



Estrategias para abordar el Desarrollo Organizacional desde el área psicosocial en las Direcciones Regionales de Educación



Elaborado por:

Licda. Lorena Hernández Chacón
MSc. Dessireé Villegas Díaz

En colaboración con:
MBA. Mauricio Cubero Madrigal

Departamento de Desarrollo Organizacional

2024



Contenido

| | |
|--|----|
| Alcance:..... | 3 |
| Punto de partida: | 3 |
| Ejercicio 1 | 4 |
| 1. La organización (misión, visión y valores):..... | 6 |
| Lineamientos de ética y valores | 7 |
| Ejercicio 2: | 7 |
| 2. El individuo (comportamiento laboral): | 9 |
| Ejercicio 3: | 9 |
| Autoconocimiento..... | 10 |
| Ejercicio 4: | 11 |
| Ejercicio 5: | 12 |
| Ejercicio 6: | 13 |
| Ejercicio 7: | 14 |
| Ejercicio 8: | 14 |
| Ejercicio 9: | 16 |
| 3. El equipo de trabajo (comportamiento grupal):..... | 16 |
| Algunos aspectos para tomar en cuenta en el abordaje de los conflictos:..... | 18 |
| Ejercicio 10:..... | 19 |
| 4. El clima organizacional:..... | 20 |
| Ejercicio 11:..... | 21 |
| Mejora de la gestión administrativa regional:..... | 22 |
| Ejercicio 12:..... | 24 |



Alcance:

Objetivo

- Contribuir al mejoramiento emocional y laboral de los funcionarios(as) en las DRE.

Población meta

- CAR, el ETIR, asesores regionales, supervisores entre otros funcionarios (de conformidad con el tema o área que se va a trabajar).

Responsables

- Jefaturas.
- Implementación y seguimiento por el ETIR.
- Debe existir una participación y de seguimiento por parte del DSAF en aquellos aspectos de su competencia relacionados con la mejora en la gestión administrativa regional.
- Realimentación y acompañamiento DDO.

Aspectos a tomar en cuenta:



1. Encuadre con las DRE, crear acuerdos (responsabilizarse y comprometerse).
2. Modalidad: Presencial y virtual.
3. Mantener la misma población para su seguimiento.
4. El tiempo de seguimiento en cada área (mensual).
5. Lista de asistencia.
6. Se aclara que este documento contiene algunas herramientas que permite el abordaje en DO.

Propósito: Con base en el trabajo que ha venido realizando el Departamento de Desarrollo Organizacional, hemos identificado como una necesidad prioritaria elaborar estrategias y herramientas que permitan abordar el comportamiento laboral y resolución de conflictos en las DRE, las cuales aquí se le suministran.

Punto de partida:

En relación con el individuo las autoras Pardo Enciso y Díaz Villamizar mencionan que tanto el diagnóstico como el desarrollo organizacional se ve influenciado por cuatro variables a tomar en cuenta:

1. La organización (misión, visión y valores).
2. El clima organizacional.



- 3. El equipo de trabajo (comportamiento grupal).
- 4. El individuo (comportamiento individual).

Para efectos del análisis e identificación de variables que presentamos en torno a la organización y su comportamiento grupal e individual debemos tener claro que dicha organización como un todo se ve afectado desde las acciones, aptitudes y actitudes individuales.



Ejercicio 1:

Con base a lo anterior se recomienda realizar un mapa diagnóstico¹ en relación con el clima organizacional basado en dos variables resolución de conflictos y el comportamiento laboral. Se consideran las ideas rectoras (misión, visión y valores).

Ejemplo de un mapa diagnóstico para iniciar un proceso de cambio:



Fuente: Tomado de Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones, 2013

¹ Definición: Identificación de áreas específicas de mejoramiento (Guízar, 2013).



Es importante realizar el análisis de los datos para organizar y examinar la información recopilada y responder a las interrogantes que surgen respecto a los diversos procesos de la organización como: la comunicación, las actividades, las funciones de los miembros del grupo, el liderazgo, la autoridad, entre otras).

El análisis de contenido se utiliza para resumir datos u opiniones dentro de categorías significativas, las respuestas obtenidas deben identificarlas y clasificarlas en temas relevantes que corresponden a un área.

| Lista colectiva | Clasificación por área |
|-----------------|------------------------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |

Ejemplo de clasificación por áreas: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia entre otras.

| Abordaje del problema | |
|-----------------------|-------------|
| Problema 1: | Problema 2: |
| Problema 3: | Problema 4: |

Nota: Las áreas deben de priorizarse de lo más urgente a lo que afecta menos en la organización a corto, mediano o largo plazo.



1. La organización (misión, visión y valores):

Al mencionar la organización nos referimos al Ministerio de Educación Pública como un ente rector, posteriormente es importante realizar un análisis de las áreas rectoras de acuerdo con la *realidad* de la Dirección Regional de Educación, con base a lo establecido en el marco filosófico que nos rige:

| |
|---|
| Misión Institucional |
| El MEP es el ente rector que garantiza a los habitantes del país el derecho fundamental a una educación de calidad, con acceso equitativo e inclusivo, con aprendizajes pertinentes y relevantes, para la formación plena e integral de las personas y la convivencia. |
| Visión Institucional |
| Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, como la rectora del sistema educativo costarricense mediante el mejoramiento continuo de la gestión, con estándares modernos de eficacia, eficiencia y transparencia; orientada a la construcción de una sociedad inclusiva e integrada. |
| Valores institucionales y sus definiciones |
| Compromiso |
| Es una decisión de vida de aceptación libre y conciencia de dar más de lo mínimo requerido. Con entrega, mística, honestidad y dedicación ante cualquier acción ejecutada a nivel laboral, personal y profesional; para el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de la organización. |
| Respeto |
| Cuidar en el trato al otro, el valor y la dignidad que posee como persona humana, el entorno, atendiendo la particularidad sin imponer convicciones o creencias en congruencia con la normativa vigente. |
| Transparencia |
| Conjunto de acciones coherentes con aspectos de la política institucional y la normativa vigente, para el acceso de la ciudadanía a información veraz, comunicándola de forma asertiva, que genere confianza y promueva la imparcialidad. Que dé cuenta de las actuaciones del MEP, de tal forma que permita la evaluación de su gestión. |
| Responsabilidad |
| Es el cumplimiento continuo, consciente, diligente y oportuno de los deberes y obligaciones inherentes al cargo, según la normativa vigente, que conlleva al funcionario a asumir las consecuencias de sus actuaciones y tiene como finalidad la satisfacción del interés público. |

Tomado de pág. web del MEP: <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico>



“Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad” (Torrecilla, 2005).

“Cuando nos referimos a ética institucional, corresponde a las normas y principios morales que rigen el actuar dentro de la institución. Constituye una actuación autorregulada que demanda la participación de todas las personas funcionarias y contribuye a la toma de decisiones, a la aplicación desde la convicción de los principios y los valores que corresponden en el desempeño de la función pública” (Política ética institucional, pág. 16, 2021).

La comisión de ética y valores del MEP ha venido trabajando a través de un cuestionario



las siguientes preguntas:

¿Conocen los funcionarios a su cargo el Manual de Ética y Conducta?

¿Adoptan y respetan en su dependencia los principios y valores éticos institucionales?

¿Realiza actividades con su personal a cargo para poner en práctica el Manual de Ética y los valores institucionales?

¿Promueve los valores institucionales en las reuniones con su personal a cargo?

¿Conocen los funcionarios a su cargo la Política Ética Institucional y su plan de acción?

¿Contribuye con su equipo de trabajo a la implementación de la Política Ética Institucional?

¿Recibe información del enlace ético designado por la Dirección a la que pertenece?

¿Promueve la visita de sus funcionarios al sitio web de la Comisión de Ética y Valores del MEP?

Elaborado por: La comisión de ética y valores del MEP

Lineamientos de ética y valores²:

- *Dar a conocer entre todos los funcionarios de la institución el Manual de Ética y Conducta del MEP.*
- *Crear espacios de diálogo con los integrantes de las Direcciones, Unidades o Departamentos, en los cuales se interiorice acerca de los valores institucionales para la buena marcha en las actividades laborales y logro de objetivos.*
- *Recomendar a todas las instancias del MEP, incluir en los Planes estratégicos los valores institucionales, para que los mismos sirvan de motivación, en la creación de compromiso, pertenencia, búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo.*
- *Organizar talleres, capacitaciones o campañas para el fortalecimiento de la ética y los valores.*

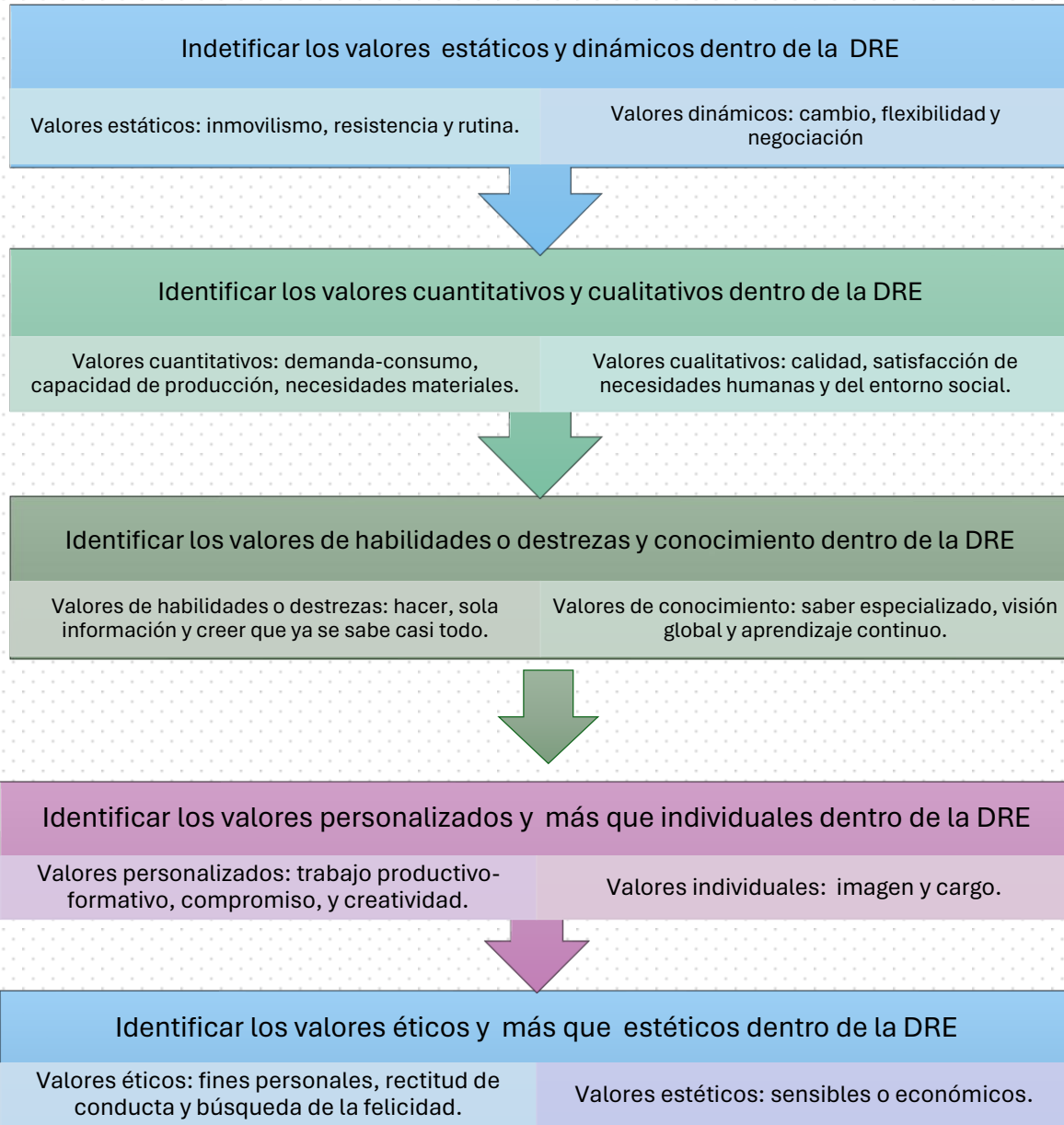
Ejercicio 2:



Es necesario retomar los valores institucionales y construir una estrategia para trabajarlos y reforzarlos diariamente. Como ejercicio para identificar en conjunto de acuerdo con los valores que soportan el sistema humano de la organización según Tomás Calleja³ analicen lo siguiente:

² Ministerio de Educación Pública, Política ética institucional (2022)

³ Torrecilla, Oscar Donato. Clima Organizacional y su Relación con la productividad laboral. (2005)



Elaboración propia.

Los valores de acuerdo con Tomás Calleja se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución.

“Hay valores que enlazan con los motivos externos o extrínsecos de mi trabajo (ganar un salario, acabar las cosas bien, entre otras.). Otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, ayuda a los semejantes)”.



Es importante identificar también dentro de la DRE *¿Cuáles son esos **antivalores**?*, ya que muchas de sus prácticas dentro de la organización generan una **normalización** de estos y a largo plazo originan conflictos en las relaciones interpersonales y la ejecución de las funciones asignadas.

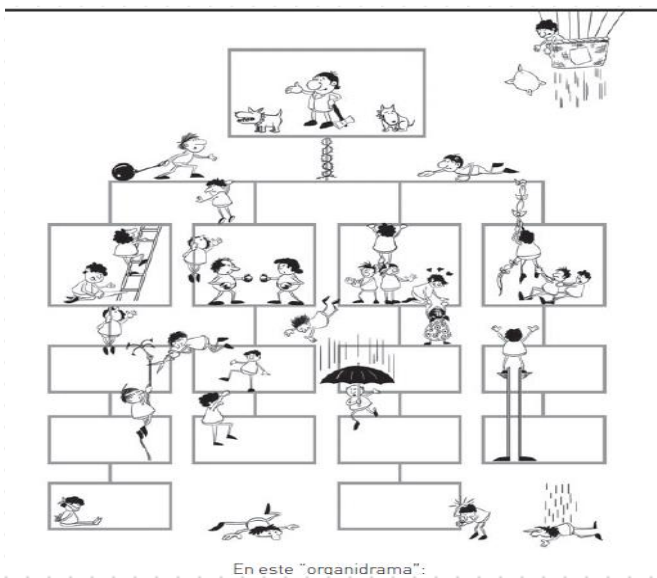


El modelo de cambio de **Kurt Lewin** enfatiza el proceso general de cambio, concebido como producto de dos tipos de fuerzas: las fuerzas impulsoras, que ayudan a que se efectúe el cambio; y las fuerzas restrictivas, que impiden que el cambio se produzca. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:⁴



2. El individuo (comportamiento laboral):

Las orientaciones, ejercicios y herramientas que se dan en este documento facilitaran un proceso de cambio y mejora organizacional.



Ejercicio 3:



Para reflexionar:

1. ¿Detecta alguna similitud con la organización en la que usted ha trabajado? ¿Por qué?
2. ¿Qué actitud adopta el director de la organización?
3. ¿Qué sucede con los integrantes de la organización?

Fuente: Tomado de *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones, 2013*

⁴ Guízar Montufar, *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones, 2013.*

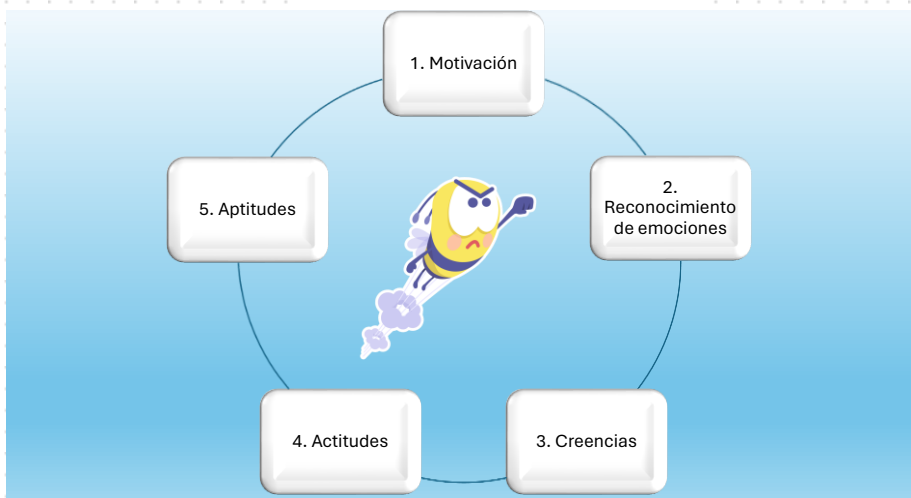


Según Guízar las organizaciones pueden cambiar por tres motivos:

1. Para resolver problemas actuales.
2. Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios.
3. Para impulsar futuros cambios.

De manera individual las personas también cambian si perciben que no se toman en cuenta sus necesidades, por lo tanto, no se integrarán a la organización.

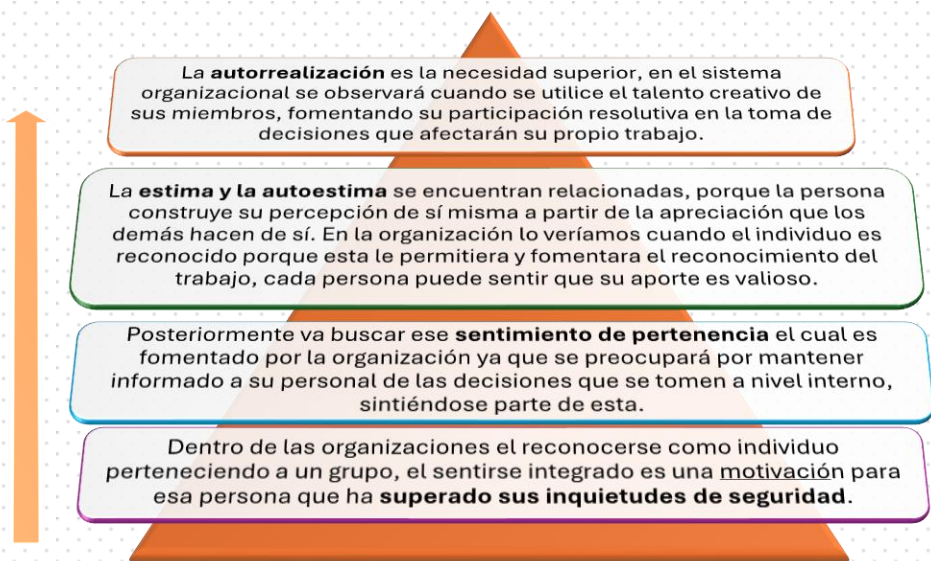
Autoconocimiento



Fuente: Creación propia.

Motivación: Maslow plantea en el individuo una vez que éste vea relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

El individuo depende de la automotivación ya que debe tener la capacidad y la responsabilidad de utilizar las herramientas internas para poder continuar con las funciones encomendadas.



Fuente: Torrecilla, 2005. Creación propia.

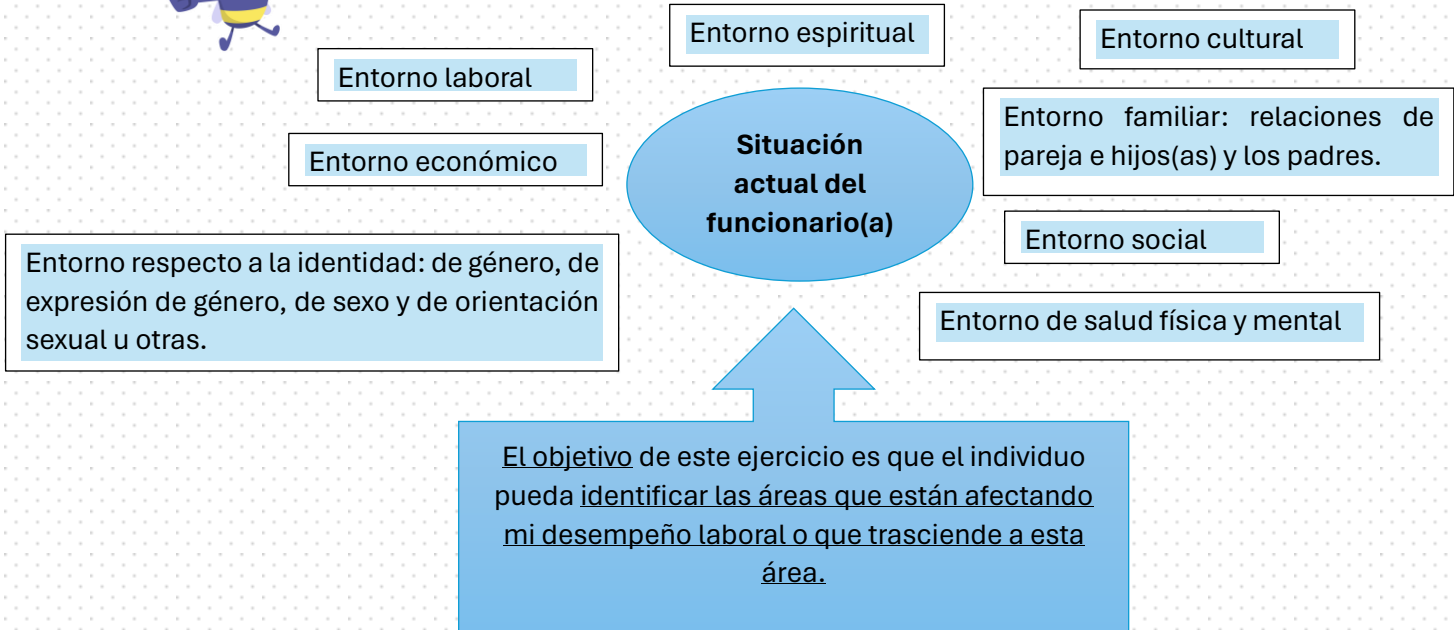


Reconocimiento de emociones:

Guízar indica que las necesidades individuales no están desvinculadas de las metas grupales. *“El error que muchas organizaciones cometen es el de dar por hecho que el miembro conoce “de manera mágica” las metas del grupo y por ende debe cumplirlas” (2013).*



Ejercicio 4:



Para reflexionar:

- Mi valoración personal:**
- Soy responsable y cumplo con las funciones encomendadas y metas trazadas.
 - Tengo la actitud si existe la posibilidad de aprender algo, por mínimo que sea.
 - Soy respetuoso y cordial con los superiores.
 - Separo las situaciones laborales de las personales.
 - Poseo control sobre mis emociones.
 - A manera de reflexión reconozco actitudes negativas y tengo la capacidad de modificarla.
 - Soy respetuoso y cordial con mis compañeros de trabajo.

- Satisfacción por el trabajo y motivación**
- Carrera profesional:
- Evaluación de desempeño laboral.
 - Procedimientos de inducción de nuevos cargos.
 - Motivación en la promoción de cargos.
 - Incluye todas esas tareas, formaciones y trabajos que necesitas para alcanzar tu objetivo profesional.
 - Diálogo sobre la carrera profesional: reunión que permite definir hacia dónde quieren llegar los empleados tanto a corto como a largo plazo, se realiza 1- 2 veces al año.
 - Se establece un diálogo sobre cómo puedes ayudar a los empleados en su desarrollo de habilidades.

- Aprendizaje en el trabajo:**
- ¿Cuáles son las tareas que te gustan más, las que menos?
 - ¿Conoces tus puntos fuertes?
 - ¿Qué tareas se te dan mejor y peor?
 - ¿En qué áreas te gustaría desarrollarte más?
 - ¿Conoces las opciones de desarrollo profesional que tienes en la DRE?
 - ¿Te han llamado la atención posiciones de trabajo diferentes?



Gorroño (2008) desde el análisis sociológico nos habla sobre tres dimensiones para identificar las emociones:

| | | |
|--|---|--|
|  <p>Dimensión normativa</p> <p>Se refiere al hecho de que las normas sociales no solo se plasman en las conductas o los pensamientos, sino también en las emociones. Las diversas culturas están plagadas de normas sociales que regulan el qué, cómo y cuanto debemos sentir y cómo se pueden o no expresar dichos sentimientos y emociones.</p> |  <p>Dimensión expresiva</p> <p>Las denominadas "normas de expresión emocional", marca la forma en que los actores sociales son condicionados por determinadas emociones, el grado así como las circunstancias en que pueden ser expresadas para ser comportamientos socialmente aceptados.</p> |  <p>Dimensión política</p> <p>Las emociones están vinculadas a sanciones sociales, así como el entramado diferencial de acceso a los recursos que posibilita la estructura social, de tal modo que los "poderosos y los que carecen de poder viven diferentes mundos, no solo físicos y sociales sino también emocionales" (Bericat, 2000:160-162).</p> |
|--|---|--|

Ejercicio 5:

Identifique las emociones y sentimientos de manera individual con respecto a diferentes temáticas: reuniones de equipo, asignación de labores, cambios en la ruta de trabajo por la mala gestión administrativa, incapacidades o ausentismos de forma reiterada, reubicaciones u otras que ustedes consideren relevantes que están afectando la organización.

| Mis áreas de oportunidad | Mis fortalezas |
|--|----------------|
| • | |
| • | |
| • | |
| • | |
| • | |
| Clasificación desde el área personal y laboral | |
| • | |
| • | |
| • | |
| • | |
| • | |

Creencias: La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, **creencias**, valores y normas que comparten y aceptan sus miembros. Todo lo anterior permite a la organización difundir la cultura hacia todos los niveles y lograr que permanezca en la organización. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio (Guízar, 2013).





Ejercicio 6:

¿Qué es lo que me hace diferente?
 ¿Cómo puedo hacer que mis habilidades y conocimientos sean similares?
 ¿Cuáles son mis creencias?
 ¿Cuál es la imagen que intento crear?
 ¿Cuáles son esas suposiciones?

Identificación de creencias que se convierten en barreras de comunicación de relacionarse y de convivencia.



Por lo tanto, es necesario modificar y adquirir nuevas estrategias o creencias para permanecer en la organización y sobre todo para cumplir las metas organizacionales.

Actitudes:

“Una organización puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de esta, la manera de realizar el trabajo, el modo de aprender a resolver problemas, la forma de comunicarse, **las actitudes** y valores imperantes, lo que provoca que se queden aprisionados por tales patrones, y sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con **actitudes nuevas**”. Barrales, 2018.

Correa menciona que la actitud se pueden identificar cuatro funciones:



Fuente: Correa, Mejía 2019. Elaboración propia.



Ejercicio 7:

Identificando las funciones de la actitud: Es necesario que en un espacio de encuentro individual reflexionar sobre mis actitudes y comportamientos que favorecen u obstaculizan las relaciones con los demás, también identificar y compartir las formas de relacionarme con los demás.

De acuerdo con las funciones identificadas anteriormente:

¿Qué es lo que más me gusta de cómo me comporto en mi trabajo y en relación con mis compañeros?
¿Qué es lo que menos me gusta de cómo me comporto en mi trabajo y en relación con mis compañeros?



Ejercicio 8:

Comportamientos que limitan mi forma de escuchar:

1. Piensa en la manera cómo escuchas habitualmente a tus compañeros de trabajo.
2. Marca los estilos de escucha con los que te identificas. (Puedes marcar varios).
3. Marca el estilo de escucha más habitual en ti.
4. Piensa en que cambios puedo hacer para mejorar.

Escuchar solo los hechos: Escucho únicamente para mis propósitos e información, ignorando lo demás, impidiendo aportar al trabajo en equipo.

Preparar mi respuesta: Mientras el otro habla, yo estoy ocupado preparando mi respuesta, por lo que no doy atención a lo que se dialoga y se consensa en equipo.

Pensar en otras cosas: Yo creo poder hacer otras cosas y aun estar escuchando.

Escuchar con impaciencia: Doy la impresión de que estoy muy ocupado/a y dejo al otro pensando que lo que tiene que decir no es importante (en realidad no quiero escuchar, estoy ansioso por hacer otra cosa).

Ya sé lo que va a decir: Pienso saber lo que mi pareja va a decir y en ese momento dejo de escuchar (prefiero pensar que no hay nada nuevo en lo que me está diciendo).

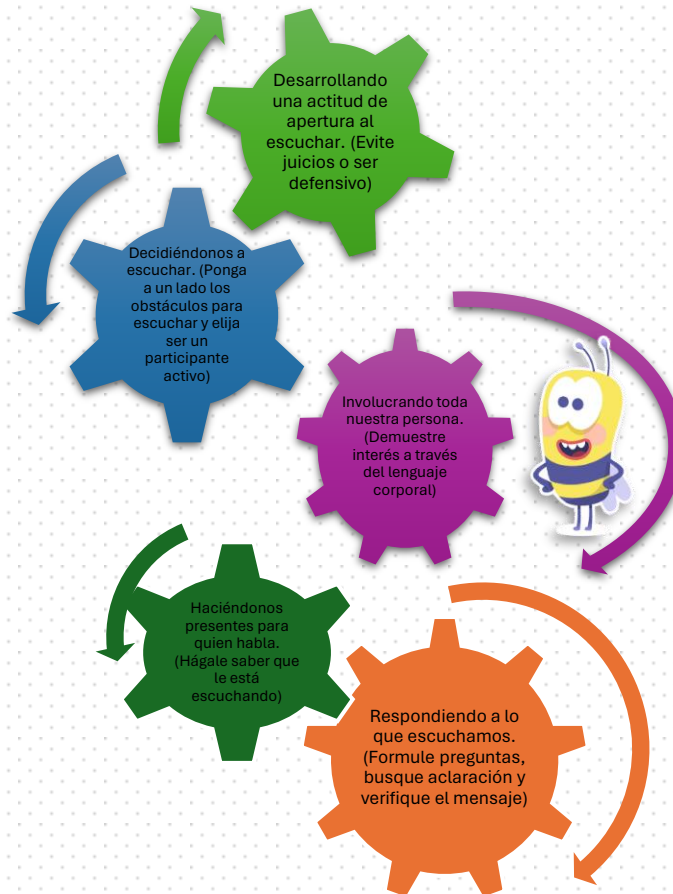
Oír solo las palabras: Tomo cada palabra tal cual es y lo que significa literalmente.

Distractores en el celular: Doy toda mi atención a las redes sociales o a juegos.

Fuente: Elaboración Mauricio Cubero, 2024.



Actitudes para una buena escucha:



Fuente: Elaboración Mauricio Cubero, 2024.

Aptitudes:

“La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas, habilidades y aptitudes en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas”. Barrales, 2018.

Para el análisis de la eficacia organizacional el modelo de Reddin “identifica la importancia del ambiente externo, con la metodología, se realiza un proceso de efectividad en cada departamento de la organización, así como en el elemento humano”⁵. Según Reddin los directivos deben crear conciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades.

⁵ Pinto Cristiani, 2012.



Ejercicio 9:

A continuación, se facilita el instrumento para su aplicación:

| Modelo de Desarrollo Organizacional Tridimensional según la teoría 3D de Reddin. | | | |
|--|---|----|----|
| Ítems | Aspectos por evaluar | SI | NO |
| 1. | Son comunicados los cambios que se ejecutan dentro del Departamento de Administración. (comunicación). | | |
| 2. | El empleado establece canales de comunicación efectiva, facilitando el intercambio de opiniones. (comunicación). | | |
| 3. | El liderazgo es ejercido respetando la normativa establecida por la Institución. (liderazgo). | | |
| 4. | La gerencia del Departamento de Administración ejecuta sus funciones apropiadamente. (liderazgo). | | |
| 5. | Existen políticas de motivación al logro (motivación). | | |
| 6. | Se promueven y reconocen los méritos de los empleados del Departamento de Administración (motivación). | | |
| 7. | Los empleados mantienen una actitud positiva al tomar una decisión en la resolución de los conflictos (toma de decisiones). | | |
| 8. | Las decisiones son estructuradas en base a los objetivos y metas institucionales (toma de decisiones). | | |
| 9. | Se promueve el trabajo en equipo en relación con los valores institucionales (relaciones interpersonales). | | |
| 10. | Existe la cooperación entre los empleados del Departamento de Administración (relaciones interpersonales). | | |

Para su análisis de acuerdo con la clasificación según los ítems liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones y motivación, debe considerar las áreas fuertes y de mejora. **Ver anexo 1.**

3. El equipo de trabajo (comportamiento grupal):



Tener visión holística de la estrategia, óptica sistémica, responsables del cambio, contingencias y cooperación laboral, ya que cada parte representa un valor esencial e individual, haciéndose responsable de cada acción desarrollada y luego de ser formadas unirse con un solo propósito institucional (Viteri Rade, 2022).

Cuando las organizaciones asumen una forma de trabajo individual, en la que cada persona es responsable por una tarea que no tiene relación clara con otras, se pueden presentar dificultades de comunicación que muy probablemente generarán ambientes de desinformación e incertidumbre, que terminarán incidiendo sobre el sentido



de compromiso de los individuos con su trabajo y, por tanto, sobre su desempeño y productividad.

El trabajo se convierte en colaborativo cuando se satisfacen los criterios siguientes:

- ✓ El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
- ✓ La responsabilidad o rendimiento de cuentas pasa de ser estrictamente individual a individual y colectiva.
- ✓ El grupo desarrolla su propia misión o propósito.
- ✓ La solución de problemas se convierte en una forma de vida, no una actividad de medio tiempo.
- ✓ La efectividad se mide con base en los resultados y productos colectivos del grupo.
- ✓ La organización ha sido creada desde los objetivos comunes por encima de los objetivos individuales, amparados en un marco de legalidad como funcionarios públicos.



Dentro de las organizaciones de acuerdo con las funciones, comunicación, responsabilidades, tareas asignadas, cargas laborales y el tiempo para realizarlas son situaciones que son parte de la realidad de todas las DRE, para identificar algunas acciones que afecten la salud física y mental las jefaturas deben tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Si el tiempo es suficiente ya que las exigencias se presentan con un ritmo de trabajo rápido lo que puede conducir a un error en la tarea asignada.
- ✓ La tarea asignada sin planificación va a imposibilitar llevar el trabajo al día y la acumulación de labores de acuerdo con una mala distribución de tareas.
- ✓ Las situaciones anteriores pueden producir estrés, impotencia, fatiga, mal manejo de emociones lo que a corto plazo llevará a la persona funcionaria a ausentarse, incapacitarse o incurrir en incumplimientos.

Algunas acciones por parte de las jefaturas 6:

1. Evaluar y ajustar de forma periódica (trimestral, semestral; anual) la carga de trabajo total de las personas funcionarias en función de su perfil de cargo.
2. Generar protocolos claros y conocidos cuando un colaborador tenga que asumir mayor carga de trabajo frente a una eventualidad.
3. Respetar las tareas asociadas a cada perfil de cargo.
4. Planificar plazos y tiempo de trabajo en forma realista, considerando la opinión de quienes lo realizarán.
5. Establecer medidas y límites para evitar las jornadas de trabajo excesivamente largas.
6. Mejorar el diseño de los flujos de procesos, procurando ajustarse a las realidades organizacionales (número de colaboradores, disponibilidad de tecnologías y tiempo disponible).
7. Organizar reuniones mensuales para abordar los problemas en el lugar de trabajo y sus soluciones.

⁶ Barrales, Yamir (2018).



Sin dejar de lado el trabajo en equipo y colaboración entre las personas funcionarias:

1. Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre las personas funcionarias.
2. Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos para responder a las demandas actuales que desbordan las capacidades instaladas o normalizadas.
3. Proporcionar tareas alternativas para mantener la atención en el trabajo.
4. Mejorar el margen de libertad y control sobre las personas funcionarias.
5. Fomentar la participación de las personas funcionarias en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad.

A modo de evitar conflicto entre las relaciones de las personas funcionarias es necesario:

1. Revisar el organigrama organizacional con el propósito de que no existan dobles jefaturas sobre algún departamento o área.
2. Establecer un mecanismo para consultar la opinión de las personas funcionarias sobre la forma de cómo realizar el trabajo.
3. Delimitar tareas asociadas al cargo que ocupa cada persona funcionaria en particular.
4. Asegurarse que las jefaturas se comuniquen fácilmente y con frecuencia con las personas funcionarias sobre cualquier problema relacionado con las funciones que realizan.
5. Determinar que personas funcionarias se harán cargo de tareas que se escapen de una planificación previa y/o establecer un protocolo simple para dichos eventos.
6. Establecer con claridad la labor que debe realizar cada persona funcionaria y cuáles son los plazos de estas.

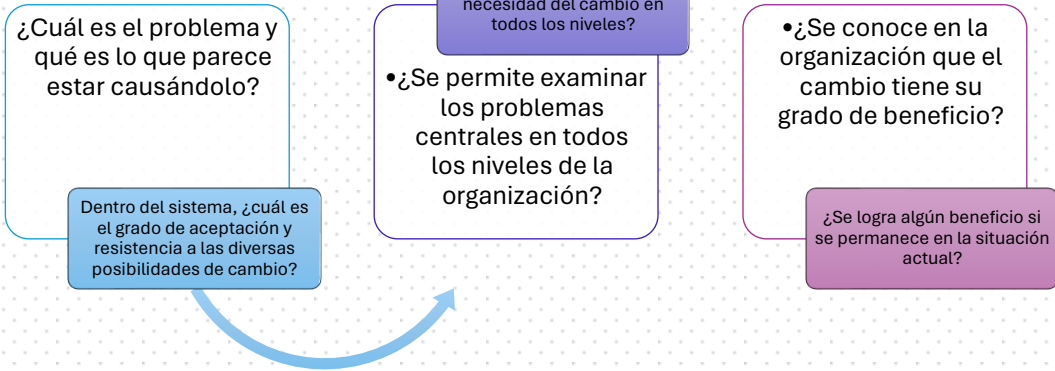
Algunos aspectos para tomar en cuenta en el abordaje de los conflictos:

El autor Fisas (2001) afirma que un conflicto es:

“... un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado”.

Fuente: Tomado de Desarrollo de actividades lúdicas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la DRE, 2024.

Según David Nadler algunas de las preguntas clave en la planeación de la información, se pueden utilizar instrumentos (cuestionarios, entrevistas y la observación).

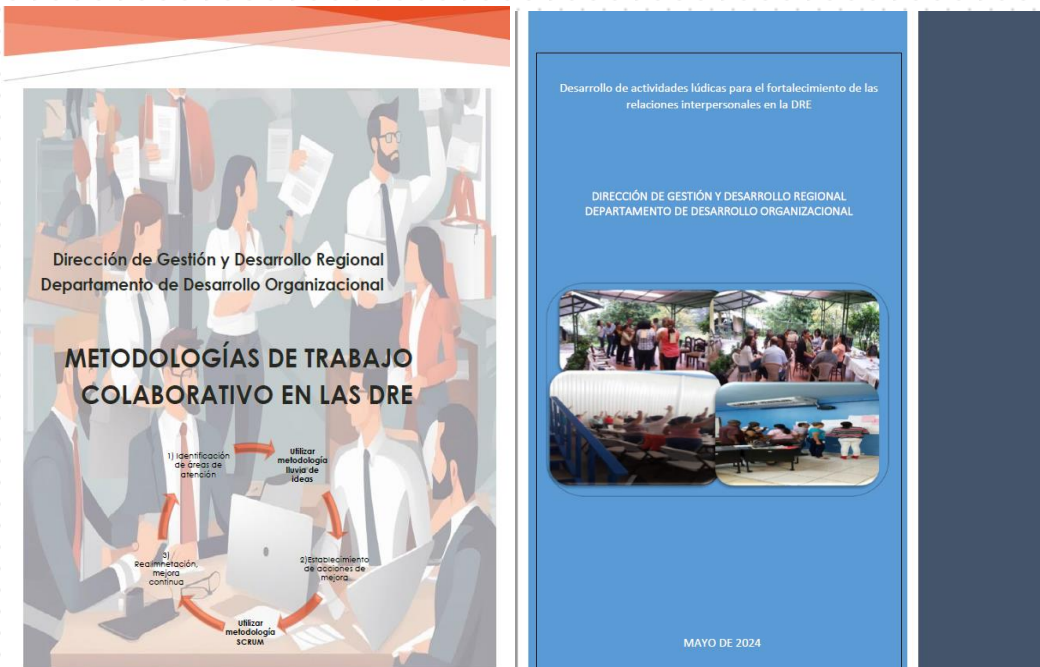


Fuente: Elaboración propia.

Ejercicio 10:

Se recomienda para atender el fortalecimiento de los equipos, utilizar:

- Anexo 2: “Metodologías de trabajo colaborativo en las DRE” y**
- Anexo 3: “Desarrollo de actividades lúdicas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la DRE”.**

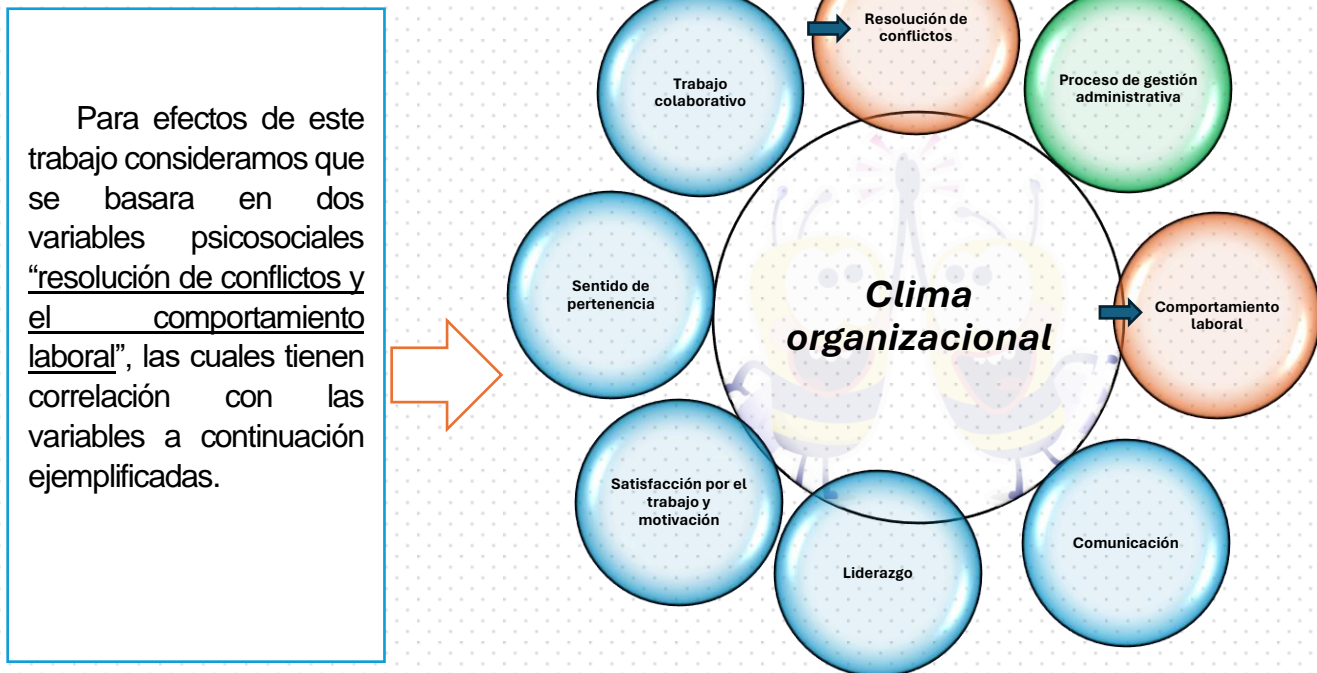


Fuente: Elaboración Mauricio Cubero, 2024.



4. El clima organizacional:

Es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por tanto, evaluando el Clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento. Este último tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras (Guízar, 2008).



Fuente: *Elaboración propia.*

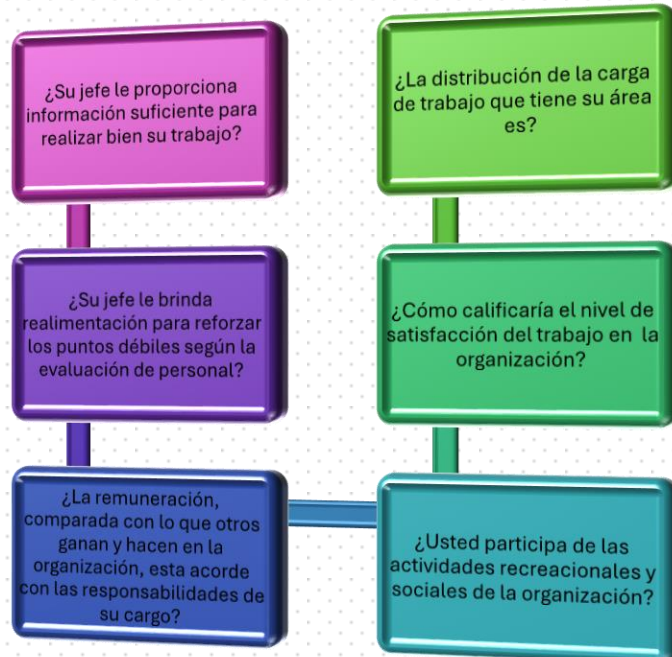


Ejercicio 11:

Instrumento de medición del clima laboral⁷, para reflexionar sobre las áreas de oportunidad dentro de la organización:



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

⁷ COPEME, 2009.



En relación con la medición del clima laboral los procesos de gestión administrativa se recomiendan lo siguiente:

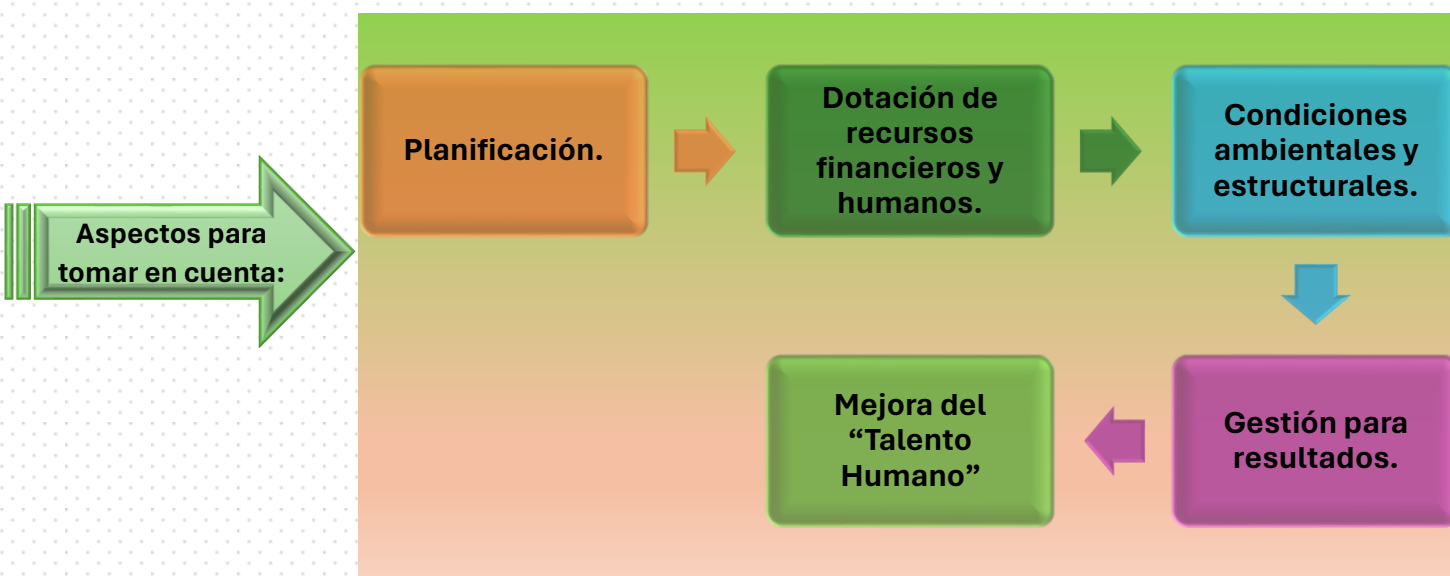
Mejora de la gestión administrativa regional:

Debe primero entenderse que, el concepto de mejora institucional involucra el “desarrollo organizacional” y que este último incorpora la mejora del clima organizacional, si no hay una interrelación entre estos tres conceptos y las acciones esto no se pueda dar.



Fuente: Elaboración Mauricio Cubero.

Como refiere MIDEPLAN, la mejora de la gestión institucional orienta el quehacer de las instituciones públicas hacia una gestión para resultados basada en estándares de calidad e innovación, la implementación de una planificación estratégica fundamentada en el desarrollo de procesos institucionales para la consecución de productos y servicios que generen valor público y un mayor impacto sobre el ciudadano, fomentando la participación de la ciudadanía y el desarrollo de capacidades del talento humano y, de esta forma, se contribuya a alcanzar los objetivos de la planificación del desarrollo nacional.



Fuente: Elaboración Mauricio Cubero.

A continuación, se desarrollará una serie de aspectos que orientan a los funcionarios en la mejora su gestión en la DRE (de los cuales debe existir una participación y de seguimiento por parte del DSAF en aquellos aspectos de su competencia):



Planificación:

Es importante la identificación clara de los diversos actores y su participación, la planificación constituye el punto de partida de la mejora institucional, el cual debe considerar y hacer partícipes a todos los niveles organizacionales. La integración organizativa y comunicación fluida entre los diferentes niveles que coordinan e intervienen en los planes de acción.

- ✓ ¿Qué acciones deben realizarse, ¿cuándo? y ¿Quién las va a llevar a cabo?
- ✓ ¿La DRE debe preguntarse si todo lo que se propone fuera realizado?
- ✓ ¿Se alcanzaría con ello el resultado esperado? En caso contrario, ¿Qué cambios adicionales necesitan ser planificados e implementados?

Dotación de recursos financieros y humanos:

Es importante asignar en el proceso de desarrollo de la estrategia los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades prioritarias.

Condiciones ambientales y estructurales:

- ✓ Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos (involucra mantenimiento de activos) y materiales que apoye la política y estrategia de la organización.
- ✓ Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado mediante la identificación y la mitigación de los factores de riesgo.
- ✓ Asegurar y mejorar los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo de forma proactiva.

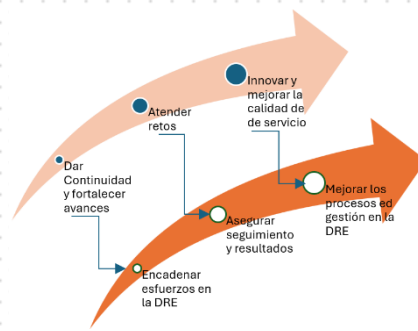
Mejora del “Talento Humano:

Es importante aplicar altos estándares éticos y códigos de conducta de los funcionarios públicos. En la DRE se debe estimular un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores.

- ✓ Además, en la DRE promover la gestión por competencias, fomentar la capacitación continua y profesionalización de los funcionarios.
- ✓ Asimismo, el capital humano como agente para el cambio, el liderazgo para movilizar la voluntad de las personas hacia el mejoramiento continuo.

Gestión para resultados:

- ✓ Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor.
- ✓ Es decir, pasar de la administración tradicional a una basada en el logro de resultados.



Fuente: Elaboración Mauricio Cubero.



Ejercicio 12: Valoración de la gestión administrativa y su afectación en el clima organizacional.

| Preguntas orientadoras para analizar cómo está la gestión administrativa y su afectación en el clima organizacional | | | | |
|--|-----------|----------------|------------------|-------------|
| Escala de valoración: Se debe contestar cada ítem asignándole un valor de 1 a 4, siendo 1 el más bajo y 4 el más alto. | Nunca (1) | Casi nunca (2) | Casi siempre (3) | Siempre (4) |
| 1. ¿El proceso de planificación estratégica de la DRE, se realiza con el involucramiento del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, Departamento Asesoría Pedagógica y supervisores? | | | | |
| 2. ¿Se realizan acciones concretas de comunicación de la planificación estratégica a las diferentes instancias de la DRE? | | | | |
| 3. ¿Se realizan acciones de seguimiento, con el involucramiento del Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, Departamento Asesoría Pedagógica y supervisiones de circuito? | | | | |
| 4. ¿Se han realizado acciones de mejora cuando el desempeño de los procesos no está de acuerdo con las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"? | | | | |
| 5. ¿En el CAR, CSC se analizan los resultados de las visitas a los centros educativos u otros informes, que permitan encausar la estrategia regional y el desarrollo de acciones, iniciativas o proyectos, para promover la contextualización y pertinencia de la política educativa, procurando la articulación y conciliación del currículo? | | | | |
| 6. ¿En la DRE se ejercen estilos de liderazgo positivos, que permitan involucrar y motivar a los funcionarios en la ejecución de la estrategia? | | | | |
| 7. ¿La DRE realiza una revisión exhaustiva de los insumos con que cuenta y de los que requiere para su operación, que permita al Programa Presupuestario 557 su presupuestación y realizar la gestión de adquisiciones? | | | | |
| 8. ¿Se identifican y la mitigan los factores de riesgos identificados, que permita asegurar y mejorar los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo? | | | | |
| 9. ¿En la DRE se implementa la Política de Ética Institucional? | | | | |
| 10. ¿Se identifican y se incorporan en el PFP las capacitaciones para dar atención en el tema de salud mental, gestión del riesgo, habilidades blandas? | | | | |
| 11. ¿En la DRE se cuenta con enlaces de salud ocupacional, comisión y un plan en esta área? | | | | |
| 12. ¿En la DRE se establecen mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación de los colaboradores; que permitan a su vez mejorar las políticas, estrategias y planes de talento humano? | | | | |
| 13. ¿En la DRE se organizan y gestionan los puestos de trabajo, incluidas las habilidades, para promover la cooperación, iniciativa, empoderamiento, innovación, cultura organizacional y la flexibilidad que permita responder a las necesidades y exigencias del entorno y alcanzar los planes de acción? | | | | |
| 14. ¿En la DRE se promueve la comunicación efectiva y la difusión de conocimientos en las instancias que la conforman y los puestos de trabajo? | | | | |
| 15. ¿En la DRE la evaluación del desempeño del funcionario está orientada hacia el logro de resultados, con incentivos no monetarios? | | | | |
| 16. ¿En la DRE las jefaturas inmediatas consideran seriamente las inquietudes del equipo? | | | | |
| 17. ¿En la DRE las jefaturas inmediatas tienen la capacidad de guiar y acompañar los procesos de cambio del equipo? | | | | |
| 18. ¿En la DRE los funcionarios fomentan un liderazgo positivo que permita la mejora continua? | | | | |
| 19. ¿Se considera que la calidad de servicio que brinda la DRE es excelente? | | | | |
| 20. ¿En la DRE se involucra al personal en la elaboración e implementación de normas colectivas para mejorar el clima laboral? | | | | |
| Total, de puntos (de 1 a 100): | | | | |

Fuente: Elaboración Mauricio Cubero.



Bibliografía:

Barrales, Yamir. (2018). Programa intervención ISTAS 21, desarrollo organizacional-DO. Tomado de URL: <https://repositorio.uft.cl/server/api/core/bitstreams/80604748-8d8b-455d-82c5-a2118193240d/content>

Correa Mejía, D.M., & Abarca Guangaje, C & Baños Peña, S & Aorca G. (2019). "Actitud y aptitud en el proceso del aprendizaje", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Tomado de URL: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/actitud-aptitud-aprendizaje>.

COPEME (2009). Medición del clima laboral para IMFS. Tomado de URL https://www.academia.edu/29354531/MEDICION_DEL_CLIMA_LABORAL_PARA_IMFS

Gorroño, Idoa Arregui (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras cuadernos de relaciones laborales. Tomado de URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38812083.pdf>

Guízar, Rafael Montúfar. (2013). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. Tomado de URL: https://estudiandocontaduria.weebly.com/uploads/5/5/8/4/55841217/desarrollo_organizacional_principios_y_aplicaciones.pdf

Martin, Verónica & Ruggiero Emperatriz (2015). Modelo de desarrollo organizacional tridimensional según la teoría de eficacia gerencial 3d de Reddin. Estudio de un núcleo universitario. Universidad Central De Venezuela Facultad De Humanidades Y Educación Escuela De Educación. Tomado de URL: <http://saber.ucv.ve/handle/10872/18477>

Ministerio de Educación Pública (2022). Política ética institucional. Tomado de URL: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2022-06/politica-etica-institucional.pdf>

Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Revista Suma de Negocios, 5 (11), 39-48. www.elsevier.es/sumanegocios

Pinto, Cristiani Mario. (2012). Desarrollo Organizacional. Tomado de URL: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/y6s5r3_desarrollo%20organizacional%203.pdf

Torrecilla, Oscar Donato. (2005). Clima Organizacional y su Relación con la productividad laboral. Tomado de URL: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2c5&q=clima+organizacional+y+su+relaci%3%93n+con+la+productividad+laboral&btnq=

Viteri Rade, L. Y., & Franco Villon, M. N. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. Revista E-IDEA Journal of Business Sciences, 4 (17), 30-44. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>