

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede Central

Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE SECUNDARIA ACADÉMICA DE LA  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA, A PARTIR DEL 2020

Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Paola Guerrero Ugalde

Karina Martínez Artavia

Alajuela, agosto, 2021

## Hoja de aprobación



Administración y Gestión de Recursos Humanos

Sede Central



---

### Acta de Aprobación 07-2021

En la ciudad de Alajuela, a los veintiséis días del mes de agosto de dos mil veintiuno, estando en forma virtual en la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, las personas: Roxana Venegas Quirós, Gustavo Arias Murillo, Milena Gómez Gallardo y Jansen Coto Murillo en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de las estudiantes: Paola Guerrero Ugalde, cédula 206490747 y Karina Martínez Artavia, cédula 113600503.

Reunido el Tribunal Evaluador y las aspirantes proceden a defender su Trabajo Final de Graduación *“Análisis de la Gestión Administrativa y su Incidencia en el Clima Organizacional De la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2020”*.

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, las estudiantes obtuvieron una calificación de **98**, sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles de acuerdo con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación y hacerlo constar por escrito a la dirección de la carrera para conferir el grado de licenciadas.

Integrantes del Tribunal Evaluador

ADRIAN GUSTAVO  
ARIAS MURILLO (FIRMA)

Firmado digitalmente por ADRIAN  
GUSTAVO ARIAS MURILLO (FIRMA)  
Fecha: 2021.08.27 08:51:54 -06'00'

---

Gustavo Arias Murillo  
Tutor

ROXANA VENEGAS  
QUIROS (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ROXANA VENEGAS QUIROS  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.08.27 09:02:05 -06'00'

---

Roxana Venegas Quirós  
Presidente Tribunal Evaluador

Acta de Aprobación 07-2021  
Página 2

MILENA GOMEZ  
GALLARDO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MILENA GÓMEZ GALLARDO  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.08.26 22:15:52  
-06'00'

Milena Gómez Gallardo  
Lectora interna

JANSEN COTO  
MURILLO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JANSEN COTO MURILLO  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.08.26 19:45:15  
-06'00'

Jansen Coto Murillo  
Lectora externa

Nombre y firma de los estudiantes:

Paola Guerrero Ugalde  
Cedula: 206490747

KARINA  
MARTINEZ  
ARTAVIA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por KARINA MARTINEZ  
ARTAVIA (FIRMA)  
Fecha: 2021.08.26  
19:34:19 -06'00'

Karina Martinez Artavia  
Cedula: 113600503

Observaciones:

## **Dedicatoria**

### **Guerrero Ugalde Paola**

Dedico el presente éxito a mi hijo, Ismael Alfaro Guerrero, por ser mi fuerza para  
lograr las metas que me propongo.

A mi familia, quien me brindó su apoyo en todo momento.

Y a todas aquellas personas que nos guiaron durante este proceso.

### **Martínez Artavia Karina**

Ofrezco este proyecto final de graduación a mi hija, Naima Núñez, por ser mi  
fuerza y motivación para alcanzar mis objetivos personales y profesionales.

A mi familia y a Dios por su apoyo y amor incondicional.

Mi dedicación a ellos por ser los pilares de mi vida.

## **Agradecimiento**

### **Guerrero Ugalde Paola**

En primera instancia quisiera agradecer a la jefatura de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del MEP, por permitirme realizar el presente proyecto de investigación en su área de trabajo.

Seguidamente al profesor Johnatan Quirós Matoro por su credibilidad desde un inicio, al tutor MBA. Gustavo Arias Murillo, a la Mag. Jansen Coto, lectora externa y a la M.Sc. Milena Gómez, lectora interna, por su entrega y guía. A mi compañera Karina Martínez Artavia por su dedicación, profesionalismo, empatía, respeto y entusiasmo, mostrados en todo el proceso.

Por último, a Dios y a mi familia, especialmente a mi hijo Ismael Alfaro Guerrero, por siempre ser mi roca.

### **Martínez Artavia Karina**

Primeramente, quisiera agradecer a la Licda. Aurea Monge Chavarria por la oportunidad de realizar el presente proyecto de investigación en la Unidad de Secundaria Académica.

Al profesor Johnatan Quirós Matoro, quien desde el inicio orientó este proyecto; a nuestro tutor, MBA. Gustavo Arias Murillo, por aceptar ser parte de este equipo de trabajo y brindar su tiempo, dedicación y conocimientos, a la M.Sc. Milena Gómez, lectora interna y a la Mag. Jansen Coto, lectora externa, por sus aportes profesionales al presente trabajo. Finalmente, quiero agradecer a mi compañera Paola Guerrero Ugalde, por afrontar este proceso juntas con todas sus etapas, gracias por su tiempo, dedicación, esfuerzo y profesionalismo.

## Tabla de Contenido

Hoja de aprobación.....	II
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Tabla de Contenido.....	VI
Tabla de Figuras.....	X
Tabla de Cuadros.....	XI
Lista de Gráficos.....	XII
Listas de Anexos.....	XIV
Lista de Abreviaturas.....	XV
Resumen Ejecutivo.....	XVII
Introducción.....	18
Capítulo I: Aspectos Generales.....	20
Tema.....	21
Justificación.....	21
Planteamiento problema de investigación.....	24
Formulación del problema.....	25
Estado de la cuestión.....	25
Objetivos.....	34
Objetivo general.....	34
Objetivos específicos.....	34
Alcances y Limitaciones.....	35

Alcances.....	35
Limitaciones.....	35
Matriz de Congruencia.....	36
Capítulo II: Marco Teórico Referencial.....	39
Antecedentes de la organización.....	40
Gestión Administrativa.....	41
Enfoque Clásico de la Administración.....	46
Enfoque Humanista de la Administración.....	48
Enfoque Neoclásico de la Administración.....	49
Enfoque Estructuralista de la Administración.....	50
Enfoque Conductual de la Administración.....	51
Enfoque Sistemático de la Administración.....	52
Enfoque de Contingencia de la Administración.....	53
Enfoque Burocrático Max Weber.....	54
Enfoque de la reinención del gobierno.....	56
Enfoque del paradigma posburocrático.....	57
Enfoque de creación de valor público.....	58
Enfoque de gestión por procesos.....	59
Enfoque de la gestión para resultados.....	60
Gobernanza.....	61
Gestión del recurso humano en el sector público actual.....	62
Administración de Recursos Humanos.....	63
Gestión de Recursos Humanos.....	64
Subsistemas de Recursos Humanos.....	64

Cultura Organizacional.....	66
Desarrollo Organizacional.....	69
Clima Organizacional.....	70
Factores de influencia en el clima organizacional.....	71
Instrumentos de medición.....	73
Modelos de Clima Organizacional.....	74
Dimensiones del Clima Organizacional.....	75
Indicadores negativos del clima organizacional.....	78
Importancia del clima organizacional.....	79
Capítulo III: Marco Metodológico.....	80
Enfoque de la investigación.....	81
Tipos de Enfoque.....	81
Diseño y validación de los instrumentos.....	82
Población.....	84
Censo.....	84
Fuentes de Información.....	85
Primarias.....	85
Secundarias.....	85
Conceptualización de variables.....	87
Cronograma de plan de trabajo.....	90
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	91
Enfoques de la Gestión Administrativa.....	92
Gestión Administrativa aplicada en la USA.....	95
Clima Organizacional.....	131

Análisis de las variables de estudio .....	144
Comunicación.....	148
Relaciones interpersonales. ....	156
Liderazgo.....	164
Resolución de conflictos.....	171
Satisfacción Laboral. ....	180
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	185
Conclusiones .....	186
Recomendaciones .....	194
Referencias.....	197
Anexos .....	212

## Tabla de Figuras

Figura 1. Funciones de la Administración. ....	42
Figura 2. Estructuras tipo de la administración pública y de la privada. ....	45
Figura 3. Diferencias entre la administración pública y la privada. ....	46
Figura 4. Enfoque Clásico de la Administración. ....	46
Figura 5. Administración científica y teoría clásica. ....	47
Figura 6. Teoría clásica y teoría de las relaciones humanas. ....	49
Figura 7. Comparación de teorías administrativas. ....	50
Figura 8. Teoría estructuralista. ....	51
Figura 9. Teoría conductual. ....	52
Figura 10. Teoría de los sistemas. ....	53
Figura 11. Mapa mental de la teoría de la burocracia. ....	55
Figura 12. Administración pública y la nueva gestión pública. ....	56
Figura 13. Gestión por procesos. ....	60
Figura 14. Subsistemas de Recursos Humanos. ....	65
Figura 15. Iceberg de la cultura organizacional. ....	67
Figura 16. Los estratos de la cultura organizacional. ....	68
Figura 17. Escala de valoración tipo “Semáforo”. ....	74
Figura 18. Aspectos que afectan el clima organizacional. ....	78

## Tabla de Cuadros

Tabla 1 Matriz de Congruencia .....	36
Tabla 2 Factores de influencia en el clima organizacional .....	72
Tabla 3 Conceptualización de variables.....	87
Tabla 4 Matriz de mandatos.....	96
Tabla 5 Comparación Resultados Informes Clima Organizacional 2017 y 2018.	133
Tabla 6 Actividades propuestas en planes específicos para el desarrollo del Clima Organizacional 2017 y 2018 - USA.....	138
Tabla 7 Temas abordados en los talleres “Súmate”, “Conexiones” y “Reiniciando” .....	173

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. Resultados Clima Organizacional USA 2017 - 2018 .....	136
Gráfico 2. Variables en decrecimiento Clima Organizacional 2017 - 2018 .....	137
Gráfico 3. Género de los encuestados.....	145
Gráfico 4. Tiempo de laborar en el MEP .....	146
Gráfico 5. Áreas a la que pertenecen los funcionarios de la USA.....	147
Gráfico 6. Sesiones mensuales en el área de trabajo.....	148
Gráfico 7. Cantidad de sesiones en el área de trabajo .....	149
Gráfico 8. Percepción de las sesiones realizadas por área .....	150
Gráfico 9. Percepción de las reuniones Coordinadores - Jefatura .....	151
Gráfico 10. Participación en los talleres de sensibilización .....	152
Gráfico 11. Contribución de los talleres para implementar técnicas de comunicación .....	153
Gráfico 12. Mejoras en la comunicación .....	154
Gráfico 13. Contribución de los talleres en la mejora de las relaciones interpersonales.....	157
Gráfico 14. Grado de satisfacción - resultados de los talleres .....	158
Gráfico 15. Resultados de las actividades realizadas en la USA.....	159
Gráfico 16. Resultados de las comisiones en fechas festivas.....	161
Gráfico 17. Percepción de los resultados-Talleres de sensibilización.....	162
Gráfico 18. Confianza con la jefatura .....	165
Gráfico 19. Liderazgo y trabajo en equipo .....	166
Gráfico 20. Líderes comparten conocimiento e información .....	167

Gráfico 21. Conocimiento de los roles de los funcionarios de la USA.....	168
Gráfico 22. Sentido de pertenencia en el área y en la USA .....	169
Gráfico 23. Contribución de los talleres para la resolución de conflictos .....	172
Gráfico 24. Recepción de reflexiones y lecturas vía correo institucional para la resolución de conflictos .....	176
Gráfico 25. Participación en la actividad Círculo de Paz.....	177
Gráfico 26. Contribución de la actividad Círculo de Paz en la resolución de conflictos .....	178
Gráfico 27. Reconocimiento al desempeño laboral.....	180
Gráfico 28. Promoción de ambientes de respeto en la USA .....	182
Gráfico 29. Promoción de ambientes de confianza en la USA.....	183

## Listas de Anexos

Anexo N° 1. Cronograma de plan de trabajo.....	212
Anexo N° 2. Cuestionario.....	215
Anexo N° 3. Cronograma Taller “Súmate”.....	223
Anexo N° 4. Cronograma Taller "Conexiones".....	224
Anexo N° 5. Cronograma Taller "Reiniciando".....	226
Anexo N° 6. Informe de Resultados Evaluación del Clima Organizacional 2017.....	228
Anexo N° 7. Informe de Seguimiento del Clima Organizacional 2018.....	243
Anexo N° 8. Carta de compromiso del MEP.....	256
Anexo N° 9. Carta de Aprobación Metodológica.....	257
Anexo N° 10. Acuerdo Aprobación del Anteproyecto.....	258
Anexo N° 11. Carta de Aprobación Instrumento Estadístico.....	262
Anexo N° 12. Carta de Aprobación Aval Profesor-Tutor.....	264
Anexo N° 13. Carta de Aprobación lector interno.....	266
Anexo N° 14. Carta de Aprobación lector externo.....	267
Anexo N° 15. Carta de Aprobación de TFG – Profesor-Tutor.....	268
Anexo N° 16. Carta de Aprobación de TFG – Lector Externo.....	269
Anexo N° 17. Carta de Aprobación de TFG – Lector Interno.....	270
Anexo N° 18. Certificación Filológica.....	271
Anexo N° 19. Carta de Autorización para uso y manejo de los TFG UTN.....	272

## Lista de Abreviaturas

ASADA	Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados
CAFESA	Compañía Costarricense del Café S.A.
CEM	Construcción, Electrificación y Maquinaria
COVID-19	Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus
CTP	Colegio Técnico Profesional
DEPTO.	Departamento
DO	Desarrollo Organizacional
DRH	Dirección de Recursos Humanos
Ed.	Edición
ESSALUD	Seguro Social de Salud de Perú
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INTEGRA2	Sistema Integrado de Recursos Humanos, Planillas y Pagos del
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
Nº	Número
p.	Página
párr.	Párrafo
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública
pp.	Páginas
RAE	Real Academia Española

RH	Recursos Humanos
S.A.	Sociedad Anónima
SIBIREDI	Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales
TFG	Trabajo Final de Graduación
USA	Unidad de Secundaria Académica
UTN	Universidad Técnica Nacional

## Resumen Ejecutivo

El clima organizacional se centra en las percepciones que tienen los colaboradores de una organización y su interacción con los demás miembros; por lo tanto, si se cuenta con un personal que se siente cómodo en su lugar de trabajo, desempeñará sus funciones con eficiencia, y brindará un servicio de calidad al cliente interno y externo. Por otra parte, la gestión administrativa en las organizaciones orienta las acciones hacia la satisfacción de las necesidades en virtud de su naturaleza y estructura, razón por la cual se realiza el presente Trabajo Final de Graduación denominado “Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del 2020”.

Esta investigación posee un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y correlacional, ya que busca conocer el grado de incidencia de las variables en estudio: gestión administrativa y el clima organizacional, mediante la identificación de los enfoques de la administración existentes. Para ello, se elabora una matriz de mandatos, se realiza una comparación de los informes de Clima Organizacional del 2017 y 2018 y se aplica un cuestionario como herramienta de recolección de datos.

Como resultado, se confirma la relación entre las variables mencionadas y se genera una serie de recomendaciones enfocadas en el continuo mejoramiento de la Unidad de Secundaria Académica.

**Palabras claves:** Gestión administrativa, Clima organizacional, Recursos Humanos.

## **Introducción**

La gestión administrativa en las organizaciones juega un papel importante al gestionar todas las actividades, personas y recursos de la empresa. Su objetivo es impulsar y fortalecer el desempeño tanto de la organización en sí, como de cada uno de sus miembros, a través del análisis de la estructura, funciones, procesos y relaciones, con el fin de cumplir los objetivos empresariales y metas propuestas de manera eficiente.

La administración de recursos humanos se enfoca en las personas, en dirigir sus habilidades, competencias, comportamientos y emociones para el desempeño de sus funciones y tareas dentro de una organización, con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

Por otro lado, el clima organizacional analiza el ambiente laboral que viven los trabajadores en las empresas, en situaciones de motivación y adaptabilidad laboral, personal y social, entre otras, las cuales varían de acuerdo con la percepción de cada uno de sus miembros, su estado de ánimo y satisfacción laboral, lo cual puede afectar directa o indirectamente su desempeño.

De esta forma, el presente trabajo de investigación busca analizar la incidencia de la gestión administrativa, que corresponde a las acciones tomadas por la administración, en los resultados de los informes de clima organizacional en la Unidad de Secundaria Académica, en adelante llamada USA, de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública.

En el primer capítulo se explican los aspectos generales de la investigación. Se desarrolla la justificación, el planteamiento del problema, el estado de la

cuestión con estudios realizados a nivel nacional e internacional, el objetivo general, los objetivos específicos, los alcances, las limitaciones y la matriz de congruencia.

En el segundo, denominado Marco Teórico, se especifican los antecedentes del Ministerio de Educación Pública, se desarrolla y referencia la investigación de la variable gestión administrativa en cuanto a su concepto y tipos de enfoques; además de aspectos relacionados con la administración de recursos humanos y sus subsistemas, la cultura, el desarrollo y clima organizacional con sus factores de influencia, los instrumentos de medición, modelos y dimensiones e indicadores negativos del clima y su importancia.

El tercer capítulo corresponde al Marco Metodológico, en donde se profundiza en el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y correlacional de la investigación; asimismo, se establece el diseño y validación de los instrumentos, población, censo, fuentes de información primarias y secundarias, para finalizar con el cronograma del plan de trabajo.

El cuarto capítulo se refiere al análisis de los resultados y los aportes obtenidos del cuestionario aplicado a los funcionarios de la USA, en relación con la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional, con base en los planes específicos propuestos por la administración.

Para finalizar, en el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos del análisis realizado en el capítulo anterior.

# **Capítulo I: Aspectos Generales**

## **Tema**

Gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional.

## **Justificación**

La gestión administrativa del estado costarricense, bajo un ordenamiento jurídico y burocrático, es un sistema dinámico compuesto por diversas instituciones, cuya principal función es la prestación de servicios públicos a personas nacionales y extranjeras. En este caso, el MEP es la institución donde se ubica el objeto de estudio del presente proyecto de investigación, específicamente la Unidad de Secundaria Académica que pertenece al Departamento de Asignación del Recurso Humano, Dirección de Recursos Humanos.

La USA se encarga de la administración de los colegios y liceos de modalidad académica diurna y nocturna, cuya planilla a nivel nacional es aproximadamente de 18,000 funcionarios, administrada por un equipo de trabajo de 33 personas, distribuidas en cuatro áreas: Cuadros de Personal, Nombramientos de Personal, Acciones de Personal y Secretaría.

Esta unidad se desenvuelve en un sistema complejo y burocrático, en el que los procedimientos están regulados por leyes y normativas vigentes, tales como:

- La Constitución Política de la República de Costa Rica del 08 de noviembre de 1949.
- Ley N° 2. Código de Trabajo, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 192, del 29 de agosto de 1943.

- Ley N° 1581. Estatuto de Servicio Civil - Ley de Carrera Docente vigente desde el 30 de mayo de 1953, con una última versión de la norma del 26 de setiembre del 2011.
- Ley N° 3481. Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, aprobada el 13 de enero de 1965.
- Ley N° 6227. Ley General de la Administración Pública, aprobada el 02 de mayo de 1978.
- Ley N° 8220. Ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 49, del 11 de marzo del 2002.
- Ley N° 8292. Ley General de Control Interno, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 169 del 04 de noviembre de 2002.
- Ley N° 8422. Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 212 del 29 de mayo de 2004.
- Ley N° 9343. Reforma Procesal Laboral, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 16, Alcance N° 6, de fecha 25 de enero de 2016, que entró en vigencia el 25 julio del 2017.
- Decreto Ejecutivo N° 21. Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, vigente desde el 16 de enero de 1955.
- Decreto Ejecutivo N° 2235. Reglamento de la Carrera Docente, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 67 del 06 de abril de 1972.

- Decreto Ejecutivo N° 5771-E. Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 75, del 21 de abril de 1976.
- Decreto Ejecutivo N° 38170. Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 31, del 13 de febrero de 2014.

La USA gestiona, en las diversas modalidades de colegios académicos, todos los movimientos del personal docente, correspondientes al análisis y revisión de cuadros de personal, confección de nombramientos, prórrogas, ceses interinos o en propiedad y digitalización de todos los movimientos en el Sistema Integrado de Recursos Humanos, Planillas y Pagos (INTEGRA2). Lo anterior, con la finalidad de lograr los objetivos ministeriales en estricto apego al cumplimiento de la normativa legal vigente, anteriormente descrita.

Por lo tanto, la USA enfrenta períodos de crecimiento y decrecimiento de volumen laboral, con procesos caracterizados por tareas repetitivas que implican una alta concentración, al corroborar el cumplimiento de la normativa vigente en un plazo establecido; por lo tanto, un error involuntario podría ocasionar recursos económicos girados de más, costos que generan un impacto monetario tanto al Estado como a la ciudadanía; o por el contrario, la falta de pago de algún docente, situación que los puede afectar a nivel emocional y laboral, lo cual repercute negativamente en los cual procesos de formación de los estudiantes, quienes son el futuro de la sociedad civil.

De este modo, la importancia de realizar el presente estudio radica en contemplar aspectos ambientales, sociales y laborales, al estudiar la relación que

existe entre la gestión administrativa y el clima organizacional, con la finalidad de conocer si las acciones administrativas han generado un impacto en las percepciones evaluadas en los informes del clima organizacional del 2017 y 2018.

Cabe destacar que procurar un clima organizacional positivo, beneficia a la unidad en términos de disminución de conflictos, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, aumento del trabajo en equipo y el sentido de pertenencia; características que guían a la administración hacia la modernización de sus sistemas de gestión, cuyo fin es hacer un uso racional de sus recursos y garantizar la correcta ejecución de sus labores, mediante un servicio de calidad a la sociedad civil.

La línea de investigación se ubica en la gestión de la calidad, específicamente en los sistemas de gestión, por cuanto se enfoca en los procesos de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que se llevan a cabo en la USA y cómo inciden en uno de los procesos de la gestión humana: el clima organizacional.

### **Planteamiento problema de investigación**

Actualmente, la USA cuenta con dos informes de clima organizacional, el inicial, realizado en el 2017; y el informe de seguimiento en el 2018, ambos realizados por la Comisión Cultura y Clima Organizacional. En ellos se evalúan las siguientes variables: relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, resolución de conflictos y satisfacción laboral.

Adicionalmente, los procesos y las funciones que se llevan a cabo en la USA se caracterizan por ser tareas repetitivas que requieren atención al detalle, con un alto grado de responsabilidad. Por ello, de acuerdo con los resultados de

los informes de clima organizacional, se evidencia que requiere mejoras en las variables analizadas, puesto que un ambiente laboral con problemas interpersonales entre los colaboradores y actitudes negativas puede provocar errores involuntarios en el ejercicio de sus labores, los cuales generan costos al Estado y/o a la educación.

Por lo tanto, surge la inquietud de analizar las variables de estudio de gestión administrativa y clima organizacional, con el objetivo de determinar el alcance de las acciones administrativas efectuadas en los resultados de los informes de clima organizacional de la unidad en estudio.

#### **Formulación del problema.**

¿Cuál es la incidencia de la gestión administrativa en relación con los resultados de los informes de Clima Organizacional del 2017 y 2018, de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública?

#### **Estado de la cuestión**

El mundo laboral se desenvuelve en un constante cambio; la globalización encamina y obliga a analizar, transformar e innovar el quehacer diario, creando entidades proactivas con pensamientos críticos en mejora continua, razón por la cual se indaga en estudios internacionales que respaldan la relación de las variables del presente proyecto de investigación: la gestión administrativa y el clima organizacional.

Cifuentes-La Rosa (2015) en su investigación “Gestión administrativa y clima organizacional del personal administrativo de la institución educativa particular Marco Polo del distrito de Villa María del triunfo en el año 2014”, entabla

la relación que existe entre las variables gestión administrativa y el clima organizacional en una institución de carácter educativo conformada por 30 personas, mediante una investigación de tipo descriptiva correlacional transversal, a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas y una prueba estadística de correlación de Rho Spermán. Determina la existencia de una relación directa de las dimensiones de organización, planificación, dirección y control de la gestión administrativa en el clima organizacional. Por lo tanto, el presente proyecto de investigación utiliza las variables del estudio correlacional para establecer la incidencia de la gestión administrativa en el clima organizacional.

Silva-Robalino (2018) en su trabajo de investigación “La gestión administrativa de la Cooperativa Ecuador Ejecutivo y sus efectos en su Desarrollo Organizacional en la Ciudad de Riobamba en el período 2015-2016” analiza las variables de gestión administrativa y desarrollo organizacional de una institución financiera, con una población total de 30 colaboradores, para indicar su incidencia y efectos.

La metodología implementada es de tipo hipotético-deductiva, con una investigación de campo descriptiva, mediante el análisis de resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas y exploratorias, por cuanto se indaga en los procesos de la gestión administrativa de la cooperativa.

La encuesta y el procedimiento que se utiliza para analizar la gestión administrativa en la USA, es lo que se toma en consideración para la investigación.

Muñoz-Silva (2015), en su investigación “Clima Organizacional y Gestión Administrativa en el Área de Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de

Huaura durante el año 2014”, estudia la relación del clima organizacional y la gestión administrativa, de una muestra de 80 trabajadores de los 295 que había en total, a través de una investigación cuantitativa no experimental, con un estudio transaccional descriptivo correlacional, utilizando el método estadístico de coeficiente de correlación de Spearman, la observación, y cuestionarios con 40 ítems evaluados con una escala tipo Likert, con el fin de medir y analizar la información para establecer la correlación existente entre las variables antes mencionadas. Al final se determina un impacto positivo y bajo entre el clima organizacional y la gestión administrativa.

En relación con lo anterior, se establece que se utiliza otro tipo de estudio correlacional de variables aplicado a una institución pública, lo cual entabla una relación con el presente proyecto.

Cuenca-Huanca (2018) en su investigación “El clima organizacional y gestión administrativa en la Gerencia Central de Gestión de las Personas del Seguro Social de Salud – ESSALUD, Jesús María 2016”, analiza la relación correlativa entre el clima organizacional y la gestión administrativa con base en un enfoque constructivista, con una investigación cuantitativa no experimental transversal y la aplicación de cuestionarios que indagan las variables de estudio, para continuar con el análisis estadístico del coeficiente de correlación de Spearman, lo que establece un antecedente para el proyecto en cuestión, al existir una relación significativa positiva entre el clima organizacional y la gestión administrativa.

También, Espinosa-Quintana (2014), a través de su trabajo investigativo “Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima

organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón”, sustenta la relación entre las variables mencionadas en los miembros de la comunidad académica de la institución, en una muestra de 60 colaboradores.

Las metodologías implementadas fueron la teórica, práctica e interactiva, desarrolladas mediante talleres, entrevistas, conversatorios y elementos como la actividad, la participación y la cooperación del personal, con el fin de identificar el grado de influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional.

Para la presente investigación se toma en consideración el tema de las relaciones interpersonales, el cual es uno de los indicadores evaluados en los informes de clima organización en la USA.

Chacón-Guerra (2015) indica que su estudio “Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, Ubicada en Chiquimula, Chiquimula”, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, se basa en el análisis de los diferentes factores que afectan el clima organizacional de una empresa privada, conformada por 79 colaboradores, de los cuales 57 constituyen la muestra del estudio, compuesta tanto por el personal administrativo como el operativo.

La investigación es de tipo descriptiva y utiliza antecedentes investigativos basados en indicadores, tales como toma de decisiones, motivación, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo. Por lo tanto, en este proyecto se considera la evaluación del clima organizacional de dichos indicadores.

Santillán-Mejía (2016), en su proyecto final de tesis “Gestión Administrativa y su incidencia en el Clima Organizacional con los docentes de la Unidad

Educativa “Antonio José de Sucre” del Cantón de Quevedo Provincia de los Ríos del año 2016”, de la Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas de la Educación de la Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador, se enfoca en demostrar la incidencia de la gestión administrativa actual de ese centro educativo en su clima organizacional.

Asimismo, se aplica una metodología de investigación correlacional, a través de métodos descriptivos, inductivos y analíticos. Utiliza técnicas de observación, entrevistas y encuestas diferentes, dirigidas a los 3 tipos de población existentes en la unidad educativa, como son: las Autoridades Superiores, Personal Administrativo y Docentes, para que por medio de resultados reales se estableciera la relación de las variables en estudio, y así brindar conclusiones y recomendaciones específicas.

Para el presente proyecto, se toman en consideración factores básicos de la gestión que recalcan la conexión directa con el clima organizacional de cualquier tipo de institución y los instrumentos utilizados para dicho fin, con criterios e indicadores determinados para la obtención de la información requerida.

Por otro lado, Figueroa-Nieto (2019), en su estudio “El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C. Agencia Huánuco 2019”, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Huánuco, Perú, enlaza el enfoque cuantitativo y alcance descriptivo correlacional con una metodología de tipo aplicada. Describen la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral presente entre los funcionarios de la empresa en cuestión, conformada por 20 colaboradores. La recolección de datos

se realiza por medio de encuestas dirigidas y una entrevista al gerente, cuyos resultados se interpretan de manera gráfica.

El tema primordial del estudio actual corresponde al enfoque y cálculo cuantitativo con que se correlacionan las variables Clima Organización y Satisfacción Laboral a través del método del Estadígrafo de Pearson.

Adicionalmente, se mencionan algunos estudios realizados a nivel nacional, relevantes para el presente proyecto.

Obando-Medrano, Rodríguez-Molina y Villarreal-Rodríguez (2017) señalan en su análisis “Diagnóstico de clima organizacional de la Sección Técnica Nocturna del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz”, de la Escuela de Educación Técnica, Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica, los factores que inciden en el clima organizacional que comprende la dinámica existente a nivel interno en la institución, a partir de aspectos como: satisfacción laboral, el desempeño, relaciones interpersonales, comunicación y productividad.

La investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, que aplica un cuestionario como método estadístico, a una población de estudio de 22 miembros del CTP de Cartagena, constituida por personal administrativo, docente, coordinadores y estudiantes. Esto les facilitó conocer las percepciones de las variables en estudio y elaborar una propuesta de solución, según lo identificado en el análisis de los resultados.

De este modo, la investigación descrita es de gran importancia para el proyecto, ya que se considera la encuesta y la similitud de las variables en estudio como el método de recolección de información capaz de proporcionar un criterio

objetivo para realizar el análisis y la comparación de los informes de estudios de clima 2017 y 2018 de la USA.

Flores-Tapia (2016) en su proyecto de investigación “Análisis de clima organizacional en la empresa COS Central American Outsourcing S.A. del periodo de 2016”, realizado en la Universidad Hispanoamericana, Costa Rica, busca analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, con un estudio transversal de carácter descriptivo, con tipo de investigación mixta, utilizando fuentes primarias para la recolección de datos como: la encuesta y la observación, mismas que analizan variables de motivación, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, con el objetivo de elaborar una propuesta que coadyuve al mejoramiento del clima de la empresa.

Esta investigación facilita información de métodos estadísticos utilizados para la recolección de información, además de antecedentes bibliográficos para el análisis del clima organizacional como variable de estudio.

Se considera de Pinto-Castro (2015) lo que respecta a la “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A.(CAFESA)”, al desarrollar una propuesta enfocada en el clima organizacional, la satisfacción laboral y la cultura organizacional de una empresa privada del sector producción, conformada por 138 colaboradores, de los cuales 60 conforman la muestra del estudio.

La recolección de datos primarios se realiza desde un enfoque cuantitativo del ambiente social actual y de una investigación de tipo no experimental, con un alcance descriptivo en el cual se utiliza el instrumento del cuestionario. Además,

con métodos estadísticos analiza la información y genera conclusiones inherentes al tema en estudio.

La propuesta se encuentra basada en nueve secciones y diferentes planes de acción que identifican la situación actual del clima organizacional en la compañía y su mejora en cada una de las 16 dimensiones del clima, lo que propone estratégicamente su fortalecimiento.

La estrategia considerada para este proyecto es la situación existente del clima laboral en la USA, el enfoque dado a ocho de las dimensiones, con oportunidades de mejora y las nueve sesiones en las que se divide la propuesta; lo que permite la mejora en la productividad y la calidad del trabajo, además de un adecuado clima organizacional.

Así mismo, Umaña-Alvarado (2015), en la investigación "Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia", Estudio de Postgrado, Universidad de Costa Rica, Costa Rica, se enfoca en elaborar una propuesta que mejore el clima organizacional a partir del estudio de factores como: espacio físico, relaciones interpersonales, manejo del conflicto y comunicación; con el fin de mejorar la satisfacción laboral de los funcionarios de la institución.

Por lo tanto, el principal aporte de este estudio radica en la utilización de encuestas para recopilar la información, el análisis de las variables y los antecedentes bibliográficos del clima organizacional.

Adicionalmente, Umaña-Camacho (2015) en la investigación "Propuesta de gestión administrativa y del recurso humano en la empresa Maffioli Consultores S.A.", Estudios de Postgrado, Universidad de Costa Rica, Costa Rica, busca

analizar la situación actual de la empresa y proponer la mejor estructura de gestión administrativa, con las características de la entidad al aplicar entrevistas y cuestionarios a los 13 colaboradores de la empresa, análisis de la información, entrevistas informales no estructuradas al dueño de la empresa, las cuales sirvieron de insumo para la elaboración de la matriz FODA, con el fin de optimizar su funcionamiento en la gestión y en el recurso humano para presentar la respectiva propuesta.

Se considera, para esta investigación, el análisis de la variable gestión administrativa y la aplicación de una herramienta de análisis administrativo, por cuanto, significa conocer el estado actual de la gestión a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la organización.

Carvajal-Vega, Cortés-Enríquez y León-Arias (2017) en su proyecto final de tesis “Análisis de la gestión administrativa-financiera de la ASADA la Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el período 2014-2016”, de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional, Costa Rica, con una muestra de 9 funcionarios, se enfocan en demostrar el impacto de la gestión administrativa-financiera actual de la ASADA La Unión de Guápiles, en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Se desarrolla mediante una metodología empírico-analítica, y un enfoque mixto; con métodos cualitativos y cuantitativos; utiliza técnicas como la investigación de campo, la observación, el análisis documental, cuestionarios y entrevistas, implementados a través de un diseño de tipo Triangulación Secuencial, al recolectar y analizar datos acordes con los métodos usados, con el

objetivo de comprobar su impacto y así emitir conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la gestión.

Asimismo, las fuentes primarias empleadas para el análisis son los cuestionarios y las entrevistas, de los cuales se obtuvo información relevante para el objeto de estudio.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Analizar la relación existente entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, mediante el análisis de los resultados de los informes de Clima Organizacional, realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, para el mejoramiento continuo de la unidad.

### **Objetivos específicos.**

1. Identificar la gestión administrativa a través de sus diferentes enfoques, para una mayor comprensión y abordaje teórico.
2. Verificar, por medio de un diagnóstico, la gestión administrativa actual en la USA y su vinculación con la normativa vigente para su cumplimiento.
3. Comparar los resultados de los informes del Clima Organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, aplicados por la comisión Cultura y Clima Organizacional a la Unidad de Secundaria Académica, para determinar la situación actual.
4. Establecer la relación entre las acciones de la gestión administrativa de la Unidad de Secundaria Académica y los resultados de los informes del clima

organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, para la comprensión de su alcance.

## **Alcances y Limitaciones**

### **Alcances.**

El presente trabajo se centra únicamente en la USA como objeto de estudio del proyecto. Tiene como finalidad mostrar la actual gestión administrativa e identificar los enfoques existentes desde un abordaje teórico y su vinculación con el clima organizacional, mediante el análisis de los resultados de los informes de clima organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, y aplicados por la comisión Cultura y Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos del MEP.

### **Limitaciones.**

El trabajo de investigación no abarca la implementación de las recomendaciones y quedará a discreción de las jefaturas si se lleva a cabo su aplicación. Adicionalmente, la información recolectada tiene mayor alcance en medios internacionales, donde a pesar de analizar variables similares, el contexto cultural y la normativa legal es diferente.

El estudio de clima organizacional realizado en el 2019 por parte de la comisión Cultura y Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos del MEP, no será tomado en cuenta debido a que actualmente los resultados no han sido comunicados al personal. Además, no podrá realizarse un análisis comparativo, en igualdad de condiciones, de los informes del clima organizacional del 2017 y el 2019, debido a la ausencia de planes de acción y el informe de seguimiento relacionados con el informe del 2019, debido a la situación que

atraviesa el país, a raíz de la pandemia mundial por el COVID-19, desde marzo del 2020.

Esta situación transforma la gestión administrativa desarrollada en el MEP, debido a que los colaboradores dejan de asistir a las oficinas, para incorporarse a la modalidad de teletrabajo, en cumplimiento de la medida de aislamiento social, según Circular DM-0000-0013-03-2020 del 10 de marzo del 2020, suscrita por la señora Ministra de Educación, Giselle Cruz Maduro, sobre los aspectos generales para el desarrollo temporal del teletrabajo ante la alerta decretada por el COVID-19.

Dicha modalidad implica una transformación para la USA, al cambiar la ubicación laboral de las oficinas centrales del MEP, al lugar de residencia de cada uno los funcionarios, lugar previamente aprobado por la jefatura mediante la firma de un contrato de teletrabajo, alterando la interacción de los colaboradores en el ambiente interno y externo laboral, lo cual afecta las condiciones en que fueron evaluadas las variables en el informe del 2019. Por lo anterior, el desarrollo del presente proyecto de investigación se considera hasta marzo del 2020.

### **Matriz de Congruencia**

Tabla 1

#### *Matriz de Congruencia*

---

**Título:** Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2020.

---

**Tema:** Gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional.

---

---

**Problema:** ¿Cuál es la incidencia de la gestión administrativa en relación con los resultados de los informes de Clima Organizacional del 2017 y 2018 de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública?

---

**Objetivo General:** Analizar la relación existente entre la gestión administrativa y el clima organizacional en la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, mediante el análisis de los resultados de los informes del Clima Organizacional, realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, para el mejoramiento continuo de la unidad.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Pregunta de Investigación</b>
Identificar la gestión administrativa a través de sus diferentes enfoques, para una mayor comprensión y abordaje teórico.	¿Cuáles son los enfoques de la gestión administrativa existentes desde el abordaje teórico?
Verificar por medio de un diagnóstico, la gestión administrativa actual en la USA y su vinculación con la normativa vigente para su cumplimiento.	¿Cuál es la vinculación existente entre la gestión administrativa y la normativa vigente establecida en la Unidad de Secundaria Académica?
Comparar los resultados de los informes del Clima Organizacional realizados en los períodos	¿Cuáles son los principales cambios detectados en el análisis de los informes de clima organizacional

---

---

comprendidos entre el 2017 y 2018, aplicados por la comisión Cultura y Clima Organizacional a la Unidad de Secundaria Académica, para determinar la situación actual.

---

realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018 aplicados por la comisión Cultura y Clima Organizacional a la Unidad de Secundaria Académica?

---

Establecer la relación entre las acciones de la gestión administrativa de la Unidad de Secundaria Académica y los resultados de los informes del clima organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, para la comprensión de su alcance.

---

¿Cuál es el alcance que tuvo la gestión administrativa en los resultados de los informes de clima organizacional en relación con el mejoramiento continuo de la USA?

---

Nota: Elaboración propia

# **Capítulo II: Marco Teórico**

## **Referencial**

## **Antecedentes de la organización**

El Ministerio de Educación Pública es el ente encargado de gestionar y desarrollar el Sistema Educativo, asegurando a la población una educación de calidad que se ajuste a las necesidades actuales del país y su entorno; por lo tanto, es importante mencionar los antecedentes históricos más relevantes en el proceso de formación de esta institución en Costa Rica.

En 1792, el gobernador de la época declara por primera vez que la educación es obligatoria y en 1844 se incorporan los artículos 180 y 181 a la Constitución Política del Estado Libre y Soberano, los cuales detallan el deber del gobierno de ilustrar al pueblo y el derecho de este, de ser ilustrado (Martínez-Gutiérrez, 2016).

En 1849: “El 4 de octubre se promulga el Reglamento Orgánico del Consejo de Instrucción Pública, en el que se establece que la Instrucción escolar será en lo sucesivo gratuita, sostenida por el Gobierno y los Ayuntamientos municipales” (Martínez-Gutiérrez, 2016, p.21), hecho histórico que sienta las bases de la creación del Ministerio de Educación Pública de nuestro país.

Asimismo, Martínez-Gutiérrez (2016) hace referencia a los siguientes hechos históricos en relación con el tema:

En 1869 se establece en la Carta Fundamental del 15 de abril del mismo año que la educación será gratuita, obligatoria y costeadada por el gobierno.

En 1880 nace el Consejo de Enseñanza, y posteriormente, en 1951 se crea el Consejo Superior de Educación, cuyo presidente fue Virgilio Chaverri.

En la Constitución Política de 1949 se desarrolla un capítulo completo sobre la educación desde preescolar hasta el nivel universitario. El nivel de primaria es el único obligatorio y gratuito. Posteriormente, se establece el nivel de secundaria con estas mismas características.

En 1957 se dicta la Ley Fundamental de Educación N° 2160, la cual establece los fines de la educación costarricense.

### **Gestión Administrativa**

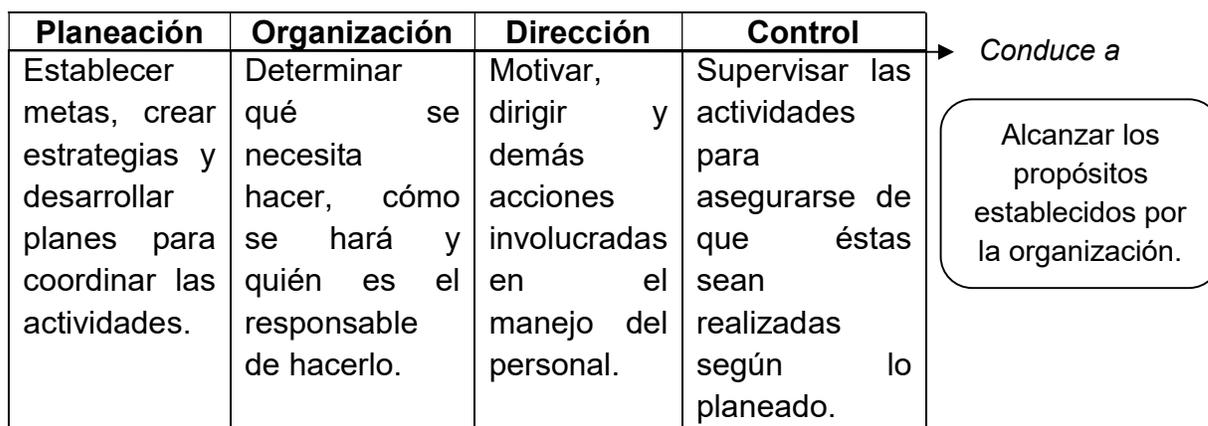
Es importante, antes de profundizar en el concepto de gestión administrativa, estudiar bajo la perspectiva de otros autores lo que significa administrar, en el desempeño diario de las actividades.

Según Certo, (citado por Torres-Valdivieso y Mejía-Mejía, 2006) la administración es: “el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales” (p.118); mientras que Schermerhorn (citado por Torres-Valdivieso y Mejía-Mejía, 2006) la define como: “el proceso, de planeación, organización, dirección y control del uso de recursos para lograr las metas de desempeño” (p.119). Por otro lado, Sánchez-Delgado (2014) señala que es el: “proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (p.44). Por lo tanto, estos autores se enfocan en que la administración busca guiar el trabajo de las personas con la finalidad de alcanzar un bien común.

Es importante resaltar la gestión administrativa como el: “proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y

objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2019, p.8). También se le conoce como el conjunto de todas las actividades, personas y recursos que conforman una organización, con el fin de potencializar su desempeño de forma integral, para así alcanzar los objetivos y metas institucionales y su permanencia en el mercado.

Asimismo, la gestión administrativa cuenta con cuatro funciones claves, descritas por Robbins y Coulter (2018) en la siguiente imagen:



*Figura 1.* Funciones de la Administración.

Nota: Transcripción del texto original de Robbins y Coulter, 2018, p.9.

Estas funciones tienen la flexibilidad de que pueden aplicarse en cualquier tipo de organización. Torres-Hernández (2014) menciona que dentro sus características, la administración: “es un cuerpo de conocimientos con carácter de interdisciplina, sistémica, intemporal, humana y social, técnica y arte” (p.23).

En la gestión administrativa se mencionan las teorías de la administración descritas por diversos autores, las cuales se detallan a continuación:

- Teoría científica: según Agüero (2007) esta corriente se basa en la propuesta de Frederick Winslow Taylor, quien se enfoca en analizar: “los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral” (p.3). Asimismo, Hernández-y

Rodríguez (2011) reafirman lo anterior al mencionar entre las principales aportaciones de Fayol la estandarización de las operaciones para medir la calidad y el estudio de los tiempos y movimientos.

- Teoría clásica: de acuerdo con Agüero (2007), su principal propulsor es Henry Fayol quien: “amplía a toda la organización el análisis fabril de Taylor, formulando principios para la dirección e identificando las áreas básicas de la organización” (p.3). Adicionalmente, Chiavenato (2019) afirma que Fayol: “trata a la administración como ciencia encargada de formar y estructurar a las organizaciones” (p.18).
- Teoría del comportamiento: es descrita por Chiavenato (2019) como una: “corriente basada en la psicología organizacional que redimensiona y actualiza los conceptos de la teoría de las relaciones humanas” (p.18).
- Teoría de la burocracia: corriente basada en la obra de Max Weber y que según Robbins y Coulter (citados por Acurero-Luzardo y Chumaceiro-Hernández, 2018) constituye una: “forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales” (p.47).
- Teoría de la contingencia: de acuerdo con Chiavenato (2019): “parte del principio de que la administración es relativa y depende de la situación” (p.18). Adicionalmente, Weihrich, Cannice y Koontz (2017) indican que esta teoría: “reconoce la influencia de determinadas soluciones en modelos de comportamientos organizacionales” (p.24).
- Teoría de las relaciones humanas: esta corriente nace de los estudios realizados por Elton Mayo en una planta de la empresa Western Electric en

Hawthorne y concluye, según Solís-Carmona (2008): “que no solamente las condiciones físicas y organizacionales influyen en la productividad, sino que las relaciones laborales y la motivación eran muy importantes” (p.16). Así mismo, Chiavenato (2019) afirma que esta teoría: “se opuso a los supuestos clásicos; se enfoca en las personas y las relaciones humanas” (p.18).

- Teoría de sistemas: la importancia de esta teoría se enfoca en que las organizaciones son sistemas, cuyas partes internas se interrelacionan entre sí, y a su vez, interactúan con el ambiente externo que las rodea convirtiéndolas en sistemas abiertos y dinámicos. Asimismo, Weihrich, Cannice y Koontz (2017): “reconocen la importancia de estudiar la interrelación para planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas” (p.24).
- Teoría estructuralista: según Chiavenato (2019) es una: “corriente basada en la sociología organizacional que trata de consolidar y expandir los horizontes de la administración.” (p.18)
- Teoría general de la administración: Chiavenato (2019) señala que es un: “conjunto orgánico e integral de las teorías, las hipótesis, los conceptos y las ideas que consideran que la administración es una ciencia, una técnica o un arte” (p.18).
- Teoría neoclásica: Chiavenato (2019) la define como una: “corriente ecléctica y pragmática basada en la actualización y el redimensionamiento de la teoría clásica, así como en el enfoque en los objetivos” (p.18).

Así las cosas, la administración también puede ser pública o privada, y en ambas se desarrollan las funciones, teorías y principios mencionados anteriormente. Torres-Hernández (2014) señala dentro de sus principales semejanzas, que ambos sectores diseñan sus estructuras y procesos, como se puede observar en la siguiente imagen:

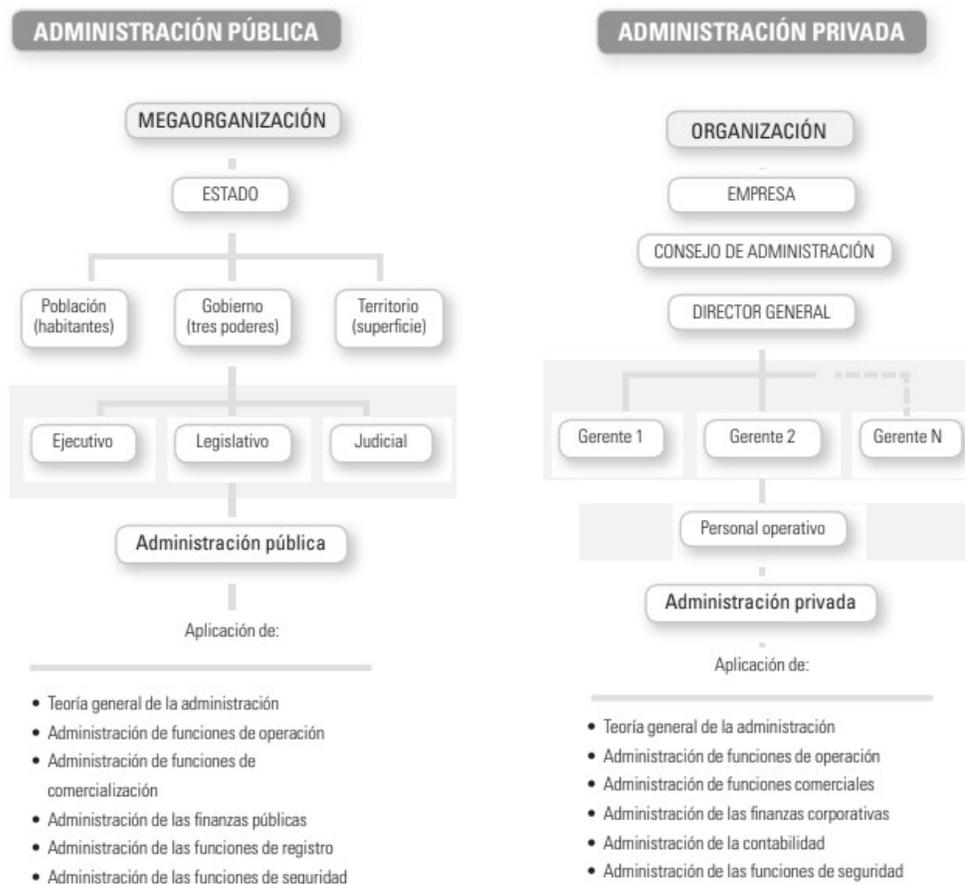


Figura 2. Estructuras tipo de la administración pública y de la privada.  
Nota: Torres-Hernández, 2014, p.15.

También existen diferencias entre ambas administraciones. En el caso de la pública, busca cómo optimizar sus recursos para la atención de las necesidades del país y sus habitantes, ya que su fin no es el lucro; por otra parte, la privada concentra todos sus recursos a través de la eficiencia y eficacia para maximizar

sus ganancias y permanencia en el mercado tal como Torres-Hernández (2014) lo señala en la imagen que se observa a continuación:

Concepto	Administración pública	Administración privada
Fines	<ul style="list-style-type: none"> <li>De rectoría, de bien común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad, productividad, competitividad</li> </ul>
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo organizaciones privadas</li> </ul>
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las decisiones afectan a todos los habitantes del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las decisiones solo afectan principalmente a socios y empleados</li> </ul>
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el beneficio de la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el funcionamiento de la organización</li> </ul>
Riesgo financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy difícil la figura de quiebra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Susceptible de quiebra</li> </ul>
Impuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobra impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No puede cobrar impuestos</li> </ul>
Cuerpos de contención y represión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legalmente autorizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No autorizado para manejar estos cuerpos</li> </ul>
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiedad de la Nación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiedad de particulares</li> </ul>
Diseño administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Federal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseños estructurales según el particular</li> </ul>

Figura 3. Diferencias entre la administración pública y la privada.  
Nota: Torres-Hernández, 2014, p.16.

### Enfoque Clásico de la Administración.

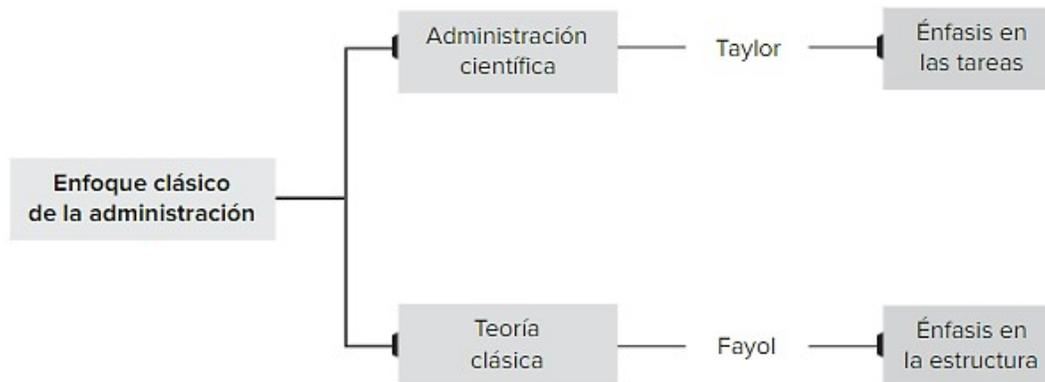
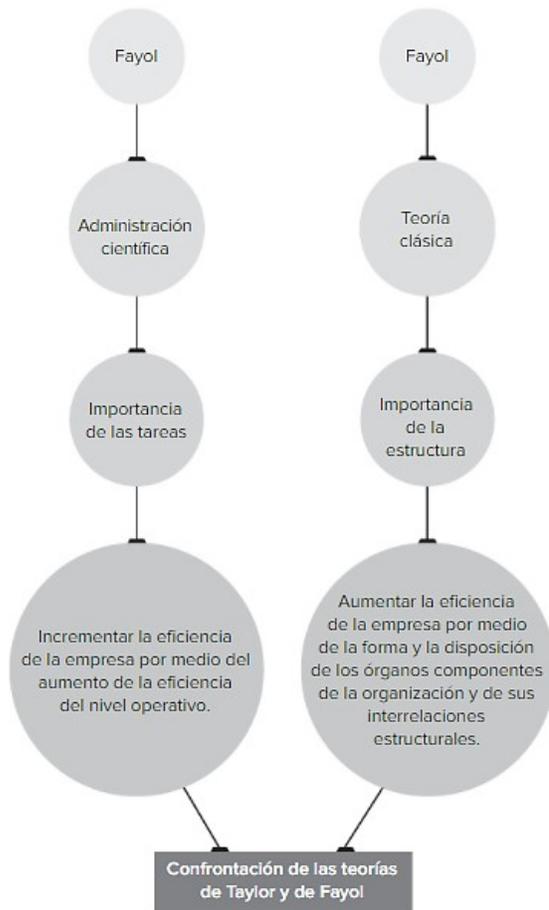


Figura 4. Enfoque Clásico de la Administración.  
Nota: Chiavenato, 2019, p.27.

Como se detalla en la figura 4, el enfoque clásico de la administración está basado en dos teorías: la científica que consiste, según Münch-Galindo (2015): “en la aplicación de los métodos de ingeniería a la administración, orientados

hacia el incremento de la productividad” (p.19) y cuyo principal representante es Frederick Winslow Taylor; y la clásica, según Chiavenato (2019), que se centra: “en la estructura organizacional y los principios universales de la administración” (p.63), y cuyo principal propulsor es Henry Fayol.



*Figura 5. Administración científica y teoría clásica.*  
 Nota: Chiavenato, 2019, p.6.

Ambos autores concuerdan en que la administración tiene funciones importantes para guiar la actividad económica dentro de una organización. Fayol (citado por Chiavenato, 2019) los describe de la siguiente manera

1. Planeación: es el plan que permite trazar el rumbo de la organización

2. Organización: identificar los recursos organizacionales y su utilización.
3. Dirección: dirigir al personal en función de lo planificado.
4. Coordinación: trabajo en equipo, unificación de esfuerzos
5. Control: proceso que permite asegurar que se cumpla lo establecido en plan y su respectivo seguimiento.

Fayol (citado por Münch, 2015) estableció 14 principios que incluyen la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, iniciativa, subordinación del bien común, remuneración, centralización, cadena a escalar, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de grupo.

Este enfoque tiene varias críticas; pero entre las más relevantes están que se considera la organización como un sistema cerrado, por su poca flexibilidad e interacción con el ambiente externo que le rodea.

### **Enfoque Humanista de la Administración.**

Este enfoque deja atrás la administración científica y la teoría clásica. Ubica a las personas como el pilar de la organización y considera aspectos psicológicos y sociológicos, tal y como lo afirma Münch-Galindo (2015) al señalar que este enfoque: “postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la psicología” (p.21).

Su principal representante es Elton Mayo. Según menciona Chiavenato (2019), incursiona en este enfoque: “con el experimento de Hawthorne que concede importancia a las personas, a los grupos y a la organización informal” (p.94); por lo que las relaciones interpersonales, la motivación, las condiciones

laborales y la comunicación son aspectos importantes en el impacto del comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.

Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas
• Ve a la organización como máquina.	• Ve a la organización como grupos de personas.
• Se enfoca en las tareas o en la tecnología.	• Se enfoca en las personas.
• Sustentada en sistemas de ingeniería.	• Sustentada en sistemas de la psicología.
• Autoridad centralizada.	• Delegación de la autoridad.
• Líneas claras de autoridad.	• Autonomía del empleado.
• Especialización y competencia técnicas.	• Confianza y apertura.
• Acentuada división del trabajo.	• Destaca las relaciones entre las personas.
• Apego a las reglas y los reglamentos.	• Confianza en las personas.
• Clara separación entre línea y <i>staff</i> .	• Dinámica grupal e interpersonal.

*Figura 6.* Teoría clásica y teoría de las relaciones humanas.  
 Nota: Chiavenato, 2019, p.75.

Este enfoque también presenta varias críticas; sin embargo, la más relevante es que prioriza a las personas, por lo que no existe una relación equitativa entre la organización y los empleados.

### **Enfoque Neoclásico de la Administración.**

Este enfoque se fundamenta, y actualiza, los principios de la teoría clásica: planeación, organización, dirección, coordinación y control, con la finalidad de enfrentar los problemas administrativos de la época y el tamaño de las organizaciones.

Sus propulsores, según Münch-Galindo (2015), son: “Peter F. Drucker (considerado como uno de los gurús de la administración contemporánea), Lawrence Appley Ernest Dale, Koontzy O'Donell y George Terry” (p.23), quienes consideran que el enfoque en cuestión incluye como prioridad la administración

por objetivos y el logro de resultados, tanto empresariales como personales, mediante la reducción de mano de obra y mecanización de procedimientos.

Aspectos principales	Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría neoclásica
Enfoque de la organización	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal
Concepto de organización	Estructura formal como un conjunto de órganos, puestos y tareas	Sistema social como un conjunto de papeles sociales	Sistema social con objetivos a ser alcanzados racionalmente
Característica básica de la organización	Ingeniería humana/ingeniería de la producción	Ciencia social aplicada	Técnica social básica
Concepto de hombre	<i>Homo economicus</i>	Hombre social	Hombre administrativo
Comportamiento del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social orientado al alcance de objetivos individuales y organizacionales
Ciencia más relacionada	Ingeniería	Psicología social	Eclecticismo
Tipos de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos individuales y organizacionales	Identidad de intereses No hay conflicto perceptible	Identidad de intereses Todo conflicto es indeseable y debe ser evitado	Integración entre objetivos organizacionales e individuales
Resultados pretendidos	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Óptima eficiencia y eficacia

*Figura 7.* Comparación de teorías administrativas.  
Nota: Chiavenato, 2019, p.115.

### **Enfoque Estructuralista de la Administración.**

El enfoque estructuralista nace del choque de corrientes de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas; por lo tanto, busca un equilibrio entre la estructura y las personas, considerando la organización como una unidad compleja, ya que analiza tanto su estructura formal (organigrama y jerarquías) como la informal y su interacción con el ambiente externo.

Sus principales autores, según Münch-Galindo (2015), son: “Renate Mayntz, Amitai Etzioni Y Ralph Dahrendorf” (p.25), quienes indican que la empresa no es un sistema cerrado y, por el contrario, debe considerar el ambiente externo que la rodea.



*Figura 8.* Teoría estructuralista.  
 Nota: Chiavenato 2019, p.174.

### **Enfoque Conductual de la Administración.**

El enfoque conductista, según Chiavenato (2019), considera el éxito organizacional por medio de las variables humanas dentro de la organización por lo que busca soluciones flexibles basadas en la democracia y aspectos como la estructura y la psicología organizacional.

Este enfoque se inclina por el análisis de los procesos organizacionales y el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.

#### Apreciación crítica de la teoría conductual

- Énfasis en las personas e influencia de las ciencias conductuales.
- Enfoque más descriptivo y menos prescriptivo.
- Reformulación en la filosofía administrativa.
- Dimensiones bipolares y no continuas.
- La organización como un sistema de decisiones.
- Análisis organizacional más dinámico, más tendencioso.

*Figura 9.* Teoría conductual.

Nota: Chiavenato 2019, p.205.

### **Enfoque Sistemático de la Administración.**

Este enfoque plantea que las organizaciones son sistemas abiertos ya que mantienen una interacción con el ambiente externo que las rodea. Esta idea la sustentan Bernal-Torres y Sierra-Arango (2017) al indicar que las organizaciones son: “sistemas abiertos en interacción con el entorno, pero cuyas variables (aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos, biomedioambientales, etc.) determinan el comportamiento de las respectivas organizaciones” (p.15).

1. Confrontación entre las teorías de sistema abierto y de sistema cerrado.
2. Características básicas del análisis sistemático.
  - a) Punto de vista sistemático.
  - b) Enfoque dinámico.
  - c) Multidimensional y multinivelada.
  - d) Multimotivacional.
  - e) Probabilística.
  - f) Multidisciplinaria.
  - g) Descriptiva.
  - h) Multivariable.
  - i) Adaptativa.
3. Carácter integrador y abstracto de la teoría de sistemas.
4. Efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos.
5. El "hombre funcional".
6. Un nuevo enfoque organizacional.
7. Orden y desorden.

*Figura 10.* Teoría de los sistemas.

Nota: Chiavenato, 2019, p.249

### **Enfoque de Contingencia de la Administración.**

El enfoque de contingencia o teoría situacional, según Bernal-Torres y Sierra-Arango (2017): "hace énfasis en la tecnología como la variable clave en una buena administración" (p.15); por lo tanto, busca identificar cuál teoría se ajusta a la naturaleza, características, necesidades y el ambiente en que se desenvuelve la empresa. Por otra parte, Chiavenato (2019) indica: "que la administración es relativa y depende de la situación" (p.18), y adicionalmente, introduce el concepto Skinneriano, el cual detalla que el ambiente genera una conducta y, por consiguiente, esta conducta genera una consecuencia.

Por lo tanto, esta teoría puede entenderse como la evolución del enfoque sistemático; pero centrado en las circunstancias actuales que enfrenta una organización.

### **Enfoque Burocrático Max Weber.**

El enfoque burocrático surge a partir del estudio realizado por Max Weber (1864-1920), quien es un sociólogo, economista y filósofo. Se basa en tres partes: la primera es el concepto de burocracia, el cual consiste, según Chiavenato (2019) en: “la organización legal, formal y racional por excelencia” (p.176). Asimismo, Robbins y Coulter (citados por Acurero-Luzardo y Chumaceiro-Hernández, 2018) la definen como la: “forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales” (p.47). La segunda parte de la investigación busca dominar todas las tareas de una organización por medio de la autoridad, la cual, según Chiavenato (2019) se puede percibir de tres formas, la primera como Tradicional, la segunda llamada Carismática y la última denominada Legal, racional y burocrática.

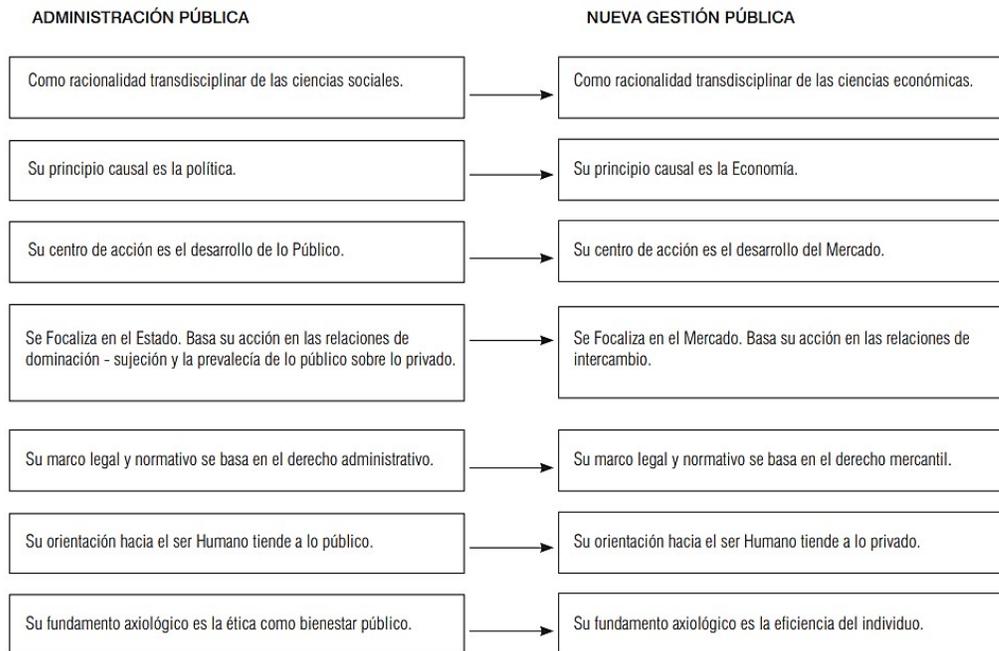
Este modelo presenta las siguientes características detalladas por Reyes-Mejía (2020): “carácter legal de las normas y reglamentos, formalidad de las comunicaciones, procedimientos estandarizados, división del trabajo, orden jerárquico, impersonalidad de las relaciones, meritocracia y dedicación laboral completa” (p.5).



Figura 11. Mapa mental de la teoría de la burocracia.  
 Nota: Chiavenato 2019, p.159.

El siguiente apartado explora los nuevos enfoques de la gestión pública, los cuales son esenciales para comprender la dinámica sobre la cual se desenvuelve el Ministerio de Educación Pública, especialmente la Unidad de Secundaria Académica, como objeto de estudio del presente proyecto de graduación.

La administración pública se fundamenta especialmente en el enfoque burocrático, que se ha visto afectado por el entorno que lo rodea y del cual la sociedad exige un mejor servicio que responda a sus necesidades actuales. Tal y como lo señala Longo (1995): “la sociedad demanda de la Administración no es que se defienda del entorno, sino más bien que sea capaz de interpretarlo y adaptarse a él” (p.5). Por esta razón, la siguiente figura muestra el cambio entre la administración y la nueva gestión pública:



*Figura 12.* Administración pública y la nueva gestión pública.  
 Nota: Chica-Vélez, 2011, p.61.

### **Enfoque de la reinención del gobierno.**

Sus principales exponentes son David Osborne y Ted Gaebler, quienes desarrollan este término en su obra “La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público”. Según Chica-Vélez (2011), en ella se señalan los beneficios de incorporar aspectos básicos de la administración privada al gobierno, tales como:

- Priorizar al ciudadano como cliente.
- Reducción de trámites en los procesos institucionales.
- Descentralización de las instituciones, delegando responsabilidades y procesos.
- Confección de presupuestos basados en objetivos que permitan medir los resultados.

Asimismo, Chica-Vélez (2011) complementa estos aspectos con la creación de un claro sentido de misión, una mayor dirección, la eliminación de las formas de trabajo sin propósitos claros, el reemplazo de las regulaciones por formas de incentivos y la inyección de competitividad en todo lo que se realice, entre otros.

### **Enfoque del paradigma posburocrático.**

Este concepto fue introducido por diferentes autores, entre ellos Michael Barzelay (1998) en su obra “Atravesando la Burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública”, donde indica que un gobierno debe priorizar al ciudadano por ser su principal cliente. Según Chica-Vélez (2011): “El paradigma posburocrático requiere que se transite del concepto burocrático de interés público a un concepto de resultados, medidos desde la valoración que dan a estos los ciudadanos” (p.63). Otro aspecto central de este paradigma, según Gantman (2018) es que: “plantea la necesidad de adoptar nuevas formas organizacionales más horizontales, democráticas y participativas, donde la autoridad formal se diluye y pasa a residir en grupos autodirigidos” (p.38).

Adicionalmente, también se contempla dentro de este enfoque, según Chica-Vélez (2011): “la rendición de cuentas y la importancia del fortalecimiento de las relaciones de trabajo, como elementos claves para superar la implantación de responsabilidades propias del burocratismo” (p.64); por lo tanto, se puede concluir que este paradigma cuenta con cuatro puntos importantes:

- El cliente como eje principal, ya que es el usuario de los servicios que presta el gobierno y quien también tiene la figura de contribuyentes (paga impuestos).

- Generación de valor al prestar servicios de calidad y procedimientos flexibles que agilicen los trámites administrativos.
- Rendición de cuentas para poder valorar el actuar de los funcionarios públicos y los resultados obtenidos.
- Fortalecimiento de las relaciones laborales al valorar las funciones realizadas que permitan la mejora continua y la retroalimentación. (Chica-Vélez, 2011)

### **Enfoque de creación de valor público.**

Su principal expositor fue Mark Moore quien según Chica-Vélez (2011): “entiende la gestión pública como una acción estratégica, orientada a resultados que son demandados por la sociedad” (p.64). Por lo tanto, se puede entender que al igual que los enfoques anteriores, el cliente es el eje principal; pero bajo la perspectiva de la creación de valor en la gestión pública.

Por lo tanto, el valor público: “debe ir más allá de un enfoque de impactos monetarios y debe incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos” (Conejero-Paz, 2014, p.35); de esa forma: “la satisfacción ciudadana, es una de las mejores formas de medir la creación de valor público” (Chica-Vélez, 2011, p.64). Sin embargo, existe una gran problemática en tratar de materializar las necesidades de los clientes, debido a sus diversas necesidades y preferencias.

Por último, los principales retos que afrontan los jefes de estas instituciones en la implementación de este enfoque, según Chica-Vélez (2011) son los siguientes:

La búsqueda de una mayor autonomía en la fijación de objetivos y en la determinación de los medios para obtenerlos; la humanización de

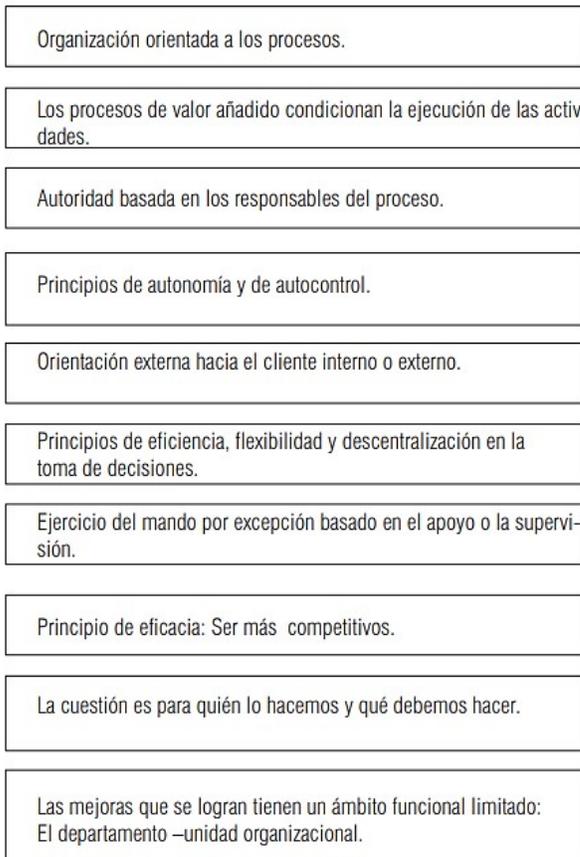
los procesos administrativos; entablar diálogos con la ciudadanía y acciones sociales que propendan por el reconocimiento de la utilidad de la administración, para resolver problemas socialmente relevantes. (pp.64-65)

**Enfoque de gestión por procesos.**

Este enfoque, según Chica-Vélez (2011) se basa en: “la medición, a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales y se basan en determinaciones cuantitativas y cualitativas de impactos sobre ambientes y/o poblaciones estructuradas” (p.65).

Por lo tanto, busca analizar los procesos de cada gestión administrativa compuestos por una serie de actividades que tienen como finalidad brindar un servicio a la población ya sea de forma directa indirecta.

## GESTIÓN POR PROCESO



*Figura 13.* Gestión por procesos.

Nota: Aguilar (citado por Chica-Vélez, 2011, p.65)

### **Enfoque de la gestión para resultados.**

Según Chica-Vélez (2011) este enfoque se basa: “en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos” (p.66). Ello hace necesaria la medición de resultado a través de la definición de objetivos, metas y recursos claros en un campo de acción transparente, en función de la ciudadanía al promover una mayor participación y facilitando la rendición de cuentas por parte de los jefes institucionales.

Asimismo, este enfoque debe abarcar problemáticas sociales que enfrenta el país, tales como detalla Chica-Vélez (2011): “la superación de la pobreza; el

crecimiento económico sostenible; el mejoramiento en la calidad de vida; el incremento de la esperanza de vida; el aumento de los promedios de escolaridad” (p.66).

### **Gobernanza.**

La administración pública, a través de los años, ha ido reinventada su gestión. Tal y como se mencionó, los enfoques dan paso a una transformación del burocratismo que permite que se ajuste al entorno y las exigencias de la sociedad al considerar aspectos claves de la administración privada; sin embargo, desde hace unos años, el término gobernanza se ha introducido cada vez más en esta gestión.

La Real Academia Española (2020) lo define como: “arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía” (párr.1).

Por lo tanto, este término está muy relacionado con la nueva gestión pública ya que consiste según Natera-Peral (2005): “en la posibilidad de contratar, delegar e implantar nuevos instrumentos y modalidades de regulación más allá de la prestación directa de servicios por parte de la administración, en línea con el paradigma de la nueva gestión pública” (p.758), con la finalidad de reducir el gasto público, además de mejorar las relaciones y fomentar una participación activa entre los tres sectores: el público, el privado y el social, todos con diferentes necesidades, recursos e intereses.

Es importante mencionar que este término no se enfoca en las jerarquías y que, por el contrario, su preocupación radica según Natera-Peral (2005) en: “las

estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos” (p.759).

### **Gestión del recurso humano en el sector público actual.**

Redondo-Gómez (2008) señala que en cuanto a la gestión de recursos humanos dentro de la función pública: “su papel ha sido muy operativo, meras tramitadoras, llámense de nóminas de selección de personal, capacitación, becas, licencias de estudios, “incentivos”, calificaciones de desempeño, planillas y otros” (p.149). Sin embargo, los cambios del entorno y las exigencias de la sociedad obligan a replantearse sus prácticas actuales; las cuales, según Longo (1995): “exige importantes transformaciones en el diseño organizativo de nuestras Administraciones, la definición y puesta en práctica de políticas innovadoras, y el desarrollo de estrategias de fortalecimiento interno de las organizaciones públicas” (p.14).

Adicionalmente, Longo y Lacoviello (2012) realizan un barómetro a siete países, entre ellos Costa Rica, con la finalidad de conocer la situación actual, en su momento, de los servicios civiles de cada uno e indican que se debe promover el cambio, ajustar las políticas fiscales con las políticas de recursos humanos y reinventar el servicio civil.

Por lo tanto, se requiere de un personal calificado que pueda enfrentar las adversidades de la administración bajo un actuar objetivo e imparcial, flexible e innovador, con la finalidad de dar paso a la nueva gestión pública; sin embargo, tal y como lo afirma Redondo-Gómez (2008): “no se trata, pues, de añadir cambios cosméticos o de actualizar el marco jurídico de las relaciones entre el Estado

como patrono y sus servidores” (p.150). Por el contrario, es necesario: “un esfuerzo visionario, una confianza superior en los servidores públicos y, por supuesto, una transformación institucional y cultural que redefine procesos y sistemas de trabajo” (p.152).

### **Administración de Recursos Humanos**

El término de administración de recursos humanos se entiende como: “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (Dessler y Varela-Juárez, 2017, p.4). Asimismo, el concepto de Recursos Humanos, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) involucra: “personas que trabajan en una organización. También denominado personal” (p.2). Por otro lado, las personas: “fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, las llevan al éxito o a la bancarrota, dependiendo de su actitud, positiva o negativa, cooperativa o conflictiva” (Chiavenato, 2017, p.71).

Ruiz-Otero, Gago-García, García-Leal y López-Barra (2016) referencian la evolución de los Recursos Humanos de la siguiente manera:

Al inicio del siglo XX, se conocía como Dirección de Administración de Personal, donde los trabajadores son un recurso cuyo costo buscan disminuir.

En los años 60 se denominaba Dirección de Relaciones Laborales o Industriales, cuando las empresas comienzan a considerar aspectos psicológicos y sociales; por lo tanto, el empleado era un recurso potenciabile.

En las décadas de los 70 y 80, se le cambia el nombre a Dirección de Recursos Humanos y se tomaba en consideración la relevancia del personal para el logro de los objetivos organizacionales.

A principios del siglo XXI, se conoce como Dirección estratégica de Recursos Humanos, época en donde se invierte en los colaboradores en términos de motivación laboral y desarrollo profesional.

### **Gestión de Recursos Humanos.**

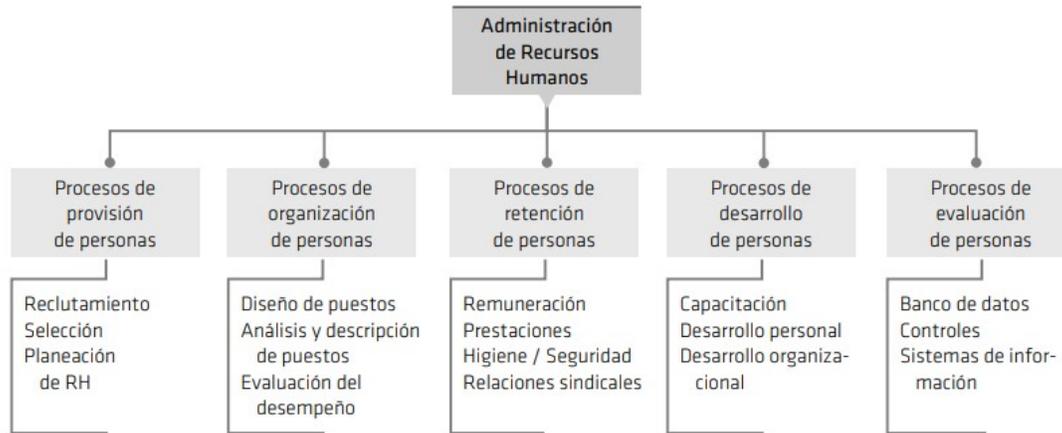
La Gestión de los Recursos Humanos es la encargada de guiar, coordinar, reclutar, seleccionar, contratar, formar, gestionar y retener al personal eficaz y eficiente de las organizaciones; es decir: “es el proceso donde se administra el capital humano con el fin de aprovechar las competencias del personal para alcanzar la competitividad empresarial” (Arciniegas-Ortiz, 2018, p.1).

Su objetivo principal es el cumplimiento de las metas organizacionales por medio de la toma de decisiones, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles y potenciando las competencias y habilidades del personal, el cual es el activo más valioso de las empresas.

Por lo tanto, según Arciniegas-Ortiz (2018) su importancia: “radica en la optimización de los recursos financieros, tecnológicos, físicos o materiales, así como en la competitividad que pueda generar el factor humano y en la manera que puede influir en el mejoramiento del clima organizacional” (p.1).

### **Subsistemas de Recursos Humanos.**

Para Chiavenato (2011), la Administración de Recursos Humanos se divide en cinco procesos, los cuales están integrados y distribuyen las principales áreas de la especialidad, tal y como se muestra en la figura 14:



*Figura 14.* Subsistemas de Recursos Humanos.  
 Nota: Chiavenato, 2011, p.103.

El primer proceso, correspondiente a la integración del personal, busca identificar quiénes trabajan en la organización e incluye la investigación de mercado del área de Recursos Humanos, el reclutamiento y la selección del personal.

El segundo proceso establece la organización de los colaboradores. Analiza qué va a hacer el personal e incluye el diseño de cada puesto, el análisis y descripción de los cargos, la evaluación del mérito o del desempeño y los movimientos del personal.

El tercer proceso busca cómo retener o conservar al personal mediante aspectos como la remuneración, los planes de beneficios sociales, la higiene y la seguridad en el trabajo y la gestión del cambio, entre otras.

El cuarto se relaciona con el personal y se encarga de preparar y desarrollar profesionalmente a los colaboradores. Adicionalmente, incluye la formación en términos de entrenamiento y capacitación y los planes de desarrollo organizacional.

El quinto proceso está ligado a la manera de auditar al personal y al establecimiento de controles para identificar riesgos en los procesos.

### **Cultura Organizacional.**

Para que las empresas puedan surgir como organización exitosa y competitiva en un mundo globalizado, es relevante que conozcan sobre la cultura y el clima organizacional. El clima es la percepción de los empleados en relación con el medio laboral en que se desenvuelven, variable que se estudiará con más detalle más adelante; mientras que la cultura organizacional incluye los valores organizacionales, misión y visión que establecen las compañías e impactan la interacción entre los colaboradores.

La cultura organizacional, según López-Posada (2016) es: “el conjunto de valores, necesidades y expectativas, creencias, políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas históricamente por los actores y agentes de la organización” (p.22); mientras para Gullo y Nardulli (2015): “expresa la condición de deseos, un ideal, la conformación de prácticas consistentes y coherentes con las necesidades y desafíos de la empresa. Es por ello que no existe una única concepción sobre la cultura organizacional deseable” (p.99). Chiavenato (2017), por su parte, indica que: “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.301). En otras palabras, las empresas invierten diariamente en su cultura organizacional, buscando que sus empleados vivan y compartan las metas y valores; no obstante, no siempre es aceptada por la totalidad de los empleados.

Chiavenato (2017) afirma que:

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. (...) En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar y percibir. (p.305)

Por lo tanto, las percepciones juegan un papel importante en la definición de la cultura organizacional, ya que se relaciona con el sentir, el pensar y el ser de cada colaborador que forma parte de la empresa.

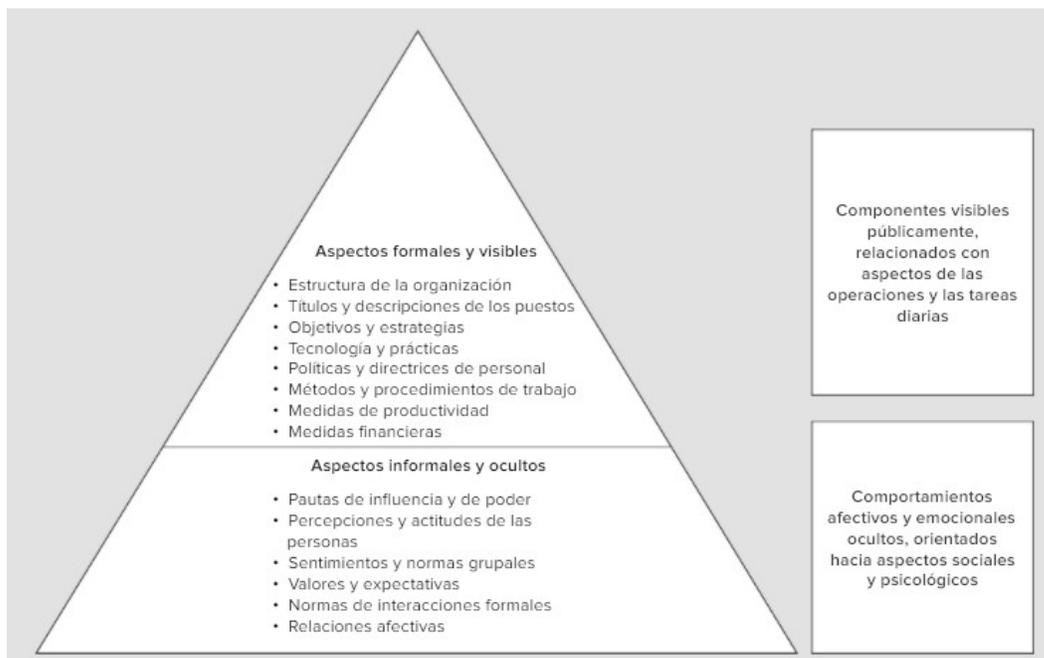


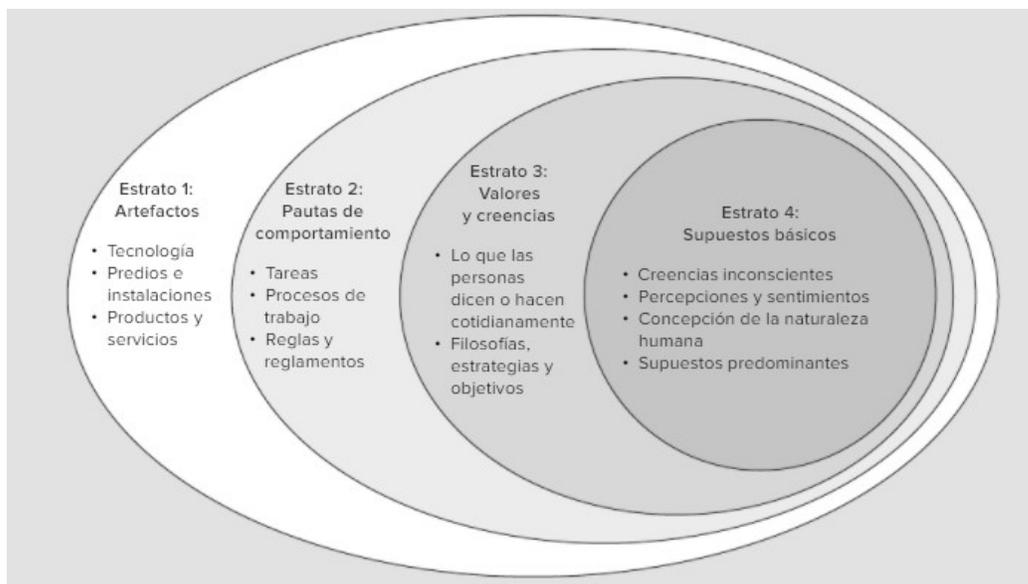
Figura 15. Iceberg de la cultura organizacional.

Nota: Chiavenato, 2017, p.306.

De acuerdo con la imagen anterior, se identifican los aspectos visibles e invisibles del comportamiento organizacional. Por un lado, se ven con claridad los

reglamentos y políticas de la empresa, la estructura organizacional, la tecnología requerida para el desarrollo adecuado de las tareas, la estandarización de métodos o procedimientos de las tareas, entre otros; mientras que, por el otro, están aspectos poco visibles como son los sentimientos y/o percepciones de los trabajadores, las relaciones interpersonales y los valores. Esta división la fundamenta Chiavenato (2017) en que: “la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos estos niveles” (p.305).

Chiavenato (2017) establece 4 tipos o niveles de estratos de la cultura organizacional, los cuales se visualizan en la figura 16.



*Figura 16.* Los estratos de la cultura organizacional.  
 Nota: Chiavenato, 2017, p.306.

Tal y como se visualiza en la figura 16, la dificultad para modificar la cultura organizacional de las empresas depende del estrato donde se encuentran. Chiavenato (2017) señala que: “el primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está

constituido por elementos físicos y concretos” (p.305); mientras que: “en el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento” (p.305).

### **Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional (DO), según Pariente (citado por Hernández-Palomino, 2017): “es una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones...” (p.6). Por otro lado, Chiavenato (2017) afirma que DO es: “un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo” (p.343).

La implementación adecuada de un cambio organizacional en cualquier tipo de empresa debe darse al tomar en consideración el DO, debido a que este se centra, no solo en modificar y mejorar procesos o servicios; sino que su fin es realizar los cambios necesarios con el apoyo adecuado del personal.

A pesar de que estas nuevas tareas o procedimientos generan incertidumbre entre los colaboradores, el DO busca convertir los cambios en procesos amigables y aceptados por los trabajadores, mediante técnicas especializadas tales como:

La investigación acción, el enfoque en los equipos, la creación de los mismos, el empleo de facilitadores, la consultoría de proceso, la retroalimentación de encuestas, la resolución de problemas entre grupos, el enfoque de los sistemas sociotécnicos al rediseño del trabajo y la administración de la participación. (Hernández-Palomino, 2017, p.18)

Este tipo de técnicas ayudan a atender consultas generadas antes, durante y después de la implementación, ya que no solo buscan la mejora continua, sino también un desarrollo potencial en su personal.

### **Clima Organizacional**

Se conoce como clima organizacional al ambiente laboral que viven los colaboradores de una organización; en otras palabras, es un aspecto intangible, cuya percepción puede cambiar de acuerdo con la perspectiva de cada uno de sus miembros organizacionales, debido a que es una situación general que: "...está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas" (Chiavenato, 2017, p.138).

La motivación es una herramienta que utiliza el ser humano para satisfacer sus necesidades sociales, personales y/o laborales y así tener un equilibrio sano entre la parte personal y la parte laboral, emocionalmente hablando. Esta estabilidad se llama adaptación.

El entendimiento gerencial permitirá que los puestos jerárquicos puedan desarrollar y reforzar adecuada y continuamente, el liderazgo y demás competencias referidas a este tipo de puestos organizacionales, mediante capacitaciones, charlas y talleres, con base en una cultura organizacional con visión, no solo de aspectos económicos empresariales; sino también del desarrollo profesional de todo su capital humano.

Chiavenato (2017) recalca que: "la adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro" (p.137); por lo que el poder adaptarse a cualquier situación que se presenta, refleja que la persona tiene salud mental.

Por consiguiente, se puede decir que: “una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas” (Chiavenato, 2017, p.137); las cuales son sentirse bien no solo consigo mismas, sino también en relación con los demás y creerse capaz de afrontar los altibajos de la vida cotidiana.

Por otro lado, Sandoval-Caraveo (2004) establece que: “el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional” (p.83); mientras que para Ramírez-Campos y Dominguez-Aguirre (2012): “el clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización” (p.23). Además, indican que: “se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral” (p.23).

Sin embargo, para Chiavenato (2017): “el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional” (p.138), lo cual es un aspecto variable, en su experiencia, al estar relacionado con su satisfacción laboral, la cual disminuirá o aumentará por distintas situaciones específicas, estados de ánimo, autoestima, actitudes y aptitudes ante ciertas circunstancias.

### **Factores de influencia en el clima organizacional.**

En cualquier tipo de organización, los factores que tienen más influencia sobre el clima organizacional incluyen tanto los aspectos personales como los empresariales.

Tabla 2

*Factores de influencia en el clima organizacional*

<b>Personales</b>	<b>Empresariales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencias personales y laborales del personal</li> <li>● Tipos de personalidad, preferencias e intereses del personal</li> <li>● Relaciones interpersonales</li> <li>● Conflictos entre los miembros del personal</li> <li>● Situaciones de acoso laboral y/o sexual</li> <li>● Comportamientos y aptitudes de los miembros de la organización</li> <li>● Motivación</li> <li>● Satisfacción laboral</li> <li>● Aptitudes</li> <li>● Actitudes</li> <li>● Equilibrio entre lo laboral y lo personal</li> <li>● Necesidades personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tamaño de la empresa</li> <li>● Estructura organizacional</li> <li>● Tipo de administración de la empresa</li> <li>● Reestructuración y/o crecimiento organizacional</li> <li>● Cambio de jefatura</li> <li>● Rotación del personal</li> <li>● Diferencias en cargas laborales</li> <li>● Desigualdad de condiciones</li> <li>● Cambios a nivel tecnológico</li> <li>● Nuevas políticas y reglamentos institucionales</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

Cabe destacar que ambos factores trabajan de manera independiente; sin embargo, a la hora de estudiar el clima organizacional de cualquier tipo de organización, se debe analizar su interacción y características a nivel de aspectos organizacionales, que se reflejan en variables tales como la comunicación, la resolución de conflictos, la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el control, la supervisión, adaptabilidad al cambio, condiciones de trabajo, servicio al cliente, flexibilidad, trabajo en equipo, entre otros.

### **Instrumentos de medición.**

Entre las técnicas de recolección de información para la medición correspondiente de un estudio de clima organizacional, se pueden mencionar:

- Aplicación de cuestionarios
- Desarrollo de encuestas
- Observación
- Grupo focales
- Planeación de entrevistas

El objetivo principal de la implementación de este tipo de técnicas es obtener información relevante para la investigación, tal como la percepción de los colaboradores. Una vez obtenida, se procede a analizar los datos y calificar los resultados mediante indicadores, con la finalidad de identificar la escala de valoración a nivel de fortalezas y oportunidades de mejora.

De manera gráfica, un ejemplo de dicha escala es la representación de indicadores tipo semáforo, en donde se identifican los 3 posibles resultados, tal y como se muestra en la figura 17.

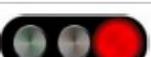
CLASIFICACIÓN	RESULTADOS	REPRESENTACIÓN
Satisfactorio	Superior a 80%	
Requiere atención (constituye un problema potencial)	Entre 70% y 79%	
Demanda acción inmediata	inferior a 70%	

Figura 17. Escala de valoración tipo “Semáforo”.

Nota: Comisión Cultura y Clima Organizacional, 2017, p.13. (Ver Anexo 6)

### **Modelos de Clima Organizacional.**

A nivel de clima organizacional, existe una variedad de modelos con características y fines específicos, los cuales como lo indica Pinto-Castro (2015): “se han tomado como referencia para tener una mejor comprensión de los elementos que se ven involucrados y la relación que mantienen con la organización” (p.34).

De acuerdo con la expuesto por Pinto-Castro (2015), se mencionan a continuación dos de los modelos existentes.

El Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, es de carácter explicativo y está basado en factores como el liderazgo, la estructura, la toma de decisiones, entre otros; con el fin de identificar la percepción de los empleados en relación con la organización y su influencia en la conducta del individuo, en términos de motivación y satisfacción laboral.

El Modelo de Clima Organización de Brunet, de tipo intervención, pretende evaluar, analizar, modificar y mejorar el clima organizacional de cualquier organización por medio del Desarrollo Organizacional.

Generalmente, la aplicación de estos modelos es responsabilidad de profesionales en psicología, o bien, en administración de empresas.

### **Dimensiones del Clima Organizacional.**

Las dimensiones del clima organizacional, según Sandoval-Caraveo (2004): “son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (p.85).

Dichas dimensiones varían de acuerdo con el criterio y estudios de los investigadores. En algunos casos concuerdan; no obstante, todos admiten que la función principal de estas dimensiones es la evaluación que realizan sobre el clima actual de cualquier organización, además de que buscan crear, modificar y/o reforzar su visión y desarrollo específico para cada tipo de empresa.

Para efectos de la presente investigación, se citan y se conceptualizan algunas de las dimensiones más renombradas e importantes en un proceso de estudio de clima organizacional.

- Motivación laboral: “conjunto de estímulos que recibe una persona y que la impulsa a desempeñar mejor su trabajo” (López-Barra y Ruiz-Otero, 2015, p.28).
- Satisfacción laboral: “sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este” (Robbins y Judge, 2017, p.78).
- Equilibrio: “entre el trabajo y el espacio de vida del empleado” (Chiavenato, 2017, p.154).

- Adaptabilidad: “es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias” (Chiavenato, 2017, p.11).
- Flexibilidad: “es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas” (Chiavenato, 2017, p.11).
- Comunicación: “intercambio de información entre individuos” (Chiavenato, 2017, p.424).
- Responsabilidad: “el grado por el que el empleado se siente personalmente responsable de los resultados de su trabajo” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016, p.60).
- Reconocimiento: “es el grado en que percibe que su trabajo es evaluado y recompensado” (Chiavenato, 2017, p.151).
- Capacitación: “proceso para enseñar a los trabajadores nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus funciones” (Dessler y Varela-Juárez, 2017, p.493).
- Autonomía: “la cantidad de libertad, independencia y discreción que el empleado tiene en áreas tales como la programación del trabajo, la toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2016, p.60).
- Calidad de vida en el trabajo: “se refiere a las características de trabajo en una organización, orientadas al bienestar general y la salud de las personas en el desempeño de sus actividades” (Chiavenato, 2017, p.12).

- Equidad: “hace referencia a la percepción que los colaboradores tienen acerca de las políticas y reglamentos dentro de la institución, esto fundamentalmente desde la perspectiva de que sean equitativos y claros” (Pinto-Castro, 2015, p.39).
- Resolución de conflictos “es el mejor curso de acción cuando las conductas son destructivas o cuando el conflicto es destructivo, o cuando hay resultados indeseables que provienen del conflicto” (Budjac-Corvette, 2011, p.47).
- Liderazgo: “es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas” (Chiavenato, 2017, p.430).
- Relaciones interpersonales: “se basan en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (como descripciones de puestos o relaciones formales previstas en el organigrama)” (Chiavenato, 2019, p.191).

Por lo tanto, una alta satisfacción y motivación laboral, un correcto proceso de adaptabilidad ante nuevos retos o directrices, sentimientos de seguridad, actitudes y aptitudes acordes a las situaciones, son aspectos que definirán un adecuado clima organizacional en cualquier empresa. De esta forma, cuando los colaboradores están motivados: “el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.” (Chiavenato, 2017, p.138).

### Indicadores negativos del clima organizacional.

La presencia de aspectos negativos dentro de una organización hace que el ambiente laboral sea hostil, lo que provoca situaciones incómodas para el personal en general, así como deficiencias en la planeación organizacional.

Sin embargo, si la organización no le da la atención debida atención al clima laboral, esos costos aumentarán considerablemente hasta llegar a sufrir un cierre empresarial. Por esta razón, es de suma importancia evitar un deterioro en el ambiente laboral, ya que situaciones como estas ocasionan conflictos entre los miembros organizacionales.

En la figura 18, se detallan aspectos que afectan el clima organizacional:

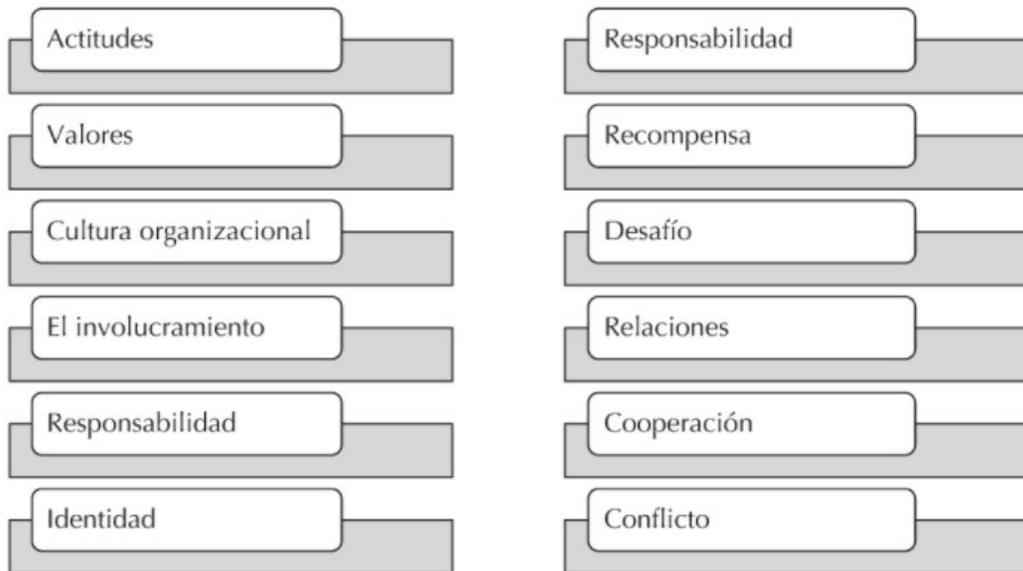


Figura 18. Aspectos que afectan el clima organizacional.

Nota: Arciniegas-Ortiz, 2018, p.125.

Cabe destacar que, aquella organización que no valore a su personal podrá sufrir consecuencias reflejadas en su estructura organizacional y en su planificación estratégica que pueden provocar daños irreparables.

### **Importancia del clima organizacional.**

El ambiente laboral en las organizaciones se genera con la intervención de los colaboradores, quienes buscan motivación, satisfacción laboral y sentido de permanencia para disminuir situaciones como la rotación de personal, sentimientos de rebeldía y desconfianza.

Así lo externa Uribe-Prado (2015), quien indica que: “la importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones” (p.44). Esto permite, no solo que los colaboradores estén motivados, sino que el camino hacia la meta organizacional esté despejado, mediante aptitudes, actitudes y acciones positivas.

El impacto que tiene el clima organizacional en el desempeño profesional de los colaboradores tiene origen en un proceso recíproco, tal y como lo indica Chiavenato (2011) en términos de: “interacción psicológica entre empleado y organización” (p.68), en donde: “la organización hace ciertas cosas por y para los participantes, como remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas” (p.68). Este proceso les permite a los líderes la planificación de actividades que brinden guía, soporte y motivación laboral a sus subalternos, con el objetivo de mejorar los resultados y lograr la eficiencia organizacional.

Lo anterior, conlleva a la filosofía denominada Ganar-Ganar, debido a que los beneficios que se obtienen no son solo para las empresas, sino también para su personal; pues por medio de encuestas, entrevistas y cuestionarios se brinda a la organización información relevante para el desarrollo adecuado de un estudio de clima laboral.

## **Capítulo III: Marco Metodológico**

## **Enfoque de la investigación**

El tipo de enfoque que se desarrolla en la presente investigación es cualitativo, el cual: “se bas en la recolección de datos, con el fin de describir la realidad social” [sic] (Guerrero-Dávila y Guerrero-Dávila, 2014, p.46). Al respecto Bernal-Torres (2016) indica que: “su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos que están dentro de la situación estudiada” (p.72). Es este caso, se investiga sobre la incidencia que tiene la gestión administrativa actual en las percepciones y actitudes de los funcionarios de la USA, por medio del análisis de los informes de clima organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018 por la comisión Cultura y Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos.

El enfoque cualitativo del presente proyecto de investigación, según Muñoz-Razo (2015): “se fundamenta más en estudios descriptivos, interpretativos e inductivos (que van de lo particular a lo general) y se utilizan para analizar una realidad social empleando un enfoque subjetivo” (p.30); realidad social presente en la USA al analizar la incidencia de la gestión administrativa en su clima organizacional.

## **Tipos de Enfoque**

El presente trabajo de investigación busca describir la situación actual de la gestión administrativa y clima organizacional presentes en la Unidad de Secundaria Académica, con el objetivo de establecer la relación existente de las acciones tomadas por la administración sobre los resultados de los informes de

clima. Por lo tanto, metodológicamente, los tipos de enfoques de esta investigación son descriptivo y correlacional.

Es importante repasar el concepto de una investigación descriptiva ya que, según Salkind (citado por Bernal-Torres, 2016): “reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.143). Por lo tanto, se profundiza en los antecedentes teóricos de ambas variables, para poder analizar las características, aspectos y detalles que determinen la situación presente en cada una.

Así mismo, a partir de los resultados de la investigación descriptiva, continúa la investigación correlacional de las variables en estudio, manteniendo el enfoque cualitativo. De acuerdo con Salkind (citado por Bernal-Torres, 2016): “la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (p.147).

### **Diseño y validación de los instrumentos**

En primera instancia, para el presente proyecto de investigación es necesario realizar una revisión bibliográfica para recopilar información de cada variable en estudio, la cual servirá como base para conocer la situación actual de la USA.

La revisión bibliográfica se entiende como la búsqueda de antecedentes de diferentes autores, con el fin de comparar y sustraer las ideas principales aplicables a la actualidad, sobre un determinado fenómeno o hecho en particular.

En segunda instancia, con el fin de profundizar y conocer la percepción en relación con las variables de estudio por parte de los funcionarios y jefaturas, es necesario realizar cuestionarios, entrevistas y observación.

Según Hernández-Sampieri, Méndez-Valencia, Mendoza-Torres y Cuevas-Romo (2017) el cuestionario es: “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir” (p.155). Puede ser confeccionado con preguntas abiertas, en donde se obtiene una variedad de respuestas; o cerradas, que son respuestas delimitadas previamente por sus creadores.

Por otra parte, de acuerdo con Hernández Sampieri *et al.* (2017) la entrevista: “consiste en una reunión presencial o virtual con la finalidad de que una persona (el entrevistador) obtenga información de parte de otra (el entrevistado)” (p.164).

Otra herramienta utilizada es la observación, la cual: “es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (Bernal-Torres, 2016, p.254), o bien que: “consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto” (Pimienta-Prieto, 2018, p.60). Por lo tanto, esta técnica se basa en una recopilación de percepción visual en los comportamientos ante una situación específica o por evaluar.

Por último, para establecer la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional es necesario implementar un estudio correlacional de variables y tal como indica Salkind (citado por Bernal-Torres, 2016) es importante: “examinar relaciones entre las variables o sus resultados” (p.147) para indagar el grado de incidencia entre dos variables y determinar en qué medida podría afectar a la otra o, por el contrario, no tener relación alguna.

## **Población**

La población a la cual está dirigida la presente investigación es la USA del Departamento de Asignación del Recurso Humano de la Dirección de Recursos Humanos del MEP, cuya función principal es velar por la administración de colegios o liceos de modalidad académica diurna y nocturna del país, y que cuenta con una planilla de aproximadamente 18 000 funcionarios. La USA es administrada por 33 funcionarios, distribuidos en áreas como Cuadros de Personal, Nombramientos de Personal, Acciones de Personal y Secretaría.

La totalidad de funcionarios mencionados es la población de interés contemplada para el desarrollo y estudio del presente trabajo, tanto en el tema de gestión administrativa como del clima organizacional.

## **Censo**

El objeto de estudio de esta investigación se fundamenta en la totalidad de la población conformada por 33 funcionarios del MEP, por lo que se desarrolla un censo y no una muestra, ya que: “debemos incluir en el estudio todos los casos (personas, productos, procesos, organizaciones, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (Hernández Sampieri *et al.*, 2017, p.128).

Por lo tanto, no se requiere la planificación ni la clasificación de ningún tipo de muestreo, ni tampoco se identificarán errores de muestreo que según Somer & Somer (citados por Cruz-del Castillo, Olivares-Orozco y González-García, 2014): “se refiere a las variaciones aleatorias entre muestras seleccionadas a partir de una misma población” (p.110).

## **Fuentes de Información**

### **Primarias.**

Las fuentes de información primarias de acuerdo con Bernal-Torres (2016): “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información” (p.258).

Las fuentes primarias para este proyecto de investigación son los informes de clima organizacional de los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, realizados por la comisión Cultura y Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos; además de las entrevistas, el cuestionario y la observación a los funcionarios que conforman la USA en relación con la percepción de la gestión administrativa y el clima organizacional.

### **Secundarias.**

Las fuentes de información secundarias: “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino los referenciales” (Bernal-Torres, 2016, p.258).

Las fuentes secundarias utilizadas para el proyecto se basan en la normativa que regula el ejercicio de los procesos productivos de la USA, el Decreto Ejecutivo N° 38170 publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 31 del 13 de febrero de 2014 y Ley N° 1581. Estatuto de Servicio Civil, Ley de Carrera Docente que se encuentra en vigencia desde el 30 de mayo de 1953, última versión de la norma 26 de setiembre del 2011, entre otros.

Adicionalmente, se complementa con el uso de libros, libros digitales, revistas académicas, así como el uso de google académico, biblioteca digital de la

Universidad Técnica Nacional SIBIREDI-UTN, proyectos de graduación a nivel nacional e internacional relacionados con las variables en estudio.

## Conceptualización de variables

Tabla 3

### *Conceptualización de variables*

<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Identificar la gestión administrativa a través de los diferentes enfoques, para una mayor comprensión y abordaje teórico.	Gestión administrativa	Según Umaña-Camacho (2015): “la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 27).	Determinar los diferentes enfoques de la gestión administrativa mediante la revisión documental teórica.	Documentación. Normativa vigente.
Verificar por medio de un diagnóstico, la gestión administrativa	Diagnóstico	Según Franklin-Finkowsky (2013) es el: “proceso de acercamiento gradual al	Diagnosticar la situación actual de la gestión	Documentación. Normativa vigente.

---

actual en la USA y su vinculación con la normativa vigente para su cumplimiento.

conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo” (p. 417).

administrativa mediante la aplicación de los instrumentos de diagnóstico diseñados.

---

Comparar los resultados de los informes del Clima Organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, aplicados por la Comisión Cultura y Clima Organizacional a la Unidad de Secundaria Académica,

Clima Organizacional  
Según Chiavenato (2017), el clima organizacional: “se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas” (p. 424).

Por medio del Análisis de análisis comparativo de los últimos 2 informes de clima organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018 a la USA.

---

para la determinación de la situación actual.

---

Establecer la relación entre las acciones de la gestión administrativa de la Unidad de Secundaria Académica sobre los resultados de los informes del clima organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, para la comprensión de su alcance.

Investigación correlacional

La investigación correlacional busca: “evaluar o medir la relación entre dos o más variables o conceptos. Conjuga elementos deductivos e inductivos y establece la presencia de dos variables en la ocurrencia de un fenómeno, evento o situación” (Pimiento-Prieto, 2018, p.58).

Por medio de un estudio de análisis de correlación de variables.

Cuestionario.  
  
Planes específicos propuestos para el desarrollo del clima/cultura organizacional.

---

Nota: Elaboración propia

## **Cronograma de plan de trabajo**

El cronograma es una herramienta de tipo gráfico, utilizada para representar el proceso de cumplimiento de objetivos y tareas de una investigación en un tiempo establecido.

Las actividades incluidas en el cronograma de plan de trabajo establecen las labores requeridas abarcadas desde el inicio de una investigación hasta su objetivo final.

Para efectos del presente Proyecto de Graduación, se desarrolla a continuación el Cronograma del Plan de Trabajo, que muestra las distintas etapas de la investigación inherentes al desarrollo y cumplimiento del proyecto y las actividades que lo componen a nivel investigativo (ver Anexo 1).

# **Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados**

En el presente capítulo se realiza el análisis de las variables en estudio y la aplicación de los instrumentos propuestos para el desarrollo de la investigación y la interpretación de los resultados, de acuerdo con los objetivos y marco metodológico planteados.

### **Enfoques de la Gestión Administrativa**

Para el desarrollo del primer objetivo, se identifica la gestión administrativa a través de sus diferentes enfoques. Para una mayor comprensión y abordaje teórico se efectuó una revisión bibliográfica de la información existente de la variable en estudio, por medio de las diferentes técnicas y fuentes de recolección de datos establecidos.

Cabe destacar que en el Capítulo 2: Marco Teórico del presente trabajo de investigación, se detalla ampliamente la información de los diferentes enfoques de la gestión administrativa; por lo tanto, a continuación, se mencionan los datos más relevantes de cada uno de ellos.

- **Enfoque Clásico de la Administración.** Se divide en dos; la administración científica se basa en los estudios de Frederick Winslow Taylor y la Teoría clásica de Henry Fayol, la cual busca estandarizar operaciones y analizar los puestos de trabajo a través de un estudio de tiempos y movimientos, con la finalidad de mejorar la efectividad de la organización.
- **Enfoque Humanista de la Administración.** Se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas. Busca ofrecer una mayor atención a las personas que conforman la organización, tanto a nivel sociológico como psicológico, mediante la adaptación del puesto de trabajo al colaborador.

- Enfoque Neoclásico de la Administración. Es la evolución del Enfoque Clásico, por cuanto, se centra en enfrentar las metas organizacionales, en función del crecimiento de las empresas.
- Enfoque Estructuralista de la Administración. Se divide en dos teorías: la burocrática de Max Weber, que se enfoca en aspectos relacionados con jerarquías, división de los puestos de trabajo, reglamentos, etc., y la estructuralista, que se orienta en la estructura formal de las organizaciones y la metodología utilizada para alcanzar los objetivos.
- Enfoque Conductual de la Administración. Se dirige a los procesos de las empresas y el comportamiento de su personal.
- Enfoque Sistemático de la Administración. Busca analizar la administración desde una perspectiva interdisciplinaria, aprovechando los beneficios de las diferentes teorías para resolver situaciones de las compañías.
- Enfoque de Contingencia de la Administración. Se enfoca en el ambiente externo de las empresas y cómo este puede afectar al personal y sus procesos.
- Enfoque de la Burocracia de la Administración. Establecido por Max Webex, quien creó el Modelo Ideal de Burocracia y percibe la organización como una institución formal y legal, a través de figuras autoritarias establecidas en la estructura organizacional.

Anteriormente se había mencionado que la administración puede ser de tipo privada, la cual se enfoca en la optimización de sus recursos al generar ganancias a sus propietarios; o pública, cuyo fin no es de lucro, sino más bien atender las necesidades de un país y la de sus habitantes.

La administración pública ha sufrido una serie de cambios que cuestionan su accionar, y que diversos autores consideran que se llegó a un periodo de modernización del aparato estatal, a través de los nuevos enfoques de la gestión pública, los cuales se detallan a continuación:

- Enfoque de la reinención del gobierno: corriente que prioriza al usuario, busca reducir trámites institucionales, descentralizar instituciones, delegar responsabilidad y elaborar presupuestos enfocados a resultados que sean medibles.
- Enfoque del paradigma posburocrático: se fundamenta en una administración que fomente una mayor participación de los ciudadanos, mediante la valoración de los servicios que presta el Estado.
- Enfoque de creación de valor público: esta corriente busca no solo brindar servicios de calidad, sino también, que velen por las necesidades sociales de los ciudadanos.
- Enfoque de gestión por procesos: orientado a resultados cualitativos y cuantitativos de los procesos en la gestión administrativa, a través de indicadores operacionales.
- Enfoque de la gestión para resultados: basado en una acción transparente de rendición de cuentas que busca el bienestar y la participación de la sociedad civil.
- Gobernanza: corriente que busca la reducción de los gastos públicos, fomentar una mayor la participación del sector público, privado y social al mejorar su interacción.

## **Gestión Administrativa aplicada en la USA**

Con el fin de desarrollar el segundo objetivo, se verifica por medio de un diagnóstico, la gestión administrativa actual en la USA y su vinculación con la normativa vigente para su cumplimiento.

En primer lugar, una vez analizada la gestión administrativa a partir de la naturaleza y características de cada uno de los enfoques estudiados, la USA no se ajusta en su totalidad a la mayoría de ellos, debido a que no cuenta con una autonomía absoluta; por cuanto, se encuentra limitada a políticas, leyes, reglamentos, tramitología en los procesos, presupuestos, rendición de cuentas, control de activos, transparencia en la función pública, sindicatos, jerarquía, estructura institucional, entre otros.

Cabe destacar que la gestión pública es de carácter burocrático, donde predominan aspectos como la máxima división del trabajo, la jerarquía de autoridad, establecimiento de reglas, procedimientos, formalismo y papeleo que limitan la flexibilidad, priorización, toma de decisiones, mejora continua, atención al cliente y el aprovechamiento de los recursos e insumos disponibles, lo cual tiene una afectación en los tiempos de respuesta de los trámites y procedimientos que se ejecutan en la USA.

En segundo lugar, se desarrolla una Matriz de Mandatos que contiene la normativa vigente que utiliza la USA en sus procesos, misma que menciona las leyes, decretos y políticas con su respectiva descripción y artículos aplicables, para posteriormente entablar su vinculación con la gestión administrativa actual de la USA.

Tabla 4

*Matriz de mandatos*

Normativa	Descripción	Sección
Constitución Política, vigente desde el 08 de noviembre de 1949.	Establece los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado, de estos con sus ciudadanos estableciendo así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan.	<p>Artículo 11. Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.</p> <p>Artículo 33: Toda persona es igual ante la ley y no podrá</p>

---

practicarse discriminación alguna contraria a la dignidad humana.

---

Ley N° 2: Código de Trabajo, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 192 del 29 de agosto de 1943.	Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social.	Título primero, capítulo primero: Disposiciones generales. Título segundo, capítulo primero: Disposiciones generales y del contrato individual de trabajo. Título segundo, capítulo cuarto: Reglamentos interiores de trabajo. Título segundo, capítulo quinto: Obligaciones de los patronos y de los trabajadores. Título tercero: capítulo cuarto: Del salario y de las medidas que lo protegen. Título décimo: capítulo tercero: Solución alterna de conflictos. Título décimo: capítulo cuarto: Solución alterna previa.
--	---	--

---

Ley N° 1581: Estatuto de Servicio Civil, vigente desde el 30 de mayo de 1953.	Regula las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, a fin de protegerlos con el	Artículo 39: Deberes de los servidores públicos, incisos a), b), c), d) y e). Artículo 40: Prohibiciones a los servidores públicos, incisos a), b), c) y d).
---	--	---

---

---

propósito de garantizar  
la eficiencia de la  
Administración Pública.

Artículo 41: Sanciones disciplinarias, inciso a), b), c) y d).

Artículo 43: Los servidores públicos sólo podrán ser removidos de sus puestos si incurrieren en las causales que determina el artículo 81 del Código de Trabajo y 41, inciso d), de esta ley, o en actos que impliquen infracción grave del presente Estatuto, de sus reglamentos, o de los Reglamentos Interiores de Trabajo respectivos, incisos a), b), c), d) y e).

Artículo 48: Los sueldos de los funcionarios y empleados protegidos por esta ley, incisos a), b), c), d) y e).

Artículo 57: Deberes del personal docente, del inciso a) al inciso l).

Artículo 83: Para llenar las plazas vacantes de los educadores que imparten lecciones en todos los niveles de la enseñanza se observarán los siguientes procedimientos: Tendrán derecho los profesores oferentes en servicio, incisos a), b) y c).

Artículo 85: Con las excepciones previstas en esta ley, las plazas vacantes deberá llenarlas el Ministerio de Educación Pública,

---

conforme a lo establecido en el inciso c) del artículo 83. Para ello dispondrá de las nóminas de elegibles para las diferentes clases de puestos, elaboradas en estricto orden de calificación, por la Dirección General de Servicio Civil.

Artículo 96: Cuando una plaza del personal propiamente docente a que se refiere el artículo 83, quedare libre por concepto de licencia, permiso del titular o cualquier otro motivo, durante un período mayor de un año y hubiere de ser llenada con un servidor interino, éste deberá ser nombrado siguiendo el orden descendente de la nómina de elegibles, siempre que el candidato no tuviera plaza en propiedad de la misma clase de puesto.

Cuando una plaza del personal propiamente docente quedare libre durante el curso lectivo o parte de éste, por motivo de licencia, permiso del titular o cualquier otra razón, el Ministerio de Educación Pública nombrará, en forma interina, al profesor sustituto que a su juicio sea más idóneo, del personal calificado

---

---

del Registro que debe mantener la Dirección General de Servicio Civil. En ninguna circunstancia podrá nombrarse personal no calificado, salvo en los casos de inopia, de acuerdo con las normas del artículo 97 siguiente.

En todo caso, la aceptación de un nombramiento interino por parte de un servidor calificado, por todo el período o el resto del curso lectivo, impedirá que durante dicho período sea escogido de la nómina de elegibles para un puesto en propiedad. La condición de interinidad impedirá el nombramiento en propiedad de un servidor calificado que haya sido nombrado por el resto del curso lectivo.

Si durante el período lectivo se produjeran vacantes, éstas podrán ser llenadas por servidores interinos, hasta el final del curso, o hasta el último día de febrero del siguiente año, según la naturaleza y condiciones del puesto. Los interinos que, por su puntuación, hubieren sido nombrados en plazas vacantes o en otras cuyos titulares gozaren de licencia o permiso, podrán

---

---

continuar desempeñándolas, mientras no hayan podido ser llenadas o se prorrogare la licencia o permiso de éstos.

Artículo 97: A falta de personal calificado para servir plazas en instituciones educativas de cualquier tipo, podrán ser designados para ocuparlas, candidatos que, sin reunir la totalidad de los requisitos, se hayan sometido a pruebas de aptitud o concurso de antecedentes, que permitan seleccionar el candidato de mayor idoneidad, a juicio del Departamento de Personal del Ministerio de Educación Pública, quien contará, para ello, con los servicios de los asesores supervisores correspondientes.

Estos servidores ocuparán los cargos en calidad de "autorizados" o "aspirantes" y permanecerán en sus puestos mientras no haya personal calificado. Quedan a salvo los casos previstos en el artículo siguiente.

Artículo 99: Los traslados, ascensos, descensos y permutas de los servidores docentes que impartan lecciones en cualquier nivel de

---

---

la enseñanza, podrán acordarse a solicitud de los interesados o por disposición del Ministerio de Educación Pública, de conformidad con lo que establece este Capítulo. Al personal que cumple funciones técnico docentes y administrativo-docentes, le serán aplicables las disposiciones del Título Primero de este Estatuto y su Reglamento, en cuanto a ascensos, descensos, traslados o permutas.

Artículo 100.-Podrán participar en los concursos que se efectúen para llenar plazas vacantes, los educadores que deseen trasladarse, ascender o descender, siempre que, con excepción de los casos previstos en este Título, los interesados cumplan con las normas que en este Capítulo se establecen y sigan el procedimiento para la selección y nombramiento, indicados en el capítulo anterior.

Artículo 101.-Los movimientos de personal por traslado, ascenso o descenso al grado inmediato, podrá hacerlos el Ministerio de

---

Educación Pública, previo el visto bueno de la Dirección General de Servicio Civil, sin que ello requiera el trámite establecido para la selección y nombramientos estipulados en el capítulo anterior, incisos a), b) y c).

Artículo 104.-Toda solicitud de permuta deberá presentarse, por escrito, al Director del Departamento de Personal del Ministerio de Educación Pública, quien deberá resolverla, en el término de un mes, incisos a), b) y c).

Artículo 114.-Para efectos de selección, nombramientos, traslados y valoración, se deberá tomar en cuenta a los candidatos, de acuerdo con el orden de grupos que establece la presente ley.

---

Ley N° 3481, Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, aprobada el 13 de enero de 1965.

Establece la función del MEP de administrar todos los elementos que lo integran.

Capítulo VI: Departamento de Personal:

Artículo 47: El Departamento de Personal es el órgano de enlace con la Dirección General, de Servicio Civil y a él corresponde todos los asuntos que conciernen a la administración del personal docente y administrativo.

---

---

Artículo 49: Es deber fundamental de este Departamento estimular la ética profesional y promover el mejoramiento de las relaciones humanas entre los servidores del sistema educativo.

---

Ley N° 6227, Ley General de la Administración Pública, aprobada el 02 de mayo de 1978. Regula la organización, actividad del Estado, los entes públicos para lo cual cada uno poseerá personalidad jurídica y capacidad de derecho tanto público como privado.

Artículo 4: La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.

Artículo 7: incisos:

1. Las normas no escritas -como la costumbre, la jurisprudencia y los principios generales de derecho- servirán para interpretar, integrar y delimitar el campo de aplicación del ordenamiento escrito y tendrán el rango de la norma que interpretan, integran o delimitan.
  2. Cuando se trate de suplir la ausencia, y no la insuficiencia, de
-

---

las disposiciones que regulan una materia, dichas fuentes tendrán rango de ley.

3. Las normas no escritas prevalecerán sobre las escritas de grado inferior.

Artículo 11: inciso:

1. La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.

Artículo 13: inciso:

1. La Administración estará sujeta, en general, a todas las normas escritas y no escritas del ordenamiento administrativo, y al derecho privado supletorio del mismo, sin poder derogarlos ni desaplicarlos para casos concretos.

Artículo 107: inciso:

1. Todo servidor público estará obligado a obedecer las órdenes

---

---

particulares, instrucciones o circulares del superior, con las limitaciones que establece este Capítulo.

Artículo 111: inciso:

1. Es servidor público la persona que presta servicios a la Administración o a nombre y por cuenta de ésta, como parte de su organización, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura, con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva.

Artículo 112: inciso

1. El derecho administrativo será aplicable a las relaciones de servicio entre la Administración y sus servidores públicos.

Artículo 113: incisos:

1. El servidor público deberá desempeñar sus funciones de modo que satisfagan primordialmente el interés público, el cual será considerado como la expresión de los intereses individuales coincidentes de los administrados

---

2. El interés público prevalecerá sobre el interés de la Administración Pública cuando pueda estar en conflicto.

3. En la apreciación del interés público se tendrá en cuenta, en primer lugar, los valores de seguridad jurídica y justicia para la comunidad y el individuo, a los que no puede en ningún caso anteponerse la mera conveniencia.

Artículo 114: inciso:

1. El servidor público será un servidor de los administrados, en general, y en particular de cada individuo o administrado que con él se relacione en virtud de la función que desempeña; cada administrado deberá ser considerado en el caso individual como representante de la colectividad de que el funcionario depende y por cuyos intereses debe velar.

Artículo 128: Será válido el acto administrativo que se conforme sustancialmente con el ordenamiento jurídico, incluso en cuanto al móvil del funcionario que lo dicta.

---

---

Artículo 157: En cualquier tiempo podrá la Administración rectificar los errores materiales o de hecho y los aritméticos.

Artículo 190: incisos:

1. La Administración responderá por todos los daños que cause su funcionamiento legítimo o ilegítimo, normal o anormal, salvo fuerza mayor, culpa de la víctima o hecho de un tercero

2. La Administración será responsable de conformidad con este artículo, aún cuando no pueda serlo en virtud de las secciones siguientes de este Capítulo, pero la responsabilidad por acto lícito o funcionamiento normal, se dará únicamente según los términos de la Sección Tercera siguiente.

Artículo 191: La Administración deberá reparar todo daño causado a los derechos subjetivos ajenos por faltas de sus servidores cometidas durante el desempeño de los deberes del cargo o con ocasión del mismo, utilizando las oportunidades o medios que ofrece, aún cuando sea para fines o actividades o actos extraños a

---

dicha misión.

Artículo 211: incisos:

1. El servidor público estará sujeto a responsabilidad disciplinaria por sus acciones, actos o contratos opuestos al ordenamiento, cuando haya actuado con dolo o culpa grave, sin perjuicio del régimen disciplinario más grave previsto por otras leyes.

2. El superior responderá también disciplinariamente por los actos de sus inmediatos inferiores, cuando él y estos últimos hayan actuado con dolo o culpa grave.

3. La sanción que corresponda no podrá imponerse sin formación previa de expediente, con amplia audiencia al servidor para que haga valer sus derechos y demuestre su inocencia.

Artículo 214: incisos:

1. El procedimiento administrativo servirá para asegurar el mejor cumplimiento posible de los fines de la Administración; con

---

---

respeto para los derechos subjetivos e intereses legítimos del administrado, de acuerdo con el ordenamiento jurídico.

2. Su objeto más importante es la verificación de la verdad real de los hechos que sirven de motivo al acto final.

---

Ley N° 8220: Ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 49, del 11 de marzo de 2002.

Ley que regula los trámites a realizar por parte de los ciudadanos ante los servicios públicos de las entidades gubernamentales.

Artículo 2º: Presentación única de documentos.

La información que presenta un administrado ante una entidad, órgano o funcionario de la Administración Pública, no podrá ser requerida de nuevo por estos, para ese mismo trámite u otro en esa misma entidad u órgano. De igual manera, ninguna entidad, órgano o funcionario público, podrá solicitar al administrado, información que una o varias de sus mismas oficinas emitan o posean.

Artículo 4: Publicidad de los trámites y sujeción a la ley.

Todo trámite o requisito, con independencia de su fuente normativa

Artículo 5: Obligación de informar sobre el trámite.

---

---

Todo funcionario, entidad u órgano público estará obligado a proveerle al administrado información sobre los trámites y requisitos que se realicen en la respectiva unidad administrativa o dependencia. Para estos efectos, no podrá exigirle la presencia física al administrado, salvo en los casos en que la ley expresamente lo requiera.

Artículo 6: Plazo y calificación únicos.

La Administración tendrá el deber de resolver el trámite siempre dentro del plazo legal o reglamentario dado. La entidad, el órgano o el funcionario de la Administración deberá verificar la información presentada por el administrado y prevenirle, por una única vez y por escrito, que complete los requisitos omitidos en la solicitud o el trámite, o que aclare o subsane la información. La prevención debe ser realizada por la Administración como un todo, válida para los funcionarios, y no se podrán solicitar nuevos requisitos o señalar nuevos defectos que no fueron prevenidos

---

---

oportunamente, aun cuando sea otro funcionario el que lo califique por segunda vez.

Artículo 7: Procedimiento para aplicar el silencio positivo.

Cuando se trate de solicitudes para el otorgamiento de permisos, licencias o autorizaciones, vencido el plazo de resolución otorgado por el ordenamiento jurídico a la Administración, sin que esta se haya pronunciado, se tendrán por aprobadas. Para la aplicación del silencio positivo bastará con que el administrado presente a la Administración una declaración jurada, debidamente autenticada, haciendo constar que ha cumplido con todos los requisitos necesarios para el otorgamiento de los permisos, las licencias o las autorizaciones y que la Administración no resolvió dentro del plazo correspondiente.

Artículo 8º-Procedimiento de coordinación inter-institucional.

La entidad u órgano de la Administración Pública que para resolver requiera fotocopias, constancias, certificaciones, mapas o

---

---

cualquier información que emita o posea otra entidad u órgano público, deberá coordinar con esta su obtención por los medios a su alcance, para no solicitarla al administrado.

Artículo 10.- Responsabilidad de la Administración y el funcionario.

---

Ley N° 8292: Ley General de Control Interno, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 169 del 04 de noviembre de 2002.

Ley que establece los criterios de fiscalización, establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de los sistemas de control interno.

Artículo 10: Responsabilidad por el sistema de control interno.

Artículo 12: Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno, incisos:

a) Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones

b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño

c) Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación.

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos

---

---

apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Artículo 16: Sistemas de información. Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, incisos a), b) y c).

---

Ley N° 8422: Ley Busca prevenir, detectar y sancionar la corrupción en el ejercicio de la función pública.  
Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 212 del 29 de mayo de 2004.

Artículo 2: Servidor público. Para los efectos de esta Ley, se considerará servidor público toda persona que presta sus servicios en los órganos y en los entes de la Administración Pública, estatal y no estatal, a nombre y por cuenta de esta y como parte de su organización, en virtud de un acto de investidura y con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva. Los términos funcionario, servidor y empleado público serán equivalentes para los efectos de esta Ley.

---

Artículo 3: Deber de probidad. El funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del interés público. Este deber se manifestará, fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República; asimismo, al demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley; asegurarse de que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña y, finalmente, al administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente.

Artículo 5: Fraude de ley. La función administrativa ejercida por el Estado y los demás entes públicos, así como la conducta de sujetos de derecho privado en las relaciones con estos que se

---

---

realicen al amparo del texto de una norma jurídica y persigan un resultado que no se conforme a la satisfacción de los fines públicos y el ordenamiento jurídico, se considerarán ejecutadas en fraude de ley y no impedirán la debida aplicación de la norma jurídica que se haya tratado de eludir.

Artículo 7: Libre acceso a la información. Es de interés público la información relacionada con el ingreso, la presupuestación, la custodia, la fiscalización, la administración, la inversión y el gasto de los fondos públicos, así como la información necesaria para asegurar la efectividad de la presente Ley, en relación con hechos y conductas de los funcionarios públicos.

---

Ley N° 9343: Reforma Procesal Laboral, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 16 del 25 de enero de

Ley que actualiza y modifica el código de trabajo.

Artículo 540: Las personas trabajadoras, tanto del sector público como del privado, que en virtud de un fuero especial gocen de estabilidad en su empleo o de procedimientos especiales para ser afectados, podrán impugnar en la vía sumarísima prevista en esta sección, con motivo del despido o de cualquier otra medida

---

2016.

disciplinaria o discriminatoria, la violación de fueros especiales de protección, de procedimientos a que tienen derecho, formalidades o autorizaciones especialmente previstas

Se encuentran dentro de esa previsión:

1) Los servidores y las servidoras del Estado en régimen de servicio civil, respecto del procedimiento ante el Tribunal de Servicio Civil que les garantiza el ordenamiento.

2) Las demás personas trabajadoras del sector público para la tutela del debido proceso o fueros semejantes, a que tengan derecho de acuerdo con el ordenamiento constitucional o legal.

---

Decreto ejecutivo N° 21, Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, vigente desde el 16 de enero de 1955.

Regulan las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública y

Capítulo III, ingreso al Servicio Civil. Artículo 9.

Capítulo IV: Nombramiento de Servidores Públicos Interinos y de Emergencia, del artículo del 10 al 14.

Capítulo V, Selección de personal, del artículo 14 al 19.

Capítulo VI, Movimientos de personal, del artículo 20 al 25.

---

de proteger a sus  
servidores.

---

Decreto ejecutivo N° 2235, Reglamento de la Carrera Docente, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 67 del 06 de abril de 1972.

Regulan las relaciones entre el Ministerio de Educación Pública y sus servidores docentes.

Capítulo V, Selección y nombramiento de personal docente, del artículo 31 al 39.  
Capítulo VII, Ascensos, descensos, traslados y permutas, del artículo 56 al 66.

---

Decreto ejecutivo N° 5771-E, Reglamento autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 75

Regular las relaciones que surgen con ocasión del trabajo, entre el Ministerio de Educación Pública y sus servidores.

Capítulo I: Disposiciones generales contempladas en los artículos del 1 al 6, los cuales detallan cuales son partes involucradas y la definición de cada una.  
Capítulo II: Contratos de trabajo, artículos del 7 al 13, los cuales detallan las disposiciones y alcances del contrato de trabajo entre el ministerio y servidor.  
Capítulo III: Jornadas de trabajo, artículos del 14 al 23.

---

---

del 21 de abril de 1976.

Capítulo X: Obligaciones de los servidores:

Artículo 42: Además de las consignadas en el Código de Trabajo, Estatuto de Servicio Civil y en otros artículos del presente Reglamento, son obligaciones de los servidores del Ministerio.

Artículo 43: Además de las contempladas en el artículo anterior y en otros del presente Reglamento, los Directores, los Jefes de Departamento, de Sección o de Unidad, tendrán las siguientes obligaciones

Artículo 44: Los funcionarios y empleados sujetos a las disposiciones contempladas en este Reglamento, que disfrutaban de becas o facilidades de capacitación, deberán impartir los conocimientos adquiridos, mediante trabajo práctico y la enseñanza teórica a otros servidores públicos, según lo requiera el servicio. Asimismo, deberán seguir prestando sus servicios al Estado en el ramo de su especialidad, una vez completada su capacitación, de conformidad con los contratos suscritos.

---

## Capítulo XI

Prohibición de los servidores.

Artículo 46: Además de lo dispuesto en el Código de Trabajo, Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento y otras normas del presente Reglamento, queda absolutamente prohibido a los empleados

## Capítulo XIII

Régimen disciplinario:

Artículo 54: Las contravenciones al presente Reglamento y las faltas en que incurran los servidores serán sancionadas con las siguientes medidas disciplinarias

- a) Amonestación verbal
- b) Apercibimiento escrito comunicando al colegio profesional respectivo, cuando corresponda
- c) Suspensión del trabajo sin goce de salario hasta por quince días; en caso de que la falta se refiera al incumplimiento o la no

---

adopción de las recomendaciones de la Dirección de Auditoría Interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan la suspensión se dará por un mínimo de ocho días y hasta por 15 días.

Artículo 58: La amonestación verbal se aplicará en los siguientes casos, incisos a) y b).

Artículo 59: El apercibimiento escrito se aplicará, incisos a), b) y c).

Artículo 60: La suspensión del trabajo se aplicará hasta por quince días y sin goce de sueldo, una vez que se haya oído al interesado y a los compañeros de trabajo que él indique en los siguientes casos, incisos a, b y c.

Capítulo XIX, Condiciones de seguridad e Higiene en el trabajo, del artículo 80 al 86.

Capítulo XX: Riesgos profesionales, del artículo 87 al 91.

---

---

Capítulo XXII, relacionado con el manejo de fondos y adjudicación de licitaciones, del artículo 99 al 103.

Capítulo XXIII, relacionado con acoso u hostigamiento sexual, del artículo 104 al 114.

---

Decreto ejecutivo N° 38170, Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 31 del 13 de febrero de 2014.	Define y establece la organización administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública y sus relaciones estructurales con el nivel regional, para orientar la prestación del servicio de Educación Pública en todos los ciclos y ofertas	Sección II: Dirección de Recursos Humanos:  Artículo 124: La Dirección de Recursos Humanos (DRH) es el órgano técnico responsable de coordinar y articular, de conformidad con el bloque de legalidad aplicable, los procesos relacionados con la planificación, promoción, reclutamiento, selección, nombramiento, capacitación y evaluación del recurso humano del Ministerio de Educación Pública (MEP) destacado en los centros educativos, en las Direcciones Regionales de Educación y en las Oficinas Centrales. Para tales efectos deberá coordinar con la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), de conformidad con la normativa establecida.  Artículo 129 Funciones del Departamento de Asignación del
--	---	--

---

---

educativas.

Recurso Humano:

a) Informar a la DRH, para que esta coordine de manera oportuna con la Dirección de Asuntos Jurídicos, la información requerida para responder las distintas gestiones judiciales relacionadas con temas de su competencia.

b) Formular y establecer los manuales de procedimientos e indicadores de gestión en coordinación con la Unidad de Gestión de la Calidad, requeridos para orientar la prestación de los servicios y los trámites relacionados con los procesos bajo su responsabilidad.

c) Recibir, analizar y responder reclamos planteadas por los servidores del MEP, relacionadas con las funciones, servicios y trámites de su competencia.

d) Realizar los estudios técnicos de los diferentes conceptos salariales correspondientes al ámbito de competencia de cada Unidad que conforman el Departamento de Asignación del

---

Recurso Humano, indistintamente del período fiscal, a efecto de brindar el informe requerido para realizar el cálculo y la resolución administrativa por parte del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.

e) Planificar, supervisar, ejecutar y controlar, las tareas relacionadas con el nombramiento y pago oportuno de los servidores del Ministerio de Educación Pública (MEP), sea personal administrativo, docente, técnico-docente y administrativo-docente. Lo anterior de conformidad con los manuales de procedimientos establecidos para tales efectos por la DRH.

f) Establecer, en coordinación con la DRH y el Departamento de Formulación Presupuestaria, el procedimiento para verificar el contenido presupuestario requerido, previo a la ejecución de los nombramientos. Asimismo, el procedimiento para la apertura de nuevos códigos.

g) Para el cumplimiento de sus competencias, el Departamento de

---

---

Asignación del Recurso Humano contará con seis instancias, cada una de ellas a cargo de un proceso especializado, según se detalla a continuación:

iii. Unidad de Secundaria Académica: atenderá todos los casos de nombramiento y pago de puestos docentes de educación secundaria académica, previendo las condiciones para realizar un manejo adecuado de aquellas modalidades, que por su naturaleza, requieren de un tratamiento específico. Incluye el personal docente requerido para la prestación de los servicios de educación especial y el funcionamiento de los colegios académicos diurnos y nocturnos.

n) Realizar una auto-evaluación de trabajo, cualitativa y cuantitativa, que sirva de control de los procesos de trabajo a su cargo, que permita una revisión continua y una mejor planificación del trabajo tanto en su distribución como en su resolución.

o) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de su

			competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.
Política de Transparencia Institucional, aprobada en sesión IEDA-08-2020 y ratificada en sesión EIDA-09-2020.	Documento que constituye las acciones para la gestión de datos públicos.	que	Punto 11.3 Sobre la página web de Transparencia Institucional y su contenido:  Recursos Humanos: vacaciones, índice salarial vigente, evaluación del desempeño, vacantes, incapacidades, nombramientos, traslados y reubicaciones, directorio telefónico y contactos.
Manual de Ética y Conducta 2020, aprobado según Oficio No. DM-1550-12-2019 de fecha 13 de diciembre de 2019.	Documento legal que enmarca las conductas éticas para guiar el accionar de los funcionarios públicos que forman parte del MEP de forma correcta en el cumplimiento de	que	Todo el Capítulo III: las conductas o acciones congruentes con el compromiso, respeto, transparencia y responsabilidad.  Capítulo IV: Compromisos éticos en relación, los puntos: 4.1 Marco institucional 4.2 Desempeño laboral 4.3 Utilización adecuada de los recursos institucionales 4.4 Comunicación e información. 4.5 Ambiente laboral

---

sus labores.

4.6 Calidad

4.8 Conflictos de interés

4.9 Rendición de cuentas

4.10 Toma de decisiones

4.11 Relaciones con los usuarios internos o externos

4.15 Compromisos hacia la ciudadanía.

4.16 Compromisos en relación con la seguridad, Salud y Medio Ambiente.

Todo el Capítulo VI: Aplicación del manual de ética y conducta: el cual detalla el compromiso de los funcionarios públicos del MEP por dar la continuidad, constancia e implementación de este instrumento y en el ejercicio de sus labores.

---

Nota: Elaboración propia. (tomado del Sistema costarricense de información jurídica, y Ministerio de Educación Pública)

Por lo tanto, de acuerdo con la tabla 4, los procesos de la unidad cuentan con una rigurosidad procedimental establecida, sujeta a la toma de decisiones de las jerarquías superiores, características del enfoque burocrático que predomina en la gestión pública. Sin embargo, en cuanto a la normativa de conductas y comportamientos de los funcionarios que integran esta institución, se detecta la existencia únicamente de las siguientes dos herramientas:

- Manual para la prevención y atención de conflictos en las instituciones educativas públicas del 2012, con una actualización en el 2017, cuyo fin es restablecer las relaciones laborales y el clima organizacional en los centros educativos, descartando las demás dependencias del ministerio, entre ellas la USA, quien es el objeto de estudio del presente proyecto de investigación.
- Manual de Ética y Conducta, el cual establece los compromisos y pautas que regulan el comportamiento de los funcionarios del MEP. No obstante, su divulgación se hizo oficial mediante el oficio circular número DM-0028-06-2020, de fecha 08 junio del 2020. Cabe destacar que la única acción realizada para la difusión de la herramienta fue su envío a través del correo electrónico institucional.

Por lo tanto, las variables analizadas en los informes de clima organizacional tales como resolución de conflictos, comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción laboral, no cuentan con la misma regulación que los procedimientos mencionados, situación que dificulta la generación de acciones que reviertan los resultados de los informes de clima organizacional de la USA.

Adicionalmente, el MEP no goza de autonomía económica al depender de fondos públicos del Estado. Se debe ajustar a un presupuesto anual avalado por la Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda, razón por la cual los programas de capacitación y desarrollo se plantean de acuerdo con las necesidades generales de la institución y no a los requerimientos de cada unidad. Por otra parte, la Ley 9635: Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 225 del 04 de diciembre de 2018, ajusta pluses salariales y beneficios de los empleados públicos como parte de una estrategia para reducir el gasto público, situación que dificulta la incorporación de incentivos como parte de una acción que refuerce los comportamientos positivos en los funcionarios de la USA, para mejorar el clima organizacional, por ser un costo que impacta al Estado y a la sociedad.

Cabe mencionar que el desarrollo de estrategias innovadoras que beneficien el clima organizacional de la USA, también se ve afectado por la naturaleza de la actual gestión administrativa y la complejidad de la estructura jerárquica del Ministerio de Educación Pública, ya que deben contar con la aprobación de instancias superiores, y estas a su vez, deben considerar el impacto que puedan tener para la sociedad, los medios de comunicación, los sindicatos y el gobierno (rendición de cuentas).

Otro aspecto que debe ser considerado por su impacto en el ejercicio de las funciones de la USA, es la situación actual que atraviesa el país por la pandemia COVID-19. Al establecer lineamientos que aseguren el distanciamiento entre las personas para reducir el contagio del virus, se implementa la modalidad de teletrabajo y se aprovechan los recursos tecnológicos e informáticos existentes,

los cuales no son en su totalidad aptos para la modalidad actual. Por lo tanto, el MEP, mediante oficio circular DVM-A-CIR-0004-2021 de fecha 16 de marzo 2021, inicia el proceso de renovación de equipo de cómputo que garantice la continuidad de los procesos y del servicio al usuario.

Las nuevas tendencias de la gestión pública vienen a modernizar nuestro aparato estatal, a priorizar al ciudadano como cliente, a rediseñar los procesos administrativos mediante la simplificación y humanización de los trámites, a mejorar la atención al público y a buscar que el personal se ajuste a las necesidades actuales, lo que genera valor a sus funciones, con el fin de adaptarse al medio interno y externo que rodea a la institución y de potencializar el aprovechamiento de los recursos disponibles. Por ello, la USA sí puede cambiar el clima laboral a través de una serie de acciones que se generen desde su interior, y al considerar aspectos positivos y negativos para su creación.

Por último, el gobierno ha tenido algunas iniciativas en materia de recursos humanos, hechos que sirven como referencia para evidenciar nuestro desarrollo en la incorporación de las nuevas tendencias de la gestión pública, entre las cuales se pueden citar:

- La Dirección General del Servicio Civil. Como ente rector del capital humano del sector público, ha iniciado una reestructuración de su aparato civil desde el 2020, con miras a los nuevos enfoques de gestión pública, mediante boletines informativos anunciados en su sitio web. De esta forma, la Dirección General del Servicio Civil, (DGSC, s.f.) comunica la modernización del régimen de servicio civil en cuanto a los procesos de

reclutamiento, selección, planificación e implementación de un modelo de gestión por competencias.

- El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) elaboró el reglamento para gestionar el desempeño laboral con base en el Decreto Ejecutivo N° 42087: Lineamientos generales de gestión de desempeño de las personas servidoras públicas, publicado en el diario oficial La Gaceta N° 235, de fecha 10 de diciembre del 2019.

### **Clima Organizacional**

Para desarrollar el tercer objetivo, cuyo fin es comparar los resultados de los informes del Clima Organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, aplicados por la Comisión Cultura y Clima Organizacional a la USA, se detallan los datos más relevantes encontrados en la investigación y se establecen los resultados de los informes de clima organizacional en estudio.

El objetivo principal de la Comisión Cultura y Clima Organizacional es elaborar, desarrollar, evaluar y dar seguimiento a los informes de clima entregados a la Dirección de Recursos Humanos del MEP.

Dicha comisión establece y analiza cinco variables para elaborar el Informe de Resultados Evaluación del Clima Organizacional del 2017 y, por ende, el Informe de Seguimiento del Clima Organizacional del 2018: relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, resolución de conflictos y satisfacción laboral.

La escala de valoración utilizada para representar los resultados de las variables mencionadas es la técnica “tipo semáforo” (ver figura 17). Cada una se

midió mediante cinco preguntas cerradas, cuya categorización de respuestas son Siempre, Casi siempre, Casi nunca, y Nunca.

Los resultados numéricos por pregunta, por variable, o bien, del clima organizacional en general se obtuvieron de la siguiente manera:

- Por pregunta: se multiplicaron los puntos obtenidos por el porcentaje de las respuestas categorizadas y niveladas.
- Por variable: se promediaron los resultados de las 5 preguntas cerradas.
- Clima organizacional: se promediaron los resultados de cada una de las variables.

Seguidamente, se detallan los resultados de las variables analizadas en los informes en estudio de los años 2017 y 2018. Se indica tanto el porcentaje obtenido como la clasificación, según su escala de valoración.

Tabla 5

*Comparación Resultados Informes Clima Organizacional 2017 y 2018*

<b>Variable</b>	<b>Resultados 2017</b>	<b>Resultados 2018</b>	<b>Variación</b>	<b>Representación</b>
<b>Resolución de conflictos</b>	67%	65%	-2%	
<b>Comunicación</b>	74%	74%	0%	
<b>Relaciones interpersonales</b>	77%	71%	-6%	
<b>Liderazgo</b>	77%	75%	-2%	
<b>Satisfacción laboral</b>	81%	82%	1%	
<b>Clima Organizacional</b>	<b>75%</b>	<b>73%</b>	<b>-2%</b>	

Nota: Elaboración propia (tomado de Informes de Clima Organizacional USA 2017 – 2018)

En la tabla 5 se visualizan los resultados obtenidos de las cinco variables en cuestión de los años 2017 y 2018. Se evidencia que la resolución de conflictos es la variable que requiere una próxima intervención al constituir una problemática latente en la USA, ya que tuvo una variación negativa de un 2%, y se mantiene según la escala de valoración, con la clasificación de “Demanda atención inmediata”, debido a que su resultado es inferior al 70%.

Cabe destacar que la resolución de conflictos dentro de una organización surge de las diferencias entre las percepciones de los colaboradores en el ejercicio de sus funciones, limitando una comunicación asertiva, lo cual genera una tensión entre los implicados.

En cuanto a las variables de Comunicación, Relaciones Interpersonales y Liderazgo, de acuerdo con la tabla 5, se ubican, según la escala de valoración, en la clasificación de “Requiere atención”, ya que a pesar de presentar una variación del 0%, -6% y -2%, respectivamente, siguen siendo catalogadas como un problema potencial para la USA en los informes de resultados de clima organizacional del 2017 y su informe de seguimiento del 2018.

La comunicación juega un papel importante en las organizaciones, ya que consiste en un proceso de emisión y recepción de mensajes que permite a todos los colaboradores contar con información esencial, oportuna y recíproca; lo cual se convierte en una acción clave para optimizar la productividad y el logro de objetivos empresariales.

El tema de relaciones interpersonales se enfoca en la interacción entre los miembros de una compañía; así mismo, se encuentra vinculada con la comunicación, pues por medio de ella se logran las conexiones con otros

individuos al compartir afinidades, gustos u opiniones sobre diversos temas o situaciones que se presenten.

El liderazgo es la manera en que las jefaturas influyen en los colaboradores para que, mediante la empatía, toma de decisiones, comunicación asertiva y el manejo adecuado de los recursos se logre trabajar en equipo, alcanzando los objetivos empresariales a partir de la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus procesos.

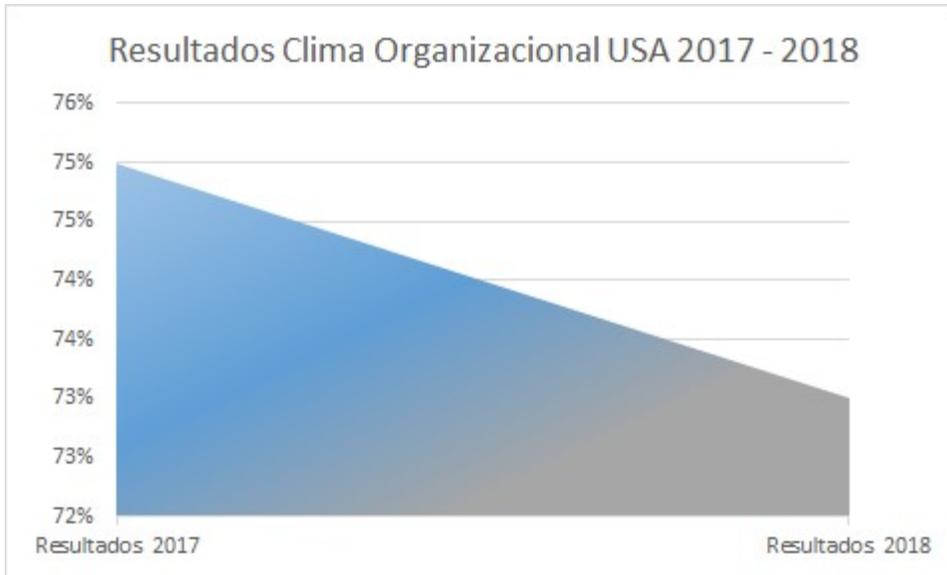
En cuanto a la satisfacción laboral, a pesar de mantener su clasificación como “Satisfactoria”, con una nota superior al 80% en ambos informes, su crecimiento solamente fue del 1%, lo cual no representa una mejora significativa. No obstante, esta situación denota una constancia en la actitud de los colaboradores de la USA hacia su ambiente de trabajo.

Por lo tanto, la satisfacción laboral consiste en las actitudes de cada uno de los colaboradores en relación con el ambiente laboral y a los beneficios que les ofrece la organización. Permite un sentido de pertenencia y compromiso con el cumplimiento de objetivos.

Una vez analizadas las variables de la tabla 5, se recopilan los resultados generales de los informes de clima organizacional de los años 2017 y 2018, los cuales se obtienen al sumar los resultados de cada una y promediarlos, según la metodología utilizada por la Comisión Cultura y Clima Organizacional.

Gráfico 1.

*Resultados Clima Organizacional USA 2017 - 2018*

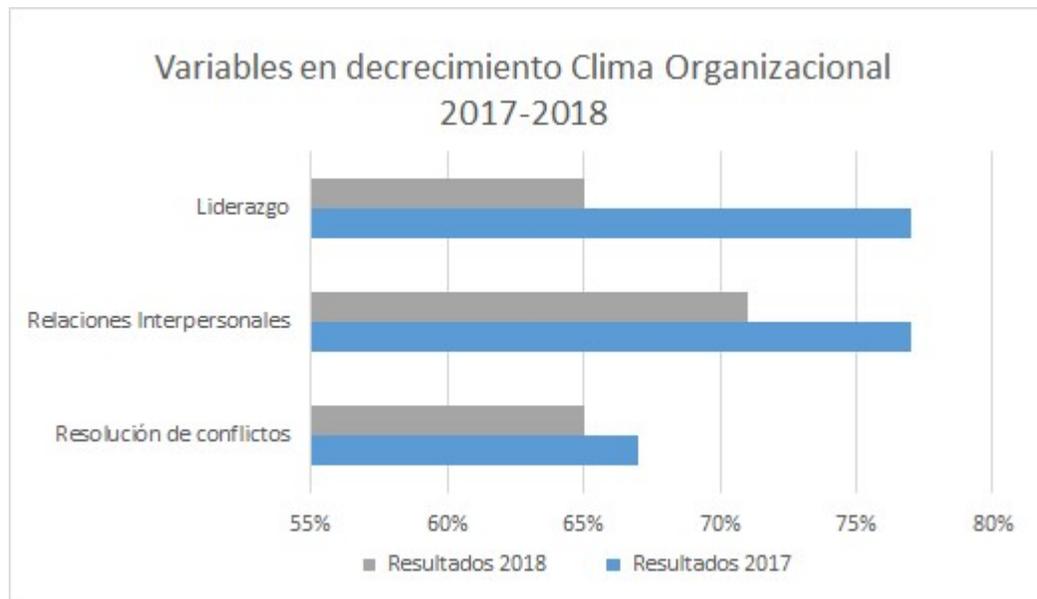


Nota: Elaboración propia

En el gráfico 1 se observa que, en el 2017, el Clima Organizacional de la USA obtuvo una calificación del 75%, mientras que en el 2018 (informe de seguimiento) fue de 73%, lo que evidencia un decrecimiento de un 2%, con una clasificación de “Requiere atención”, de acuerdo con la escala de valorización del MEP y la metodología utilizada por la Comisión Cultura y Clima Organizacional.

Gráfico 2.

*Variables en decrecimiento Clima Organizacional 2017 - 2018*



Nota: Elaboración propia

De los gráficos 1 y 2, se destaca que para el 2018, tres de las cinco variables estudiadas (resolución de conflictos, relaciones interpersonales y liderazgo), reflejan un decrecimiento porcentual en relación con el 2017, que constituye una problemática potencial al reflejar una disminución significativa del 2% en el clima organizacional de la USA de un año a otro con la consecuente posibilidad de que esta tendencia se mantenga en años posteriores.

Una vez dados los resultados de los informes de Clima Organizacional 2017 y 2018, la USA desarrolla un Plan Específico para el Desarrollo del Clima/Cultura Organizacional, con el fin de mejorar las variables estudiadas: comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, satisfacción laboral y resolución de conflictos.

Tabla 6

*Actividades propuestas en planes específicos para el desarrollo del Clima Organizacional 2017 y 2018 - USA*

<b>Variables</b>	<b>Actividades Plan Acción 2017</b>	<b>Actividades Plan Acción 2018</b>	<b>Análisis Comparativo</b>
Comunicación	<p>1. Sesiones de trabajo entre jefatura y coordinadores (los primeros días de cada mes).</p> <p>2. Sesiones de trabajo entre cada área, coordinadores y jefatura (segunda semana de cada mes).</p> <p>3. Taller de sensibilización (cada 6 meses).</p>	<p>1. Sesiones de trabajo entre jefatura y coordinadores (los primeros días de cada mes).</p> <p>2. Sesiones de trabajo entre cada área, coordinadores y jefatura (segunda semana de cada mes).</p> <p>3. Taller de sensibilización (cada 6 meses).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen las actividades en ambos planes específicos.</li> </ul>
Relaciones interpersonales	<p>1. Taller de sensibilización “Súmate” (nov. 2017).</p> <p>2. Celebración de cumpleaños por</p>	<p>1. Taller de sensibilización “Conexiones” (ago. 2018) y</p> <p>Taller de sensibilización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los años 2017, 2018 y 2019, se ejecutaron 3 talleres de</li> </ul>

---

<p>área (trimestral o según necesidad).</p>	<p>“Reiniciando” (jul. 2019).</p>	<p>sensibilización, uno en cada año.</p>
<p>3. Desayuno y almuerzos compartidos (según necesidad).</p>	<p>2. Celebración de cumpleaños toda la unidad y por área (trimestral o según necesidad).</p>	<p>• En el año 2018 se incorpora la celebración</p>
<p>4. Comisiones para la celebración de fechas festivas involucrando la participación democrática de todos los funcionarios de la USA.</p>	<p>3. Desayuno y almuerzos compartidos (según necesidad).</p>	<p>de cumpleaños de toda la unidad.</p>
	<p>4. Comisiones para la celebración de fechas festivas involucrando la participación democrática de todos los funcionarios de la USA.</p>	<p>• Los desayunos y comisiones se mantienen en ambos planes específicos sin ninguna variación.</p>
		<p>• Para las comisiones, los funcionarios seleccionan, la fecha festiva, según su interés.</p>

---

Liderazgo	<p>1. Contagiar la pasión por las funciones y brindar confianza al personal con la finalidad de que cuenten con la apertura para el diálogo con la jefatura.</p> <p>2. Mantener y promover el trabajo en equipo y mantener la acción de compartir conocimiento.</p> <p>3. Definición y divulgación de los roles por área, por funcionario y coordinación.</p>	<p>1. Contagiar la pasión por las funciones y brindar confianza al personal con la finalidad de que cuenten con la apertura para el diálogo con la jefatura.</p> <p>2. Mantener y promover el trabajo en equipo y mantener la acción de compartir conocimiento.</p> <p>3. Definición y divulgación de los roles por área, por funcionario y coordinación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se mantienen las actividades en ambos planes específicos.</li> </ul>
Satisfacción laboral	<p>1. Brindar reconocimientos laborales de manera verbal y escrita e incluirlos en el expediente laboral.</p>	<p>1. Brindar reconocimientos laborales de manera verbal y escrita e incluirlos en el expediente laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se mantienen las actividades en ambos planes específicos.</li> </ul>

	2. Fomentar el respeto y confianza entre los empleados y la jefatura.	2. Fomentar el respeto y confianza entre los empleados y la jefatura.	
Resolución de conflictos	<p>1. Se planifica taller de sensibilización (jun. 2018) para abordar temas de resolución de conflictos y empatía.</p> <p>2. Correo mensual con información sobre reflexiones y lecturas que aborden el tema.</p>	<p>1. Se planifica taller de sensibilización (jul. 2019) para abordar temas de resolución de conflictos y empatía.</p> <p>2. “Círculo de Paz” (nov 2018) para abordar temas de resolución de conflictos y comunicación.</p> <p>3. Correo mensual con información sobre reflexiones y lecturas que aborden el tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen las actividades en ambos planes específicos.</li> <li>• Se incorpora en el 2018 la actividad: el Círculo de Paz.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia (tomado del Plan Específico Propuesto para el Desarrollo del Clima/Cultura Organizacional USA 2017 – 2018)

En la tabla 6 se detallan las actividades propuestas en los planes específicos para cada una de las variables, por año y en la columna llamada Análisis Comparativo se resaltan las diferencias de las acciones realizadas de un año a otro.

Los tres talleres de sensibilización se crearon con la finalidad de reforzar conceptos básicos y brindar herramientas en temas relacionados sobre las variables en estudio, mediante el desarrollo de dinámicas con los miembros de la USA. El primero es conocido como “Súmate” y consiste en el desarrollo de actividades basadas en los siguientes temas:

- La sensibilización. Busca identificar las fortalezas y debilidades dentro de la USA en aspectos como la toma de decisiones, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- El liderazgo. Se orientó a la formación del concepto de liderazgo formal e informal en pro de la motivación y satisfacción de los compañeros de la USA.
- La comunicación asertiva. Se enfocó en la utilización de herramientas básicas para el desempeño de las tareas laborales.
- La resolución de conflictos. Busca reflexionar sobre la influencia de la toma de decisiones ante cualquier situación que se presente en la USA.
- Los compromisos laborales. Están basados en la creación de valores y acuerdos de los funcionarios para con la USA.

El segundo taller de sensibilización llamado “Conexiones”, abarcó los siguientes temas:

- La sensibilización. Orientada a la importancia de la empatía e interacción grupal.
- La integración y comunicación. Buscan analizar aspectos para la solución de problemas de forma grupal y el impacto de los comportamientos de cada uno de los funcionarios.
- La resolución de conflictos. Enfocada en identificar los tipos de conflictos y la creación de estrategias o mecanismos para enfrentar los problemas presentes en la cotidianidad de la vida laboral.

Por último, se desarrolla el taller de sensibilización llamado “Reiniciando”, donde se abordaron temas como:

- La sensibilización. Enfocada a la importancia de la claridad de una decisión y su impacto a nivel laboral o personal.
- La organización y planificación como equipo de trabajo. Reorienta la percepción de los funcionarios sobre la USA.
- El trabajo en equipo y empatía. Relacionada con la adaptación del personal en términos de equipos de trabajo, reforzando la empatía y habilidades de cada miembro.
- La comunicación. Enfocada en las barreras de la comunicación y su interacción con los miembros de la USA, para unificar los criterios en el desempeño de las asignaciones laborales.
- La integración y resolución de conflictos. Su fin es reforzar estrategias para enfrentar diferencias entre los funcionarios de la USA.

En cuanto a la actividad del “Círculo de Paz”, se abordaron temas que contribuyen a la restauración del diálogo, el fortalecimiento de la comunicación, colaboración, empatía, tolerancia, respeto, entre otros.

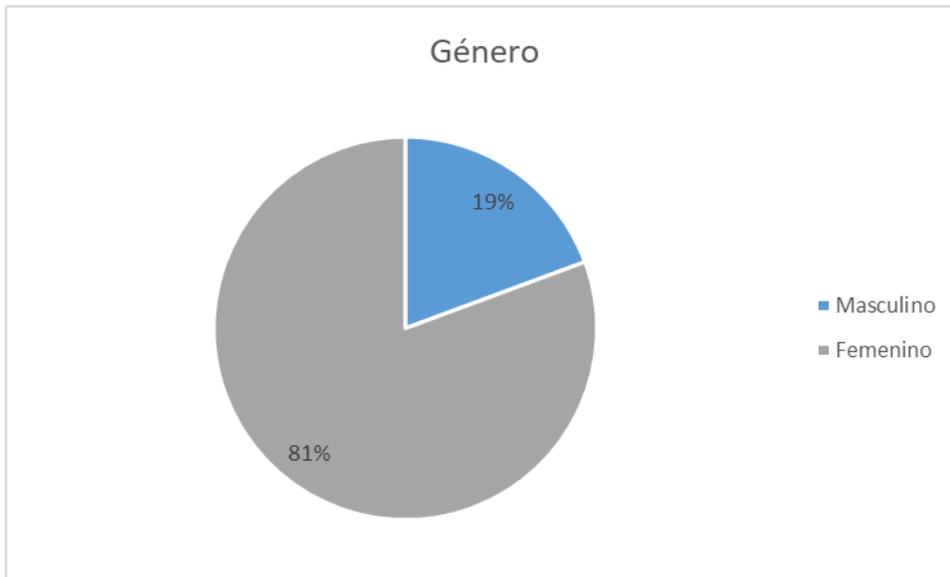
### **Análisis de las variables de estudio**

Se busca establecer la relación entre las acciones de la gestión administrativa de la Unidad de Secundaria Académica y los resultados de los informes del clima organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, para la comprensión de su alcance, mediante la aplicación de un cuestionario anónimo y confidencial dividido en cinco partes que corresponden a las cinco variables analizadas en los informes de clima de la USA. Cada una está compuesta por una serie de preguntas cerradas y una abierta de carácter opcional, donde se le solicita al encuestado brindar algún comentario o recomendación sobre las acciones que se están evaluando en el presente proyecto de investigación. Este fue completado por 31 funcionarios.

En primera instancia, se detallan las características de la población encuestada tales como el género, los años que tienen de laborar para el MEP y el área a la cual pertenecen.

Gráfico 3.

*Género de los encuestados*



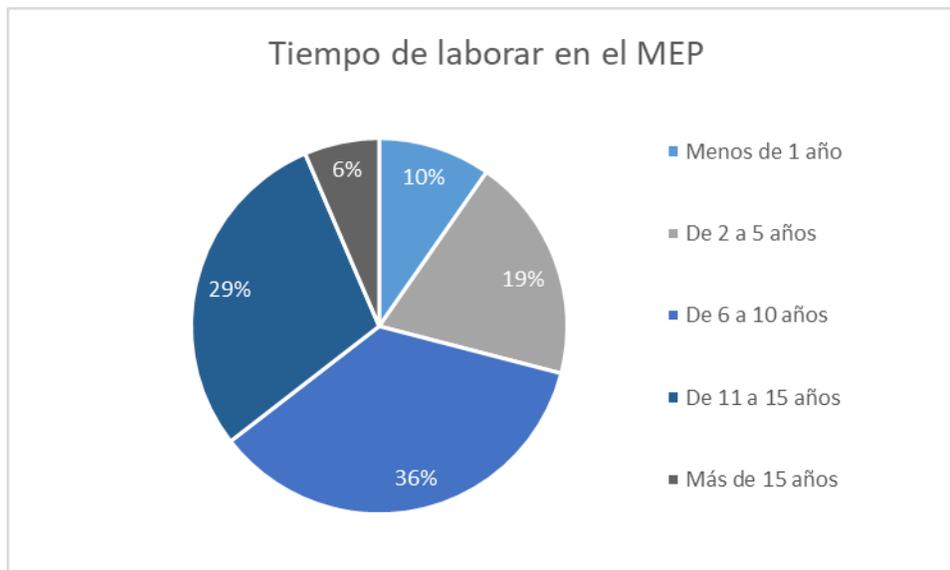
Nota: Elaboración propia

La USA está integrada por 33 funcionarios, de los cuales dos omiten su participación en el presente proyecto de investigación con la aprobación de la jefatura de la unidad en cuestión; por lo tanto, la población encuestada fue de 31 funcionarios. El 81% corresponde al género femenino y el 19% al género masculino.

Cabe destacar que, la USA es un área con mayor participación femenina, inclusive la jefatura es liderada por una mujer, lo que refuerza el cumplimiento de la Ley N° 7142: Promoción de la Igualdad Social de la Mujer, que se encuentra en vigencia desde el 26 de marzo de 1990, la cual recalca la responsabilidad que tienen los poderes e instituciones del estado por garantizar una participación igualitaria del género femenino en todos sus campos.

Gráfico 4.

*Tiempo de laborar en el MEP*



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a los funcionarios de la USA

El gráfico 4 establece los años que tienen los 31 funcionarios de laborar en el MEP, una entidad pública que pertenece al Régimen del Servicio Civil: “sistema jurídico-administrativo, creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos” (DGSC, s.f., párr.1). El 71% de los funcionarios tiene más de 6 años de laborar en el MEP. De ellos, el 36%, entre 6 a 10 años, mientras que el 29% tiene entre 11 a 15 años y solo el 6% tiene más de 15 años de pertenecer al ministerio.

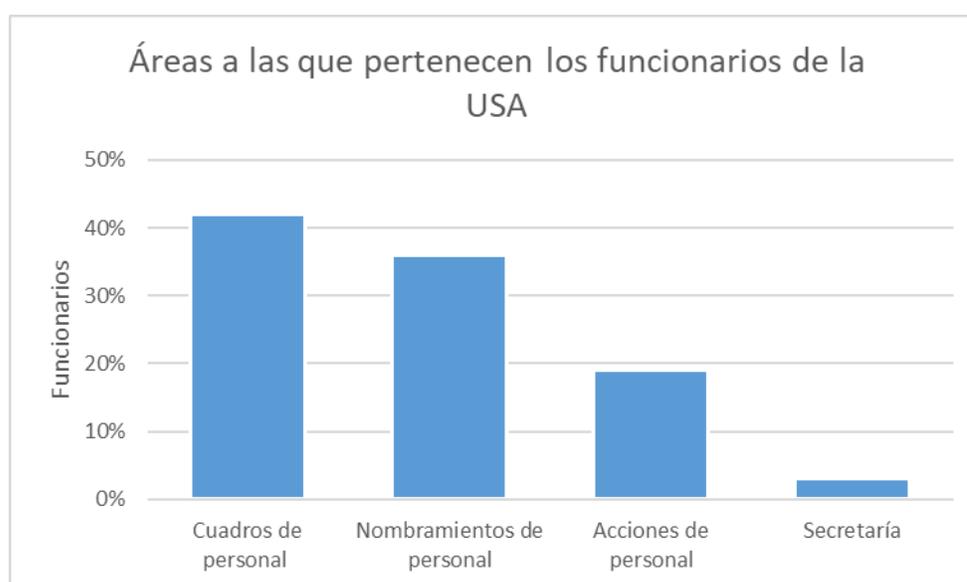
El restante 29% de los funcionarios tiene menos de 5 años de laborar, por lo que constituyen un generador de nuevas corrientes de conocimiento y habilidades que impactan positivamente el cumplimiento de los objetivos de la USA.

La información denota estabilidad, crecimiento laboral y baja rotación de personal, ya que el 71% de los funcionarios pertenecen al MEP desde hace más

de 6 años, de ellos el 29% es un dato significativo, debido a que tienen 11 años de laborar como mínimo en la institución; por lo tanto, son servidores públicos que cuentan con amplia experiencia, aptitudes, competencias y destrezas, conocen las funciones y los cambios que se han generado en la unidad, facilitando la colaboración en los procesos de aprendizaje de los nuevos funcionarios que se incorporan al equipo y el cumplimiento de los objetivos.

Gráfico 5.

### *Áreas a la que pertenecen los funcionarios de la USA*



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a los funcionarios de la USA

El gráfico 5 corresponde a las áreas que pertenecen a la USA. El 42% de funcionarios integran Cuadros de Personal, el 36% es de Nombramientos de Personal, el 19% de Acciones de Personal y el 3% a Secretaría.

Así las cosas, Cuadros de Personal es el área con mayor cantidad de funcionarios, ya que sus procesos requieren más capacidad de análisis y responsabilidad al ser la parte sustantiva de la USA, pues de aquí se desprenden

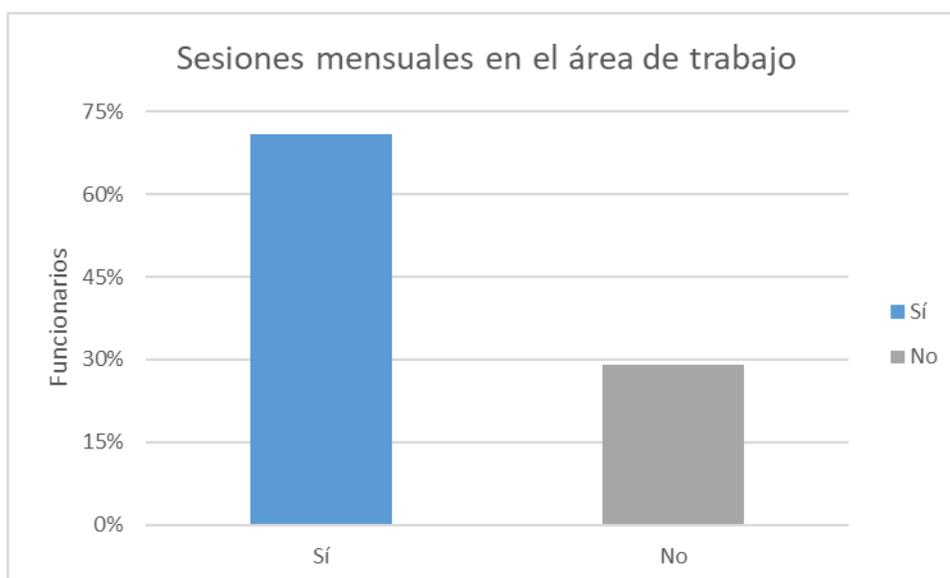
las funciones de los demás equipos; mientras que el área de Secretaría da soporte administrativo por lo que la carga de personal es menor.

### **Comunicación.**

Para la primera parte del cuestionario se analiza la variable Comunicación, que obtuvo una calificación del 74% en el informe de resultados del Clima Organizacional del 2017 y mantuvo el mismo valor para el informe de seguimiento del 2018. Está compuesto por siete preguntas cerradas y una opcional que corresponde a comentarios, de donde se obtiene la siguiente información:

Gráfico 6.

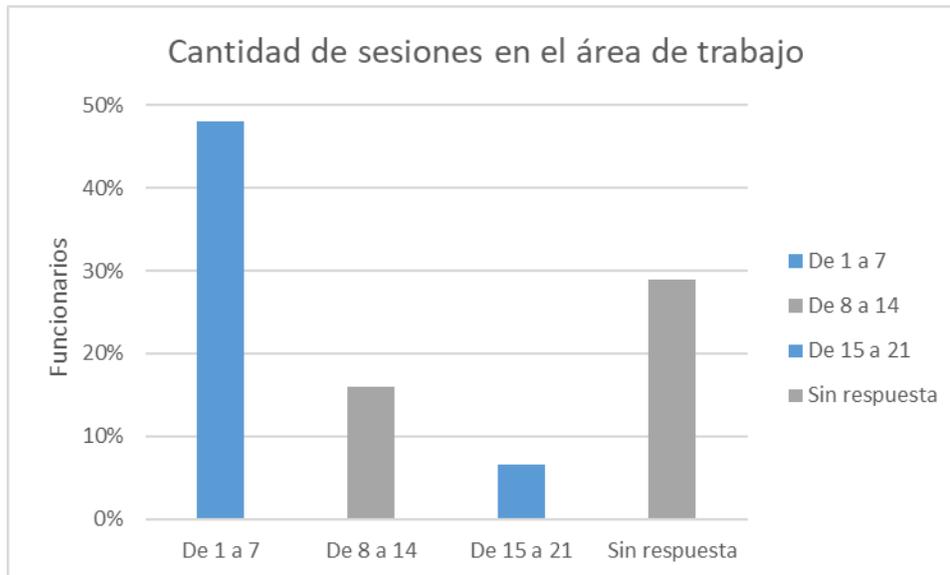
#### *Sesiones mensuales en el área de trabajo*



Nota: Elaboración propia

Gráfico 7.

*Cantidad de sesiones en el área de trabajo*



Nota: Elaboración propia

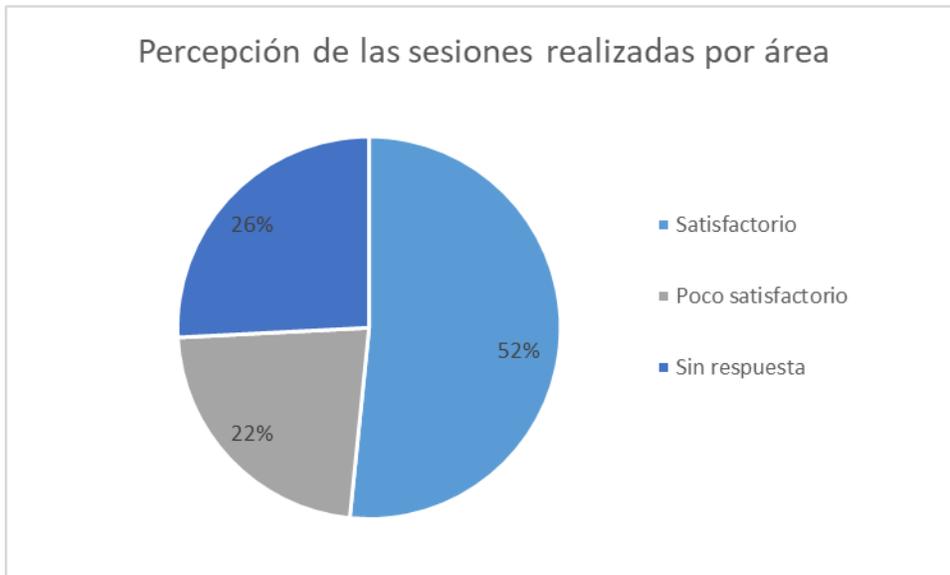
En el gráfico 6 se detalla que el 71% de los funcionarios afirman su participación en las sesiones mensuales propuestas en el plan específico de la USA, de los cuales, tal y cómo se observa en el gráfico 7, el 48% señala una participaron de máximo 7 sesiones mensuales, el 16% indica que estuvieron entre 8 y 14 sesiones; solamente el 6.5% asistió al menos a 15 sesiones, mientras que el 29% no participó.

Es importante mencionar que el plan específico propuesto para el desarrollo del clima/cultura organizacional rige a partir del 23 de marzo del 2018, por lo que, como mínimo se debieron realizar 20 sesiones mensuales al finalizar el 2019.

Esto evidencia una inestabilidad en la ejecución constante de la actividad, y, por ende, un incumplimiento de objetivo propuesto en el plan mencionado.

Gráfico 8.

*Percepción de las sesiones realizadas por área*



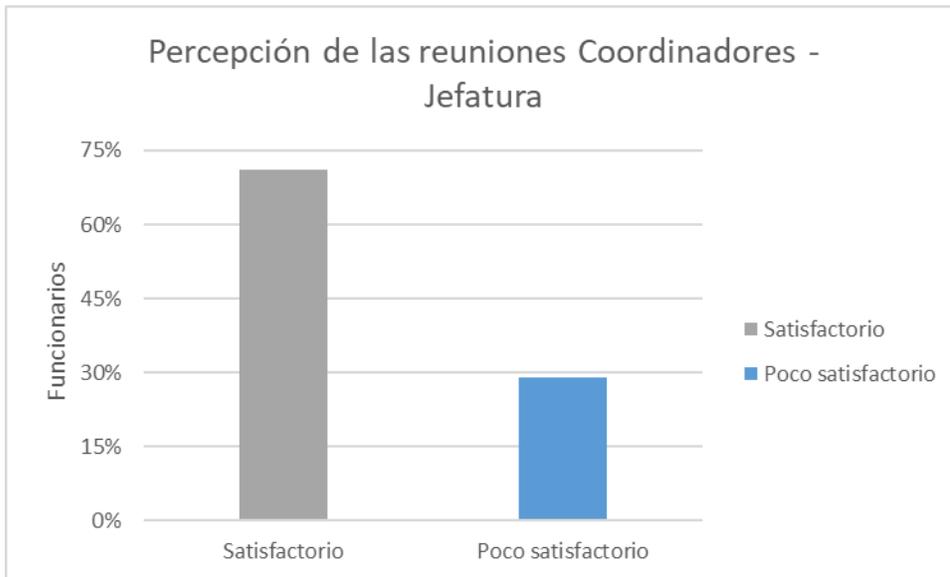
Nota: Elaboración propia

El gráfico 8 muestra que el 52% de los funcionarios califican de manera satisfactoria los resultados de las sesiones realizadas por área, el 22% indica lo contrario, mientras que el restante 26% no emitió una respuesta.

Una parte sustantiva de los funcionarios percibe que dichas sesiones fueron efectivas al tratar temas de interés en las áreas de trabajo, ya que por medio de ellas se pueden potenciar los resultados grupales, impactando la comunicación y cooperación entre los miembros del equipo; sin embargo, no se puede descartar el criterio del 22% de los funcionarios insatisfechos, los cuales pueden ocasionar una disminución en el rendimiento y productividad laboral.

Gráfico 9.

*Percepción de las reuniones Coordinadores - Jefatura*



Nota: Elaboración propia

En el gráfico 9 se identifica la percepción de los resultados de las reuniones realizadas por los coordinadores con la jefatura, en el desempeño de las funciones de cada área, por lo que el 71% las considera satisfactorias y para el restante 29% son poco satisfactorias.

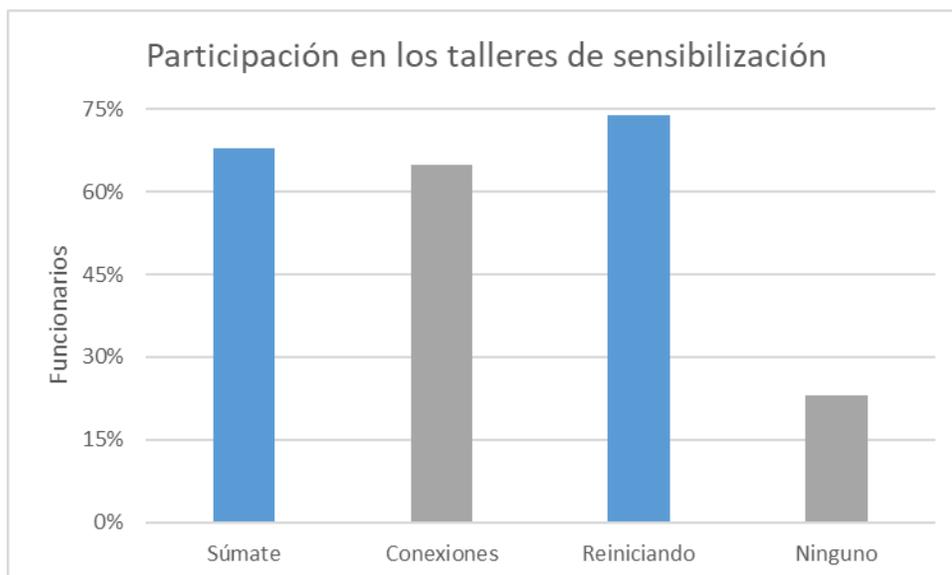
Ser percibida de manera positiva por la mayoría de los funcionarios de la USA, puede repercutir en un aprovechamiento eficiente del tiempo, claridad en las instrucciones, comunicación asertiva y confianza en el ambiente laboral, lo que disminuye las diferencias en la ejecución de procesos entre las áreas.

Sin embargo, existe una minoría que todavía percibe inconformidad en los resultados de las reuniones, lo cual puede ocasionar una falta de interés por involucrarse en los procesos de mejora, sentimientos de rechazo y apatía hacia los líderes de la USA, desmotivación e inseguridad laboral; así como también, la

inexistencia de una conexión con los objetivos y las instrucciones para gestionar las actividades.

Gráfico 10.

*Participación en los talleres de sensibilización*



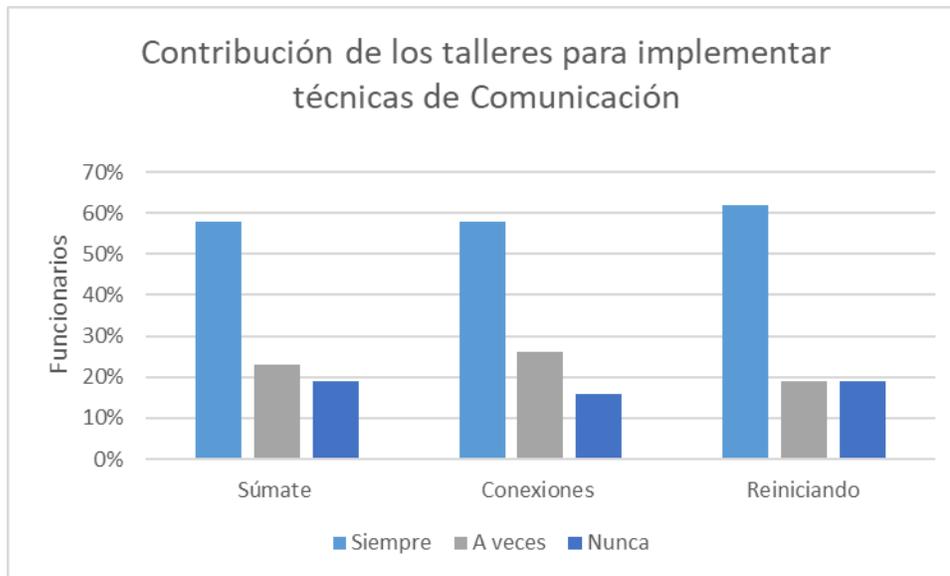
Nota: Elaboración propia

El gráfico 10 detalla la cantidad de funcionarios que participaron en cada uno de los talleres desarrollados en la USA. En “Súmate” hubo una participación del 68% de los funcionarios, en “Conexiones” participó el 65%, en “Reiniciando” asistió el 74% y, por último, el 23% indica que no participaron en ninguno de ellos.

Se determina que la participación promedio de los funcionarios en los talleres fue del 69%, una cantidad significativa que adquirió herramientas y técnicas para reforzar temas como la empatía, comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo, lo cual puede enriquecer la calidad profesional y personal de los funcionarios de la USA y permitirles transmitir el conocimiento adquirido con los que no participaron y los nuevos colaboradores.

Gráfico 11.

*Contribución de los talleres para implementar técnicas de comunicación*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 11 corresponde a la contribución de los talleres “Súmate”, “Conexiones” y “Reiniciando” para implementar técnicas asociadas a la comunicación. Se detalla que un 58%, 58% y 62% de los funcionarios, respectivamente, lo realizan siempre, el 23%, 26% y 19%, respectivamente, indicaron que a veces implementan dichas técnicas, mientras que el 19%, 16% y 19%, respectivamente, confirmaron no hacer uso de ellas.

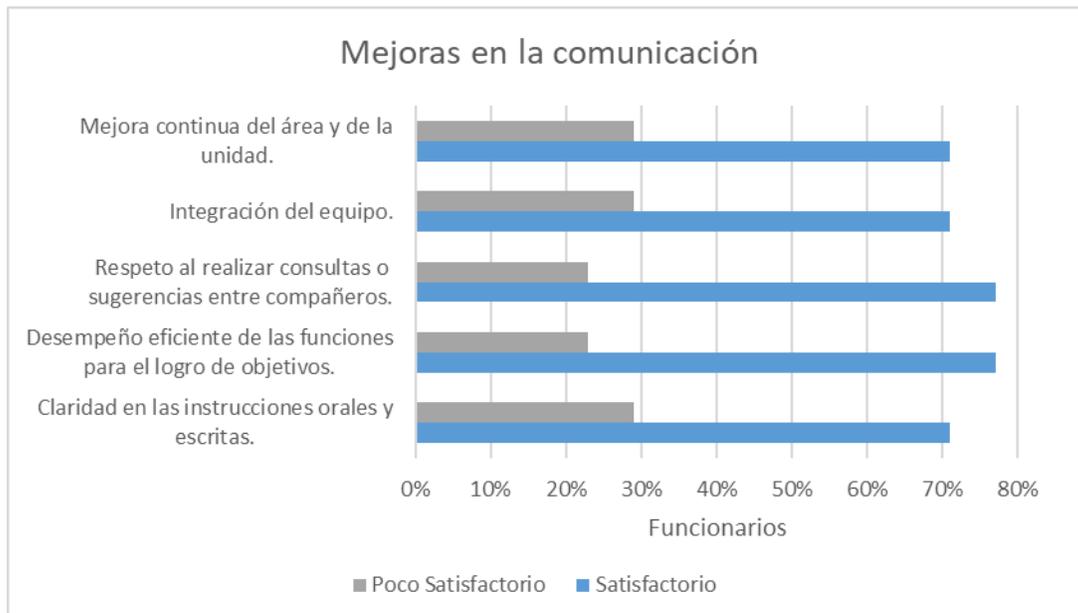
En lo referente a los temas tratados en los talleres sobre la variable en estudio, en los que se abordó la comunicación asertiva para la solución de problemas, barreras de la comunicación y herramientas básicas en el desempeño de las tareas laborales, se denota que el 59% de los funcionarios, en promedio, aplican dichas herramientas, las cuales pueden crear espacios de confianza que

brinden oportunidad a los integrantes del equipo de expresar y escuchar las diferentes opiniones, mejorando su rendimiento y productividad individual y grupal.

Cabe mencionar que, en promedio, el 49% de los funcionarios conocen las herramientas, pero no las aplican con la misma frecuencia; aspecto que puede estar ligado al grado de compromiso que cada uno tenga para ejecutarlas; o bien, por falta del reforzamiento sobre la importancia y beneficios de las mismas en los procesos laborales.

Gráfico 12.

### *Mejoras en la comunicación*



Nota: Elaboración propia

En el gráfico 12 se establece el grado de percepción que tienen los funcionarios de la USA, en las mejoras que se obtuvieron de la variable en estudio.

- El 71% consideró que hubo una mejora continua del área y de la unidad
- El 77% indica que existe integración en el equipo

- El 77% expresa que hay respeto al realizar consultas o sugerencias entre compañeros
- El 71% considera que existe un desempeño eficiente de las funciones para el logro de objetivos
- El 71% señala que hay claridad en las instrucciones orales y escritas

Por lo tanto, evidencia un grado de satisfacción significativo de los funcionarios en las áreas de mejoras descritas anteriormente, que supera el 71%, lo que refleja que las sesiones, reuniones y talleres implementados han generado un cambio en la actitud de la mayoría de los colaboradores. Esto puede promover el trabajo en equipo y la integración, flexibilidad y adaptabilidad frente a los cambios, así como fomentar un ambiente basado en el respeto, confianza y empatía.

No obstante, al menos el 23% de la población encuestada considera como poco satisfactorio las mejoras implementadas, lo que revela la importancia de realizar actividades individuales que permitan conocer las razones de la insatisfacción, las cuales puedan estar orientadas a las relaciones que se tengan con los líderes y/o compañeros o al ambiente laboral en el que se desenvuelven.

Para finalizar con el análisis de la variable en cuestión, es necesario comentar que la comunicación está presente en todos los aspectos laborales, ya que se trata de la forma en cómo utiliza cada miembro del equipo el lenguaje corporal y oral para expresar opiniones, instrucciones o sugerencias y recibirlas de otros. Por esta razón, algunas de las actividades propuestas en el plan específico buscan generar cambios significativos en la percepción de los funcionarios y por ende incrementar el valor obtenido de acuerdo con los informes de clima.

En lo referente a las sugerencias brindadas en la herramienta aplicada a los funcionarios de la USA, se obtuvo una diversidad de comentarios con aspectos positivos y otros por mejorar en relación con las actividades aplicadas sobre el tema comunicación. A continuación, los más sobresalientes:

- “Me parece que cada actividad es planeada para la mejora y cada uno debe cómo persona también abrir a cambios que generen satisfacción personal y grupal”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Los talleres han sido de gran ayuda a nivel profesional y personal”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Por tiempos las cosas mejoran pero es algo que hay que trabajar constantemente, para lograr un equipo unido y fuerte”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “En la Unidad unos compañeros sí realizan sus esfuerzos por mejorar esa comunicación, pero hay otros que se niegan o ni siquiera lo consideran una opción”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre del 2020)
- “El problema es que hay una parte de los compañeros en su totalidad que no ponen de su parte afectando a todo es general en cuanto a mejorar cualquier situación en la unidad”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

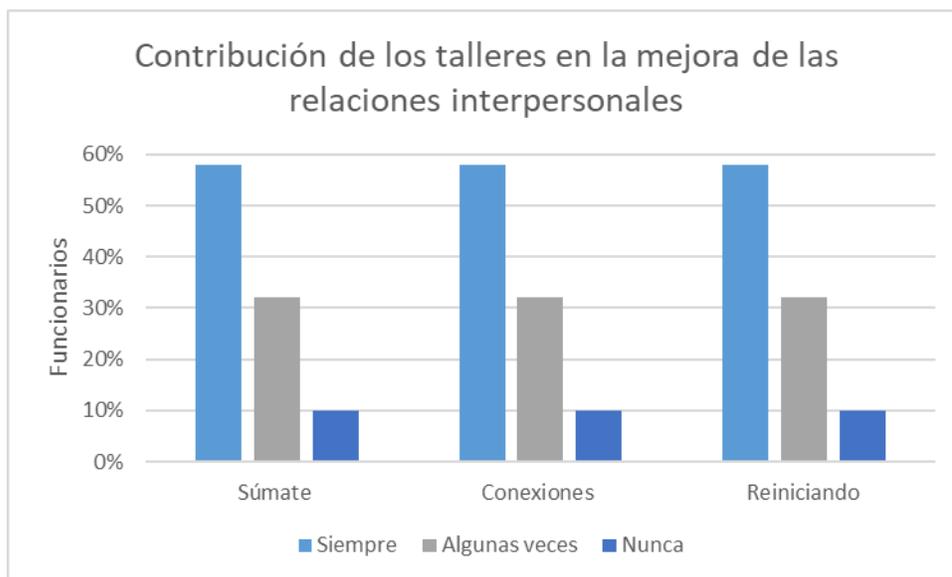
### **Relaciones interpersonales.**

En la segunda parte del cuestionario se profundiza en el tema Relaciones Interpersonales, cuya calificación fue 77% en el informe de resultados del Clima Organizacional del 2017 y un 71% para el informe de seguimiento del 2018, el cual

está compuesto por cinco preguntas cerradas y una opcional que corresponde a comentarios, de donde se obtiene la siguiente información:

Gráfico 13.

*Contribución de los talleres en la mejora de las relaciones interpersonales*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 13 muestra la percepción de los funcionarios en relación con las mejoras en las relaciones interpersonales entre los compañeros del área y la jefatura, obtenidas en los talleres de sensibilización “Súmame”, “Conexiones” y “Reiniciando”, lo cual refleja una constancia en los resultados, en el que 58% de los funcionarios consideran que dichos talleres siempre contribuyeron a estas mejoras, el 32% indicó que algunas veces y el 10% señaló que nunca.

Esto denota que una parte sustantiva de los funcionarios concuerdan en que estos talleres influyeron en la mejora de la variable en estudio, lo que fomenta la escucha activa de manera recíproca entre los miembros del equipo y la sana convivencia dentro y fuera del ambiente laboral, basada en el respeto y la empatía.

Así mismo, existe un porcentaje menor que no percibe las mejoras a esta variable, lo cual representa a un grupo sensible del tema en cuestión y puede estar relacionado con las habilidades sociales y al esfuerzo que realice cada uno de los miembros para interactuar con los demás.

Gráfico 14.

*Grado de satisfacción - resultados de los talleres*



Nota: Elaboración propia

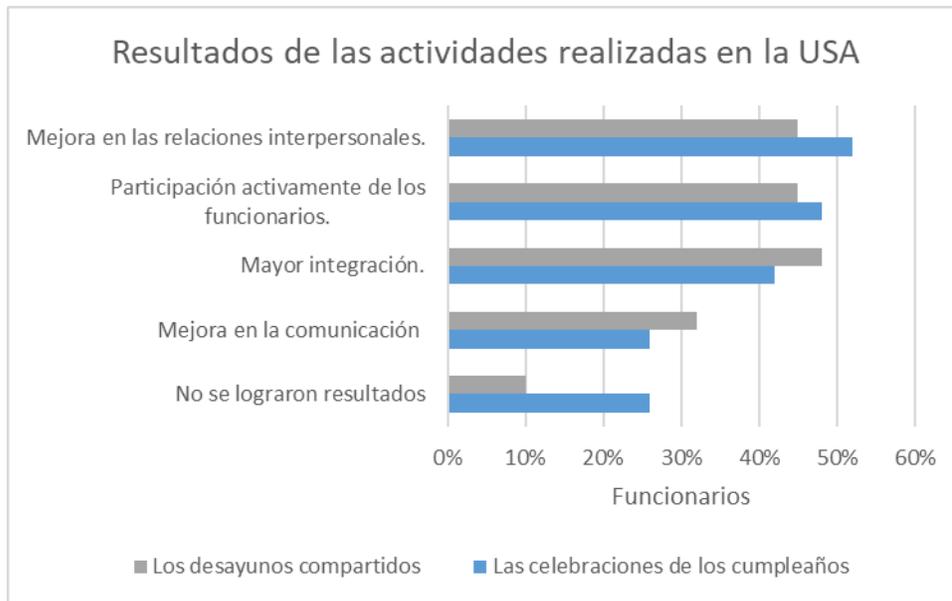
El gráfico 14 detalla el grado de satisfacción de los resultados obtenidos de la variable relaciones interpersonales en los talleres de sensibilización “Súmate”, “Conexiones” y “Reiniciando”, donde el 71%, 74% y 74% de los funcionarios, respectivamente, lo consideran satisfactorio y el 29%, 26% y 26%, respectivamente, indicaron que fueron poco satisfactorios.

Esto destaca que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con el éxito logrado en los talleres, lo cual puede fomentar un ambiente laboral equilibrado que permita la sana convivencia.

Por otra parte, existe un grupo de participantes que tienen un criterio opuesto; y a pesar de ser una minoría de la población encuestada, puede generar desconfianza y distanciamiento entre los miembros del equipo.

Gráfico 15.

### *Resultados de las actividades realizadas en la USA*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 15 detalla los resultados de las actividades realizadas en la USA propuestas en el plan específico, de los cuales se desprenden los siguientes datos:

- La mejora en las relaciones interpersonales representa un 45% en los desayunos compartidos y 52% en las celebraciones de los cumpleaños.
- La participación de los funcionarios figura en un 45% en los desayunos compartidos y un 48% en las celebraciones de los cumpleaños.
- La mayor integración se muestra en un 48% en los desayunos compartidos y un 42% en las celebraciones de los cumpleaños.

- La mejora en la comunicación figura en un 32% en los desayunos compartidos y 26% en las celebraciones de los cumpleaños.
- No se lograron resultados representa un 10% en los desayunos compartidos y 26% en las celebraciones de los cumpleaños.

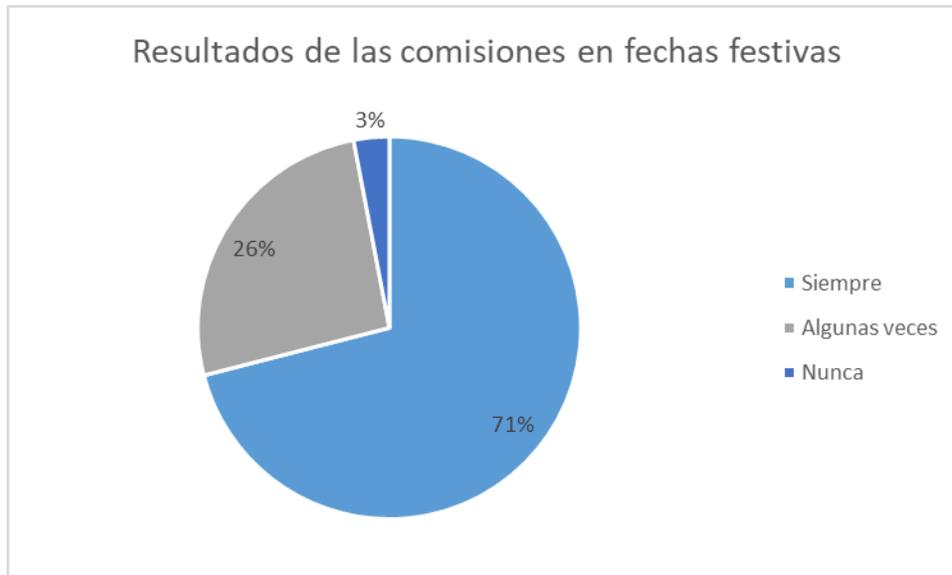
Los datos reflejan que dichas actividades repercuten de manera positiva en algunos de los funcionarios, al percibir las mejoras mencionadas anteriormente. No obstante, también se evidencia que su ejecución no tuvo el impacto esperado en los colaboradores, ya que ninguna superó el 52%.

Es importante mencionar que las actividades estaban programadas para realizarse trimestralmente; sin embargo, el plan específico aclara que estaba sujeto no solo a la necesidad de la USA, por el crecimiento en la demanda laboral durante el inicio del curso lectivo, ya que se debe proporcionar a las instituciones educativas el personal docente que requieren a más tardar el 01 de febrero de cada año; sino también a la disponibilidad económica de los funcionarios, ya que estas actividades deben ser sufragadas por ellos mismos, debido a que el MEP no dispone de contenido presupuestario por ser fondos del estado, lo cual conlleva a una ejecución inconstante de las actividades mientras se realiza ese proceso.

Aunado a lo anterior, dicha inconsistencia puede limitar la creación de espacios que fortalezcan la interacción y la convivencia entre los miembros del equipo, al procurar un ambiente laboral sano, libre de rumores y chismes, situación descrita por los encuestados.

Gráfico 16.

*Resultados de las comisiones en fechas festivas*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 16 muestra los resultados de la gestión realizada por las comisiones en las celebraciones de fechas festivas, tales como: Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Día del trabajador, Día de la Independencia, Semana Santa, entre otros. El 71% de los funcionarios consideran que siempre fueron positivos, el 26% indicó que algunas veces, mientras que el otro 3% señaló que nunca.

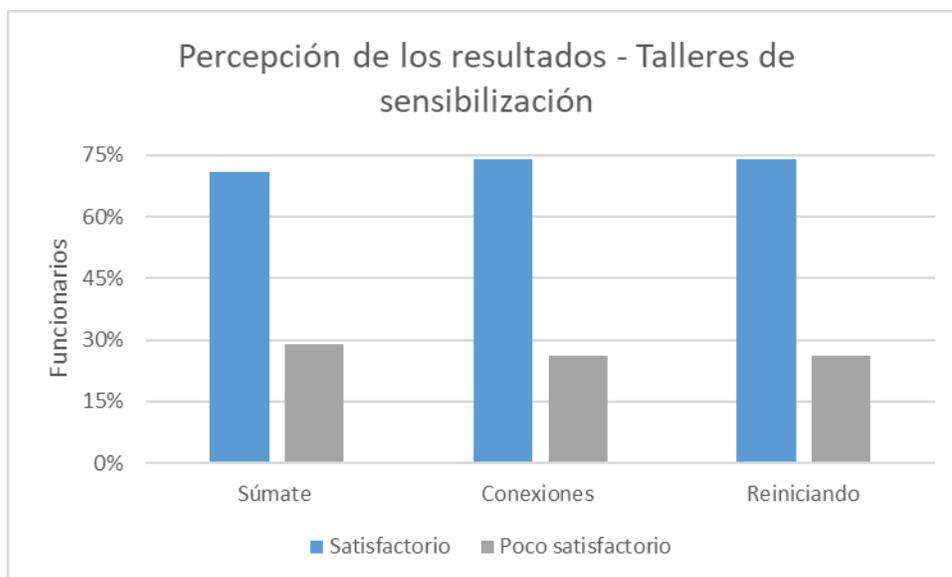
En comparación con las celebraciones de cumpleaños y los desayunos compartidos mencionados en el gráfico 15, las actividades en fechas festivas obtuvieron una mayor aceptación entre los funcionarios, al ser celebraciones que forman parte de la identidad costarricense y son festejadas a nivel nacional.

Por otro lado, hay un 26% de los encuestados que señalan que algunas veces perciben resultados positivos, lo cual puede estar ligado a temas de personalidad, actitudes y aptitudes de los funcionarios, ligadas a las habilidades

sociales y compromiso que tenga cada individuo. Cabe agregar que estas actividades también deben ser costeadas por ellos mismos, lo que limita su participación.

Gráfico 17.

*Percepción de los resultados-Talleres de sensibilización*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 17 determina la percepción de los funcionarios en los talleres de sensibilización “Súmate”, “Conexiones” y “Reiniciando” en relación con la variable en estudio. El 71%, 74% y 74% de los funcionarios, respectivamente, lo consideran satisfactorio y el 29%, 26% y 26%, respectivamente, demostraron que fueron poco satisfactorios.

Se denota que una parte sustantiva de los funcionarios se encuentran satisfechos con los resultados, por cuanto, representan un porcentaje superior al 71%, lo que puede incidir en comportamientos y conductas que favorezcan el respeto y la empatía entre ellos.

En tanto que, al menos el 26% de los encuestados, lo consideran poco satisfactorio; lo que demuestra la importancia de reforzar los beneficios de las relaciones interpersonales en la USA.

Al resumir lo planteado en relación con la variable de relaciones interpersonales, tal y cómo lo determinan Álvarez *et al.* (citados por Moreno-Perea y Perez-Sanchez, 2018): “las organizaciones están conformadas por una gran estructura de seres humanos, los cuales tienen diferentes tipos de comportamiento, actitudes y creencias que permean su interacción” (p.14). Esto reafirma la situación actual del MEP, por ser la institución más grande del estado y estar compuesto por una gran cantidad de personal administrativo y docente, que busca desarrollar: “buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen clima laboral dentro de una organización” (p.14).

Por esta razón, se considera relevante mencionar las opiniones más sobresalientes expresadas por los funcionarios sobre el tema de relaciones interpersonales, con el fin de reforzar lo analizado en los gráficos anteriores, las cuales determinan la inconsistencia en la ejecución de las actividades y recalcan la falta de compromiso por interiorizar las buenas prácticas.

- “Pienso que la jefatura ha incentivado el mantener buenas relaciones interpersonales con los (as) compañeros (as) a través de sesiones o actividades”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Para que el resultado de los talleres sea el óptimo, es necesario que las jefaturas implementen las recomendaciones realizadas luego del análisis de los datos del taller, de no ser así, queda como una actividad bonita sin

seguimiento y no se puede valorar el verdadero impacto del taller”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

- “Creo que la satisfacción en general va muy de la mano con la forma de ser de cada quien, y si no se está dispuesto a escuchar e interiorizar, el cambio por más que se trabaje no será real. por lo que se necesita que cada colaborador sea más positivo”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Se han logrado mejorar en muchas cosas, los esfuerzos de esos talleres en la concientización si se han logrado, sin embargo, existen áreas complicadas de las cuales muchos compañeros simplemente no están interesados en realizar mejoras, no están interesados en llevarse bien con los demás ni les interesa esos esfuerzos que se realizan por mejorar. Así como también no les interesa el compañerismo porque tienden a manipular situaciones y victimizarse”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Existe una gran desconfianza, agregando que hay compañeros que acostumbran a generar comentarios negativos, promoviendo el chisme por lo que hace que las relaciones interpersonales se vean afectadas” (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

### **Liderazgo.**

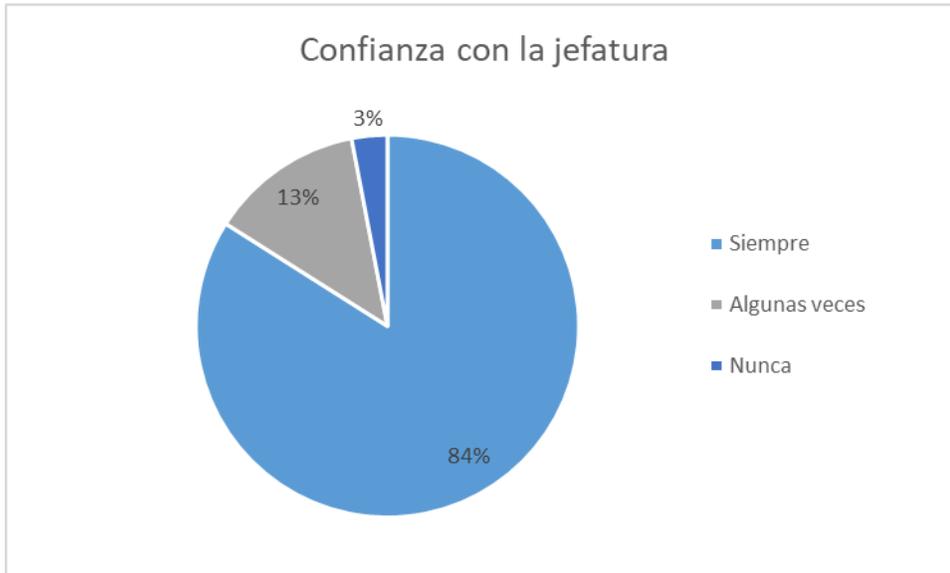
Para la tercera parte del cuestionario, se explora la variable Liderazgo. En el informe de resultados del Clima Organizacional del 2017 obtuvo una calificación de 77% y en el informe de seguimiento del 2018 alcanzó un 75%. Se compone de

cinco preguntas cerradas y una opcional, la cual corresponde a los comentarios.

Por lo anterior, se desprende el siguiente análisis:

Gráfico 18.

Confianza con la jefatura



Nota: Elaboración propia

El gráfico 18 refleja que el 84% de los encuestados consideran que la jefatura siempre les brinda la confianza para realizar consultas o comentarios, el 13% exterioriza que algunas veces, mientras que el 3% señala que nunca.

Ello demuestra resultados significativos en términos de liderazgo y confianza en la USA, tema que, de acuerdo con el plan específico, se analizó a grandes rasgos en el Taller de sensibilización “Súmate”, con el objetivo de fortalecer el vínculo jefatura-colaborador.

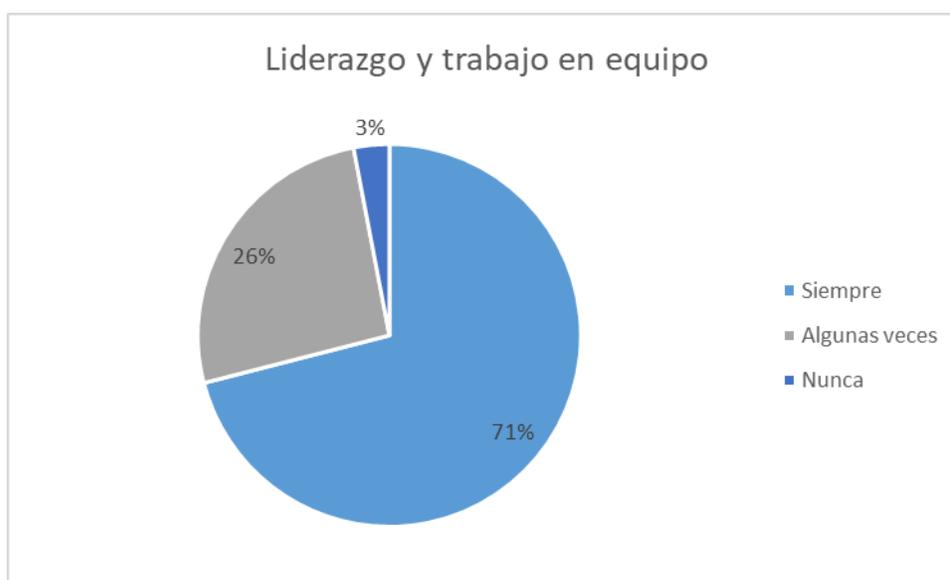
Aunado a lo anterior, es necesario indicar que, en marzo del 2019, la USA tuvo un cambio de jefatura, que marcó una gran diferencia en el estilo de liderazgo, el cual permitió desarrollar la escucha activa, lo que brindó apertura y confianza a los subordinados para compartir nuevas ideas y sugerencias en pro de

la mejora continua del área, situación que los encuestados describen en la parte de comentarios del cuestionario aplicado.

No obstante, existe un porcentaje del 16% que opina lo contrario, lo cual puede ocasionar un problema potencial para la jefatura al liderar a este grupo, ya que la falta de confianza en el personal genera comportamientos individualistas y conflictivos que afectan a toda la unidad.

Gráfico 19.

### *Liderazgo y trabajo en equipo*



Nota: Elaboración propia

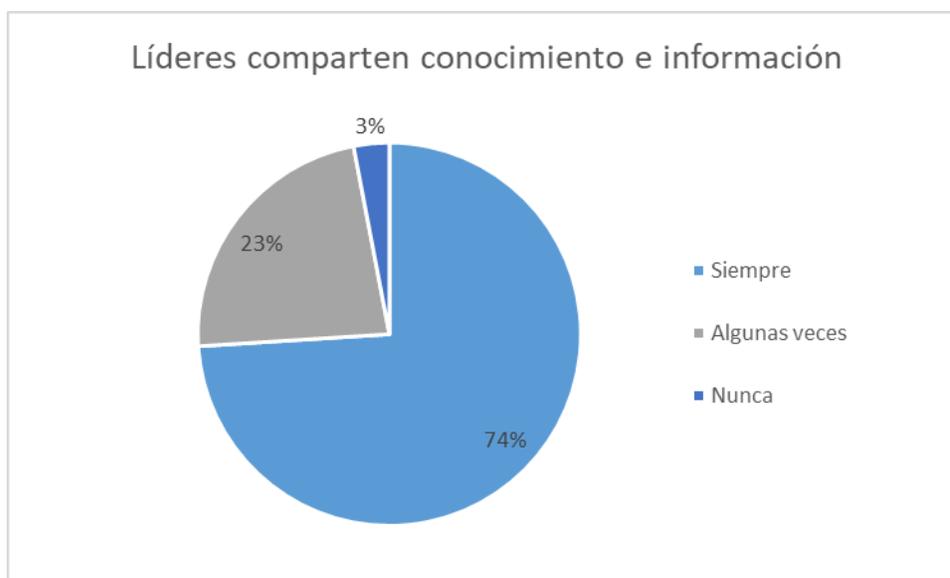
El gráfico 19 detalla que el 71% de los funcionarios consideran que los líderes siempre mantienen y promueven el trabajo en equipo, el 26% menciona que algunas veces y el 3% indica que nunca.

Por lo tanto, una parte sustantiva de la población encuestada percibe que trabajar en equipo puede lograr los resultados de la USA, mediante la interacción y cohesión grupal al compartir metas y responsabilidades.

Sin embargo, su ausencia se puede traducir en una asignación individual de tareas, que fomentan actitudes egoístas al velar por sus propios intereses, lo cual dificulta un seguimiento oportuno por parte de los líderes.

Gráfico 20.

### *Líderes comparten conocimiento e información*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 20 evidencia que el 74% de los encuestados consideran que la jefatura y los coordinadores comparten conocimiento e información, el 23% manifiesta que algunas veces y el 3% señala que nunca lo hacen.

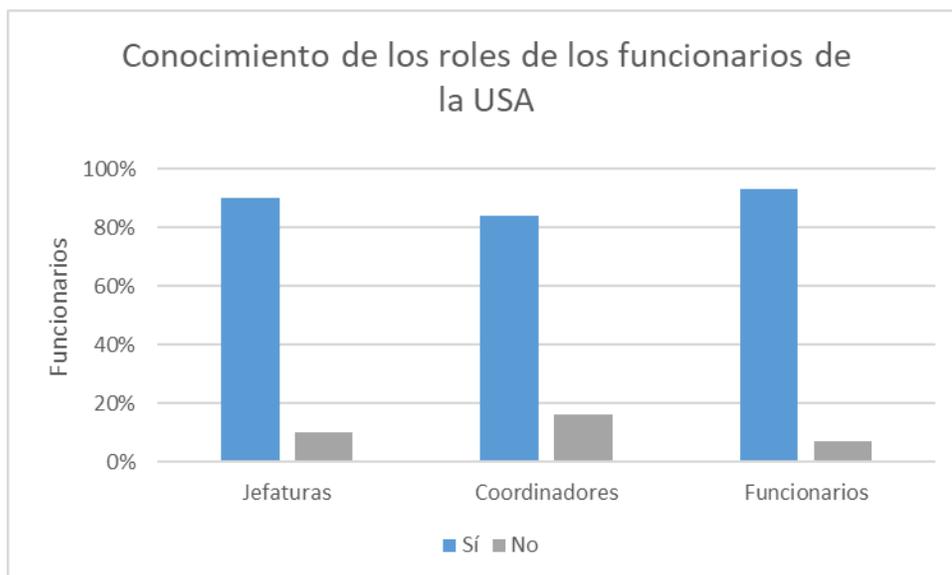
Ello denota que la mayoría de la población percibe que la información relevante para la USA es proporcionada en tiempo y forma por parte de los líderes inmediatos, con la finalidad de favorecer los procesos de aprendizaje y el desarrollo eficiente de las funciones.

No obstante, es entendible que existan procesos que requieren de criterios que son emitidos por instancias superiores, los cuales son impactados por el entorno que los rodea y las situaciones políticas, sociales y económicas que

experimenta el país, como la actual reforma fiscal, la reducción de presupuestos y la participación sindical con sus respectivos roles.

Gráfico 21.

### *Conocimiento de los roles de los funcionarios de la USA*



Nota: Elaboración propia

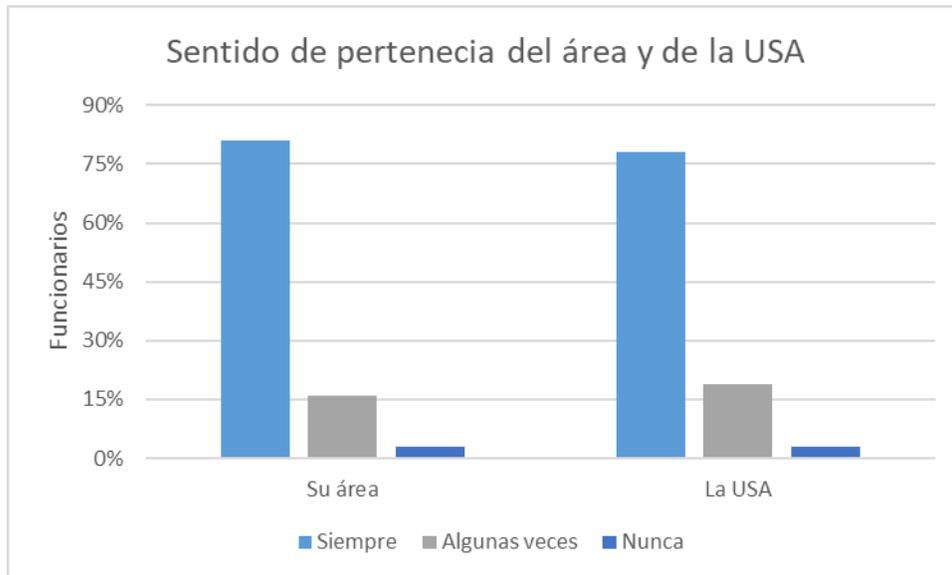
El gráfico 21 señala que más del 84% de los encuestados tienen claros los roles que desempeña la jefatura, los coordinadores y los funcionarios de la USA y no más del 16% señala lo contrario.

Cabe mencionar que una mayoría significativa refleja ser personal con poca incertidumbre, ya que tienen claras sus responsabilidades e identifican sus clientes internos y externos, lo cual puede permitir un flujo continuo de trabajo, la productividad en los procesos y un servicio eficiente a los usuarios.

Por lo anterior, el 16% puede entorpecer los procesos y la calidad del servicio que se brinda a los usuarios de la USA, lo que puede generar insatisfacción por la falta de una solución a su problemática.

Gráfico 22.

*Sentido de pertenencia en el área y en la USA*



Nota: Elaboración propia

Del gráfico 22 se denota que el 81% de los encuestados consideran sentirse parte del equipo de trabajo de su área, el 16% indica que algunas veces, mientras que el 3% señala que nunca se siente así. Por otro lado, el 78% afirma su sentido de pertenencia hacia la USA, el 19% menciona que algunas veces y el 3% alega que nunca.

Lo anterior muestra la existencia de un porcentaje mayoritario de funcionarios que se identifican, no solo con su área de trabajo, sino también con la USA. El sentido de pertenencia engloba tanto el compromiso y la responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, como la integración y convivencia con los demás miembros del equipo, lo cual genera valor profesional y crecimiento organizacional.

Así mismo, existe una parte de los funcionarios que no comparten este pensamiento, lo cual hace necesario reforzar la identidad social y empresarial a

nivel individual y grupal, fortaleciendo el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva y la participación en proyectos que desafíen sus propios límites y capacidades.

Para finalizar, es importante resaltar que el liderazgo es la clave para lograr que el equipo de trabajo alcance sus resultados y que la persona sienta las bases de la confianza, seguridad y respeto, mediante una integración e interacción apoyada en la comunicación asertiva y empatía.

Algunos de los comentarios realizados por los encuestados en relación con el tema son los siguientes:

- “Me parece que la jefatura tiene el liderazgo que se requiere para la Unidad, y ha demostrado que no es necesario el control y autoritarismo, ya que nosotros como profesionales sabemos la responsabilidad e importancia del trabajo que tenemos asignado”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Se dio un cambio de jefatura y la que estaba al momento de hacer todas estas actividades no era accesible al diálogo, la que está actualmente ella si es de un estilo de puertas abiertas por lo que es fácil tratar las situaciones laborales e incluso personales con ella”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Bueno durante el 2018, pude observar que las relaciones eran cerradas, la antigua jefatura no aplicó la en [sic] enseñanza de comunicación asertiva, su actitud era complicada y desastrosa. Todos estos talleres son una obsion [sic] excelente, de un 10% que se pueda aplicar su retroalimentación, lastimosamente, para mi criterio crítico positivo creo que

alcanzó un 2% de 10% porque es la actitud y compromiso en realizarlo , la antigua jefatura no tenía disposición porque cometió errores de unidad de cercanía entre los mismos compañeros, solo le ayudó a los de ella y los demás los dejaba aislados sinceramente”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

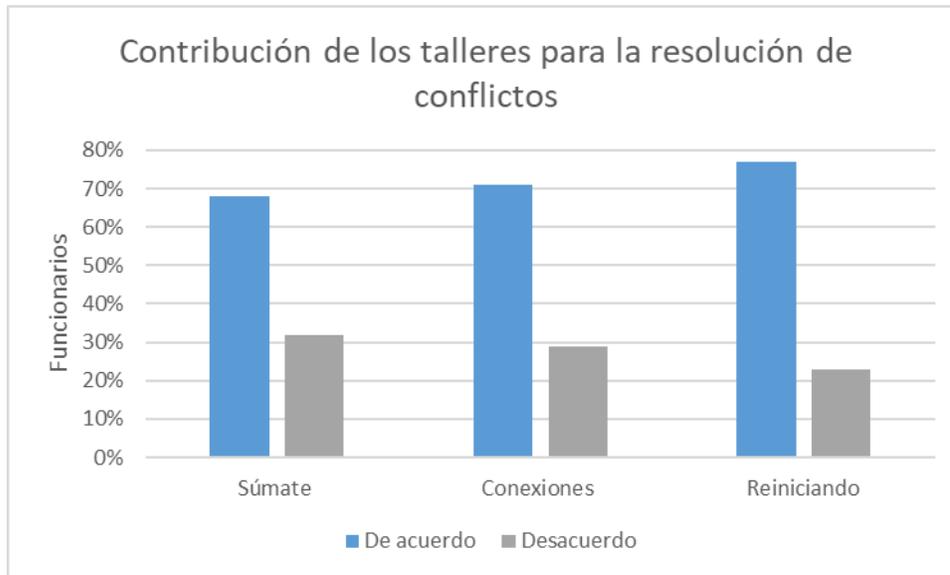
- “No se cuenta con una línea de comunicación correcta de coordinación a funcionarios”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Mejorar la comunicación entre coordinadores para dar indicaciones”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

### **Resolución de conflictos**

En la cuarta parte del cuestionario se analiza la variable resolución de conflictos, la cual obtuvo una calificación de 67% en el informe de resultados del Clima Organizacional del 2017 y un 65% para el informe de seguimiento del 2018. Está compuesto por cinco preguntas cerradas y una opcional que corresponde a comentarios.

Gráfico 23.

*Contribución de los talleres para la resolución de conflictos*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 23 precisa que el 68%, 71% y 77% de los funcionarios, respectivamente, consideran que los talleres de sensibilización “Súmate”, “Conexiones” y “Reiniciando”, respectivamente, contribuyeron a mejorar la resolución de conflictos, lo que evidencia que un porcentaje significativo de la población busca canalizar las diferencias entre los miembros del equipo y controlar las emociones, mediante el desarrollo de estrategias que brinden soluciones y mejoren la gestión en la USA.

Es necesario resaltar que en los talleres se trataron temas en relación con la variable en estudio; sin embargo, aún existen funcionarios que consideran que las actividades no cumplieron con sus expectativas; disconformidad que se muestra en el gráfico anterior, con un porcentaje del 32%, 29% y 23%, lo cual puede afectar su actitud y disposición, al encontrarse en la búsqueda de culpables

en lugar de soluciones. Esto puede propiciar un ambiente laboral de desconfianza, apatía e inseguridad.

*Tabla 7*

*Temas abordados en los talleres “Súmate”, “Conexiones” y “Reiniciando”*

<b>Temas</b>	<b>Súmate</b>	<b>Conexiones</b>	<b>Reiniciando</b>	<b>No se abordó</b>
Ergonomía	65%	23%	23%	26%
Respeto	13%	65%	71%	68%
Confianza	19%	71%	65%	68%
Trabajo en equipo	16%	71%	68%	68%
Psicología Laboral	52%	32%	35%	26%
Integración	19%	68%	65%	65%
Resolución de conflictos	16%	65%	71%	68%
Empoderamiento	26%	55%	55%	52%
Liderazgo emergente	35%	45%	48%	45%
Empatía	13%	71%	61%	61%

Nota: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la USA

La tabla 7 corresponde a la recopilación de diversos temas que no fueron abordados en los talleres de sensibilización; no obstante, fueron incluidos en el

cuestionario, con la finalidad de no solo conocer si brindaron la información y herramientas adecuadas a los funcionarios, para mejorar su desempeño y convivencia, además de comprender si los funcionarios asocian elementos paralelos al objetivo de los talleres.

En relación con los temas que fueron abordados en los talleres, tales como respeto, confianza, trabajo en equipo, integración, resolución de conflictos, empoderamiento y empatía, se obtiene que la mayoría de los colaboradores de la USA afirman el cumplimiento del plan específico de acuerdo con los contenidos mencionados anteriormente. Sin embargo, no se logra el objetivo propuesto, al demostrar un decrecimiento de la variable en estudio y del clima organizacional.

Por otro lado, los temas no desarrollados en los talleres son los siguientes:

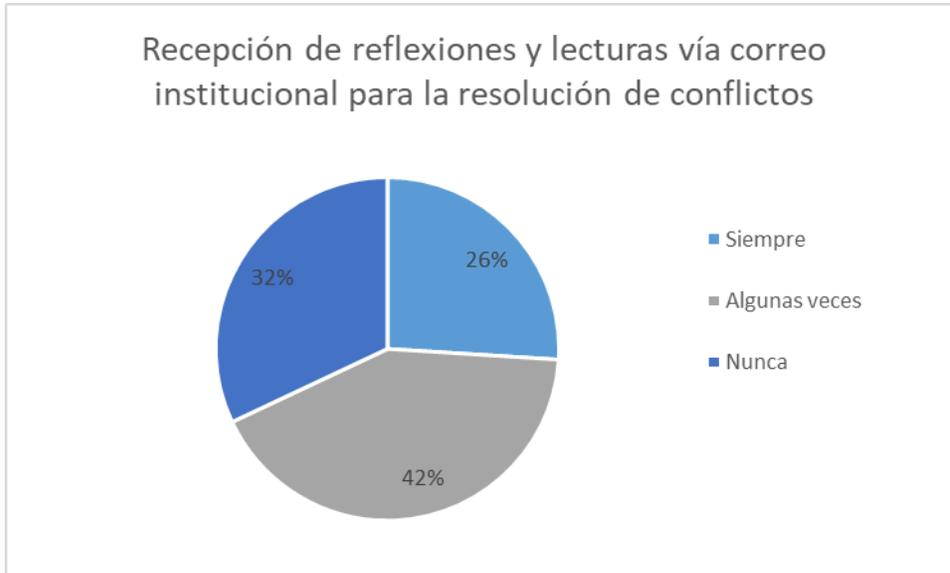
- Ergonomía, tema que abarca el grado de adaptación de las condiciones físicas al trabajador, por lo que no tiene ningún aporte para la mejora de variables en estudio; sin embargo, se refleja que en promedio el 24% de los funcionarios indican ser un tema visto.
- Psicología laboral, materia que estudia los comportamientos de las personas en un ambiente laboral y su influencia en el desempeño de las funciones y en las relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el cual es un tema que en promedio el 31% de los encuestados afirman haber estudiado en los talleres; sin embargo, no está dentro de los enfoques estipulados en el plan específico de la USA.
- Liderazgo emergente. Concepto que se basa en la identificación de oportunidades de una persona para demostrar sus destrezas, competencias y habilidades que lo posicionan como el líder de un equipo. Sin embargo, el

enfoque de los talleres en cuanto a liderazgo era mejorar la relación jefatura-funcionarios y no la búsqueda de potenciales líderes, lo cual no corresponde a lo indicado en promedio por el 46% de los colaboradores, ya que no fue abordado.

Por consiguiente, se observa que una cantidad no mayor al 45% de los funcionarios reflejan una discrepancia entre el contenido de los talleres impartidos y la percepción de los conocimientos adquiridos, lo que evidencia la importancia de revisar y reforzar las estrategias de las actividades planteadas; por cuanto, pueden crear una desconexión entre lo visto y lo implementado en la cotidianeidad laboral, al utilizar técnicas que no se ajustan a las necesidades del equipo y la actualidad. Esto afecta los resultados de las capacitaciones y, por ende, el clima organizacional de la USA.

Gráfico 24.

*Recepción de reflexiones y lecturas vía correo institucional para la resolución de conflictos*



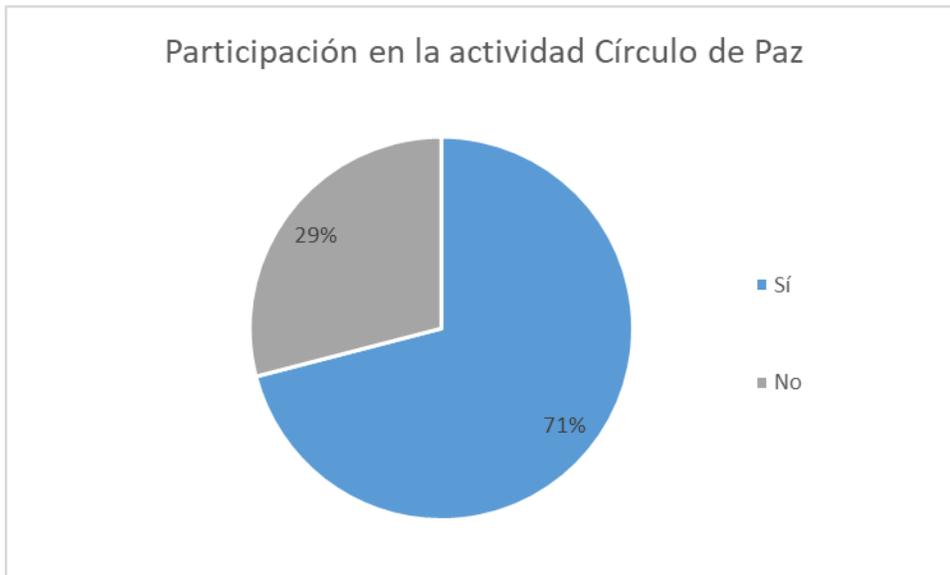
Nota: Elaboración propia

El gráfico 24 detalla que el 26% de los encuestados siempre recibieron reflexiones o lecturas que contribuyeron con la resolución de conflictos, vía correo institucional, el 42% exteriorizó que algunas veces y el 32% señaló que nunca.

Esto determina el bajo cumplimiento de los objetivos en la ejecución de la actividad propuesta en los planes específicos de la USA y la poca efectividad que ha tenido en los colaboradores, lo cual puede afectar la mejora de la variable y enfatiza la relevancia de un programa de control y seguimiento de las acciones definidas.

Gráfico 25.

*Participación en la actividad Círculo de Paz*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 25 señala que el 71% de los funcionarios participaron en la técnica Círculo de Paz implementado para la USA. Esto demuestra el cumplimiento en la ejecución de la actividad propuesta en el plan específico del 2018; mientras que el otro 29% indicó lo contrario, aportando en algunos casos que no fueron convocados, no estaban en ese periodo en la USA y/o no se percataron de que estaban participando en la dinámica.

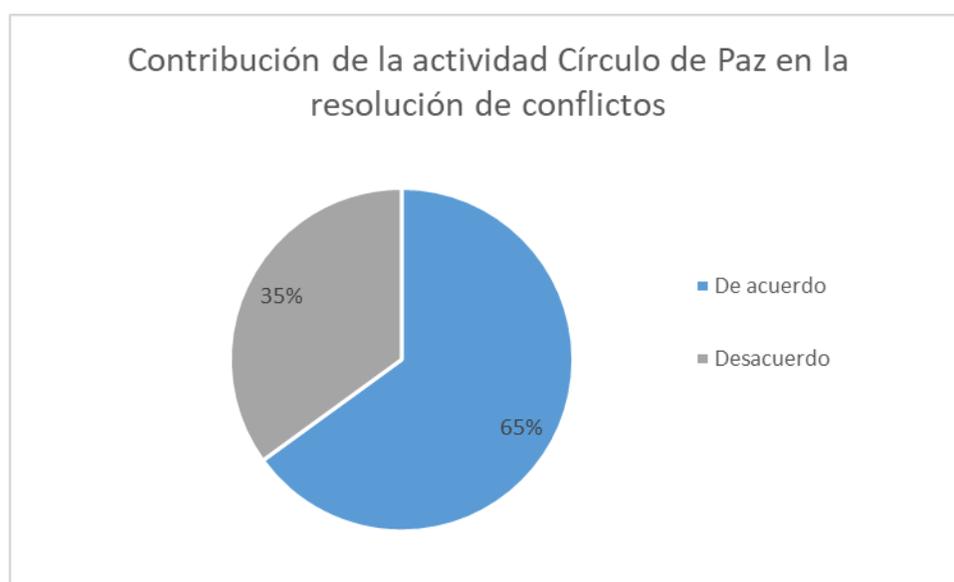
Aunado a lo descrito, se mencionan algunos de los comentarios realizados por los encuestados.

- “Si participé porque considero muy importante aprender técnicas para la convivencia en grupo”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Estuve en otras Unidades”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

- “No fui convocada”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “No me tomaron en cuenta simple”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Desconozco que es un Círculo de paz y si lo hicieron no me di ni cuenta”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

Gráfico 26.

*Contribución de la actividad Círculo de Paz en la resolución de conflictos*



Nota: Elaboración propia

En el gráfico 26 se especifica que el 65% de los funcionarios consideran que la técnica Círculo de Paz contribuyó a mejorar el diálogo en la resolución de conflictos; mientras que el restante 35% indica que estaban en desacuerdo.

Dicho 65% sustenta que dicha actividad contribuyó a la restauración del diálogo, la cual consiste en el fortalecimiento de habilidades, competencias y valores tales como la comunicación asertiva, colaboración, empatía, tolerancia, respeto, solidaridad, entre otros.

No obstante, el restante 35% no percibieron las mejoras que la técnica busca en la variable en estudio, lo que puede señalar la falta de reforzamiento en la gestión implementada y sus beneficios, al no brindar a los funcionarios el tiempo necesario para la interiorización y aplicación de las herramientas facilitadas.

En síntesis, la resolución de conflictos es la forma en que las personas canalizan las diferencias, elaboran acuerdos y solucionen de manera pasiva la problemática presente; por lo que, según el análisis realizado, se detectan deficiencias tales como: la falta de tiempo y de recursos implementados en las actividades y disposición de los funcionarios.

Por consiguiente, se citan algunos de los comentarios realizados por los encuestados que refuerzan dichas inconsistencias.

- “Pienso que es importante canalizar a tiempo las diferencias que se presenten entre funcionarios, para así resolver de forma temprana un posible conflicto”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Los talleres brindan las herramientas, pero es necesario destinar tiempo para ponerlas en practica [sic]”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Se ha mejorado en esta resolución, pero sigue faltando más disposición para resolver, no tanto es saber como [sic] se resuelven sino estar dispuestos a resolver”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “La resolución de conflictos depende mucho de las personas que se encuentran involucrados en el mismo, al menos a nivel laboral, seria [sic]

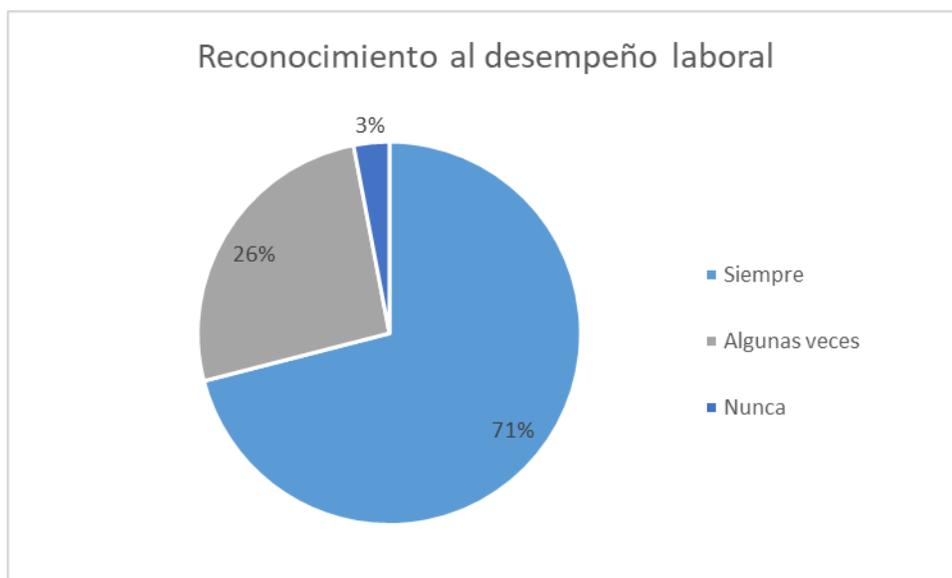
importante que existan un protocolo implementado por la jefatura para la sana resolución, pienso que a pesar de que en un taller se hable acerca del tema y se brinden estrategias, si no existe un protocolo aplicado por la jefatura o el coordinador, queda a criterio personal del funcionario aplicar o no las estrategias brindadas en el taller”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

### **Satisfacción Laboral.**

En la quinta parte del cuestionario se profundiza la variable Satisfacción Laboral, misma que obtuvo un 81% en el informe de resultados del Clima Organizacional del 2017 y un 82% para el informe de seguimiento del 2018, compuesto por tres preguntas cerradas y una opcional que corresponde a comentarios, las cuales son las siguientes:

Gráfico 27.

#### *Reconocimiento al desempeño laboral*



Nota: Elaboración propia

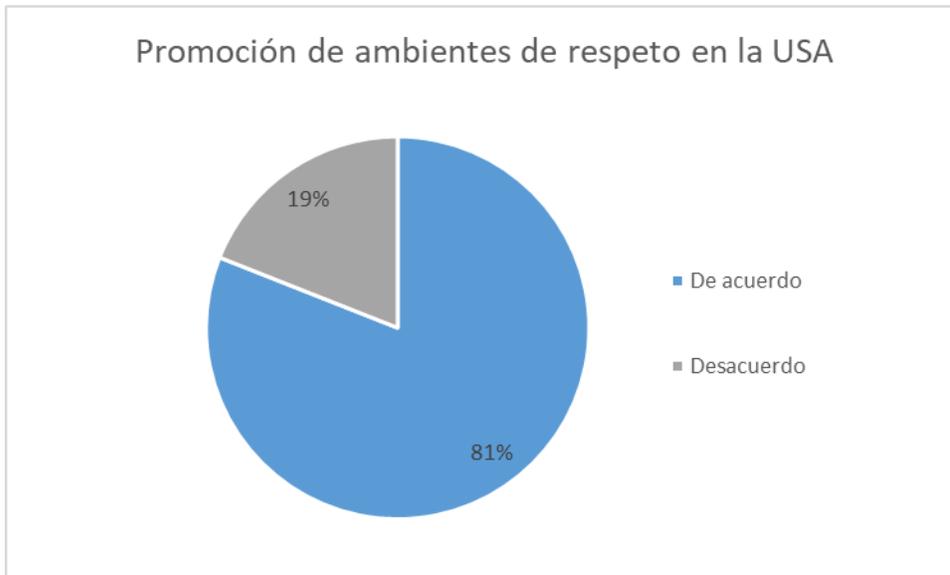
El gráfico 27 señala que el 71% de los encuestados considera que los líderes siempre brindan reconocimiento por su desempeño laboral, el 26% manifiesta que algunas veces y el 3% mencionan que nunca.

Esto muestra que una parte significativa de los funcionarios indica que es una práctica que se realiza en la USA, lo cual puede reflejar que los líderes valoran el esfuerzo de los colaboradores constantemente, por medio de reconocimientos cada vez que se cumplen los objetivos individuales y grupales, motivándolos y guiándolos al éxito institucional.

A su vez, existe un 29% de los funcionarios con criterios distintos al anterior, lo que evidencia la importancia de fomentar la mejora continua individual y grupal a través de la retroalimentación en aspectos no solo positivos; sino también negativos del rendimiento laboral, con el objetivo de resaltar el valor de cada colaborador y generar un impacto positivo en la satisfacción laboral.

Gráfico 28.

*Promoción de ambientes de respeto en la USA*



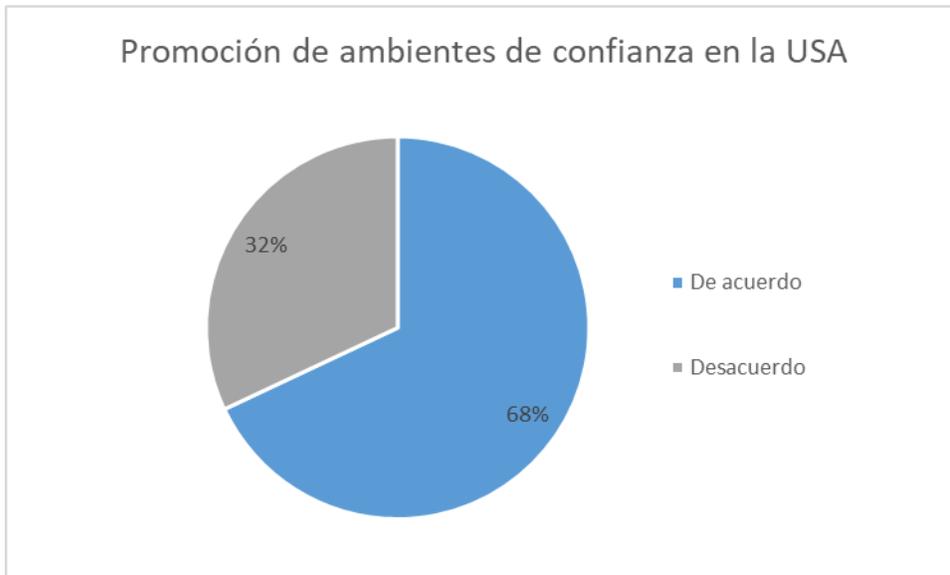
Nota: Elaboración propia

El gráfico 28 determina que el 81% de los funcionarios consideran que en la USA se fomentan ambientes de respeto entre los compañeros y libres de discriminación de cualquier tipo (racial, político, religioso y diversidad sexual e identidad de género), lo que coadyuva a promover un entorno laboral sano, mayor productividad y satisfacción laboral.

El restante 19% está en desacuerdo, lo que puede afectar el intercambio de información y experiencia entre los colaboradores sobre las funciones que se realizan en la USA, originando un ambiente hostil e inseguro.

Gráfico 29.

*Promoción de ambientes de confianza en la USA*



Nota: Elaboración propia

El gráfico 29 determina que el 68% de los encuestados considera que se promueven ambientes de confianza entre los compañeros y el 32% no está de acuerdo.

Esto puede reflejar que la mayoría de los funcionarios perciben la confianza en el entorno laboral en relación con el grado de seguridad y conocimiento que tienen, tanto de sus funciones como de los compañeros con los que se relacionan, facilitando un desempeño eficiente y eficaz.

A pesar de lo mencionado anteriormente, existe un porcentaje minoritario que considera lo contrario, lo cual puede ocasionar aislamiento y comportamientos individualistas que obstruyan el trabajo en equipo, la toma de decisiones e iniciativa en el desempeño de sus funciones.

Por último, la satisfacción laboral es la única variable que refleja una variación positiva según los informes de clima de la unidad. Se mantiene estable

pero no en condiciones óptimas para la USA, ya que requiere reforzar temas de retroalimentación, comunicación asertiva, respeto, confianza, claridad y consistencias en las instrucciones.

Asimismo, se complementan algunos de los comentarios realizados por los funcionarios, señalados a continuación:

- “El recibir buenos comentarios respecto a nuestro desempeño laboral, incentiva a seguir mejorando cada punto”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Debe mantenerse siempre el respeto entre compañeros sin importar el cargo que ocupen”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Actualmente considero que el reconocimiento verbal no es algo que se de [sic] o muy ocasionalmente, por otro lado, pienso que el estilo de liderazgo o las decisiones que se toman pueden producir más división entre áreas, e incluso podría crearse confusión en cuanto a las responsabilidades por área”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)
- “Algunos compañeros utilizan su posición de confianza con la jefatura para abusar con el trato con otros compañeros, para sentirse superiores y con ciertos derechos y privilegios, cosa que hace que abusen de lo que le [sic] dicen a las jefaturas y terminan abusando de esa confianza y por ende pagando otros”. (Sujetos de estudio, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020)

# **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

## Conclusiones

Identificar la gestión administrativa a través de sus diferentes enfoques, para una mayor comprensión y abordaje teórico.

- Una vez realizado el estudio de los enfoques de la gestión administrativa existentes, se contemplaron al menos 14 diferentes enfoques administrativos tradicionales y modernos, que permitieron una mayor claridad del sistema de administración organizacional de la USA del MEP.
- Se detecta que el enfoque burocrático del filósofo Max Weber es la corriente administrativa que más encaja con la gestión pública actual.
- Se determina la evolución del enfoque burocrático a partir de nuevas tendencias de la gestión pública, las cuales rediseñan el aparato estatal con un enfoque al usuario, mediante la humanización de los procesos y la optimización de los recursos.

Verificar por medio de un diagnóstico, la gestión administrativa actual en la USA y su vinculación con la normativa vigente para su cumplimiento.

- Se constata la existencia de un marco legal que regula la ejecución de los procesos y servicios administrativos de la USA.
- Se detecta la carencia de normativa que regule el comportamiento y las conductas de los funcionarios de la USA durante la evaluación del presente proyecto de investigación. Cabe mencionar que el MEP implementa hasta junio del 2020, el Manual de Ética y Conducta, herramienta que puede ser utilizada para la creación de nuevas estrategias.

- Se determina que la USA no cuenta con contenido presupuestario para generar estrategias a base de incentivos monetarios que estimulen conductas positivas en los funcionarios.
- Se verifica la existencia de programas de capacitación y desarrollo profesional, enfocados en las necesidades globales del MEP y no por unidad.
- Se aclara que el desarrollo de nuevas estrategias para la mejora del clima organizacional está sujeto a la aprobación de instancias superiores, debido a la complejidad de la estructura jerárquica del MEP y su impacto a la sociedad.
- Se determina que ante la situación actual que experimenta el país por la pandemia COVID-19, la USA carece de equipo de cómputo que se ajuste a los requerimientos y necesidades de la modalidad de teletrabajo.
- Se concluye que las nuevas tendencias de la gestión pública promueven un mayor aprovechamiento de los recursos existentes; por lo tanto, a partir de este principio, la USA puede generar acciones administrativas que impacten positivamente en el clima organizacional, al brindar al funcionario un ambiente laboral sano con sentido de pertenencia, en donde se ejecuten las tareas con conciencia, compromiso y responsabilidad, para garantizar un servicio de calidad al Estado y a la sociedad civil.

Comparar los resultados de los informes del Clima Organizacional realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, aplicados por la Comisión Cultura y Clima Organizacional a la Unidad de Secundaria Académica, para la determinación de la situación actual.

- Comparados los informes de clima organizacional, se concluye que en el 2018 tuvo un comportamiento decreciente de un 2% en comparación con los resultados del 2017.
- Una vez analizada la variable de resolución de conflictos, se constata que tuvo un comportamiento decreciente de un 2% de un año a otro, por lo que mantiene la clasificación de “Requiere atención inmediata”.
- Concluido el análisis de los dos informes de clima organizacional de los años 2017 y 2018, se logró constatar que las variables Comunicación, Relaciones Interpersonales y Liderazgo mantienen la clasificación “Requiere atención”.
- Se determina que la variable satisfacción laboral es el único indicador con una calificación favorable para la USA de un informe a otro; sin embargo, su variación es apenas del 1%.
- Se determina una limitante en el establecimiento de indicadores que permitan medir el progreso de cada una de las variables, ya que se han diseñado dos planes de acción llamados “Planes específicos propuestos para el desarrollo del clima/cultura organizacional”, los cuales cuentan con el único objetivo de incrementar el valor de las variables.
- Las actividades propuestas del plan 2017 al plan 2018 son repetitivas, lo que impacta negativamente en el clima organizacional de la USA al decrecer en un 2%. La única variante fue la inclusión de la actividad Círculo de Paz en el plan del 2018.

- Se comprueba que los planes específicos carecen de un plan de control y seguimiento que procure la realización de las actividades en tiempo y forma, con sus respectivos responsables.
- Se constata que los planes específicos carecen de contenido presupuestario para la realización de algunas actividades; por lo que deben ser sufragadas por los funcionarios que participan en las diferentes actividades.

Establecer la relación entre las acciones de la gestión administrativa de la Unidad de Secundaria Académica sobre los resultados de los informes del Clima Organizacional, realizados en los períodos comprendidos entre el 2017 y 2018, para la comprensión de su alcance.

#### *Comunicación*

- Se confirma un incumplimiento de las sesiones mensuales en el área de trabajo establecidas en el plan específico, cuya finalidad se definió en atender aspectos laborales sobre los procesos y otros temas de interés de las áreas de la USA, demostrando que la actividad no tuvo una ejecución constante al realizarse según la disponibilidad de las partes, debido a la demanda de los procesos que se llevan a cabo en la unidad.
- Se identifica que el personal se siente a gusto con las sesiones realizadas por área y las reuniones entre jefatura y coordinadores.
- Se concluye que las técnicas brindadas en los talleres de sensibilización fueron implementadas de manera satisfactoria por los colaboradores.

- Las acciones implementadas, producto del informe del 2017 no obtuvieron su impacto esperado, ya que en el informe del 2018 arrojó el mismo resultado.

#### *Relaciones interpersonales*

- Los talleres de sensibilización carecen de acciones específicas de implementación que permitan abordar las relaciones interpersonales; no obstante, se realizaron actividades que valoraron aspectos como la empatía, valores e interacción grupal, las cuales se relacionan entre sí, a pesar de que su enfoque corresponde a otra variable. Adicionalmente, durante el desarrollo del taller se reforzaron con desayunos compartidos lo que ha permitido un aumento en la interrelación entre los funcionarios.
- La percepción de los funcionarios de la USA es positiva en cuanto al grado de satisfacción de los resultados obtenidos y la contribución de los talleres. En cuanto a la mejora de la variable relaciones interpersonales; sin embargo, al ser actividades que no tuvieron su respectivo seguimiento, se dificulta mantener a largo plazo el impacto deseado.
- Según el plan específico del 2017, la celebración de cumpleaños fomentaba la integración, participación y comunicación entre los colaboradores; no obstante, al ser realizada por área y no por unidad, generaba mayor división de los equipos, situación que se corrige en el plan específico del 2018, el cual propone gestionarlo por unidad.
- En relación con las actividades de desayunos compartidos y celebraciones de fechas festivas, fueron espacios que fortalecieron la participación,

integración y comunicación entre los funcionarios al ser realizadas por unidad.

- Se concluye que la estrategia utilizada para mejorar la variable no logra obtener los resultados esperados, al reflejar un decrecimiento del 2017 al año 2018 de un 6% y, por ende, no se cumple con el objetivo propuesto.

### *Liderazgo*

- El cambio de jefatura a partir de marzo 2019, impacta la percepción de colaboradores y marca una diferencia en el estilo de liderazgo, lo cual demuestra flexibilidad, accesibilidad y comunicación, entre otros.
- La mayoría de los funcionarios de la USA consideran que la jefatura brinda confianza para realizar consultas o comentarios, fomenta el trabajo en equipo, comparte conocimiento e información relevante y oportuna para desempeñar las funciones; sin embargo, existe una minoría que es sensible al tema.
- Se determina que los colaboradores de la USA tienen claridad de los roles y responsabilidades correspondientes a la jefatura, coordinadores y funcionarios.
- Se demuestra que la mayoría de los colaboradores tienen un sentido de pertenencia, no sólo al área sino también a la USA.
- Se concluye que la estrategia utilizada para mejorar la variable no logra obtener los resultados esperados, al reflejar un decrecimiento del 2017 al año 2018 de un 2%, lo que no se cumple con el objetivo propuesto.

### *Resolución de conflictos*

- Los funcionarios de la USA consideran que los talleres contribuyeron en la mejora de la variable en estudio; no obstante, no se concreta la creación de un protocolo para la resolución de conflictos, lo cual dificulta implementar la mejora deseada.
- Los temas abordados en los talleres brindaron información relevante para la implementación de técnicas que mejoran la convivencia y el desempeño de los funcionarios, pero aun así falta incluir elementos que refuercen la conexión entre los contenidos y el aprendizaje de los colaboradores, que impacten su comportamiento a largo plazo y mejoren la variable en estudio.
- La actividad programada referente al envío de información, reflexiones y lecturas relacionadas con el tema de resolución de conflictos se ejecutó en forma parcial.
- De acuerdo con el plan específico, la actividad “Círculo de Paz” se ejecutó solamente una vez en el período y carece de acciones de seguimiento, lo que compromete los resultados esperados que impactan a largo plazo en la mejora de la variable.
- Se concluye que la estrategia utilizada para mejorar la variable no logra obtener los resultados esperados, al reflejar un decrecimiento del 2017 al año 2018 de un 2% y, por ende, no se cumple con el objetivo propuesto.

### *Satisfacción laboral*

- Se determina que en la USA sí se practica el reconocimiento laboral del desempeño eficiente de los colaboradores.

- Una parte sustantiva de la población encuestada afirma que en la USA se fomentan ambientes de respeto y confianza.
- Se concluye que la estrategia utilizada para mejorar la variable no logra obtener los resultados esperados, ya que su aumento del 1% no genera un cambio significativo en ella.

Una vez realizado el análisis objeto de estudio de esta investigación, se puede concluir que la gestión realizada por la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública con las actividades desarrolladas para mejorar el clima organizacional de la USA, han sido de valor e importancia para cada una de las variables estudiadas, al obtener una aceptación positiva por parte de los funcionarios, a pesar de que los planes específicos no han tenido el resultado esperado, ya que carecen de una constancia en su ejecución y de un plan que permita su seguimiento y control respectivo.

## **Recomendaciones**

Dirigidas a la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública.

- Confeccionar cronogramas de trabajo para cada una de las actividades establecidas en los “Planes específicos propuestos para el desarrollo del clima/cultura organizacional”, con la finalidad de mejorar el clima organizacional.
- Ejecutar las actividades propuestas en los planes específicos en tiempo y forma, con el fin de obtener resultados positivos y constantes a mediano plazo.
- Implementar un plan de seguimiento y control de las actividades propuestas en los planes específicos, que permita asegurar su cumplimiento oportuno y medir su progreso a la eficiencia y calidad.
- Gestionar programas de capacitación gratuitos a través de instituciones autónomas, universidades públicas, IPEC, entre otros, que pueden ser aprovechados en la USA para la mejora de las variables en estudio.
- Crear una comisión interna en la USA, para la difusión, comprensión e interiorización del Manual de Ética y Conducta que enmarca las pautas y compromisos que deben asumir los funcionarios del MEP.

### *Comunicación*

- Desarrollar e implementar un plan de procedimientos internos de comunicación, que cuenten con estrategias, procesos claros e instrucciones específicas para subalternos de la unidad.

- Implementar estrategias de retroalimentación que permitan el intercambio de información entre colaborador-jefatura para analizar el progreso laboral del funcionario y a su vez conocer la percepción que este tenga sobre su entorno laboral, con la finalidad de mejorar la comunicación y entendimiento entre las partes.
- Reforzar los canales de comunicación formal para maximizar la transparencia, fluidez y claridad de la información de todos los miembros de la USA.

#### *Relaciones interpersonales*

- Continuar con las actividades planteadas en el “Plan específico propuesto para el desarrollo del clima/cultura organizacional”, tales como: la celebración de cumpleaños y fechas festivas, desayunos y almuerzos compartidos, que fomenten la unión grupal y las relaciones entre los funcionarios, a través de las plataformas digitales.
- Implementar las reuniones virtuales con actividades dinámicas, que permitan espacios de interacción entre los funcionarios tanto por áreas como por unidad.

#### *Liderazgo*

- Implementar acciones que propicien ambientes de confianza y trabajo en equipo, para aumentar el sentido de pertenencia y fortalecer el liderazgo actual.
- Desarrollar actividades que propicien la participación y la interacción permanente con los miembros del equipo de trabajo, para fomentar la unión grupal.

### *Resolución de conflictos*

- Realizar talleres o capacitaciones de refrescamiento sobre temas de resolución de conflictos a los funcionarios de la unidad en estudio.
- Reforzar y mantener la ejecución de los “Planes específicos propuestos para el desarrollo del clima/cultura organizacional”, básicamente con envío de información vía electrónica, referente a contenidos ante situaciones de conflictos, respeto, empatía y comunicación asertiva.
- Gestionar un plan de acción para la resolución de conflictos, que permita la atención oportuna de la problemática.

### *Satisfacción laboral*

- Complementar los reconocimientos laborales con retroalimentaciones grupales e individuales, que estimulen comportamientos positivos e incentiven la satisfacción laboral.
- Promover un ambiente de bienestar a través del equilibrio laboral y personal, debido a la modalidad de teletrabajo actual de la USA, la cual puede extender el horario de trabajo de los funcionarios, lo que afecta su salud física y mental.
- Reconocer la importancia de las funciones y los aportes de cada uno de los funcionarios, ya que de esta manera se refuerza su compromiso con la USA, el Estado y la ciudadanía.

## Referencias

- Acurero-Luzardo, M. T. y Chumaceiro-Hernández, A. C. (Eds.). (2018). *Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Administración de Empresas y sus Programas Académicos*. doi: <https://doi.org/10.21892/9789588557663>
- Agüero, J. O. (2007). Teoría de la administración: Un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 7(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf>
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. (1ª ed.). Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/122447?page=2>
- Arellano-Ceballos, A. C. (2002). Reseña de "Métodos de investigación" de J. Neil Salkind. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 8(15), 166-168. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31681512>
- Bernal-Torres, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (4ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4326>
- Bernal-Torres, C. A. y Sierra-Arango, H. D. (2017). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (3ª ed.). Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=6926>

Budjac-Corvette, B. A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (1ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=3432>

Carvajal-Vega, M., Cortés-Enriquez, D. y León-Arias, R. (2017). *Análisis de la gestión administrativa-financiera de la ASADA la Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el período 2014-2016* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional, Costa Rica). Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/15235>

Chacón-Guerra, V. A. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, Ubicada en Chiquimula, Chiquimula* (Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). Recuperado de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recur\\_sos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recur_sos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito organizacional* (3ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=5205>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=9167&pg=76>

Chica-Velez, S. (enero-junio, 2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 53(39), 55-74. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776682>

Cifuentes-La Rosa, A. C. (2015). *Gestión administrativa y clima organizacional del personal administrativo de la institución educativa particular Marco Polo del distrito de Villa María del triunfo en el año 2014*. (Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú). Recuperado de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/829/T\\_EJECUTIVA%20%20ADMINISTRACION%20DE%20NEGOCIOS\\_09534164\\_CIFUENTES\\_LA\\_ROSA\\_AGLIBERTO\\_CESAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/829/T_EJECUTIVA%20%20ADMINISTRACION%20DE%20NEGOCIOS_09534164_CIFUENTES_LA_ROSA_AGLIBERTO_CESAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Comisión de Ética y Valores. (2020). *Manual de Ética y Conducta*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/manual-etica-conducta.pdf>

Conejero-Paz, E. (febrero-mayo, 2014). Valor público: Una aproximación conceptual. *3C Empresa*, 3(1), 30-41. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>

Cruz-del Castillo, C., Olivares-Orozco, S. y González-García, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (1ª ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/39410>

Cuenca-Huanca, S. S. (2018). *El clima organizacional y gestión administrativa en la Gerencia Central de Gestión de las Personas del Seguro Social de Salud – ESSALUD, Jesús María 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Perú). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18969/CUENCA\\_H.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18969/CUENCA_H.S.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dessler, G. y Varela-Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. (6ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4874>

Dirección General de Servicio Civil, Costa Rica. (s.f.). *Boletines informativos*. Recuperado de: <http://www.dgsc.go.cr/comunicacion.html>

Dirección General de Servicio Civil, Costa Rica. (s.f.). *¿Qué es el Régimen del Servicio Civil?* Recuperado de: [http://www.dgsc.go.cr/servicioCivil\\_acercade.html](http://www.dgsc.go.cr/servicioCivil_acercade.html)

Equipo Institucional de Datos Abiertos. (septiembre, 2020). *Política de Transparencia Institucional*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politica-transparencia-mep-eida.pdf>

Espinosa-Quintana, M. P. (2014). *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la Institución Educativa Omaira Sánchez Garzón*. (Tesis de Postgrado, Universidad Ean, Colombia). Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8917/EspinosaMoraima2016.pdf?sequence=3>

Figueroa-Nieto, F. M. (2019). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Empresa Viettel Perú S.A.C. Agencia Huánuco 2019*. (Tesis de pregrado, Universidad Huánuco, Perú). Recuperado de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/FIGUEROA%20NIETO%2c%20Fiorella%20Menqueli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores-Tapia, N. (2016). *Análisis de clima organizacional en la empresa COS Central American Outsourcing S.A. del periodo de 2016*. (Tesis de pregrado, Universidad Hispanoamericana, Costa Rica). Recuperado de <http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/cenit/2237/ADM-HE%200709.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Franklin-Finkowsky, E. B. (2013). *Auditoría administrativa: evaluación y diagnóstico empresarial*. (3ª ed.). Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=3561>

- Gantman, E. R. (2018). El paradigma posburocrático en Administración: ¿Realidad o Ideología? *Administración y Organizaciones*, 17(32), 35-53. Recuperado de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/82>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (8ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4655>
- Guerrero-Dávila, G. y Guerrero-Dávila, M. C. (2014). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias* (1ª ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/40363?collection=ELC004>
- Gullo, J. y Nardulli, J. P. (2015). *Gestión organizacional* (1ª ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/77323?page=100>
- Hernández-Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo Organizacional: Teoría, prácticas y casos*. (1ª ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/38090?page=42>
- Hernández-Sampieri, R., Méndez-Valencia, S., Mendoza-Torres, C. P. y Cuevas-Romo, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. (1ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4611>
- Hernández-yRodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (5ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=284>

Longo, F. (enero-abril, 1995). Reforma del empleo público: Tótem y Tabú. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nueva época, (2), 5–15. doi: <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i2.17>

Longo, F y Lacoviello, M. (2012). *Informe Barómetro de Síntesis*. Recuperado de: [https://mercedesiacoviello.files.wordpress.com/2014/07/1-barometro-2012-informe-de-si\\_ntesis.pdf](https://mercedesiacoviello.files.wordpress.com/2014/07/1-barometro-2012-informe-de-si_ntesis.pdf)

López-Barra, S. y Ruiz-Otero, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. (1ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4890>

López-Posada, L. M. (2016). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. (1ª ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/71071?page=18>

Martínez-Gutiérrez, B. (2016). *Cronología de la Educación Costarricense* (1ª ed.). Recuperado de [https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/historiaygeografia/cronologia\\_de\\_la\\_educacion\\_costarricense\\_edincr.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/historiaygeografia/cronologia_de_la_educacion_costarricense_edincr.pdf)

Moreno-Perea, S. I. y Perez-Sanchez, E. O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6537332>

- Münch-Galindo, L. (2015). *Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. (3ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/stage.aspx?il=3693&pg=&ed=>
- Muñoz-Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (3ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4107>
- Muñoz-Silva, R. E. (2015). *Clima Organizacional y Gestión Administrativa en el Área de Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de Huaura durante el año 2014*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/981/TM%20AD-%20Rh%20M96%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Natera-Peral, A. (octubre-diciembre, 2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755-791. Recuperado de <http://maihold.org/mediapool/113/1132142/data/Natera.pdf>
- Obando-Medrano, N., Rodríguez-Molina, E. y Villarreal-Rodríguez, J. (2017). *Diagnóstico de clima organizacional de la Sección Técnica Nocturna del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz*. (Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica). Recuperado de: [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10645/diagnostico\\_clima\\_organizacional\\_seccion\\_tecnica\\_norctura\\_colegio\\_tecnico\\_profesional](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10645/diagnostico_clima_organizacional_seccion_tecnica_norctura_colegio_tecnico_profesional)

[cartagena\\_circuito\\_03\\_direccion\\_regional\\_educacion\\_santa\\_cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cartagena_circuito_03_direccion_regional_educacion_santa_cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pimienta-Prieto, J. H. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida* (1ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=7587>

Pinto-Castro, L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)* (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica). Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez-Campos, A. F. y Dominguez-Aguirre, L. R. (enero-junio, 2012). El Clima Organizacional y el Compromiso Institucional de las IES de Puerto Vallarta, *Investigación Administrativa*, (109), 21-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>

Real Academia Española. (2020). Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española* (23.4 ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/gobernanza>

Redondo-Gómez, E. (julio-diciembre, 2008). ¿Hay un papel para la Gestión del Potencial Humano en el servicio público costarricense? *Ciencias Económicas*, 26(2), 141-153. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7140/6824>

- Reyes-Mejía, V. J. (2020). *Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3189-MDTH-Reyes-Vigencia.pdf>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración* (13<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=6951>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4915>
- Ruiz-Otero, E., Gago-García, M. L., García-Leal, C. y López-Barra, S. (2016). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. (2<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4896>
- Sánchez-Delgado, M. (2014). *Administración 1* (1<sup>a</sup> ed.). Recuperado de [https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/39474?fs\\_g=adminstracion\\_moderna&fs\\_page=2&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/39474?fs_g=adminstracion_moderna&fs_page=2&prev=fs)
- Sandoval-Caraveo, María del Carmen. (mayo-agosto, 2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88. Recuperado de: <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>
- Santillán-Mejía, M. A. (2016). *Gestión Administrativa y su incidencia en el Clima Organizacional con los docentes de la Unidad Educativa "Antonio José de*

*Sucre*” del Cantón de Quevedo Provincia de los Ríos del año 2016. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/2585/P-UTB-FCJSE-CADM-000015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva-Robalino, C. A. (2018). *La gestión administrativa de la Cooperativa Ecuador Ejecutivo y sus efectos en su Desarrollo Organizacional en la Ciudad de Riobamba en el período 2015-2016* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4703/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2018-0010.pdf>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1943). *Ley N° 2: Código de Trabajo*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=0&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1949). *Constitución Política*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=0&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1953). *Ley N° 1581: Estatuto del Servicio Civil*. Recuperado de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32708&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32708&nValor3=0&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1954). *Decreto ejecutivo N° 21: Reglamento del Estatuto del Servicio Civil*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8975](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8975)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1965). *Ley N° 3481: Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1972). *Decreto ejecutivo N° 2235: Reglamento de la Carrera Docente*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11624&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11624&nValor3=0&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1976). *Decreto ejecutivo N° 5771: Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Educación Pública*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11624&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11624&nValor3=0&strTipM=TC)

[eto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53681&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53681&nValor3=0&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1978). *Ley N° 6227: Ley General de la Administración Pública*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=0&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2002). *Ley N° 8220: Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48116&nValor3=86446&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48116&nValor3=86446&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2002). *Ley N° 8292: Ley General de Control Interno*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2004). *Ley N° 8422: Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC)

[eto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53738&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53738&nValor3=0&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2014). *Decreto ejecutivo N° 38170: Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=76554](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=76554)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2016). *Ley N° 9343: Reforma Procesal Laboral*. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80985&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80985&nValor3=0&strTipM=TC)

Solís-Carmona, D. (2008). *Análisis Comparativo de las Etapas Administrativas y su Aporte en la Gerencia de Proyectos* (Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica). Recuperado de: <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/863/Analisis%20comparativo%20de%20las%20Etapas.pdf;jsessionid=2E47CB33FEA8281F00B1B9E447D30351?sequence=1>

Torres-Hernández, Z. (2014) *Teoría general de la Administración* (2ª ed.). Recuperado de: <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>

Torres-Valdivieso, S. y Mejía-Villa, A. H. (julio-diciembre, 2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto colombiano\*. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 111-133. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503205.pdf>

Umaña-Alvarado, A. M. (2015). *Propuesta de fortalecimiento del clima organizacional en el Colegio Ricardo Fernández Guardia* (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica). Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27751/TFG%20Alexia%20Uma%c3%b1a%20Alvarado%20%28Carne%20A65798%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Umaña-Camacho, D. (2015). *Propuesta de gestión administrativa y del recurso humano en la empresa Maffioli Consultores S.A.* (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica, Costa Rica). Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15348/TFG%20Diana%20Uma%c3%b1a%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Uribe-Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales* (1ª ed.). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/39714>

Wehrich, H., Cannice, M. V. y Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ª ed.). Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=5199>

## Anexos

### Anexo N° 1. Cronograma de plan de trabajo.

## CRONOGRAMA DEL PLAN DE TRABAJO

Universidad Técnica Nacional / Carrera Administración y Gestión de Recursos Humanos

Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2020.

Responsable del proyecto: Paola Guerrero Ugalde / Karina Martínez Artavia

TAREA	ASIGNADO A	PROGRESO	INICIO	FIN	DÍAS	2020			2021		
						I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri	I Cuatri	II Cuatri	III Cuatri
<b>Capítulo 1: Aspectos Generales</b>		100%	15-ene-2020	04-mar-2020	50						
Introducción a los TFG	Jonathan Maroto	100%	15-ene-2020	15-ene-2020	1						
Selección tema de investigación	Karina / Paola	100%	16-ene-2020	29-ene-2020	14						
Revisión Profesor de Curso	Jonathan Maroto	100%	29-ene-2020	29-ene-2020	1						
Investigación de Estado de la Cuestión	Karina / Paola	100%	29-ene-2020	12-feb-2020	15						
Revisión Profesor de Curso	Jonathan Maroto	100%	12-feb-2020	12-feb-2020	1						
Elaboración de Justificación, planteamiento del problema de investigación y objetivos	Karina / Paola	100%	13-feb-2020	20-feb-2020	8						
Revisión Profesor de Curso	Jonathan Maroto	100%	20-feb-2020	20-feb-2020	1						
Realización de Alcances, limitaciones y matriz de congruencia	Karina / Paola	100%	21-feb-2020	04-mar-2020	13						
Revisión Profesor de Curso	Jonathan Maroto	100%	04-mar-2020	04-mar-2020	1						
<b>Capítulo 2: Marco teórico</b>		100%	04-mar-2020	18-mar-2020	15						
Elaboración de Antecedentes MEP	Karina / Paola	100%	04-mar-2020	11-mar-2020	8						
Investigación Gestión administrativa	Karina	100%	04-mar-2020	11-mar-2020	8						
Investigación Adm. Recursos Humanos	Paola	100%	04-mar-2020	11-mar-2020	8						
Investigación Clima Organizacional	Paola	100%	04-mar-2020	11-mar-2020	8						
Revisión Profesor de Curso	Jonathan Maroto	100%	11-mar-2020	11-mar-2020	1						
Sesión de trabajo de correcciones	Karina / Paola	100%	12-mar-2020	18-mar-2020	7						
Revisión Profesor de Curso	Jonathan Maroto	100%	18-mar-2020	18-mar-2020	1						

<b>Capítulo 3: Marco Metodológico</b>			100%	18-mar-2020	15-abr-2020	29						
Planteamiento Enfoque y los tipos e investigación	Karina / Paola	100%	18-mar-2020	25-mar-2020	8							
Confección del diseño y validación instrumentos	Karina / Paola	100%	25-mar-2020	01-abr-2020	8							
Revisión Profesor de Curso	Jonathan Maroto	100%	01-abr-2020	01-abr-2020	1							
Definición de la población y las fuentes de información	Karina / Paola	100%	02-abr-2020	08-abr-2020	7							
Elaboración de conceptualización de variables	Karina / Paola	100%	08-abr-2020	15-abr-2020	8							
Revisión Profesor de Curso	Jonathan Maroto	100%	15-abr-2020	15-abr-2020	1							
<b>Presentación Anteproyecto a la comisión</b>			90%	22-abr-2020	28-jul-2020	98						
Obtención de Carta Aval del docente del curso Investigación Dirigida	Jonathan Maroto	100%	22-abr-2020	22-abr-2020	1							
Presentación de Anteproyecto ante la Comisión de	Karina / Paola	100%	23-abr-2020	23-abr-2020	1							
Solicitud de asignación del profesor-tutor	Karina / Paola	100%	23-abr-2020	23-abr-2020	1							
Recepción de Criterios Evaluación por parte de la Comisión de TFG	Dirección de Carrera / comisión TFG	100%	22-may-2020	22-may-2020	1							
Asignación del profesor-tutor por parte de Dirección de Carrera	Ana Rodriguez	100%	22-may-2020	22-may-2020	1							
Primer sesión de revisión del anteproyecto con el profesor-tutor	Gustavo / Karina / Paola	100%	25-may-2020	25-may-2020	1							
Sesion de trabajo de correcciones acuerdo	Karina / Paola	100%	26-may-2020	27-may-2020	2							
Segunda sesión de revisión del anteproyecto con el profesor-tutor	Gustavo / Karina / Paola	100%	28-may-2020	28-may-2020	1							
Sesion de trabajo de correcciones acuerdo	Karina / Paola	100%	29-may-2020	29-may-2020	1							
Recepcion de carta compromiso con el MEP	Jefatura USA	100%	29-may-2020	29-may-2020	1							
Obtención de Carta Aval del Tutor	Gustavo	100%	29-may-2020	29-may-2020	1							
Envío de Correcciones a la comisión	Karina / Paola	100%	29-may-2020	29-may-2020	1							
Recepción respuesta comision	Dirección de Carrera / comisión	100%	28-jul-2020	28-jul-2020	1							
<b>Capítulo 4: Análisis de Resultados</b>			100%	01-ago-2020	27-ene-2021	180						
Elaboracion del cuestionario	Karina / Paola	100%	05-ago-2020	07-sep-2020	34							
Revison del cuestionario	Gustavo / Karina / Paola / Ana	100%	25-nov-2020	25-nov-2020	1							
Aprobacion del cuestionario	Ana Rodriguez	100%	26-nov-2020	26-nov-2020	1							
Revisión capítulo I, Capítulo 2 y capítulo 3	Karina / Paola	100%	27-nov-2020	02-ene-2021	37							
Aplicación de instrumentos a la USA	Karina / Paola	100%	02-dic-2020	02-ene-2021	32							
Recopilación de información para la elaboración de análisis y Analisis e interpretacion de los	Karina / Paola	100%	03-ene-2021	26-ene-2021	24							
Sesion de trabajo de correcciones	Gustavo / Karina / Paola	100%	27-ene-2021	27-ene-2021	1							

<b>Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones</b>		100%	01-feb-2021	31-mar-2021	59						
Formulación de las conclusiones	Karina / Paola	100%	01-feb-2021	06-feb-2021	6						
Sesion de trabajo de correcciones	Gustavo / Karina / Paola	100%	10-feb-2021	10-feb-2021	1						
Formulacion de recomendaciones	Karina / Paola	100%	14-feb-2021	20-feb-2021	7						
Sesión de trabajo de correcciones	Gustavo / Karina / Paola	100%	26-feb-2021	26-feb-2021	1						
<b>Coordinación con los lectores y Filologa</b>		0%	05-mar-2021	12-abr-2021	39						
Solicitud de aprobacion de lectores	Carrera AGRH Sede Central	100%	19-mar-2021	19-mar-2021	1						
Aprobacion lector interno	Carrera AGRH Sede Central	100%	26-mar-2021	26-mar-2021	1						
Aprobacion lector externo	Carrera AGRH Sede Central	100%	08-jun-2021	08-jun-2021	1						
Se envia trabajo al lectro interno	Milena Gomez	100%	12-abr-2021	12-abr-2021	1						
Se envia trabajo al lectro interno	Jansen Coto	100%	30-abr-2021	30-abr-2021	1						
Sesion de trabajo de correcciones	Gustavo / Karina / Paola	100%	05-may-2021	05-may-2021	1						
Sesion de trabajo correcciones	Karina / Paola	100%	08-may-2021	12-jun-2021	36						
Envio de Correcciones Tutor y lectores	Karina / Paola	100%	12-jun-2021	12-jun-2021	1						
Revision Filologica	Karina / Paola / Nella Abellan	100%	28-jun-2021	31-jul-2021	34						
Presentacion de TFG para la defensa	Gustavo / Karina / Paola	100%	03-ago-2021	03-ago-2021	1						
Exposicion oral TFG	Tribunal evaluador/Pao-Kari	100%	26-ago-2021	26-ago-2021	1						

Anexo N° 2. *Cuestionario.*

**Cuestionario**  
**Gestión Administrativa - Clima Organizacional**  
**Unidad Secundaria Académica - MEP**

El cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre las acciones realizadas por la gestión administrativa de la Unidad de Secundaria Académica, más adelante denominada como USA, con base en los resultados de los informes del clima organizacional comprendidos en los periodos 2018 y 2019. La información que nos proporcione será de carácter confidencial y solamente utilizada para el desarrollo adecuado del trabajo de investigación propuesto.

Agradecemos de antemano la ayuda y la información brindada.

1. Indicar su género

- Masculino
- Femenino
- Transgénero masculino
- Transgénero feminine

2. ¿Cuántos años tiene de laborar en el Ministerio de Educación Pública?

- Menos de 1
- De 2 a 5
- De 6 a 10
- De 11 a 15
- Más de 15 años

3. Área de la Unidad de Secundaria Académica a la cual pertenece.

- Cuadros de Personal
- Nombramientos de Personal
- Acciones de Personal
- Secretaría

**I Parte: Comunicación**

4. ¿La jefatura realizó sesiones mensuales para valorar temas de interés en relación con el área de trabajo? Si su respuesta es no, pase a la pregunta 7.

- Sí
- No

5. Para valorar temas de interés en relación con el área de trabajo con la jefatura ¿en cuántas sesiones participó usted a partir del 2018?

- De 1 a 7
- De 8 a 14
- De 15 a 21

6. ¿Cuál es su percepción de los resultados de las sesiones realizadas por área?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Nada satisfactorio

7. ¿Cuál es su percepción de los resultados de las reuniones realizadas por los coordinadores con la jefatura en el desempeño de las funciones de cada área?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Nada satisfactorio

8. De los siguientes talleres, ¿en cuál(es) participó usted?

- Súmate
- Conexiones
- Reiniciando
- Ninguno

9. ¿Los talleres de sensibilización desarrollados en la USA han contribuido a que usted logre implementar técnicas asociadas con el tema de comunicación?

	Opciones				
Talleres	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Súmate					
Conexiones					
Reiniciando					

10. En la siguiente tabla, seleccione el grado de satisfacción en que los talleres contribuyeron a mejorar las relaciones

<b>Opciones</b>	<b>Grados de satisfacción</b>			
	<b>Muy satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Nada Satisfactorio</b>
Claridad en las instrucciones orales y escritas.				
Desempeño eficiencia de las funciones para el logro de objetivos.				
Respeto al realizar consultas o sugerencias entre compañeros				
Integración del equipo.				
Mejora continua del área y de la unidad.				

11. Desea complementar con algún comentario adicional relacionado al tema de comunicación:

---

## **II Parte: Relaciones Interpersonales**

12. Los talleres de sensibilización contribuyeron a mejorar las relaciones interpersonales entre los compañeros del área y la jefatura.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

13. Seleccione el grado de satisfacción de los resultados obtenidos en los talleres.

<b>Opciones</b>	<b>Grados de satisfacción</b>			
	<b>Muy satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Nada Satisfactorio</b>
Súmate				
Conexiones				
Reiniciando				

14. Seleccione las opciones que usted considera aplican a cada actividad realizada.

Opciones	Actividades	
	Los desayunos compartidos	Las celebraciones de los cumpleaños
Mejora en las relaciones interpersonales		
Participación activamente de los funcionarios		
Mayor integración		
Mejora en la comunicación		
No se lograron resultados		

15. La gestión realizada por las comisiones para las celebraciones de fechas festivas, ¿dieron resultados positivos?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

16. ¿Cuál es su percepción de los resultados de los talleres desarrollados en la USA para las relaciones interpersonales?

Opciones	Grados de satisfacción			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio
Súmate				
Conexiones				
Reiniciando				

Desea complementar con algún comentario adicional relacionado con el tema de las relaciones interpersonales:

---

### III Parte: Liderazgo

18. Su jefatura le brinda la confianza para realizar consultas/comentarios.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

19. Los líderes mantienen y promueven el trabajo en equipo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

20. Los líderes comparten conocimiento e información.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

21. Conoce usted los roles de:

Rol	Opciones	
	Sí	No
Jefatura		
Coordinadores		
Funcionarios		

21.1 De la pregunta anterior, según su respuesta indique ¿por qué?

---

22. Se siente parte del equipo de trabajo de:

Área	Opciones				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Su área					
La USA					

23. Desea complementar con algún comentario adicional relacionado con el tema del Liderazgo:

---

#### IV Partes: Resolución de conflictos

24. Los talleres contribuyeron a mejorar la resolución de conflictos.

Talleres	Opciones			
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Súmate				
Conexiones				
Reiniciando				

25. ¿Cuáles temas recuerda usted que fueron abordados en los talleres?

Opciones	Talleres		
	Súmate	Conexiones	Reiniciando
Ergonomía			
Respeto			
Confianza			
Trabajo en equipo			
Psicología laboral			
Integración			
Resolución de conflictos			
Empoderamiento			
Liderazgo emergente			
Empatía			

26. ¿Usted recibió, vía correo institucional, reflexiones o lecturas que contribuyeron con la resolución de conflictos?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

27. ¿Usted participó en la técnica “Círculo de Paz” implementada para la USA?

- Sí
- No

27.1 Si su respuesta de la pregunta anterior es no, indique ¿por qué?

---

28. Considera usted que el “Círculo de Paz” implementado para la USA, contribuyó a mejorar el diálogo en la resolución de conflictos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. Desea complementar con algún comentario adicional al tema de Liderazgo:

---

—

## **V Parte: Satisfacción Laboral**

30. ¿Considera usted que su desempeño laboral es reconocido por parte de los líderes?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

31. ¿Considera usted que, dentro de USA, se fomenta ambientes de respeto entre los compañeros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

32. ¿Considera usted que, dentro de USA, se fomenta un ambiente de confianza entre los compañeros?

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

33. Desea complementar con algún comentario adicional en temas de satisfacción laboral:

---

### Anexo N° 3. Cronograma Taller “Súmate”.

CAPACITACIÓN "SUMATE"						
Actividad	Tema	Descripción	Materiales	Objetivo	Conclusiones	Recomendaciones
ACTIVIDAD #1	Sensibilización	DINÁMICA: LA MUÑECA Se le solicita a los participantes del grupo, elaborar un muñeco, utilizando únicamente papel periódico y que se ponga de pie sin apoyo, posteriormente se le asigna a cada participante del grupo, una pregunta en cuanto a la dinámica grupal vivenciada, la cual será contestada por escrito y de forma anónima y se leerán a manera de plenario.	REVISTAS HOJA CON PREGUNTAS	Identificar fortalezas y debilidades dentro de la Unidad, en cuanto a aspectos como: toma de decisiones, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos, entre otras, a partir del desarrollo en subgrupos, de una actividad que lleva un fin común. Fomentar la toma de conciencia individual y grupal de los aspectos relevantes vivenciados y expresados a partir de la participación en la actividad, en cada miembro de la Unidad. Establecer un punto de partida con respecto a la	* Los/as compañeros/as en los subgrupos de trabajo reflejaron comodidad en los temas de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos. * Los/as compañeros/as en los subgrupos de trabajo consideran importante que las ideas y aportes de todos sean tomadas en cuenta al trabajar en equipo.	* Promover las diversas actividades grupales para que la organización y planificación este cargo de grupos distintos y no impuesta.
ACTIVIDAD #2	Liderazgo	DINÁMICA: SE BUSCA LIDER Descripción: Se solicita a los participantes del grupo elaborar un anuncio publicitario, enfocado a la contratación de un funcionario que se desempeñe como líder; deben de anotar todas las competencias que consideren requiera el puesto. Una vez finalizado, expondrán su anuncio, justificando la selección de competencias anotadas en él.	HOJAS DE PAPEL PILOTS	Visualizar el concepto de liderazgo tácito con que se cuenta en la Unidad y las competencias que se consideran más importantes, a partir de la participación dinámica y descriptiva de los compañeros. Construir un concepto de liderazgo general, que funcione como punto de partida para todas las situaciones en que se requiera la puesta en práctica del liderazgo formal e informal, en pro de la motivación y satisfacción de los compañeros de la Unidad. Incentivar la toma de conciencia individual en cuanto a lo que aporta cada compañero para el desarrollo de un liderazgo positivo en la Unidad.	* Los/as compañeros/as en los subgrupos de trabajo enfatizaron como prioritario las siguientes competencias: empatía, proactivo, trabajo en equipo. Asimismo, mencionan la importancia de la imparcialidad, el respeto, manejo de conflictos y carisma.	* Propiciar espacios para que los compañeros desarrollen su potencial en las diferentes actividades de la Unidad.
AVTIVIDAD #3	Comunicación asertiva	DINÁMICA: LAS RUEDAS Los participantes deben formar dos círculos, uno de ellos deben escuchar y los otros responder las preguntas que la facilitadora hará, posteriormente se indaga con los participantes como se sintieron y se brindará una retroalimentación con los principales conceptos y herramientas para desarrollar una comunicación asertiva.	NINGUNO	Proporcionar a los [as] compañeros [as] de la Unidad de Secundaria Académica, las herramientas básicas para poder desarrollar la comunicación asertiva en el desempeño de las actividades laborales	* Con base en la observaciones planteadas en la evaluación de la actividad los compañeros indican que se debe reforzar la comunicación asertiva en futuros talleres en los cuales se les brinden herramientas y estrategias sobre este tema. * El hecho de formar parejas entre personas que no comparten a diario en la Unidad, permitió relacionarse con otros compañeros.	* Desarrollar actividades para promover la comunicación asertiva como talleres, capacitaciones, charlas, entre otras.
ACTIVIDAD #4	Resolución de Conflictos	DINÁMICA: TENEMOS UNA FIESTA. Se divide al grupo en 4 grupos de 7-8 personas, y cada grupo es responsable de organizar un Paseo, una Comida, una Fiesta, un Viaje. De los 7-8 participantes entre ellos tienen que escoger a 2 personas que no van a colaborar en la organización, asisten pero, no tienen ni voz ni voto. Se les pide a cada grupo decir el porqué escogieron a esas 2 personas para que no participaran. Según las respuestas el facilitador indica varias preguntas Es así en la oficina? hay personas que no se toman en cuenta? siempre son las mismas personas que organizan? siempre son las mismas personas que deciden? Luego se les pide que se vuelvan a reunir y generen una solución para que todos puedan participar y tener voz y voto.	CARTULINAS PILOTS	Reflexionar sobre la influencia en la toma de decisiones dentro de la Unidad Secundaria Académica	* Todos somos responsables de la ausencia de una participación integral en la Unidad.	* Concientizar que todos los integrantes de la Unidad tienen voz y voto en cualquier actividad que se desarrolle, y que debe haber una equidad entre las persona que quieren organizar dichas actividades.
ACTIVIDAD #5	Cierre: Compromisos Laborales	DINAMICA CIERRE COMPROMISOS LABORALES / VALORES DE LA UNIDAD Se les solicita a los compañeros que en las esferas Navideñas escriban un Valor que debe de tener la Unidad y un Compromiso propio hacia la Unidad Secundaria Académica.	ESFERAS DE PAPEL SATINADO DORADO CON LAZO ROJO. PILOTS	Crear valores y compromisos importantes dentro de la Unidad Secundaria Académica	* La necesidad de respeto y trabajo en equipo son valores que los compañeros consideran primordiales en la Unidad. * Los compañeros se comprometen en su mayoría tener tolerancia y colaboración.	No aplica
	Evaluación de la Actividad	DINAMICA. Aplicación de cuestionario a los compañeros.	Formularios de cuestionarios	Conocer la valoración de la actividad por parte de los compañeros de la Unidad.	* Los compañeros consideran que los temas abordados podrían aplicarlos en sus funciones, principalmente en cuanto a comunicación, trabajo en equipo y empatía. * Los compañeros indican que dentro de los temas de interés para futuras capacitaciones están la resolución de conflictos, manejo de estrés y comunicación.	*Dar prioridad a los temas de interés para futuras capacitaciones, talleres, charlas, enter otras.

Elaborado por

Licenciada Laura Cascante Castillo  
LAURA LILLIAM CASCANTE CASTILLO (FIRMA)  
Firmado digitalmente por Laura Cascante Castillo  
Fecha: 2020.09.09 10:34:47 -0600

Licenciada Leslie Alfaro Córdoba  
Leslie Alfaro Córdoba  
Firmado digitalmente por Leslie Alfaro Córdoba  
Fecha: 2020.09.09 10:34:47 -0600

Licenciado Roberto Pineda Castillo  
ROBERTO JOSE PINEDA CASTILLO (FIRMA)  
Firmado digitalmente por Roberto José Pineda Castillo  
Fecha: 2020.09.09 10:34:47 -0600

Anexo N° 4. Cronograma Taller "Conexiones".

TALLER "CONEXIONES"					
Actividad	Tiempo	Tiempo	Descripción	Materiales	Objetivo
DESAYUNO	60 minutos	7:00 a.m. - 8:00 a.m.	DESAYUNO	Ninguno	Compartir
BIENVENIDA	15 minutos	08:15 a.m.	ENCUADRE: Bienvenida Información General del Taller Asignación de grupos por colores	Nombres con colores	Promover la interacción entre compañeros, más allá de las áreas de trabajo o las afinidades y alianzas actuales
ACTIVIDAD #1	30 minutos	8:15:00 a.m. - 8:45 a.m.	EJERCICIO DE SENSIBILIZACIÓN DINÁMICA: "En sus zapatos"  El coordinador o la coordinadora les indica diferentes consignas a los compañeros que deben realizar; una vez realizadas, se les indica que todos los integrantes tienen un minuto para cambiar de zapatos con algún compañero de su grupo. Posteriormente, se les solicitan las mismas consignas del principio, pero deben realizarlas con los zapatos del otro. Al finalizar se realiza una discusión acerca de los experimentado y se hace una reflexión respecto a la empatía.	Ninguno	Generar conciencia acerca de la importancia de la empatía. Promover la interacción grupal de manera entretenida.
ACTIVIDAD #2	60 minutos	8:45 a.m. - 9:45 a.m.	TEMA : INTEGRACIÓN Y COMUNICACIÓN DINÁMICA: "Cuadros Rotos"  Se divide al grupo en 5 grupos, en los cuales se debe definir un observador. Se les asigna un sobre a cada grupo con un rompecabezas y se les indica que deben armarlo, pero no podrán utilizar ningún tipo de comunicación. Una vez que todos los grupos hayan finalizado, se abre un espacio de retroalimentación; en el que primero el observador del grupo hará una descripción de lo observado y posteriormente, los compañeros podrán hacer retroalimentación de la experiencia.	Pizarra Marcadores Mesas Rompecabezas (Cuadros Rotos) Juego de Instrucciones	Analizar aspectos de cooperación para la solución de problemas en grupo  Sencilillar a los participantes sobre algunos de los comportamientos propios que pueden contribuir a obstruir la solución de un problema de grupo
RECESO	15 minutos		BAÑOS		
ACTIVIDAD #3	60 minutos	10:00 a.m. - 11:00 a.m.	TEMA : RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DINÁMICA: "Salir del círculo"  Se forma un círculo en el que todos los participantes, en pie, traban fuertemente sus brazos. Previamente se ha sacado del grupo una persona, o tantas como veces se quiera repetir la experiencia, a las que se aleja del grupo para que no escuchen las consignas. La consigna que se les da es que una a una serán introducidas dentro del círculo, teniendo dos minutos para textualmente "escapar sea como sea". A las personas que conforman el círculo se les explica que tienen que evitar las fugas "por todos los medios posibles", recurriendo a la violencia si es preciso (sin pasarse) pero que llegado el caso en que una de las personas presas pide verbalmente que se le deje abandonar el círculo, éste se abrirá y se le dejará salir. Posteriormente se procederá a la evaluación buscando determinar cual era el conflicto, cómo se han sentido las participantes, analizando los métodos empleados por cada parte, la efectividad de los mismos, sus	Ninguno	Evaluar la capacidad de los compañeros para crear mecanismos de resolución del conflicto que se les presentó  Analizar las estrategias utilizadas y la posibilidad de adoptar nuevas estrategias que colaboren la resolución de conflictos en la cotidianidad de la vida laboral

ACTIVIDAD #4	60 minutos	11:00 a.m. - 12:00 m. d	<p><b>DINÁMICA: "Los Planetas"</b></p> <p>El coordinador o la coordinadora divide a las personas en tres grupos iguales, cada grupo son los habitantes de un planeta. Posteriormente indica que se realizará un encuentro entre los habitantes de los tres planetas y se deja un tiempo prudencial hasta que se pueda ver que el choque-conflicto entre culturas no da más de sí y se les hace reunirse para tomar alguna decisión. A continuación se deja otros diez minutos para ver cómo actúan. Para finalizar el/la animador/a propondrá la celebración de una conferencia interplanetaria en la que se negocie un acuerdo beneficioso para todas las partes. Se realizará una evaluación partiendo de los sentimientos experimentados y comprobando las distintas actitudes y valores aflorados.</p>	<p>Descripción de roles Hoja de preguntas Lapiceros</p>	<p>Analizar el tipo de conflictos que se generan y su similitud con los conflictos que se puedan presentar actualmente en la Unidad</p> <p>Evaluar la capacidad de los compañeros para crear mecanismos de resolución de los conflictos que se presentaron</p> <p>Analizar las estrategias utilizadas y la posibilidad de adoptar nuevas estrategias que colaboren la resolución de conflictos en la cotidianidad de la vida laboral entre compañeros e incluso usuarios</p>
ALMUERZO	60 MINUTOS				

ACTIVIDAD #5	60 minutos	1:00 p.m.- 2:00 p.m.	<p><b>DINAMICA CIERRE "Conexiones"</b></p> <p>Se forman dos grupos, uno se encargará de la carga positiva y otro de la carga negativa. A cada uno se le entrega la consigna de advertir y anotar en hojas de papel aspectos negativos o positivos (según a la carga del grupo al que pertenezca), que se consideren presentes en la Unidad</p> <p>Una vez finalizado el tiempo, cada grupo pegará lo anotado en un cartel y se analizará lo encontrado a manera de plenario.</p> <p>Posteriormente se le entregará a cada participante un enchufe con el fin de que lo conecte a alguna de las cargas positivas encontradas en la Unidad y se finaliza con una reflexión</p>	<p>Cartulina Pilots Hojas Blancas Masking Tape</p>	<p>Analizar y evidenciar en grupo aspectos positivos y negativos de la Unidad con el fin de potenciar lo positivo y trabajar lo negativo</p> <p>Concientizar a cada miembro de la Unidad de la importancia en la elección de actitudes y comportamientos individuales y como estos influyen en la dinámica laboral de la Unidad</p>
ACTIVIDAD #6	30 minutos	2:00 p.m.- 2:30 p.m.	<p>ENTREGA DE CERTIFICACIÓN RETROALIMENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS EVALUACION</p>	<p>Certificados de Participación</p>	<p>Insentivar al grupo a la participación de más actividades de este tipo, en pro del crecimiento de la Unidad</p>
ACTIVIDAD #7	30 minutos	2:30 p.m.- 3:00 p.m.	<p>FOTOGRAFIAS</p>	<p>Ninguno</p>	<p>Generar sentido de pertenencia en la Unidad de Gestión y sus áreas</p>

Elaborado por:

LAURA LILIAM CASCANTE CANTILLO (FIRMA)  Escuela de Ingeniería de Materiales  
CASCANTE CANTILLO LAURA LILIAM  
Tel: 5052 11 1111 ext. 4047

Licenciada Laura Cascante Cantillo

Licenciada Nidia Murillo Jiménez  NIDIA MURILLO JIMENEZ (FIRMA)  Tel: 5052 11 1111 ext. 4047

Licenciado Roberto Pineda  ROBERTO JOSE PINEDA CASTILLO (FIRMA)  Tel: 5052 11 1111 ext. 4047

Bachiller Hannia Chacón Rivera  Hannia Chacon Rivera  Tel: 5052 11 1111 ext. 4047

## Anexo N° 5. Cronograma Taller "Reiniciando".

TALLER "REINICIANDO"					
OBJETIVO GENERAL	Establecer bases como grupo de trabajo, a partir de los cambios transcurridos en la Unidad en los últimos seis meses.				
DESCRIPCION GENERAL	Se realizarán una serie de dinámicas en las que 4 grupos conformados por los compañeros de la Unidad intentarán obtener la mayoría de puntos posibles; en el desarrollo de las actividades se evaluarán y reforzarán aspectos correspondientes a las competencias laborales de Trabajo en Equipo, Comunicación, Empatía y Resolución de Conflictos.				
Actividad	Tiempo	Tiempo	Descripción	Materiales	Objetivo
DESAYUNO	60 minutos	7:00 a.m. - 8:00 a.m.	DESAYUNO	Ninguno	Compartir
BIENVENIDA	15 minutos	08:15 a.m.	ENCUADRE: Bienvenida Información General del Taller Asignación de grupos por colores	Nombres con colores	Promover la interacción entre compañeros, más allá de las áreas de trabajo o las afinidades y alianzas actuales
ACTIVIDAD #1	45 minutos	8:15-00 a.m. - 9:00 a.m.	EJERCICIO DE SENSIBILIZACION DINÁMICA: "CALLES Y AVENIDAS" Se asignan entre los participantes dos gatos y un ratón. Deben de levantarse y formar cuatro filas, cada una con el mismo número de personas tanto horizontal como verticalmente. Dejando un metro de separación entre ellas. El facilitador pide que se cojan de las manos, quedando formadas las avenidas. A la señal del facilitador, todos se vuelven a la derecha y se dan la mano formando las calles, y cada vez que el facilitador de la orden se giraran a la derecha formando calles o avenidas, según se indique. El gato tiene que atrapar a los dos ratones por las calles y avenidas sin poder pasar por donde las manos están cogidas. Cuando uno de los ratones sea atrapado el gato gana.	Ninguno	Visualizar la importancia de tener claridad en cuanto al rumbo a tomar en cualquier aspecto de la vida incluido el laboral, tanto de forma individual como de Unidad.
ACTIVIDAD #2	60 minutos	9:00 a.m. - 10:00 a.m.	TEMA: ORGANIZACION Y PLANIFICACION COMO EQUIPO DE TRABAJO DINÁMICA: "Reiniciando"  Se entregará a los grupos de trabajo una cartulina con dos columnas, en la primera tendrán que describir la percepción de la situación actual de la Unidad teniendo en cuenta lo positivo y los posibles puntos de mejora, para un reinicio; la segunda columna se trabajará en la actividad de cierre. Posteriormente se invitará a cada compañero a reflexionar sobre aspectos que desee dejar atrás en su experiencia como parte de la Unidad y de forma secreta se invitará a destruir el papel con lo anotado; los restos del papel se recopilarán en una cajita con el rotulo "lo dejo atrás". Se abre un espacio por si alguno desea expresar algo importante a los compañeros y se realiza una reflexión.	Cartulina Pilots Hojas Blancas Masking Tape	Evidenciar la percepción actual de los compañeros respecto a la Unidad como equipo de trabajo. Promover la identificación a manera personal de aspectos negativos que se hayan vivenciado en su participación como parte de la Unidad, así como la elaboración de un cierre de los mismos. Facilitar un reinicio en la construcción de una nueva perspectiva de la Unidad.
RECESO	20 minutos		BAÑOS		
ACTIVIDAD #3	40 minutos	10:20 a.m. - 11:00 a.m.	TEMA: TRABAJO EN EQUIPO DINÁMICA: "Carrera de Sacos"  Los compañeros realizarán carreras de relevos con sacos por equipos.  GANA 1 ESTRELLA	4 sacos	Observar el comportamiento de los compañeros en cuanto a la adaptación como equipos de trabajo, según las particularidades y habilidades de cada miembro. Reforzar la importancia de conceptos como empatía y adaptación en el desarrollo del trabajo en equipo, para la consecución de objetivos como Unidad.
ACTIVIDAD #4	60 minutos	11:00 a.m. - 12:00 m. d	TEMA : TRABAJO EN EQUIPO Y EMPATIA DINÁMICA:  Se acomodarán los grupos en 4 filas, y se les entregará un globo sin inflar. Se asignará un facilitador por fila, quien irá realizando preguntas a cada participante y, si la respuesta es errónea, deberá inflar el globo con un inflador. El grupo al cual se le explote el globo de último, será el ganador. Las trivias incluirán generalidades y también aspectos básicos del funcionamiento entre áreas, con el fin de evaluar el conocimiento que tienen entre ellas, acerca de los procesos que atienden. Posteriormente, se solicitará una retroalimentación de cada equipo, respecto a las estrategias que utilizaron, si estas les funcionaron y si el ejercicio se asemeja a la dinámica que se desarrolla en el actual ambiente laboral.  GANA 1 ESTRELLA	Globos Infladores Hoja de preguntas Hojas Pilots	Evidenciar el conocimiento que se tiene respecto al funcionamiento entre áreas de la Unidad. Observar el comportamiento de los compañeros en cuanto a la adaptación como equipos de trabajo, según las particularidades y habilidades de cada miembro. Reforzar la importancia de conceptos como empatía y adaptación en el desarrollo del trabajo en equipo, para la consecución de objetivos como Unidad.
ALMUERZO	60 MINUTOS				

ACTIVIDAD #5	20 minutos	1:00 p.m.- 1:20 p.m.	<p>TEMA: COMUNICACION DINÁMICA: "CONFUSION "</p> <p>Se invitará a los compañeros a formar un círculo agarrados de las manos, el facilitador dará indicaciones y los compañeros harán lo que dice el facilitador, pero dirá lo contrario, La Consigna inicial es: "Digan lo que yo digo, y hagan lo que yo digo".</p> <p>Posteriormente se solicitará a cada grupo a una retroalimentación, respecto a las estrategias que utilizaron, si estas les funcionaron y si el ejercicio se asemeja a la dinámica que se desarrolla en el actual ambiente laboral, para reflexionar sobre cómo mejorar la comunicación en la Unidad.</p> <p>"Nuestra comunicación ganaría en eficacia si tuviéramos muy claro qué es lo que queremos lograr: transmitir información, promover un estudio, la ejecución de algo, y ajustar el mensaje a ese objetivo: lo mismo en un intercambio informal que en una reunión de junta directiva" La Nación, 03/10/2011</p>	Ninguno	<p>Mejorar y desarrollar la comunicación o interacción entre los compañeros.</p> <p>Valorar la importancia de la comunicación para lograr la unidad de criterios en el grupo.</p>
ACTIVIDAD #6	20 minutos	1:20 p.m.- 1:40 p.m.	<p>TEMA: COMUNICACION DINÁMICA: " Y TU QUE PERCIBES"</p> <p>Los cuatro grupos se colocan frente a una pizarra y el facilitador le entregará una serie de figuras al primero de la fila, quien tendrá que copiar el dibujo en la espalda de su compañero, tocándole la espalda para que se voltee; este posteriormente lo hará al compañero que sigue y así sucesivamente hasta que llegue al último de la fila, y este lo va a dibujar en la pizarra, la actividad tendrá que realizarse en silencio.</p> <p>Al finalizar se solicitará a cada grupo a una retroalimentación, respecto a las estrategias que utilizaron, si estas les funcionaron y si el ejercicio se asemeja a la dinámica que se desarrolla en el actual ambiente laboral, para reflexionar sobre cómo mejorar la comunicación en la Unidad.</p> <p>GANAR 1 ESTRELLA</p>	PIZARRA PILOTS	<p>Analizar cómo impacta las barreras de la comunicación al interactuar con otras personas</p>
ACTIVIDAD #7	40 minutos	1:40 p.m. - 2:20 p.m.	<p>TEMA : INTEGRACIÓN, RESOLUCION DE CONFLICTOS, COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO DINÁMICA: RALLY</p> <p>Se entrega una lista de tareas a cada equipo, junto con un plazo máximo de 40 minutos en el que deben completar todas las tareas. Gana quien complete la mayoría de las tareas en el menor tiempo.</p> <p>Lista de tareas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Sacar una foto de una planta con hojas redondas.</li> <li>2- Que todos los miembros del grupo abracen un árbol y se saquen un selfie.</li> <li>3- Encontrar un chocolate en las bancas</li> <li>4- Sacar una foto de grupo en las llantas</li> <li>5- Sacar una foto de un carro azul</li> <li>6- Presentar un pañuelo o bufanda</li> <li>7- Presentar un cortador de uñas, una lima y una pinza</li> <li>8- Adivina que es? Esta cerca de aquí es muy conocida y es de ladrillo.</li> <li>9- Que se puede ver con los ojos cerrados?</li> <li>10- La gente le tiene miedo, en su veneno está también la cura, y la cura está en San Antonio.</li> <li>11- Cuál es la única planta que no da ni flor, ni hojas ni fruto.</li> </ol> <p>GANAR 2 ESTRELLAS</p>	<p>Celular Lapiceros Hojas</p>	<p>Visualizar las diversas estrategias implementadas por los equipos de trabajo para la consecución de objetivos.</p> <p>Evaluar y promover la implementación de las mismas en la consecución de objetivos como parte de la Unidad.</p>
ACTIVIDAD #8	40 minutos	2:20 p.m. - 3:00 a.m.	<p>DINAMICA DE CIERRE: "El Círculo del Aprendizaje"</p> <p>Se solicita a los equipos de trabajo que retomen la cartulina de la primera actividad y que en base a lo vivido en el transcurso de actividades describan el rumbo que desean que tome la Unidad, en cada uno de los puntos que anotaron al inicio del taller, acá se puede mantener o modificar el aspecto, según lo desee el equipo.</p> <p>Posteriormente se leerán los carteles y se invita a todos los integrantes del grupo a formar un gran círculo, de pie y tomados de la mano.</p> <p>Una vez que todos se hayan tomado de la mano, el facilitador debe comenzar a revelar la simbología del círculo que están formando. Es un momento de reflexión y representación visual de lo vivido mientras duro el curso o taller.</p> <p>Se extiende un espacio para que los compañeros se expresen y se les indica que pueden realizar sugerencias o comentarios de forma anónima para los coordinadores y la jefatura en una cajita de sugerencias.</p>	<p>Cartulina Pilots Hojas Blancas Masking Tape</p>	<p>Establecer las bases respecto a lo que se espera como Unidad de Trabajo</p>

ACTIVIDAD #9	15 minutos	3:00 p.m.- 3:15 p.m.	PREMIACION RETROALIMENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS EVALUACION	Certificados de Participación	Insentivar al grupo a la participación de más actividades de este tipo, en pro del crecimiento de la Unidad
--------------	------------	-------------------------	---	-------------------------------	---

Elaborado por:

Licenciada Laura Cascante Cantillo

LAURA LILLIAM CASCANTE CANTILLO (FIRMA)

Licenciada Nidia Murillo Jiménez

NIDIA MURILLO JIMENEZ (FIRMA)

Licenciada Kathy Sánchez Rojas

KATTY SANCHEZ ROJAS (FIRMA)

Alicia Mora Zúñiga

ALICIA MORA ZUÑIGA (FIRMA)



**INFORME DE RESULTADOS  
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
2017**

**ETAPA 3:  
CLIMA PERCIBIDO EN LAS UNIDADES DE LA DRH**

**DRH-INF-■■■■-2018-CCCO  
■■ ENERO DE 2018  
VERSIÓN 1.0**

## PRESENTACIÓN

Licenciad[REDACTED]

[REDACTED]

Jef[REDACTED], Unidad de [REDACTED]

Estimad[REDACTED] señor[REDACTED]:

Nos complace presentar el informe de los resultados de la evaluación del clima organizacional de la Unidad de [REDACTED], realizado en el mes de noviembre del año 2017.

Este informe corresponde a la TERCERA ETAPA de evaluación del clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos, mediante la cual se evalúa el clima de cada Unidad, en este caso específico de la Unidad de [REDACTED].

En la sección de Anexo podrá encontrar el formulario denominado DRH-FOR-[REDACTED]-2018-CCCO "PLAN ESPECÍFICO PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA/CULTURA ORGANIZACIONAL", el cual deberá completarse con base en lo desarrollado en el presente informe y presentado a la Comisión de Cultura y Clima Organizacional, para su revisión, aprobación y seguimiento periódico de las variables de interés.

Agradecemos la confianza brindada para concluir con éxito este estudio y esperamos que los resultados establezcan las bases para monitorear el alineamiento de la cultura de las jefaturas de unidad de la DRH con sus objetivos estratégicos.

Quedamos a su disposición para apoyarles en futuras iniciativas.

Saludos cordiales,

Integrantes de la Comisión de Cultura y Clima Organizacional

## INDICE

0.	REGISTRO DE FIRMAS .....	4
1.	BITÁCORA DE CAMBIOS .....	5
2.	ABREVIATURAS .....	5
3.	OBJETIVO DEL ESTUDIO .....	5
4.	ALCANCE .....	5
5.	MARCO CONCEPTUAL .....	6
6.	VARIABLES SELECCIONADAS .....	9
7.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	11
8.	ANÁLISIS APRECIATIVO .....	11
9.	ESCALAS DE VALORACIÓN .....	13
10.	RESUMEN DE RESULTADOS- ENCUESTA .....	14

## 0. REGISTRO DE FIRMAS

<b>Aprobación – Coordinador de Comisión (Seguimiento planes)</b>	
	<b>Firma:</b>
<b>Elaborado- Investigador(a) especialista</b>	
	<b>Firma:</b>
<b>Sellos de aprobación:</b>	

## 1. BITÁCORA DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Descripción	Responsable
1.0	20 de noviembre del 2017	Creación del documento	

## 2. ABREVIATURAS

MEP: Ministerio de Educación Pública.

DIR: Dirección de Recursos Humanos (Jefatura).

OM: Oportunidades de Mejora.

DARH: Departamento de Asignación del Recurso Humano.

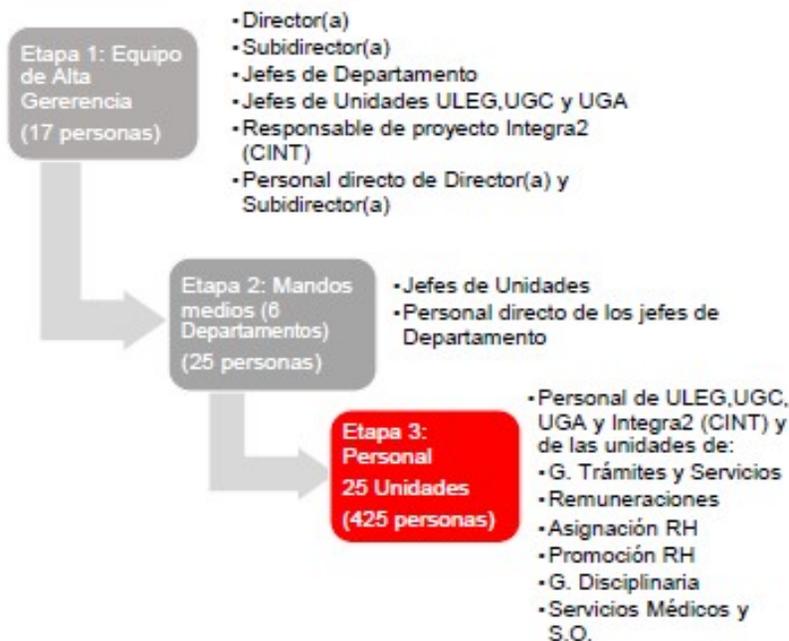
## 3. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Evaluar periódicamente el clima organizacional percibido por el personal de la DRH para proponer políticas y estrategias en materia de relaciones humanas y sociales, e incentivar un ambiente de trabajo armónico en la Dirección de Recursos Humanos del MEP que favorezca el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 4. ALCANCE

La tercera etapa del estudio y el objeto del presente informe se encuentran dirigidos a la población que compone las jefaturas de unidad, específicamente de la Unidad de :

En el cuadro adjunto puede visualizarse las etapas del estudio y la población que suministra la información:



## 5. MARCO CONCEPTUAL

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional fue desarrollado dentro de las ciencias del comportamiento humano para estudiar aspectos específicos de las organizaciones, que determinan las percepciones de sus empleados hacia éstas, dado que dichas percepciones influyen en su motivación y conducta. Entre las múltiples variables usualmente estudiadas dentro del clima organizacional están: el trato que el personal manifiesta percibir por parte de la empresa o institución, el grado de autonomía, responsabilidad y control que la gente considera tener sobre su trabajo, su actitud general hacia la toma de riesgos y los conflictos, su satisfacción con las recompensas que recibe.

Entre los beneficios de medir el clima organizacional se encuentran:

1. Promover el bienestar de los colaboradores.
2. Mejorar el desempeño de la organización.

3. Respalda con datos cuantitativos alguna situación referente al recurso humano en la organización.
4. Identificar indicadores de RH alterados.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Investigaciones subsiguientes determinaron que el clima organizacional es en realidad una manifestación de un concepto más amplio, que es el de cultura organizacional.

Existen múltiples definiciones de cultura organizacional. Edgar H. Schein, por ejemplo, la define como un patrón de valores aprendidos y compartidos por los miembros de una organización. También se le ha definido como el conjunto de valores, normas, símbolos, creencias y comportamientos, explícitos e implícitos que comparten los miembros de una organización o, sencillamente, "la forma como se hacen aquí las cosas".

Independientemente de su definición, es innegable que la cultura es un factor determinante de la manera en que la organización se desempeña.

La cultura organizacional y, por ende, el clima organizacional también, es forjada en el tiempo a través de ciertos factores internos y externos a la organización, que se convierten en sus moldeadores. Esta cultura se manifiesta, a su vez, en los valores y creencias que comparte el personal, el clima laboral que se siente en la organización y en las normas, los símbolos y la filosofía que rigen la conducta de sus miembros. La cultura, entonces, afecta directamente el comportamiento de los individuos y la forma en que se toman las decisiones, lo que finalmente impacta significativamente el desempeño organizacional y, por ende, sus resultados.

La cultura organizacional puede identificarse en los siguientes comportamientos o creencias:

- ✓ Presentación personal
- ✓ Si jefes y subalternos usan o no el mismo comedor.
- ✓ Calidad en el trabajo, compañerismo.
- ✓ Relaciones de la organización con sus colaboradores.
- ✓ Trato al cliente, relaciones con la comunidad.
- ✓ Manera de tomar decisiones.
- ✓ Historias y temores de cosas que han sucedido en el pasado y se comentan como vivos aún.

En algunas ocasiones la cultura organizacional constituye una desventaja:

- Cuando hay presencia de antivalores.

- Cuando ambiente es más dinámico que la organización.
- Cuando entorpece el Desempeño.

Un clima o cultura organizacional negativo dificulta el trabajo de sus integrantes, por lo cual es necesario alinearlos a una situación meta.

### ALINEAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Gestionar el clima y la cultura de una institución es promover que sus funcionarios adopten como parte de su comportamiento laboral un conjunto de normas, hábitos y valores, que faciliten el desempeño exitoso de la organización en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a la vez que sus integrantes se encuentren motivados y satisfechos en su relación con la institución.



## 6. VARIABLES SELECCIONADAS

A continuación, se definen las variables para medir el clima organizacional:

### COMUNICACIÓN

Según Griffin (2010: 283) "La comunicación es un proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados".

Según Koontz y Weihrich, 1994, la comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, por las siguientes razones:

1. Establecer y difundir la meta de la empresa.
2. Desarrollar planes para lograrlas.
3. Organizar los recursos humanos y otros de forma más eficaz y eficiente.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal
6. Controlar el desempeño.

### LIDERAZGO

Ricarte (1996:150) define liderazgo: "como el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre los colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas, con entusiasmo y sin recurrir a métodos coercitivos".

En el liderazgo de las organizaciones, es importante que las jefaturas tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, un buen desempeño, empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitadas, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos.

### RELACIONES INTERPERSONALES

Son una interacción entre compañeros de trabajo, jefes y dirigentes. La cual está vinculada al logro de las metas y objetivos de la organización y que se regulan según las normas preestablecidas por la organización.

La manera en cómo se generen las relaciones interpersonales tiene mucha influencia en el sentir de los colaboradores y la actitud de que cada persona.

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Un conflicto, se describe como: “el proceso que da como resultado a las percepciones de ambas partes que trabajen de forma opuesta entre sí, de modo que surgen sentimientos de incomodidad y aversión” (Griffin, Moorhead, 2010:382)

Todas las personas enfrentan conflictos en su vida personal y en las labores que desarrollan dentro de una organización, el conflicto implica un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos, una diferencia entre metas, valores, percepciones o personalidades (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996).

Existen tres formas básicas de conflicto dentro de las organizaciones, según (Griffin, Moorhead, 2010)

1. Conflicto de tareas: son aquellos que están estrechamente relacionados con las metas y del contenido del trabajo.
2. Conflicto de procesos: ocurre cuando las personas no logran llegar a un acuerdo sobre cómo lograr las metas y hacer el trabajo.

El conflicto de las relaciones: se da cuando las partes tienen problemas interpersonales.

## SATISFACCIÓN LABORAL

Consiste en la actitud que toma el empleado con respecto a las recompensas que se le brindan en su lugar de trabajo, y de aquellas que considera que debería recibir, cuanto menor sea la diferencia entre una y la otra el colaborador se sentirá satisfecho. (Hellriegel, Slocum, 1998).

Es importante la satisfacción, dentro de las organizaciones por dos razones: (Hellriegel, Slocum, 1998)

1. Las investigaciones demuestran que la relación entre satisfacción y desempeño laboral consiste más en que “el desempeño produce satisfacción” que en que “la satisfacción produce desempeño”
2. La satisfacción se relaciona con el ausentismo, la impuntualidad, la rotación, y el compromiso.

La satisfacción juega un papel importante en las perspectivas que tienen los colaboradores de su ambiente de trabajo. Se cree que un colaborador satisfecho, presta mayor atención a los aspectos positivos de su trabajo que a los negativos.

Por estas razones, es probable que el empleado satisfecho se identifique y comprometa en mayor grado con la organización, que el empleado insatisfecho.

## 7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### ENCUESTA

Consiste en una serie de preguntas, que se plantean a un grupo de personas con el objetivo de reunir datos o detectar la opinión pública, sobre un asunto determinado.

Para los efectos del presente estudio de clima organizacional, se denomina encuesta al conjunto de preguntas abiertas y cerradas, que permiten conocer las percepciones y puntos de vista que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos, sus Departamentos y Unidades del MEP.

### GRUPOS FOCALES

Es una técnica mediante la cual se utiliza la modalidad de entrevista grupal abierta y semi-estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una interpretación profunda y detallada de los comportamientos sociales y prácticas cotidianas, que se presentan dentro de la temática objeto de estudio; en este caso particular el clima organizacional de la DRH.

Dicha técnica permite abordar las actitudes y preocupaciones que tienen los funcionarios, y asimismo, ayudar a la organización a generar mejoras y cambios en la misma.

## 8. ANÁLISIS APRECIATIVO

Es una técnica que se basa en el análisis FOAR (SOAR en inglés), una matriz que conjuga Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados.

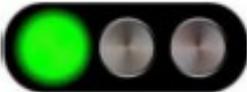
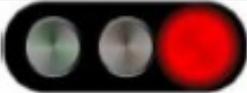
Este enfoque fija la atención en lo que se hace bien y saca partido de ello, es un enfoque que no busca dar vueltas sobre un problema y sus posibles soluciones, sino que lo aborda desde las fortalezas para conseguir diluirlo y solucionarlo, aplicando lo que sabe hacer bien sobre lo que se está haciendo de manera no efectiva.

La principal diferencia entre el análisis FODA es que las Amenazas y Debilidades pasan a ser reclasificadas como Oportunidades y abordadas desde un enfoque realista y motivador.

Esta técnica será utilizada en los grupos focales para alentar que los participantes identifiquen en relación con las variables de estudio, oportunidades de mejora, las fortalezas del equipo, sus aspiraciones y resultados de acuerdo con sus intereses.

## 9. ESCALAS DE VALORACIÓN

Los resultados de cada variable se presentan en forma de gráficos, con la siguiente convención de colores tipo "semáforo":

CLASIFICACIÓN	RESULTADOS	REPRESENTACIÓN
Satisfactorio	Superior a 80%	
Requiere atención (constituye un problema potencial)	Entre 70% y 79%	
Demanda acción inmediata	inferior a 70%	

Cada variable será medida mediante 5 preguntas, cuyas respuestas serán: Siempre, Casi siempre, Casi nunca, y Nunca. A cada nivel se le asignará un valor numérico (de 3 a 0 puntos) según sea el caso.

Las respuestas obtenidas de la encuesta se clasificarán según la escala indicada.

Para conocer el resultado numérico obtenido por pregunta se multiplican los puntos por el porcentaje de respuestas asociados a cada nivel.

Para conocer el resultado numérico por variable se promedia los resultados de las 5 preguntas asociadas.

Para conocer el resultado numérico del clima organizacional se promedia los resultados de todas las variables.

## 10. RESUMEN DE RESULTADOS- ENCUESTA

A continuación, se presenta el resumen de los resultados de cada variable según el porcentaje obtenido:

ORDEN RELEVANCIA	VARIABLE	RESULTADO	REPRESENTACIÓN
1	SATISFACCIÓN LABORAL	81%	 Satisfactorio
2	LIDERAZGO	77%	 Requiere atención
3	RELACIONES INTERPERSONALES	77%	 Requiere atención
4	COMUNICACIÓN	74%	 Requiere atención
5	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	67%	 Demanda acción inmediata
CLIMA ORGANIZACIONAL		75%	 Requiere atención



**INFORME DE SEGUIMIENTO  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2018**

**CLIMA PERCIBIDO EN LAS UNIDADES DE LA DRH**

**DRH-INF-■■■■-2018-CCCO  
■■ OCTUBRE DE 2018  
VERSIÓN 1.0**

## PRESENTACIÓN

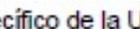
Licenciad 



Jef , Unidad de 

Estimad  señor .

Nos complace presentar el informe de seguimiento del clima organizacional de la Unidad de , realizado en el mes de octubre del año 2018.

Este informe corresponde a la TERCERA ETAPA de seguimiento del clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos, mediante la cual se evalúa el clima de cada Unidad, en este caso específico de la Unidad de .

En la sección de Anexo podrá encontrar el formulario denominado DRH-FOR--2018-CCCO "PLAN ESPECÍFICO PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA/CULTURA ORGANIZACIONAL", el cual deberá completarse con base en lo desarrollado en el presente informe y presentado a la Comisión de Cultura y Clima Organizacional, para su revisión, aprobación y seguimiento periódico de las variables de interés.

Agradecemos la confianza brindada para concluir con éxito este estudio y esperamos que los resultados establezcan las bases para monitorear el alineamiento de la cultura de las jefaturas de unidad de la DRH con sus objetivos estratégicos.

Quedamos a su disposición para apoyarles en futuras iniciativas.

Saludos cordiales,

**Integrantes de la Comisión de Cultura y Clima Organizacional**

## INDICE

0.	REGISTRO DE FIRMAS .....	4
1.	BITÁCORA DE CAMBIOS .....	5
2.	ABREVIATURAS .....	5
3.	OBJETIVO DEL ESTUDIO .....	5
4.	ALCANCE .....	5
5.	MARCO CONCEPTUAL .....	6
6.	VARIABLES SELECCIONADAS .....	9
7.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	11
8.	ANÁLISIS APRECIATIVO .....	11
9.	ESCALAS DE VALORACIÓN .....	12
10.	RESUMEN DE RESULTADOS- ENCUESTA .....	13



## 1. BITÁCORA DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Descripción	Responsable
1.0	■■ de octubre del 2018	Creación del documento	■■■■■ ■■■■ ■■■

## 2. ABREVIATURAS

MEP: Ministerio de Educación Pública.

DIR: Dirección de Recursos Humanos (Jefatura).

OM: Oportunidades de Mejora.

DARH: Departamento de Asignación del Recurso Humano.

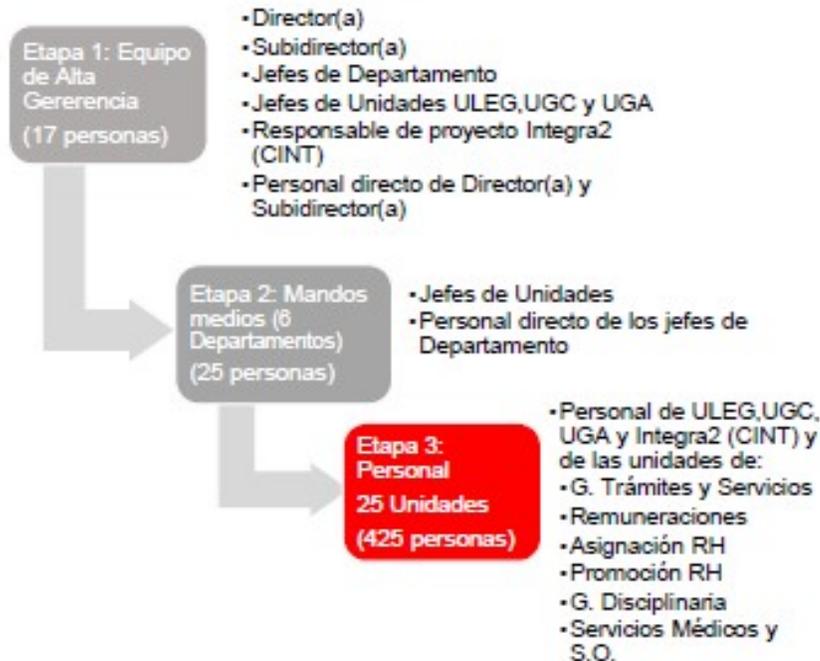
## 3. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Dar seguimiento al clima organizacional percibido por el personal de la DRH para proponer políticas y estrategias en materia de relaciones humanas y sociales, e incentivar un ambiente de trabajo armónico en la Dirección de Recursos Humanos del MEP que favorezca el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 4. ALCANCE

La tercera etapa del estudio y el objeto del presente informe se encuentran dirigidos a la población que compone las jefaturas de unidad, específicamente de la Unidad de ■■■■■ ■■■■:

En el cuadro adjunto puede visualizarse las etapas del estudio y la población que suministra la información:



## 5. MARCO CONCEPTUAL

### CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional fue desarrollado dentro de las ciencias del comportamiento humano para estudiar aspectos específicos de las organizaciones, que determinan las percepciones de sus empleados hacia éstas, dado que dichas percepciones influyen en su motivación y conducta. Entre las múltiples variables usualmente estudiadas dentro del clima organizacional están: el trato que el personal manifiesta percibir por parte de la empresa o institución, el grado de autonomía, responsabilidad y control que la gente considera tener sobre su trabajo, su actitud general hacia la toma de riesgos y los conflictos, su satisfacción con las recompensas que recibe.

Entre los beneficios de medir el clima organizacional se encuentran:

1. Promover el bienestar de los colaboradores.
2. Mejorar el desempeño de la organización.

3. Respalda con datos cuantitativos alguna situación referente al recurso humano en la organización.
4. Identificar indicadores de RH alterados.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Investigaciones subsiguientes determinaron que el clima organizacional es en realidad una manifestación de un concepto más amplio, que es el de cultura organizacional.

Existen múltiples definiciones de cultura organizacional. Edgar H. Schein, por ejemplo, la define como un patrón de valores aprendidos y compartidos por los miembros de una organización. También se le ha definido como el conjunto de valores, normas, símbolos, creencias y comportamientos, explícitos e implícitos que comparten los miembros de una organización o, sencillamente, "la forma como se hacen aquí las cosas".

Independientemente de su definición, es innegable que la cultura es un factor determinante de la manera en que la organización se desempeña.

La cultura organizacional y, por ende, el clima organizacional también, es forjada en el tiempo a través de ciertos factores internos y externos a la organización, que se convierten en sus moldeadores. Esta cultura se manifiesta, a su vez, en los valores y creencias que comparte el personal, el clima laboral que se siente en la organización y en las normas, los símbolos y la filosofía que rigen la conducta de sus miembros. La cultura, entonces, afecta directamente el comportamiento de los individuos y la forma en que se toman las decisiones, lo que finalmente impacta significativamente el desempeño organizacional y, por ende, sus resultados.

La cultura organizacional puede identificarse en los siguientes comportamientos o creencias:

- ✓ Presentación personal
- ✓ Si jefes y subalternos usan o no el mismo comedor.
- ✓ Calidad en el trabajo, compañerismo.
- ✓ Relaciones de la organización con sus colaboradores.
- ✓ Trato al cliente, relaciones con la comunidad.
- ✓ Manera de tomar decisiones.
- ✓ Historias y temores de cosas que han sucedido en el pasado y se comentan como vivos aún.

En algunas ocasiones la cultura organizacional constituye una desventaja:

- Cuando hay presencia de antivalores.

- Cuando ambiente es más dinámico que la organización.
- Cuando entorpece el Desempeño.

Un clima o cultura organizacional negativo dificulta el trabajo de sus integrantes, por lo cual es necesario alinearlos a una situación meta.

### ALINEAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Gestionar el clima y la cultura de una institución es promover que sus funcionarios adopten como parte de su comportamiento laboral un conjunto de normas, hábitos y valores, que faciliten el desempeño exitoso de la organización en el cumplimiento de los objetivos institucionales, a la vez que sus integrantes se encuentren motivados y satisfechos en su relación con la institución.



## 6. VARIABLES SELECCIONADAS

A continuación, se definen las variables para medir el clima organizacional:

### COMUNICACIÓN

Según Griffin (2010: 283) "La comunicación es un proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados".

Según Koontz y Weihrich, 1994, la comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, por las siguientes razones:

1. Establecer y difundir la meta de la empresa.
2. Desarrollar planes para lograrlas.
3. Organizar los recursos humanos y otros de forma más eficaz y eficiente.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal
6. Controlar el desempeño.

### LIDERAZGO

Ricarte (1996:150) define liderazgo: "como el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre los colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas, con entusiasmo y sin recurrir a métodos coercitivos".

En el liderazgo de las organizaciones, es importante que las jefaturas tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, un buen desempeño, empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitadas, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos.

### RELACIONES INTERPERSONALES

Son una interacción entre compañeros de trabajo, jefes y dirigentes. La cual está vinculada al logro de las metas y objetivos de la organización y que se regulan según las normas preestablecidas por la organización.

La manera en cómo se generen las relaciones interpersonales tiene mucha influencia en el sentir de los colaboradores y la actitud de que cada persona.

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Un conflicto, se describe como: "el proceso que da como resultado a las percepciones de ambas partes que trabajen de forma opuesta entre sí, de modo que surgen sentimientos de incomodidad y aversión" (Griffin, Moorhead, 2010:382)

Todas las personas enfrentan conflictos en su vida personal y en las labores que desarrollan dentro de una organización, el conflicto implica un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos, una diferencia entre metas, valores, percepciones o personalidades (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996).

Existen tres formas básicas de conflicto dentro de las organizaciones, según (Griffin, Moorhead, 2010)

1. Conflicto de tareas: son aquellos que están estrechamente relacionados con las metas y del contenido del trabajo.
2. Conflicto de procesos: ocurre cuando las personas no logran llegar a un acuerdo sobre cómo lograr las metas y hacer el trabajo.

El conflicto de las relaciones: se da cuando las partes tienen problemas interpersonales.

## SATISFACCIÓN LABORAL

Consiste en la actitud que toma el empleado con respecto a las recompensas que se le brindan en su lugar de trabajo, y de aquellas que considera que debería recibir, cuanto menor sea la diferencia entre una y la otra el colaborador se sentirá satisfecho. (Hellriegel, Slocum, 1998).

Es importante la satisfacción, dentro de las organizaciones por dos razones: (Hellriegel, Slocum, 1998)

1. Las investigaciones demuestran que la relación entre satisfacción y desempeño laboral consiste más en que "el desempeño produce satisfacción" que en que "la satisfacción produce desempeño"
2. La satisfacción se relaciona con el ausentismo, la impuntualidad, la rotación, y el compromiso.

La satisfacción juega un papel importante en las perspectivas que tienen los colaboradores de su ambiente de trabajo. Se cree que un colaborador satisfecho, presta mayor atención a los aspectos positivos de su trabajo que a los negativos.

Por estas razones, es probable que el empleado satisfecho se identifique y comprometa en mayor grado con la organización, que el empleado insatisfecho.

## 7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### ENCUESTA

Consiste en una serie de preguntas, que se plantean a un grupo de personas con el objetivo de reunir datos o detectar la opinión pública, sobre un asunto determinado.

Para los efectos del presente estudio de clima organizacional, se denomina encuesta al conjunto de preguntas abiertas y cerradas, que permiten conocer las percepciones y puntos de vista que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos, sus Departamentos y Unidades del MEP.

## 8. ANÁLISIS APRECIATIVO

Es una técnica que se basa en el análisis FOAR (SOAR en inglés), una matriz que conjuga Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados.

Este enfoque fija la atención en lo que se hace bien y saca partido de ello, es un enfoque que no busca dar vueltas sobre un problema y sus posibles soluciones, sino que lo aborda desde las fortalezas para conseguir diluirlo y solucionarlo, aplicando lo que sabe hacer bien sobre lo que se está haciendo de manera no efectiva.

La principal diferencia entre el análisis FODA es que las Amenazas y Debilidades pasan a ser reclasificadas como Oportunidades y abordadas desde un enfoque realista y motivador.

Esta técnica será utilizada en los grupos focales para alentar que los participantes identifiquen en relación con las variables de estudio, oportunidades de mejora, las fortalezas del equipo, sus aspiraciones y resultados de acuerdo con sus intereses.

## 9. ESCALAS DE VALORACIÓN

Los resultados de cada variable se presentan en forma de gráficos, con la siguiente convención de colores tipo "semáforo":

CLASIFICACIÓN	RESULTADOS	REPRESENTACIÓN
Satisfactorio	Superior a 80%	
Requiere atención (constituye un problema potencial)	Entre 70% y 79%	
Demanda acción inmediata	inferior a 70%	

Cada variable será medida mediante 5 preguntas, cuyas respuestas serán: Siempre, Casi siempre, Casi nunca, y Nunca. A cada nivel se le asignará un valor numérico (de 3 a 0 puntos) según sea el caso.

Las respuestas obtenidas de la encuesta se clasificarán según la escala indicada.

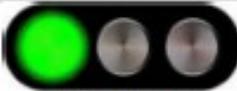
Para conocer el resultado numérico obtenido por pregunta se multiplican los puntos por el porcentaje de respuestas asociados a cada nivel.

Para conocer el resultado numérico por variable se promedia los resultados de las 5 preguntas asociadas.

Para conocer el resultado numérico del clima organizacional se promedia los resultados de todas las variables.

## 10. RESUMEN DE RESULTADOS- ENCUESTA

A continuación, se presenta el resumen de los resultados de cada variable según el porcentaje obtenido:

ORDEN RELEVANCIA	VARIABLE	RESULTADO	REPRESENTACIÓN
1	SATISFACCIÓN LABORAL	82%	 Satisfactorio
2	LIDERAZGO	75%	 Requiere atención
3	RELACIONES INTERPERSONALES	71%	 Requiere atención
4	COMUNICACIÓN	74%	 Requiere atención
5	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	65%	 Demanda acción inmediata
CLIMA ORGANIZACIONAL		73%	 Requiere atención

Anexo N° 8. *Carta de compromiso del MEP.*

San José, 29 de mayo del 2020

Señora  
Ana Isabel Rodríguez Smith  
Coordinadora General de Carrera  
Administración y Gestión de Recursos Humanos  
Universidad Técnica Nacional  
Sede Central  
Presente

Estimada señora:

Por este medio hago de su conocimiento que yo, Aurea Monge Chavarría, cédula 107170727, Jefa de la Unidad de Secundaria Académica, perteneciente al Depto. de Asignación del Recurso Humano de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, autorizo y apoyo que las estudiantes Karina Martínez Artavia, cédula 113600503 y Paola Guerrero Ugalde, cédula 206490747, de la Universidad Técnica Nacional, Sede Central-Alajuela, de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, realicen el Trabajo Final de Graduación con el título: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020" en la unidad a mi cargo.

Atentamente,

AUREA MONGE  
CHAVARRIA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
AUREA MONGE CHAVARRIA  
(FIRMA)  
Fecha: 2020.05.29 08:21:49  
-06'00'

Lic. Aurea Monge Chavarría  
Jefe, Unidad Secundaria Académica

## Anexo N° 9. Carta de Aprobación Metodológica.

22 de abril de 2020

Señores  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

**Referencia: Carta aprobación metodológica**

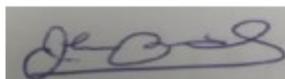
Estimados señores:

En relación con el asunto de referencia y para el análisis respectivo por parte de este cuerpo colegiado, en mi condición de docente del Curso AGRH-0314 Investigación Dirigida correspondiente al I Cuatrimestre 2020 y atendiendo lo establecido en los artículos 14 y 19 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la UTN, emito el documento formal de aprobación del anteproyecto denominado: **Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020**, elaborado por las estudiantes: Guerrero Ugalde Paola, 206490747; Martínez Artavia Karina, 113600503.

Dentro de la mediación pedagógica se les informó a los estudiantes la estructura del trabajo y se revisaron cada uno de los avances que ellos presentaron sobre esta. También se impartieron las clases magistrales y de construcción del anteproyecto las cuales se realizaron hasta la semana 6 y a partir de ahí se atendió hasta la semana 9 a los estudiantes por grupos para atender las consultas relacionadas con la evolución del trabajo. Debido a la emergencia mundial sobre la pandemia del Coronavirus a partir del 12 de marzo se inició el contacto con los estudiantes vía correo electrónico, llamadas telefónicas, videoconferencias y los drives que donde ellos subían los avances y fueron revisados.

Se les suministró copia de la última versión existente en español de las normas APA según lo establece el artículo 20 del reglamento de supra; así como todos los aspectos formales establecidos en este artículo; también se les indicó cuáles eran las consecuencias sobre aspectos relacionados con el plagio y se hizo hincapié sobre la ética en el proceso desde el inicio hasta la presentación final.

Saludos cordiales



Jhonatán Quirós Maroto  
Docente AGRH-0314

C. Equipo investigador de estudiantes

## Anexo N° 10. Acuerdo Aprobación del Anteproyecto.



Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos



28 de julio, 2020

### TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 24-2020

#### Estudiantes

Paola Guerrero Ugalde  
Karina Martínez Artavia  
Sede Central

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-10-2020 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación (CTFG) en sesión 10 del 28 de julio de 2020, se analiza la solicitud presentada.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo acerca del trabajo final de graduación: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020".

Por lo tanto, el acuerdo es el siguiente:

**Acuerdo 02-10-2020. Se acuerda aprobar el anteproyecto: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020" de las estudiantes: Paola Guerrero Ugalde, Karina Martínez Artavia. Acuerdo unánime.**

Además, deben continuar trabajando de manera proactiva con el tutor asignado y valorar la siguiente sugerencia:

- Revisar en conjunto con las estudiantes el documento criterios de evaluación de la comisión de trabajos.

Atentamente,

Ana  
Rodríguez  
Smith

Firmado digitalmente  
por Ana Rodríguez  
Smith  
Fecha: 2020.07.28  
14:09:23 -05'00'

Ana Isabel Rodríguez Smith  
Directora de carrera

Copia: Sr. Gustavo Arias Murillo, tutor de la investigación

Iris M.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL  
SEDE CENTRAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA COMISIÓN DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN  
PARA APROBAR, APROBAR CON OBSERVACIONES O RECHAZAR  
EL ANTEPROYECTO PRESENTADO POR LOS ESTUDIANTES  
SEGÚN EL REGLAMENTO DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

La presente guía tiene como finalidad orientar al estudiante, los docentes de los cursos de investigación y tutores de Trabajos Finales de Graduación sobre los aspectos que debe contener toda propuesta que se presente ante la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, y que son valorados por los miembros de la Comisión.

Es de suma importancia que los documentos que se presentan ante la comisión se entreguen bien diseñados, y que reflejan la importancia de realizar el proyecto. Siempre de acuerdo a lo que indica el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación aprobado por la Universidad.

Así mismo, la participación del tutor en la elaboración de las propuestas es vital, y debe existir un compromiso por parte de ellos, además de que deben leer el anteproyecto antes de que éste sea presentado ante la comisión.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>Cumple satisfactoriamente</b> 3 puntos	<b>Cumple con el criterio</b> 2 puntos	<b>Cumple pero debe de mejorarse</b> 1 punto	<b>No cumple</b> 0 puntos
--	---	---	------------------------------

**CALIFICACIÓN**

Proyecto 36 pts.	25
Nota final	70

**I PARTE. ELEMENTOS DE DISEÑO DEL ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Ítem	Puntuación	Observaciones
1. <b>Portada:</b> Se consigna (la Universidad, sede, carrera, grado académico por el que opta, título del TFG- el cual debe contener propósito, objeto, sujeto, espacio temporal y espacial- nombres de los sustentantes y año)	3	Debe indicar el grado académico por el que opta.
2. <b>Tabla de contenidos:</b> presenta tabla de gráficos, cuadros y abreviaturas	2	no incluye la tabla de abreviaturas
3. <b>Introducción:</b> se explica en términos generales, la investigación por desarrollarse	3	Deben revisar la redacción en general la cual debe mejorarse en su totalidad de manera que quede más clara la investigación a desarrollarse.

<b>4. Area de estudio, delimitación del problema y justificación:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Describe la pertinencia de la investigación para la disciplina y los diversos contextos que permea (social, político, ambiental, tecnológico, económico, entre otros.)</li> <li>b. La descripción del problema por investigar está expresado a manera de pregunta problematizada o enunciado.</li> <li>c. Establece la delimitación de la investigación, señalando los alcances y las dimensiones en las que profundizará, así como los aspectos cronológicos y espaciales.</li> </ul>	2	<p>Deben ampliar sobre la justificación de manera tal que se describa la pertinencia de la investigación.</p> <p>No hay congruencia entre la pregunta generadora y el planteamiento del problema. no contiene la delimitación de la investigación.</p>
<b>5. Estado de la cuestión o del arte:</b> Se puntualiza sobre el estado del conocimiento en términos de estudios o publicaciones realizadas, así como actividades vinculadas al tema en cuestión a nivel nacional e internacional	2	Deben profundizar más en investigaciones a nivel nacional
<b>6. Objetivos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Responden al problema de la investigación y lo que se pretende alcanzar con la misma.</li> <li>b. Son claros, alcanzables y concretos.</li> <li>c. Presenta objetivo general y los objetivos específicos pertinentes</li> </ul>	2	<p>Deben especificar a lo largo de toda la investigación a qué resultados se refieren "resultados realizados en los periodos comprendidos entre el 2018 y 2020.</p> <p>A cuáles enfoques se refieren en el objetivo específico 1 no queda claro.</p>
<b>7. Aproximación al Marco Teórico:</b> Presenta líneas del marco conceptual y los fundamentos teóricos y autores que respaldan la investigación.	2	Darle más énfasis a los subsistemas de recursos humanos, porque es la base que sustenta el tema investigado.
<b>8. Estrategia metodológica</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se explica la metodología por emplear</li> <li>b. Se explica el enfoque por emplear</li> <li>c. Explica el tipo de investigación</li> <li>d. Formulación de hipótesis o preguntas generadoras</li> <li>e. Define las variables o categorías de análisis</li> <li>f. Población (censo o muestra)</li> <li>g. Explica las técnicas e instrumentos por utilizar en la recolección de la información y, en el proceso de tabulación y análisis de datos.</li> </ul>	2	Fundamentar con criterio técnico abundante el enfoque de investigación planteado.
<b>9. Cronograma del plan de trabajo:</b> Muestra las distintas etapas y actividades que componen la investigación.	0	no lo presenta

10. Bibliografía: Se referencia según los lineamientos del reglamento de TFG y manual APA última edición.	2	No utilizan formato APA última edición.
11. Carta del profesor-tutor avalando el anteproyecto del Trabajo Final de Graduación y carta del docente del curso investigación dirigida	2	Pendiente carta del tutor

**II PARTE. EN LOS CASOS DE PROYECTO, LOS ESTUDIANTES DEBERÁN APORTAR ADEMÁS**

ÍTEM	Puntuación	OBSERVACIONES
1. Matriz de congruencia, facilita el análisis de los componentes de un problema específico de forma estructurada y sistemática	3	
2. Empresa, organización o institución interesada en el proyecto y las posibilidades de ejecución y mecanismos de evaluación del proyecto	Cumple ( ) No cumple ( ) No Aplica ( )	
3. Carta de autorización de la institución, empresa u organización que acepta el desarrollo del proyecto.	Cumple ( ) No cumple ( x ) No Aplica ( )	Presentar carta de la empresa

**III PARTE. CONSIDERACIONES ADICIONALES DE FORMATO (Según artículo 20 del RTFG)**

ÍTEM	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1. El documento tiene un tipo de fuente: Times New Roman o Arial a 12 puntos	X		
2. Interlineado a doble espacio, incluyendo los títulos y en tercera persona	X		
3. Alineación justificada	X		
4. La primera línea de cada párrafo dentro del texto o el pie de página para notas aclaratorias, debe tener una sangría de 5 espacios aproximadamente.	X		
5. Los márgenes son uniformes de 2.5 cm en la parte superior, inferior y derecho, a excepción del margen izquierdo que debe ser de 3.5 cm para la encuadernación.	X		
6. El documento esta numerado en todas sus páginas, en la parte superior derecha con números arábigos (1, 2, 3, 4...) a excepción de las páginas preliminares (portada, agradecimiento, resumen ejecutivo, entre otros), ilustraciones o inicio de cada sección.		X	Páginas preliminares deben ir en números romanos

#### IV PARTE. RESOLUCIÓN

Título: Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020

Fecha: 5 de mayo, 2020

Modalidad

Tesis ( )

Proyecto ( X )

Seminario ( )

Estudiantes

Cédula	Nombre completo
206490747	Paola Guerrero Ugalde
113600503	Karina Martínez Artavia

La Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Licenciatura en Administración y Gestión en recursos Humanos determina que el mismo ha sido:

Aprobado ( )

Aprobado con  
observaciones ( x )

Rechazado ( )

El anteproyecto requiere de correcciones, los estudiantes deberán realizarlas en un tiempo máximo de CINCO días hábiles a partir de esta comunicación. (Artículo 11. RTFG), para su respectiva aprobación o rechazo.

Con respecto al cuestionario deberá de presentar una carta en donde sea avalado por un estadístico.

## Anexo N° 11. Carta de Aprobación Instrumento Estadístico.

Alajuela, 25 de noviembre del 2020

Señores  
Universidad Técnica Nacional  
Sede Central  
Carrera en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Estimados señores:

La suscrita Ana Isabel Rodríguez Smith, portadora de la cédula 401380769, en mi condición de evaluadora de instrumentos estadísticos, me permito validar que el "Cuestionario Gestión Administrativa-Clima Organizacional USA-MEP", elaborado por las estudiantes: Paola Guerrero Ugalde, cédula de identidad 206490747 y Karina Martínez Artavia, cédula de identidad 113600503.

En cuestionario cumple con los requisitos de validez y confiabilidad como instrumento para la recolección de datos, utilizado para el desarrollo adecuado del Proyecto Final de Graduación "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020", con el fin de puedan optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Atentamente:

Ana  
Rodríguez  
Smith



Firmado digitalmente  
por Ana Rodríguez  
Smith  
Fecha: 2020.11.26  
16:41:26 -06'00'

Ana Isabel Rodríguez Smith

Anexo N° 12. *Carta de Aprobación Aval Profesor-Tutor.*

Alajuela, 29 de mayo del 2020

Señores  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos  
Universidad Técnica Nacional  
Sede Central  
Presente

Asunto: Carta Aval Profesor-Tutor

Estimados señores,

En relación con el asunto y para el análisis respectivo por parte de este cuerpo colegiado, en mi condición de Profesor Tutor asignado mediante correo electrónico de fecha 22 de mayo del 2020 por parte de la Dirección de Carrera y atendiendo lo establecido en los artículos 15, 16 y 19 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la UTN, emito el documento formal de aprobación del anteproyecto denominado: Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020, elaborado por las estudiantes: Guerrero Ugalde Paola, 206490747; Martínez Artavia Karina, 113600503.

Dentro de la mediación pedagógica se realizó de mi parte la lectura y revisión completa del documento el 26 de mayo del 2020, una sesión de revisión del documento el 25 de mayo del 2020 y una sesión de seguimiento y aclaraciones el 28 de mayo del 2020, con las estudiantes.

Debido a la emergencia mundial sobre la pandemia del Coronavirus Covid 19, el contacto con las estudiantes ha sido vía correo electrónico, llamadas telefónicas y videoconferencias.

Atentamente,

GUSTAVO ARIAS MURILLO  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
GUSTAVO ARIAS MURILLO  
(FIRMA)  
Fecha: 2020.05.29 22:21:10  
-06'00'

Gustavo Arias Murillo

26 de marzo de 2021

## TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 12-2021

Srta. Paola Guerrero Ugalde  
Srta. Karina Martínez Artavia  
Estudiantes de Licenciatura  
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-04-2021 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación en sesión 4, del 24 de marzo de 2021, se analiza la solicitud presentada por ustedes.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo acerca de la solicitud de aprobación de lectora externa para el TFG denominado: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020".

Por lo tanto, el acuerdo es el siguiente:

**Acuerdo 06-04-2021 Se aprueba la propuesta de la lectora interna, la Sra. Milena Gómez Gallardo para el trabajo final de graduación denominado "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020" de las estudiantes Paola Guerrero Ugalde y Karina Martínez Artavia. Acuerdo firme**

Atentamente,

Firmado por ROXAÑA VENEGAS QUIROS (FIRMA)

PERSONA FÍSICA, CFP-02-0583-0929.

Fecha declarada: 26/03/2021 12:14 PM

Esta representación visual no es fuente

de confianza. Valde siempre la firma.

Roxana Venegas Quirós

Directora de carrera

Iris M.

Copia. Sr. Gustavo Arias Murillo, Tutor  
Sra. Milena Gómez Gallardo, Lectora

Anexo N° 14. Carta de Aprobación lector externo.



Administración y Gestión de Recursos Humanos



9 de abril de 2021

## TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO 13-2021

Srta. Paola Guerrero Ugalde  
Srta. Karina Martínez Artavia  
Estudiantes de Licenciatura  
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Estimadas estudiantes:

En Acta CTFGAGRH-05-2021 de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación en sesión 5, del 9 de abril de 2021, se analiza la solicitud presentada por ustedes.

Esta dirección procede a notificar el siguiente acuerdo acerca de la solicitud de aprobación de lectora externa para el TFG denominado: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020".

Por lo tanto, el acuerdo es el siguiente:

**Acuerdo 02-05-2021 Se aprueba a la Sra. Jasen Coto Murillo como lectora externa del trabajo final de graduación denominado "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública a partir del año 2020" de las estudiantes: Acuerdo firme**

**Atentamente**

FIRMA DE ROXANA VENEGAS QUIROS (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-02-0583-0929.  
Fecha declarada: 08/05/2021 08:53 AM  
Esta representación visual no es fuente  
de confianza. Valide siempre la firma.

Roxana Venegas Quirós  
Directora de carrera

Iris M.

Copia. Sr. Gustavo Arias Murillo, Tutor  
Sra. Jasen Coto Murillo, Lectora

Anexo N° 15. *Carta de Aprobación de TFG – Profesor-Tutor.*

Alajuela, 24 de junio del 2021

Señora  
Roxana Venegas Quirós  
Directora de carrera  
Administración y Gestión de Recursos Humanos  
Sede Central, UTN

Asunto: Aprobación de TFG

Estimada señora:

Por este medio, yo Gustavo Arias Murillo, cédula de identidad 108860853, me doy por enterado de las responsabilidades que tengo como Profesor-Tutor, según se señala en Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.

Por lo tanto, una vez revisado el documento doy mi aprobación como Profesor-Tutor al Trabajo Final de Graduación denominado: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2020" de las estudiantes Paola Guerrero Ugalde, con cédula de identidad 206490747 y Karina Martínez Artavia, con cédula de identidad 113600503.

Atentamente,

ADRIAN GUSTAVO  
ARIAS MURILLO (FIRMA)

Firmado digitalmente por ADRIAN  
GUSTAVO ARIAS MURILLO (FIRMA)  
Fecha: 2021.06.24 18:54:39 -06'00'

MBA. Gustavo Arias Murillo  
Docente  
Universidad Técnica Nacional

Anexo N° 16. *Carta de Aprobación de TFG – Lector Externo.*

Alajuela, 24 de junio de 2021

Señora  
Roxana Venegas Quirós  
Directora de carrera  
Administración y Gestión de Recursos Humanos  
Sede Central, UTN

Asunto: Aprobación de TFG

Estimada señora:

Reciba un cordial saludo.

Por este medio, la suscrita Jansen Coto Murillo, cédula de identidad 1-1119-0388, me doy por enterada de las responsabilidades que tengo como lector externo, según se señala en Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.

Por lo tanto, una vez revisado el documento doy mi aprobación como lector externo al Trabajo Final de Graduación denominado: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2020", de las estudiantes Paola Guerrero Ugalde, portadora de la cédula de identidad número 206490747 y Karina Martínez Artavia, portadora de la cédula de identidad número 113600503.

Atentamente,

JANSEN COTO  
MURILLO (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JANSEN COTO MURILLO (FIRMA)  
Fecha: 2021.06.24 18:25:54  
+06'00'

Mag. Jansen Coto Murillo  
Jefa, Departamento de Gestión de Transferencias  
Dirección Financiera  
Ministerio de Educación Pública

Anexo N° 17. *Carta de Aprobación de TFG – Lector Interno.*

Alajuela, 22 de junio del 2021

Señora  
Roxana Venegas Quirós  
Directora de carrera  
Administración y Gestión de Recursos Humanos  
Sede Central, UTN

Asunto: Aprobación de TFG

Estimada señora:

Por este medio, yo Milena Gómez Gallardo, cédula de identidad 106750363, me doy por enterada de las responsabilidades que tengo como lector interno, según se señala en Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.

Por lo tanto, una vez revisado el documento doy mi aprobación como lector interno al Trabajo Final de Graduación denominado: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2020" de las estudiantes Paola Guerrero Ugalde, con cédula de identidad 206490747 y Karina Martínez Artavia, con cédula de identidad 113600503.

Atentamente,

MILENA GOMEZ GALLARDO (FIRMA) Firmado digitalmente por MILENA GOMEZ GALLARDO (FIRMA)  
Fecha: 2021.06.28 09:38:45 -06'00'

Milena Gómez Gallardo  
Académica  
Universidad Técnica Nacional

Anexo N° 18. *Certificación Filológica.*

Alajuela, 31 de julio del 2021

Señora  
Roxana Venegas Quirós  
Directora de Carrera  
Administración y Gestión de Recursos Humanos  
Sede Central, UTN

Asunto: Certificación Filológica TFG

Estimada señora:

Por este medio, yo, Marianela Abellán Vargas, cédula de identidad 106810769, me doy por enterada de las responsabilidades que tengo como Filóloga, según se señala en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.

Por lo tanto, una vez revisado y corregido el documento doy mi aprobación como Filóloga al Trabajo Final de Graduación denominado: "Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2020", de las estudiantes Paola Guerrero Ugalde, con cédula de identidad 206490747 y Karina Martínez Artavia, con cédula de identidad 113600503, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Técnica Nacional.

Atentamente,



M.Sc. Marianela Abellán Vargas  
Carné 10702  
Filóloga

Anexo N° 19. Carta de Autorización para uso y manejo de los TFG UTN

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES  
DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

Alajuela, 07 de agosto del 2021

Señores  
Vicerrectoría de Investigación  
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

<b>Nombre completo de sustentantes</b>	<b>Número de identificación</b>
Paola Guerrero Ugalde	206490747
Karina Martínez Artavia	113600503

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional de la Unidad de Secundaria Académica de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, a partir del año 2020.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

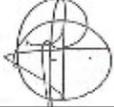
- Seminario de Graduación  
 Proyecto de Graduación  
 Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 07/08/2021, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca.	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica).	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional.	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido.	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido.	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Paola Guerrero Ugalde	206490747	
Karina Martínez Artavia	113600503	

Día: 07/08/2021