CAPÍTULO I

CAPITULO I

Introducción

Resulta esencial elaborar una propuesta o construcción de un proyecto dirigido hacia la gestión de recursos humanos. La posibilidad de plantearlo en el Departamento Administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón de la Universidad Nacional rompe con las prácticas tradicionales porque usualmente los estudios se dirigen a la academia o problemáticas estudiantiles. La realización de este estudio genera estrategias y facilita la resolución de problemas en la gestión del personal que se destaca en el Departamento Administrativo de este Campus universitario.

Este proyecto es un acercamiento a la problemática de los recursos humanos en el sector administrativo de una Casa de Estudios Universitarios, especialmente enfocado al fenómeno de la cultura laboral y constituye un trabajo académico para optar por el grado académico de Maestría en gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, de la División del Trabajo del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE), de la Universidad Nacional.

La satisfacción laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una institución y puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Un mejoramiento de la cultura laboral por iniciativa y acciones de las instituciones, con la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos, redunda en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral. Es mediante un estudio serio y responsable que se expresa la realidad imperante, se manifiestan las fortalezas y se ponen en el tapete las necesidades sentidas dentro de una cultura organizacional que es sujeta de cambio.

El capital social que posee el recurso humano administrativo del Campus Pérez Zeledón, los valores éticos y culturales permiten la realización de este estudio y como cultura organizacional dentro de una Universidad Pública reconocida es lógico que poseen una cultura de misión con una clara visión del propósito de su organización.

La siguiente investigación posee siete apartados. En el primer capítulo se hace referencia a los antecedentes que incursionan en un pasado cercano referente a la modernización de la gestión universitaria de la Universidad Nacional. Una justificación que procura ubicar al lector con respecto a la situación administrativa que impera en el ámbito de estudio. El planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, tanto de la Investigación como de la Propuesta de solución.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que contiene, de manera muy específica, los temas que aparecen en el instrumento de investigación como indicadores, son considerados primordiales para la objetividad del estudio y por ser temáticas claves para la moderna gestión universitaria.

El capítulo III ofrece la metodología empleada, el tipo de investigación, el problema con sus alcances y limitaciones, los sujetos y fuentes de información y el área geográfica impactada con sus respectivos beneficiarios.

En el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de resultados mediante la representación gráfica y el análisis objetivo de la información recopilada.

Las conclusiones y recomendaciones aparecen en el capítulo V, según el orden lógico de los temas, ordenadas en conclusiones breves y concisas y recomendaciones específicamente dirigidas a las autoridades universitarias, que en este caso, tienen la gestión de liderazgo para llevarlas a cabo si lo consideran conveniente. En las conclusiones se revelan los resultados más representativos del trabajo de campo y del análisis de los mismos, se estima aportar los resultados del estudio a la Dirección Administrativa de la Sede Regional Brunca para mejorar las condiciones laborales existentes, y por otro lado, realizar una devolución de los resultados a los colaboradores, lo cual se considera de vital importancia.

Finalmente, el capítulo VI presenta una propuesta creativa de solución para elevar los niveles de satisfacción de la población sujeta de estudio, basada en el criterio actual de que las organizaciones muestran mayor interés en la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años pasados donde solo importa básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta, el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables, con la cual los colaboradores valoran su trabajo.

Considerando que el trabajo en la vida del hombre juega un papel importante, pues la generalidad de las personas permanece la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y que un desarrollo integral de él, como persona y como trabajador, va a depender de la adecuada interacción con sus compañeros, jefes y con la organización como organismo socialmente vivo, es que se plantean cuatro jornadas de fortalecimiento del clima organizacional en áreas críticas como lo son: comunicación e información, evaluación del desempeño y programas de capacitación. La propuesta proporciona jornadas de mejoramiento administrativo, tanto cualitativos como cuantitativos, mismas que deben de solventar la deficiencias que presenta la Sede Regional Brunca, en cuanto a la administración del personal administrativo.

Justificación

Se selecciona este tema ya que existe la necesidad de que la Cultura Organizacional del Sector Administrativo del Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca, de la Universidad Nacional Autónoma de Costa Rica, sea objeto de análisis para fortalecer lo que se determine necesario. Toda organización necesita establecer una cultura organizacional que la caracterice entre las demás y además, toda institución universitaria debe cambiar aquello que no responda a la misión y visión que la sustenta.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) expresan: **"… cultura organizacional o corporativa es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y que orienta el comportamiento de sus miembros.. así como no hay dos individuos con personalidad igual, tampoco hay dos culturas organizacionales idénticas " (p. 12)**

Esta investigación es sin lugar a dudas, una herramienta para tomar decisiones sobre la institución objeto de estudio y su cultura organizacional, así como incursionar en el clima organizacional que le acontece.

La cultura en una organización, y en este caso, en una Institución de Educación Superior proporciona a sus miembros, un sentido de identidad y genera compromisos. Si pierde de vista la misión, la visión y los valores que la distinguen entre las demás, la entidad está en serios problemas. De ahí, la importancia de realizar esta investigación, primero para interpretar el contenido de la cultura imperante y luego, para valorar si es posible modelarla o incluso cambiarla, toda vez que sus miembros estén convencidos sobre la necesidad de transformarse.
Cuando se suceden nuevas etapas en el desarrollo de las instituciones es necesario incursionar en su cultura organizacional y ver en donde se debe mejorar la calidad y eficiencia administrativa.

Se propone reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en una propuesta que beneficie al Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca y lograr un mayor compromiso con la calidad y la excelencia de un Sector administrativo que labora en una de las Instituciones Públicas más importantes de el país y para que esté acorde con las exigencias que la institución le requiere.

Al respecto Alvarez (2003) señala:

> **"El clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez y/o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional." (p.4).**

La Universidad Pública es una institución en la que se genera, desarrolla, comparte y rescata el conocimiento de la humanidad, es la institución donde se forma el capital intelectual de los países. El sector administrativo opera en un ambiente complejo, que le afecta e influye sobre sí mismo. Está en medio de la Academia, la Investigación, la Extensión y el Sector Estudiantil, es por tanto estratégico promover en el Personal Administrativo estrategias para mejorar esa cultura organizacional tan compleja.

Los trabajadores administrativos de las Universidades Públicas son la fuerza laboral que al desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia en gestión universitaria, apoyan el cumplimiento de la visión y misión institucional, por lo que deben estar permanentemente aprendiendo, innovando y contribuyendo al cambio, como respuesta al entorno y a la necesidad de alinear a las universidades en el vertiginoso proceso de cambios de la sociedad del conocimiento.

Si la cultura organizacional es cerrada al cambio, el clima organizacional no marcha bien y todo lo anotado anteriormente no se da de manera real. El comportamiento de los trabajadores a través de los grupos normales o informales y de la estructura universitaria, como parte del capital social institucional, debe ser revalorado a partir de ejercer un liderazgo contemporáneo, que busque la efectividad en el marco de la responsabilidad que la sociedad exige a una de las instituciones estratégicas de enseñanza superior del país como es el caso de una Universidad Pública. El desarrollo de Jornadas de Fortalecimiento o Mejoramiento de la Cultura Organizacional es un aspecto clave para la gestión administrativa de un centro universitario.

El desempeño de una institución mejora cuando la cultura que impera lo permite.
Se justifica este estudio en la medida en que se convierta en el punto de partida para identificar la cultura del sector administrativo del Campus y luego alinearla y hacerla corresponder con los planes estratégicos de la Institución.
Es de suma importancia porque por lo general la cultura organizacional suele pasar inadvertida, pero cuando ocurren cambios o se intenta implantar nuevas estrategias o programas, florece para enfrentarse a lo nuevo.

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia:

> **"El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".**

Se justifica este estudio, en la medida en que los que permiten que se lleve a cabo, puedan extraer datos que les motiven a aspirar a la mejora personal y social, y por la urgente necesidad de cambio permanente que debe existir en las Instituciones de Educación Superior de Costa Rica.

Antecedentes

Los cambios de siglo deparan a las universidades, cambios económicos, sociales, políticos y culturales que impactan los procesos comunicacionales. Las nuevas tecnologías y nuevas formas de relación vienen formando o reformulando una nueva cultura organizacional. Se construye inadvertidamente una organización muy diferente a la del pasado. Esto, es acorde con las necesidades del momento histórico que viven.

Edgar Shcein (1985), mencionado por Roberto Rodríguez González, explica que la cultura organizacional es:

> ***"*el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos procesos.**

Es claro que debe existir un cambio de valores pero esto no implica una ruptura total con los valores, creencias y ritos del pasado. Las universidades al igual que las demás organizaciones han debido cambiar pero en su esencia tienen una misión que permanece porque deben: preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad.

Rodríguez González, mencionando a Horruitiner, P. lo ilustra así:

> **Las universidades van construyendo y asumiendo, determinadas particularidades en función de cumplir con su misión en los diferentes períodos históricos, y en las distintas sociedades en que estén inmersas, reflejadas en la actividad básica de educar, que constituye el objetivo primario de su misión; de manera que, aunque las universidades no han dejado nunca de educar, las formas, procedimientos incluyendo los de carácter formal e informal que generan para ello.**

Como antecedentes no pueden faltar, todos aquellos aspectos que vienen afectando a la Universidad universal, la masificación, la pérdida de exclusividad ante la universidad privada o corporativa, la pérdida de autonomía, los nuevos escenarios tecnológicos, los cuales, cambian hasta la manera de pensar de los colaboradores, desde los administrativos hasta la de los académicos.

El sector administrativo siente un fuerte dinamismo por las demandas externas que impone las necesidades de cambio. Lo que ocurre al interior de las organizaciones es determinar el ritmo de los cambios para ir alcanzándolos.

Al consultar sobre estudios descriptivos del sector administrativo del Campus Pérez Zeledón, se encuentra solamente una Memoria de Seminario de trabajo de graduación denominada "La Cultura Organizacional de la Universidad Nacional Sede Región Brunca," elaborada en el año 2006, por Oscar Quirós Hernández y Patricia Solís Varela, que de manera específica apunta a valores creencias, ritos y símbolos de esta organización.

Cuando la Universidad Nacional es creada en 1973, el Pbro. Benjamín Núñez, quien funge como primer rector, visualiza una institución con un nuevo modelo humanista que permita un devenir histórico de desarrollo para Costa Rica. Su visión continua vigente. Sin embargo, al respecto Quirós y Solís (2006) manifiestan en su Memoria lo siguiente:

> **"Los objetivos y la visión que tuvieron los fundadores de dicha institución, pueden ser obstaculizados por la ausencia de una cultura organizacional propia, que no se ha fomentado e inculcado en los miembros de la institución" (Pág. 2)**

Los investigadores Quirós y Solís, entre los años 2004 y 2005, realizan un trabajo de campo de carácter descriptivo y explicativo cuyo objetivo es conocer y determinar aspectos de la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, en cuanto a su cultura organizacional y hacen referencia a que la misma no posee características que la hagan diferente a otras instituciones. Concluyen los autores mencionados:

> **"Que la Universidad Nacional Sede Región Brunca, no posee una cultura organizacional propia, con sus propios valores, creencias, ritos, símbolos y formas de comunicación. Lo anterior podría ser el resultado de la convergencia de diversos factores que han originado este hecho, y uno de los más importantes es el desconocimiento que existe en la comunidad universitaria de qué son valores, creencias, ritos, símbolos y formas de comunicación". (Pág. 200)**

En ese estudio, se utiliza un modelo de análisis utilizando como variables los valores, las creencias, los ritos, símbolos y comunicación existentes en la organización con una muestra a conveniencia del personal docente, administrativo y estudiantes de la Sede Regional Brunca. Justifica su estudio en la premisa de que:

> **"La cultura organizacional debe ser, primero que todo, conocida y posteriormente debe ser compartida lo que implica que la mayoría de miembros debe propagar los mismos valores, ritos, creencias, símbolos y formas de comunicación que prevalecen a lo interno de la organización". (Pág. 6)**

Quirós y Solís consideran indispensable que cada organización se distinga ante las demás. Como fruto de su estudio se visualiza la necesidad de que la Sede Región Brunca adquiera una cultura organizacional que le sea propia.

La Universidad Nacional demuestra en los últimos 10 años, un cambio significativo en su planificación estratégica y el sector administrativo de esta casa de estudios, al año 2007, cuenta con 1562 funcionarios de los cuales, 55 laboran para la Sede Regional Brunca de Pérez Zeledón. Específicamente 43 funcionarios para el Campus Pérez Zeledón y 12 para el Campus Coto.

El Personal Administrativo de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional es parte de un ente universitario, de una sede desconcentrada territorialmente, con una filosofía que la distingue y que no le es ajena. Esto no le impide construir su propia cultura organizacional.

Es indudable que la cultura puede permanecer pero también transformarse. El clima organizacional varía como las temperaturas ambientales, porque existen factores históricos y actuales que permiten el cambio organizacional.

Estudiar dentro de una cultura organizacional los niveles de satisfacción es un tema complejo dado que los elementos que deben analizarse son en su mayoría abstractos y los datos son diversos y subjetivos. Los estudios organizacionales como el que se realiza, pretende analizar el estado actual de la cultura organizacional pero no en términos de creencias y ritos sino en la implicación del personal administrativo en los procesos de empoderamiento, la comunicación, el trabajo en equipo, la evaluación de su desempeño y su relación con los líderes. La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo se dirige a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas. La experiencia indica que las personas sólo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto a su vez, les sirve para su realización personal y de los objetivos de la organización.

El momento histórico en que se encuentra la Universidad Nacional es propicio para formular nuevos estudios de Cultura Organizacional, propiamente en materia de gestión y liderazgo gerencial.

Una organización que no conozca su Misión no puede conocer su propia cultura. De manera fundamental, la Misión, Visión y los Valores de la Universidad Nacional deben marcar el rumbo de todas las Sedes, Planes, Programas y Proyectos que estén inmersos en esta Institución. A partir de ahí, los procesos comunicacionales y la evaluación del desempeño cobran el matiz de las nuevas políticas en materia de gestión.

Problema

¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón de la Universidad Nacional?

Objetivos Generales

1- Analizar la cultura organizacional manifiesta en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

2- Diseñar una propuesta de acción orientada hacia una cultura organizacional exitosa en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

Objetivos Específicos

1-1. Definir las características de la Cultura Organizacional de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

1-2. Determinar el grado de conocimiento que tienen los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca, sobre la Misión, Visión, Valores y Estrategias de la Universidad como un todo y de la Sede en particular.

1-3. Analizar los factores que pueden estar interviniendo en el proceso de comunicación e información, entre los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca y sus superiores inmediatos.

1-4. Indagar como se presenta la conformación de grupos dentro de los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón y como estos funcionarios perciben las condiciones de trabajo y recursos que les proporciona la Sede para el desarrollo de sus funciones.

1-5. Detallar la percepción que tienen los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca, sobre las oportunidades de carrera y desarrollo profesional que disponen para lograr ascensos y/o reconocimientos.

1-6. Analizar el grado de satisfacción que tienen los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca, con respecto a la compensación y reconocimiento que reciben de parte de la Universidad Nacional.

1-7. Detallar el grado de satisfacción que tienen los funcionarios administrativos, del Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca, con respecto a la labor desempeñada por su jefe inmediato.

2-1. Desarrollar jornadas de trabajo que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional, en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

Marco teórico

La gestión administrativa, símbolo de productividad y eficiencia

El fundamento teórico que sustenta la investigación se enfatiza en lo que se considera crucial en una gestión de liderazgo participativo en el ámbito de la administración de una Institución universitaria pública. La cultura organizacional y el clima imperante en las organizaciones siguen encabezando los temas de actualidad en materia de recursos humanos. La formulación de objetivos, la misión, visión, y los valores son ejes transversales en la filosofía de las Instituciones. La comunicación como la puerta a una gestión inteligente, el equipo de trabajo y los grupos como parte de una administración estratégica son elementos clave, así como las condiciones de trabajo y los recursos junto a las oportunidades de desarrollo personal y profesional. La compensación y el reconocimiento y finalmente, la concepción de jefatura que manejan los colaboradores de las organizaciones se convierten en elementos imprescindibles para el éxito organizacional. En consecuencia, no se puede obviar que los tiempos actuales requieren especialización, manejo de técnicas y dinamismos en materia de liderazgo. Las organizaciones universitarias públicas deben alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, porque son la expresión de una realidad cultural en un mundo de permanente cambio y por lo tanto los miembros administrativos-colaboradores deben estar dispuestos al cambio para alcanzar esos niveles.

Álvarez (2003) menciona que:

> **"Actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico de las instituciones para convertirse en un elemento de gran importancia estratégica, especialmente para las organizaciones que están relacionadas con un grupo humano de características especiales, porque todos tienen diferentes motivos y circunstancias para estar ahí". (p. 4)**

El personal administrativo de una Universidad atiende tres diferentes tipos de personas: estudiantes, académicos y un público eventual. Además debe interrelacionarse con los compañeros y compañeras de las diferentes oficinas. La importancia estratégica de un colaborador administrativo es fundamental para la organización universitaria. El grado de satisfacción que exprese en su quehacer cotidiano es de vital importancia para el éxito de la Institución. Los objetivos organizacionales y personales deben definirse de manera responsable para que el rumbo no se declare insensato ni dudoso.

La Cultura Organizacional, un eje estratégico de cambio

Una organización que desee ser altamente eficaz, efectiva y competitiva necesita basarse en la cultura organizacional, pues en la misma confluyen los recursos humanos así como los materiales, ambos abocados al logro de metas u objetivos en común. La misma comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.
Hill & Jones (2001) la definen como:

> **"Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"**

Ubicándose en la definición de cultura organizacional se deduce o infiere que al ser la misma, una suma de los aspectos mencionados en los párrafos anteriores, cada empresa u organización es dueña de su propia cultura; la cual no se repite en otra organización, pues los miembros que conforman cada una presentan experiencias, valores, creencias y actitudes propias y características que los identifica; incluso esto sucede en empresas u organizaciones del mismo tipo. Por lo tanto, no presentan la misma cultura organizacional dos o más bancos, dos o

más iglesias, dos o más escuelas, entre otras; aunque compartan programas de trabajo e incluso objetivos, pues cada institución logra la obtención de los mismos mediante diversas formas o maneras. Incluso una oficina de una misma empresa en Miami USA, por ejemplo una transnacional como McDonald's, Coca Cola, entre otros, no tiene la misma cultura que la sucursal en Costa Rica, pues como se cito Anteriormente, están presentes en cada uno de sus colaboradores una serie de aspectos culturales y sociales que finalmente distinguen una de la otra y que por ende, las caracteriza.

Al respecto Bergón (1983) opina:

> **"Las personas de una misma cultura comparten cierto número de experiencias. Otras de cultura diferente se desarrollan y viven en condiciones a menudo muy distintas, por lo que la pertenencia de un individuo a una cultura determinada afecta su percepción y las diferencias culturales son acompañadas de diferencias perceptuales" (Pág. 71)**

Otro punto importante y necesario de mencionar es que la cultura de las empresas no debe ser permanente ni rígida, sino que debe estar abierta al cambio, evolucionando de acuerdo al avance y cambios mundiales. Si las mismas no presentan dicha condición, el adaptarse al medio externo le es un asunto complicado; pues en un mundo cambiante como el actual, inmerso en la globalización, se exige que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios que se generen en su exterior para el logro de sus metas u objetivos implicando esto una gran necesidad por parte de las organizaciones de ajustarse al medio que las rodea, ya que de lo contrario, corren el riesgo de convertirse en organizaciones obsoletas, que no llenan las expectativas propias ni las de sus clientes, razón de ser de las mismas.

Tichy (1982) se refiere a este aspecto así:

> **"Los cambios que se producen al exterior de la organización, provocan en las organizaciones reorientaciones para lograr su viabilidad y supervivencia, concibiéndose el cambio como la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del entorno" (Pág. 59)**

Se puede afirmar entonces que las organizaciones exitosas son aquellas que poseen una visión proactiva e innovadora, capaces de percibir, entender y asimilar los cambios y que ajustan sus creencias y valores a los nuevos valores organizacionales, siendo algunos de ellos: la gestión del conocimiento, las nuevas tecnologías, la responsabilidad social, la globalización económica, la conciencia ambientalista, entre otros; adecuándose así efectiva y eficazmente a las demandas actuales del entorno. Visto de esta manera, los cambios se pueden catalogar como el producto de un crecimiento organizacional que se desarrolla cuando las empresas desean crecer y desarrollarse, pues de lo contrario la supervivencia de las mismas puede ponerse en entredicho, es más se dice que una empresa si no se adapta al cambio muere o desaparece.

Proyección de la cultura organizacional

Es conveniente que la misma se proyecte tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Es un error pensar que sólo debe hacerse hacia lo interno de la misma, ya que todos los integrantes o empleados deben saber el manejo de la empresa, cómo se tienen que desenvolver antes sus clientes y la imagen y calidad del servicio que todos unidos deben brindar y proyectar al resto de la sociedad.
Refiriéndose hacia lo interno es necesario e importante que todos los colaboradores de la empresa conozcan claramente la misión, la visión y los valores bajo los cuales se rige la misma, esto con el fin de sacar avante su organización y de brindar el mejor servicio al cliente, lo cual redunda en el bienestar de la empresa y la satisfacción de los mismos por el buen desempeño de sus labores.

Por todo lo anterior, es que la cultura organizacional es un elemento básico y un eje de cambio en las organizaciones actuales. De ahí la importancia y necesidad de que toda organización cuente con una cultura organizacional definida y debidamente establecida e interiorizada por sus colaboradores. Al ser esto una realidad, cada organización no tiene que poner tanto énfasis a la redacción y

puesta en práctica de reglamentos formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados, ya que la misma, hecha propia ya por los colaboradores, se refleja por si sola y se ve manifestada y plasmada en la manera de actuar y decidir de sus empleados en su entorno organizacional, en donde poco a poco las preferencias individuales van a dar paso a un consenso general y a formas de comportamiento similares.

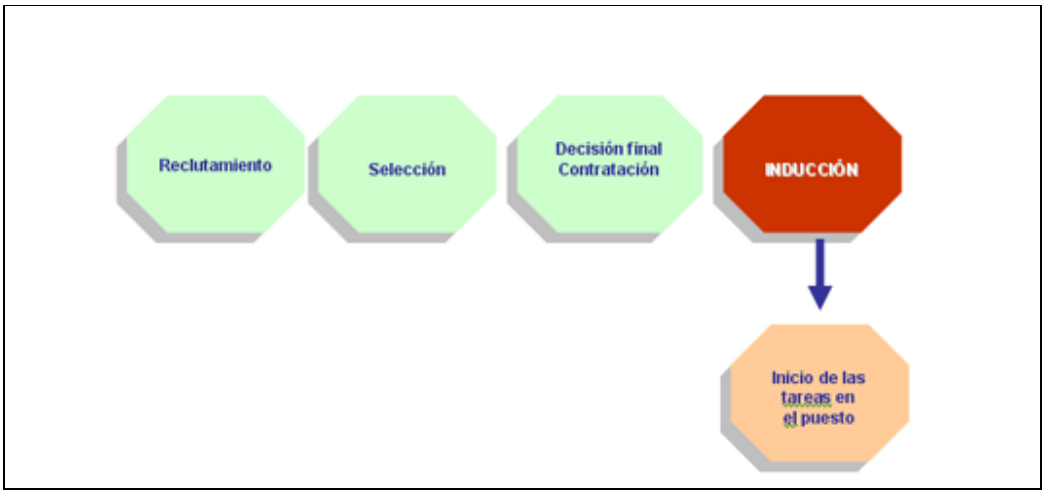
Por lo tanto, todos aquellos individuos que integren una organización deben estudiar y conocer muy bien la "idiosincrasia" de su lugar de trabajo, ya que finalmente ellos conforman el mismo. Dicho estudio y conocimiento empieza desde el primer momento en que inician sus labores en la empresa. De aquí la importancia de que las organizaciones cuenten con procesos de inducción debidamente establecidos para ubicación de todos aquellos colaboradores de nuevo ingreso, en donde se les dé a conocer la misión, visión y los valores que conforman la misma; ya que esto facilita, en gran manera, la adaptación de los nuevos colaboradores y la productividad de los mismos.

Inducción a los nuevos colaboradores

Roxana Jofre, Directora y Fundadora de RJ& Asoc. Recursos Humanos, expresa que las organizaciones olvidan el proceso de socialización y manifiesta lo siguiente:

"A medida que voy capacitando a las personas que gestionan las áreas de Recursos Humanos voy descubriendo que algunas organizaciones dejan de lado u olvidan el proceso de socialización a través de la implementación de un programa de inducción u orientación del nuevo colaborador."

Cuadro No. 1- Proceso de Inducción.



Fuente: Roxana Jofré. . www.sht.com.ar/archivo/personal/creativi_puesto.htm

Apunta además Jofre, los beneficios de implementar un proceso de inducción. Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización. Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil es su integración y mayores son su compromiso y su rendimiento. Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización. Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados. Reducir la rotación. Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros. Mejorar el compromiso del colaborador. Costos más bajos de reclutamiento y capacitación. Facilitar el aprendizaje. Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.

Es fundamental, en el proceso de inducción, incluir los valores de la organización, su misión visión y objetivos. La políticas, horarios, historia de la empresa y otros son indispensables en el proceso de inducción.

En fin, si las organizaciones logran instaurar una cultura organizacional definida, flexible y abierta al cambio, en donde sus colaboradores interioricen los valores, misión y visión de las mismas, estas pueden convertirse en más que una simple empresa para laborar y, como sus empleados, no hay duda de que llegan a poseer características, que como ya se cita, las distingue de las demás.

El Clima organizacional, un termómetro que alerta

Este es un tema de prioridad para el rendimiento eficaz y eficiente de cualquier tipo de organización. Es muy necesario e importante que la administración actual tome en cuenta este aspecto, máxime que se encuentra en auge la administración basada en los recursos humanos, en donde el empleado ya no se ve como tal, sino que se le toma como un colaborador de la organización y un miembro capaz de tomar parte en la toma de decisiones dentro la organización a la cual pertenece y por lo tanto, que puede aportar ideas muy valiosas para la consecución y logro de objetivos de la empresa.

El clima organizacional deriva de la cultura organizacional pues este se basa en las interrelaciones que se den entre los miembros de la organización, así como de las pautas establecidas por la misma empresa para regular el comportamiento y motivación de sus colaboradores. De esto se deduce que, el clima es más inestable o que cambia con mayor facilidad que la cultura organizacional, ya que hay muchos factores, tanto endógenos como exógenos, que influyen en el mismo y que por ende lo pueden hacer variar.

En el sitio Web, http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm se define a la cultura y al clima organizacional, de la siguiente manera.

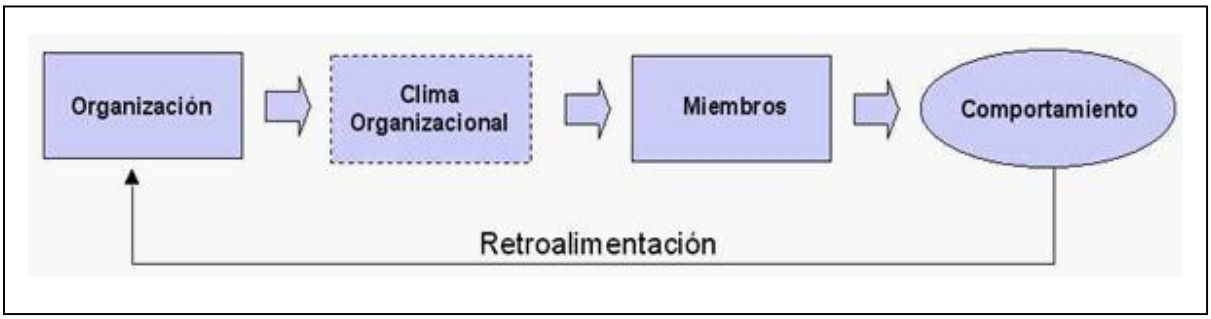
"todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma…. Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye

en la conducta del empleado. Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta"

Al analizar la definición anterior se evidencia que el clima organizacional está compuesto por una serie de variables propias de la organización a diferencia de otros factores que son más específicos o con límites más definidos dentro del desarrollo organizacional como por ejemplo: el liderazgo o las comunicaciones, entre otros.

En cuanto a las percepciones que puedan tener los miembros de la organización se afirma que estas pueden ser tantas como empleados tenga la organización, sin embargo, es menester aclarar que lo realmente importante aquí es saber que el comportamiento de los empleados se basa en dichas percepciones y que las mismas se derivan de las interrelaciones, actividades y en general, de las experiencias vividas por cada trabajador en la empresa, convirtiéndose así el clima organizacional en la suma de características personales y organizacionales.

Cuadro No. 2- Modelo de Schneider



Fuente.http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula

Características del Clima Organizacional

Al clima organizacional lo identifican una serie de características, entre ellas las siguientes:

- Es relativamente vulnerable: aunque se pueda contar con una cierta estabilidad en este sentido, el mismo se puede afectar fácilmente tanto por factores internos como externos de la organización, por ejemplo la toma de decisiones o los cambios en su entorno.
- El estilo de liderazgo ejercido en la organización influye de manera significativa en él. Si en la organización se da un estilo de liderazgo de gestión autocrática, con mucho control y sobre todo gran desconfianza en el personal, generalmente se crea un clima muy tenso, el cual lleva a los empleados a presentar actitudes escapistas o que promuevan el "ganarle" a tanto control, lo cual genera más desconfianza e imposición de autoridad por parte de la organización, creándose así un círculo vicioso difícil de superar.
- La percepción de los trabajadores sobre la preocupación que la empresa muestre por su bienestar también le afecta, para bien o para mal. Esto quiere decir que si los empleados notan que la empresa se preocupa por cubrir sus necesidades, por escucharles, por tomarles en cuenta en proyectos propios, por sus sueños y aspiraciones, en fin, por sus necesidades de diversas índoles, se genera un alto grado de motivación y confianza por parte del personal, lo que definitivamente se va a reflejar en un alto grado de satisfacción y un adecuado clima organizacional. Por el contrario, si los empleados notan un total desinterés de la organización por su persona y necesidades en general, esto también se va a reflejar en el clima organizacional, claro está, de manera negativa.
- Del estado del clima organizacional depende en gran parte el grado de compromiso de los trabajadores para con la empresa. No es de extrañar que en organizaciones con mal clima organizacional, generalmente, se

escuche decir que los empleados no dan lo mejor de sí y que tienen un bajo grado de compromiso para con la misma.

- Existen condiciones reflejantes de un mal clima organizacional, como por ejemplo: ausentismo por diversas razones justificadas o no, desmotivación a la hora de poner en marcha proyectos institucionales, incapacidades médicas frecuentes por parte del personal, llegadas tardías, fuertes conflictos entre compañeros, fuertes conflictos entre la jerarquía y los subordinados, frecuentes movimientos laborales de personal (contrataciones y despidos), entre otros.
- Se afecta en gran manera, positiva o negativamente, por las actitudes de los colaboradores de la organización y a su vez, afecta a estas actitudes. Esto quiere decir que un trabajador puede colaborar a fortalecer el buen clima organizacional, ya sea consciente o inconscientemente, con su comportamiento o por el contrario colaborar, mediante actitudes y comentarios hostiles de la misma, a que el resto de los colaboradores perciban un clima de descontento e inconformidad, el cual se puede extender poco a poco al resto de los departamentos o por qué no, a la totalidad de la organización.
- Definitivamente su impacto es fuerte en el comportamiento y actuar de los colaboradores de la empresa, por ejemplo: si hay un clima laboral agradable es más fácil la resolución de conflictos y la toma de decisiones dentro de la organización. Por el contrario, si hay un mal clima estos y otros aspectos hacen más dificultosa la administración de la empresa. No en vano cita Leticia Llama (2007) lo siguiente:
-

  "…las organizaciones más exitosas serán aquellas en donde sus empleados rían más, en donde se dé un ambiente de camaradería, propiciado por la confianza y seguridad en sí mismos emanada de la flexibilidad de la organización".

A raíz de todo lo anterior se deduce que la conformación y estabilidad del clima organizacional no es algo sencillo, sino más bien es un proceso complejo, ya que

toma en cuenta, la forma de conducirse de la organización, el entorno y los factores humanos, siendo estos últimos a los que la administración está dando un mayor énfasis en la actualidad, ya que las empresas y los empresarios constatan que su verdadero capital ya no es el dinero sino el recurso humano y que el mismo va ligado enormemente al grado de motivación y satisfacción del mismo. Siendo de esta manera, se puede afirmar que el clima organizacional es un termómetro que alerta y guía a las organizaciones actuales. Por esta razón, es muy importante que las organizaciones cuenten con mecanismos de evaluación en este sentido, que les permitan determinar el grado de motivación de sus colaboradores y el estado en general del clima organizacional.

Los Objetivos como los que marcan el rumbo de la organización

Las organizaciones modernas tienen mucha claridad de lo que deben de desarrollar en el futuro inmediato, a mediano plazo y a largo plazo, y lo tienen claro porque los objetivos organizaciones están bien definidos y sirven de guía y orientación de sus actividades

Schermerhorn, J. (2003), permiten introducir este tema de manera muy elocuente:

> **"En el proceso de planeación, los objetivos identifican los resultados específicos o las consecuencias deseadas; el plan es una exposición de las acciones a realizar con el fin de lograr los objetivos… una técnica de planeación útil que aplican muchas organizaciones es la administración por objetivos (APO). Según su definición formal, la APO es un proceso estructurado de comunicación regular, en el cual un superior y un subordinado establecen conjuntamente objetivos de desempeño para este último y revisan los resultados alcanzados" (pp. 136-150)**

En materia de gestión educativa no es posible obviar los objetivos porque son estos los que precisamente marcan el rumbo de una organización. Las universidades son organizaciones de servicios, de las cuales los beneficiarios principales son los estudiantes, por lo tanto, es necesario servirle al estudiante, atenderle sus necesidades y aspiraciones y sobre todo, atraerlo y sobrepasar sus

expectativas. Para que esto ocurra, el sector administrativo de un centro universitario debe tener muy bien definidos sus propios objetivos organizacionales así como los objetivos individuales de cada uno en su vida personal o laboral.
Los colaboradores de una institución educativa no pueden perder de vista los objetivos organizacionales y trabajar solo en función de sus propias aspiraciones.
Un funcionario administrativo debe no solo conocer la misión, visión y valores transversales de la organización en que labora, sino entender que antes de su beneficio personal está el institucional.
Al respecto Chiavenato (2005), expresa:

> **"La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder tres preguntas básicas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? (p.248).**

Como parte de esa construcción es fundamental partir de Misión y Visión de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional:

Misión de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

La Universidad Nacional en la Región Brunca, como institución de educación superior estatal brinda programas de docencia, extensión, investigación y producción, con el fin de contribuir al desarrollo regional.
La Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional posee una Misión y se expresa en los siguientes términos en el Plan Estratégico Institucional:

"Somos una Sede de la Universidad Nacional, que desarrolla proyectos y programas de investigación, extensión, producción, y de formación de profesionales de excelencia con consciencia social y humanística, de acuerdo con las necesidades del desarrollo regional y nacional. Mediante una cultura de mejoramiento continuo de nuestro recurso humano, optimizando los recursos que la sociedad nos facilita e implementando las nuevas tecnologías de la comunicación e información, en beneficio de los sectores menos favorecidos de la región Brunca dentro del contexto de la diversidad cultural, étnica y social que la caracteriza." Pag 13.

Una organización, que pretenda alcanzar el éxito debe poseer una misión, una visión y unos objetivos que por su naturaleza sean organizacionales. Los administrativos, funcionarios de un centro universitario han de hacerse esas preguntas básicas que propone Idalberto Chiavenato: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Han de tener claro que su trabajo diario es en función de dar identidad a la organización en la que laboran.

Un colaborador administrativo, cualquiera que sea su puesto, debe estar en la capacidad de contestar las siguientes preguntas:

1- ¿Cuál es el propósito de una Universidad?
2- ¿Quién es el cliente o mercado que debe atender?
3- ¿Cuáles son los compromisos, valores y creencias que impulsan a una Institución Educativa?

Trabajar en una universidad es muy diferente a trabajar en un banco o en un hospital. Las tareas, todas, están encaminadas a que una importante población se prepare para afrontar el futuro de nuestros pueblos.

La misión de una universidad debe ser la razón de su existencia y debe expresar a quienes la lean hacia dónde y cómo conducirla.

Sigue apuntando Chiavenato (2005):

> **La visión es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse en el tiempo y en el espacio… en general la visión se orienta más hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. (p.254).**

La visión es ver la universidad más allá del presente, es visualizarla en el futuro cercano transformando el entorno de manera exitosa. A veces se pierde de vista el futuro de las organizaciones y se corre el riesgo de trabajar día a día sin reparar en aspectos tan esenciales como los objetivos, la misión, la visión y los valores que conforman la filosofía de una Sede Universitaria con 36 años de existencia.

De acuerdo con lo anterior, Gardner(1991), expresa “Las dos tareas en el núcleo de la noción popular del liderazgo son: trazar objetivos y saber motivar”. (p.27)

Un colaborador académico, uno administrativo y hasta los mismos estudiantes, deben trazar objetivos. Para ello, es necesario que tengan un claro entendimiento de la Misión, la Visión y los Valores de la Organización en que están inmersos.
Es claro que la misión define cuál es el propósito de la Universidad, la visión proporciona una imagen de lo que quiere ser la Institución y los objetivos son resultados concretos que se quieren alcanzar.

Expresa Chiavenato (2005):

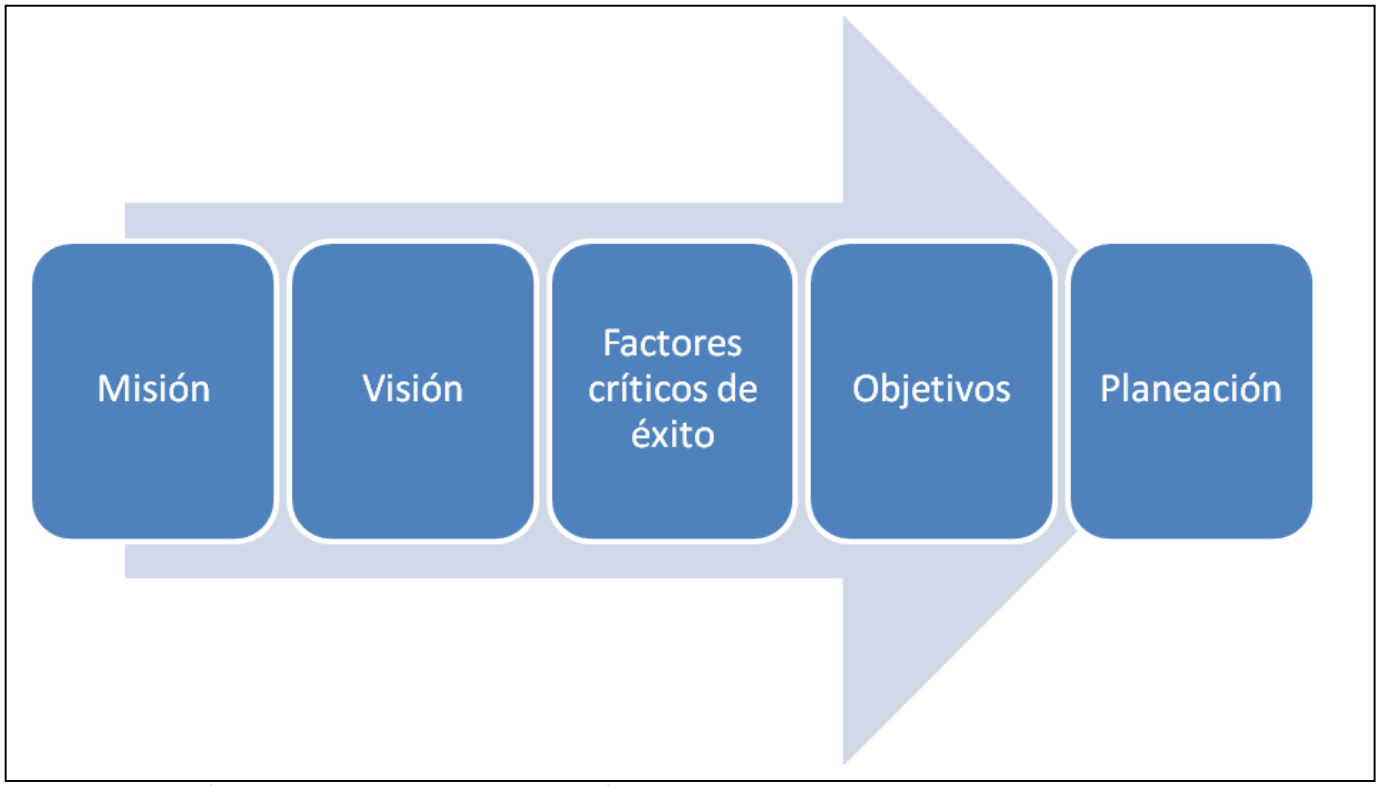
> "**Uno de los grandes dilemas de la administración ha sido la congruencia entre objetivos organizacionales y objetivos individuales." (p.257)**

La clave que propone el autor de Administración en los nuevos tiempos, Idalberto Chiavenato, es sencilla pero merece una gran madurez por parte del funcionario administrativo y una gran habilidad de gestión por parte del líder:

> **"Para que cada persona sea eficaz (alcanzando objetivos organizacionales) y eficiente (alcanzando objetivos individuales), el administrador debe crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos entre los individuos" (p.281)**

Existen diferentes formas de administrar. La gestión no estrena ideas nuevas. Lo realmente esencial es que los objetivos en las organizaciones no van a desaparecer. Deben utilizarse como un medio para motivar a las personas y no simplemente para controlarlas.

Cuadro No. 3- Factores de éxito organizacional.



Fuente: Chiavenato, I. (2005). Administración en los nuevos tiempos

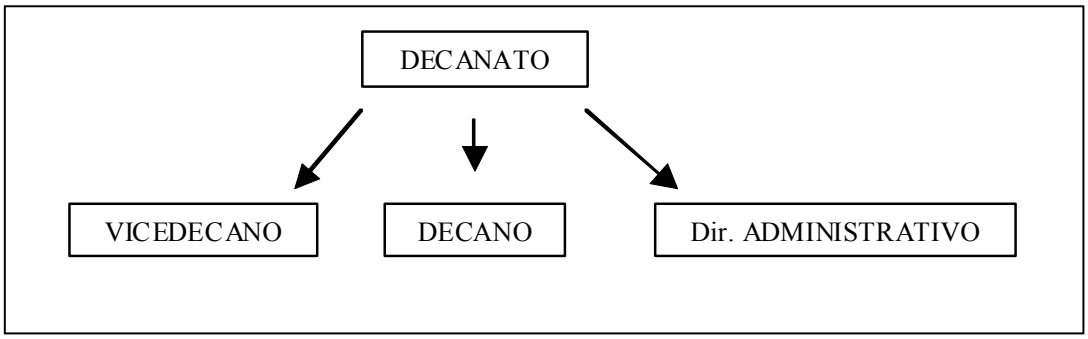
Descripción del Funcionamiento Administrativo de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

Es fundamental para el cumplimiento de los objetivos en una organización que la estructura organizativa tenga un orden establecido. De acuerdo con el reglamento de Sede Regionales (págs. 18-25), el sector administrativo de la Sede Regional Brunca se divide en departamentos y secciones.Tanto los departamentos como las secciones, se encargan de brindar y velar por el buen funcionamiento de la Sede. Es importante señalar que los departamentos son entes sujetos a la Decanatura, con jefes de departamento que deben brindar informes a la misma. Las secciones son entes a cargo de la dirección administrativa la cual se encarga del control de las mismas.

Departamento de Decanatura

Este departamento está constituido por tres secciones: Decano, Vicedecano, Director Administrativo; los cuales se encargan de orientar, dirigir y supervisar todos los procesos que se desarrollan dentro de cada departamento y sección, con el fin de que todas las funciones se cumplan de la mejor manera. Este departamento es el encargado de manejar todos los recursos económicos que se distribuyen en la Sede.

Cuadro No. 4- Organigrama Dpto. Decanatura



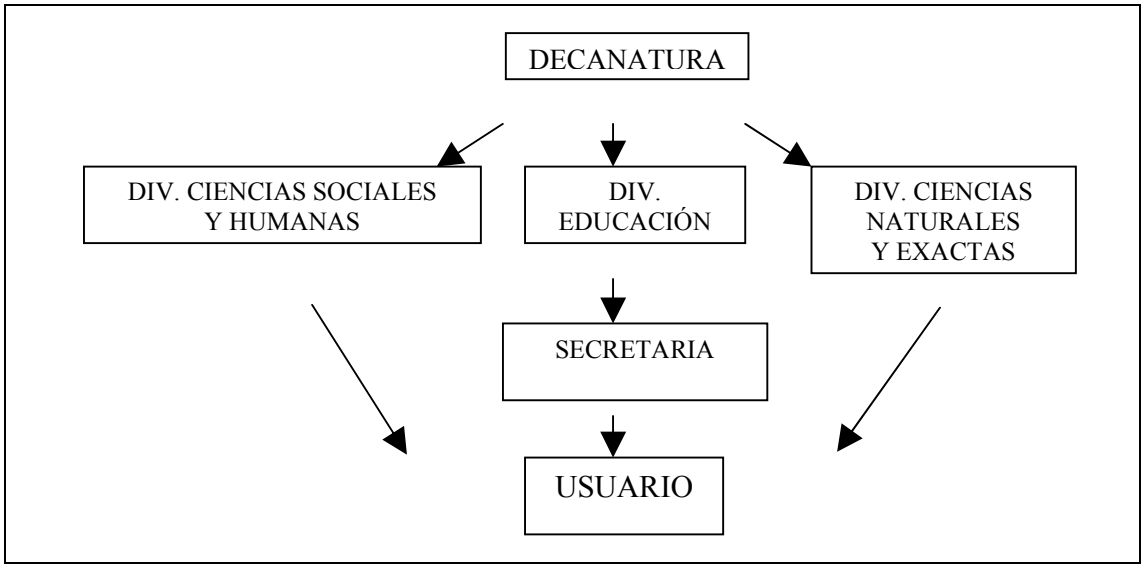
Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Departamento de Dirección de Área

Este departamento está constituido por tres grandes áreas: área de Ciencias Sociales y Humanas, área de Educación y el área de Ciencias Naturales y Exactas en los cuales se llevan a cabo funciones tales como:

- La programación Académica, que se realiza cada periodo.
- Control y fiscalización de la programación Académica.
- Gestión de proyectos.
- Control de actas, firmas y estudios de graduación.

Cuadro N°5 Organigrama Dpto. Dirección de Áreas



Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

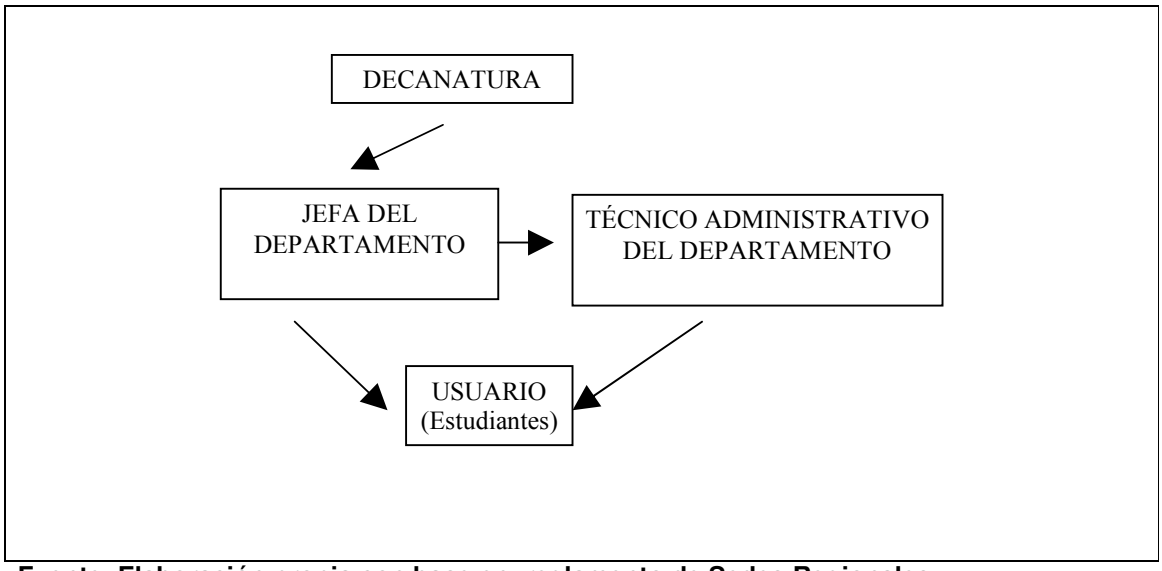
Departamento de Registro

Este departamento está constituido por dos funcionarias las cuales se encargan de llevar a cabo todas las funciones del mismo, las cuales son:

1. Atender todo lo relacionado con Historial Académico: certificaciones de títulos aprobados, certificaciones de títulos, certificaciones de reconocimiento de títulos, entre otras funciones.
2. Orientar al estudiante correctamente con el documento que solicita.
3. Realizar el trámite de empadronamiento de estudiantes, prematrícula, matricula en las diferentes carreras.
4. Atender solicitudes de constancias de estudiantes y de emisión de carnés.
5. Actualizar la pizarra de avisos al público sobre procesos estudiantiles.
6. Realizar retiros justificados en periodos ordinarios y extraordinarios, según procedimiento.

7. Tramitar la documentación de reconocimiento y equiparación de estudios realizados en universidades extranjeras, nacionales o de equivalencias en el ámbito de la misma universidad.
8. Informar sobre el proceso de admisión y sus resultados.

Cuadro No. 6 Organigrama Dpto. de Registro



Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Departamento de Biblioteca

Este departamento está constituido por tres funcionarias encargadas de prestar los servicios a los diferentes usuarios, los cuales se dividen en dos: internos y externos. Entre los internos se pueden mencionar; estudiantes, profesores y administrativos de la Sede, así mismo los del Colegio científico y la Escuela Científica, en cuanto a los externos tenemos a estudiantes y profesores de universidades privadas y públicas de la Región Brunca como instituciones públicas y privadas de la Comunidad Generaleña.

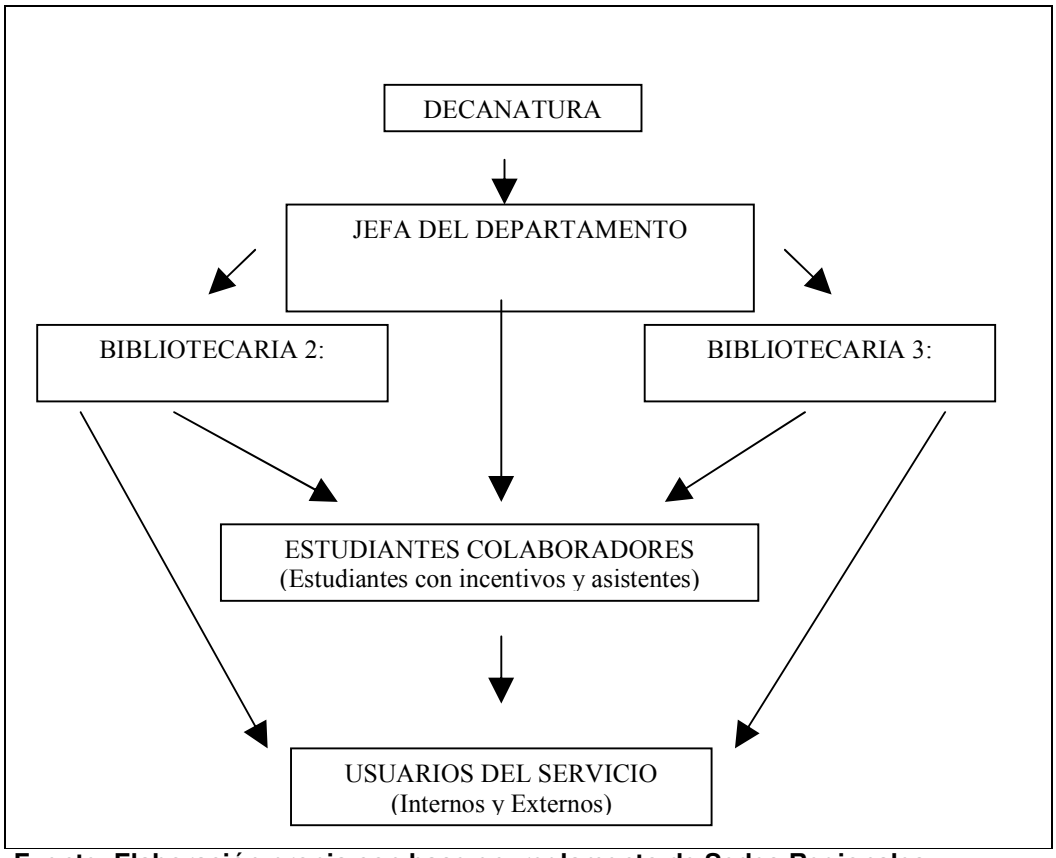
Entre las principales funciones que realiza dicho departamento se pueden mencionar las siguientes:

- Circulación y servicio al público.
- Selección y adquisición de libros.

- Catalogación
- Hemeroteca.
- Documentación.
- Servicio de referencia.

Es de suma importancia mencionar que dentro del funcionamiento interno de este departamento se integran a desarrollar tareas estudiantes que reciben algún tipo de incentivo económico, como colaboración o retribución a la ayuda que percibe

Cuadro No. 7 Organigrama Dpto. de Biblioteca



Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Departamento de Vida Estudiantil

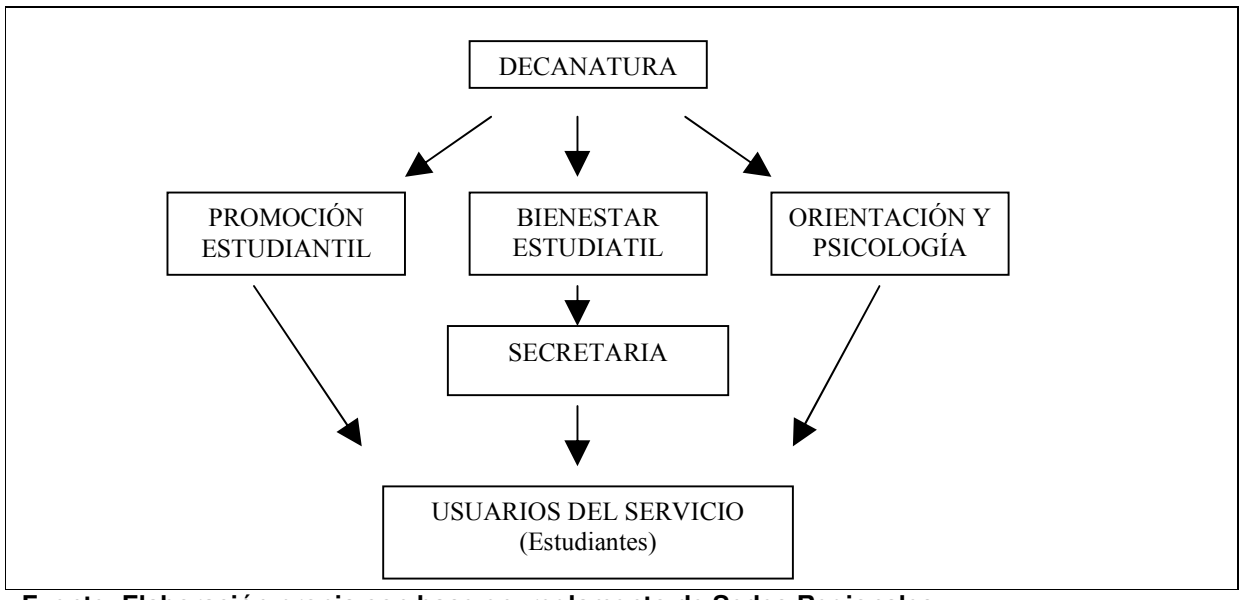
Este departamento tiene como objetivo, contribuir al desarrollo integral de los estudiantes, mediante una corresponsabilidad en la atención de sus necesidades y una influencia en su logro académico. Para ello promueve la incorporación

estudiantil en la vida universitaria y estimula la formación de egresados que manifiestan pleno desarrollo humano, alto compromiso social y excelencia profesional.

La atención de la comunidad estudiantil se aborda mediante la ejecución de procesos organizados mediante cuatro grandes programas entre estos están: Promoción estudiantil, Bienestar estudiantil, Orientación y Psicología y la secretaria de la unidad. Los cuales se encargan de las diferentes funciones que le corresponden a dicho departamento.

Al igual que en los demás departamentos este cuenta con un manual de procedimiento que tienen que cumplir para la realización de las diferentes funciones o tareas que desempeñan. Éste les sirve de guía o de respaldo para ejercer su trabajo, ya que deben cumplir con órdenes o requerimientos de la Decanatura como primera instancia y también de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil en Sede Central, Heredia.

Cuadro No. 8- Organigrama Dpto. de Vida Estudiantil



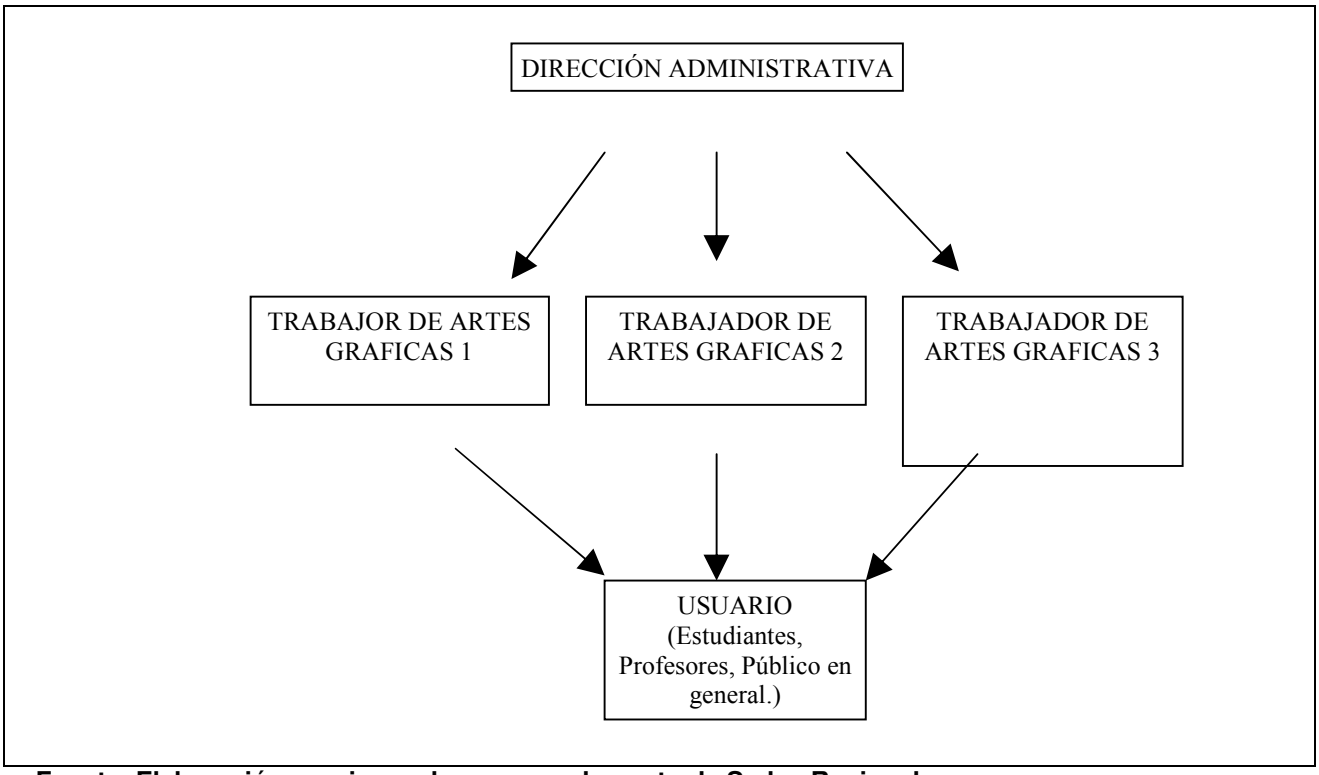
Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Sección de Publicaciones

El servicio de publicaciones es una unidad que brinda el servicio de fotocopiado a los diferentes departamentos de la Sede, así como a los estudiantes, profesores y

prestación de servicios al público en general; se encuentra integrado por tres funcionarios los cuales llevan a cabo distintas funciones de fotocopiado, impresión, levantado de texto, y el servicio de librería.

Cuadro No. 9- Organigrama Dpto. de Publicaciones

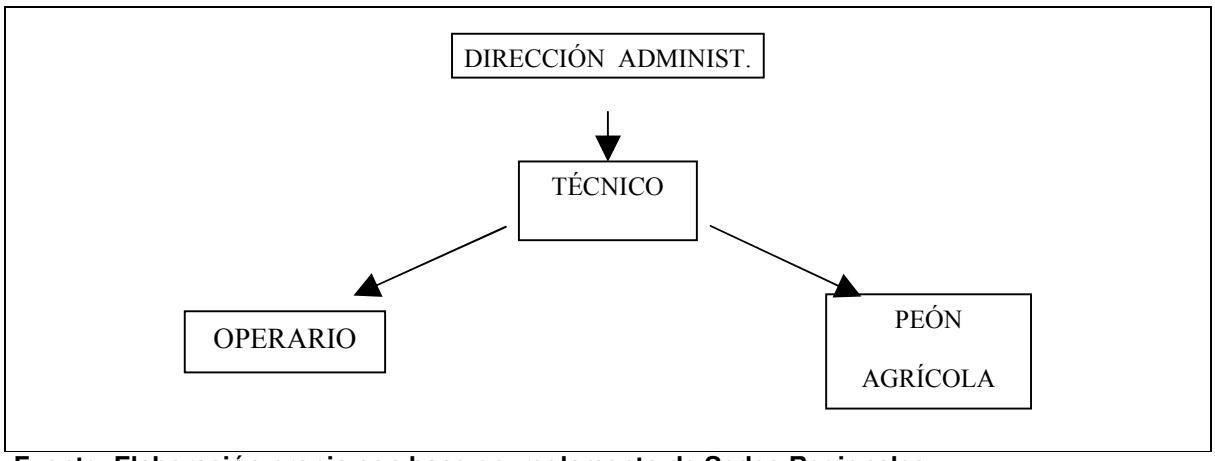


Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Sección de Mantenimiento

Es la sección encargada de brindar mantenimiento de la Sede, en lo que respecta a pintura, carpintería, fontanería, electricidad, arreglos zonas verdes entre otros.
Está integrado por tres funcionarios, donde todos desempeñan funciones similares, a pesar que poseen diferente rango.

Cuadro No. 10- Organigrama Dpto. de Mantenimiento



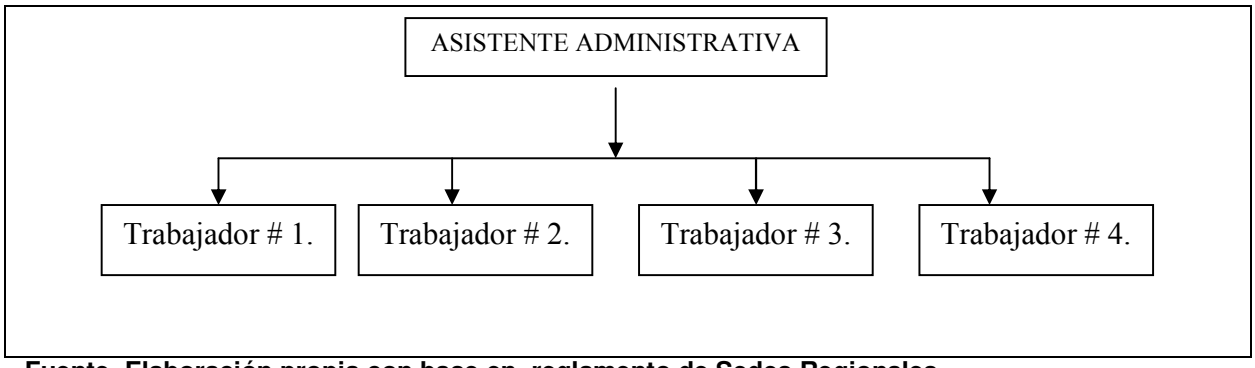
Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Sección de Conserjería

Es la encargada de mantener limpia y aseada las instalaciones de la Universidad Nacional, por medio de limpiezas periódicas de los pasillos, baños, aulas, zonas verdes, entre otras.

Está constituida por cuatro funcionarios (as), entre los cuales se dividen el trabajo a desempeñar en esta sección.

Cuadro No. 11- Organigrama Dpto. de Conserjería



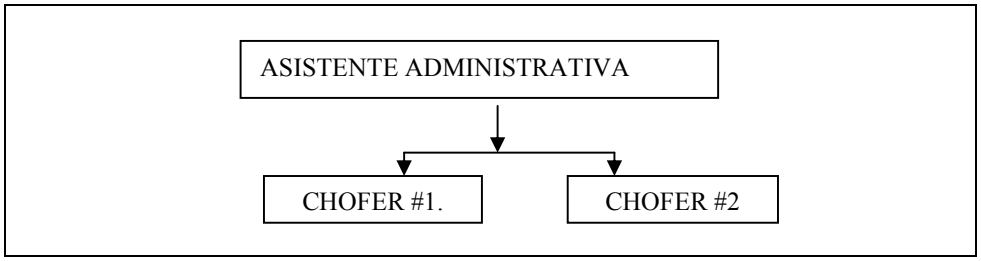
Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Sección de Transporte

Es la encargada de brindar el servicio de transporte a los diferentes funcionarios y estudiantes que requieran del servicio, siempre y cuando se solicite con anticipación mediante una carta justificando su pedido, ante la administración de la Sede. También este servicio es utilizado por la administración para realizar trámites o diligencias dentro de la región y lógicamente para el desplazamiento de funcionarios de la Sede Región Brunca a la Sede Central en Heredia.

Está integrado por dos funcionarios los cuales se encargan de manejar los vehículos, darles mantenimiento y todo lo que tenga que ver con éstos.

Cuadro No. 12- Organigrama Dpto. de Transporte

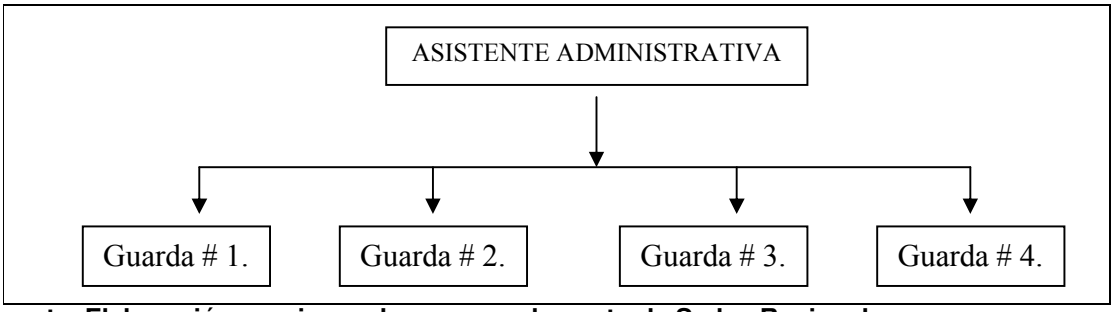


Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Sección de Vigilancia

Esta sección se encarga de resguardar los activos e instalaciones de la Sede. Está integrada actualmente por cuatro funcionarios por medio de los cuales se ofrece un servicio de vigilancia de 24 horas.

Cuadro No. 13- Organigrama Dpto. de Vigilancia



Fuente. Elaboración propia con base en reglamento de Sedes Regionales.

Funcionarios administrativos de la Sede Brunca

Cuadro No. 14- Distribución de Funcionarios Administrativos de la Sede Brunca

DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS POR DEPARTAMENTO EN SEDE BRUNCA	
Departamento	**Cantidad de funcionarios (as)**
Decanato	3
Dirección administrativa	2
Departamento Financiero Contable	3
Dirección de Áreas	4
Registro	2
Vida Estudiantil	4
Biblioteca	3
Publicaciones	3
Laboratorios	1
Centro Cómputo	1
Proveeduría	1
Central telefónica	1
Conserjería	4
Mantenimiento	2
Mensajería	1
Transporte	2
Vigilancia	4
Peón Agrícola	2
Total	**43**

Fuente: Dirección administrativa, Sede Región Brunca.

La Comunicación: antesala de una gestión inteligente

El tema por excelencia de la comunicación no puede faltar en un tratado sobre Cultura organizacional. Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) expresan

> **"La comunicación organizacional es el proceso específico por medio del cual la información avanza y se intercambia a travez de toda la organización. La información fluye a través de estructuras formales e informales, y lo hace hacia arriba, hacia abajo y lateralmente"**
> **(p. 352)**

Las ideas preconcebidas son parte del proceso comunicacional. En este tema no se va a discutir sobre los elementos básicos del proceso de comunicación sino en la esencia misma del proceso. Casi siempre se abordan las cuestiones con

complejidad y sutileza cuando es muchísimo mejor encarnar mensajes con la forma de ser y comportarse.

Oppenheimer en lo que llamaba el "discurso común" expresa su incapacidad para arremeter contra auditorios y comunicarse de manera plena. Escribió en su discurso pronunciado en Berlín en 1960 lo siguiente:

> **"Me ha inquietado mucho que en este mundo hayamos perdido en tan gran medida la capacidad de hablar unos con otros. Con la gran sucesión de descubrimientos importantes, nos hemos apartado unos de otros en tradiciones y, en cierta medida, incluso hasta en el lenguaje. No hemos tenido ni el tiempo, ni la destreza ni el interés por decirnos unos a otros lo que hemos aprendido, ni para escuchar ni oír, ni para dar la bienvenida al enriquecimiento de la cultura común y del común entendimiento. Anhelamos la nobleza: las raras palabras y hechos que armonizan simplicidad y verdad."(p. 56)**

El espíritu productivo de una Institución Universitaria se cultiva mediante procesos comunicacionales de compromiso, de creatividad, lealtad, satisfacción en el trabajo, con base en los valores que la Institución predica.

El reconocido investigador y consultor sobre liderazgo Warren Bennis, citado por Alfonso Siliceo Aguilar(1998), expresa:

> **"Necesitamos hombres y mujeres con visiones poderosas, que nos permitan encontrar puentes entre el presente y el futuro, entre el ser y el deber ser, para crear con su imaginación las posibilidades que los demás no ven, o no tienen la suficiente fe de realización."(p.67)**

En definitiva, estos hombres y mujeres tienen que incursionar en el poder de la comunicación. Sin comunicación no hay presente, ni futuro. La comunicación implica toda esa dimensión oculta e intangible. La humanidad es por naturaleza sociable y una adecuada convivencia necesita de un proceso adecuado de comunicación.

Según Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2003):

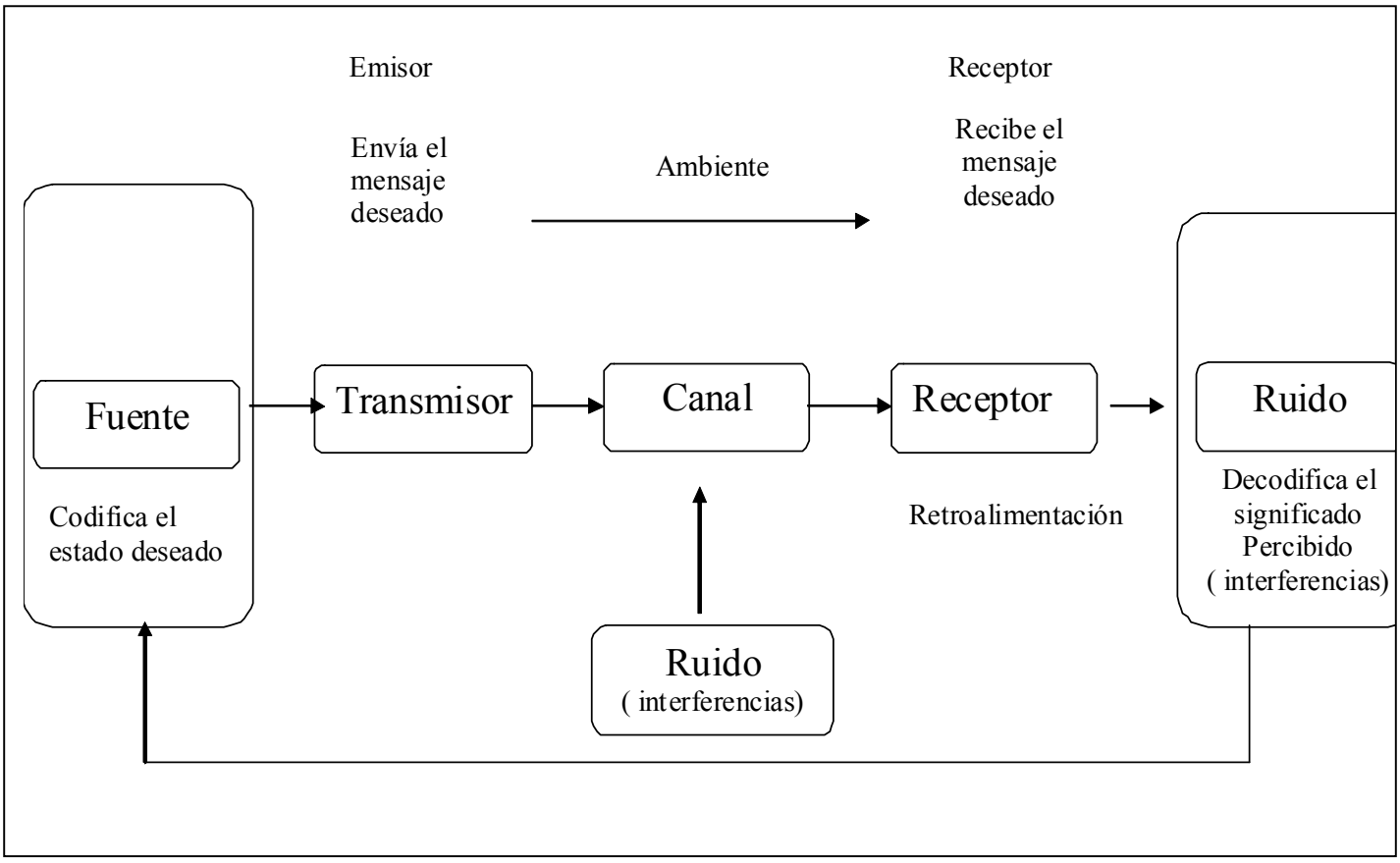
> "**Se requieren 8 pasos para realizar el proceso de comunicación efectivamente, sin importar si este se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje" (p.415)**

Estos pasos son:

1- Desarrollo de una idea
2- Codificación del mensaje
3- Transmisión
4- Decepción
5- Descifrado o Decodificación
6- Aceptación
7- Retroalimentación

Si en alguno de esos pasos ocurren ruidos o interferencias de diversos tipos, tales como la desatención o el desinterés, ocurre distorsión y la comunicación se trunca en el proceso.

Cuadro No. 15- Elementos e interferencias de la comunicación.



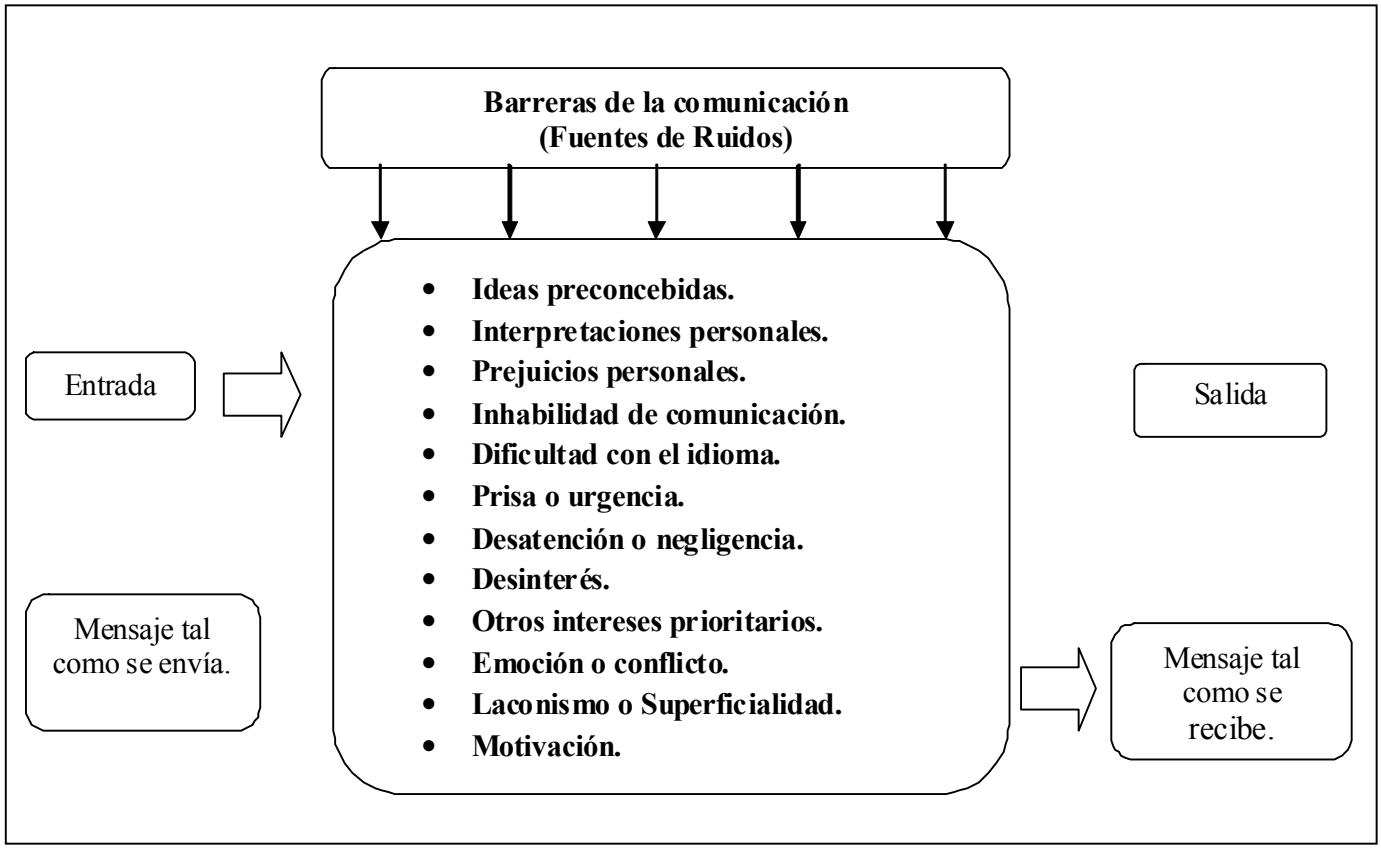
Fuente: Chiavenato, I. (2005). Administración en los nuevos tiempos

Termina este apartado mencionando de nuevo a Gardner porque no pierden validez sus pensamientos a través del tiempo:

> **"Las enormes y complejas organizaciones que hemos labrado y los sofisticados sistemas de control ideados para administrar esa complejidad reducen la cantidad de comunicación directa entre líderes y seguidores. Pagamos u alto precio por esa disminución. En interacciones que presuponen motivación, confianza y lealtad, un mensaje en la terminal de la computadora no alcanza. Los buzones para sugerencias no alcanzan. Las encuestas a los empleados no alcanzan. Nada puede sustituir a un líder viviente (no tiene porque ser líder de la más alta jerarquía), escuchado con atención y contestando con soltura. En la comunicación cara a cara hay algo más que el componente verbal."(p.45)**

La comunicación no tiene límites, es la puerta abierta a una gestión inteligente. Un líder-gestor debe convertirse en un hábil comunicador pero con criterios objetivos y hacia la conciliación de intereses.

Cuadro No.16 Barreras de la Comunicación.



Fuente: Chiavenato, I. (2005). Administración en los nuevos tiempos

Los equipos de trabajo

En los últimos años están sobre la palestra diversas modalidades de administración de empresas innovadoras que son muy efectivas, entre ellas: el trabajo en equipo. ¿Por qué sucede esto? Son varias las razones que se pueden acotar de este "boom", entre ellas, económicas (reducción de costos) y de organización (organizaciones planas con menos niveles jerárquicos), las cuales buscan la optimización de funciones y servicios bajo premisas de calidad total, eficiencia y eficacia, siendo el logro de la misión, visión y objetivos a través de la formación de equipos, cimiento básico en el engranaje empresarial.

Al igual que muchos de los temas de administración de empresas y de liderazgo que se tratan actualmente, el trabajo en equipo y su gran valía para las organizaciones no es una novedad. Desde tiempos bíblicos se hace evidente la importancia del trabajo en equipo. Lorin Woolfe (2002) muestra en su libro Valores para líderes contemporáneos, que en la Biblia hay pasajes en donde al trabajo en equipo se le da un valor e importancia significativos, aunque quizás no se encuentre el término propiamente expreso:

> **"Mas valen dos que uno, porque obtiene más fruto por su trabajo. Si cae el uno levanta al otro…Uno solo puede ser vencido, pero dos pueden resistir. Una cuerda de tres hilos no se rompe con facilidad". Eclesiastés 12:12. (pág. 120)**

Además Jesús siempre puso especial interés en el logro de objetivos mediante el trabajo en equipo: escoge un equipo de doce apóstoles y los envía a evangelizar el mundo de dos en dos; dejando muy claro la importancia de este tipo de gestión.

Así a través de la historia se encuentran numerosos ejemplos de diferentes organizaciones, de toda índole, las cuales logran su misión, visión y objetivos mediante el trabajo en equipo.

¿Pero qué es en sí un equipo de trabajo, en qué consisten los mismos?

Lussier & Achua, (2005) lo definen de la siguiente manera:

> **"Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan". (Pág. 261)**

A partir de la definición anterior se deduce que un equipo de trabajo es algo más que un grupo de personas que laboran para una misma empresa, pues es notorio que en dicha definición ni siquiera se hace alusión a la palabra grupo, más bien se emplea el término "unidad", el cual hace ver que esta es una de las principales características de los equipos de trabajo.

La formación de los mismos no es tarea del todo sencilla, ya que se deben tomar en cuenta principalmente las habilidades y/o fortalezas de sus integrantes para que se complementen de acuerdo a la función que se desea que el equipo desempeñe y claro está, para lograr un desempeño óptimo, por parte de los colaboradores, a raíz de estar trabajando en áreas de su agrado, en sus áreas fuertes.

De acuerdo con Maxwell (2005):

> **"La razón número uno por la cual las personas no disfrutan sus trabajos es porque no están trabajando en sus áreas de fortalezas. Cuando los empleados continuamente tienen que trabajar en áreas débiles, se desmoralizan, son menos productivos y eventualmente llegan al agotamiento". (Pág. 236)**

Existen otros aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de formar equipos, entre ellos están: la toma de decisiones, coordinación, comunicación, confianza, motivación, solidaridad y colaboración, entre otros, ya que los mismos influyen fuertemente en la eficacia de los mismos.

Al respecto Lussier & Achua, (2005) refieren:

> **"Los equipos efectivos deben tener la mezcla correcta de destrezas, conocimientos y habilidades complementarias para poder desempeñar su trabajo". (Pág. 268)**

Importancia de los equipos de trabajo

Sobre la importancia de los equipos trabajos se puede decir que la misma es manifestada desde la sabiduría popular mediante el siguiente refrán: “Dos cabezas piensan mejor que una” hasta definiciones y explicaciones más complejas y científicas, por ejemplo la brindada por Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003) quienes acotan la importancia de los mismos por varias razones, entre ellas: aumento de la productividad, aumento de la calidad y aumento de la satisfacción del usuario.

Partiendo de lo anterior, se puede afirmar que el trabajo en equipo es de suma importancia para las organizaciones, pues son fuente generadora de ideas, conocimientos y experiencias que ayudan a salir adelante a las organizaciones, ya que permite alcanzar los objetivos, más fácilmente mediante el esfuerzo compartido brindando la capacidad de aprender de los demás, de sus capacidades y habilidades.

Otro punto a favor del trabajo en equipo es que este brinda beneficios no sólo a la organización, si no a los miembros que son parte de la misma, ya que todos comparten intereses, resultados y metas que al lograr cumplir representan el éxito del equipo en general. Además, los equipos proporcionan la oportunidad a los individuos de resolver problemas que por sí mismos no podrían resolver. Los equipos pueden llevar a cabo una diversidad de actividades de solución de problemas, como la determinación de las necesidades del cliente, el desarrollo de una tormenta de ideas para descubrir oportunidades de mejora, seleccionar proyectos, recomendar acciones correctivas y llevar control de la eficacia de las soluciones.

Dificultades de la implementación del trabajo en equipo

El constituirse en una unidad con otras personas que tienen diferentes creencias, valores, caracteres, formas de ser y procedencias no es algo que se pueda decir

del todo fácil. Para lograrlo se requiere de verdaderos líderes que influyan de tal manera en sus liderados que logren inculcar en ellos un sentimiento de la búsqueda del logro de objetivos mediante la responsabilidad y el compromiso compartidos. Otro punto importante en la conformación, manejo y funcionamiento de los equipos de trabajo es la rendición de cuentas, en la cual se les debe hacer énfasis a los colaboradores que la misma no es solamente individual sino que es bipartita o colectiva.

Aparte de las características del trabajo en equipo ya citadas, una de las más delicadas y difíciles de implementar, por lo menos en la sociedad costarricense por sus características de individualidad y egocentrismo, es la necesidad de hacer entender a los colaboradores la importancia de relegar su ego para buscar el éxito y el bienestar en equipo no en grupo. Se debe concienciar a los empleados sobre la línea de que en el trabajo en equipo, a diferencia del trabajo en grupo, no existen estrellas individuales que destaquen por sus méritos, al contrario, en esta forma de gestión se debe asumir, ya sea el éxito o fracaso, entre todos los miembros de la organización, siendo este precisamente un punto bastante complicado de llevar a la práctica.

Ubicándose en Costa Rica y en la realidad del país, se puede afirmar que el costarricense, por su idiosincrasia, busca evadir sus culpas cuando se equivoca o comete algún error o en caso contrario busca el exaltarse a sí mismo cuando triunfa y sale exitoso, olvidándose de los demás.

Sobre el individualismo característico del costarricense, el Sociólogo Miguel Sobrado ilustra de la siguiente manera este tema:

> **"¿El individualismo que predomina actualmente en nuestro medio es el mismo de siempre, o se trata de un nuevo fenómeno cualitativamente diferente? El individualismo primigenio costarricense, que no excluía la cooperación y solidaridad, ha venido evolucionando en nuestros tiempos, especialmente desde sectores influyentes en las esferas de poder, hacia un egoísmo burdo**

caracterizado por la frase "'porta'mi", equivalente del clásico de la literatura española "ande yo caliente, muérase la gente".

Existen varias hipótesis sobre las condiciones históricas que el individualismo, se habla mucho del peso histórico que tuvo la pequeña y mediana empresa en nuestra historia y la forma en que ésta propició, en un país sin minerales preciosos y con poca población, el aislacionismo de la región y un distanciamiento físico entre los habitantes. Efectivamente, estas condiciones estimularon cierta forma de individualismo desde las etapas iniciales de nuestra colonización. (La Nación, 08 de febrero de 2009).

Como se puede observar claramente el individualismo y el egoísmo son dos condiciones o características muy arraigadas dentro de la sociedad, convirtiéndose esto, en fuerte obstáculo para la implementación del trabajo en equipo en las organizaciones nacionales. Sin embargo, si existen líderes motivadores e impulsores del trabajo en equipo que con paciencia, comprensión, inteligencia, técnicas y estrategias sepan "vender la idea" a sus colaboradores de la importancia y beneficio de dicho tipo de trabajo los obstáculos para su creación e implementación van a disminuir considerablemente.

La compensación y el reconocimiento

Toda persona, desde su nacimiento y a través de sus etapas de desarrollo humano, adquiere habilidades y destrezas no sólo por un motivo propiamente físico. Más bien aunado a esto generalmente el ser humano va superando cada etapa de su vida motivado y/o estimulado por quienes le rodean. Y es que a toda persona, independientemente de su edad le agrada que le reconozcan sus esfuerzos, su entrega, sus avances mediante recompensas que van desde una palabra de felicitación, un aplauso, un reconocimiento verbal o escrito hasta obsequios o ascensos y aumentos de sueldo, entre otros, cuando se encuentra inmerso en la fuerza laboral.

Los administradores de empresas y los líderes de la mismas enterados de la gran importancia para el éxito organizacional recurren a los llamados "sistemas de recompensas", los cuales están destinados al reconocimiento o agrado de los colaboradores de las organizaciones con varios fines, entre ellos: motivarlos promoviendo y estimulando su rendimiento, retener a los empleados o

colaboradores valiosos o importantes para la empresa y la atracción de personas calificadas a las organizaciones.

Todo trabajador asiste a su empleo siempre con la ilusión de ser reconocido especialmente por sus líderes y compañeros, ya que llevan consigo una necesidad de logro y de sentir orgullo de su labor. Incluso algunos se arriesgan a tomar retos o desafíos con el fin de sentir que están poniendo en práctica sus habilidades y conocimientos, además de estar dando su mejor esfuerzo. Siendo así los líderes de las organizaciones deben estar muy atentos de los efectos que pueden ocasionar diferentes tipos de reconocimientos o incentivos en sus empleados.

Los asuntos referentes a compensación son en sí mismos un tema delicado. Estos pueden ser de varios tipos económicos o no económicos, formales o informales, grupales o individuales.

Cuando se habla de reconocimientos, recompensas, premios o como se les quiera llamar, generalmente se piensa en estos en términos de dinero, o sea incentivos salariales, lo que no siempre significa que este recurso sea el mejor o más óptimo a aplicar como un sistema de recompensa. Puede ser que en algunos casos, quizás más de lo que se imagina, el dinero sea un factor mínimo a la hora de premiar a los empleados de una organización.

Otro tipo de incentivo puede ser el facilitarle a los empleados las condiciones necesarias para el desarrollo de un proyecto de interés personal, brindarle al colaborador un sentimiento de autonomía y confianza para participar en la toma de decisiones de su departamento en la empresa, confiar en ellos para determinada misión de la organización, flexibilidad de horario, un plan vacacional, planes de salud, disfrute de instalaciones de recreación gratis, pagos de horas gimnasio, becas para estudios superiores, talleres deportivos, préstamos de emergencias, bonos de desempeño e incluso, ¿por qué no?, hasta una tarde libre. A este tipo de reconocimientos se les denomina recompensas intrínsecas, o sea, aquellas que generan un sentimiento de realización. Las empresas exitosas en la implementación de sistemas de recompensas le proporcionan a sus miembros oportunidades para aprender y crecer dentro de las mismas, para desarrollarse

tanto profesional como personalmente, convirtiéndose esto en un imán de atracción del talento.

La importancia de estos sistemas de incentivos radica en que son un medio tangible para premiar los esfuerzos de los empleados por el logro de objetivos organizacionales y de manifestarle a los mismos que la empresa valora su trabajo, su esfuerzo, su dedicación a la misma, lo cual les servirá de aliciente o estímulo para tener un mejor rendimiento laboral día tras día.

Hay tantas maneras de "premiar" una persona como personas existen, ya que generalmente lo que motiva a una no es lo mismo que motiva a la otra. De acuerdo a esto, entonces ¿quiénes son los llamados a diseñar los sistemas de recompensas? Los líderes de las organizaciones junto con sus colaboradores son los encargados de esto. Es necesaria la presencia de ambas partes para que, dentro de un diálogo o conversación respetuosa, enriquecedora y apegada a los valores de la organización, valores que debe compartir el empleado, se instauren acuerdos o sistemas de recompensa que satisfagan tanto a una parte como a la otra. Es un paso o proceder importante y necesario porque se puede llegar a consensos para que la puesta en práctica de estos sistemas sea igualitaria y equitativa para todos los miembros de la organización.

Es muy necesario que los líderes conozcan qué cosas agradan a sus colaboradores, ya que así logran motivarlos. No es recomendable que den por un hecho que todos los miembros de su empresa reaccionan igual ante un determinado estímulo o recompensa. Los líderes de las organizaciones deben estar actualizados en teorías del comportamiento humano y motivación, así mismo deben estar conscientes que un empleado desmotivado es un vacío dentro de la empresa, o sea, es un empleado invisible o que más bien no existe para la organización.

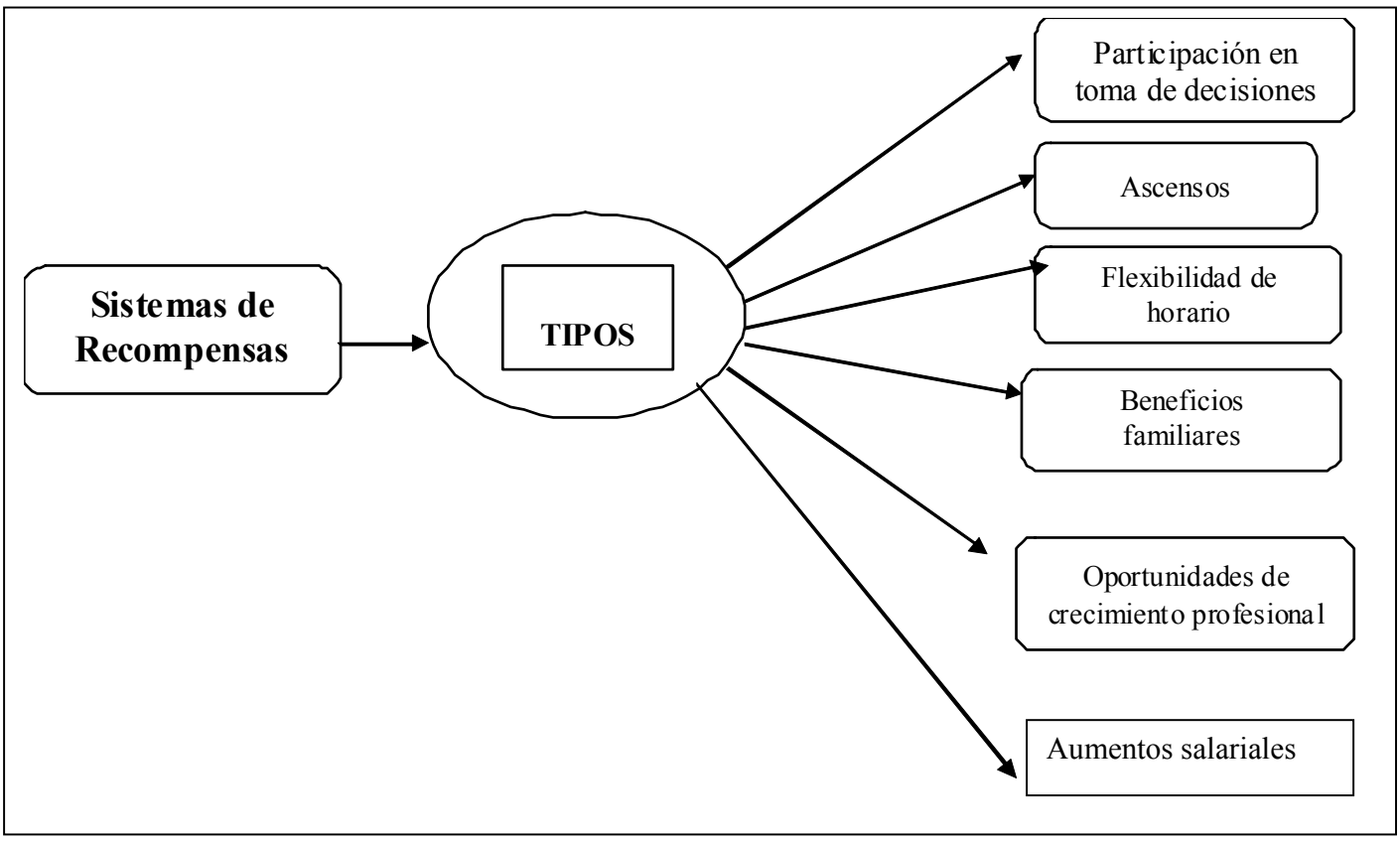
También es importante que los empleados conozcan dichos sistemas ya que así se motivan aún más para ir en pos del logro de los objetivos organizacionales los cuales se ven recompensados con aspectos motivacionales para ellos.

Refiriéndose a toda la temática aquí planteada Summers (2006) aporta lo siguiente:

"Los sistemas de recompensa deben reconocer los logros. Es preciso que los esfuerzos de los empleados se vean recompensados en la medida en que permitan que la organización alcance sus metas y objetivos. Como destinatarios directos de los beneficios, los empleados deberán jugar un papel activo en la creación o modificación del sistema de recompensas". (pág. 139)

Es necesario aclarar que la utilización de sistemas de recompensas no sólo beneficia al empleado ya que mediante estos las organizaciones son capaces de crear en sus colaboradores un alto grado de compromiso para con las mismas; lo cual evidentemente beneficia a las empresas, situación que se refleja en la productividad, eficacia y eficiencia de los mismos. Al ser esto una realidad, indiscutiblemente evidencia la importancia de la utilización por parte de las organizaciones de este tipo de gestión.

Cuadro No.17 Ejemplos de Sistemas de Recompensas.



Fuente: Limbrick & Tabash 2009

Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

Las organizaciones actuales requieren de la implementación de prácticas de gestión para el manejo del talento humano dentro de las mismas. Mantener en ellas a aquellos colaboradores exitosos se convierte en toda una misión de las empresas. Es por esto que a partir de estudios e investigaciones, las mismas se han dado cuenta de la necesidad e importancia de ejercer un tipo de gestión en la cual el desarrollo y las oportunidades de crecimiento profesional que les brinden a sus empleados sea un objetivo prioritario.

> **"Las oportunidades de crecimiento son las alternativas de desarrollo que tienen los empleados dentro de la empresa para ampliar sus capacidades, así como los planes de carrera para crecer en la organización, tanto en conocimiento como en experiencia". (Revista Summa.com, pág.3, noviembre 2009).**

Las empresas, hoy en día, se encuentran sometidas a un constante cambio por el proceso de globalización que enfrenta el mundo actual, aunado esto a la cantidad de tecnologías de la información que facilitan los procesos de comunicación e interacción a nivel mundial, a nuevos métodos de producción y a los nuevos conceptos existentes en relación con el lugar de trabajo; o sea, las empresas han adquirido mayor complejidad. Para satisfacer los requerimientos que esto implica como un mejor servicio al cliente, entre otros, se hace necesario que los colaboradores de cada empresa tengan un crecimiento profesional acorde con la rapidez o velocidad con el que avanzan las organizaciones. Al facilitarles alternativas de crecimiento y desarrollo profesional las empresas preparan a sus empleados para que avancen y crezcan al mismo ritmo que ellas lo hacen, generando en ellos, un sentimiento de seguridad referente a la permanencia o conservación de su puesto que redunda en la satisfacción de los mismos al saberse debidamente valorados por parte de sus líderes y al sentirse seguros de mantener su trabajo.

La inversión que las organizaciones hagan en su empleados le da a estos señales de la importancia que la empresa le da a cada uno de ellos, transmitiendo así un

mensaje a cada colaborador de cuán importante es para la misma, lo cual redunda en el nivel de compromiso que el empleado llegue a sentir para con su organización. Por su parte, la organización debe visualizar este tipo de inversión como algo estratégico en lugar de verlo como un gasto más para la misma, como un coste más.

Datos revelados en diversas investigaciones sobre las mejores empresas para trabajar, como la que realiza anualmente el Instituto Great Place to Work (Grandes lugares para trabajar), denotan como rasgos comunes de dichas empresas y como una de las características destacables de las mismas la preocupación de las organizaciones para que sus colaboradores crezcan profesionalmente. Esas organizaciones no solo miden el éxito individual de sus colaboradores en forma cuantitativa, sino que también se miden los grados de superación obtenidos en un determinado período, entregándole las herramientas necesarias para que el colaborador adquiera las competencias y conocimientos necesarios para su desarrollo. También, se debe tener en consideración el espíritu de igualdad de oportunidades y la no discriminación que fundan al interior de las organizaciones. (Durán, 2003).

Condiciones de Trabajo y Recursos

Quien se desempeñe como administrativa o administrativo en puestos universitarios, posee desde luego una gran capacidad, debe poseer un título académico y sobre todo tiene conciencia del valor de su trabajo y posición. Según Robbins (1996):

> **"Estos profesionales tienen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina. Es más probable que sean más leales con su profesión que con su patrón. Para mantenerse actualizados necesitan estar al día en sus conocimientos y su compromiso con su profesión implica que rara vez definan su semana de trabajo en términos de un horario de 8 a 5 y de 5 días a la semana". (p.276).**

Por lo general, los sueldos son competitivos y la motivación en ese sentido es significativa. Robbins, argumenta que este profesional encuentra su motivación en:

> "**El desafío del puesto. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal en su puesto es el trabajo mismo". (p.276)**

Estos colaboradores necesitan sentirse apoyados, valoran que las personas piensen que lo que están desarrollando es importante, que su trabajo "vale la pena". Para motivar a los profesionales es necesario que se les este brindando proyectos que signifiquen retos o desafíos.

Los autores recomiendan darles autonomía para que puedan seguir sus intereses y permitirles que estructuren su trabajo en formas que ellos encuentren productivas.

Robbins, (1996) recomienda que:

> "**Debe recompensárseles con oportunidades educativas, capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias, que les permitan estar actualizados en su disciplina. Y formular preguntas y ocuparse de otras acciones que les demuestren que uno está sinceramente interesado en lo que ellos están haciendo". (p. 276)**

En definitiva, los colaboradores administrativos de una sede universitaria regional deben ser destacados, su trabajo los lleva a involucrase con poblaciones muy diversas que van desde la comunidad misma hasta los protagonistas que permanecen día con día en el campus. Un trabajador administrativo identificado con su trabajo lleva porciones de éxito diarias a la organización.

Varios autores coinciden en que existen grandes beneficios para las organizaciones que ofrecen programas de desarrollo de carrera, secuencia de posiciones que ocupa una persona durante el curso de su vida. Esto porque son personas que están dispuestas a enfrentarse a cambios en los requerimientos de personal, además de que poseen gran experiencia para enfrentar con gran éxito un reto y colaborar en la productividad de la organización. Aparte de esto, constituye una gran motivación para los empleados, poder desarrollarse profesionalmente. Para todo esto, es muy importante el apoyo de la organización a sus empleados, ofreciéndoles capacitación y actualización para el desarrollo de sus habilidades, siendo más activo y de acuerdo a las necesidades institucionales.

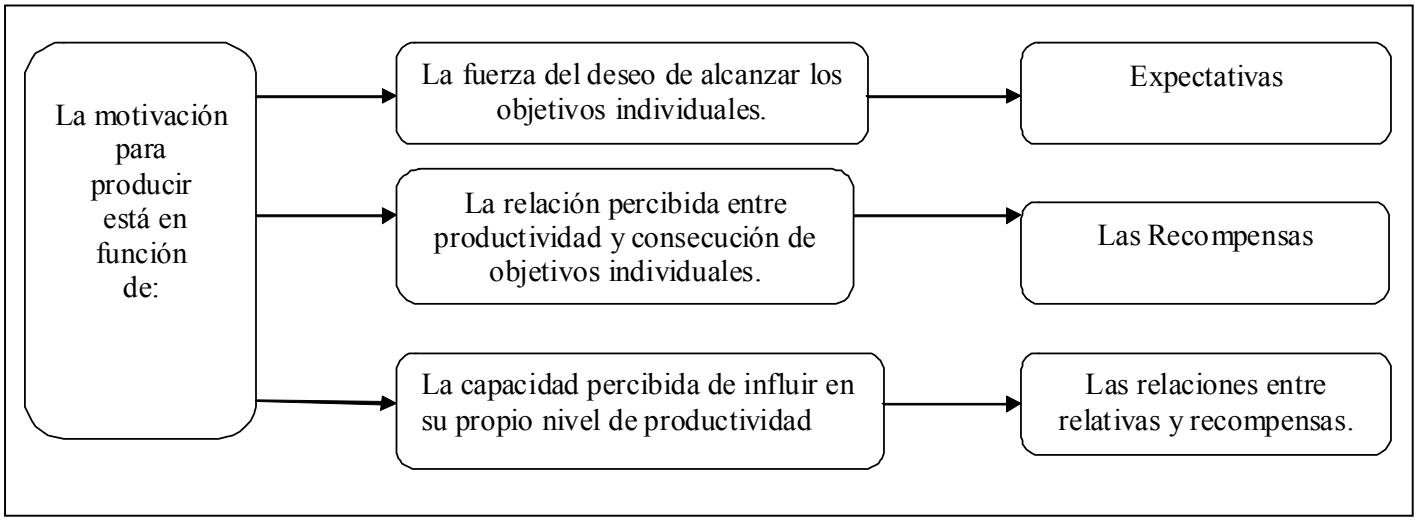
Un elemento fundamental que debe interiorizar un colaborador administrativo es el compromiso con la Institución para la que labora. El compromiso tiene que ver con la organización y Robbins (1996), lo define como:

> "**El grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto Involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno". (p. 181)**

El compromiso hacia la organización es un excelente predictor, porque es una respuesta más global y duradera acerca de la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Puede un individuo no estar satisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo que es temporal. Mientras que si la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos insatisfechos con la organización consideren la renuncia.

Un colaborador que sienta aprecio por su trabajo y con la organización está muy de acuerdo con la misión y metas de la misma, brinda su mejor esfuerzo en favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. Los mejores esfuerzos se realizan cuando ellos están comprometidos. Una vez que el compromiso esté presente, no cabe duda que los mejores esfuerzos en iniciativa, creatividad y energía, sobresalen.

Cuadro No. 18 Aspectos productivos de motivación.



Fuente: Chiavenato, I. (2005). Administración en los nuevos tiempos

Las jefaturas, posiciones de poder o simbolismos.

Muchos autores modernos afirman que los líderes de empresas visionarias, no se desvelan buscando soluciones geniales para sus negocios, prefieren dar oportunidad a que las organizaciones respiren y sobrevivan por sí mismas. En otras palabras, lo que marca el norte a seguir es la cultura de la organización. Las jefaturas ya no existen, quedaron en el pasado, se sostienen como simbolismo de tiempos remotos. Las posiciones de poder son mal vistas dentro de las instituciones, los líderes carismáticos mencionan que "vale más un personal motivado en extremo en la base que un solo genio en la cima de la organización".

Los más recientes modelos de gestión destacan que las personas hacen la diferencia en las organizaciones. La fuerte competencia que ha ejercido Japón en el mundo occidental y su enorme capacidad para el éxito en sus organizaciones no ha hecho otra cosa que inducir a poner la mirada en sus prácticas de gestión.

Es cierto que la cultura oriental es milenaria y cuesta mucho trasplantarla pero también es cierto que la confianza, el consenso y el involucramiento de las personas son factores inequívocos de éxito organizacional.

Se considera interesante por el modelo de gestión estratégica que viene implementando la Universidad Nacional, recomendar a William Ouchi (1981) citado por Chiavenato (p.495) y a su Teoría Z, para describir el esquema de gestión adoptado por los japoneses, basado en los siguientes principios:

1- Filosofía de empleo a largo plazo: Empleo vitalicio, donde empleado y empresa crecen juntos.
2- Pocas promociones verticales y desplazamientos en cargos laterales. Esto significa que la carrera se desarrolla rotando en diversos cargos de la organización para conocerla mejor.
3- Énfasis en la planeación y desarrollo de la carrera. Se comparte la información existe mucha retroalimentación y retroinformación.
4- Participación y consenso en la toma de decisiones. La toma de decisiones es colectiva y la responsabilidad es solidaria.

5- Involucramiento de los empleados. Kaizen, énfasis en la calidad a través del mejoramiento continuo, es decir cada persona es responsable de la calidad y la solución de los problemas en el trabajo.

El coaching, herramienta eficaz de las organizaciones inteligentes

El cambiante mundo actual, la globalización, el auge de las tecnologías y sobre todo una gestión de liderazgo y administración basada en el talento humano mueven a muchas organizaciones a replantear su forma de autogestionarse, dando un mayor énfasis al factor humano, esto por considerarlo un activo fundamental de la organización y el verdadero constructor del progreso de las mismas. Es por esto que se diseñan estrategias de liderazgo en donde se sustituye la labor de dirigir, en el más puro sentido de la palabra, por la de motivar. Al hacerlo los líderes, gerentes, directores o como se les quiera llamar pasan de ser jefes a ser "coaches", o sea verdaderos entrenadores o guías que avanzan junto al resto del personal en pro del logro de los objetivos de las organizaciones, dejando de lado aquellas actitudes autócratas y dictatoriales de poner y quitar gente, de dirigir desde un escritorio y mediante papeles, para convertirse, junto con el resto de empleados, en colaboradores que dejan de lado las quejas y buscan soluciones aportando ideas porque se sienten valorados dentro de la organización, lo cual estimula a todo el personal, de gran manera para el desarrollo de sus labores. Se trata del ejercicio de un liderazgo o coaching orientado hacia la formación y crecimiento del personal, en donde el objetivo primordial es desarrollar el potencial de todos los colaboradores, de forma ordenada, debidamente planificada y estructurada, con la finalidad de desarrollar el potencial humano, fortalecer la confianza, la autoestima de todos los miembros de la organización para un adecuado crecimiento personal.

El coaching debe convertirse, en las organizaciones, en una herramienta imprescindible de gestión permanente. La participación de un líder o coach es una acción primordial, por ser este un orientador y un facilitador de labores a ejecutar

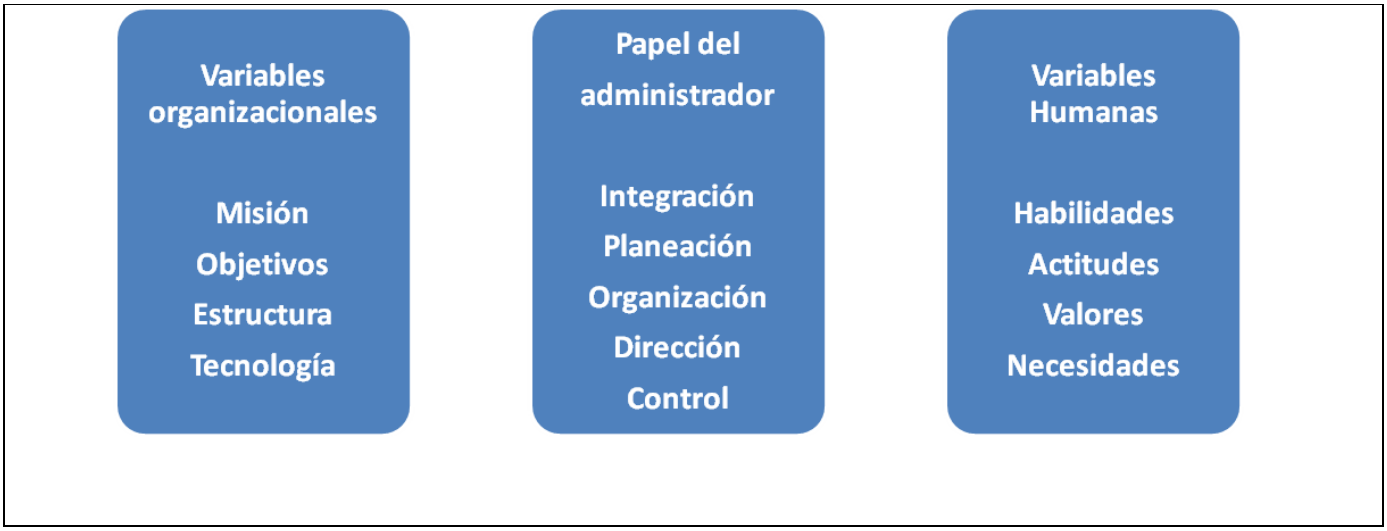
dentro de la organización, para optimizar tanto la orientación al cliente como para mejorar la calidad de los productos y/o servicios que la misma brinde.

Algunos de los beneficios del coaching, son los siguientes.

- Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus labores.
- Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable
- Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

Utilizando el coaching la función de dirección se convierte en un proceso guiado por el humanismo, ya que el personal unido, basado en sus principios y valores, va tras el logro de la misión, visión y los objetivos de la organización.

Cuadro No. 19 Aspectos productivos de motivación.



Fuente: Chiavenato, I. (2005). Administración en los nuevos tiempos

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Capítulo III

Marco metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo, debido a que la información recolectada es sujeta al análisis y a la interpretación. El propósito fundamental de quienes realizan la investigación es describir situaciones y eventos, definir cómo son y cómo se manifiestan. Según D. Ary. L., Ch. Jacobs.E, Razavieh A, (1990), este tipo de investigación:

> **"Trata de obtener la información acerca del estado actual de los fenómenos. Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio" (p.308).**

Buena parte de lo que se estudia y se escribe sobre lo social, no va más allá de este nivel. La investigación descriptiva puede ser utilizada para todo tipo de trabajos y servicios sociales, o bien, puede constituir una especie de estímulo para las reflexiones teórico-explicativas.

Más recientemente, Hernández, (2003), en coincidencia con Fernández y Baptista manifiesta lo siguiente:

> **"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (pág. 117)**

El proceso de este tipo de investigación rebasa la mera recogida y tabulación de datos, la misma consiste en algo más profundo, en un avanzar, un desplazarse por entre las redes, raíces o brazos que puedan enmarañarse para formar un problema. Es un proceso que se halla combinado con la comparación o el contraste, implicando clasificación, análisis e interpretación. Aunque la recogida de datos y la referencia de condiciones dominantes son etapas necesarias, el proceso descriptivo no se considera completo hasta que los datos se han organicen, analicen y se deriven conclusiones significativas, o sea, el descubrimiento de algo significativo es la meta de todo proceso.

Aunque algunos estudios experimentales de la conducta humana pueden ser realizados en el laboratorio, el método dominante de las Ciencias Sociales es descriptivo. Este método puede llevar a la modificación de factores o influencias que determinan la naturaleza de la interacción entre los hombres, en beneficio del bienestar humano.

Alcances y limitaciones

El presente proyecto pretende la realización de una propuesta de gestión administrativa universitaria en la Sede Regional Brunca Campus Pérez Zeledón encaminada al desarrollo de una gestión orientada a la toma de decisiones basadas en la evaluación del desempeño. En lo referente a las limitaciones desde el punto de vista geográfico se tiene que, los resultados solo pueden afectar los factores de clima organizacional, identificados como incidentes en la gestión universitaria de la Sede Regional Brunca.

Sujetos de información

Se definen como sujetos, las personas de donde se obtiene información. En este caso se toma en cuenta para la aplicación del instrumento del diagnóstico funcionarios administrativos que laboran en el Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca, que en total suman 43 colaboradores.

Fuentes de información

Las fuentes de información consultadas son las primarias y las secundarias. Las fuentes primarias la conforman los siguientes sujetos:

- 43 funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca, a los cuales se les entrega un cuestionario estructurado de 47 ítems divididos en las siguientes secciones:
  - Objetivos
  - Comunicación
  - Grupos de trabajo
  - Condiciones de trabajo y recursos

- Oportunidades de carrera y desarrollo profesional
- Compensación y reconocimiento
- Jefatura

Las fuentes secundarias corresponden a todos los libros, documentales, y revistas consultadas.

Fuentes secundarias de información

Las principales fuentes de información secundarias que se utilizan para el desarrollo de la investigación son:

- Teorías sobre la Administración y gestión Moderna.
- Búsqueda en la Red de Internet y otras
- Bibliografía especializada sobre la temática del clima organizacional.
- Artículos de revistas especializadas.

Área geográfica impactada:

Este proyecto abarca a la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, ubicada al sur del país, específicamente el Campus Pérez Zeledón. Como organización impactada, el Sector Administrativo que labora en el Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca.

La Región Brunca tiene una extensión de 9.542,82 km2, con una población aproximada de 300 000 personas y con una densidad de población de 31.4 habitantes por km2.

La Sede Región Brunca de la Universidad Nacional, está ubicada en el Cantón de Pérez Zeledón, provincia de San José. En el distrito primero: San Isidro de El General.

- El campus de la Sede se encuentra situado a dos kilómetros de San Isidro por vía asfaltada. Se ubica en una finca cuya extensión es de 27 hectáreas. Las instalaciones de la Sede Brunca ocupan un total de 2.500 metros cuadrados. La planta física de esta sede se encuentra en óptimas condiciones.

Beneficiarios y tipo de beneficios

La presente investigación trabaja con una población que corresponde al Personal Administrativo del Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional. De manera propositiva, la Universidad Nacional como Organización Educativa es quien recibe los beneficios de un eventual proyecto, así como comunidad local, regional, y nacional.

El presente proyecto pretende la realización de una propuesta de gestión administrativa universitaria en la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón que permita a los colaboradores del área administrativa participar en Jornadas de Mejoramiento del Clima Organizacional.

Técnicas e instrumentos de la investigación

Los instrumentos son herramientas de las cuales se vale el investigador para recolectar los datos de la misma. Por lo tanto es de suma importancia elegir el mejor instrumento de acuerdo al tipo de investigación que se desee realizar.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista (20039, expresan un instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

> "**La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados…. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir."**
> **(Pág. 242).**

Cuestionario

En cuanto al instrumento aplicado, se selecciona al cuestionario como el más indicado. Este tipo de "herramienta" es definida por Rodrigo Barrantes (2005):

> **"El cuestionario es un instrumento que consta de una serie de preguntas para ser resuelto sin intervención del investigador" (pág 188).**

Para efectos del presente trabajo se aplica un cuestionario estructurado (Anexo 4) que abarca las siguientes áreas:

- Objetivos organizacionales
- Comunicación
- Equipos de Trabajo
- Condiciones de Trabajo y Recursos
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
- Compensación y reconocimiento.
- Jefatura

Todas estas áreas, son valoradas bajo los indicadores de: Muy Satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Poco Satisfactorio (PS) y Nada Satisfactorio (NS). La información a recabar mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos anteriormente permite construir un diagnóstico del clima organizacional que actualmente están experimentando los funcionarios de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional

Población y Muestra

Hernández (1999), expresa lo siguiente:

La población: la constituyen todos los sujetos que forman parte de la organización. La muestra: es una parte representativa del total de la población.

Este estudio utiliza una población de 43 funcionarios administrativos y una muestra de 38 de ellos. El cuestionario se aplica a toda la población administrativa pero solo 38 de ellos entregan el instrumento.

Validación de instrumento

El instrumento que se utiliza para recabar la información, en su momento es validado por la Msc. Nuria Mairena, tutora y lectora interna, Académica de la Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional y el MBA. Melvin Bérmúdez Vargas Académico de la Sede Regional Brunca de esta misma Casa de Estudios. Se retoman las sugerencias y observaciones para la elaboración final del instrumento.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de resultados

En este apartado se desarrolla el análisis de la información recolectada mediante los instrumentos aplicados a los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional.

Mediante el desarrollo de este capítulo y la conceptualización esgrimida en el capítulo del marco teórico, se pretende cumplir con los objetivos propuestos y además generar el insumo necesario para el desarrollo de una propuesta que coadyuve en el mejoramiento continuo del clima organizacional de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional y con ello, mejorar el desempeño de cada uno de los funcionarios en sus tareas cotidianas.

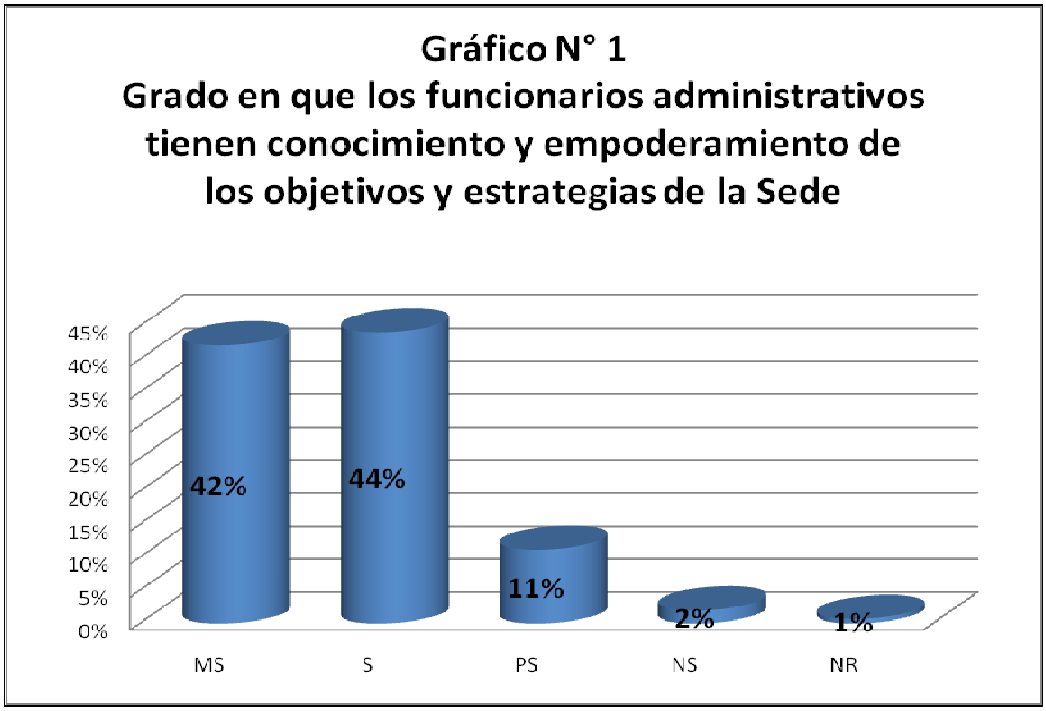
La información recolectada de los siete subtemas que fueron seleccionados como fundamentales para la formulación de una propuesta de mejoramiento del clima organizacional son expuestos a continuación.

Conocimiento y empoderamiento de los Objetivos y Estrategias de la Sede Brunca por parte de los funcionarios administrativos.

Uno de los elementos que caracterizan una fuerte cultura organizacional y que propician el establecimiento de un adecuado clima organizacional, lo constituye el conocimiento y el grado de compromiso que los colaboradores tienen de los objetivos y de las estrategias que implementan las organizaciones para lograr sus propósitos. En el marco teórico se hizo una amplia explicación de la importancia que tiene para las organizaciones el que sus funcionarios conozcan e interioricen la misión, la visión, los valores y las estrategias que guían su accionar.

En el gráfico N°1 se observa el resultado general de las preguntas 1 a la 4 del instrumento aplicado, estas preguntas pretendían obtener información con respecto al grado en que los funcionarios administrativos tienen conocimiento y empoderamiento de los objetivos y estrategias de la Sede. Es importante denotar que un 86% de los funcionarios administrativos se sienten con una satisfacción

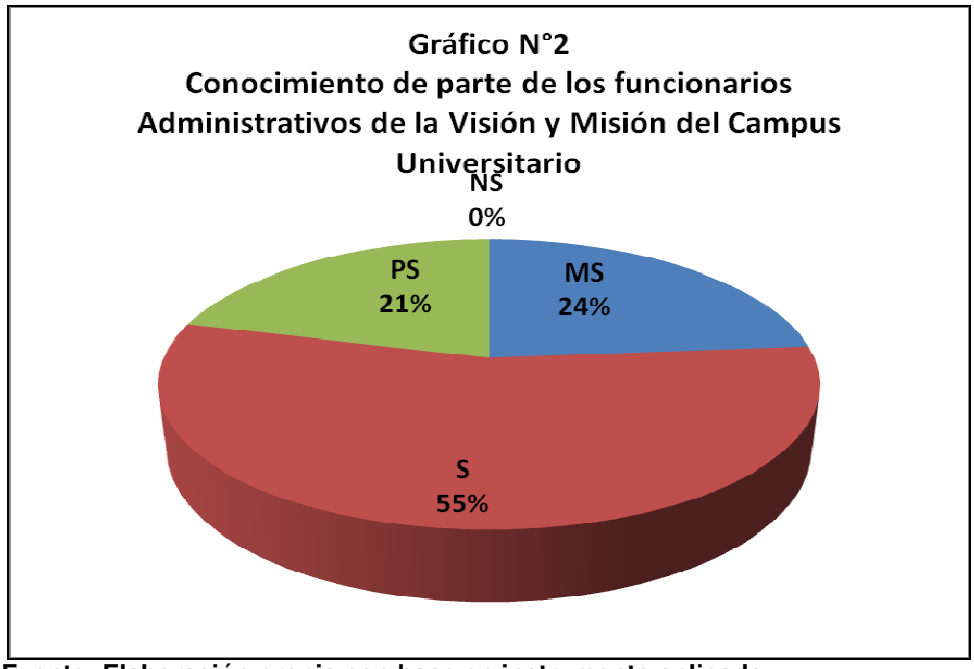
con respecto al grado de conocimientos que ellos tienen tanto de los objetivos como de las estrategias de la Sede, es decir, existe un alto grado de empoderamiento de los funcionarios, situación que sin duda coadyuvará en el desarrollo de las jornadas de fortalecimiento que se plantean en este trabajo y que sin duda alguna, coadyuvan en el establecimiento de un adecuado clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en información del instrumento aplicado

El conocimiento y empoderamiento que los funcionarios posean sobre la Misión y la Visión de la organización donde laboran, propiciará que las funciones desempeñadas por estos funcionarios esté encaminada al cumplimiento de los objetivos organizacionales y puede contribuir al establecimiento de un adecuado clima organizacional.

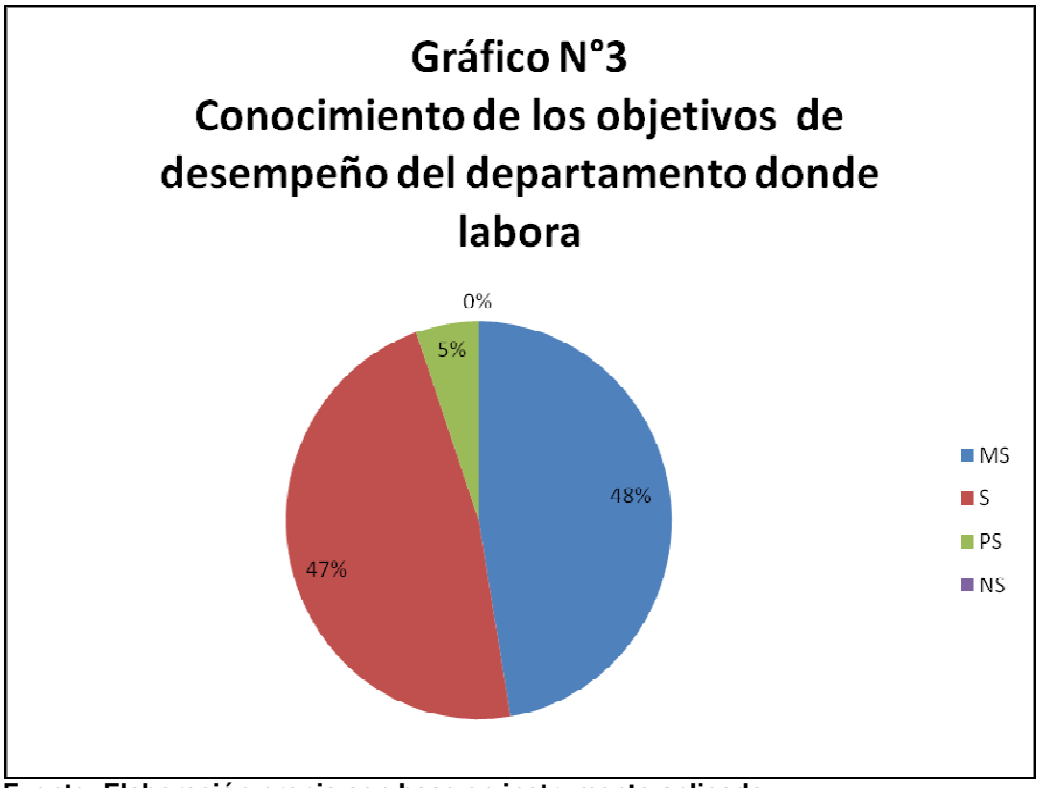
En el gráfico N°2 que se presenta a continuación se muestran los resultados específicos sobre el grado en que los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca conocen la Visión y la Misión tanto de la Universidad como de la Sede.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado.

Como se puede observar, el 79% de los funcionarios administrativos encuestados se ubican en los parámetros de Muy Satisfecho (MS) y Satisfecho(S) lo que hace creer que tienen claro dominio de la Misión y Visión del Campus Universitario donde les corresponde laborar. Un 21% indica que se encuentra poco satisfecho sobre el tema, es decir, no tienen un conocimiento pleno de la Misión y Visión del Campus Universitario Pérez Zeledón.

Cuando a los funcionarios administrativos se les consultó sobre el grado de conocimiento de los objetivos de desempeño del departamento donde labora, ellos manifestaron en conjunto que tienen un alto conocimiento de estos rubros, ya que un 48% manifestó un criterio de muy satisfactorio (MS) y un 47% un criterio de satisfactorio (S), tal como se presenta en el gráfico N°3, presentado a continuación. Esto demuestra que los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca, tiene un conocimiento claro de los objetivos de desempeño que deben de cumplir en el cotidiano desarrollo de sus actividades.



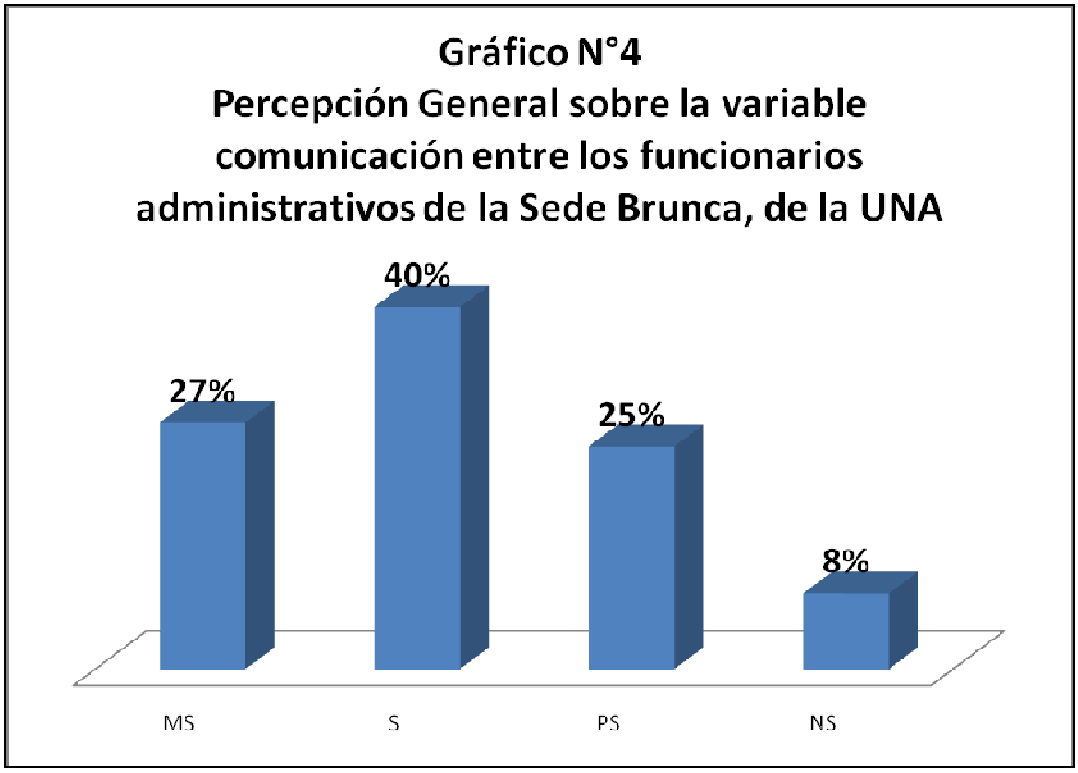
Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

COMUNICACIÓN

Sin duda alguna la comunicación tiene un rol de suma importancia en el adecuado funcionamiento de las organizaciones, de ella depende que las áreas funcionales logren realizar su trabajo de forma integrada y además que se pueda establecer un adecuado clima organizacional, mismo que es fundamental para el adecuado desarrollo de las funciones administrativas.

En el gráfico N°4 se muestran los resultados generales del apartado correspondiente a la comunicación, en el se puede observar como el 67% de los trabajadores administrativos que dieron respuesta al instrumento aplicado, manifiestan una opinión de satisfacción o mucha satisfacción en torno a la comunicación que se da entre funcionarios administrativos de la Sede Regional Brunca.

Hay que notar en este gráfico, como una tercera parte de los funcionarios administrativos (33%) manifiesta una opinión de poca o ninguna satisfacción con respecto a cómo se desarrolla la comunicación en la Sede Regional Brunca. Siendo el tema de comunicación estratégico y de vital importancia dentro del clima organizacional, se hace imprescindible brindar especial atención a este tema, es por ello que dentro del apartado de la propuesta se está planteando una jornada de fortalecimiento que trate específicamente este tema.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

Las causas de esta deficiencia en la comunicación se pueden encontrar en algunas variables críticas, que a continuación se detallan

- **Acceso oportuno a la Información:** Cuando en la pregunta N°5 del instrumento aplicado, se les consulto a los funcionarios sobre si tenían acceso oportuno a la información que los afecta directamente, un 60% de los funcionarios administrativos manifestó que se encuentra poco o nada

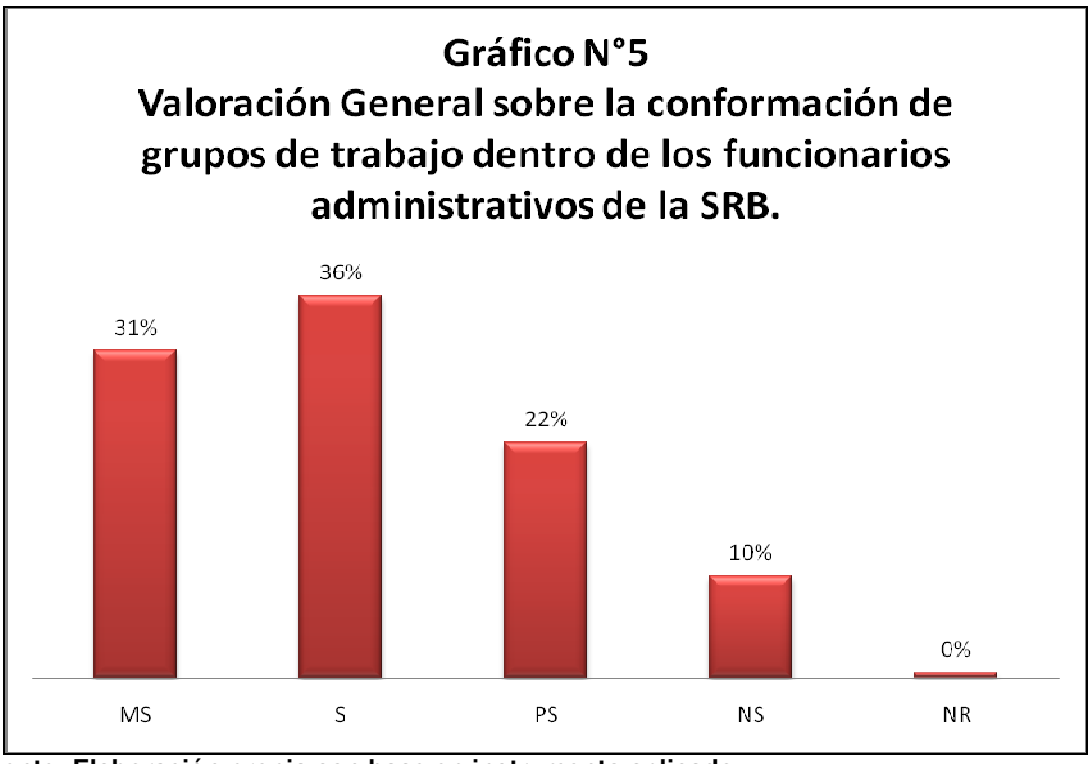
satisfecho de la forma como ellos reciben o tienen acceso a la información que los afecta directamente. Este resultado es alarmante puesto que ocasiona inconformidad entre los funcionarios y además puede causar distorsión a la hora de cumplir con sus tareas.

- **Poca comunicación del Jefe:** Un 53% de los funcionarios manifiesta estar poco o nada satisfechos con la información proporcionada por el jefe inmediato. Lo anterior demuestra como la comunicación de los jefes inmediatos para con sus subalternos está presentando un problema que afecta el clima organizacional, puesto que si el acceso a la información y la comunicación causan disconformidad entre los funcionarios, el clima organizacional tiende a deteriorarse.

En el marco teórico se mencionó que en algunas organizaciones se ha sustituido la comunicación directa por relaciones más impersonales, relaciones que impulsan la motivación, la confianza y la lealtad, de ahí que en la comunicación cara a cara hay algo más que el componente verbal.
Para el caso de estudio, el tema de la comunicación presenta insatisfacción para al menos una tercera parte de los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca.

Grupos de trabajo

El siguiente tema consignado en el instrumento utilizado para la recolección de la información, se orientó a recolectar información con respecto a la conformación de grupos de trabajo dentro de la Sede Regional Brunca. El gráfico N°5 muestra los resultados generales de este tema que fue analizado mediante la aplicación de 6 preguntas específicas (de la pregunta 11 a la 16 del instrumento) y que muestra dos aspectos fundamentales, el primero de ellos es que un 67% de los funcionarios manifiestan estar satisfechos con la conformación de grupos de trabajo dentro de la Sede. El segundo aspecto a resaltar es el hecho de que casi una tercera parte de los funcionarios (32%) tiene una percepción de poca o ninguna satisfacción referente a la conformación de grupos de trabajo.



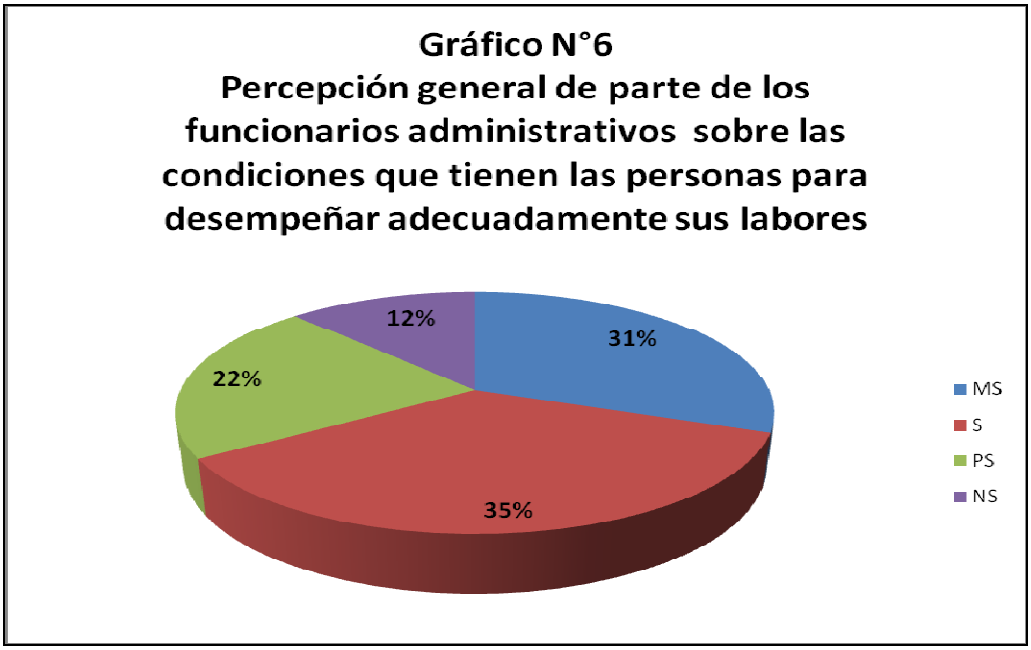
Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

Una de las variables más sobresalientes en este tema de conformación de grupos de trabajo, es el hecho de que los funcionarios administrativos hayan manifestado una posición sartisfactoria sobre la utilidad que genera o generaría el realizar reuniones de área, con el objetivo de mejorar el trabajo cotidiano. En términos generales, los funcionarios administrativos están demandado la realización de reuniones o talleres en donde se puedan abordar temas de mejoramiento de trabajo y de paso generar una comunicación más fluida entre todos los integrantes de la organización.

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS

La información sobre el tema de condiciones de trabajo y recursos con que disponen los funcionarios administrativos para realizar sus labores fue mensurado mediante la aplicación de las preguntas 17 a la 22 del instrumento aplicado. El gráfico N° 6 muestra la percepción general de los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca, de la Universidad Nacional sobre las condiciones que

ellos disponen para desempeñar adecuadamente sus labores. En el gráfico se puede observar cómo un 66% de los trabajadores que dieron respuestas a la pregunta, manifestaron estar o muy satisfechos o satisfechos, con respecto a las condiciones que ellos disponen para realizar adecuadamente su trabajo. Es de llamar la atención que si bien es común que en las organizaciones existan colaboradores insatisfechos, no es normal que una tercera parte de los funcionarios (34%) se sientan poco o nada satisfechos con las condiciones que tienen para el desempeño de sus funciones.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

Dentro de los factores mencionados por los funcionarios administrativos que contribuyen a este grado de insatisfacción es que un 40% manifiesta estar poco o nada satisfecho con el trato personal y profesional recibido, situación que a todas luces contribuye a que el clima organizacional de la Sede no sea el mejor.

Por otro lado, un 35% de los funcionarios administrativos manifestó tener poca o ninguna satisfacción con respecto a la disponibilidad que tienen ellos de contar con todas las herramientas, equipos y materiales para desempeñar las labores encomendadas, además un 45% de los funcionarios manifestó que se encuentran

poco o nada satisfechos con el mantenimiento brindado a los equipos y herramientas con que ellos trabajan. Los resultados muestran como una tercera parte de los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón, de la Sede Regional Brunca, se encuentran insatisfechos, lo cual es un factor distorsionante para el desempeño de las labores de estos trabajadores.

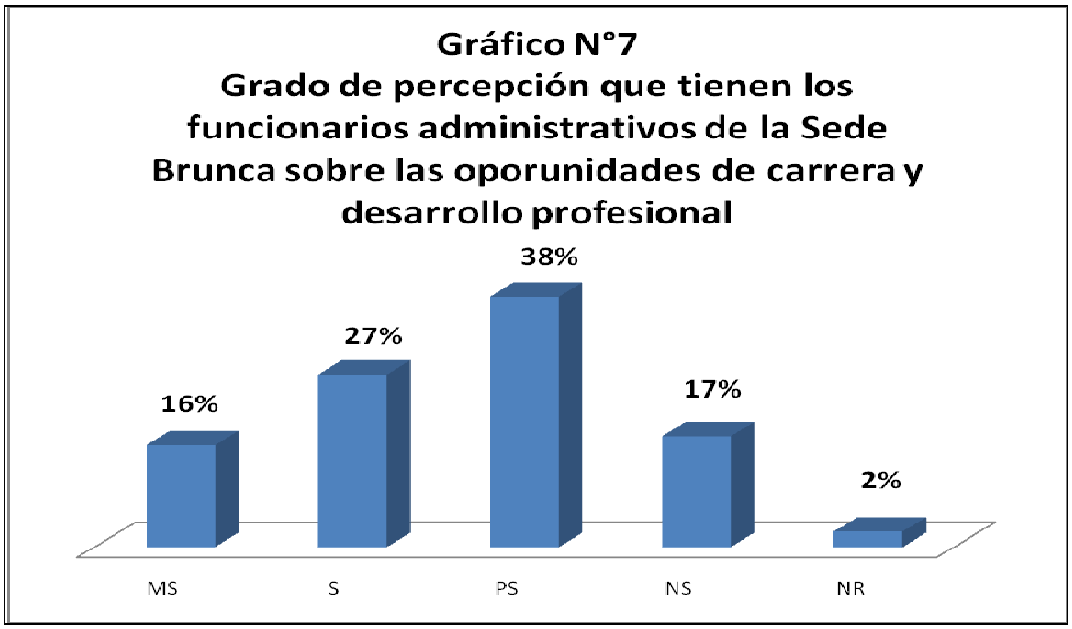
OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Una de las mayores motivaciones que tiene el ser humano es el de sentir que puede superarse día a día y que tiene oportunidades para poder lograrlo, este tema fue analizado en el quinto apartado del instrumento aplicado específicamente mediante la aplicación de las preguntas que van desde la 24 a la 29.

El gráfico N°7 muestra los resultados generales obtenidos con respecto a la percepción de los funcionarios y a las oportunidades de carrera y desarrollo profesional que tienen los funcionarios que trabajan en la Sede Regional Brunca. Se nota como un 55% de los funcionarios manifiestan sentirse o poco o nada satisfechos con respecto a las oportunidades de carrera y desarrollo profesional. Sin duda alguna hay que prestarle especial atención a este tema ya que dentro del comportamiento organizacional, el que un funcionario no perciba oportunidades de desarrollo y superación lo lleva a un estado de ánimo y de actuación que atenta contra el buen desempeño de sus funciones.

Una de las principales razones para sentirse con este grado de insatisfacción proviene del hecho de que por lo pequeño de la estructura administrativa que tiene la Sede Regional Brunca y específicamente el Campus Pérez Zeledón, las oportunidades de ascenso que tienen los funcionarios son muy limitadas.

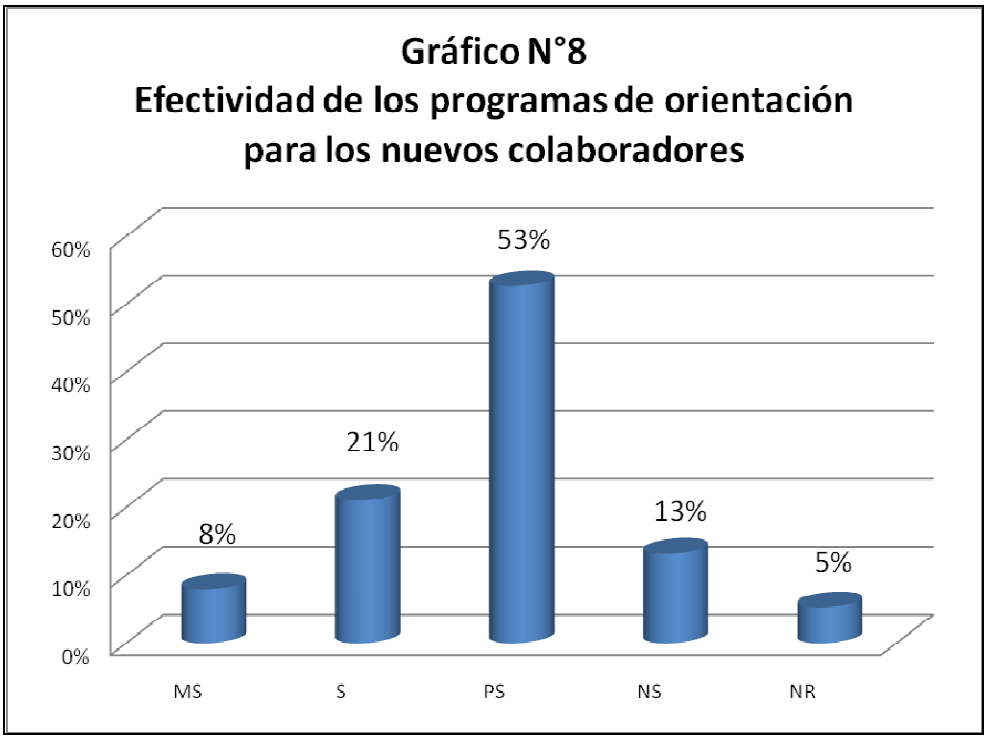
Una de las preguntas que se incluyeron en este apartado planteaba si habían suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización, a lo que los funcionarios administrativos contestaron en un 65% su grado de poca o ninguna satisfacción, porcentaje que sube a un 68% cuando se les consultó sobre si ellos reciben alguna preparación para ser promovidos.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

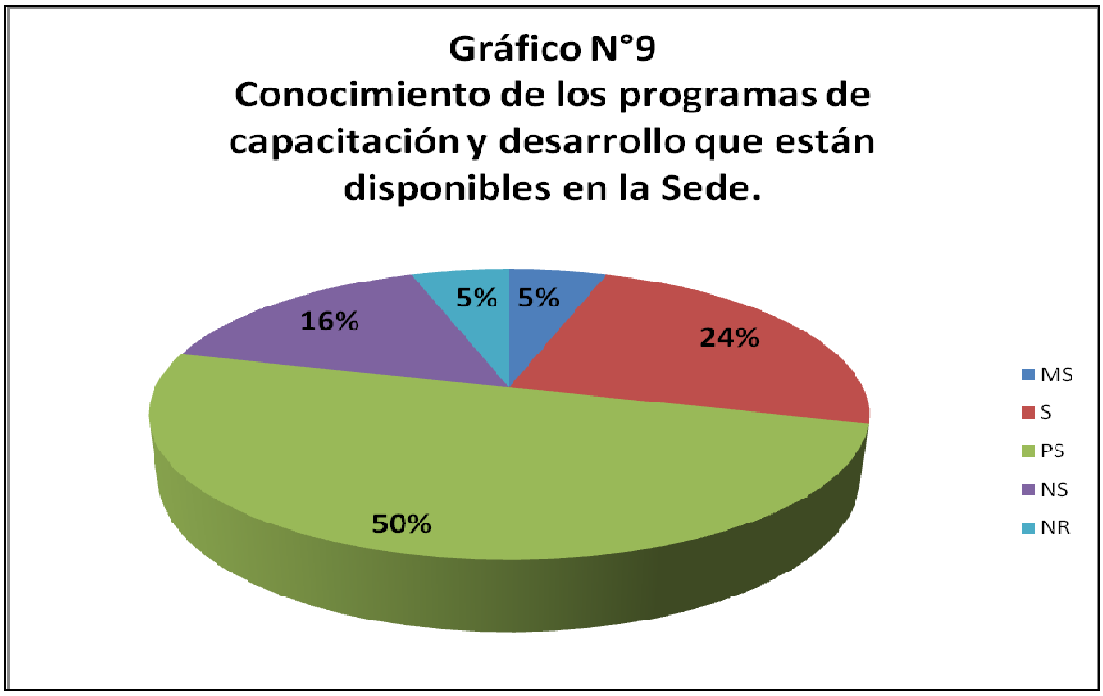
Es fundamental mencionar que por el tamaño de la organización y operación de la Sede Regional Brunca, la estructura administrativa y las labores desempeñadas por cada uno de los funcionarios tiende a estar muy bien definida y no propicia un aumento del personal administrativo, lo que sin duda limita de sobremanera el hecho de que los funcionarios puedan optar por un ascenso.
Lo que sí parece extraño, es que la Universidad como un todo sí tiene programas de becas y mejoramiento profesional para el personal administrativo, habría que analizar si en la Sede Regional Brunca, estos programas son bien conocidos por parte de los funcionarios administrativos que laboran en ella.

En el gráfico N°8 se muestran los resultados de la pregunta que pretendía evaluar la efectividad de los programas de orientación para nuevos colaboradores, se muestra como un 66% manifiesta poca o ninguna satisfacción sobre los programas de orientación que han recibido. Esto refleja que la Sede Regional Brunca no tiene un programa de inducción para los nuevos colaboradores, que los llegue a orientar en sus labores y en general sobre toda la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

Así mismo, en el gráfico N°9 se muestran los resultados de la pregunta que pretendía evaluar el grado de satisfacción de los funcionarios administrativos de la Sede Regional Brunca, con respecto al conocimiento de los programas de capacitación y desarrollo que están disponibles en la Sede. En este gráfico se observa cómo el 66% de los funcionarios manifestaron estar poco o nada satisfechos con el conocimiento de estos programas, debido a que la comunicación en general a lo interno de la organización, no se realiza de forma adecuada, recuérdese que en el apartado de comunicación, existía un alto porcentaje de disconformidad por la forma como se ha estado llevando a cabo la comunicación dentro de la estructura administrativa de la Sede.

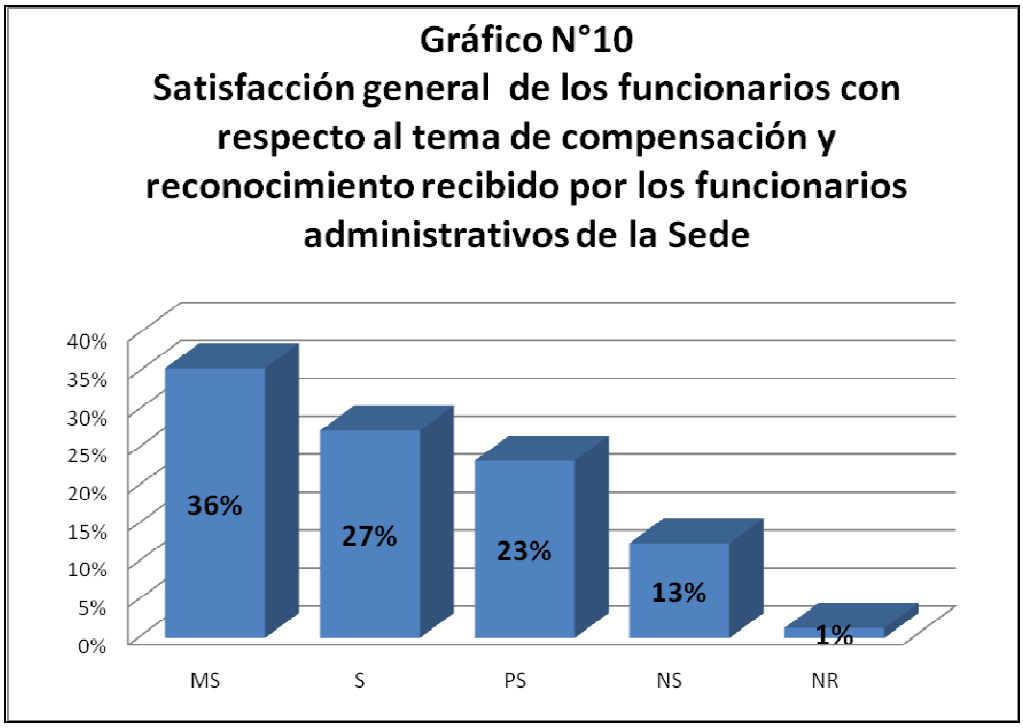


Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

El tema de compensación y reconocimiento fue abordado en las preguntas que van desde la 32 a la 39 del instrumento aplicado.

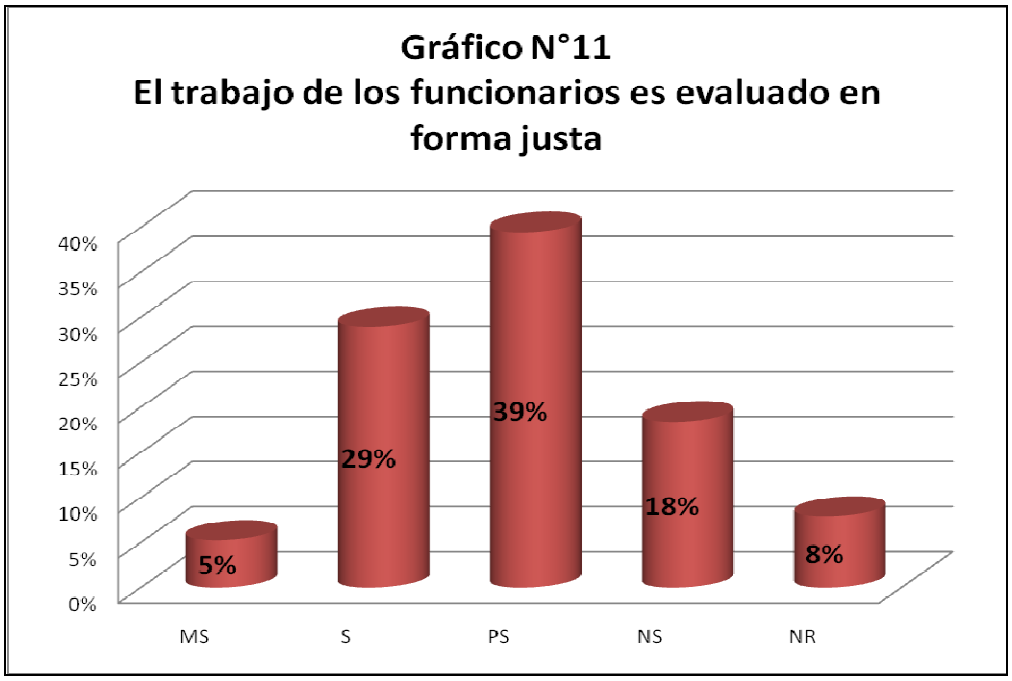
En el gráfico N° 10, se presenta la información referente al tema de la compensación y reconocimiento, en el se observa como existe un alto grado de satisfacción, ya que un 63% manifiesta estar o satisfechos o muy satisfechos sobre este punto, sin embargo, es importante notar que un 36% manifiesta sentir poca o ninguna satisfacción con respecto a este tema. Analizando individualmente las preguntas que fueron incluidas en el instrumento y que pretendían evaluar este tema, se puede concluir que en términos salariales existe un alto grado de satisfacción, sin embargo, en el tema de reconocimiento al mérito, los funcionarios denotan un descontento, ya que en muchas ocasiones, el aspecto emocional juega un rol fundamental en el desarrollo de las funciones de parte de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

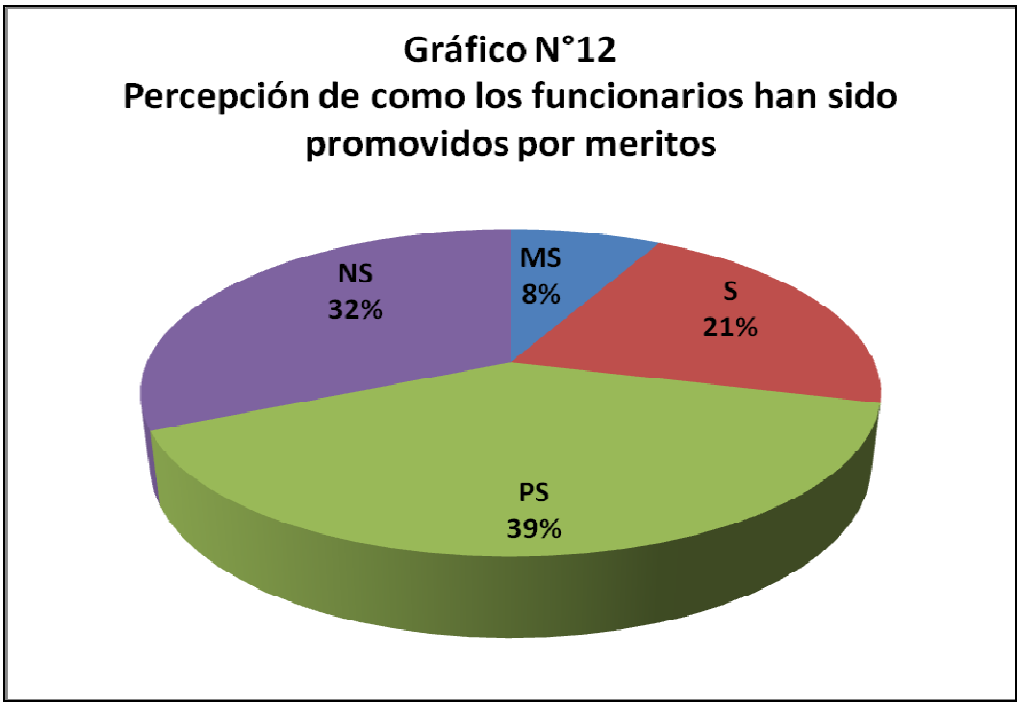
Como se mencionó al inicio de este apartado de compensación y reconocimiento, existe una insatisfacción de parte de los funcionarios administrativos por el no reconocimiento para aquellos funcionarios que han tenido un desempeño sobresaliente, de hecho, tal y como se observa en el gráfico, 66% de los funcionarios manifiestan estar poco o nada satisfechos porque no se reconocen los trabajos sobresalientes. Este es un aspecto que debe de considerarse integralmente con el tema de comunicación.

También el gráfico N°11 muestra como existe una marcada insatisfacción por parte de los funcionarios con respecto a si su trabajo es avaluado de forma justa, un 55% de los funcionarios manifestó este grado de insatisfacción, situación que afecta directamente no solo el clima organizacional sino también la cultura organizacional que se desarrolla en la Sede.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

El gráfico N°12 muestra como un 72% de los funcionarios administrativos manifiestan un descontento o insatisfacción de cómo ellos no sienten que son promovidos por méritos. En este apartado hay que mencionar nuevamente que por el tamaño de la Sede la posibilidad de que funcionarios sean promovidos no está en función de si son o no son aptos, o si han o no acumulado suficientes méritos, sino más bien porque no existen oportunidades reales de promoción dado que la estructura administrativa tiene a ser muy estable, al igual que cada uno de los funcionarios que laboran en la Sede.

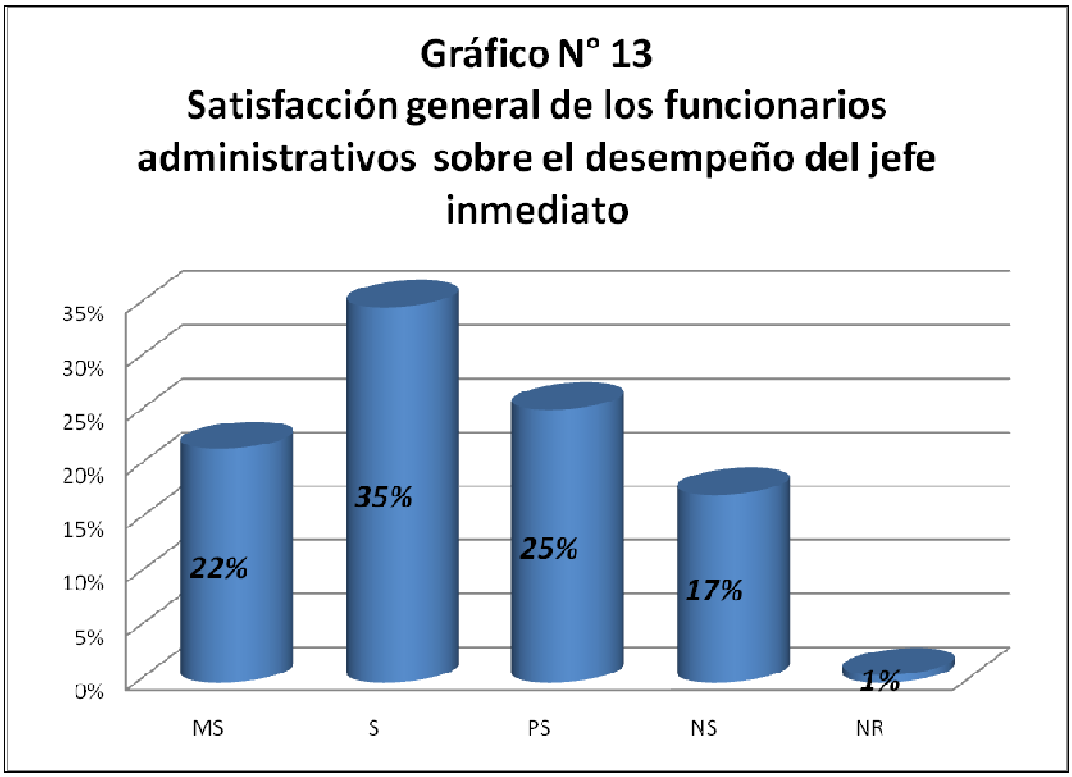


Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

JEFATURA

Dentro del instrumento aplicado a los funcionarios administrativos, se incluyó un apartado que pretendía evaluar aspectos relacionados con las Jefaturas, de hecho las preguntas 40-47 trataban de forma específica una serie de características de este tema.

En el gráfico N° 13 se presenta el resumen de la información recolectada con respecto a la satisfacción que sienten los funcionarios sobre el desempeño del jefe inmediato. Nuevamente se presenta una situación que debe llamar la atención y es el hecho de que el 42% de los trabajadores manifiestan estar poco o nada satisfechos con respecto al desempeño del jefe inmediato, sin embargo, no es en si el desempeño o las habilidades las que son cuestionadas o las que provocan insatisfacción, sino más bien son aspectos de índole administrativo, como lo son la no aplicación de la evaluación del desempeño de forma anual o la insatisfacción que produce el que el jefe inmediato no conozca las fortalezas de cada uno de los colaboradores.

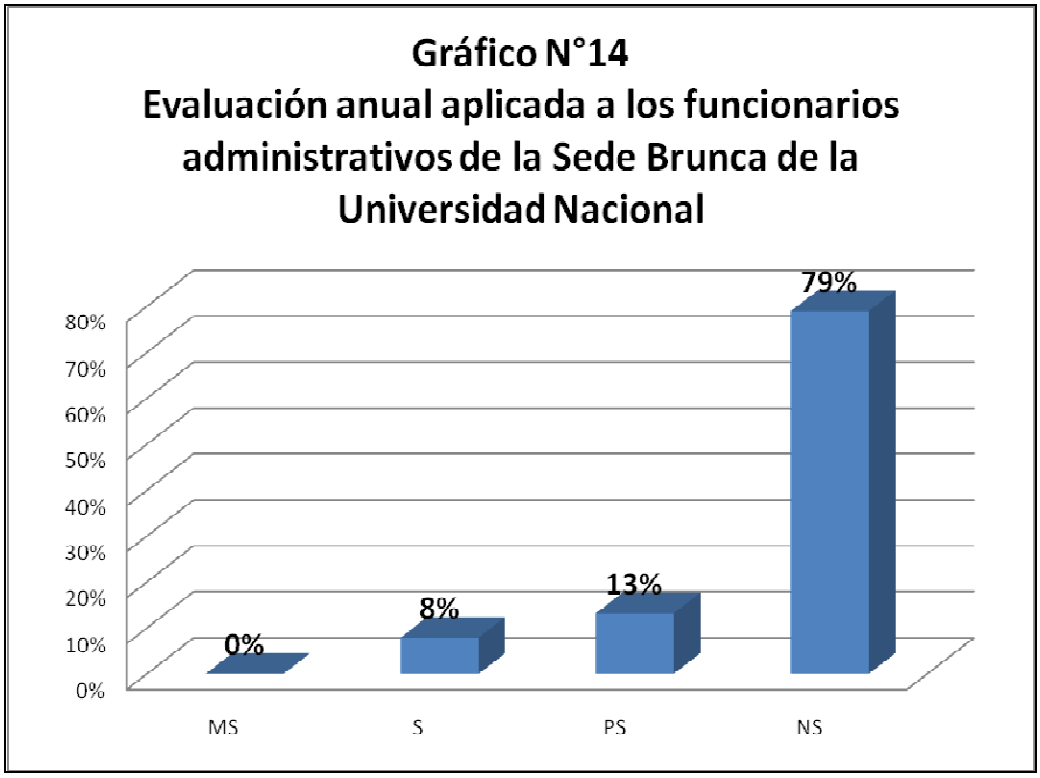


Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

En el gráfico N°14 se muestra el aspecto que más opiniones negativas generó dentro de la aplicación de todo el instrumento y es que cuando a los funcionarios administrativos se les pregunto sobre si cada año, semestre, trimestre, recibían una evaluación del desempeño, el 90% se encontraba en las categorías de insatisfacción y más aun un 79% manifestó no estar nada satisfecho y un 0% manifestó estar muy satisfechos. Evidentemente, existe un factor detonante y es que el funcionario siente que al no evaluársele el desempeño que ha tenido en un cierto tiempo, su trabajo no es importante para la organización. Además, si no hay evaluación como van a generarse los programas de capacitación y desarrollo profesional, como van ser ellos promovidos por mérito si nadie evalúa su trabajo.

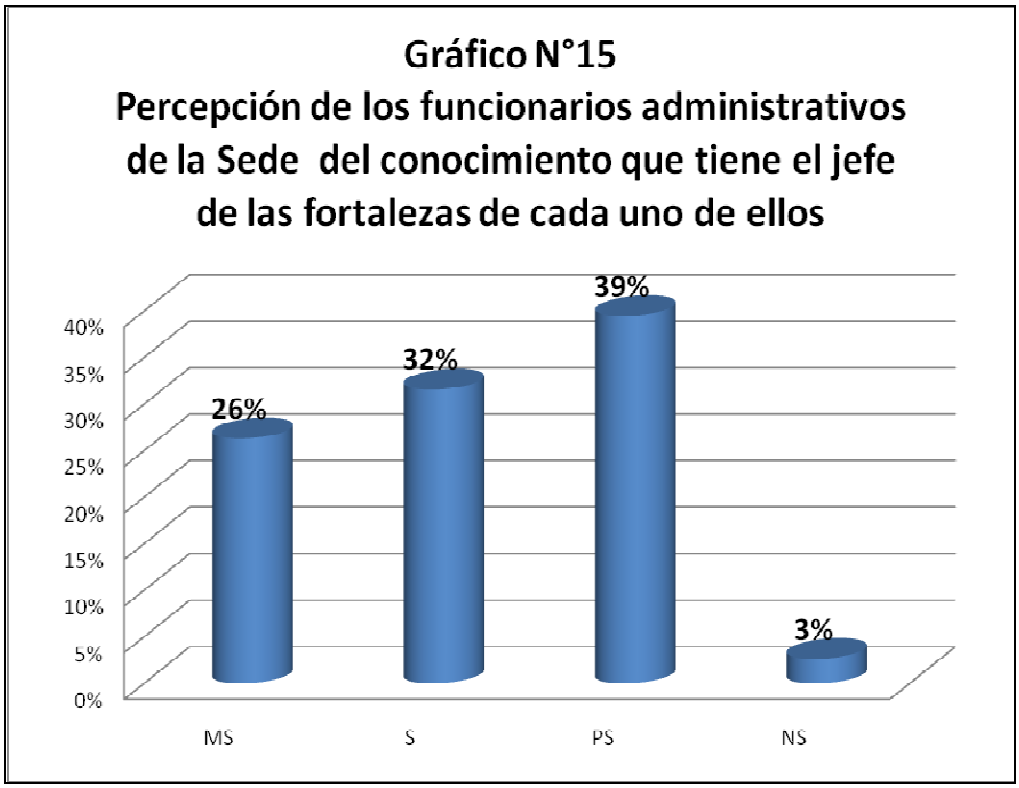
Será la evaluación del desempeño un tema medular en el planteamiento de las jornadas de fortalecimiento de la gestión administrativa de los funcionarios de la Sede Región Brunca, de la Universidad Nacional. Lo anterior, debido principalmente a la necesidad que tiene la organización de evaluar el desempeño

de sus colaboradores, como también la necesidad que tienen los colaboradores de tener una evaluación justa de su desempeño. El objetivo fundamental de los programas de evaluación, es el de mejorar paulatinamente el desempeño organizacional y que esto solo se logra con un mejoramiento significativo del desempeño individual y colectivo de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

En el gráfico N°15 se presentan los resultados a la pregunta ¿ Mi jefe conoce mis fortalezas?. A simple vista se nota como un 42% manifiesta estar poco o nada satisfechos con respecto al desconocimiento que tienen los jefes inmediatos sobre las habilidades y destrezas que disponen sus colaboradores, es decir, casi la mitad de los funcionarios administrativos de la Sede Región Brunca, perciben que sus jefes inmediatos no se dan cuenta de las fortalezas que tiene cada funcionario. Este desconocimiento causa una desmotivación de los colaboradores, toda vez, que ellos perciben que no tienen oportunidades de ascenso, dado el desconocimiento planteado anteriormente.



Fuente: Elaboración propia con base en instrumento aplicado

Por último, el gráfico N°16 presenta la información recolectada de la pregunta ¿Recibo un análisis adecuado por parte de mi jefe sobre la calidad del trabajo que realizo? Los resultados muestran como un 55% de los funcionarios manifiesta poca o ninguna satisfacción sobre la forma como el jefe analiza y evalúa la calidad de trabajo que realiza cada uno de los funcionarios.

De los resultados analizados en este apartado, se evidencia que los funcionarios administrativos del Campus Pérez Zeledón, se encuentran insatisfechos sobre la forma como se ha abordado la evaluación del desempeño y la forma como el jefe inmediato desconoce sobre las fortalezas de sus colaboradores.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En este capítulo se presentan, según la secuencia de los indicadores del instrumento, las conclusiones obtenidas con base en el análisis de los resultados. Además, se brindan las recomendaciones según las consideraciones citadas.

Conocimiento y empoderamiento de los objetivos de la Sede Brunca por parte de los Sujetos de Estudio.

1- Los funcionarios administrativos tienen un buen grado de conocimiento sobre la Filosofía Institucional.

2- Existe conciencia de la relación que tiene el trabajo con la Misión y Visión Institucional.

3- Los niveles de satisfacción revelan en sumo grado conocimiento de los objetivos de desempeño del Departamento donde ejecutan sus labores.

Comunicación

1- Una tercera parte de los sujetos de estudio manifiestan una opinión de poca o ninguna satisfacción en el proceso comunicacional.

2- Existen grados de distorsión en los procesos comunicacionales, los encuestados no están satisfechos con la información brindada por los jefes inmediatos.

Grupos de Trabajo.

1- Los funcionarios se consideran insatisfechos en cuanto a la conformación de grupos de trabajo y demandan la realización de talleres o reuniones en donde se aborden temáticas sobre la mejora sustancial del clima organizacional.

Condiciones de trabajo y recursos.

1- Existen adecuadas condiciones de trabajo y recursos.
2- Existe insatisfacción con el trato personal y profesional recibido.
3- Hay alto grado de insatisfacción con respecto al progreso profesional, ya que no se perciben oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
4- Existe la percepción de que los funcionarios no son preparados para ser promovidos dentro de la organización.
5- Fundamental la insatisfacción demostrada con respecto a la efectividad de los programas de orientación para los nuevos colaboradores.
6- Salarialmente se encuentran satisfechos.
7- Existe una tendencia muy marcada con respecto a manifestar que el trabajo realizado no es evaluado en forma justa, ni se reconoce el mérito.

Jefatura.

1- No existe Evaluación del desempeño. Este es el aspecto que refleja el más alto grado de insatisfacción laboral.

Recomendaciones

Conocimiento y empoderamiento de los objetivos de la Sede Brunca por parte de los Sujetos de Estudio.

1- Colocar en un lugar estratégico la misión, visión y valores de la Sede Regional Brunca.

Comunicación.

1- Llevar a cabo jornadas de fortalecimiento de los procesos comunicacionales, esencialmente sobre el manejo de la información.
2- Coordinar con las jefaturas para que las comunicaciones sean uniformes y limpias de toda distorsión. Para ello se recomienda someter las mismas a

un triple filtro, de manera que los mensajes enviados lleguen a su destino de forma clara y concisa.

Grupos de Trabajo.

1- Integrar grupos de trabajo para incentivar el logro de objetivos mediante un verdadero trabajo en equipo.
2- Programar reuniones periódicas con las jefaturas y con todo el personal administrativo para unificar criterios institucionales y dar seguimiento a la consecución de objetivos propuestos.
3- Realizar al menos un taller por trimestre sobre el trabajo en equipo.

Condiciones de trabajo y recursos

1- Programar inducciones para los nuevos colaboradores.
2- Redactar un código de ética con base a las necesidades y aspiraciones del colaborador administrativo que se desempeña en una Institución de Educación Superior del Estado.
3- Proporcionar espacios para la libre expresión de ideas e iniciativas para el desempeño laboral mediante jornadas proactivas debidamente planificadas.
4- Informar a todo el personal sobre las oportunidades de Becas, cursos, talleres y jornadas que les pueden proporcionar crecimiento profesional y darles la oportunidad de asistir como estímulo al trabajo realizado y al interés demostrado.

Jefatura.

1- Las autoridades de la Sede deben de manera urgente coordinar con la Sede Central para verificar la no existencia en el pasado de evaluación del desempeño y tomar las medidas necesarias para emprender procesos institucionales para evaluar a los funcionarios. Si bien es cierto que la Sede no está descentralizada, su desconcentración física le da la oportunidad de construir escalas o instrumentos de evaluación acordes con la Cultura Organizacional imperante.

2- Realizar una jornada de coaching especializada para jefaturas a fin de que quienes tienen puestos de liderazgo se capaciten en la evaluación del desempeño.
3- Realizar jornadas de fortalecimiento dirigidas a todo el personal administrativo para prepararlos para una eventual evaluación del desempeño

CAPÍTULO VI

“JORNADAS DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SEDE REGIONAL BRUNCA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL”

Generalidades del Proyecto.

Denominación del proyecto.

Proyecto: “Creación de Jornadas de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional del Sector Administrativo del Campus Pérez Zeledón de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional Autónoma de Costa Rica”. Autoras: Grethel Limbrick y Alexandra Tabash.

1. **Naturaleza del proyecto**.

   a- **Descripción del proyecto**: La siguiente propuesta de gestión está dirigida al sector administrativo de la Sede Regional Brunca. Se trata de implementar una serie de jornadas de formación y aprendizaje organizacional. Una propuesta metodológica de capacitación o entrenamiento en habilidades gerenciales a través de técnicas creativas y utilizando el liderazgo basado en el coaching. Estas jornadas representan una manera novedosa de reflexionar sobre la cultura organizacional y las instituciones en el mundo actual. Esencialmente potenciar el desarrollo organizacional y la gestión del talento humano a través de la convivencia activa de los colaboradores administrativos de la Sede y explorar los valores organizacionales a través de una comunicación intercultural.

Fundamentación o justificación

Las nuevas tendencias en materia de gestión se orientan a hacia una mayor apertura para los colaboradores de las organizaciones, fomentando todas aquellas iniciativas que contemplen acciones de mejora para los Recursos Humanos de las Instituciones. Al realizar un estudio sobre la Cultura Organizacional de la Sede Regional Brunca , los sujetos de investigación, administrativos de la Sede, manifiestan la gran necesidad de capacitación para aspirar a nuevos y mejores puestos, la evaluación de su desempeño, el fortalecimiento de los procesos de comunicación en

términos de información eficiente y la orientación con procesos de inducción adecuados para los nuevos colaboradores. Se justifica este proyecto por cuanto los resultados de la investigación apuntan claramente a fortalecer los aspectos antes mencionados. Las universidades Públicas deben estar a la vanguardia de los progresos en materia de Recursos Humanos y brindarle a su personal administrativo las herramientas y modernas de gestión para empoderarse en sus puestos de trabajo

Finalidad del proyecto:

El proyecto pretende la inserción del Personal administrativo de la Sede Regional Brunca a Jornadas de Fortalecimiento en los aspectos detectados como debilidades. La participación de todos los colaboradores administrativos en los talleres y su participación dinámica y proactiva generan alternativas de solución a las diferentes problemáticas que afloraron en el trabajo de campo realizado.

Objetivos Generales:

Plantear acciones estratégicas tendientes al fortalecimiento de la cultura organizacional de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

Objetivos específicos:

Diseñar una propuesta de acción orientada hacia una cultura organizacional exitosa en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

Metas: Elaborar cuatro jornadas de fortalecimiento dirigidas a Jefes y colaboradores administrativos de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional.

1ª Jornada: Evaluación del desempeño para todo el Personal Administrativo.

2ª Jornada: Evaluación del desempeño para Jefes de departamentos.

3 Jornada: La Efectividad de los procesos de capacitación.

4 Jornada: La Comunicación como antesala de una gestión inteligente.

Beneficiarios:

Directos: Los colaboradores Administrativos de la Sede Regional.

Indirectos: Comunidad Estudiantil, Personal Académico y la Región Brunca de la Universidad Nacional.

Jornada 1: Es una jornada de fortalecimiento a la Evaluación del Desempeño dirigida a todos los funcionarios Administrativos de la Sede Regional Brunca

Modalidad: Taller

Nombre: Evaluación del desempeño

Descripción:

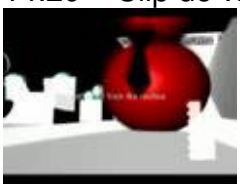
Es indiscutible que en la actualidad el desempeño de un colaborador en la institución sea evaluado. La gran parte de las Instituciones y empresas utilizan evaluaciones de desempeño, sin embargo cada cultura organizacional debe tener una propia. El Personal Administrativo de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional está insatisfecho con la evaluación de su desempeño.

Mucho se ha escrito sobre el tema y proliferan las guías metódicas para poner en marcha estrategias para evaluar el desempeño. En este módulo- taller lo que se persigue es la construcción creativa de un modelo personal y grupal de la evaluación del desempeño en el sector administrativo de esta Sede Universitaria, mediante una participación activa y perspicaz. Se propone el siguiente modelo que se servirá como guía para la realización del taller. La participación grupal será indispensable pero la autoevaluación en cada una de las actividades será fundamental.

Tiempo	16 horas distribuidas en dos días, con 8 horas efectivas por día.
Objetivos	1- Lograr conceptualizar la importancia que tiene la evaluación del desempeño, como mecanismo que logre retroalimentar el quehacer administrativo de los funcionarios del Campus Pérez Zeledón, de la Universidad Nacional. 2- Comprender la evaluación del desempeño como un diagnóstico global y sistemático de las formas de hacer, y de qué resultados se alcanzan en la Institución. 3- Compartir metodologías para elaborar evaluaciones de desempeño, utilizando la administración por objetivos, procesos y tareas.

Participantes	43 funcionarios administrativos, 2 autoridades universitarias de la Sede Regional Brunca y 1 instructor
Detalle de las Jornadas	**Día 1:** 8:00 a.m. Saludo y bienvenida por parte de las autoridades universitarias de la Sede y del organizador del evento 8:40 Técnicas de participación 8:55 Técnica de Audio Forum. Canción de Alberto Plaza "No me pidas más de los que puedo dar" **"NO ME PIDAS MAS DE LO QUE PUEDO DAR"** No me pidas más de lo que puedo dar cada uno tiene su mayor anhelo no le quites alas a la libertad porque ya he empezado a levantar el vuelo. No me pidas más de lo que puedo dar tengo a mano la alegría y la tristeza me acompañan y me ayudan a cantar por eso las dos se sientan en mi mesa. Yo no puedo ser perfecto; tengo miles de defectos tengo lágrimas y tengo corazón. Si me pides que mejore mis fracasos mis errores dame tiempo, para ver si puedo andar. Y yo te seguiré donde vayas tu y me quedaré, a tu lado . No me pidas más de lo que puedo dar. Yo soy lo que ves no soy más que vida que ha escogido a mi cuerpo para descansar y seguiré camino alguno de estos días Yo prefiero darme tal y como soy con todas mis dudas y contradicciones yo no quiero fabricar una mentira para retenerte para estar contigo.

	Yo no puedo ser perfecto; tengo miles de defectos tengo lágrimas y tengo corazón. Si me pides que mejore mis fracasos mis errores dame tiempo , para ver si puedo andar. Y yo te seguiré donde vayas tu y me quedaré a tu lado. Solo una cosa te voy a pedir no le hagas caso a mi melancolía algunos días es más fácil sonreír, pero este no es uno de aquellos días. Y yo te seguiré donde vayas tu y me quedaré a tu lado. 9:10 am Reflexión por criterio: Recolección de ideas mediante un papelógrafo. Canto a capela a dos voces de la Canción 9:20 Refrigerio 9:45 Lectura guiada del documento llamado**:** Evaluación del desempeño 360° **(Anexo 6)** 10:10 Plenaria: Cada participante expresará una idea interesante de la lectura en forma escrita y la pegará al lado de la frase de la canción que coincida con el pensamiento. 10:40 Conferencia a cargo de Msc. Grethel Limbrick Cambronero sobre el tema: Evaluación del desempeño. Presentación de Power point: Desempeño individual y de Equipo

	11:20 Técnica de la Lluvia de ideas **(Anexo 6)**. En esta parte del taller se permitirá la libre expresión de las ideas de los participantes sin limitaciones con el propósito de producir el mayor número de datos opiniones y soluciones sobre el tema de Evaluación del desempeño. 11:45 Para finalizar la primera jornada en grupos de trabajo, explorarán el Mito del sentido común realizando el siguiente ejercicio: Mito del sentido común **(Anexo 6)** **"Coherentes con el corazón"** 12:00 Almuerzo 13:00 Técnica de lectura comentada Se formarán 4 grupos de trabajo elegidos al azar, mediante rifa de número de 1 al 4. De esa manera se evitará que se reúnan por conveniencia. Cada grupo observará un video sobre Evaluación del Desempeño, todos los videos son diferentes. Grupo 1:Reconocimiento al Desempeño sobresaliente **Anexo 6** Grupo 2: Evaluación del trabajo en forma justa. **Anexo 6** Grupo 3: La promoción en el trabajo por méritos **Anexo 6** Grupo 4: Desarrollo de las capacidades en el desempeño 14:20 Clip de videos  La **evaluación del desempeño** la técnica que permite definir el valor que se da al **desempeño** de un empleado youtube.com

La **evaluación** de **desempeño** en los recursos humanos

www.rrhh-web.com
youtube.com

Evaluaciones de **Desempeño**

La utilización de una herramienta de gestión que favorece el desarrollo de las empresas y su gente.

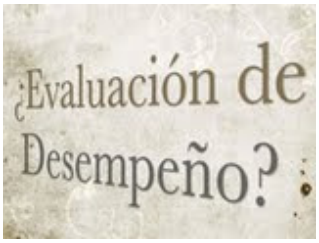
youtube.com

Evaluación del desempeño docente ITSON

Una breve exposición sobre lo que es la **evaluación** de **desempeño**,
youtube.com

Evaluacion Del Desempeño

Evaluacion Del Desempeño Upload, share, download and embed your videos. Watch premium and official videos free online. Download Millions Of Videos Online. The latest music **...**
vidoemo.com



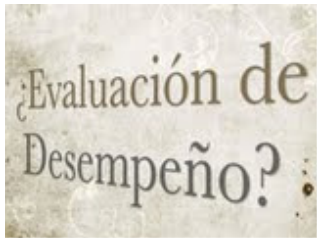
Episodio 7. **Evaluación** de **Desempeño**.

	Durante 30 minutos analizarán el video y en los próximos 30 minutos profundizarán en los aspectos teóricos ante todo el grupo, analizando y sintetizando la información bajo la dirección del instructor. 14:00 16:00 Con el análisis de los videos y sobre esa temática en específico, cada grupo elabora una encuesta que deberá ser aplicada tanto intragrupal como intergrupalmente. De esta manera se estará realizando evaluación del desempeño. 17:00 Cierre actividad **Día 2:** 8:15 Bienvenida e inicio de actividades 8:30 Técnica de Evaluación de estilos analíticos De manera individual cada participante llenará una evaluación para detectar su estilo analítico y relacional de aprendizaje. Es un cuestionario estructurado con dos opciones para marcar con x. Se llevará a cabo esta actividad en un tiempo de 60 minutos y se entregará contra reloj. La evaluación se entregará sin nombre. Se entregarán los resultados en forma global y estadística al inicio de la III jornada, para conocer cuál es el estilo relacional de aprendizaje que predomina en el sector administrativo de la Sede. **(Anexo 6)** 9:30 Refrigerio 9:45: Trabajo en grupos: Con ayuda de varios videos prepararán una ponencia para ser presentada ante la colectividad: VIDEOS:

Evaluacion Del Desempeño

Evaluacion Del Desempeño Upload, share, download and embed your videos. Watch premium and official videos free online. Download Millions Of Videos Online. The latest music **...**

vidoemo.com



Episodio 7. **Evaluación** de **Desempeño**.

En este episodio el Dr. Diaz habla sobre el sistema de **Evaluación** de **Desempeño** en una organización y como este, en ocasiones, obtiene resultados opuestos a los que fue **...**

vimeo.com

Evaluacion del Desempeño

youtube.com

Felix Socorro - **Evaluación del desempeño**

Conferencia sobre lo inadecuado de continuar hablando de **evaluación del desempeño** en el siglo XXI, en el impecable escenario del TECSUP en Arequipa, Perú.

youtube.com

Carrera de Recursos Humanos [HQ]

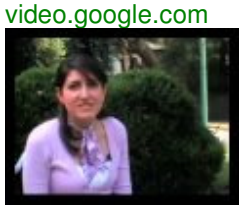
administrar el sistema de remuneraciones e implementar sistemas de **evaluación** de **desempeño** y de desarrollo de carrera. Todo ello corresponde a una gestión **...**

facebook.com

Definición de Empleo

Curso de Actualización en **Evaluación del Desempeño** Laboral - Definición de Empleo **...**

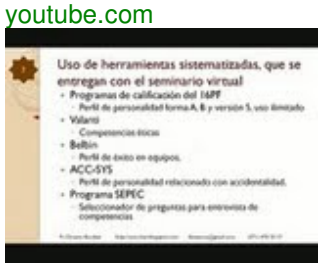
video.google.com



Evaluación 360°

En este video encontrarás información acerca de la **evaluación del desempeño**, sus objetivos, sus principios, y el procedimiento básico para evaluarlo utilizando una herramienta **...**

youtube.com



7 Beneficios del proceso de seleccion por competencias

atributos necesarios para ser competentes 2. Conocimiento de la relación entre **evaluación** de **desempeño** por competencias y factores claves de personalidad en el momento... **...**

vimeo.com

11:30 Con el análisis de los videos cada grupo elabora una encuesta que deberá ser aplicada tanto intragrupal como intergrupalmente.

12:00 Almuerzo

13: 00 Temática: **Estrategias para una**

Evaluación del Desempeño Objetivos que debe llevar una Evaluación de desempeño.

Acciones a desarrollar.

Condiciones que deben tenerse antes de la evaluación.

Estrategias

Escenarios diversos.**(Anexo 6)**

Detección y **Evaluación** de Necesidades

www.iuean.edu.ar Temas Unidad 1: Ciencia administrativa modelos y teorías. Marco Conceptual-Parte I.

	Tesis, Importancia de un sistema basado en reglas para la **evaluación** de **desempeño** Titulo: Importancia de un sistema basado en reglas, para la **evaluación** de **desempeño** en el área de gestión 14:30 Refrigerio 14:45 Temática: **Niveles y ámbitos de Evaluación del desempeño** Evaluación del Personal Ámbitos de Eficiencia y Calidad **(Anexo 6)** **Evaluacion** por Competencias una Cultura Institucional 15:30 Temática: **Uso de indicadores del desempeño** Indicadores estratégicos Indicadores de Proyectos Indicadores de Gestión Indicadores de desempeño Personal Indicadores de calidad Temática: **Retroalimentación y Motivación** Transmitir la misión, visión y valores Comunicar los objetivos Justificar la Evaluación Reconocer el desempeño Elaboración de Informes 16:30 Evaluación de la Jornada y cierre de actividad

Responsables	Comisión Organizadora de Jornadas de fortalecimiento M.Sc. Grethel Limbrick Cambronero M.Sc. Alexandra Tabash Méndez
Recursos	1. Físicos: Aula con capacidad de 50 participantes. Equipo audiovisual. Escritorio y mesas de trabajo. 2. Humanos: Consultor profesional en el área de evaluación del desempeño.
Indicadores de éxito	- Lograr una asistencia del 100% de los funcionarios administrativos a la actividad - Obtener un 90% de participación activa de los funcionarios en las actividades desarrolladas - Lograr una aceptación positiva del 80% en la realización del taller, reflejada a través de la evaluación aplicada.
Costos	El costo aproximado de esta jornada es de ¢826,000, desglosado de la siguiente manera: Costo consultor: ¢320,000 Alimentación: ¢460,000 Materiales y Suministros: ¢46,000

Fuente: Comisión organizadora Limbrick & Tabash

Jornada 2: Es una jornada de fortalecimiento a la Evaluación del desempeño dirigida a los Jefes de cada Departamento administrativo, para darles las herramientas necesarias a fin de evaluar el desempeño del Personal a su cargo

Modalidad: Taller

Nombre: Evaluación del desempeño

Descripción:

El programa consta de ocho módulos interdependientes en los cuales se trabajarán todos los aspectos de la dirección basada en el estilo Coaching, relacionados de la siguiente manera: un módulo central que se encargará de dar el marco de referencia conceptual e instrumental para el manejo del recurso humano en la Institución, y siete módulos complementarios encargados de desarrollar específicamente tanto los modelos, conceptos y herramientas planteados en el marco de referencia general, como de propiciar las oportunidades de identificación y desarrollo de habilidades de dirección específicas.

Es imprescindible que los contenidos propuestos se aborden en el marco de una metodología de doble vía, en la que rote permanentemente la palabra para efectos de superar la caída en la pura teorización, así como en la simple referencia a casos de la cotidianidad. Un encuentro de esta naturaleza sólo tiene validez cuando ambos saberes, el referido a la teoría y aquel que habla desde la experiencia se ponen en interacción, para provocar un mayor grado de conciencia sobre nuestras respectivas posturas en el acto de la dirección del talento humano.

Tiempo	32 horas distribuidas en 4 sábados, con 8 horas efectivas por día.
Objetivos	• Desarrollar competencias básicas para la administración del personal por parte de jefes y supervisores interesados en optimizar la contribución de su gente al logro de los objetivos de la Institución. • Identificar y trabajar con los participantes los aspectos

	críticos para la dirección efectiva del Recurso Humano de la empresa moderna. • Modelar la Gestión de Personal bajo el modelo COACHING. • Proporcionar a los participantes modelos y herramientas modernas para la gestión departamental. • Concientizar a cada uno de los jefes de departamento sobre la importancia del empoderamiento y la delegación de funciones. • Interiorizar el aprendizaje motivacional desde la perspectiva coaching bajo un concepto de liderazgo motivacional. • Reconocer el papel del jefe en la conformación de equipos efectivos en el contexto coaching. • Otorgar las herramientas que orienten al desarrollo de habilidades gerenciales, mediante el uso adecuado de la inteligencia y la emoción.
Participantes	5 Jefes de departamento, 2 autoridades universitarias de la Sede Regional Brunca y 1 instructor
Detalle de las Jornadas	**Dia 1: Mañana** **Módulo 1:** Modelos y herramientas coaching para la gestión humana en la empresa moderna- • Retos y desafíos de la dirección para el siglo XXI • Etapas de evolución de la dirección en las empresas. Evolución hacia el concepto Coach. • El Ser humano • Niveles de aporte de los empleados y los grupos al negocio • 1. Herramienta de coaching: escala de contribución del

	empleado a la empresa 2. Herramienta de coaching: focalización del individuo y el grupo 3. Herramienta de coaching: identificación del impacto de mi conducta en el grupo 4. Herramienta del coaching: empoderar a las personas 5. Herramienta: identificación y trabajo con los modelos mentales (propios y de los demás) Energía personal 6. Herramienta del coach: incrementar, canalizar y hacer uso eficiente de la energía (personal y del grupo) 7. Herramienta del coach: conversaciones productivas. Hábitos de acompañamiento 8. Herramienta: identificación y trabajo con los hábitos de acompañamiento a los individuos y a los grupos 12:00 Almuerzo **Tarde** **Módulo 2: Empoderamiento y delegación** • La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación - La nueva encrucijada empresarial a nivel mundial - Nuevas estrategias para enfrentar los retos - La construcción del futuro - La nueva figura de la autoridad - Autoridad construida desde la confianza - Modelo del observador - Individualidad de la percepción - El sujeto como observador diferente - La interpretación desde la observación individual - La tridimensionalidad del trabajo - El trabajo en función de sus tres componentes

	fundamentales - La tarea individual - La coordinación de acciones - El espacio reflexivo de aprendizaje - La necesidad del empoderamiento y la negociación de conflictos - Afirmaciones, declaraciones y Juicios - Herramientas e instrumentos de la negociación efectiva **Día 2. Mañana** **Módulo 3 Comunicaciones en el contexto coaching** - Diversas posturas del emisor y del receptor del mensaje - -Desde que lugar psíquico se habla, desde qué lugar psíquico se escucha - Enunciados que niegan al otro, que crean mal entendidos, que son ambiguos - La culpabilización - La ausencia de introspección - La ausencia de responsabilidad - Negación, exclusión y descalificación del otro - Interpretaciones acomodadas a intereses subjetivos - El acto comunicativo como demanda de satisfacción o La supervivencia o El sentido o El reconocimiento o El placer o El grupo como garante de estas demandas - Las pasiones propias del acto comunicativo - El interés personal - Exclusión de la diferencia - El péndulo entre la adaptación y la singularidad - El papel del intermediario - Rivalidades, favoritismos - El poder en el eje de la comunicación - Vías de resolución en el acto comunicativo - La escucha de las iniciativas - La ironía y el exorcismo del malestar

	- La obediencia incondicional - La imposición jerárquica - La discusión en un contexto específico - La Comunicación en el contexto de la Tutoría: diferencias con el modelo tradicional - Diferencia entre la comunicación animal y el lenguaje humano - La necesidad de la interpretación - Consecuencias éticas del hecho del lenguaje - -La intermediación del lenguaje en la relación del sujeto con la realidad - De lo unívoco a lo equívoco 12:00 Almuerzo **Tarde** **Módulo 4 Motivación y compromiso** - Conceptualización de la motivación desde la perspectiva Coaching - Una nueva visión del trabajo directivo: la tutoría - Lectura del comportamiento humano - Dimensiones de la motivación - Motivación, necesidad, satisfacción y desarrollo - La motivación diferencial y la estrategia - Evaluación de las teorías motivacionales desde el modelo Coach - Motivación - desmotivación Visión actual y superación del impase - Estilo directivo y Motivación - Marco de condiciones para una tutoría eficaz - El impacto del estilo directivo y su impacto sobre la motivación: el papel de las expectativas - Aprendizaje motivacional basado en el estilo Coaching de dirección - Liderazgo y motivación: del TQM al coaching

	Día 3. Mañana **Módulo 5 Grupos efectivos de trabajo** - Conceptualización del trabajo en equipo desde la perspectiva Coaching - Caracterización de un grupo efectivo - La dinámica grupal en el contexto Coaching - Competencias para el diagnóstico del trabajo grupal desde la dimensión Coaching. - Papel del Jefe Coaching en la conformación de equipos efectivos de trabajo: asesoría, tutoría consultoría - Reconsideración de los roles grupales 12:00 Almuerzo **Tarde** **Módulo 6 Inteligencia emocional** - Inteligencia y emocionalidad - Obviedades - La emocionalidad como factor humano de alto desempeño - Génesis del concepto, logoterapia y resiliencia. Otros enfoques, otras disciplinas, otras posturas que coinciden en un mismo envisionamiento - Componentes y herramientas de aplicación orientadas al desarrollo de habilidades gerenciales. Revisión de fundamentos desde la postura de Daniel y Tara Goleman - Aplicación y desempeño del enfoque I. E. En procesos de personas y productos - Revisión de estructuras y proposición de estrategias **Día 4: Mañana** **Módulo 7 Solución de problemas en el contexto Coach** - Estrategias coaching para resolver problemas de grupo - Coaching en la solución efectiva de conflictos - Caracterización del liderazgo en el contexto del enfoque

	12:00 Almuerzo **Tarde** **Módulo 8 Negociación en el contexto Coach** - Estrategias de negociación - Modelos de negociación - Procesos de negociación al interior de los grupo 15:00 Evaluación de la jornada y cierre de la actividad
Responsables	Comisión Organizadora de Jornadas de fortalecimiento M.Sc. Grethel Limbrick Cambronero M.Sc. Alexandra Tabash Méndez
Recursos	3. Físicos: Salón con capacidad de 10 participantes. Equipo audiovisual. Escritorio y mesas de trabajo. 4. Humanos: Consultor profesional en el área de evaluación del desempeño y en la metodología del Coaching
Indicadores de éxito	- Lograr una asistencia del 100% de los jefes inmediatos - Interiorizar en el 100% de los participantes la importancia de realizar una adecuada evaluación del desempeño, como forma de retroalimentar el trabajo cotidiano. - Implementar herramientas de coaching que sean aplicables a la evaluación del desempeño de los funcionarios administrativos de la Sede Regional Brunca. - Lograr una aceptación positiva del 100% en la realización del taller, reflejada a través de la evaluación aplicada.
Costos	El costo aproximado de estas jornada es de ¢816,000, desglosado de la siguiente manera: Costo consultor: ¢640,000 Alimentación: ¢160,000 Materiales y Suministros: ¢16,000

Fuente: Comisión organizadora Limbrick & Tabash

Jornada 3: Es una jornada de fortalecimiento que pretende enfocar la efectividad de los programas de capacitación que reciben los funcionarios administrativos de la Sede Regional Brunca.

Modalidad: Taller

Nombre: Efectividad de los programas de capacitación

Descripción:

La capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

Temáticas

a- Oportunidades de Mejoramiento profesional

b- Preparación para ser promovidos en los puestos.

c- Motivación para aprovechar las oportunidades de obtener crecimiento en el puesto (mejoramiento profesional)

d- Actitudes frente al trabajo

e- Capacitación, Desempeño, desarrollo.

f- Factores externos e internos que inciden en la efectividad de la capacitación.

g- Claves para lograr una capacitación

Metodología:

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución. Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que

busca lograr con eficiencia los objetivos institucionales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador. Para elaborar un plan de capacitación en una institución, es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas para mejorar y cambiar dichas situaciones de trabajo y, con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales.

Tiempo	8 horas.
Objetivos	Lograr que los participantes identifiquen que implica el concepto de efectividad en un proceso de capacitación. Alcanzar que los funcionarios comprendan los factores que inciden en la efectividad de los procesos de capacitación. Motivar a los participantes para que incorporen criterios que les permitan introducir mejoras en los procesos de capacitación que gestionan.
Participantes	43 funcionarios administrativos, 2 autoridades universitarias de la Sede Regional Brunca y 1 instructor
Detalle de las Jornadas	**Jornada mañana** **Técnicas de participación**: En esta Jornada de fortalecimiento se utilizará una serie de técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación.

	Actividades previas o de motivación: (tiempo probable 1h y 30 minutos) Se integran 7 equipos de trabajo, cada equipo tendrá un ejercicio diferente, durante 1 hora realizarán el ejercicio y luego presentarán los resultados ante todos. Se trata de que los participantes esclarezcan la importancia que tiene la efectividad de las capacitaciones (Anexo 7) Equipo 1: **Alebrijes y quimeras** Equipo 2: **Según el cristal con el que se mira.** Equipo 3: **Recursos desiguales** Equipo 4: **El legado** Equipo 5: **Danza de los Mamuts** Equipo 6: **Abrazo dimensional** Equipo 7: **Alambres y etiquetas** **9:30 Actividades de desarrollo (tiempo probable 1 h y 30 min)** Técnica**: Ejercicio Taxi espacial. Anexo 7** Se formaran 7 equipos de trabajo diferentes a los de las técnicas anteriores para llevar a cabo el análisis de la teoría a través del ejercicio Taxi espacial. Cada equipo tendrá un documento sobre alguna de las temáticas del taller. Mediante este ejercicio, presentarán el análisis del documento ante todos los participantes.

	Actividades Finales Plenaria. (tiempo probable 1h) **Almuerzo** **Jornada Tarde.** Ejercicio Rítmico: La Sombra (tiempo probable 1 h. Temática: Capacitación, desempeño y desarrollo Refrigerio Temática: Cómo elaborar un plan de capacitación. Elementos que conforman el plan de capacitación Video: La importancia de las Capacitaciones en una Institución Universitaria. (Tiempo probable 30 minutos) Plenaria (30 minutos) **Refrigerio** Ejercicio: **Interioridades (ver anexo7)** Temática: Motivación para aprovechar las oportunidades de obtener crecimiento en el puesto (mejoramiento profesional) 16:00 Evaluación de la jornada y cierre de la actividad
Responsables	Comisión Organizadora de Jornadas de fortalecimiento M.Sc. Grethel Limbrick Cambronero M.Sc. Alexandra Tabash Méndez
Recursos	1. Físicos: Aula con capacidad de 50 participantes. Equipo audiovisual. Escritorio y mesas de trabajo. 2.Humanos: Consultor profesional en el área de capacitación 3.
Indicadores de éxito	- Lograr que un 100% del personal administrativo participe en esta jornada. - Que un 80% de los participantes reflejen a través de la evaluación que han asimilado positivamente los contenidos desarrollados.

	- Lograr que al menos el 80% de los funcionarios administrativos puedan conceptualizar adecuadamente la importancia de los programas de capacitación. - Que el 100%
Costos	El costo aproximado de esta jornada es de ¢413,000, desglosado de la siguiente manera: Costo consultor: ¢160,000 Alimentación: ¢230,000 Materiales y Suministros: ¢23,000

Fuente: Comisión organizadora Limbrick & Tabash

Jornada 4: Es una jornada de fortalecimiento que pretende enfocar la comunicación como antesala a una gestión inteligente dentro de la gestión administrativa de los funcionarios de la Sede Regional Brunca, de la Universidad nacional.

Modalidad: Taller

Nombre: La comunicación como antesala a una gestión inteligente

Descripción:

Dentro de una organización o lugar de trabajo existe una comunicación que consiste de un conjunto de mensajes que proyecta el sentir de cada uno de sus miembros y de la organización misma. Esta comunicación organizacional se dirige a un público interno (empleados, personal, directores) y a un público externo. La comunicación del público interno se expresa de distintas maneras que de una forma u otra son las responsables de la efectividad de la organización. Entre los tipos de comunicación tenemos la formal (comunicación referida a aspectos laborales que se expresa por memos, reuniones), informal (puede ser de contenido laboral pero usa canales no oficiales que se expresa por reuniones en el receso, encuentro en los pasillos), vertical (ocurre en las áreas directivas del lugar de trabajo), horizontal (ocurre entre los empleados de un mismo nivel) y los rumores (es informal y recorre a una alta velocidad). El administrador o el director de las diferentes unidades de trabajo administrativo es el responsable de mantener unas redes de comunicación efectiva por lo que debe tener en mente ciertos aspectos. La comunicación efectiva es un componente esencial del éxito organizacional por lo que, no tan sólo el administrador debe colaborar para mantener el mismo, sino todos los miembros de la unidad de trabajo.

Temáticas

a- Acceso oportuno a la información
b- Claridad de las informaciones
c- Mecanismos para brindar la información
d- Disminución de la imprecisión de la información

Metodología:

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros...Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros."
Julio Olalla (Abogado chileno, estudioso de Teoría del Lenguaje y Educación)

Por ser un tema trascendental en las organizaciones, el taller será participativo y dinámico, con una serie de actividades que logren motivar a los participantes a generar procesos efectivos de comunicación, no solo de aspectos laborales sino también interpersonales.

Tiempo	8 horas.
Objetivos	- Descubrir las implicaciones de no escuchar. - Examinar las dinámicas de comunicación defensiva y de apoyo en las relaciones supervisor-subordinado. - Examinar las expectativas que crea la comunicación defensiva en las relaciones diarias. - Desarrollar aptitudes para escuchar y entender un punto diferente al nuestro.
Participantes	43 funcionarios administrativos, 2 autoridades universitarias de la Sede Regional Brunca y 1 instructor
Detalle de las Jornadas	**8:00 Actividades previas o de motivación: (tiempo probable 1h y 30 minutos)** Divididos en subgrupos compuestos por 3 participantes I. Amplio Espacio. Instrucción para el Observador de mensajes Mezclados y un lápiz para un segundo miembro de la tercia. II. Una de las cuatro diferente Hojas de Instrucción para el Receptor de Mensajes Mezclados ("Lo que tú puedas

	hacer YO lo puedo hacer mejor", ¿"A quién le interesa?", "Qué dulce es", o "Así es como debía ser") para el tercer miembro de cada tercia. Sí hay más de cuatro tercias, se pueden duplicar los papeles para uno o más receptores. **MATERIAL**: III. Una copia de la Hoja de Instrucción para el Emisor de Mensajes Mezclados para cada miembro de cada tercia. IV. Una copia de la hoja de Instrucción para el Observador de mensajes Mezclados y un lápiz para un segundo miembro de la tercia. V. Una de las cuatro diferente Hojas de Instrucción para el Receptor de Mensajes Mezclados ("Lo que tú puedas hacer YO lo puedo hacer mejor", ¿"A quién le interesa?", "Qué dulce es", o "Así es como debía ser") para el tercer miembro de cada tercia. Sí hay más de cuatro tercias, se pueden duplicar los papeles para uno o más receptores. VI. Instrucción para el Observador de mensajes Mezclados y un lápiz para un segundo miembro de la tercia. VII. Una de las cuatro diferente Hojas de Instrucción para el Receptor de Mensajes Mezclados ("Lo que tú puedas hacer YO lo puedo hacer mejor", ¿"A quién le interesa?", "Qué dulce es", o "Así es como debía ser") para el tercer miembro de cada tercia. Sí hay más de cuatro tercias, se pueden duplicar los papeles para uno o más receptores. VIII. Rotafolio y un marcador Entrega de documento de análisis #1 individual**: " Las implicaciones de no escuchar".** **Puesta en común. 15 minutos** **9:30 Actividades de desarrollo** **TIEMPO:** 60 Minutos Dividido en subgrupos de 4 a 5 participantes**.** Lápiz y papel para cada participante. Pizarrón para el grupo

	Se coloca a los participantes, alrededor de una mesa de trabajo, o sentados frente al pizarrón. Después la disposición es libre. II. El problema que presenta el Facilitador es el siguiente: "Un día me compré un caballo en $600.00; al rato lo vendí en $700.00. Poco después, en el mismo mercado, volví a comprar el mismo caballo a otra persona en $800.00 finalmente lo vendí en 900.00". III. ¿Gané o perdí? ¿Cuánto perdí o cuánto gané? ¿ O no gané ni perdí?. IV. Sí se presentan problemas intergrupales en el transcurso del ejercicio, el Facilitador puede suspender e iniciar la reflexión. V. Se presenta el problema como tarea a resolver primero en forma individual, y luego en grupo. VI. Después de escuchar el problema, cada participante escribe su solución. VII. Se forman subgrupos que deben llegar a una solución única. VIII. Cuándo se ha encontrado la solución común, se abre una discusión sobre las implicaciones del ejercicio. IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. Entrega de documento de análisis #2 individual**: " Las dinámicas de la comunicación defensivas".** Una copia de la Hoja de Descripción de Caracterizaciones y Antecedentes de Comunicación Defensiva y de Apoyo, para cada participante. Dos copias de la Guía de la Discusión sobre la Comunicación Defensiva y de Apoyo para cada participante. Un Lápiz para cada participante

	DESARROLLO I. El Facilitador introduce la experiencia mediante la representación de una plática sobre la comunicación defensiva y de apoyo, que abarque los siguientes puntos: 1. La comunicación se convierte en defensiva cuando el que la envía tiene como objetivo convencer al receptor de que esté de acuerdo con sus opiniones, ideas, hechos e información. 2. La comunicación defensiva está caracterizada por ser evaluativa, de control, estratégica, de superioridad y de certeza. 3. La comunicación es de apoyo cuando el objetivo es escuchar activamente y entender las opiniones, pensamientos o sentimientos de los demás. 4. La comunicación de apoyo se caracteriza por la empatía y la espontaneidad; promueve la solución de un problema y la sinergia. II. El Facilitador divide a los participantes por parejas y anuncia que harán cuatro rondas de la caracterización de los papeles para que todos lo participantes tengan la oportunidad de experimentar las dos formas de comunicación y de entender como surgen las dinámicas de cada forma de comunicación y de entender cómo surgen las dinámicas de cada forma. Explica que durante las rondas 1 y 2, un miembro de la pareja desempeñará el papel de supervisor y el otro de un subordinado y que sus papeles serán invertidos durante las rondas 3 y 4. Las parejas reciben instrucciones para que determinen quién desempeñará el papel de supervisor y quién el de subordinado en las primeras rondas. III. Se distribuye a cada participante una Hoja de Descripción de la Caracterización y Antecedentes de Comunicación Defensiva y de Apoyo (los casos 1, 2 ó 3 pueden ser utilizados). El Facilitador señala que se describen instrucciones específicas para cada ronda en la Hoja de Descripción de Papel. Los actores tienen tiempo para estudiar sus papeles.

	IV. Se inicia la primera ronda. El Facilitador da de cinco a siete minutos para la interacción. V. El Facilitador detiene la escenificación al terminar el tiempo y distribuye una copia de la Guía y un lápiz a cada participante. Cada participante llena la forma anotando un "1" en los espacios proporcionados para indicar sus sentimientos en la ronda 1 (tres minutos). Luego hay una discusión entre las parejas (cinco minutos). VI. Se inicia la ronda 2. Cuando se concluye la ronda 2, los participantes anotan nuevamente la parte de su guía que les corresponde. Luego ellos discuten la ronda 2 con su pareja. Se les indica que deben enfocarse sobre las diferencias entre las rondas 1 y 2. **Actividad de cierre Jornada Mañana.** VII. Para las rondas 3 y 4, las parejas tienen papeles inversos. El Facilitador distribuye diferentes versiones de la Hoja de Descripción de Papeles, y se repiten los pasos IV, V y VI con las nuevas situaciones. Terminada la ronda 3, se distribuye otra copia de Guía. Se llena (tres minutos) y se discute (cinco minutos) **Almuerzo** **Jornada de la tarde** **Actividades Inclusivas** Integrar grupos en un lugar que permita la discusión cara a cara entre todos los miembros del grupo. **DESARROLLO** I. El Facilitador da una breve conferencia acerca del desarrollo del grupo enfatizando el cambio de la desconfianza a la confianza, y de la falta de acuerdo sobre los asuntos para luego ponerse de acuerdo y cooperar. Discute el clima psicológico del

	grupo y su correlación con el crecimiento del grupo. A los participantes se les da las formas de análisis del desarrollo del grupo y anotaciones de la conferencia. II. A cada participante se le da material para dibujar y se le pide que dibuje al grupo de acuerdo con las direcciones señaladas en las formas de análisis. III. Si existe mucha tensión en el grupo, se pueden evitar los nombres de los participantes. IV. Los dibujos hechos por los participantes son colocados en la pared y el grupo discute las diferentes formas en que el grupo como tal es percibido por sus miembros. Se estimula a los miembros para que recuerden conductas específicas de interacciones recientes en el grupo que expliquen sus dibujos. V. Se deben evitar las agresiones interpersonales en la fase de análisis de causas. VI. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. Presentación de un Video llamado: " La comunicación como fuente de información en una Institución Universitaria" 25 minutos Plenaria: Análisis de las principales ideas del Video. Para esta parte un grupo se pondrá los sombreros para pensar y otro los zapatos para actuar. **Técnica de los seis sombreros para pensar.** **Técnica los 6 pares de zapatos para actuar** El marco de trabajo de Seis sombreros para pensar es adoptado por muchas empresas importantísimas en el mundo. Pero el uso del método de los seis sombreros no se restringe sólo a los negocios. Está usándose cada vez más en la educación. Los alumnos de nueve años de la Norfolk Academy hicieron un video corto que mostraba el uso de los seis sombreros; el video fue tan bueno que se usó después para instruir al personal naval. El método de los seis sombreros ha sido ampliamente aceptado porque es simple, práctico y funciona. En realidad cambia la

	manera de pensar en las reuniones y otros lugares, en vez de discutir hace posible que la gente converse de manera constructiva. El método es simple. Hay seis sombreros imaginarios y cada uno tiene un color diferente. En cualquier momento un pensador puede elegir un sombrero para ponerse o puede pedírsele que se coloque uno o que se quite el que tiene puesto. Todas las personas que participan de una reunión pueden usar el sombrero de un color determinado por unos momentos. Los sombreros hacen que los participantes intervengan con el mismo tipo de actitud mental. Sombrero blanco (factual). Se concentra en los hechos y datos objetivos disponibles. Implica observar la información que se tiene y aprender de ella para descubrir posibles lagunas en el conocimiento del problema. También considera el análisis de tendencias pasadas y datos históricos para tratar de extrapolar a partir de ellos. Sombrero rojo (emocional). Simboliza la perspectiva de la intuición y la emoción para tratar de comprender cómo será la reacción y opinión subjetiva desde fuera del conocimiento o razonamiento del problema. Sombrero amarillo (positivo). Representa un punto de vista optimista que destaca los beneficios, aspectos y valores positivos, para poder afrontar las posibles dificultades con actitud animosa. Sombrero negro (crítico). Insta a plantearse los aspectos negativos de una decisión, y a observarla con cautela y defensivamente. Trata de buscar las pegas, puntos débiles y riesgos para poder eliminarlos o preparar planes de contingencia.

Sombrero verde (creativo). El color de este sombrero pretende impulsar la perspectiva de la creatividad y el pensamiento paralelo y libre de restricciones para plantear una búsqueda de soluciones a los problemas.

Sombrero azul (control global). Simboliza la perspectiva global, la coordinación y el control del proceso. Ésta es la visión que permite dirigir y canalizar la acción hacia otras perspectivas y también la que ofrece una imagen de la situación completa y a alto nivel.Pueden plantearse otras variantes de esta técnica utilizando perspectivas caracterizadas, por ejemplo, por cada uno de los distintos agentes o protagonistas implicados en una tarea o acción.

El método podría parecer sumamente simple y hasta infantil pero funciona. Y lo hace porque establece las reglas del juego y entonces se les puede pedir a las personas que participen de él. La gente se siente tonta si no parece capaz de seguir las reglas.

A continuación damos algunos de los beneficios del método:

- Es simple para aprender y usar y resulta entretenido. Ayuda la visualización de los sombreros y los colores.
- Aumenta el tiempo disponible para el esfuerzo creativo. Usted puede pedir "tres minutos para pensar con el sombrero verde".
- Permite la expresión auténtica de los sentimientos y las intuiciones en una reunión, sin necesidad de disculpas ni justificativos: "Esto es lo que siento".
- Permite una "división" del pensamiento de manera que cada forma de pensar reciba total atención. Evita la confusión que se produce al tratar de hacer todo al mismo tiempo.
- Proporciona una manera simple y directa de cambiar de idea sin ofender: "¿Qué les parece un poco de sombrero amarillo por aquí?"
- Requiere que todos los pensadores sean capaces de usar todos los sombreros y atenerse a una sola manera de razonar.

- Separa el ego del desempeño. Libera a las mentes capaces para que examinen un tema con mayor profundidad.
- Proporciona un método práctico para usar los diferentes aspectos del pensamiento en el mejor orden posible.
- No propicia las discusiones con argumentos fijos y permite que las distintas personas colaboren en la investigación constructiva.
- Hace que las reuniones sean mucho más productivas.

SEIS ESTILOS PARA ACTUAR
LOS ZAPATOS:

Vamos a definir los colores y formas de los seis pares de zapatos para actuar.

a) Zapatos formales de color azul marino: El azul oscuro o azul marino es el color de muchos uniformes. El azul marino sugiere la marina misma con sus disciplinas y rutinas. Así que la forma de actuar del zapato azul marino abarca las rutinas y los procedimientos formales.

b) Las zapatillas grises: El gris sugiere la materia gris y las células grises del cerebro. También la niebla y la bruma y la dificultad para ver claramente. La forma de actuar de la zapatilla de deporte gris se relaciona con la exploración, la investigación y la reunión de evidencias. El propósito de la acción es conseguir información.

c) Los zapatos marrones: El marrón es un color práctico. El marrón sugiere la tierra y lo esencial, los pies bien apoyados sobre la tierra. El marrón también sugiere el lodo y las situaciones confusas, no definidas con claridad. Los zapatos marrones suelen ser prácticos y cómodos y pueden usarse para el trabajo duro. Así que su modo de actuar está relacionado con lo práctico y lo pragmático. Haga lo que es razonable y práctico. Resuelva el problema mientras usa la iniciativa, el comportamiento práctico y la flexibilidad. En ese sentido, la forma de actuar del zapato azul marino.

	d) Las botas de goma naranjas: El naranja sugiere peligro, explosiones, advertencia, llama la atención. Las botas de goma sugieren a los bomberos y a los trabajadores de rescate, y la forma de actuar de la bota de goma naranja sugiere el peligro y la emergencia. Se requiere acción en la emergencia. La seguridad es la preocupación principal. **e)** Las pantuflas rosas: El rosa sugiere calidez y ternura. Es un color convencionalmente femenino que recuerda al hogar, la vida doméstica y la comodidad. Es un color amable. Así que la forma de actuar de la pantufla rosa sugiere ternura, compasión y atención a los sentimientos y sensibilidades humanas. **f)** Las botas de montar púrpuras: El púrpura era el color de la Roma Imperial. El púrpura sugiere autoridad. Las botas de montar también sugieren a alguien que monta un caballo, o por lo menos una motocicleta. La sugerencia es de autoridad. La bota de montar púrpura en la acción significa representar el papel otorgado por la posición o la autoridad. Existe un elemento de liderazgo y mando. La persona no está actuando por sí misma sino en un papel oficial. Los colores del calzado difieren de los colores del sombrero. Hay colores cotidianos que sugieren la naturaleza del modo de actuar que indican. La naturaleza física del calzado también sugiere la de la forma de actuar. Como ya he dicho, una vez que se ha establecido, aprendido y visualizado el método no hay necesidad de repetir toda la descripción de la forma de actuar cada vez: "Tómelo con un poco de púrpura". "Usted nunca fue demasiado bueno para la forma de actuar rosa. Pero tiene importancia. Debe darse cuenta de eso". "Esto es decididamente marrón. Debemos actuar a medida que vamos avanzando. Sean prácticos y razonables". "Recuerden: es naranja

	Actividades de Cierre **“CREANDO UNA FIGURA”** Hacer notar a los participantes la falta de comunicación en el grupo y la poca disposición para trabajar en equipo. **Material:** Tijeras, pajillas, cinta adhesiva, papel y pegamento. El material se pone sobre una mesa y se le da al grupo las siguientes indicaciones: “En esta dinámica va a participar todo el grupo (si son demasiados y lo crees necesario, puedes armar dos grupos), Con este material ‘todos’ ustedes deberán armar una figura que represente al grupo, ésta puede ser una figura geométrica, alguna torre o lo que ustedes crean que representa a nuestro grupo” Se les da 5 minutos para terminar; obviamente se esforzarán por hacer una figura lo más bonita y alta posible, mientras tanto puedes observar las actitudes del grupo, de los que no participan, los que se quedan sentados, de los positivos y los que actúan de manera negativa. Una vez que hayan terminado se les pide que pasen a sus lugares y sólo uno de ellos explicará lo que la figura que realizaron representa para ellos. Una vez que hayan explicado el significado, el moderador dice: “Es muy bonita la figura que hicieron pero-arranca la figura y la comienza a desbaratar ante la mirada de los jóvenes- es muy frágil y se puede desbaratar fácilmente, ¿por qué mejor no la hicieron así”? Junta todos los pedazos del material y hace una bola grande, después toma la cinta adhesiva y con esta envuelve completamente la bola. “¿Por que así?”, “Bueno porque así está más unida y no es tan fácil desarmarla por más que le busquen”. “Así es como debe ser nuestro grupo, unido, difícil de separar,

	pero, ¿que pasó?" Aquí puedes señalar las actitudes que observaste en algunos participantes durante la realización de la figura, todo esto con base al objetivo de la dinámica.
Responsables	Comisión Organizadora de Jornadas de fortalecimiento M.Sc. Grethel Limbrick Cambronero M.Sc. Alexandra Tabash Méndez
Recursos	1. Físicos: Aula con capacidad de 50 participantes. Equipo audiovisual. Escritorio y mesas de trabajo. Papelería, lapiceros. 2. Humanos: Consultor profesional en el área de comunicación.
Indicadores de éxito	- Lograr que un 100% del personal administrativo participe en esta jornada. - Que un 80% de los participantes reflejen a través de la evaluación que han asimilado positivamente los contenidos desarrollados. - Que exista una mayor integración entre los funcionarios administrativos por medio de una mejor comunicación. -
Costos	El costo aproximado de esta jornada es de ¢413,000, desglosado de la siguiente manera: Costo consultor: ¢160,000 Alimentación: ¢230,000 Materiales y Suministros: ¢ 23,000

Fuente: Comisión organizadora Limbrick & Tabash

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, A. (1994). ***Aprender jugando***. Mexico D.F: Limusa Editores 1994

Aguilar, M. , Pereyra, L. & y Alcázar, R. (2004). ***Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional***. Extraído el 5 de enero desde www.gestiopolis.com.

Álvarez, S.(2003). ***La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología***. Extraído el 25 de noviembre
de 2009 desde http://sisbib.unmsm.edu.pe, 2003

Arroyo, C. (2002). ***Análisis del Clima Organizacional de la Municipalidad de Moravia.*** Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública, Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. 2002.

Bartak, P. (2002). ***Análisis del Clima Organizacional***. Extraído el 16 de enero de 2010 desde www.cinterac.com.ar,

Barrantes, Rodrigo. (2002) **Investigación. Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo.** San José, Costa Rica: EUNED.

Blanchard, Ken y Bowles, Sheldon. **Cómo Aprovechar al Máximo el Potencial de las Personas.** Extraído el 16 de enero de 2010 desde www.buenastareas.com/temas/a-la-carga.

Bastidas, E. (2003) ***Clima Organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos.*** Extraído el 23 de enero de 2009 desde www.monografías.com

Bergón, J (1983). ***Los aspectos humanos de la organización.*** San José. Edición de Gaetan Morin. San José. ICAP

Carpio, J. (1999). ***El ABC de los Recursos Humanos***. San José, C.R. Editorial Guayacán.

César, J. (1988). ***¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva.*** Buenos Aires. Editorial Humanitas.

Chiavenato, I (2005). **Administración en los nuevos tiempos.** Bogotá, Colombia: Ediciones Quebecor World Bogotá S.A.2005

Chiavenatto, I., citado por Durán Acevedo, Paulo. *D.O* ***Desarrollo Organizacional***,vistoen:http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm online Miércoles, 28 de abril de 2007.

Cofré, N., Campos, L. y Albornoz E.(2000***).“Trabajo Clima Laboral”***. Extraído el 3 de enero desde www.udec.cl/~edcastil/trabajos/claboral.doc. 2000

Concepto sobre líder y liderazgo. Extraído el 8 de noviembre de 2009 desde wikitecaegcti.wetpaint.com/

*Contreras, N. (2009****). La importancia de los equipos de trabajo****. Extraído el 5 de noviembre de 2009 desde http://www. natilabombera.blogspot.com.html*

D. Ary. L., Ch. Jacobs.E, Razavieh A, (1990). ***Introducción a la investigación pedagógica***. México: Impresora y Editora Xalco S.A.

Davis, K. & Newstrom, J.(1991).***Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional***. México: Mc GrawHill.

Davis, K. & Newstrom, J.(1999). ***Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional.*** México: Mc GrawHill.

De jefe a líder la gran diferencia que hace la diferencia. Extraído el 8 de noviembre de 2009 desde www.latamtech.biz/*.*

Diez, E. y otros. (2001). ***Administración y Dirección***. España: Mc GrawHill/Interamericana de España, S.A.U.

Dilts, R. (1996). ***Liderazgo creativo****. California: Editorial Meta Publications*

Drucker, P. (1999). ***El Gran Poder de las Pequeñas Ideas***. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

Durán, P. (2003) M.E.P.T Mejores empresas para trabajar. Extraído el 16 de noviembre de 2009 desde www.gestiopolis.com/canales/derrhh/.../mept.htm

Eslava, E. (2005). ***Coaching en la gestión del capital humano****.* Extraído el 2 de enero de 2010 desde www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coacapi.htm

Egoísmo caníbalo interés personal. (2009, Febrero 08). *La Nación,* pág 15.

Gardner. H. (1998). ***Mentes Líderes***. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). ***Las organizaciones***. México. Mc Graw Hill.

Hernández, C. (1999). ***Planificación y Programación***. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José.

Heifetz, Ronald y otros (2003) ***Liderazgo sin límites***. Barcelona, España. Editorial Paidós.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P (2003). ***Metodología de la Investigación.*** McGraw-Hill Interamericana. México D.F. 2003.

Hill & Jones. (2001). ***Los cambios y la innovación organizacional***. Extraído el 3 de enero de 2010 desde *web.me.com/.../24_VI._Los_cambios_y_la_innovación_organizacional.html -*

(2007, Mayo 15). Horruitiner, P., citado por Rodríguez González, Roberto. ***Reflexiones sobre cultura organizacional en el mundo actual***. *Psicología Científica.com.* Extraído el 20 de diciembre de 2009 desde www.psicologiacientifica.com/.../psicologia-271-1-reflexiones-sobre-cultura-organizacional-e-instituciones-en-.html.

Hunter, J. (1996). ***La Paradoja***. California, USA: Editorial Prima Publishing

Horruitiner, P. (2006). ***La universidad cubana: el modelo de formación***. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. (2006).

Jofre, R. (2007) ***Programa de inducción ¿para qué sirve?*** Extraído el 3 de enero de 2010 desde *www.gestiopolis.com/*

Llama, L (2007). *Desarrollo de roles en equipos de trabajo.* Extraído el 8 de octubre del 2009 desde www.gestiopolis.com/.../desarrollo-de-los-equipos-de-trabajo.htm

Lussier, R & Achua, C. (2004). ***Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades***. (2° Edición). Estados Unidos: Ediciones South Western

Martínez,I. (2001).***Medición de clima organizacional***. Extraído el 5 de enero de 2010 desde http://www,monografías.com/trabajo6/medicli/medicli.shtml

Maxwell, J. (2005). ***Líder de 360°.*** Nashville, TN, E.U.A. Editorial Grupo Nelson

Nanus, B.(1994). ***Liderazgo Visionario.*** Barcelona, España. Ediciones Granica S.A

Palacios, A. (2002). ***Investigación Administrativa.*** Extraído el 1 de enero de 2010 desde www.sht.com.ar, 2001104.

Plan Global Institucional 2007-2011. Universidad Nacional. 2007.

Quality Values. (2003). ***Encuesta de Clima Organizacional.*** Extraído el 18 de diciembre desde www.qualityvalues.com.

Quirós O. Solís P. ***Memoria de seminario*** Trabajo de graduación, para optar por el grado universitario de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en dirección empresarial. Sede Región Brunca. 2006.

Quirós, L (2009). ***Empresas líderes en América Central y República Dominicana.*** *Extraído el 10 de noviembre de 2009 desde*

www.revistasumma.com/.../3/Empresas.../Page3.html.

Robbins, S. (1987). ***Comportamiento Organizacional***. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. (1996). ***Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.*** México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez, R. www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-284-6-sobre-las-transformaciones-en-la-universidad-cubana.html *Trabajo publicado el 06 de julio de 2007*

Shcein, E., citado por Rodríguez González, Roberto. (2007, Mayo 15). ***Reflexiones sobre cultura organizacional en el mundo actual.*** *Psicología Científica.com.*

Extraído el 20 de diciembre de 2009 desde

www.psicologiacientifica.com/.../psicologia-271-1-reflexiones-sobre-cultura-organizacional-e-instituciones-en-.html.

Schermerhorn, J. (2003). **Administración.** Editorial Limusa México. 2003.

Schermerhorn, J. Hunt J, Osborn, R. (2005). ***Comportamiento Organizacional.*** Editorial Limusa. México 2005

Serrano, C. (1997). ***Gerencia y Administración en la Empresa Cooperativa*** . San José, Editorial U.C.R.

Siliceo,A. (1997). ***Líderes para el siglo XXI.*** *México Editorial Programas Educativos S.A.*

Siliceo, A,G.-Angulo, B, y Siliceo, F. (2001). ***Liderazgo, el don del servicio****. México. Mc Graw Hill.*

Summers, D. (2006). ***Administración de la Calidad.*** *México. Editorial Mexicana.*

Tichy, N. (1982). "***Managing change strategically: the technical, political and cultural keys***". Organizational Dynamics.

Vargas, M. (2004). ***Informe de Seminario Proyecto de Graduación correspondiente al Plan de Estudios de Maestría en Administración Educativ****a*. Tesis de Maestría, Universidad Estatal a Distancia.

Venegas, P. (1999). **Algunos Elementos de Investigación.** San José: EUNED.

Werther, W. (1996) ***Administración de Personal y Recursos Humanos.*** Mexico, D.F: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

Woolfe, L. (2004). **Valores para líderes contemporáneos. Lecciones de administración y liderazgo.** México D.F. Editorial Continental.&

ANEXOS

ANEXO 1

Dirigido a Funcionarios Administrativos de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, Campus Pérez Zeledón durante el mes de setiembre de 2009

Estimado Funcionario**:**

Nos encontramos realizando una investigación sobre los factores de la cultura organizacional influyentes en el desempeño laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, específicamente del Campus Pérez Zeledón.

Es por ello que solicitamos su valiosa colaboración para dar respuesta al presente instrumento (cuestionario estructurado) que será de mucha ayuda para la obtención de datos necesarios en esta investigación.

La información será de manejo confidencial y únicamente para los fines aquí señalados.

Agradecidas por su colaboración, de usted atentamente:

Grethel Limbrick C
Alexandra Tabash M

ANEXO 2

19 de agosto, 2009

MBA. Melvin Bermúdez
Coordinador Académico Área Desarrollo Social
Campus Pérez Zeledón
Sede Regional Brunca, UNA

Estimado Sr:

Un saludo respetuoso y el deseo de éxitos en su labor académica-administrativa.

Nos encontramos realizando una investigación sobre los factores de la cultura organizacional influyentes en el desempeño laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, específicamente del Campus Pérez Zeledón.

El propósito de esta misiva es solicitarle la validación del instrumento diseñado para recolectar la información necesaria para la obtención de datos necesarios en esta investigación. Para dicho propósito le adjuntamos el cuestionario respectivo y esperamos su respectiva validación.

Agradecidas con sus oficios:

Grethel Limbrick C
Alexandra Tabash M

ANEXO 3

26 de agosto, 2009

Sra. Alexandra Tabash
Sra. Grethel Limbrick
Sede Regional Brunca
Universidad Nacional

Estimadas estudiantes:

Saludos y éxitos en sus estudios de postgrado. Les remito como corresponde el instrumento entregado por ustedes, debidamente validado, una vez que se le hiciera los ajustes que creí convenientes.

Quedo a sus órdenes para cualquier consulta.

De ustedes atentamente:

MBA. Melvin Bermúdez
Coordinador Académico Área Desarrollo Social
Campus Pérez Zeledón, UNA

ANEXO 4

ESTIMADOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LA SEDE REGIONAL BRUNCA, CAMPUS PEREZ ZELEDON DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE COSTA RICA

Como estudiantes de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, quisiéramos realizar nuestra propuesta de Proyecto de Graduación en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, específicamente en el Campus Pérez Zeledón, para ello les solicitamos respetuosamente nos concedan algunos minutos de su valioso tiempo para llenar la siguiente encuesta.

La información que nos suministre en este instrumento, será utilizada para justificar el Proyecto de Graduación de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, que cursamos en la Sede Chorotega de la UNA, Campus Liberia.

Su aporte será muy valioso y para efectos de confidencialidad le solicitamos no poner su nombre. Agradecemos de antemano la veracidad de los datos a suministrar.

INSTRUCCIONES: La encuesta se medirá en términos de la satisfacción, para lo cual las siglas tienen el siguiente significado:

MS=Muy satisfactorio
S=Satisfactorio
PS= Poco satisfactorio
NS=Nada satisfactorio

1. OBJETIVOS	MS	S	PS	NS
1. Conozco y entiendo la visión y misión del campus universitario en el que laboro				
2. Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento				
3. Entiendo ¿cómo el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización?				
4. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización				

2. COMUNICACIÓN	MS	S	PS	NS
5. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta				
6. Mi jefe inmediato me mantiene bien informado				
7. Existen buenas fuentes de información (revistas, boletines, carteleras, medios electrónicos).				
8. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo				
9. Los compañeros de mi departamento son fáciles de contactar				
10. Generalmente estoy dispuesto a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás				

3.GRUPO DE TRABAJO	MS	S	PS	NS
11. Las reuniones de mi departamento resultan de utilidad para realizar mi trabajo				
12. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito				
13. En mi departamento, yo participo en la toma de decisiones				
14. En mi departamento, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización				
15. En mi departamento, los miembros restantes aprecian mis contribuciones				
16. En mi departamento, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros				

4. CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS	MS	S	PS	NS
17. Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo				
18. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada				
19. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada				
20. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)				
21. He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)				
22. Soy tratado(a) con respeto y libre de cualquier tipo de hostilidad.				
23. Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado				

5. OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL	MS	S	PS	NS
24. Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo				
25. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización				
26. La organización prepara adecuadamente a sus colaboradores para que sean promovidos				
27. Los programas de orientación para nuevos colaboradores son efectivos				
28. Conozco los programas de capacitación y desarrollo disponibles en mi organización				
29. Los programas de capacitación y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos				
30. Quisiera tener mas/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades				
31. Mi jefes me alientan a participar en programas de capacitación o mejoramiento profesional				

6. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO	MS	S	PS	NS
32. Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia				
33. Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)				
34. Recibo mi pago a tiempo				
35. Recibo mi pago en forma precisa				
36. Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver				
37. Los colaboradores de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos				
38. Mi trabajo es evaluado en forma justa				
39. Los empleados son promovidos en forma justa				

7. JEFATURA	MS	S	PS	NS
40. Tengo confianza en las habilidades del jefe de mi departamento para hacer su trabajo				
41. Conozco claramente lo que mi jefe espera de mi				
42. Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño				
43. Es fácil acceder a mi jefe cuando lo(la) necesito				
44. Mi jefe es justo(a) en el trato con todos sus colaboradores				
45. Mi jefe tiene interés activo en mi trabajo				
46. Mi jefe conoce mis fortalezas				
47. Recibo un análisis adecuado por parte de mi jefe sobre la calidad del trabajo que realizo				

ANEXO 5

Instrumento para la evaluación de las Jornadas

INSTRUMENTO DE EVALUACION DE LAS JORNADAS DE FORTALECIMIENTO

Nombre de la Jornada: _____

Fecha de inicio:_____Fecha de fin:_____ Fecha de evaluación: _____

Capacitador: _____

Evaluacion para el participante

Esta evaluación tiene como finalidad que usted evalúe el desarrollo de la jornada. Léala con atención y responda las preguntas, marcando con una X en el espacio que corresponda a la palabra que exprese su opinión.

		Siempre	General-mente	Parcial-mente	Escasa-mente	Nunca
Programa del Taller						
1	El(la) capacitador(a) presentó los contenidos y objetivos del curso, la manera de trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían:					
2	Los temas tratados correspondieron a los objetivos de la jornada:					
3	Se cubrieron los contenidos del taller:					
4	Se alcanzó el objetivo del curso:					
5	Se realizó un óptimo aprovechamiento del tiempo en clase:					
Expositores		Siempre	General-mente	Parcial-mente	Escasa-mente	Nunca
6	El(la) capacitador(a) mostró dominio del tema:					
7	Los contenidos teóricos fueron suficientes para la comprensión de los temas:					
8	Los contenidos teóricos fueron reforzados con aplicaciones prácticas:					
9	El(la) capacitador(a) se expresó en forma clara y comprensible:					
10	Las actividades realizadas le ayudaron a comprender los temas vistos:					
11	Las actividades realizadas fueron de su interés:					

12	El(la) capacitador(a) verificó que los temas fueran comprendidos:					
13	El(la) capacitador(a) aplicó evaluaciones:					
14	El(la) capacitador(a) propició un ambiente de colaboración y respeto mutuo:					
15	El(la) capacitador(a) propició y logró la participación del grupo:					
16	El(la) capacitadora(a) resolvió adecuada y cortesmente las dudas planteadas por los participantes:					
17	Las sesiones del taller se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidas:					
Recursos Didácticos						
18	El material didáctico fue claro y suficiente:					
19	El material de apoyo utilizado en clase sirvió para el mejor aprendizaje:					
Congruencia tema/ funcionalidad						
20	Los temas tratados le ayudaron a resolver sus necesidades de capacitación en el área respectiva:					
21	Los temas tratados se ajustaron a las expectativas que usted tenia del taller:					
Impacto						
22	Como resultados del curso usted ha implementado cambios en la empresa:					
Logística		Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
23	Las condiciones de las instalaciones en las que se realizó el taller fueron:					
24	Iluminación, ventilación, Seguridad					
25	Mobiliario y Limpieza del local					
26	Aislamiento de los Ruidos					
27	Estado de las Instalaciones Sanitarias					
28	Organización a Taller en cuanto a convocatoria					
29	Organización del taller en cuanto a inscripción					
30	Organización del taller en cuanto a Atención					
31	Apoyo logístico en la entrega a atención a consultas.					

Para observaciones o sugerencias, por favor, utilice este espacio:

ANEXO 6

Material a utilizarse en la primera Jornada de fortalecimiento

El papelógrafo o rotafolios

Definición

Un papelógrafo o rotafolio es una colección de páginas de gran tamaño que están unidos en la parte superior. Las páginas están "voltear" o criado y en la espalda cuando se usan.

Características

Un rotafolio está unida en la parte superior de tal manera que las páginas pueden ser fácilmente volteadas.

Variaciones

Algunos rotafolios tiene una versión reducida de la página que se enfrenta el grupo impreso en el reverso de la página anterior. Esto hace posible que el líder para ver lo mismo que el grupo está viendo.

Otros tienen la enseñanza de las notas impresas en la espalda.

¿Cómo usar?

El papelógrafo o rotafolio puede ser colocado en un caballete o puede ser sostenido por alguien. El líder está al lado o tiene el rotafolio, refiriéndose al texto impreso en la espalda si es necesario. Como se termina cada página, el líder da vuelta a as hojas a la espalda.

Es más fácil de utilizar cuando las páginas e ilustraciones son o tienen letras grandes.

La parte de atrás de las páginas puede tener

- El mismo texto y las ilustraciones en un tamaño más pequeño.

El líder de la versión debe ser impreso en el reverso de la página anterior, de modo que cuando la página anterior se invierte, el grupo ve la página nueva y el dirigente considera las notas adecuadas en el reverso de la página antigua.

LA CONFERENCIA

La conferencia es aquella técnica que consiste principalmente en la presentación oral de un tema. Su propósito es "transmitir información de un tema, propiciando la comprensión del mismo" Para ello el docente o quien la utilice se auxilia en algunas ocasiones de encuadres fonéticos, ejemplos, analogías, dictado, preguntas o algún tipo de apoyo visual; todo esto establece los diversos tipos de exposición que se encuentran presentes y que se abordan a continuación: exposición con preguntas, en donde se favorecen principalmente aquellas preguntas de comprensión y que tienen un papel más enfocado a promover la participación grupal.

Descripción: es la técnica bañista en la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas.

Principales usos:

Para exponer temas de contenido teórico o informativo

Proporcionar información amplia en poco tiempo

Aplicable a grupos grandes y pequeños.

Desarrollo: el desarrollo de esta técnica se efectúa en tres fases:

Inducción: en donde el instructor presenta la información básica que será motivo de su exposición.

Cuerpo: en donde el instructor presenta la información detallada. Esta fase es en sí misma el motivo de su intervención.

Síntesis: en donde el instructor realiza el cierre de su exposición haciendo especial énfasis en los aspectos sobresalientes de su mensaje e intervención.

LLUVIA DE IDEAS

Descripción: La lluvia de ideas es una técnica en la que un grupo de personas, en conjunto, crean ideas. Esto es casi siempre más productivo que cada persona pensando por sí sola.

Principales usos:

Cuando deseamos o necesitamos obtener una conclusión grupal en relación a un problema que involucra a todo un grupo.

Cuando es importante motivar al grupo, tomando en cuenta las participaciones de todos, bajo reglas determinadas.

Desarrollo:

Seleccione un problema o tema, definiéndolo de tal forma que todos lo entiendan.

Pida ideas por turno, sugiriendo una idea por persona, dando como norma de que no existen ideas buenas ni malas, sino que es importante la aportación de las mismas.

Dele confianza al grupo, aunque en algunos momentos puede creerse que son ideas disparatadas.

Las aportaciones deben anotarse en el rotafolio o pizarrón.

Si existiera alguna dificultad para que el grupo proporcione ideas, el conductor debe de propiciar con preguntas claves como:

¿Qué ?, ¿ Quién ?, ¿ Donde ?, ¿ Cómo ?, ¿ Cuando? ¿Por qué?

Identificar las ideas pertinentes. Una vez que se ha generado un buen número de ideas, éstas deben de ser evaluadas una por una. Luego se marcan para hacer fácil su identificación.

Priorizar las mejores ideas. Los participantes evalúan la importancia de cada aportación de acuerdo a los comentarios del grupo, pero tomando en cuenta el problema definido al inicio de la sesión.

Hacer un plan de acción. Una vez que se han definido las soluciones, es necesario diseñar un plan de acción y así proceder a la implementación de las soluciones.

Recomendaciones:

Es recomendable usarla al inicio del planteamiento de alguna sesión de trabajo.

Se puede integrar a otras técnicas como la expositiva, discusión en pequeños grupos.

La persona que coordine la actividad, debe de tener un amplio control del grupo y de alguna manera familiarizado con el problema, aunque no necesariamente.

Lectura
Título: *Evaluación del desempeño 360°* **Rosario Rodríguez Vergara**

Psicóloga
Psicóloga Organizacional
Chile

Resumen
En este artículo se da a conocer, a nivel general, qué es la evaluación de desempeño, práctica muy utilizada hoy en día en organizaciones, para medir el rendimiento de los empleados. Tras esto, se da un enfoque particular a lo que es el tipo de evaluación de desempeño integral o en 360º, incluyendo ventajas y desventajas.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, evaluación en 360º, desempeño, desarrollo

Introducción

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon solo de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización (Chiavenato, I, 1988).

Debido a lo anterior es que se revirtió ese enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a situarse frente al hombre. De ahí que surgieron preguntas como: ¿ cómo potenciarlo?, ¿que lo lleva a ser más eficiente? y ¿cuál ambiente es el más adecuado para su funcionamiento?

El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, no obstante éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales (Chiavenato, I, 1988).

Los tiempos alborotados, y a la vez exigentes, por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas. No podemos considerar todavía hoy, que la "Mano de Obra" es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, por ello en este espacio hablaremos de la importancia de contar con un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la competencia empresarial, concepto que por desgracia se

interpreta como lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que nos permiten como personas y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad. Lo anterior se traduce en obtener el máximo resultado al más bajo costo y con el menor esfuerzo, es decir establecer como filosofía que al estar mejor preparados, realizaremos nuestra actividad con menos rechazo, y mayor interés.

La Evaluación de desempeño

El procedimiento básico para evaluar el recurso humano se denomina *Evaluación de desempeño,* y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

La Evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

La evaluación del desempeño de las personas constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros (Parra, M., 2002).

La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en si misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Zúñiga, A. 2006)

Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son (Herra, S y Rodríguez, N., 1999):

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de

permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, las cuales son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independiente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como habilidad de aprendizaje, desempeño y relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador, y además pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Dentro de sus ventajas está que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es de fácil aplicación, adaptable a diversos puestos y de fácil estandarización. Sin embargo, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el cargo, lo que puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, y estos pueden percibirlo como injusto.

4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, y consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estos acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solo las acciones directamente imputables al empleado (las que escapan a su control sólo se registran para explicar el comportamiento del evaluado). Es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, pero gran parte de su efectividad depende exclusivamente de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor registra todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayoría de los supervisores no mantiene actualizados los registros, por tanto se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el

supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Beneficios

Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, cabe destacar que permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales (Parra, M., 2002):

1. Beneficios para el individuo: conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce el nivel de expectativas que se tienen respecto de su desempeño. Tiene la posibilidad de hacer auto evaluación (implícita o explícita) para su auto desarrollo y auto control. Mantiene una relación de equidad y justicia con los demás trabajadores. Estimula a que los empleados realicen sus mejores esfuerzos.

2. Beneficios para el jefe: tiene la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, y contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Puede tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo. Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo este se desarrolla. Planifica y organiza el trabajo de forma tal que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Beneficios para la empresa: tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución por cada individuo. Puede identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos ofreciendo oportunidades a los individuos, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos. Programa actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Tipos de evaluación de desempeño

El hablar de evaluación de desempeño no implica un tipo y metodología única, sino que presenta un abanico de posibilidades. Dentro de los tipos más utilizados se encuentran el Test de Tendencias Conductuales DISC- TTCD que es un método de conocimiento y clasificación de las características de la conducta social y laboral de las personas y de su relación con los roles que desempeñan o que pueden llegar a desempeñar. Su nombre se basa en el método utilizado, el cual describe las conductas en base a cuatro factores: Dominante, Influyente, Estable y Cauteloso (Zuñiga, A. 2006).

Otro tipo de evaluación de desempeño muy utilizado es la Evaluación por Competencias, dentro de esta se encuentra la evaluación en 360º, la cual se detalle a continuación.

Evaluación en 360º

La evaluación en 360º, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo (Zuñiga, A. 2006).

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360º pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que *"el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados"* pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores (Parra, M., 2002).

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la

organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa (Zuñiga, A. 2006).

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Peor aún, muchas veces las mediciones que se hacen no funcionan dado que la mayoría de ellas son poco efectivas como motivador para mejorar el desempeño (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los Consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que por romántica que parezca se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca de deshumanización del trabajo (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre: ¿qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados?, ¿qué no les gusta? y ¿qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo (Zuñiga, A. 2006).

Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error (Herra, S y Rodríguez, N., 1999).

¿A quién evaluar?

Los Ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización. Algunos empresarios comienzan por fin a descubrir que su organización está advirtiendo que la competencia más grande que existe hoy en día en el mundo es la de la gente que conduce a aquellos que producen el resultado final (Parra, M., 2002).

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es: *"¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?".* Si la respuesta es si, de inmediato hay que utilizar esta metodología (Zuñiga, A. 2006).

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias (Zuñiga, A. 2006).

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse, y el jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que

asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante. Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio. Esto puede causar desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas (Zuñiga, A. 2006).

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, así como las fortalezas y necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle (Zuñiga, A. 2006).

En concreto, el 360º es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

Ventajas (Parra, M., 2002; y Zuñiga, A. 2006).

1. El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.

2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.

3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.

4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.

6. A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.

7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Desventajas (Parra, M., 2002; y Zuñiga, A. 2006).

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Conclusión

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

Si no existe necesidad o interés por evaluar el desempeño, este sistema permite de igual modo evaluar simplemente el nivel de competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto, o evaluar el nivel de competencias que posee el individuo respecto de las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto.

El lograr un 360º está bien, pero lograr 720º (dos vueltas de 360) es mucho mejor. La retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltará que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta. Antes de empezar un proceso de retroalimentación del 360º, hay que tomar la decisión para darle

continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

Resumiendo, el proceso de evaluación en 360º requiere de la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la ejecución de acciones para el desarrollo de los individuos, y por último la re-evaluación para confirmar el avance en el desarrollo.

Bibliografía

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw-Hill.

Herra, S y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. *Revista Acta Académica,* Número 24, Universidad Autónoma de Centro América.

Parra, M. (2002). La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. Universidad rafael Belloso Chacín- urbe. Consultado en septiembre 8 de 2006 en www.rrhhmaganize.com.

Zuñiga, A. (2006). Evaluación integral de productividad. Consultado en septiembre 7 de 2006 en www.deguate.com

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. UN ENFOQUE METODOLÓGICO PARA SU DESARROLLO

José Enrique Villa Bruzón
Escuela de superación de la agricultura en Holguín, Cuba
Reynaldo Velázquez Zaldívar
Universidad de Holguín, Cuba
reynaldo@vrea.uho.edu.cu

Resumen

La evaluación del desempeño (ED), como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. El presente artículo pretende mostrar un acercamiento teórico y metodológico a la evaluación del desempeño como proceso clave de gestión de capital humano. En el mismo se refleja un procedimiento para desarrollarlo mediante un conjunto de pasos con su argumentación metodológica correspondiente.

Villa Bruzón y Velázquez Zaldívar: *"La Evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo"* en Contribuciones a la Economía, octubre 2009 en http://www.eumed.net/ce/2009b/

Introducción

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de Recursos Humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño es el proceso continuo y periódico de evaluación a

todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

La evaluación del desempeño, como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. El sistema de evaluación del desempeño parte del profesiograma y cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y características personales.

El presente artículo pretende mostrar un acercamiento teórico y metodológico a la evaluación del desempeño como proceso clave de gestión de capital humano. En el mismo se refleja un procedimiento para desarrollarlo mediante un conjunto de pasos con su argumentación metodológica correspondiente.

Acercamiento teórico a la evaluación del desempeño como proceso clave de gestión del capital humano.

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o "perfomance appraisal", o evaluación de competencias (cuando tales se hallan definidas) es el proceso clave consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de Recursos Humanos, sus principales contribuciones son las siguientes:

a) Captación de Recursos Humanos

b) Compensaciones

c) Motivación

d) Desarrollo y Promoción

e) Comunicación

f) Adaptación al Puesto de Trabajo

g) Descripción de Puestos

h) Capacitación

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

El sistema de evaluación del desempeño, comprende:

• El método de evaluación

• Período de tiempo que se evaluará y fecha de esa evaluación

• Argumentación y clasificación de los resultados (Excelente, Bien, Regular, etc.)

• Conclusiones, recomendaciones o plan de superación y firma de los evaluadores

• Firma del evaluado con sus consideraciones

Sin lugar a dudas, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

En un sentido crítico la evaluación del desempeño podría caracterizarse como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los trabajadores, sin embargo, en el terreno de la transacción laboral, ningún trabajador está obligado legalmente a desempeñarse más allá de lo que prescribe su contrato de trabajo. En todo caso, el constituir sistemas laborales de máximos rendimientos y pago a destajo todavía no están establecidos en la legislación laboral de nuestro país.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de Recursos Humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de Recursos Humanos.

El profesional de Recursos Humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse otros métodos.

Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los directivos de la organización. El profesional de Recursos Humanos deberá identificar estrategias para lograr que los directivos-evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de trabajadores que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de Recursos Humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los Recursos Humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de Recursos Humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de Recursos Humanos en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.

La evaluación del desempeño se realiza en consecuencia a lo dispuesto en el profesiograma, perfil de cargo o perfil de competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

• Misión u objetivos fijados

• el trabajo desarrollado (cantidad y calidad)

• las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo

• y las características personales en la cultura organizacional

Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, el sistema (procedimiento general de evaluación del desempeño) habrá de comprender esos elementos esenciales.

Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios. Es importante conocerlas para evitarlas, o corregirlas. A continuación las tendencias erradas más habituales.

a) Efecto de halo: hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. Así por ejemplo, si una persona nos cae bien por su marcada sociabilidad, podemos tender a sobrevalorar su actuación positiva en general

b) Tendencia central: se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. Por ejemplo, si la escala del indicador liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntear un cinco

c) Polaridad: en este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas. Por ejemplo, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o por el contrario, el nueve o el diez

d) Proyección: tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza. Se relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la "proyección", cuya acción es inconsciente

e) Efecto recencia: consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período

f) Efecto primacía: efecto contrario al anterior, en el sentido en que hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. Según ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por las primeras, sean positivas o negativas

Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Individual

Este procedimiento se confeccionó a partir del análisis de las diferentes concepciones que en esta materia se refieren en la literatura nacional e internacional. (Chiavenato, Cuesta Santos, Ministerio de trabajo y Seguridad Social, entre otros)

Etapa preparatoria

Esta etapa es la base para ejecutar el procedimiento, buscando los elementos más generales y necesarios de la Organización y las características que presenta actualmente la Evaluación del Desempeño, por lo que se comenzará el análisis a partir de las siguientes tareas:

Caracterización de la Organización objeto de estudio

En la primera tarea se hace necesario partir de la caracterización de la organización objeto de estudio para así tener un conocimiento general acerca de la misma y dominar el tipo de empresa en que se mueven los RECURSOS HUMANOS.

Es característico de esta tarea analizar la misión, los objetivos y las estrategias que se trazan para el buen desenvolvimiento de sus actividades, los principales productos y servicios que oferta, sus clientes, la tecnología con que cuenta, composición de la plantilla, entre otros elementos que pueden ser de interés, siendo muy importante conocer qué funciones ejerce cada Subsistema funcional (diversas áreas) en la organización y dentro de ella, el de recursos humanos.

Cabe recalcar que todos estos aspectos que se señalaron anteriormente son imprescindibles a la hora de diagnosticar la ED y diseñar cualquier sistema de ED, ya que siempre es necesario conocer la razón de ser de una organización (misión), cuáles son sus objetivos y en qué estrategia es preciso trabajar teniendo en cuenta las situaciones recurrentes (políticas), valorando ante todo su sistema de trabajo y la forma en que se mide para acelerar el logro efectivo de la misión, por lo que se pasa a analizar una segunda tarea.

Caracterización y(o) diagnóstico de la Evaluación del Desempeño en la Organización

En la primera tarea se hace necesario partir de la caracterización de la organización objeto de estudio para así tener un conocimiento general acerca de la misma y dominar el tipo de empresa en que se mueven los RECURSOS HUMANOS.

Es característico de esta tarea definir la misión, los objetivos y las estrategias que se trazan para el buen desenvolvimiento de sus actividades, los principales productos y servicios que oferta, sus clientes, la tecnología con que cuenta, categoría ocupacional, entre otros elementos que pueden ser de interés para la empresa; siendo muy importante conocer qué funciones ejerce cada Subsistema funcional (Diversas áreas) en la Organización y dentro de ella, el de RECURSOS HUMANOS.

Ahora bien, puede suceder que la Organización no tenga definida la misión, los Objetivos y Estrategias. Ante esta alternativa se debe tener presente:

1. ¿Qué es misión?

2. ¿Qué es objetivo?

3. ¿Qué es estrategia?

Se entiende por Misión a la finalidad más amplia que una Organización dada escoge para sí misma, a la declaración duradera de sus objetivos que resiste al paso del tiempo y es lo que la distingue de otra, dando una visión a largo plazo en función de "qué quiere hacer" y a "quién quiere servir", debiendo ser formulada en función de los clientes, o sea, responde a la interrogante ¿Cuál es la razón de ser?

Por su parte, un Objetivo es una meta que se quiere alcanzar. Por su misma naturaleza los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión, y viene a ser en realidad la traslación de esta a términos concretos que sirven para medir los resultados, siendo entendido como una posición preconcebida, planificada, que se desea alcanzar, un resultado que se desea lograr, o sea, fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización. En fin, los objetivos contribuyen al logro de la misión y deben ser redactados en presente, ser medibles y que posibiliten su cumplimiento, además de ser inspiradores.

Por lo tanto; los objetivos deben reunir ciertas cualidades como son; la claridad, que sean realistas, que permitan apreciar cuál es el grado de la labor a realizar y posibilitar la función de Evaluación y Control, de ahí que estos permitan la declaración exitosa de estrategias, que no es más que el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y cumplir así su misión. Se define también como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente y expresa lo que quiere ser la empresa.

Cabe recalcar que todos estos aspectos que se valoraron anteriormente son imprescindibles a la hora de diagnosticar la ED y diseña cualquier sistema de EDi, ya que siempre es necesario conocer la razón de ser de una organización (Misión) , cuáles son sus objetivos y en qué estrategia es preciso trabajar teniendo en cuenta las situaciones recurrentes (políticas), valorando ante todo su sistema de trabajo y la forma en que se mide para acelerar el logro efectivo de la misión, por lo que se pasa a analizar una segunda tarea.

En este paso, lo primero que debe ser analizado es cómo se lleva la ED en la organización objeto de estudio a través de la Subdirección de RECURSOS HUMANOS, conocer cómo se evalúa, quién lo hace, cada qué tiempo lo hace, siempre consultando a todas las personas involucradas con este objetivo dentro de la organización y si el mismo contribuye con aportes valiosos a la GRH, así como a los problemas que afectan la evaluación del sistema actual y potencial de la entidad.

Una vez definidos los elementos esenciales que responden a la organización, se da lugar a una segunda etapa.

Etapa de diseño de la Evaluación del Desempeño

Esta es una etapa de gran importancia para el sistema de ED, pues en la misma se detallan técnicas y métodos que sirven para determinar qué indicadores de desempeño se utilizará para evaluar a los empleados, se describen tareas,

funciones, se caracterizan puestos de trabajo, dando lugar al sistema de trabajo, entre otros aspectos que resultan de elevado interés para el posterior análisis de la actuación del recurso humano.

Caracterización y análisis del trabajo en la empresa objeto de estudio

Para cumplimentar esta tarea debe quedar bien definido que un cargo de trabajo como tal, es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y Sistemas de Gestión de RECURSOS HUMANOS, es decir, es el cometido de una empresa en la organización, definido por la Dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de ella en su entorno. Es por eso que se hace necesario tener caracterizado cada puesto de trabajo, para así conocer qué tareas se realizan en cada una, con qué objetivo la desempeñan, cuántas personas lo conforman y qué metas se proponen para alcanzar los objetivos trazados.

Además, es necesario destacar la relación de complemento y retroalimentación que posee la descripción de cargos u ocupaciones (profesiogramas) con la EDi.

Puede decirse que el análisis de trabajo, proporciona datos precisos para establecer conexiones entre las actividades laborales, aptitudes y características humanas. Permite predecir los aspectos de trabajo (actuación, rendimiento), que resultan básicos para la buena marcha de la tarea, permitiendo deducir las características requeridas para el cargo y las propias del empleado que lo ocupa.

Diseño de indicadores de desempeño

En esta tarea es donde se obtendrán, mediante métodos y técnicas de consenso, los elementos que se van a tener en cuenta en el diseño de los indicadores. Estos estarán en concordancia con el criterio de los superiores y los expertos, ajustándose a las tareas que se realizan en el área, y en cada uno de los puestos de trabajo, en dependencia de su contenido, como se ha especificado en el profesiograma.

Para ello se hace uso de las tres clasificaciones de criterios más comunes para la obtención de indicadores:

• Resultado de las tareas individuales: se evalúan los resultados, los fines y no los medios

• Conducta pertinente a cada puesto: resultados concretos atribuibles directamente a la actualización de la persona

• Rasgos: se refiere a los rasgos personales porque contribuyen a identificar las posibilidades de adaptación a la cultura de la empresa, habilidades y aptitudes propias que ayuden a obtener los resultados fijados para el puesto

En la mayoría de las empresas se combinan estas tres clasificaciones, a fin de contar con mejores criterios de evaluación y hacer más dinámico el sistema. No obstante se debe precisar que por indicador de desempeño se entiende todo elemento, relacionado con las actividades humanas, que indica, de la forma más objetiva, el desempeño de los empleados en la realización de sus tareas o funciones.

Por lo tanto, se diseñarán indicadores que permitan evaluar correctamente al empleado, los mismos deben estar sobre la base de los objetivos que se persiguen y sobre la importancia del puesto. Estos indicadores deben buscarse a través de diferentes técnicas. Los mismos son definidos como la vía para recoger información relacionada con los posibles indicadores que permitan conocer de forma objetiva el real comportamiento de los empleados en la realización de las tareas. Dentro de estas se encuentran: tormenta de ideas, observación, entrevistas, método de expertos, etc.

Debe señalarse que en la aplicación de este procedimiento, por tener un carácter cíclico, en su primera aplicación requiere del diseño pleno de estos indicadores con el uso de las técnicas descritas u otras que la Organización o área así lo decida. Esto implica que en una segunda ocasión de aplicación estos indicadores pueden definirse o mantenerse según el cumplimiento de los objetivos y obtención de los resultados.

Es bueno destacar que los indicadores a medir o valorar pueden tener una naturaleza tangible o intangible, lo que hace necesario establecer métodos y técnicas para su medición.

Establecimiento de métodos y técnicas para la medición de indicadores de desempeño

Los métodos de ED pueden ser divididos en dos grupos, según el tipo de indicador del que se hizo referencia anteriormente:

• Métodos relacionados con los indicadores tangibles: calidad y cantidad de producción, salario, ascenso, etc.

• Métodos relacionados con los indicadores intangibles: gestión, cooperación, competencia, compromiso, etc.

Para el logro exitoso de esta etapa se deben consultar las técnicas y métodos citados anteriormente, escogiéndose el más ventajoso.

Se utilizan también técnicas como la observación continua (Fotografía individual y colectiva), con el propósito de valorar el sistema trabajo y la organización del personal, así como las funciones que se realizan, definir cuáles serán los rangos y

calificaciones de los mismos, o sea, si se utiliza la escala gráfica o numérica, u otra técnica

Como se ha señalado anteriormente, por ser este procedimiento cíclico y en forma de espiral, se puede proponer estados deseados acorde a las condiciones existentes y objetivos trazados que varían en dependencia de las nuevas metas trazadas según el ciclo de mejora.

Definición del estado deseado

Se debe definir un estado deseado, el cual debe estar orientado hacia el cumplimiento del cargo que desempeña en la Organización, este debe estar programado con visión futurista para que se trabaje con vistas a lograr la efectividad y eficacia deseada, por lo que este patrón ubicará en un punto deseado según el rango de evaluación, al trabajador en dicho puesto, respondiendo a la pregunta ¿Dónde deseamos tener la actuación de dicho empleado?

También es preciso formular una estrategia para implantar el sistema de evaluación, esto se debe a que el proceso de ED ocasiona gastos, principalmente de tiempo, razón por la cual se debe viabilizar el proceso, es decir, minimizar dichos gastos.

Diseño de la estrategia de implantación del sistema

Para lograr la buena marcha del sistema se debe seguir una estrategia en la cual estarán implícito, de forma precisa y coherente, todas las acciones que se acometerán, tales como: confección de la documentación en caso de que no existiera, de lo contrario, ver la posibilidad de un rediseño, frecuencia en la aplicación de la ED, cada qué tiempo se chequeará el cumplimiento de los indicadores, también se dará a conocer por quién estará integrado el equipo de evaluación, qué deben conocer, incluyendo el tipo de entrenamiento que le dará a sus evaluadores, el cual puede ser: realizar evaluaciones cada cierto período de tiempo: seis meses, un año u otro que crea conveniente y a sus subordinados sin que los resultados de dichas evaluaciones influyan en las otras actividades de GRH como reclutamiento y selección, entre otros, para así ir desarrollando habilidades de estas funciones. Además, es bueno señalar que el contar con una adecuada estrategia garantizará que el sistema sea aceptado por los evaluados y evaluadores, logrando el involucramiento de todos los participantes en el proceso y el buen funcionamiento del sistema, garantizando la eficacia y efectividad de la evaluación.

A continuación se analizará la etapa más importante del proceso.

Etapa de realización de la Evaluación del Desempeño

La misma permite alcanzar lo que se quiere, es decir, a través de técnicas y métodos es posible aplicar los indicadores de mayor importancia y fáciles de utilizar para medir el desempeño, o sea, da un aporte general de la evaluación de los resultados del sistema de ED. En ella se hace necesario trabajar de forma colectiva y disciplinada, según la estrategia trazada de modo que se puedan neutralizar situaciones desfavorables que entorpezcan una buena ejecución y resultado del proceso evaluativo.

Como ya se tienen seleccionados los métodos y técnicas a utilizar, se procederá a la aplicación de los mismos.

Aplicación de técnicas y métodos para la Evaluación del Desempeño

Es de gran importancia que la selección de métodos y técnicas se realice de forma cuidadosa, con el objetivo se escoger la herramienta más eficiente y efectiva para medir el desempeño y que sea capaz de brindar la información más relevante y objetiva. Estas serán aplicadas correctamente en lugar y tiempo para así lograr lo que se espera del empleado en la Organización, es decir, que cumpla exitosamente con los objetivos que esta proyecta.

Es necesario evitar los efectos del subjetivismo y tratar por todos los medios de no caer en errores como efecto de halo, recencia, indulgencia, a la hora de aplicarlos con el fin de obtener los mejores provechos que estos pueden brindar.

Posteriormente se explicará en qué consisten los restantes elementos de esta etapa.

Determinación del patrón actual

El mismo informa lo que realmente se obtiene al evaluar los indicadores del desempeño o del empleado y otorgarle un rango de evaluación, dando lugar a un correcto conocimiento del estado real del individuo y de Organización en el ámbito global. Es bueno hacer énfasis en los métodos y técnicas y evitar cometer errores que resten objetividad al proceso.

Comparación con el estado deseado y determinación de la desviación o brecha

Se comparan los estados deseados con los realmente obtenidos (estados reales) en la evaluación y se determinan las diferencias o brechas entre ambos para así concretar con hechos qué problemas incidieron en la falta de cumplimiento de los objetivos de la Organización. Esta brecha puede ser graficada, lo que permite tener una mejor visión en la zona que se regularía la actuación.

Otra tarea muy importante dentro del procedimiento que actúa como punto de control y regulación es:

Análisis de las causas y regulación de la actuación

Aquí se hace un análisis minucioso de las causas que hacen posible el no cumplimiento del estado deseado del desempeño y se proponen alternativas de solución para erradicar las causas y mejorar la actuación.

Es lógico encontrar diferencias entre lo real y lo deseado, pues debe recordarse que se proyecta con una visión futurista, por lo que el análisis más importante debe encausar hacia aquellos elementos que interfieren acercar al trabajador hacia lo que se desea en el puesto. No debe faltar el análisis de factores inhibidores de un buen rendimiento del trabajador como lo constituye el querer, tener, saber, porque ellos dan una orientación en términos de futuro y relación de la ED con los restantes Subsistemas, así como con la propia Organización y el entorno, acorralando el problema en sus causas reales, por lo que deben proponer medidas de actuación que ayuden a solucionar todos los problemas existentes en cada puesto o área de trabajo, así como un encargado de controlar estas propuestas.

Por otra parte existe una técnica que tiene gran peso en la evaluación, porque a través de ella se comunican los resultados que es la que a continuación se analizará.

Realización de la entrevista final y seguimiento

En esta tarea es donde se hacen comentarios con el evaluado y se proponen los nuevos objetivos. Es una forma importantísima de retroalimentación entre el jefe y su subordinado. Según la forma y uso que le de el jefe a la misma será su éxito o fracaso, por lo que debe tener en cuenta dónde la realiza, en qué momento, quiénes participan y qué métodos utilizan.

El seguimiento no es solo la realización de reuniones periódicas de revisión y comprobación de la actuación logrando retroalimentar a los empleados sobre su desempeño, es también el control del jefe, o sea, visitar a los obreros en su puesto, verlos trabajar en las condiciones de trabajo reales, es decir, si estos estarán cumpliendo las medidas para el mejoramiento, así como el autocontrol por el obrero, siendo elemental el gran sentido de la buena escucha que el jefe debe mantener con sus subordinados.

Se debe recalcar que estas técnicas son de gran importancia para el sistema de ED de los empleados, ya que los mismos se percatan que a través de la comunicación logran conocer sus problemas y las causas que lo originan, quedando comprometidos ante la sección sindical y organizaciones partidistas a mejorar la actuación, por lo que estos no deben faltar con el diálogo abierto con los trabajadores.

Una vez concluido el proceso evaluativo entre evaluado y evaluador toda la información recogida será plasmada en modelos, los mismos deben ser flexibles, claros y no cargados de información. Es por ello que se dará paso a:

Llenado de la documentación y procesamiento

Los modelos se van a llenar por áreas y solo en aquellas afectadas en la realización de la evaluación con el objetivo de registrar y a la vez controlar el resultado del proceso de ED.

Los mismos deben llevar en forma general en su escritura el tiempo (período de evaluación), sección, área, nombre, cargo, ocupación, sexo, indicadores, rango de evaluación, firmas, observaciones, en conclusión, todos aquellos datos de interés para el registro y control.

Etapa de evaluación del sistema de Evaluación del Desempeño

Para realizar un análisis general del subsistema ED y poder emitir criterios relacionados con el sistema diseñado, se hace necesario contar con elementos que brinden información sobre el funcionamiento y niveles de efectividad, eficiencia y eficacia del mismo.

Definición de indicadores de gestión de la Evaluación del Desempeño

Se entiende por indicador de gestión de la ED a los elementos que indican o señalan la eficiencia y efectividad del sistema ED de forma global en la entidad.

Estos indicadores brindan gran información, pues a través de ellos se logra tener un control de cómo se ha comportado la ED en los empleados. Estos indicadores deben ser oportunos, precisos, que controlen y evalúen todo el sistema de manera general, ofreciendo información a la alta dirección de lo que se tiene, sirviendo como elemento para la acción de la actuación y control de toda la Organización a través de indicadores, lo que se finalizará el procedimiento con la medición y análisis de los mismos.

Conclusiones

El análisis de las diferentes definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la Evaluación del desempeño, unido a los modelos consultados sobre Sistemas para ello, sirvieron de punto de partida para la conformación de un procedimiento para su desarrollo como proceso clave de gestión de capital humano. La Evaluación del Desempeño es un proceso clave para organizar y echar andar el perfeccionamiento de los recursos humanos. El procedimiento confeccionado constituye una guía metodológica que permite a los jefes de cada área ir adquiriendo herramientas para promover una cultura de Gestión de Recursos Humanos.

Bibliografía

1. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.

2. La implementación del enfoque de competencia en la gestión de recursos humanos. (2001).MINAG - FIDA - CIARA.

3. Morales Cartaya, A. (2006). La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano. Tesis en opción al grado de doctor en recursos humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana.

4. NC 3000:2007. Sistema integrado de capital humano. Vocabulario.

5. NC 3001: 2007. Sistema integrado de capital humano. Requisitos

6. NC 3002: 2007. Sistema integrado de capital humano. Implantación.

7. NC ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos

8. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UHOLM. Holguín, Cuba. 100 p.

9. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimiento para la auditoría interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.

10. Velázquez Zaldívar, Reynaldo y Delgado Pérez, Elsa (2002). Metodología para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en empresas en perfeccionamiento empresarial. Monografía publicada por la Biblioteca Benito Juárez. Universidad de Holguín.

11. Villa Bruzón, Enrique J. y Garcells Pérez, María del C. Reingeniería en la Concepción de la Evaluación del Desempeño Individual en la Empresa Geocuba Holguín. Trabajo de Diploma. Tutor: M Sc. Caridad Leyva del Toro. U Ho. 1999.

Coherentes con nuestro corazón

Ejecuta cada acción como si se tratara de la última de tu vida

Marco Aurelio nació en Roma en el año 121, después de Cristo, y estuvo al frente del Imperio Romano durante 20 años, periodo que fue considerado como la Edad de Oro del Imperio. Marco Aurelio guardó una total coherencia entre su filosofía de vida y su práctica como el hombre más poderoso del imperio. Es unánime la opinión de su carácter digno y su virtuosa conducta. En su Libro ll, .5, de su obra, "Meditaciones", textualmente escribió: "A todas horas preocúpate resueltamente, como romano y varón, de hacer lo que tienes entre manos con puntual y no fingida gravedad, con amor, libertad y justicia, y procúrate tiempo libre para liberarte de todas las demás distracciones. Y conseguirás tú propósito, si ejecutas cada acción como si se tratara de la última de tu vida, desprovista de toda irreflexión, de toda aversión apasionada que te alejara del dominio de la razón, de toda hipocresía, egoísmo y despecho en lo relacionado con el destino. Estas viendo cómo son pocos los principios que hay que dominar para vivir una vida de curso favorable y de respeto a los dioses. Porque los dioses nada más reclamarán a quien observa estos preceptos". Las "Meditaciones" de Marco Aurelio constituyen una de las obras más espirituales y sublimes de la historia. En la transcripción anterior, nos da una avalancha de consejos espirituales llenos de sabiduría. Su primer consejo nos resulta de gran utilidad práctica, que "hagamos" lo que tenemos pensado, actuando con amor, libertad y justicia. Nos pide que rechacemos la "fingida gravedad", es decir, un comportamiento en el que mostremos maneras afectadas. La "fingida gravedad" en la que caemos ocasionalmente, nos hace ver ante los demás, como pretenciosos, pedantes, y sin la menor sencillez. Muchas veces, lo que traemos entre manos (ideas, proyectos, decisiones), aun y cuando haya nobleza en esos propósitos, nuestra "fingida gravedad" lo echa a perder todo. La mejor manera como podemos describir nuestra "fingida gravedad", es cuando nos damos un sentido de la importancia, cuando engolamos la voz, y cuando nuestra forma de mirar y de movernos denota una manifiesta artificialidad y una expresa pedantería. Marco Aurelio nos aconseja que nos procuremos "tiempo libre". En nuestra sociedad actual, hablar de "tiempo libre", y más aún, de ocio, constituye un pecado mortal social. Uno de los dioses que más se presumen en nuestra sociedad ansiosa, agitada y laboriosamente inútil (en muchos casos), es el dios de la febril actividad, del trabajo incesante y del rendimiento máximo. Desde tiempo de Platón, antes de Cristo, los más grandes filósofos de esa época de oro de la

humanidad consideraban al “ocio”, como algo divino. Era ese tiempo que nos reservábamos para nosotros, a fin de ordenar nuestros pensamientos y p ropósitos de vida. De hecho, solamente en el “ocio”, podemos ser plenamente humanos, pues todas nuestras potencialidades espirituales están concentradas en los temas esenciales de la vida. Marco Aurelio nos aconseja procurarnos “tiempo libre” para liberarnos de todas las demás distracciones. Nuestro filósofo nos invita a ejecutar cada una de nuestras acciones como si se tratara de la última de nuestra vida. Con esto, Marco Aurelio nos quiere decir que cada una de nuestras acciones debe llevar nuestro sello de definitividad, de acciones siempre vinculadas al amor, la libertad, la justicia y las virtudes. Ejecutar cada acción nuestra como si fuera la última, pero con el compromiso de que cada una de esas acciones esté desprovista de toda irreflexión, aversión, hipocresía, egoísmo y despecho. Y además, sin acusar al destino por los males que hayamos recibido por el simple azar, es decir, por el destino. Critilo siempre ha pensado que Marco Aurelio ha sido uno de los pensadores con mayor sensibilidad para entender la condición humana y para penetrar en el corazón de los seres humanos. Como bien nos dice Marco Aurelio, “son pocos los principios que hay que dominar para vivir una vida de curso favorable”. El tiempo y los acontecimientos de la vida de cada uno de nosotros, se pueden deslizar como una tranquila corriente de agua pura de un arroyo limpio, siempre y cuando hagamos coincidir nuestros buenos pensamientos con nuestras buenas obras.

ANEXO 7

Material a utilizarse en la tercera Jornada de fortalecimiento

ALEBRIJES Y QUIMERAS

Descripción: Consiste en la formación de parejas, las cuales el facilitador formará de acuerdo a como mejor le convenga: numerando, por afinidad, por conocidos, por letras, etc.

Principales usos:

Cuando se desee llevar al grupo a la reflexión y al trabajo en equipo.

Desarrollo:

Cada pareja deberá desarrollar en una acción conjunta un dibujo, a todo color, del monstruo más espeluznante y feroz que pueda crear. Se le debe dar a cada pareja marcadores y una hoja de papel periódico que se pueda colocar y exhibir en un rotafolios. Cada miembro de la pareja tendrá que seleccionar el color del marcador al mismo tiempo que su compañero, tomarán simultáneamente el marcador y seguirán los trazos de la figura juntos, sin soltarlo y evitando hasta donde sea posible, el que uno de los miembros subordine al otro.

Tanto el colorido como el trazo deberán ser negociados apelando a la sensibilidad de los integrantes de la pareja y sin mediar palabra de por medio.

Terminado el dibujo se le pide a la pareja que al reverso de la imagen escriban la historia del alebrije o monstruo que acaban de hacer y las características que provocan pánico del mismo. Además se les pide que cuenten, con lujo de detalles, quién y cómo es el héroe que le dará muerte al espectro.

Concluidas las narraciones escritas, se les pide que una a una las parejas vayan pasando a mostrar su alebrije al grupo y a narrar las historias correspondientes. Al finalizar se procura enlistar las características tanto de monstruos como de héroes, procurando un perfil en ambos casos.

El facilitador dirigirá la reflexión a elucidar sobre heroicidad, adversidad e individuo, tratando de llegar a conclusiones.

SEGÚN EL CRISTAL POR EL QUE SE MIRA

Descripción: Consiste en el manejo básico de la técnica básica del sociodrama, para poder graficar a manera de semblanza las incidencias en el desarrollo de los participantes.

Principales usos:

Para procurar el análisis de discrepancias y semejanzas. Ayuda a determinar el rol de los participantes destacando las personalidades más fuertes, permite detectar las conductas individuales más significativas para el grupo y estimula la participación de todos.

Desarrollo:

Se pide al grupo pase al centro, en medio de la mesa. Se solicitan tres voluntarios a los cuales se les entrega tres espejos de mano del mismo tamaño y se les indica que desde el otro lado de la mesa, volteados de espalda, observen al grupo cuidadosamente. A los participantes con espejo se les distribuye en tres ángulos diferentes. Al grupo que queda en el centro se le reúne y tratando de que no escuchen aquellos que tienen los espejo, se les pide, que moviéndose constantemente, realicen actividades como amarrarse los zapatos, limpiarse las uñas, peinarse, etc.

Después de unos 3 minutos se piden otros 3 voluntarios y se les entregan a ellos los espejos, integrándose los primeros con la misma indicación de actividades libres. Al término de 3 minutos, todo el grupo se reintegra a la mesa y se pide, a los que observaron por los espejos, digan a qué personas vieron con mayor insistencia. Se grafica en un rotafolio la respuesta del primer equipo y en hoja aparte la del segundo.

Luego de lo anterior se analizan discrepancias y semejanzas y se trata de llegar a conclusiones.

RECURSOS DESIGUALES

Descripción: Cuestiona la comunicación que se establece en tareas grupales.

Principales usos: Facilita el progreso de sensibilización en los grupos y el análisis de la comunicación, explora el sistema de interacción de un equipo de trabajo y evidencia el nivel de cooperación entre los individuos de un grupo.

Desarrollo:

Se forman los equipos (tamaño ilimitado) y se les da un sobre a cada uno. Todos los equipos inician las actividades mencionadas en las instrucciones al mismo tiempo (instrucciones). Una vez terminada la tarea se realiza una mesa redonda para calificar los resultados de los equipos y se procura llegar a conclusiones de la experiencia del grupo ante el proceso.

Instrucciones: Cada grupo debe hacer lo siguiente con los materiales que encuentre dentro del sobre:

1- Un cuadro de papel blanco de 12 cm x 12 cm.
2- Un rectángulo de papel amarillo de 12 cm x 6 cm.
3- Una cadena de papel con cuatro eslabones, cada uno de color diferente.
4- Una pieza en forma de T en papel blanco y verde de 15 cm x 9 cm.
5- Una bandera de 12 cm x 12 cm de tres colores diferentes.

EL LEGADO

Descripción: Cubre los elementos de liderazgo en grupos de poder y competencia.

Principales usos: sensibiliza acerca de los mecanismos que intervienen en la toma de decisiones. Proporciona elementos de juicios para analizar la necesidad de comprometerse con los demás para identificar parámetros de referencia satisfactoria para todos. Además fomenta la aceptación de decisiones fundamentales generadas por otros individuos y obliga a tomar conciencia de la dificultad en ponerse de acuerdo unánimemente sobre una decisión en común.

Desarrollo: Se sitúa el grupo ante un problema que debe resolver para que, por medio de intercambios, se llegue a un acuerdo y una decisión que recoja el sentir general de todos los miembros del grupo. El facilitador no debe intervenir en la discusión ni en la toma de la decisión; sólo ayudará al grupo a puntualizar algunas cosas y proporcionará información sobre ciertas características que pueden atribuirse a los animales y a los herederos y es el observador del proceso.

El facilitador explica el ejercicio y la tarea a llevar a cabo: conceder a cada heredero el animal que mejor le convenga. Cada participante prepara su lista personal, sin comunicarse con los demás, durante 5 minutos. Luego se lleva un plenario para efectuar intercambios y llegar a una solución común. Se puede utilizar una pizarra o un rotafolio. Luego se continúa con la discusión final en la cual se debe enfatizar en lo siguiente:

1- ¿Encontraron divertido el ejercicio?
2- ¿Les fue fácil ponerse de acuerdo? ¿Por qué?
3- ¿Basándose en qué hicieron las selecciones? (soledad-compañía-movimiento-campo, etc).
4- ¿Hubo participantes reacios a cambiar sus selecciones? ¿A qué se debió esto?

DANZA DE LOS MAMUTS

Descripción: Analiza el proceso de aceptación o resistencia al cambio de actitudes.

Principales usos: Permite analizar el proceso de exposición personal frente a los grupos. Ayuda a estudiar la resistencia al cambio de la autoimagen individual de los participantes y auxilia en el estudio del sentimiento del ridículo como barrera de la actuación personal.

Desarrollo: Se introduce el ejercicio con una breva charla sobre danzas tribales como vehículo propiciatorio; la importancia de la danza y su particular valor cohesivo hacia el interior de la colectividad. Después se pueden poner ejemplos de fuerza cohesiva como las danzas griegas, mayas, etc.

Se forman subgrupos, según más le convenga al instructor. Todos los subgrupos tendrán que desarrollar una música fundamentalmente rítmica y pasos que sean comunes a todos sus miembros.

La única condición es la posición global de los subgrupos que será la misma, a saber: se describirá en cada subgrupo un círculo cerrado al tomarse de las manos de la siguiente manera: cada participante pasará su brazo derecho por debajo de su entrepierna, de forma que le tome la mano izquierda a su compañero de atrás y con su propia izquierda tome la mano derecha de su compañero de adelante.
Se le da 10 minutos a los subgrupos para que preparen su danza y después cada uno de los equipos la representa frente a sus compañeros. Al terminar se pasa a una exploración exhaustiva de los sentimientos que se presentaron en los participantes y se llega a conclusiones.

ABRAZO DIMENSIONAL

Descripción: Utiliza la expresión física como punto de análisis del sentimiento de confianza.

Principales usos: Auxilia en la expresión física del sentimiento de confianza de los miembros de un grupo hacia su líder y ayuda a analizar la diferenciación emocional entre pertenencia y vincularidad a los grupos.

Desarrollo: Se pide a los participantes que pasen al centro del salón y se coloca a un jefe estructural del grupo justamente en el centro.

En orden jerárquico se colocan a sus colaboradores alrededor de él, de tal manera que se formen varias capas o dimensiones de proximidad. Entonces es cuando se les solicita que lo abracen, aunque lo estrujen un poco, tratando de transmitir toda la confianza posible. Se mantiene el abrazo por un minuto y se procede, acto seguido, a discutir la experiencia.

Es conveniente dirigir los comentarios y opiniones para que preferentemente se manifieste por todos lo sentido en la pequeña vivencia.
Por último, se introducen los conceptos de pertenencia y vincularidad y se llega a conclusiones.

ALAMBRES Y ETIQUETAS

Descripción: Ayuda a manejar las experiencias como forma básica de crecimiento.

Principales usos: Promueve el conocimiento interpersonal a través de la apertura y la autorrevelación**.**

Desarrollo: Se distribuyen los alambres y etiquetas entre los participantes. El instructor induce al grupo a una reflexión sobre aquellos acontecimientos que marcaron y marcan nuestra vida en términos de cambios significativos, decisivos y sobre qué cambios nos gustaría ver en un futuro en nuestra forma de vida.

Luego se pide a los participantes que les den forma a sus alambres de manera que plásticamente se aprecie el cómo ven sus vidas de principio a fin (línea curva, recta, quebrada, etc.)

Después se les solicita que anoten en sus etiquetas los acontecimientos que implicaron cambios significativos en el pasado y en el presente y los que les gustaría que ocurriesen. Cada etiqueta será colgada en el tramo correspondiente de su alambre.

Terminado el trabajo individual se pasa a formar el círculo y espontáneamente cada participante va exponiéndole al grupo sus acontecimientos. El grupo escucha y explora sobre las formas de los alambres y los contenidos de las etiquetas.
Al finalizar se llega a conclusiones mediante el análisis de la experiencia.

TAXI ESPACIAL

Descripción: Analiza el manejo de argumentos.

Principales usos: Ayuda en el análisis de la toma de decisiones. Permite explorar reacciones conductuales en situaciones límite o emergentes. Estudia la reacción frente al manejo de argumentos confrontada con la necesidad de acciones.

Desarrollo: Se solicitan 5 voluntarios o se escogen al azar. Al pasar al frente se les dan los papeles que desempeñarán:

- **a-** Un rol de jerarca (hombre o mujer) eclesiástico.
- **b-** Uno de padre o madre de familia numerosa.
- **c-** Uno de vendedor/a exitoso a punto de la venta del siglo.
- **d-** Uno de militar (hombre o mujer) poderoso.
- **e-** Uno de artista bucólico.

Luego se les pide a los involucrados que traten de vivir su rol tal y como se imaginan el comportamiento de estos personajes. Después se les pide que suban a una mesa de manera que todos queden sentados sin que ningún pie cuelgue fuera de esta. Van a vivir una situación de sobrevivencia. Resulta que son víctimas de un naufragio espacial. El taxi, en su primer vuelo comercial, chocó contra un satélite artificial fuera de curso, causando la pérdida de la tripulación y dejando la nave a punto de explosión por lo cual tuvieron que utilizar la nave salvavidas que había en el taxi.

Según se les había informado, la nave salvavidas sólo tiene capacidad para 3 personas por lo cual sólo resistirá a los 5 pasajeros por 15 minutos, tiempo en el cual se tiene que decidir a quienes echarán por la borda o por propia convicción se arrojarán al espacio, pues el sobrepeso de la nave haría que esta entrara en aceleración gravitacional que implicaría la segura colisión de un cuerpo celeste.

Al resto del grupo se le pide observar las reacciones de los personajes.

Terminada la experiencia se retoman los lugares en la mesa de trabajo y se reflexiona sobre cómo se comportó el grupo y cuál fue la solución, llegándose así a las conclusiones.

ROMPECABEZAS

Descripción: Estudia la cooperación en la resolución de tareas grupales.

Principales usos: Analizar la cooperación en la resolución de problemas. Mostrar a los participantes ciertas características de su comportamiento, los cuales podrán contribuir u obstruir la solución de un problema común.

Desarrollo:

Se inicia con una discusión sobre el significado de colaboración. Las sugerencias que se obtengan serán anotadas en la pizarra o en un rotafolio. Se introducirán ideas como: la contribución que cada individuo tenga en la solución de tareas; así como lo que los otros miembros del grupo puedan contribuir. Terminada la discusión, se efectuará un experimento para poner a prueba sus sugerencias.

Se integrarán los subgrupos y se designará a un juez observador para cada equipo; se entregarán las copias de las instrucciones.

El instructor repartirá a cada grupo un paquete con 5 sobres, los cuales se abrirán hasta que se dé la señal. Las instrucciones serán leídas en voz alta por algún voluntario.

Transcurrido un tiempo razonable terminará el ejercicio y se pasará a la discusión general, que se centrará en los sentimientos generales durante el ejercicio.
Por último los jueces-observadores leerán sus observaciones.

INTERIORIDADES

Descripción: Ayuda al conocimiento e interpersonal en el principio de un evento.

Principales usos: Ayuda a romper el hielo. Permite a los miembros de un grupo distinguir lo evidente-externo de lo oculto-interno de las personas. Propicia el conocimiento interpersonal de manera cordial y emotiva y la retroalimentación.

Desarrollo:
Se le da a cada participante un sobre, 5 o 6 pedazos de papel, marcadores y lápiz. Se les solicita que escriban en las caras de los sobres, con marcador, 5 aspectos evidentes de su persona en términos de comportamiento y prestancia. En los 5 pedazos de papel que anoten igual número de aspectos menos evidentes, como cuestiones de carácter, sentimientos, personalidad, etc., cuya característica sea que lo reflejen de manera más íntima.

Estos papelitos los meterán en sus bolsas. Luego de manera informal, se indica a los participantes que revisen las bolsas de todos sus compañeros, tanto contenidos externos como internos. Al terminar se pasa a discutir la experiencia y se llega a conclusiones.

La variable epilogar, dirigida a la interretroalimentación se basa en pedir que en el sobre se anote el desempeño evidente que la persona cree haberle dado a su grupo y en 6 papelitos anote 3 aportaciones significativas con las cuales la persona haya contribuido al crecimiento del grupo y 3 cuestiones que esperaba que el grupo le diera y no le dio.

Luego las conclusiones se elaboran a nivel plenario.

ANEXO 8

Presupuesto requerido para llevar a cabo las Jornadas de fortalecimiento

JORNADAS DE FORTALECIMIENTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SEDE REGION BRUNCA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PRESUPUESTO						
PARTICIPANTES: En promedio 43 funcionarios 2 autoridades y 1 instructor						
ITEM	**Refrigerio de la mañana**	**Almuerzo**	**Refrigerio de la tarde**	**Materiales y Suministros**	**Costo instructor ***	**Total**
JORNADA 1	92.000	276.000	92.000	46.000	320.000	826.000
JORNADA 2	32.000	96.000	32.000	16.000	640.000	816.000
JORNADA 3	46.000	138.000	46.000	23.000	160.000	413.000
JORNADA 4	46.000	138.000	46.000	23.000	160.000	413.000
TOTAL	**216.000**	**648.000**	**216.000**	**108.000**	**1.280.000**	**2.468.000**
* Incluye traslado, viáticos, pasajes y demás gastos en que el instructor incurra.						

ANEXO 9

Cronograma actividades del desarrollo de la propuesta del Trabajo

CRONORGRAMA ACTIVIDADES PROYECTO FINAL								
	Tiempo estimado en Meses							
Etapas de Investigación	Jun-Ago 2008	Sep-Nov. 2008	Ene-Mar 2009	Abr-May 2009	Jun-Ago 2009	Sep-Dic 2009	Enero 2010	Febero 2010
Formulación de Anteproyecto								
Formulación de Protocolo								
Recolección de datos								
Procesamiento de datos								
Aplicación de pruebas estadísticas								
Análisis de datos								
Presentación de avances de investigación								
Presentación de Informe final								
Presentación pública								
Desarrollo de la Propuesta								