultura de reconocimiento entre los mismos trabajadores, con el objetivo de incentivar el compañerismo y la sana competencia.

Tabla 23. Oportunidades de capacitaciones

<b>La institución ofrece buenas oportunidades de capacitación a su personal</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	9	39,13%
En desacuerdo	4	17,39%
Muy de acuerdo	10	43,48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Las oportunidades de capacitación son esenciales para la motivación y el desarrollo de carrera de los trabajadores. Es importante que la institución sea percibida por parte de los trabajadores como un lugar que da oportunidades de crecer y adquirir nuevos conocimientos. El resultado demuestra que un 82% así lo percibe. También es bueno enfocarse en las personas que están en desacuerdo para ver si no se les ha dado la oportunidad.

Tabla 24. Salud y bienestar del personal

<b>La institución vela por la salud y el bienestar de su personal</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	11	47,83%
Muy de acuerdo	12	52,17%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

El resultado de la tabla 24 demuestra que la totalidad de las personas está de acuerdo. Esto, sin duda, es buen resultado, ya que fomenta ese ambiente laboral deseado.

Tabla 25. Sentido de pertenencia

<b>Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	6	26,09%
En desacuerdo	2	8,70%
Muy de acuerdo	13	56,52%
No respondieron	2	8,70%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

El resultado de la tabla 25 ratifica que la Gerencia ha logrado inculcar ese sentimiento de pertenencia y orgullo de trabajar en la empresa en la mayoría de los trabajadores. Este resultado demuestra el compromiso de la institución con brindar condiciones buenas para los trabajadores y, por ende, estos se sienten a gusto.

Tabla 26. Cambio de empresa con condiciones similares

<b>Me iría de la institución si me ofrecieran un trabajo con salario y beneficios similares</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	3	13,04%
En desacuerdo	9	39,13%
Muy de acuerdo	3	13,04%
Muy en desacuerdo	7	30,43%
No respondieron	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Los resultados de la tabla 26 complementan a la anterior, ya que un 82% no se iría de la empresa si les ofrecen las mismas condiciones, es decir, están a gusto en la empresa, lo que ratifica ese sentimiento de pertenecer y trabajar en la organización.

Tabla 27. Cambio de empresa con mejores condiciones

<b>Me iría de la institución si me ofrecieran un trabajo parecido con salario y beneficios mayores</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	11	47,83%
En desacuerdo	5	21,74%
Muy de acuerdo	3	13,04%
Muy en desacuerdo	3	13,04%
No respondieron	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

A diferencia de la anterior, cuando se les preguntó si se cambiarían de empresa por mayor beneficio económico y otros, ahí las respuestas se dividieron casi un 50% en de acuerdo y desacuerdo. Es comprensible el cambio de opinión debido a que el factor económico es uno de los principales motivantes de los trabajadores, ya que ayuda a cumplir y satisfacer las necesidades personales y profesionales.

A partir del resultado de esta pregunta, se puede sugerir a la Gerencia que siempre esté pendiente de la competencia y cuántos son los salarios que está pagando, así como tener control del aumento año tras año para evitar fuga de talento humano.

Tabla 28. Sobre acciones para fortalecer las relaciones

<b>La institución realiza acciones que motivan, satisfacen y fortalecen las relaciones y el compromiso laboral</b>	<b>Número personas</b>	<b>%TOTAL</b>
De acuerdo	11	47,83%
Muy de acuerdo	11	47,83%
Muy en desacuerdo	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Los resultados de la tabla 28 demuestran que casi la totalidad de los trabajadores percibe de buena manera las acciones hechas por la institución para motivarlos y fortalecer el compromiso laboral. Este indicador, sin duda, es excelente, ya que facilita tener un buen ambiente laboral y seguir aumentando ese sentimiento de pertenencia con la empresa.

Tabla 29. Sobre acciones que benefician a la comunidad

La institución realiza acciones que benefician a la comunidad	Número personas	%TOTAL
De acuerdo	8	34,78%
En desacuerdo	2	8,70%
Muy de acuerdo	10	43,48%
No respondieron	3	13,04%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Un 78% de los encuestados creen que la empresa realiza acciones en beneficio de la comunidad. Este indicador ayuda a hacer sentir a cada trabajador que se encuentra laborando en una institución que, aparte de lucrar, tiene su impacto positivo en la sociedad fortaleciendo el ambiente laboral.

### **3.3 Análisis FODA**

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 IPICIM.

### **3.3.1 Fortalezas del clima organizacional**

- ❖ 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 que motivan y generan satisfacción en los colaboradores.
- ❖ Existe una opinión generalizada sobre que el salario es competitivo, se paga completo y a tiempo.
- ❖ La cultura organizacional junto con sus valores hace que el ambiente laboral se pueda calificar como bueno.

### **3.3.2 Oportunidades del clima organizacional**

- ❖ Ofrecer más capacitaciones para mejorar el perfil profesional de trabajadores que lo necesiten y, a la vez, desempeñar su labor de una forma más eficiente.
  
- ❖ Implementar programas individuales de desarrollo profesional para mejorar la satisfacción laboral y crecimiento dentro de la empresa. Lo que haría fácil la retención del talento humano.
  
- ❖ Involucrar a los empleados en la toma de decisiones puede mejorar su compromiso y satisfacción laboral.

### **3.3.3 Debilidades del clima organizacional**

- ❖ La falta de reconocimiento por parte de la dirección puede afectar la motivación y la satisfacción laboral.

- ❖ Los canales de comunicación y la forma de transmitir los mensajes no son los óptimos de acuerdo con el resultado de la encuesta

### **3.3.4 Amenazas del clima organizacional**

- ❖ La empresa cuenta con un porcentaje alto de adversidad al cambio, lo que puede ser una amenaza en el futuro cuando se quieran modernizar procesos o hacer cambios importantes para el bien de la empresa.
- ❖ La competencia por talento puede afectar la capacidad de la institución para atraer y retener empleados. Incluyendo el aspecto económico donde la competencia puede ofrecer más dinero que el que puede pagar.

## **3.4 Gestión del talento humano**

La Gerencia, a través de este periodo de investigación, ha comentado que le gustaría mejorar la gestión del talento del personal para ser más eficientes y, a la vez, aprovechar las habilidades de cada una de las personas para que estas se sientan cómodas con las funciones y roles que les toca desempeñar dentro de la empresa.

De los resultados previamente analizados, adicional a los comentarios obtenidos en la visita a la empresa, donde se pudo hablar de una forma más personal cara a cara con los trabajadores, tanto la Gerencia como esta investigación encuentran una oportunidad de mejora y desarrollo de la gestión del talento que, a la vez, brindará un mejor impacto en el clima organizacional de la empresa.

### **3.4.1 Perfiles del puesto**

Contar con perfiles para cada puesto facilita muchas acciones, por ejemplo: la selección y evaluación de candidatos en una entrevista para el puesto que se deba llenar. Facilita buscar a la persona con las habilidades necesarias y precisas para desempeñar las funciones y, a la vez, facilita la implementación de indicadores de desempeño (KPI) para evaluar el desempeño de la persona.

La Gerencia ha comunicado la inquietud de que, al menos en el área administrativa, no se tienen definidos los perfiles de puestos ni las habilidades básicas para desempeñar cada uno de estos, por lo que creen que es uno de los motivos principales de la alta rotación del personal en los últimos tres años. De ahí la importancia de este trabajo, a fin de darles la guía necesaria para iniciar la creación de estos perfiles.

### **3.4.2 KPI**

Los indicadores de desempeño son de suma importancia en las empresas, ya que permiten evaluar a los trabajadores de una forma justa y cuantificable; además, se evita la evaluación subjetiva que muchas veces es mal percibida por los trabajadores y mismos compañeros. Lo cual termina impactando en el clima organizacional y ambiente laboral.

Implementar indicadores de desempeño trae consigo que el trabajador conozca sus funciones y lo que debe cumplir en un periodo determinado. A la vez, ayuda a que la Gerencia pueda detectar áreas de mejora de cada trabajador de acuerdo con el desempeño y resultados del indicador.

Es decir, si la Gerencia ve uno de los indicadores bajos, se puede enfocar en este y analizar si dicho resultado es por una falta de capacidad del trabajador o bien

si puede ayudar a que la persona mejore y darle recursos necesarios o capacitación para mejorar el indicador.

Es importante mencionar que, si se implementan los indicadores de desempeño, estos deben ser monitoreados cada cierto plazo mediante métricas, las cuales son manejadas por la Gerencia. Las métricas facilitan ir observando el comportamiento, ya sea mejoría o no de los trabajadores y si se ha hecho algún plan de acción, ver si tuvo los resultados deseados.

Normalmente las empresas que implementan dichos indicadores de rendimiento y también un programa de autoevaluación de los trabajadores en un periodo de tiempo definido, normalmente un año.

### **3.4.3 Programa de autoevaluación**

Un programa de autoevaluación permite gestionar el talento humano y el desempeño de cada una de las personas a fin de saber si son las indicadas para un puesto; comprender las deficiencias y áreas de mejora de la empresa y también para reconocer a aquellas personas que de verdad se lo merecen de una manera justificada.

Un programa de autoevaluación se implementa en dos vías. Primero, una sección donde el mismo trabajador justifica sus acciones durante un periodo de tiempo y se autocalifica de acuerdo con lo que la persona cree de sí misma. La segunda parte donde la Gerencia lo hace, según estos comentarios más los resultados de los indicadores y observaciones que los jefes indiquen.

Para realizar dicha autoevaluación, la Gerencia debe definir bien los plazos de cada etapa y comunicar de forma clara el qué, cuándo y cómo se hará para que los trabajadores sepan bien y pueda resultar en algo positivo.

### **3.4.4 Programa de crecimiento profesional**

En la gestión del talento humano, es de suma importancia el rol que tiene la Gerencia en impulsar el crecimiento de la carrera de sus trabajadores. Cada trabajador tiene sus propias metas y aspiraciones, por lo que la comunicación con cada uno de ellos es de suma importancia, con el fin de ayudarles a cumplir sus objetivos.

Un programa de este tipo en la empresa se puede enfocar en dos partes: primero, que cada trabajador se plantee sus objetivos profesionales, los cuales irá trabajando en el transcurso del tiempo. Adicionalmente, puede existir una sección donde el colaborador coloque sus habilidades actuales y sus áreas de mejora que necesita trabajar para cumplir ese objetivo.

La segunda parte es la comunicación constante entre el trabajador y su jefe directo para ir trabajando durante el periodo establecido esas áreas de oportunidad y, a la vez, saber qué puede hacer la empresa para facilitar al trabajador ciertas necesidades. Así mismo, una comunicación constante y directa ayuda a crear un ambiente laboral sano y con respeto, donde la Gerencia puede buscar que los trabajadores se sientan más satisfechos con su rol.

### **3.4.5 Programa de reconocimiento**

El reconocimiento en una empresa es de suma importancia, ya que es una de las herramientas que la Gerencia puede utilizar para manejar al talento humano, crear un ambiente laboral sano, así como hacer sentir al trabajador respetado y mejorar su propia satisfacción profesional.

Como se observó en los resultados de la encuesta, el tema del reconocimiento sí es de importancia para los trabajadores, por lo tanto, se sugiere

un programa estructurado de reconocimiento que vaya de la mano con los indicadores de rendimiento para que la selección de un ganador de cualquier reconocimiento sea justificable y no sea subjetiva.

La Gerencia debe comprender las necesidades y lo que les gusta más a sus trabajadores, a fin de dar las compensaciones adecuadas para que el trabajador vea el esfuerzo de esta en reconocerle su trabajo. A la vez, ayuda a crear un sentimiento de ser escuchado por parte de la Administración, lo cual motiva al trabajador.

Dentro de los reconocimientos o premios que las empresas normalmente dan se puede mencionar:

- Empleado del mes
- Reconocimiento monetario por desempeño excepcional
- Beneficio de tiempo libre por su desempeño
- Invitación a una comida especial

## **Capítulo 4: Propuesta para la mejora del clima organizacional y la gestión del talento humano**

Este capítulo se enfoca en proponer diferentes mejoras en las distintas áreas que la empresa puede explorar para gestionar mejor el talento humano y el clima organizacional. También se enfatiza en proponer a la empresa en estudio mejoras para la gestión del talento, a fin de optimizar el recurso humano y optimizar su satisfacción laboral.

### **4.1. Creación de perfiles de puesto con sus roles y responsabilidades**

#### **4.1.1. Justificación**

De acuerdo con el análisis mencionado anteriormente y los resultados de las entrevistas, así como lo expresado por la Gerencia, donde se menciona que muchos de los problemas actuales se dan por el manejo de talento y la no disposición de la descripción de puestos, se definen los respectivos perfiles de puestos.

Si la empresa contara con el perfil de puestos ayudaría bastante a buscar personas con las habilidades básicas que debe requerir el trabajador y, a la vez, potenciarlos. Lo cual mejoraría mucho el rendimiento y se lograría ejecutar tareas de una forma más eficiente.

Tener claros los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo facilita también que cada persona conozca su papel dentro de la empresa y pueda aportar más gracias a su experiencia y cualidades que lo destaquen. Además, influye mucho en la satisfacción laboral que pueda tener un trabajador.

#### 4.1.2. Desarrollo de la propuesta

Para que la empresa pueda crear sus perfiles de puesto para el área administrativa, se propone:

- Hacer una lista actual de las personas que trabajan en la administración con sus distintas funciones y tareas del día a día.
- Se debe hacer una estimación sobre cuánto tiempo se dura ejecutando la tarea por día.
- Se debe mencionar si, para ejecutar la función, es necesario conocimiento técnico específico como Excel, manejo de computadora, manejo del *software* de cobros u otro sistema que sea mandatorio que la persona sepa previamente.
- Se debe mencionar si, para ejecutar la actividad, es requerido que la persona cuente con habilidades blandas.

**Tabla 30. Registro de tareas de cada puesto**

Nombre de la tarea	Duración de la tarea	Conocimiento técnico necesario	Consecuencia si la tarea no se realiza a tiempo	Habilidades blandas necesarias

- Después de completar el registro de las tareas, la empresa debe calificar y asignar una puntuación a cada uno de los rubros de cada tarea para determinar su importancia dentro del rol. Con el objetivo de hacer una ponderación adecuada, cada rubro tendrá su propia medición que se detalla más adelante.

**Tabla 31. Tabla de calificación y ponderación de las funciones**

	TAREA 1	TAREA 2	TAREA 3	TAREA 4
<b>Duración de la tarea</b>	XXX			
<b>Conocimiento técnico necesario</b>	XXX			
<b>Consecuencia si la tarea no se realiza a tiempo</b>	XXX			
<b>Habilidades blandas necesarias</b>	XXX			
<b>Puntuación Total</b>				

- Sobre la duración de la tarea, por ejemplo, se recomienda utilizar la siguiente escala de puntuación: cuanto más tiempo se dure ejecutando, más puntuación se dará, es decir, si la tarea dura mucho en realizarse, es porque es más compleja que otras.

**Tabla 32. Escala de duración de ejecución de una tarea**

<b>Rango de tiempo</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Menos de 60 minutos</b>	1
<b>Entre 60 a 120 minutos</b>	2
<b>Entre 120 a 180 minutos</b>	3
<b>Más de 180 minutos</b>	4

- En cuanto a la columna del conocimiento técnico necesario, la calificación será de acuerdo con la cantidad de habilidades detalladas y mencionadas en la tabla 30 para cada función. Se recomienda utilizar la siguiente escala:

**Tabla 33. Escala de habilidades técnicas**

<b>Rango de tiempo</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Ninguna habilidad</b>	1
<b>Entre 1 y 3 habilidades</b>	2
<b>Más de tres habilidades</b>	3

- Relacionado con la columna de habilidades blandas, la calificación será de acuerdo con la cantidad de habilidades detalladas y mencionadas en la tabla 30 para cada función. Se recomienda utilizar la siguiente escala:

**Tabla 34. Escala de habilidades blandas**

Rango de tiempo	Puntuación
<b>Ninguna habilidad</b>	1
<b>Entre 1 y 3 habilidades</b>	2
<b>Más de tres habilidades</b>	3

- En cuanto a la columna de Consecuencia, si la tarea no se realiza a tiempo, se sugiere hacer una escala considerando el impacto negativo hacia el cliente o la organización si no se llegara a realizar.
- Se consideran impacto dentro de la empresa los siguientes casos:
  1. Impacta a otra función del mismo puesto o de otro compañero.
  2. Tiene un impacto en el trabajo de una persona de la organización.
  3. Puede impactar la imagen y percepción de los clientes de la empresa.
  4. Puede impactar la imagen y percepción de los mismos trabajadores.
  5. Existe una consecuencia legal hacia la empresa o trabajadores.
- Se considera impacto a un cliente en los siguientes casos:
  1. Genera una insatisfacción al cliente.
  2. Puede permitir una queja o inconformidad al cliente.
  3. El cliente se ve perjudicado directamente.

Tabla 35. Escala de impacto

Rango de tiempo	Puntuación
No impacta algún cliente ni a la empresa	1
Impacta a la empresa	2
Impacta a un cliente	3
Impacta a la empresa y al cliente	4

- Después de completar todos los puntos previamente mencionados, la Gerencia debe realizar un análisis y verificar si existen tareas repetidas, o bien ver si hay funciones que deberían estar asignadas a un solo puesto. Puede ser posible que, si ciertas funciones, por su naturaleza, fueran ejecutadas por una sola persona, facilitaría mucho los procesos y harían que ese trabajador tenga más control del rol.
- Después de determinar las funciones para cada puesto de trabajo, se recomienda que la empresa empiece a montar un documento oficial donde se registre cada una, para que en el futuro, si es necesario contratar o buscar personas para un puesto determinado, sea de una forma sencilla.

**Diagrama 3. Machote documento oficial del perfil de puesto**

<b>Nombre del puesto</b>	Asistente Administrativo
<b>Perfil profesional</b>	
<p>Profesional que se encarga de realizar tareas de asistencia y acompañamiento a las actividades diarias de la empresa. Mano derecha de la Dirección Administrativa, se encarga de asistir en todos los procesos administrativos que se dan en el servicio. Responsable de la correspondencia, gestión de agenda, manejo de información, organización de documentos y creación y gestión de reportes.</p> <p>Nuestro mayor deseo es que el profesional se sienta en un ambiente seguro donde pueda aportar sus ideas, no solo que cumpla con lo que se requiere, sino que contribuya a mejorar y refrescar nuestros servicios.</p>	
<b>Funciones generales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación por correo, teléfono y otros medios.</li> <li>2. Gestión de documentos</li> <li>3. Elaboración de reportes</li> <li>4. Seguimiento de proyectos</li> <li>5. Planeación</li> <li>6. Trabajo con personas (atención presencial, telefónica, virtual)</li> <li>7. Administración de agendas</li> <li>8. Gestión de recursos: creación de órdenes de compra, seguimiento a proveedores.</li> <li>9. Administración, confección y presentación de reportes.</li> </ol>	
<b>Funciones específicas</b>	
<b>Función</b>	<b>Responde a:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reporte de planilla               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Respaldo de comprobantes correspondientes</li> </ol> </li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Confección de formularios y otros instrumentos de evaluación               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Generación de reportes e informes de resultados</li> </ol> </li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Gestión de recursos               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Creación y seguimiento de órdenes de compra</li> <li>b. Actualización de inventarios</li> <li>c. Reportes de materiales, insumos y otros</li> </ol> </li> </ol>	

4. Administración de agendas a. Creación de eventos en calendarios institucionales y actualización de estos	
5. Organización de documentos a. Gestión de unidades compartidas b. Estructura y organización de la información en la nube y otros sistemas de información c. Archivo de expedientes y documentos	
6. Contabilidad básica a. Seguimiento de facturas, prefacturas y pedidos en Cloud Campus	
7. Conocimiento y manejo de la plataforma virtual a. Super usuario en Cloud Campus b. Configuración general: usuarios, reportes, grupos, periodos, contabilidad.	
8. Informes diarios, semanales y periódicos a. Traslado a la Dirección Administrativa información relevante a las tareas, proyectos u otros b. Informar por medio de la crónica (bitácora) sobre el trabajo realizado durante la semana c. Informar por medio de la plataforma virtual Cloud Campus cualquier información relevante a estudiantes o casos (seguimiento clientes).	
9. Asistencia a otros procesos internos a. Gestión de información y recursos de Itarär b. Colaboración en eventos de la institución según el rol establecido. c. Brindar información de la oferta educativa	
<b>Responsabilidades específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización y contacto con proveedores</li> <li>• Participación en Comités asignados</li> <li>• Entregar la crónica los viernes antes de la salida a Dirección General y Administrativa, por medio de una etiqueta en un comentario</li> <li>• Mantener una excelente presentación personal</li> <li>• Cumplir con la normativa y políticas IPICIM</li> </ul>	
<b>Requerimientos académicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado o Bachillerato en Administración de Empresas o carreras técnicas a fines.</li> </ul>	

<b>Otros requerimientos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación personal</li> <li>• Excelente expresión oral</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Disposición</li> <li>• Alto nivel de responsabilidad</li> <li>• Habilidad con los niños y jóvenes</li> <li>• Flexibilidad de horario según las necesidades que se presenten</li> <li>• Experiencia en puestos administrativos o similares</li> <li>• Conocimientos en administración de oficina</li> </ul>		
<b>Requerimientos físicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe poder permanecer gran parte del tiempo de pie</li> <li>• Debe poder permanecer parte del tiempo sentado(a) (trabajo de oficina)</li> </ul>		
<b>Conocimientos básicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del programa de Microsoft Office</li> <li>• Conocimiento en aplicaciones Google</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento general de la plataforma virtual Cloud Campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías de información</li> </ul>
<b>Perfil de competencias</b>		
<b>Genéricas</b>	Comunicación	Ética
	Compromiso	Integridad
	Trabajo en equipo	Diligencia
<b>Específicas</b>	Responsabilidad	Orientación a resultados
	Planificación y organización	Analítica
	Trabajo bajo presión	Buen trato
<b>Expectativas de la institución</b>		

- Identificación con la institución
- Hacerse responsable principal de asistir a la Dirección Administrativa
- Comunicación efectiva y rápida de hechos relevantes con su puesto a quien corresponda
- Generación de ideas y alternativas de solución creativas
- Disposición a trabajar horas extra para cumplir objetivos

### Habilidades, conocimientos y capacidades específicos

Habilidades	Conocimientos	Capacidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Comunicación e información</li> <li>• Análisis estratégico</li> <li>• Acción</li> <li>• Mejora</li> <li>• Planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Excel</li> <li>• Word</li> <li>• Power Point</li> <li>• Google Drive (docs, sheets, slides)</li> <li>• Canva</li> <li>• Cloud Campus</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Inglés intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia al estrés</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Comunicación escrita</li> <li>• Integridad</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Escucha</li> <li>• Expresión oral</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Aptitud</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Juicio</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Orientación a la calidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Autoaprendizaje</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Orientación al servicio</li> <li>• Capacidad de aprender</li> <li>• Planificación</li> </ul>

## **4.1. Propuesta de KPI**

### **4.1.1. Justificación**

Medir el desempeño de los trabajadores siempre es algo que la Gerencia debe realizar por diferentes motivos, como determinar las personas que merecen reconocimiento por su desempeño; en caso de dar promociones o aumentos de salarios, saber cuáles son las personas que lo merecen más o, en caso contrario, en épocas donde la Gerencia debe recortar personal, puede basarse en estas mediciones de desempeño para tomar la difícil decisión. Muchas veces las empresas toman las decisiones anteriores usando un criterio subjetivo, lo que genera desconformidad en los trabajadores y un ambiente laboral negativo.

Tener los indicadores de desempeño previamente comunicados a cada trabajador y su progreso durante el año facilita también el manejo del talento humano, ya que cada trabajador sabrá cómo es percibido su trabajo, o bien dónde debe mejorar para evitar malas sorpresas al final de la evaluación.

### **4.1.2. Desarrollo de la propuesta**

Con el fin de que la empresa pueda implementar KPI de desempeño para cada trabajador, se recomienda:

- Determinar las funciones por medir. Como se propuso anteriormente, el diseño de puestos ya debería incluir el listado de las funciones y escoger cuáles son las que se van a medir para cada puesto. Por lo que se propone medir las siguientes funciones administrativas:

**Tabla 36. KPI propuestos**

KPI	Descripción
<b>Asistencia</b>	Porcentaje de asistencias de cada trabajador.
<b>Tiempo promedio de respuesta</b>	Tiempo promedio que se tarda en completar una solicitud.
<b>cobros completados a tiempo</b>	Porcentaje de cobros realizados dentro del plazo establecido.
<b>Tiempo promedio de cobro</b>	Tiempo promedio que se tarda en completar un cobro desde que se genera la factura.
<b>Índice de participación en eventos</b>	Porcentaje de trabajadores que asisten a los eventos organizados por el colegio.
<b>Número de llamadas efectivas</b>	Número de llamadas que resultan en una acción o respuesta positiva.
<b>Índice de satisfacción de padres</b>	Porcentaje de padres satisfechos con la comunicación y atención recibida por teléfono.

- Determinar el cómo se van a medir. Dependiendo el tipo de tarea, se pueden determinar parámetros distintos, los cuales pueden ser: tiempo de respuesta, si cumplió la tarea en un tiempo determinado. Cuantificar el impacto e irlo midiendo con una frecuencia trimestral.

**Tabla 37. Propuesta medición KPI**

KPI	Forma de medición
<b>Asistencia</b>	Días de asistencia / total asistencias al año.
<b>Tiempo promedio de respuesta</b>	Tiempo de cada solicitud/ total de solicitudes.
<b>cobros completados a tiempo</b>	Cobros realizados/ total de cobros.
<b>Tiempo promedio de cobro</b>	Tiempo de cada cobro/ total de cobros realizados.
<b>Índice de participación en eventos</b>	Trabajadores que asisten/ total de trabajadores.
<b>Número de llamadas efectivas</b>	Tiempo duración de llamada/ total de llamadas.
<b>Índice de satisfacción de padres</b>	Padres satisfechos/ total de padres. Para este indicador se recomendará utilizar una escala.

- Utilizar escalas para medir las funciones. Se proponen las siguientes escalas de acuerdo con el indicador:

**Tabla 38. Escala de medición KPI**

KPI	Forma de medición
<b>Asistencia</b>	MÁS de 90%: Exitoso Entre 80% y 90%: Bueno Entre 70% a 80%: Regular Menos de 70%: Malo
<b>Tiempo promedio de respuesta</b>	MÁS de 90%: Exitoso Entre 80% y 90%: Bueno Entre 70% a 80%: Regular Menos de 70%: Malo
<b>Cobros completados a tiempo</b>	MÁS de 90%: Exitoso Entre 80% y 90%: Bueno Entre 70% a 80%: Regular Menos de 70%: Malo
<b>Tiempo promedio de cobro</b>	MÁS de 90%: Exitoso Entre 80% y 90%: Bueno Entre 70% a 80%: Regular Menos de 70%: Malo
<b>Índice de participación en eventos</b>	MÁS de 90%: Exitoso Entre 80% y 90%: Bueno Entre 70% a 80%: Regular Menos de 70%: Malo
<b>Número de llamadas efectivas</b>	MÁS de 90%: Exitoso Entre 80% y 90%: Bueno Entre 70% a 80%: Regular Menos de 70%: Malo
<b>Índice de satisfacción de padres</b>	MÁS de 90%: Exitoso Entre 80% y 90%: Bueno Entre 70% a 80%: Regular Menos de 70%: Malo

- Seguidamente, hacer un ponderado o totalizarlo al final del año para determinar el rendimiento de un trabajador.

**Tabla 39. Escala de puntuación**

Nivel de Medición	Puntuación
<b>Exitoso</b>	3
<b>Bueno</b>	2
<b>Regular</b>	1
<b>Malo</b>	0

- Al final del periodo de evaluación (se recomienda hacerla mensual para que sea más sencillo anualizarla), cada trabajador tenga un registro con su calificación mensual y anual. Se recomienda utilizar el siguiente formato donde la empresa puede registrar el nombre, la puntuación y tener una sección para comentarios.

**Tabla 40. Registro de métricas por empleado**

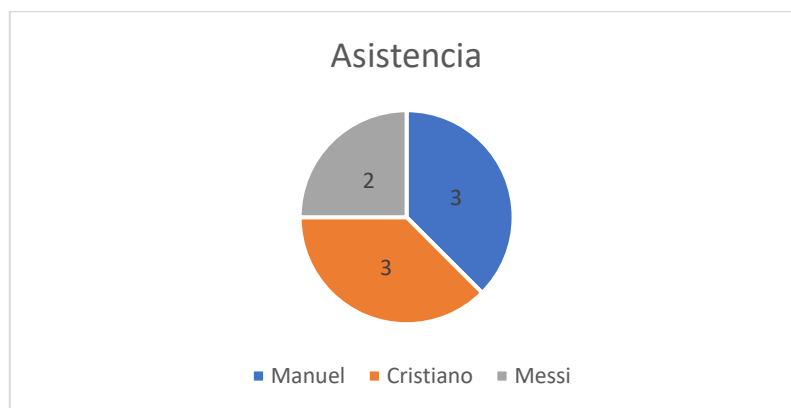
Nombre del empleado:					
KPI	Evaluacion del mes 1	Evaluacion del mes 2	Evaluacion del mes 3	Evaluacion del mes 4	Ponderacion anual
Asistencia	xxx	xxx	xxx	xxx	(sacar el promedio de cada fila)
Tiempo promedio de respuesta	xxx	xxx	xxx	xxx	(sacar el promedio de cada fila)
cobros completados a tiempo	xxx	xxx	xxx	xxx	(sacar el promedio de cada fila)
Tiempo promedio de cobro	xxx	xxx	xxx	xxx	(sacar el promedio de cada fila)
Índice de participación en eventos	xxx	xxx	xxx	xxx	(sacar el promedio de cada fila)
Número de llamadas efectivas	xxx	xxx	xxx	xxx	(sacar el promedio de cada fila)
Índice de satisfacción de padres	xxx	xxx	xxx	xxx	(sacar el promedio de cada fila)
Total Puntuacion	xxx	xxx	xxx	xxx	(sacar el promedio de cada fila)
Comentarios generales:					

- Implementar métricas de control de los indicadores, esto con el fin de ver el progreso mes a mes o trimestre tras trimestre. Esto ayudará a tomar decisiones sin esperar a que el año termine, o bien hacer plan de acciones para mejorar los resultados de las personas que tengan indicadores bajos.

**Tabla 41. Registro de métricas para gráficos**

KPI	Manuel	Cristiano	Messi
Asistencia	3	3	2
Tiempo promedio de respuesta	3	3	2
Cobros completados a tiempo	2	3	2
Tiempo promedio de cobro	2	3	2
Índice de participación en eventos	2	3	2
Número de llamadas efectivas	3	3	2
Índice de satisfacción de padres	3	3	2
Total Puntuación	18	21	14

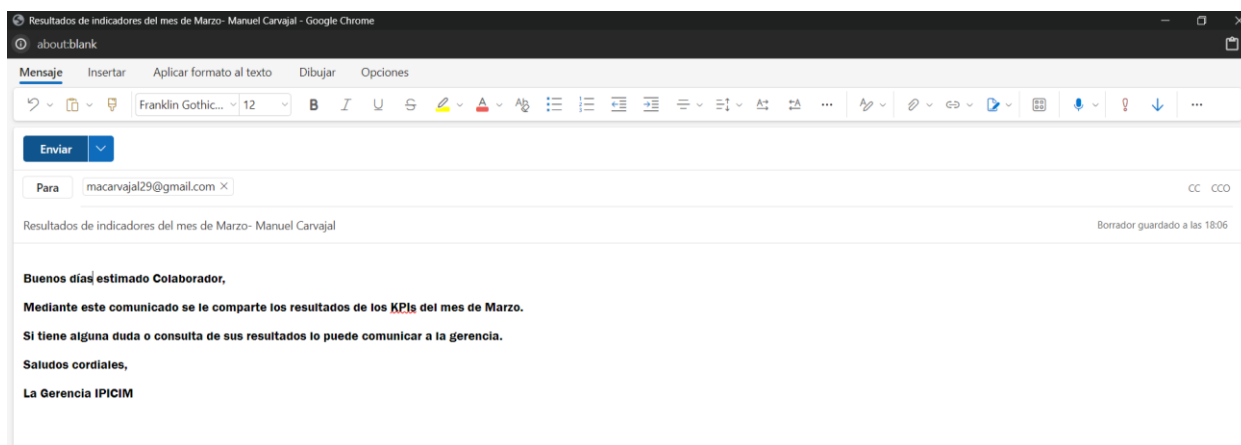
**Gráfico 1. Ejemplo de métrica número uno**



**Gráfico 2. Ejemplo de métrica número dos****Gráfico 3. Ejemplo de métrica número tres**

- Implementar un medio de comunicación para mostrar los resultados de los indicadores a los trabajadores. Esto facilita la transparencia y comunicación entre la Gerencia y el trabajador, donde se demuestra la importancia del trabajo y las expectativas que se tiene para cada persona. Además, sirve para idear un plan de trabajo y desarrollo de carrera, a fin de que cada trabajador esté más comprometido y satisfecho dentro de la organización.

#### **Diagrama 4. Machote correo comunicación de resultados**



#### **4.1.3. Beneficio para la empresa**

Al seguir las recomendaciones anteriores, la empresa tendrá una fuente de medición de desempeño precisa y justa para sus empleados, lo que facilitará tomar decisiones. Los trabajadores estarán más comprometidos y verán que muchas decisiones tomadas por la Gerencia están bien justificadas, lo que generará un ambiente laboral bueno y una sana competencia, evitando el tema de la subjetividad y un mal pensar de los trabajadores a la hora de recibir una compensación o calificación a final del año.

## **4.2. Propuesta para implementar un programa de autoevaluación de acuerdo con objetivos y un programa de retroalimentación**

### **4.2.1. Justificación**

Plantear objetivos para la empresa y los trabajadores es algo que la compañía debe implementar con el fin de tener clara la dirección de sus acciones y plasmarlas durante el año. A la vez, que cada trabajador se proponga objetivos por trabajar durante el año ayuda a que las personas tengan un crecimiento de carrera y se les pueda ayudar a cumplirlo. Lo que facilita una comunicación y manejo de talento óptimo.

Normalmente este tipo de programas va de la mano con la retroalimentación, ya que, al tener una comunicación directa entre la Gerencia y el trabajador, más los objetivos claros y complementados con los indicadores de desempeño, todo se gestiona para que pueda existir retroalimentación hacia el trabajador durante el transcurso del tiempo, con el fin de que mejore aspectos o trabaje en otras áreas que le ayudarán a cumplir sus objetivos.

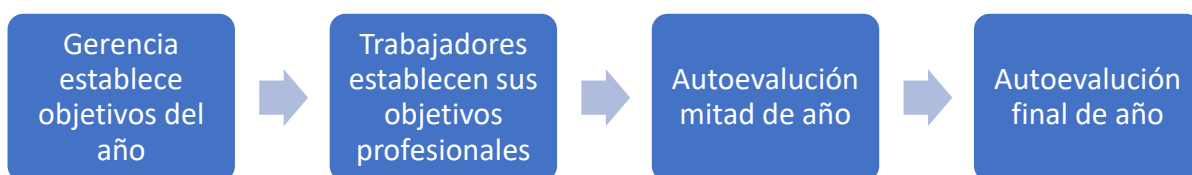
### **4.2.2. Desarrollo de la propuesta**

Dentro de la propuesta para que la empresa pueda implementar un programa de autoevaluación y retroalimentación, se aconseja:

- La Gerencia debe determinar sus objetivos del año y comunicarlos a los diferentes niveles dentro de la organización. Se recomienda que tenga los objetivos en el primer mes del año (enero de cada año).
- Cada trabajador debe plantearse sus propios objetivos profesionales, en un plazo de dos semanas, y comunicarlos a la Gerencia.

- La Gerencia debe determinar las fechas de autoevaluación durante el año, se sugiere que sea una a mitad del periodo, por ejemplo, antes de las vacaciones de medio año y una al final de año.

### **Diagrama 5. Proceso del programa de autoevaluación**

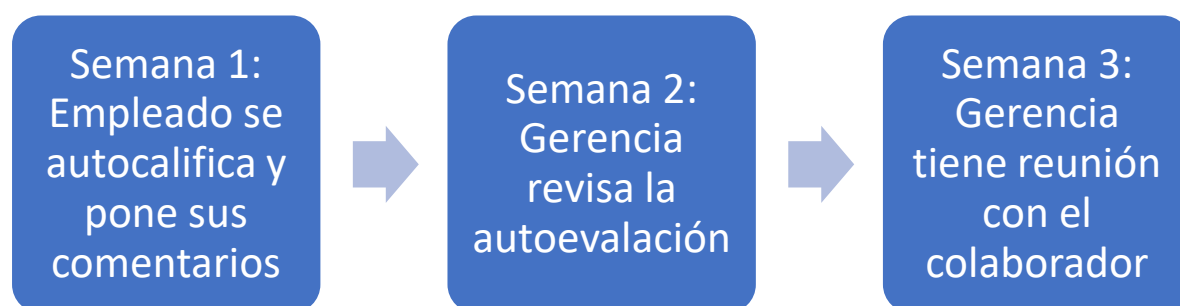


- La autoevaluación debe ser realizada por cada trabajador con el fin de que cada uno diga cómo ha sido su rendimiento, qué ha hecho en el periodo para cumplir sus objetivos y qué puede continuar trabajando en los próximos meses para alcanzar la totalidad de estos.
- El trabajador debe autocalificarse cada uno de los sus objetivos de acuerdo con su criterio. Para esta calificación, se recomienda usar la siguiente escala:

**Tabla 42. Escala de puntuación**

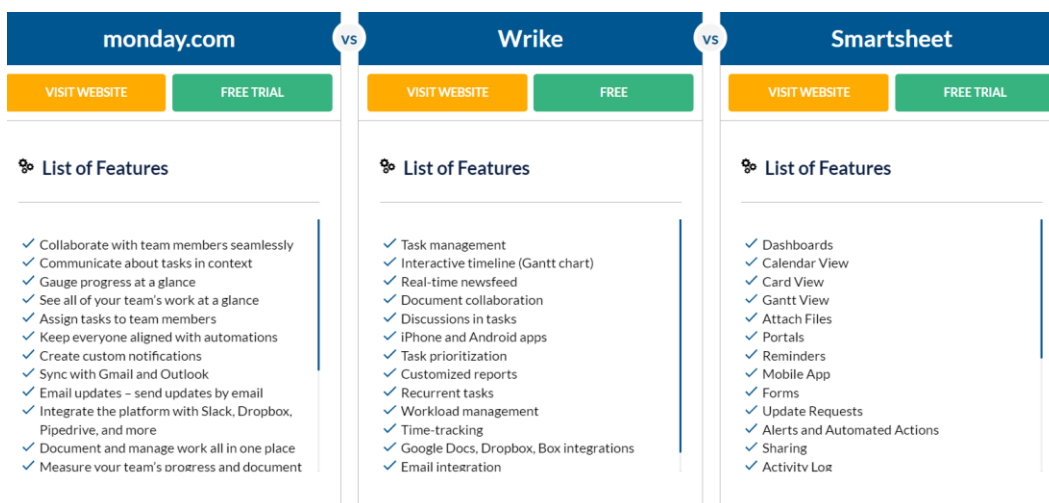
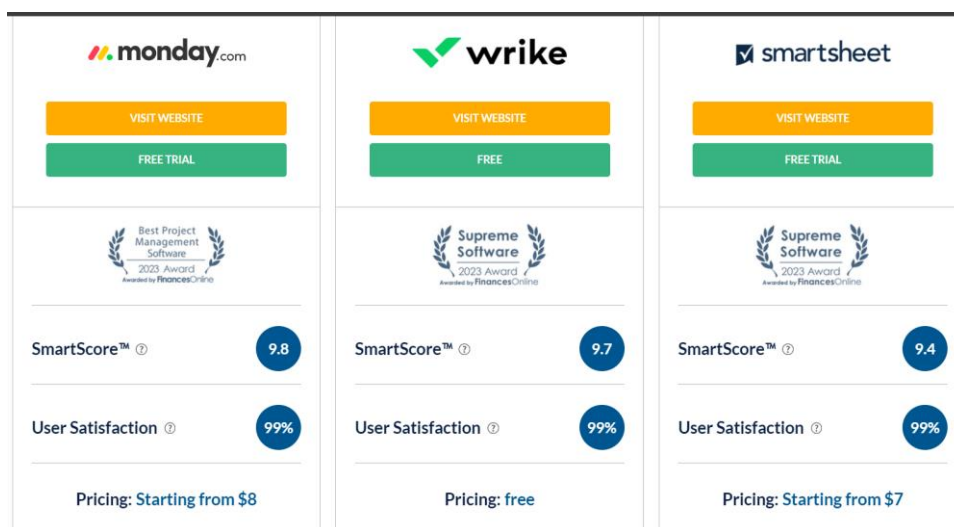
Nivel de Medición	Puntuación
<b>Exitoso</b>	3
<b>Bueno</b>	2
<b>Regular</b>	1
<b>Malo</b>	0

- Después de la fecha de autoevaluación, la Gerencia debe agendar reuniones con cada uno de los trabajadores, con el fin de analizar las respuestas de cada uno y darles la retroalimentación necesaria. Además, se puede utilizar la sesión para proponer cambios o un plan de acción a ejecutar en los próximos meses, a fin de que al final del periodo el trabajador pueda cumplir las expectativas.

**Diagrama 6. Proceso del programa de autoevaluación mitad y final de año**

- La empresa debe tener un control y registro de cada uno de los trabajadores, por lo tanto, usar un expediente electrónico o un *software* que permita ingresar la información de cada trabajador facilitará la revisión de objetivos. En cuanto al *software*, se le recomienda a la empresa usar las tres siguientes opciones:

### Diagrama 7. Comparativa de software para RR.HH.



Tomado de: <https://comparisons.financesonline.com/monday-vs-wrike-vs-smartsheet>

- Estos tres *softwares* mencionados anteriormente son los más destacados y con mejor calificación en el portal Financesonline en cuanto al área de Recursos Humanos y Gerencia para el 2024. Los tres cuentan con los módulos necesarios para tener un registro de la actividad de cada empleado, manejo de documentos y expediente digital donde se puede realizar dicho programa de objetivos.
  
- Otra alternativa que se presentó a la empresa es utilizar un *software* más avanzado, el cual se llama Workday. Este puede llegar a cumplir las expectativas del programa y mucho más. Adicional al manejo de expediente académico, a Workday se puede integrar muchas tareas, como el manejo y registro de vacaciones, planilla, pagos, registro de objetivos personales, desarrollo de carrera y reclutamiento.
  
- Como última propuesta, en caso de que la empresa quisiera implementar este programa, pero no pueda aun adquirir algún *software* que facilite el registro y control de las diferentes fases; en el siguiente diagrama, queda un ejemplo fácil de usar de una manera digital (Word) para llevar el registro adecuado.

**Diagrama 8. Registro de la autoevaluación del trabajador**

<b>Nombre del trabajador</b>	XXXXX
<b>Objetivos de la empresa</b>	
Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	
<b>Autoevaluación Objetivo 1:</b>  <b>Autoevaluación Objetivo 2:</b>  <b>Autoevaluación Objetivo 3:</b>	
Comentarios del empleado	
Comentarios de la Gerencia:	
<b>Objetivos personales</b>	
Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	
<b>Autoevaluación objetivos personales</b>	
Comentarios del empleado	
Comentarios de la Gerencia:	

### **4.2.3. Beneficios para la empresa**

Como se analizó anteriormente, según las respuestas de la encuesta implementada, a los trabajadores les gustaría tener mejoras de desarrollo de sus carreras y claridad de su papel dentro de la empresa. Al tener objetivos previamente establecidos, dar retroalimentación y hacer que cada trabajador se autoevalúe, ayuda mucho a estos aspectos facilitando la labor de la Gerencia. Adicionalmente, el programa propuesto fomenta la comunicación directa, lo que hace que el trabajador se sienta escuchado y contento aumentando su satisfacción laboral.

## **4.1 Propuesta de programa de crecimiento de carrera profesional**

### **4.4.1. Justificación**

Todo trabajador busca crecer en la empresa donde trabaja, o bien busca opciones en otra compañía donde le puedan dar el crecimiento profesional deseado; de ahí la importancia de que la empresa pueda brindar las oportunidades de crecimiento a quienes se lo merecen y desempeñan su labor de buena forma.

Contar con un programa de crecimiento de carrera ayuda a fomentar la comunicación trabajador-jefe y aparte busca evitar la fuga de talento que la empresa ha sufrido en los últimos tres años. Si el trabajador expresa sus aspiraciones y estas son escuchadas por la Gerencia y entre ambos se gestiona el camino para que se cumplan, esto aumentará la satisfacción laboral.

Un programa de este tipo funciona bien en las empresas que implementan ideas de desarrollo, autoevaluaciones y mediciones de rendimiento. De ahí la propuesta, donde la empresa logra implementar estos programas, por lo que podrá mejorar mucho la retención de talento y aumentar la satisfacción laboral.

#### 4.4.2. Desarrollo de la propuesta

- La Gerencia debe comunicar a sus trabajadores al inicio del año, este programa de crecimiento carrera. Donde cada colaborador va a proponerse sus propias metas profesionales que quiere alcanzar en un corto y mediano plazo.
- Después, el trabajador completará su autoevaluación mencionando sus fortalezas y luego enfocarse en las áreas de mejora. También debe mencionar qué está haciendo o que va a hacer en el transcurso del tiempo para atacar esas áreas.
- Tanto el trabajador como la Gerencia debe hacer un seguimiento de lo mencionado con el fin de determinar acciones y un plan de trabajo para que se puedan dar las oportunidades.

#### **Diagrama 9. Proceso del programa crecimiento profesional**



- Se recomienda implementar la comunicación uno a uno donde se establecerán espacios más personales y directos entre el trabajador y la Gerencia para hablar del crecimiento, los objetivos, el desempeño y otras acciones necesarias para impulsar al trabajador.
- La Gerencia debe tener un expediente de cada uno de los trabajadores o bien buscar un *software* que pueda facilitar el control de este programa para que la información y registros no se pierdan. Los *softwares* mencionados en la propuesta 4.3 pueden facilitar esta tarea.

### **Diagrama 10. Registro del desarrollo de carrera**

<b>Nombre del trabajador</b>	XXXXXX
<b>Objetivos profesionales del año</b>	
Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	
<b>Habilidades Fuertes del empleado</b>	
Comentarios del empleado:	
<b>Habilidades por desarrollar y mejorar:</b>	
Habilidad 1 Habilidad 2	

Acciones por hacer:
Comentarios de la Gerencia:

- Ya sea con el expediente propuesto anteriormente o con un *software* especializado, lo que se propone es que la empresa pueda conocer y tener registro año tras año del desarrollo de carrera profesional y darles continuidad a planes de carrera. A la vez, facilita al empleado tener una autocrítica y autodesarrollo profesional.

#### **4.4.3. Beneficios para la empresa**

Como se mencionó anteriormente, el crecimiento profesional es algo que cualquier persona busca siempre en una empresa. El trabajador, al ver que la Gerencia quiere ayudar a conseguirlo, a la vez, busca generar oportunidades basados en una comunicación abierta, lo que facilita evitar la fuga de talento que tanto ha afectado a la empresa.

### **5.1 Propuesta de programa de reconocimiento**

#### **4.5.1. Justificación**

De acuerdo con los resultados previamente analizados, se demuestra que al trabajador de la empresa le gustaría ser más reconocido. Para esto la Gerencia

debe primero conocer las necesidades de sus trabajadores y luego implementar diferentes reconocimientos para generar un ambiente sano y agradable a sus colaboradores, así como lograr motivarlos.

#### **4.5.2. Desarrollo de la propuesta**

Se propone que la empresa realice una encuesta a fin de conocer las formas en las que les gustaría ser reconocidos para implementar un programa especial. Dentro de las ideas propuestas en este trabajo, se pueden destacar:

- Desarrollar un reconocimiento de empleado del mes tanto en el área administrativa como en el área de docentes.
- A los empleados del mes, darles un reconocimiento no monetario como horas libres, ya sea un día salir más temprano del horario regular. Dar un día de teletrabajo si sus funciones le permiten.
- Una comida especial o certificado para el trabajador, cortesía de la Gerencia.
- Si existe la posibilidad, dar el reconocimiento también de forma monetaria.

#### **4.5.3. Beneficios para la empresa**

Si la empresa logra mejorar el reconocimiento hacia sus trabajadores, va a facilitar y mejorar el ambiente y satisfacción laboral de su personal. Por lo que tener al personal motivado es una labor en la que se debería enfocar para lograr mejores resultados.

Conocer a las personas y saber qué les motiva y cómo les gustaría ser recompensadas ayuda a que la comunicación sea más abierta; a la vez, genera un sentimiento del trabajador sobre que su opinión es escuchada y valorada por la Gerencia.

## 6.1 Propuesta de actividades de integración

### 4.6.1. Justificación

De acuerdo con los resultados previamente descritos en el capítulo anterior, una de las áreas de oportunidad que la empresa tiene consiste en mejorar la integración de su personal, más que tiene sus dos áreas claramente definidas: la administrativa y la académica. La integración de ambas áreas ayudaría a que el ambiente laboral sea óptimo para todos.

Con los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en la empresa, mucha de la retroalimentación recibida fue que a los trabajadores les gustaría convivir más con los compañeros de otras áreas, o bien ser involucrados en las actividades de la otra área para sentirse parte del equipo.

### 4.6.2. Desarrollo de la propuesta

Para esta sección, se le recomienda a la empresa implementar las siguientes actividades a fin de integrar al equipo de ambas áreas y fomentar un buen ambiente laboral:

- *Team building*: ya la empresa realiza una vez al año este tipo de actividades, pero la recomendación se enfoca en promoverlo más y realizar: *team building* por área, es decir, uno para el área académica y por aparte otro del área administrativa. Y, finalmente, hacer uno de todos los trabajadores. La idea es fortalecer el ambiente laboral de cada área y dejar las bases para toda la organización como una sola.
  
- Realizar proyectos integrales y laborales donde sea necesaria la participación en conjunto de las dos áreas. Lo que se propone a la empresa es que con este tipo de proyectos sean manejados entre trabajadores que no

trabajan en conjunto en el día a día regularmente. Con esto se puede fortalecer las relaciones y hacer que las personas se conozcan mejor.

- Realizar celebraciones de aniversarios, cumpleaños o cualquier ocasión especial, pero de manera integral con todos los trabajadores, para evitar la exclusión.
- Organizar talleres y actividades recreativas entre los trabajadores para fomentar la integración y un espacio fuera del horario laboral para generar un buen ambiente. Por ejemplo: torneos de deportes, cursos recreativos pos horario laboral, actividades en el jardín del colegio, entre otras.

**Tabla 43. Propuesta de talleres**

<b>Taller</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
<b>Torneos deportivos</b>	Realizar torneos de baloncesto o futbol entre los trabajadores masculinos y femeninos aprovechando las canchas que tiene la institución.	20 000 colones
<b>Cursos recreativos de cocina</b>	Aprovechar el convenio con el personal del comedor para realizar tres talleres de cocina al año.	30 000 colones
<b>Taller de plantas y huerta</b>	Aprovechar el parque Itarar (de la misma institución) para hacer	20 000 colones

	talleres sobre cuidado de plantas durante el año.	
<b>Tallere de resolución de conflicto</b>	Enseñar técnicas efectivas para manejar conflictos de manera constructiva, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso.	50 000 colones
<b>Taller de inteligencia emocional</b>	Ayudar a los empleados a comprender y manejar sus propias emociones, así como a reconocer las emociones de los demás.	50 000 colones
<b>Taller de diversidad e inclusión</b>	Sensibilizar al personal sobre la importancia de la diversidad y la inclusión en el entorno laboral, promoviendo el respeto y la aceptación de las diferencias.	30 000 colones

#### 4.6.3. Beneficios para la empresa

Sin duda, implementar estas estrategias ayudaría a que la empresa pueda fomentar un ambiente laboral sano y generar que los trabajadores estén a gusto y motivados, al tener actividades adicionales al día a día y salir de la rutina.

## 7.1 Capacitaciones

### 4.7.1. Justificación

Las capacitaciones son la base para promover el crecimiento del personal y desarrollar el talento humano dentro de la empresa. Proveer capacitaciones es una tarea fundamental que la Gerencia debe hacer para incentivar a sus trabajadores y hacer que desempeñen sus funciones de mejor manera.

Gracias a la propuesta de perfil de puesto complementado con el desarrollo de carrera que se propone en este trabajo, la Gerencia puede saber de una forma más exacta qué tipo de capacitaciones puede hacer y cuáles son más urgentes para la fuerza laboral actual.

### 4.7.2. Desarrollo de la propuesta

En este trabajo, se propone que la empresa pueda:

- Invertir año tras año parte del presupuesto en capacitaciones tecnológicas y de habilidades blandas de acuerdo con el puesto y rango. Para esto se propone que la empresa pueda gestionar 100 000 colones al mes para costear las siguientes propuestas.
- Monitorear los planes de desarrollo de carrera y fomentar la participación en las capacitaciones. Mediante el KPI de participación, se podrá usar para dicho monitoreo de participación.
- Fomentar la comunicación y escuchar a los trabajadores en qué les gustaría ser capacitados. Para esto se propone hacer una encuesta con las siguientes preguntas:

**Tabla 44. Encuesta para conocer el interés en capacitaciones**

Preguntas
¿Está interesado en participar en capacitaciones?
¿Qué área le gustaría capacitarse? <ul style="list-style-type: none"><li>• Idioma</li><li>• Tecnología, computación, Excel</li><li>• Habilidades blandas</li><li>• Otra (indique):</li></ul>
¿Estaría dispuesto participar en capacitaciones fuera de horario laboral? <ul style="list-style-type: none"><li>• Sí</li><li>• No</li></ul>
¿Cree que las capacitaciones ayudarían a cumplir sus objetivos profesionales?

**Tabla 45. Propuesta de capacitaciones**

<b>Capacitación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Proveedor</b>
<b>Excel-Word</b>	Buscar una capacitación presencial y en línea sobre herramientas de Office como lo es Excel y Word.	Profesor de computación Cursos de Udemy Cursos del MEP.
<b>Cursos Power BI</b>	Capacitación de herramientas tecnológicas como Power BI, Python.	Cursos Udemy Instituto growup
<b>Idiomas</b>	Fomentar capacitaciones y aprendizaje del inglés-francés.	Profesor de inglés y francés de la misma institución
<b>Comunicación y liderazgo</b>	Capacitación enfocada en la presentación de alto impacto, comunicar ante el público.	Coach de liderazgo
<b>Gestión escolar</b>	Capacitación a los profesores en manejar gente joven, niños y aprender nuevas metodologías de enseñanza.	Cursos del MEP
<b>Tecnología y sistemas</b>	Capacitar al personal administrativo en todos los sistemas que se usan dentro de la empresa.	Proveedor del sistema. Profesor de computación

- Implementar proyectos donde los trabajadores puedan poner en práctica sus nuevos conocimientos y habilidades. Se propone que la empresa fomente a sus trabajadores en proponer dichos proyectos. Para esto se puede usar el siguiente formulario con el objetivo de hacer que las personas quieran por su cuenta participar en proyectos:

### Diagrama 11. Registro de proyectos

<b>Nombre del trabajador</b>	XXXXXX
<b>Objetivos del proyecto</b>	
Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	
<b>Descripción del proyecto:</b>	
<b>Duración del proyecto</b>	
<b>Tiempo invertido por el trabajador</b>	
<b>Observaciones de la Gerencia:</b>	

#### **4.7.3. Beneficios para la empresa**

Al capacitar al personal, la empresa podrá asegurarse de contar con las personas adecuadas para sus puestos y desempeñar mejor sus funciones. También fomenta un mejor ambiente y satisfacción laboral, ya que los trabajadores se sentirán más a gusto por recibir nuevas oportunidades y ver que la Gerencia les da las herramientas para seguir creciendo internamente.

## 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 Gerencia.

### Conclusiones

1. Las organizaciones les permiten a las personas satisfacer necesidades de diversa naturaleza, que a los individuos en forma aislada se les dificulta alcanzar debido a sus limitaciones.
2. Las compañías requieren del recurso humano como el más valioso del que disponen, y es necesario enfocarse en que el manejo del talento sea óptimo.
3. 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.
4. 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 y colaboración; no obstante, cuando es bajo, desencadena estados de depresión, desinterés e insatisfacción.
5. La institución cuenta con colaboradores altamente calificados, quienes, de acuerdo con la encuesta, están satisfechos y con un alto sentimiento de pertenencia.
6. 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.

7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. Existe una satisfacción generalizada de los colaboradores del Colegio respecto a la remuneración, la cual consideran sumamente influyente en su motivación.
13. Este centro educativo ofrece una poca variedad de beneficios no monetarios a sus colaboradores, los cuales deben fortalecerse.
14. Los colaboradores de la empresa se describen motivados y autorrealizados, con gran orgullo de pertenencia a la institución, de manera tal que, a igualdad de remuneración, elegirían continuar prestando sus servicios.
15. La institución ofrece espacios para fomentar las buenas relaciones entre compañeros de trabajo.
16. 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.

17. Existe apertura de la jefatura hacia la comunicación.
18. 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**

Se recomienda a la Gerencia del IPICIM, el compromiso y dedicación para 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. Adicional a mejorar el manejo del talento humano y optimizar funciones y tareas que realizan sus trabajadores, lo que ayudará a la motivación individual.

Se sugiere fomentar una comunicación abierta para implementar dichos cambios y proyectos, ya que es una variable fundamental. La Gerencia podría encontrar adversidad al cambio, de ahí que se recomienda ser claros y precisos con el mensaje, el por qué se van a hacer y los beneficios que pueden traer a la empresa y a los mismos trabajadores en su desarrollo profesional.

Ya que muchas de las propuestas tienen algún costo que la empresa debe invertir, se recomienda que primero la Gerencia pueda analizar si hay alguna persona con las habilidades necesarias para realizar el taller o la capacitación. Se puede reconocer a las personas que pongan de sus conocimientos y tiempo, lo que transmite a los empleados que este trabajo extra trae sus recompensas.

Debido a que muchas de estas propuestas son tareas adicionales al trabajo diario y por parte de la Gerencia no cuentan con el tiempo ni el personal para dedicarse a desarrollarlas, se recomienda al Instituto que solicite ayuda a programas de pasantes o de trabajos comunitarios de colegios y universidades para obtener

más recursos que puedan soportar tareas básicas operativas básicas y así liberar el tiempo a la Gerencia para enfocarse en estas mejoras y programas propuestos.

## Bibliografía

- Innova&Educación. (2017). *¿Cómo es la educación del futuro?* Recuperado de <http://blog.innovaeducacion.es/la-educacion-del-futuro/>
- López, A. (17 de abril de 2018). La educación del futuro. *Semanario Universidad*. Recuperado de <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-educacion-del-futuro/>
- Ministerio de Educación de Argentina. (2018). *Escuelas del Futuro*. Recuperado de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005852.pdf>
- Orientación Universia. (2018). *Cinco cambios que vislumbra la educación del futuro con la tecnología*. Recuperado de <https://orientacion.universia.net.co/infodetail/consejos/orientacion/cinco-cambios-que-vislumbra-la-educacion-del-futuro-con-la-tecnologia--4211.html>
- Sánchez, Y. (s.f.). *Los 17 países con mejor sistema educativo del mundo*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/mejor-sistema-educativo/>
- Edel, R. García, A. Bustamante, C. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Serie Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración. Volumen I. Recuperado el 6 de febrero de 2024 desde [http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/cgr/centro\\_cono\\_c/pdfs/recursos\\_humanos/clima-compromiso-organizacional.pdf](http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/cgr/centro_cono_c/pdfs/recursos_humanos/clima-compromiso-organizacional.pdf)
- 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.

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

Velasco, L. (2017). *¿Cuál es el futuro de la escuela secundaria del futuro?* Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2017/09/14/cual-es-el-futuro-de-la-escuela-secundaria-del-futuro/>

Aldaz Quinto, M. A. D. R., Alvarado Torres, M. W. Y., Castro Ramírez, M. N. A., Fajardo Campaña, M. C. M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), pp. 1382-1393. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1588](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588)

Arévalo-Ascanio, J. G., Navarro-Claro, G. T., y Bayona-Trillos, R. A. (2017). La necesidad a medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. *Revista Ingenio*, 12(1), pp. 53–65. <https://doi.org/10.22463/2011642X.2124>

Blanco López, S., Cerdas Montano, V., y García Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista de Educación*, 45 (1), pp. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Cárdenas, J.A. (2019). *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28053/7187385.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velasco, R. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>

Venable, J. V. (2019). *Equipos de alto rendimiento: Construye una cultura de compromiso y lealtad en tu organización*. [Versión Kindle]. <https://leer.amazon.es/?asin=B07RFNPG4V&language=es-ES>

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>

Jiménez, W. (2011). 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Gestión del talento humano.

Recuperado el 18 de abril del 2024, de <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales>

Agüero, B. (2015) Propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa Sanofi. Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Chaves, M. (2018) Propuesta de mejora del clima organizacional para los laboratorios de una Red Médica privada en Costa Rica. Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Umaña, A. (2015) PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO RICARDO FERNÁNDEZ GUARDIA. Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

## Anexos

### Encuesta sobre clima organizacional realizada por la Gerencia.

## Clima Organizacional 2023

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

---

1. Correo electrónico \*

---

2. Seleccione la opción que le identifique \*

*Marca solo un óvalo.*

- Docente IPI
- Docente CIM
- Administrativo
- Técnico
- Docente - Administrativo

3. Departamento al que pertenece \*

Indique el departamento al que pertenece (matemática, ciencias, administrativo, etc)

---

4. Sexo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Femenino
- Masculino

## 5. 1. Sobre mi trabajo \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/A
<b>Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>El puesto que ocupo en la empresa está en relación con la experiencia y competencias que poseo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Necesito capacitación para poder hacer mejor mi trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Me gusta mi trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Me siento satisfecho (a) con la labor que realizo en la institución</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Me gustaría permanecer en mi puesto de trabajo dentro de la empresa</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. 3. Sobre las condiciones de trabajo \*

Al evaluar estos aspectos se debe tomar en cuenta la zona de trabajo más utilizada, independientemente de si fue desde casa o no.

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/A
<b>Las condiciones de trabajo que me ofrece la institución son buenas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Da gusto ver el orden que reina en nuestro lugar de trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Cuento con el equipo y recursos necesarios para ejecutar mi trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Recibo la información que requiero para mi trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tengo suficiente luz en mi lugar de trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 10. Anote a continuación las observaciones y comentarios que usted desee hacer a las preguntas anteriores

---

---

---

---

---

20. 11. Si usted fuera el director(a), ¿qué haría para mejorar el desempeño de la institución?

---

---

---

---

---

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

## **Staff de la empresa**

### Junta Directiva

<i>Nombre</i>
Quesada Blanco Ana Isabel
Vargas Chacón Francisco
Martin Weber Dolores
Matamoros Mora Martin
Total = 4

### Direcciones

<i>Nombre</i>	<i>Puesto que desempeña</i>
Quesada Blanco Ana Isabel	Directora General
Vargas Quesada Melisa	Directora Administrativa
Morales Carpio Luz	Directora Financiera
Fallas González Jehanina	Directora Académica

### Administrativos

<i>Nombre</i>	<i>Puesto que desempeña</i>
Alvarado Vargas Lilliana	Portera
Flores Bermúdez Francisca	Secretaria Académica
Navarro Montero Beltrán	Mantenimiento
Ovares Guarín María José	Auxiliar Administrativo Contable
Quirós Mena Ana	Conserje
Quirós Mena Juan Carlos	Guarda de seguridad
Segura Nájera Sharon	Encargado de Servicio de Atención al Cliente y Promoción

Sobalbarro Rodas Wilfredo	Jardinero
Vargas Quesada Daniela	Diseñadora
Zamora Molina Gabriela	Conserje

### Administrativo-Docente

<i>Nombre</i>	<i>Puesto que desempeña</i>
Blando Valverde Andrea	Psicóloga
Fallas González Jehanina	Directora Académica
Fong Jiménez Dannia Lucía	Docente
Matamoros Martin Lisa	Coordinadora Académica

### Docentes

<i>Nombre</i>	<i>Puesto que desempeña</i>
Alvarez Duran Roberto	Docente
Blanco Valverde Ashley	Docente
Cabrebra Icaza Monserrat	Docente
Capín Rodríguez Luis Alberto	Docente
Carboni Jiménez Valeria	Docente
González Morales Lucrecia	Docente
Hernández Romero Wendy	Docente
López Román Eddy Leonardo	Docente
Mata Zúñiga Nathalia María	Docente
Matamoros Solano Kendra Yanil	Asistente de preescolar
Montero Solís María Paola	Docente
Murillo Rojas Carolina	Docente
Porras Zamora Luis Alejandro	Docente
Reyes Rojas María de los Ángeles	Docente
Soto Gutiérrez Sebastián	Docente
Vega Corrales Juan José	Docente
Villalobos Fonseca Ricardo	Docente