



Construcción del Bienestar Laboral a
través de una propuesta de Clima Organizacional en el Centro de Investigación y
Docencia en Educación de la Universidad Nacional II semestre 2022 - I semestre 2023.

Proyecto de Graduación presentado en la Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional

Para optar por el grado de Maestría en Administración con énfasis en Recursos
Humanos

Equipo consultor

Patricia Villarreal Oviedo

Julio, 2023

Construcción del Bienestar Laboral a través de una propuesta de Clima
Organizacional en el Centro de Investigación y Docencia en Educación de la
Universidad Nacional II semestre 2022 - I semestre 2023

Patricia Villarreal Oviedo

Aprobado Por:

Tutora:

M.Sc. Cristina Cubero Lazo

Lectora:

M.Ed. Érika Vásquez Salazar

Coordinador a.i.

Unidad Académica

Máster Dunnia Marín Corrales

Representante de la coordinación

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez

Declaración personal de buenas prácticas

Yo, Patricia Villarreal Oviedo, estudiante de la Universidad Nacional, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy autora intelectual de esta Consultoría titulada: “Construcción del Bienestar Laboral a través de una propuesta de Clima Organizacional en el Centro de Investigación y Docencia en Educación de la Universidad Nacional II semestre 2022 - I semestre 2023”

Este trabajo cumple con las normas éticas y de propiedad intelectual establecidas por la Universidad Nacional

Firma:

Patricia

ÍNDICE

Resumen	5
Abstract	6
Prólogo	7
Capítulo I	8
Introducción	8
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Fundamentación Teórica	11
Metodología	11
Participantes	11
Instrumentos de la investigación	12
Criterios de análisis	13
Criterios de validez	13
Capítulo II	14
Marco Teórico	14
Dimensiones del Clima Organizacional	16
Relaciones interpersonales	16
Estilos de dirección y liderazgo	17
Bienestar laboral y vida personal	17
Infraestructura física y teletrabajo	17
Capacitación y Desarrollo	18
Estado de la cuestión de la Institución	20
Capítulo III	23
Análisis de resultados	23
Conclusiones	37
Recomendaciones	39
Plan de Acción	40
Referencias	47
Apéndices	49

Resumen

Villarreal Oviedo P. *Construcción del Bienestar Laboral a través de una propuesta de Clima Organizacional en el Centro de Investigación y Docencia en Educación de la Universidad Nacional II semestre 2022 - I semestre 2023.*

El principal objetivo de este trabajo fue realizar un estudio enfocado en el bienestar de las personas colaboradoras del Centro de Investigación y Docencia en Educación de la Universidad Nacional. La investigación se realizó con un enfoque híbrido, cualitativo-cuantitativo, una metodología de investigación acción. Se aplicaron tres instrumentos para la recolección de información, el primero fue un cuestionario dirigido a una población de 35 personas con una escala de medición estilo Likert, se realizó una entrevista a líderes y se realizó una observación todas ellas para contrastar los datos de la información obtenida. Se destacó que las personas líderes tienen debilidades para gestionar en ambientes híbridos, ubicándose algunas brechas de satisfacción en este sentido. Por lo que, existe oportunidades de mejora para las autoridades del Centro y en el cómo lideran sus equipos de trabajo, se deben crear nuevos espacios y rediseñar la integración de grupos, brindar más confianza, y mejorar las formas de comunicación. Como producto de la investigación se entrega un Plan de Acción. Una limitación del estudio fue la distribución del tiempo lo que limitó una exploración inicial de las temáticas sin ubicar causas para explicar los elementos identificados como débiles. Se recomienda continuar con este tipo de estudios que permitan profundizar en temas específicos realizando evaluaciones periódicas para que las autoridades logren tener el control del ambiente que les rodea en función del bienestar laboral de las personas que conforman sus equipos.

Descriptor: clima organizacional, bienestar laboral, liderazgo

Abstract

Villarreal Oviedo P. *Construcción del Bienestar Laboral a través de una propuesta de Clima Organizacional en el Centro de Investigación y Docencia en Educación de la Universidad Nacional II semestre 2022 - I semestre 2023.*

The main objective of this work was to conduct a study focused on the well-being of the collaborating individuals at the National University's Center for Research and Teaching in Education. The research was carried out using a hybrid, qualitative-quantitative approach, employing an action research methodology. Three instruments were used for data collection. Firstly, a questionnaire was administered to a population of 35 individuals, using a Likert scale for measurement. Additionally, interviews were conducted with leaders, and observations were made to corroborate the data obtained. The study highlighted that leaders have weaknesses in managing hybrid environments, leading to certain gaps in satisfaction. Consequently, there are opportunities for improvement for the Center's authorities in terms of how they lead their teams. It is essential to create new spaces, redesign group integration, foster more trust, and enhance communication methods. As a result of the research, an Action Plan is provided. One limitation of the study was time distribution, which hindered an initial exploration of the themes without identifying the causes behind the identified weak elements. Therefore, it is recommended to continue conducting such studies that allow for in-depth exploration of specific topics, conducting periodic evaluations so that the authorities can better control the work environment for the well-being of their teams' members.

Prólogo

El bienestar laboral es un elemento esencial que se relaciona con el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y con la productividad de la organización. Murillo (2006).

Asimismo, se vincula con beneficios que ofrece el empleador como formación profesional, capacitación, incentivos, salarios competitivos, espacios ergonómicos, reconocimiento personal, es importante señalar que, si bien estos son elementos importantes, también se requiere conocer su estado emocional, sus intereses, situaciones familiares y personales que puedan estar influyendo en su estado de bienestar.

En esta misma línea, García (2020) menciona que el clima organizacional se asocia con el clima atmosférico que trata de definir un fenómeno importante para la gestión de las organizaciones, el término clima se usa como sinónimo de ambiente, atmosfera o las condiciones que rodean a una persona.

Por lo anterior, y tomando en cuenta la importancia que tienen las personas colaboradoras dentro de las organizaciones se determinó que era sustancial realizar un estudio para conocer la percepción de las personas colaboradoras a través de una indagación sobre bienestar laboral a partir de un estudio de clima organizacional, y así conocer el ambiente y las condiciones laborales que rodean al personal del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la Universidad Nacional.

El estudio recopiló información mediante la administración de un cuestionario a 35 participantes, complementado además con entrevistas individuales, para posteriormente, complementar ambos instrumentos con una observación sobre la infraestructura en la que se analizaron temas de ergonomía y dinámicas de trabajo.

Capítulo I

Introducción

En un entorno competitivo, las instituciones no pueden quedarse atrás, están obligadas a implementar los sistemas idóneos para lograr que el desempeño de sus colaboradores sea altamente productivo y de excelencia. Con la dinamización de los cambios a nivel tecnológico, administrativo, y presupuestario, las autoridades responsables de su personal son los principales garantes de proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para enfrentar los retos, garantizando el bienestar de su personal.

Al hacer un estudio sobre bienestar en las personas colaboradoras se pueden determinar cómo influyen aspectos tales como la motivación por el trabajo, niveles de estrés, niveles de satisfacción, esto a través de una revisión de las relaciones interpersonales, del estilo de liderazgo, aspectos vinculados a espacios físicos de trabajo, o para conocer sobre nuevas formas de trabajar como: el teletrabajo, el trabajo presencial o los estilos híbridos, la infraestructura o el ambiente físico, oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, temáticas que están inmersas en las dinámicas de las instituciones y que se deben dar seguimiento.

Este tema es de suma importancia en el ámbito laboral, porque está demostrado que el recurso más importante en las organizaciones es el talento humano, que a pesar de ello no siempre se les da la atención que merecen en los centros de trabajo, puede incluso existir una política o un programa que trate de abordar el tema pero no significa que sea la solución o que al menos brinden un seguimiento a casos críticos, los problema pueden ser muchos, tales como: alto costo de la vida, enfrentamiento a deudas, problemas sociales, problemas psicológicos, exceso de trabajo, largas horas de trabajo. Es importante acercarse a los colaboradores para conocer su perspectiva del ambiente de trabajo, además, es básico en los espacios poner atención al cuidado en la salud integral, si bien; debe ser una responsabilidad que inicia individualmente también es clave que la institución haga sondeos periódicos y de manera responsable para conocer el estado de bienestar de las personas para saber de primera mano cuáles son los asuntos que les aquejan. Es común que en reuniones se externa a las autoridades sobre el exceso de responsabilidades

y la saturación de la carga de trabajo, las personas indican estar cerca del síndrome del Burnout.

Para Saborío (2015), en un estudio realizado sobre este Síndrome de Burnout, en casos extremos lo define de la siguiente manera:

“El Síndrome de Burnout posee una alta incidencia entre el personal que se dedica al cuidado de la salud, a pesar de no ser reconocido por el CIE-10, ni los DSM-IV y V como entidad, es conocida la capacidad que posee de afectar la calidad de vida de los individuos que lo sufren (inclusive puede provocar suicidio en los casos más graves), por lo que es vital entenderlo para poder tratarlo y prevenirlo. Debido a sus consecuencias en el ambiente y en el rendimiento de las organizaciones, la prevención y tratamiento del SB trascienden lo individual y permiten obtener beneficios significativos (mayores ingresos económicos, mejor trato al cliente, menor ausentismo, entre otros) para el centro de trabajo de los individuos afectados o en riesgo.”

Aunado a lo anterior se encuentra otro elemento que ha afectado el ambiente de trabajo en este caso, es la pandemia por la COVID 19 provocó crisis en diferentes ámbitos, afectó a miles de personas por diferentes razones una de las más significativa fue la pérdida de familiares, además de provocar daños económicos, sociales, psicológicos, entre muchos otros. Sin embargo, fue también esa misma pandemia que provocó que de manera repentina se cambiará la forma de trabajar no se dejó de hacerlo sólo se cambió la forma de cómo hacerlo, el reto para muchas organizaciones fue el desarrollo de una herramienta acorde con la necesidad del momento y la utilización de forma masiva de muchas de esas herramientas para poder comunicarse y continuar haciendo el trabajo, como producto de esto, uno de los cambios más significativos fue el trabajo remoto, muchas de las personas no estaban preparadas para ese cambio, no hubo sensibilización ni apoyo, ese estilo de trabajo fue una medida de contingencia para proteger la vida y mantener el trabajo. Cuando se logra controlar la crisis las autoridades universitarias inician un trabajo de sensibilización para preparar a sus colaboradores para un regreso de manera gradual al trabajo presencial.

En relación con lo mencionado anteriormente, el Ministerio de Salud de Costa Rica elaboró el “Procedimiento para el abordaje de la salud mental y la recuperación psicosocial en el marco de la alerta sanitaria por COVID-19” en el cual logró evidenciar lo siguiente:

“A lo largo de la pandemia, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha situado el foco de relevancia no solo en el impacto de la pandemia en la salud física, sino también en la salud mental, el aislamiento, miedo, incertidumbre y la crisis económica.

Estos aspectos llevaron a reflexionar sobre la situación actual de las personas colaboradoras, específicamente los destacados en el Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE), motivo por el cual se consideró oportuno efectuar un análisis que fuera un primer acercamiento sobre el estado de bienestar del personal, su sentir en el ambiente de trabajo y demás aspectos de importancia que ayuden a fortalecer las relaciones laborales y el bienestar de manera integral.

Al respecto, es importante recordar que el clima organizacional puede tener diferentes enfoques, pero su principal objeto de estudio es conocer la percepción de su personal sobre diferentes temáticas, por lo que en este caso se abordaron dimensiones como relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, bienestar laboral y vida personal, infraestructura física y teletrabajo, capacitación y desarrollo; a su vez este trabajo se enfoca en tres objetivos muy concretos que buscan obtener datos relevantes que puedan generar un plan de acción.

El estudio de este tema surgió a partir de una iniciativa académica para conocer la percepción de los colaboradores, sobre diversos temas que son importantes en las organizaciones, y a partir de ello hacer un análisis sobre el bienestar de su personal, a continuación, se procede a detallar los objetivos y la metodología empleada.

Objetivo general

Realizar un estudio enfocado en el bienestar laboral del personal administrativo del CIDE por medio de la aplicación de un Clima Organizacional.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual post pandemia mediante la aplicación de una escala del Clima Organizacional.
- Generar un Plan de Acción que permita incrementar el bienestar laboral del personal.

Fundamentación Teórica

Metodología

La metodología de la investigación propuesta tiene un enfoque híbrido cualitativo-cuantitativo, con un método investigación acción ya que este se adecua al ambiente de trabajo y a las posibilidades de generar propuestas que se puedan implementar en el mismo lugar de trabajo para mejorar.

Hernández S. (2018) define la investigación-acción como la forma de resolver problemáticas de diferentes indoles, están basados en las fases cíclicas o en espiral de identificación de la problemática, elaboración de un plan, su implementación y evaluación, así como generación de realimentación.

Participantes

El presente estudio es un censo que se aplicó a 35 personas administrativas del CIDE, tiene un error de sesgo de 5,7% correspondiente a 2 personas por no participación. Es necesario aclarar que de este total se excluyen a siete personas porque por su tipo de trabajo no es posible que tengan acceso a equipo tecnológico para que puedan responder las preguntas y por las mismas características de su trabajo no tienen posibilidades de realizar teletrabajo por ello no fueron consideradas para recopilar la información.

Las 35 personas ocupan puestos administrativos y de gestión administrativa por lo que se consultó al 100% de ese total y se logró una participación del 94% que respondieron la encuesta enviada, lo anterior; tomando como criterio que estas personas por sus roles laborales cuentan con equipo tecnológico, realizan teletrabajo, tienen conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas, en este caso se toman perfiles de diferentes áreas de formación, como lo es: informáticos, trabajo social, orientación, administración, área secretarial, en los apartados siguientes se explica en detalle los resultados obtenidos.

Instrumentos de la investigación

El cuestionario utilizado tiene una introducción con las instrucciones para su llenado consta de cinco dimensiones que abarca temas sobre relaciones interpersonales, estilos de dirección - liderazgo, bienestar laboral - vida personal, infraestructura física – teletrabajo, capacitación - desarrollo, consta de un total de 43 preguntas distribuidas por dimensión se usó una escala de valoración tipo Likert. La plantilla se puede ver en el apéndice A.

Como complemento al cuestionario se utilizó una entrevista semi estructurada con una lista de preguntas dirigidas a tres personas en roles de dirección para indagar desde el papel del líder aspectos relacionados con clima organizacional, bienestar, comunicación y de esa manera poder contrastar los datos, las personas fueron seleccionadas por conveniencia dado la disponibilidad de tiempo, se tomó en cuenta la experiencia que poseen, la cantidad de personal que tienen a cargo, En el apartado de análisis se presentan dichos resultados. Ver apéndice B.

Tabla 1
Guía de entrevista

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Bienestar laboral	Conocimiento sobre el concepto y su aplicación en la realidad de sus equipos de trabajo
2	Abierta	Rol de líder	Como se autodefinen las personas en estos puestos
3	Abierta	Estrategias de motivación al equipo	Saber qué hacen a lo interno de sus Unidades Académicas
4	Abierta	Proyección de valores y misión institucional	Presencia de estos temas en los líderes y la proyección en sus equipos
5	Abierta	Comunicación	Medios que utilizan los líderes en los diferentes entornos (virtual - presencial)
6	Abierta	Acciones de unión entre Unidades Académicas	Se trabajan temas de unión de equipos interunidades qué información se obtiene
7	Abierta	Beneficios del trabajo en el CIDE	Relato de experiencias, anécdotas nivel de realización personal profesional
8	Abierta	Liderazgo y clima laboral	Recomendaciones para mejora

Nota. Elaboración propia

La tercera técnica que se realizó es una observación, en este caso se elaboró una guía que contempló elementos como datos generales del lugar observado espacio físico, iluminación, distribución del espacio, para ver si cuentan con espacios cómodos, también se observó el tipo de equipo con el que cuenta otro elemento que se tomó en cuenta a al momento de observar fue la interacción entre personas. De igual forma el análisis se presenta en el apartado de hallazgos. Observación en apéndice C.

Criterios de análisis

Los criterios de análisis se organizaron por instrumentos, en el caso del cuestionario se están abordando dimensiones como: Relaciones interpersonales para valorar el comportamiento con compañeros, cómo se da la interacción entre colaboradores, los estilos de liderazgo desde la percepción por parte del equipo, el bienestar para valorar la parte emotiva lo que se quiere es conocer la percepción de las personas en cuanto a su estado de bienestar; la entrevista lo que pretende es conocer la opinión sobre estos temas desde la visión de los puestos de liderazgo, por último el objetivo de la guía de observación es contrastar la información que se obtiene. Además, no se descarta que producto del análisis surjan variables relevantes para tomar en consideración e incorporar posteriormente.

Criterios de validez

En cuanto a los criterios de validez de la información se utilizaron instrumentos unificados para todas las personas participantes; en cuanto al marco ético del trabajo se abordó desde el anonimato para obtener resultados que no generen ningún tipo de sesgo en la interpretación de los datos, además se solicitaron permisos para aplicar la entrevista cuidando no revelar el nombre de estas personas (ver apéndice E y F). Para la transparencia y confiabilidad de la información.

El cuestionario consta de cinco dimensiones que abarca temas sobre relaciones interpersonales, estilos de dirección - liderazgo, bienestar laboral - vida personal, infraestructura física – teletrabajo, capacitación – desarrollo. Además, se establecieron una serie de preguntas generales relacionadas con edad - género - antigüedad - grado académico que no se utilizaron para los resultados de este estudio.

Capítulo II

Marco Teórico

Es importante comprender lo que se entiende por clima organizacional, el cual es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Álvarez (2009), citado por Uribe (2015).

También, se puede decir que, el clima organizacional se relaciona con las políticas, los objetivos de la empresa, prácticas y procedimientos cuando se intenta hacer un estudio el enfoque es en la producción dejando de lado la salud de las personas; por esta razón es que se busca conocer el estado de bienestar de las personas.

Al respecto, Dávila (2014) indica que “un estudio más reciente en torno al bienestar se ha centrado en el bienestar psicológico, que incluye componentes cognitivos, motivacionales y conductuales, y alude en mayor medida a aspectos como el crecimiento personal y el desarrollo del potencial humano”. En este sentido, el perfil de los colaboradores debe poseer características como capacidad de negociación, capacidad para trabajar en equipo desarrollar buenas prácticas, capacitación, reforzamiento de la salud de una forma integral y saber sobre toma decisiones.

Para los estilos de trabajo es importante considerar el desarrollo de técnicas adecuadas de comunicación, según Cruz (2003), citado por Uribe (2015) “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionamos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación”

Asimismo, la tecnología es otro elemento importante que forma parte de la cotidianidad en la institución, el hecho de contar con conocimientos adecuados para el uso de los equipos de trabajo y la utilización de los sistemas que se necesitan para poder hacer el trabajo tiene repercusiones en las personas, a las personas que se les dificulta más el uso de herramientas tecnológicas se indisponen y esto puede tener consecuencias en su

estado mental y físico, y en algunos casos genera mala comunicación con el resto del equipo.

En esta misma línea, el CEO de Buk, Jaime Arrieta (2019) explica que “está demostrado que las personas que son más felices en sus compañías tienen una mayor productividad en su trabajo, logrando cumplir mejor sus metas y permitiendo que la compañía pueda continuar creciendo”; afirmaciones como esta son la que dan sustento a este trabajo.

Pues, como parte de una realidad cambiante, en la actualidad, las organizaciones han estado obligadas a implementar cambios en su estrategia laboral que les permita generar habilidades, destrezas, técnicas de comunicación y conocimiento al momento de enfrentar los retos que se les presenta, principalmente aquellos generados por los cambios a parte de las nuevas tecnologías y, en general, la interdependencia de nuevas políticas y directrices institucionales.

Ante esa realidad, las organizaciones deben desarrollar nuevas técnicas de creación, desarrollo, atención al cliente, lo cual obligatoriamente implica un talento humano que se distinga por su calidad, preparación y destreza al momento de hacer frente a esos retos organizacionales, por esa razón, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se vuelve esencial, con ello, la coordinación, dirección, motivación y la satisfacción del personal son aspectos cada vez más importante en el ámbito administrativo.

En las organizaciones, el concepto de motivación es un aspecto individual que conduce al de clima organizacional, el cual es el ambiente interno que existe entre los colaboradores, ese concepto está enlazado con la motivación de estos, razón por la cual los individuos se pueden ver afectados según el clima organizacional en el cual realizan su trabajo. Esta situación conlleva a que cuando los colaboradores están motivados se crea un clima agradable, con relaciones satisfactorias, donde se da una mejor colaboración, mayor comunicación y así una mejor confianza entre compañeros, jefaturas, clientes y, por ende, el logro de los objetivos de la organización.

Otra definición de clima organizacional es la que se refiere a sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización, también se relaciona con la manera en que los componentes empresariales perciben que se hacen las cosas; lo que lleva a realizar una definición de las dimensiones que se toman en consideración para el desarrollo de esta investigación.

Clima organizacional

Para Visbal (2014) la medición del clima permite diagnosticar a las organizaciones, generar reflexión y desencadenar consenso entre los trabajadores para permitir el desarrollo de cambios sustentables.

Bustamante y Álvarez (2019) señalan que: El clima organizacional es un constructo complejo de múltiples dimensiones que tienen la capacidad de caracterizar una realidad organizacional y definir escenarios multidimensionales y complejos. Que para el caso de este estudio las dimensiones se definen a criterio de la investigadora.

Dimensiones del Clima Organizacional

El entorno que compone a la organización tiene un impacto directo dentro del comportamiento de las personas trabajadoras, siendo parte de los elementos más importantes la percepción, la motivación, el bienestar, la comunicación y las responsabilidades de cada individuo dentro de su lugar de trabajo.

Tomando en cuenta lo anterior, para esta investigación se trabaja bajo 5 dimensiones detalladas a continuación:

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son las relaciones que se dan entre dos o más personas, y de cómo estas se promueven en las organizaciones, para tener cohesión de equipo, compañerismo, y que se medie a través de actividades que la misma organización desarrolla.

Estilos de dirección y liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir, organizar y motivar a otras personas, por esta razón se hace importante conocer las formas de tratamiento entre colaborador y líder, el tipo de retroalimentación que se da en los equipos, conocer sobre el tipo de comunicación de manera generalizada, también es importante conocer sobre la forma de desarrollar el trabajo si es basado en el control al acompañamiento remoto.

Bienestar laboral y vida personal

El bienestar laboral es un concepto muy amplio, abarca temas como medidas para mejorar la calidad de vida, por lo que laboralmente es necesario hacer una revisión sobre el trabajo que es asignado a los colaboradores y si este puede entregar todas las tareas a tiempo, el bienestar de un colaborador puede aumentar en la medida en que se sienta pleno profesionalmente diferente de encontrar personal con niveles elevados de estrés, por esto se considera importante conocer la percepción de los colaboradores sobre temas relacionados con su vida personal si existe un balance entre ellas indagar acerca de sus estados de ánimo y la motivación personal.

Infraestructura física y teletrabajo

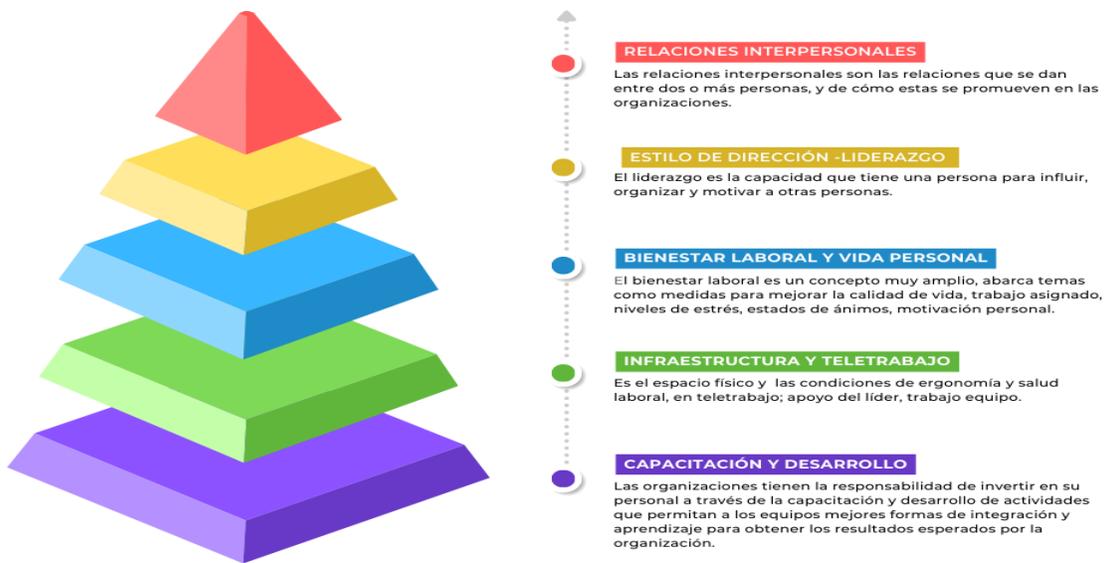
Otro aspecto importante a considerar dentro de estas dimensiones es el espacio para realizar las labores, las oficinas deben reunir las condiciones ergonómicas siempre indistintamente de la modalidad de trabajo que utilice la organización, pero, además, reviste importancia contar con las facilidades tecnológicas, habilidades para el uso adecuado de herramientas a través de la capacitación constante, que haya colaboración entre el equipo de trabajo y el apoyo de su líder; ya que el conjunto de ello hará que las personas colaboradoras tengan mejores niveles de bienestar.

Capacitación y Desarrollo

La capacitación de los colaboradores es otra dimensión clave y debería ser una responsabilidad compartida, pues existen posibilidades de manera autodidacta para aprender sobre nuevos estilos para hacer un trabajo objetivo y de calidad, sin embargo; las organizaciones tienen la responsabilidad de invertir en su personal a través de la capacitación y desarrollo de actividades que permitan a los equipos mejores formas de integración y aprendizaje para obtener los resultados esperados por la organización.

Figura 1

Resumen de dimensiones



Nota. Elaboración propia

Estado de la cuestión

López (2020) señala según un informe de la "OECD Employment Outlook 2019. The Future of Work" que las nuevas tecnologías pueden dar a las personas una mayor libertad para decidir dónde, cuándo y cómo trabajan, lo que puede mejorar la conciliación mediante la automatización de las tareas tediosas y peligrosas, mejorar la salud y la seguridad y aumentar la productividad"

En contraposición a esto se corre el riesgo de que esa transformación digital y la acelerada globalización sean las que ocasionen personas que se queden rezagadas aumentando la desigualdad por diferentes factores, fuertes desafíos incluso una sensación de amenaza para los trabajadores con menos acceso a la educación formal y por ende la obtención de un trabajo en la escala profesional que permita el bienestar integral de las personas.

Layard & Sachs, 2015, 2016) citado por Hermosa (2018) indica que: “La Organización Mundial de la Salud entiende el bienestar como una manifestación de la salud de las personas en todos los ámbitos de su vida incluyendo el laboral. Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) aborda el bienestar en el trabajo, como un elemento implícito en la salud mental definido así, “un estado de salud y bienestar (tanto individual como colectivo) en el que los trabajadores desarrollan sus propias capacidades, trabajan de forma productiva y contribuyen a su comunidad. En el ámbito laboral, el bienestar se ha usado de manera intercambiable con otros conceptos (e.g. felicidad, calidad de vida, satisfacción, entre otras)”.

La definición anterior, es una muestra positiva de las coincidencias que se han logrado encontrar con respecto al tema principal que busca esta investigación el cual es la construcción del bienestar de las personas.

Estado de la cuestión de la Institución

Como parte de esta recopilación de temas se hace necesario mencionar que la Universidad Nacional se encuentra trabajando en un Plan Estratégico para los siguientes cinco años, PMPI 2023-2027, en él se plantean varias rutas de trabajo con un enfoque denominado prospectivo, desglosado en seis etapas: formulación con visión prospectiva, integración, formulación operativa, plan prospectivo UNA al 2040, formulación planes estratégicos y aportes de instancias adscritas, seguimiento y evaluación, APEUNA 2023.

Como parte de este Plan Estratégico cada Facultad o Centro, debe desarrollar su propio plan estratégico y la vinculación con el Plan Operativo Anual, POA, en el que las Unidades Académicas en conjunto con el decanato proponen como parte de sus metas desarrollar actividades favorecedoras de un ambiente laboral saludable, estrategias para la promoción del bienestar y la salud integral, así como la implementación de un modelo mixto de trabajo con derecho a la desconexión.

Las anteriores metas estratégicas tienen una fuerte vinculación con la propuesta de este estudio porque el propósito está enfocado en el bienestar de su personal, trabajándose de manera integral, razón por la cual esta investigación agrega valor en la toma de decisiones para las autoridades del Centro.

En cuanto a temas normativos se cuenta con una comisión Institucional de Teletrabajo que según el artículo 2 del Decreto Ejecutivo No 39225-MP-MTSS-MICITT, sobre la “Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”, define el teletrabajo como “la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio o centro que se destine para tal fin o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos”. Añade que su objetivo es:

Promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, promover la inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios,

contribuir con la protección del medio ambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) (artículo 1).

Asimismo, el decreto entre otras cosas, indica que el teletrabajo es una modalidad de organización de la prestación laboral, basada en el uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicaciones...Que la transformación y modernización del Estado, impone la necesidad de combinar la tecnología con esquemas más eficientes de trabajo, que aprovechen al máximo los recursos y mejoren la productividad y calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, de forma tal que se contribuya adicionalmente con la reducción significativa del gasto público, aumentado la posibilidad de inclusión.

En marzo de 2020, se da la alerta por la pandemia del COVID 19, por lo que se hace el llamado urgente a la comunidad universitaria para trabajar de manera remota al 100% en los puestos que se adecuan, la transición fue bastante fluida porque ya existía una normativa sobre la implementación del teletrabajo en la institución que a la fecha se continua con esta modalidad, pero de una forma porcentual.

Como parte de la indagación documental de esta investigación se encuentra que la Universidad tiene una política institucional para la promoción de la salud que establece trece aspectos relacionados con la promoción de la salud, la calidad de vida y el bienestar, asumiendo un compromiso para invertir en el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras y espacios sostenibles para favorecer la salud, sin embargo; estas acciones no son reales en su ejecución y no están al servicio de toda la comunidad ya sea por razones de tiempo, accesibilidad a esos espacios que menciona la política por falta de conveniencia o porque a las personas no les gusta participar de esos espacios.

En el CIDE no se cuenta con la infraestructura adecuada para realizar actividad física o recreativa como lo propone esa política, los permisos de uso de espacios deben ser tramitados con antelación y se debe contar con todas las autorizaciones, además de que cuando se autoriza es para actividades oficiales. Los convenios o proyectos que desarrolla el Centro en su mayoría son académicos y no contemplan objetivos o actividades que visibilicen la participación del personal administrativo.

Por estas razones cuando las personas desean realizar actividad física o recreativa lo pueden hacer, pero fuera del horario laboral.

Asimismo, se abstrae que una de las debilidades detectadas en este estudio, es que, aunque la Institución tiene un departamento de Recursos Humanos este debe atender a toda la población incluyendo a las Sedes, por lo que los procesos toman más tiempo en ser abordados por los especialistas en esta área. Es por esto por lo que se considera que, a partir de los resultados que se obtengan en esta investigación tanto positivas como negativas, serán un insumo para la Institución y para el Centro propiamente, porque se podrá conocer cómo los funcionarios perciben su ambiente de trabajo, y cómo la institución responde al sentir de su colaborador al poder identificar las fortalezas y debilidades.

Capítulo III

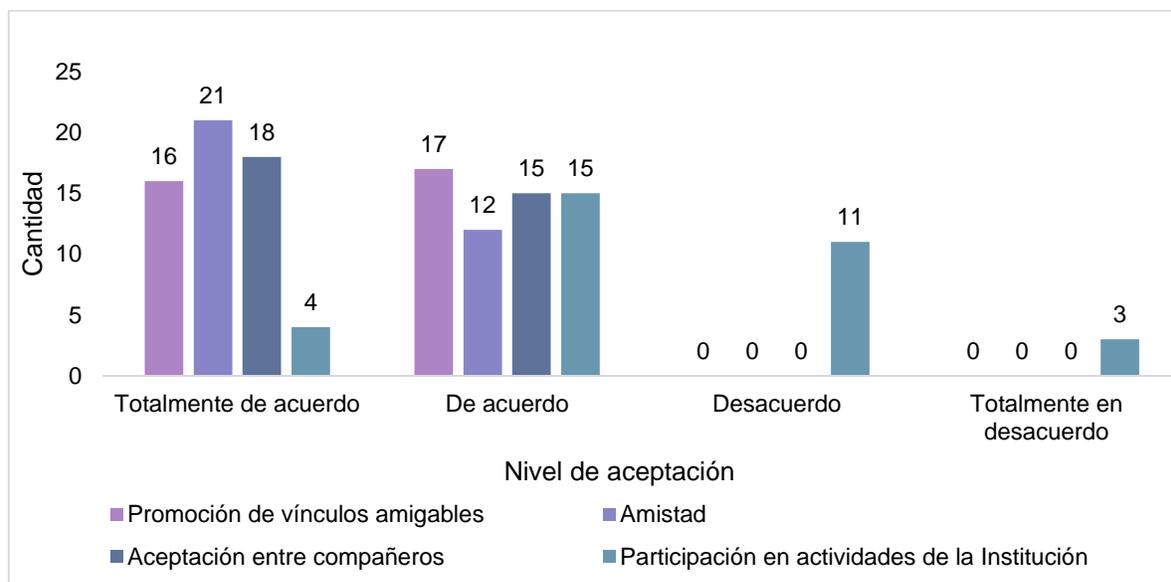
Análisis de resultados

Una vez aplicados los instrumentos se realiza el análisis de los datos obtenidos y con ellos se puede reportar los siguientes hallazgos, ordenados de acuerdo con los criterios de análisis establecidos en la metodología que atienden a los objetivos planteados en la investigación los cuales se detallan a continuación:

Hallazgo sobre relaciones interpersonales

Figura 2.

Relaciones interpersonales



Nivel de aceptación en temas relacionados con vinculaciones sociales

(n:33)

Nota. Elaboración propia

En la figura 2, sobre las relaciones interpersonales, muestra una valoración muy positiva por parte de las personas que respondieron, ellas perciben que la organización se preocupa por fomentar una atmósfera amigable y cordial en el entorno cotidiano, no obstante, se muestra una disminución en la participación de las actividades institucionales.

Lo que sugiere que, aunque las relaciones personales son satisfactorias, existe una desconexión o falta de motivación para involucrarse en las iniciativas y actividades organizadas por la institución.

Una de las razones que podría estar afectando la poca participación en actividades institucionales es el balance entre el teletrabajo y la presencialidad porque probablemente no se coincide en las actividades, cuando se trabaja desde la oficina es para atender un tema en específico, revisar documentación física (archivos) o quizás las personas con las que acostumbra a asistir ese día están en teletrabajo. Esto se pudo notar cuando se hizo la observación porque las personas tienen una asignación porcentual de presencialidad en las oficinas de manera que la ocupación sea máximo de dos personas.

Deloitte (2022) señala que algunos efectos ocasionados por la modalidad remota, obedece a que se redujo la interacción, pues anteriormente, se realizaban reuniones presenciales, coordinaciones internas y breves momentos de ocio.

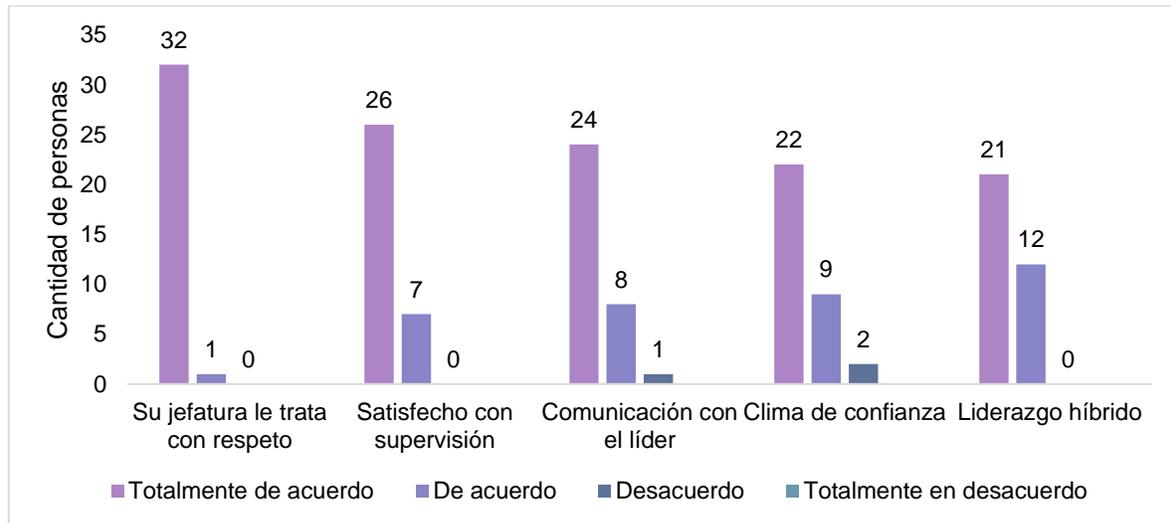
Por otro lado, en las entrevistas, hubo diferentes comentarios donde identifican que se les dificulta involucrar al personal en las actividades y desconocen los motivos, reconocen que como jefaturas no están gestionando espacios para la convivencia sana y armoniosa de las personas. Sugieren que sea un trabajo que se aborde desde el Consejo Académico del Centro. Pero también hay quienes indicaron que sí organizan actividades internas como desayunos, almuerzos, y reuniones sociales para conocer más al equipo.

Según un estudio de Microsoft sobre el nuevo futuro del trabajo (2022) “las conversaciones triviales mejoran las emociones sociales positivas en el trabajo, lo que se traduce en aumento de los comportamientos de ciudadanía organizacional y bienestar al final de la jornada laboral.”

Las conversaciones triviales, así como nuevos espacios de interrelación, deben ser activadas, en línea con el estudio se debe considerar, no obstante, con las restricciones de 2 personas en presencialidad en las oficinas, el esfuerzo debe ser mayor que insistir en reagrupar físicamente a las personas para actividades extra-laborales. Es claro como línea de investigación posterior que el “ir a la oficina para activar lo social” no es una práctica exitosa y surgen las siguientes preguntas ¿Qué motiva a ir a la oficina para generar

vínculos? ¿Cómo se debe diseñar una experiencia que active los vínculos sociales en la nueva realidad?

Figura 3
Estilos de liderazgo



Percepción ante el líder
(n:33)
Nota. Elaboración propia

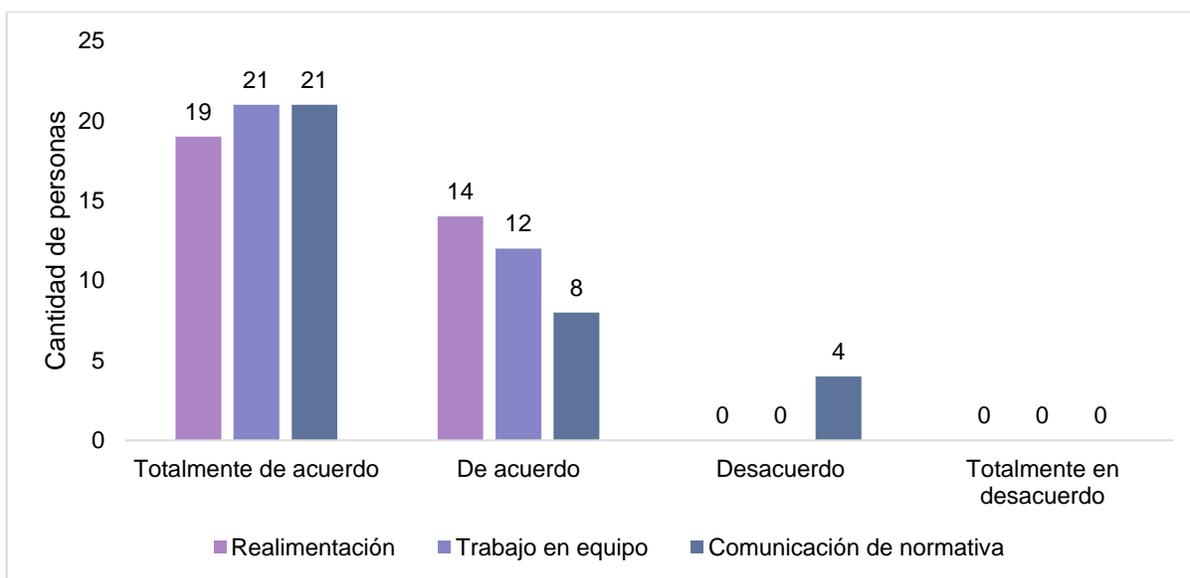
La figura 3 refleja la percepción sobre diferentes criterios de liderazgo y es relevante observar el contraste entre la satisfacción general y la percepción sobre las competencias de liderazgo híbrido. En cuanto a comunicación con el líder 24 personas manifiestan estar “Totalmente de acuerdo”, contra 32 personas que están “Totalmente de acuerdo” con el trato con respeto por parte de su jefatura.

Adicionalmente, 32 personas manifiestan que sus jefaturas les trata con respecto. sin embargo, los reactivos de comunicación, clima de confianza y liderazgo híbrido son menores a la satisfacción general. Lo que sugiere una oportunidad para desarrollar estrategias o algún programa de formación para fortalecer las habilidades de liderazgo.

En cuanto al estilo de supervisión presenta un contraste de percepción positiva con el estilo liderazgo híbrido que se tiene actualmente, en este punto resulta interesante indagar las razones por las cuales las personas no están totalmente de acuerdo con el liderazgo híbrido. Adicionalmente, 9 personas manifiestan estar “De acuerdo” y 2 personas

manifiestan estar en “Desacuerdo” para dar recomendaciones a sus jefaturas de ahí que la comunicación presente deficiencias. Una de las razones que explican por qué el liderazgo híbrido no está en armonía con los otros porcentajes de respuesta se podría derivar que las personas aún están incursionando en esta modalidad híbrida y no tienen claridad sobre ese tipo de dinámicas.

Figura 4
Estilos de liderazgo



Percepción ante el líder
(n:33)
Nota. Elaboración propia

En la figura 4, uno de los criterios que generó más observaciones en un sentido negativo es la realimentación donde se ubican 14 personas en “de acuerdo”, y la comunicación de la normativa, lo cual podría conllevar a deficiencias en el trabajo en equipo, existe una oportunidad de mejora para promover un ambiente más positivo con las personas colaboradoras, adicionalmente, se recomienda fortalecer los canales de comunicación asegurando una realimentación constante y efectiva entre jefaturas y las personas colaboradoras.

Reyes H. (2020) enlista algunos aspectos que pueden influir en la capacidad del líder para desarrollar el trabajo en equipo por citar algunos como: romper con la inercia de

una fragmentación laboral -en la que cada quien es responsable de una tarea- debe ser el primer paso para construir desde el consenso, el diálogo, la construcción colectiva y el manejo de equipos desde un liderazgo participativo y horizontal, también el fortalecer la comunicación, que sea clara, efectiva en donde todos vayan en una misma sintonía, garantizará el éxito de la organización.

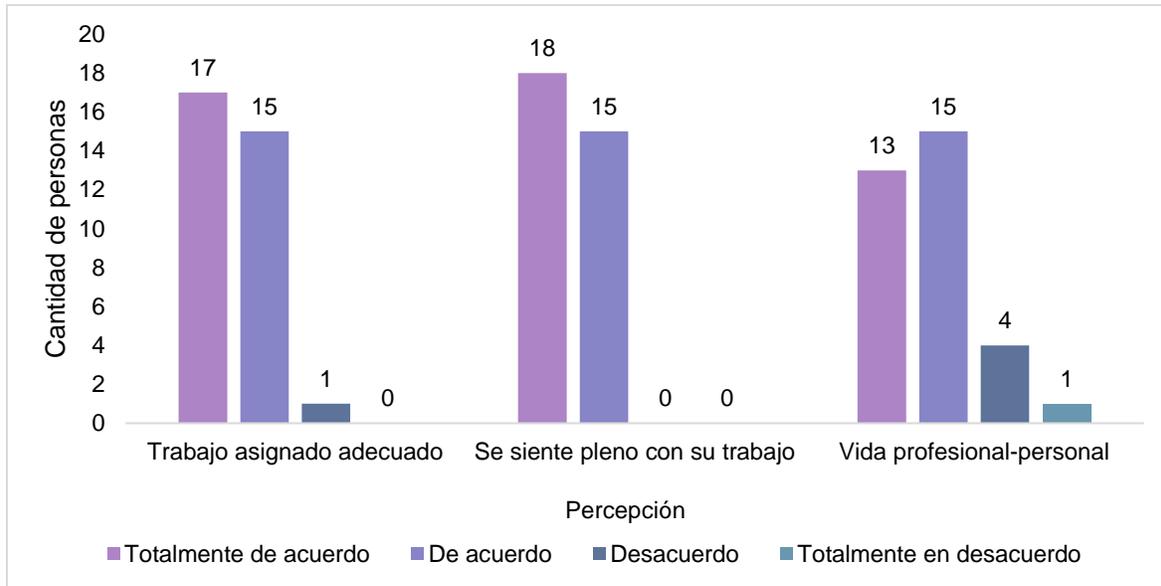
Ash M. et al (2022) en un estudio realizado sobre el futuro del trabajo, destacan que el trabajo híbrido puede maximizar la productividad individual a través de la flexibilidad que se ofrece al permitir que las personas trabajen de la manera que mejor les funcione o al realizar diferentes tareas en la oficina o en el hogar. Sin embargo, esta flexibilidad y confianza que se ha logrado tener en las organizaciones para realizar trabajo debilita el trabajo en equipo porque y para las personas responsables de estos grupos de trabajadores les resulta un reto poder equilibrar la supervisión.

En la entrevista al liderazgo, las personas indicaron que acostumbran dar valor a las sugerencias y a las recomendaciones que vienen desde las personas compañeras, recalcan que es indispensable una buena comunicación y que la “relación debe ser horizontal”. Además, añaden, que están interesados en que las personas cuenten con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y que se hagan actividades que permitan a las personas estar contentas, felicitarlas por los logros en las tareas y en su desempeño.

Deloitte (2020) Las organizaciones necesitan de sus líderes empatía y contención para asegurar el bienestar emocional y compromiso, a la vez que se benefician de nuevas herramientas y técnicas que les permitan gestionar las nuevas dinámicas de trabajo en el contexto de la pandemia.

Bienestar laboral y vida profesional

Figura 5



Trabajo asignado vs vida profesional y personal

(n:33)

Nota. Elaboración propia

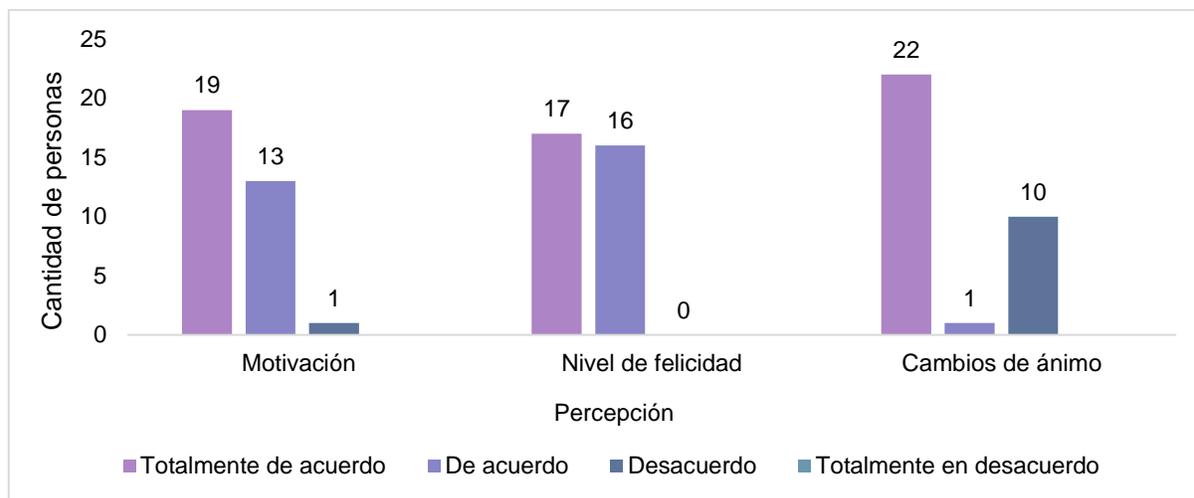
En la figura 5, se destaca que las personas se sienten bastante plenas con su trabajo y sienten que el trabajo asignado es el adecuado, sin embargo, no están logrando un balance entre el ámbito profesional y el personal.

En relación con lo anterior, son otras variables que podrían estar afectando la armonía en los diferentes puestos de trabajo, ya que si bien se considera que el trabajo asignado es adecuado es importante revisar el apalancamiento en nuevas tecnologías para asegurar que la labora operativa y de transacción sea suprimida y se concentre en nuevas tareas de alto valor para la persona y la institución

Algunos desafíos para lograr la armonía entre la vida profesional y lo personal requiere de la priorización de objetivos, al ser algo altamente personalizado que dependen de las metas y circunstancias de cada persona, se deben establecer expectativas y limites tempranos, delegar y priorizar el autocuidado.

Figura 6

Estados de ánimo



Estados emotivos

(n:33)

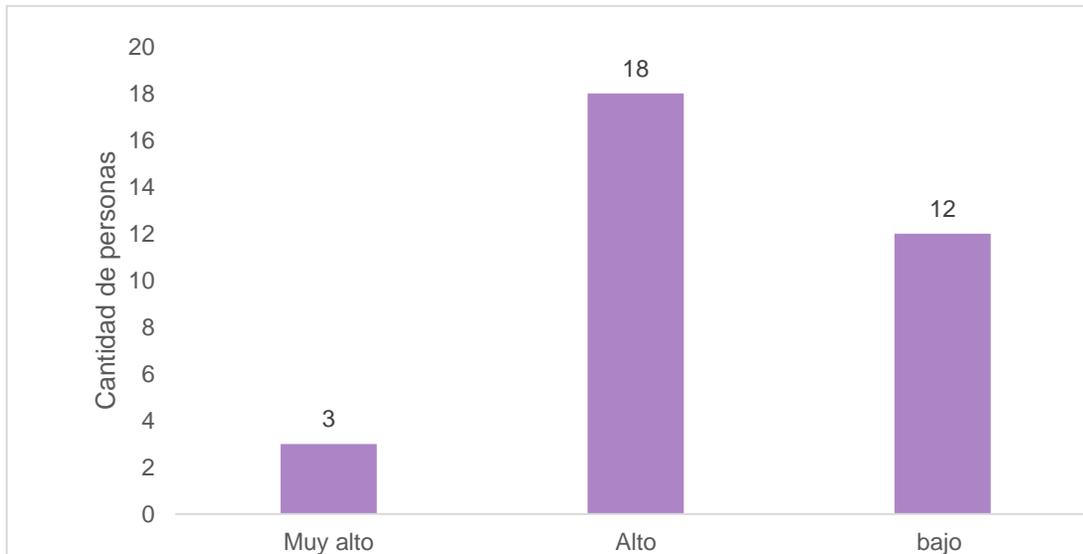
Nota. Elaboración propia

En la figura 6, específicamente sobre cambios de ánimo es importante rescatar que 23 personas, equivalente al 67%, reportan esta situación. Los cambios de ánimo podrían deberse a los altos niveles de tensión porque cuando se les consulta cómo autocalifica su nivel de estrés un 64% de la totalidad de las personas, respondieron que su estrés es alto o muy alto como se aprecia en la figura 7.

Salamanca L. (2022) en su artículo técnico “Estado de ánimo y productividad: ¿influyen las emociones en el desempeño laboral?”, indica que, si el estado emocional es positivo y hay buen humor y ánimo, los colaboradores tienden a desarrollar sus actividades con más compromiso, entusiasmo y eficacia, encuentran placer en el desarrollo de las funciones y se genera mayor cooperativismo y creatividad. Por el contrario, un estado emocional bajo o negativo donde priman los sentimientos de tristeza, frustración, mal humor, ansiedad o estrés tiende a generar apatía y desmotivación por el trabajo: las personas pierden la implicación y el foco en los objetivos, tienden a procrastinar más (Spada et al., 2006), tienen mayores posibilidades de cometer errores o descuidar sus metas y, por ende, reducen su rendimiento laboral. Cabe indicar que estos elementos no se profundizan dentro de este estudio.

Figura 7

Estrés



Nivel de estrés

(n:33)

Nota. Elaboración propia

Parafraseando a Martínez L. (2020) “Lo normal es que vivamos en estados intermitentes de estrés y que los niveles se normalicen cuando el estímulo o estresor desaparece, si éste persiste, el organismo desarrollará resistencia lo que le permitirá lidiar con las tensiones durante un tiempo, dando lugar al agotamiento, convirtiéndose en estrés negativo. Aun así, se considera que si los niveles aumentan desproporcionadamente deben ser atendidos.

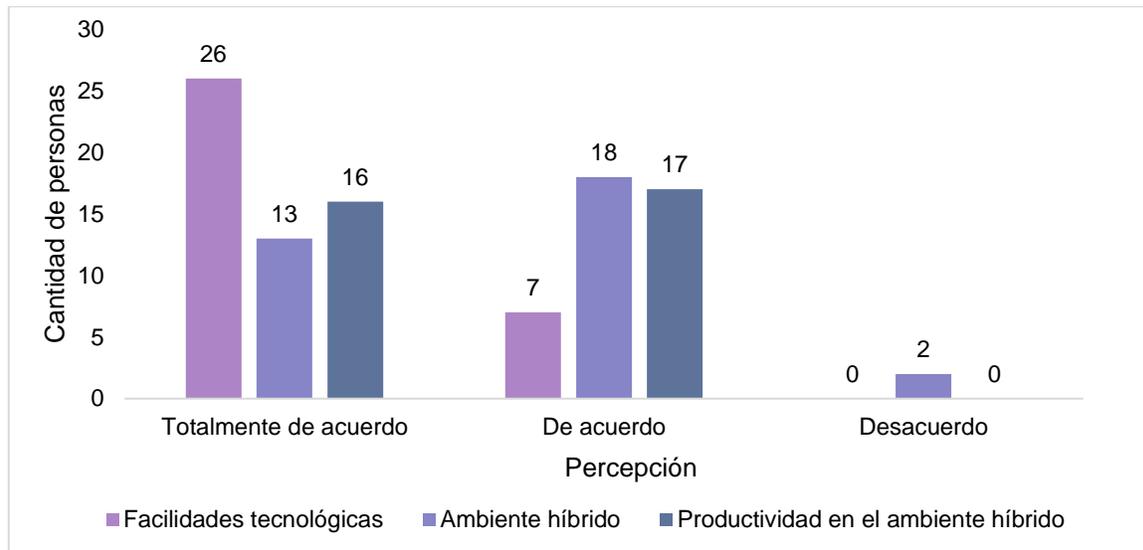
Por su parte, es fundamental profundizar en los elementos que están generando los niveles de estrés debido a su impacto en lo personal y en lo profesional, afectando la productividad y colaboración.

En cuanto a la entrevista, resulta de alto interés que las personas tengan respuestas tan similares, manifiestan que desde sus inicios se han formado en el CIDE que incluso se sienten “como en casa” han estado en diferentes puestos, hasta llegar a direcciones de Unidad y eso les hace estar muy satisfechos, tienen recuerdos y anécdotas “que atesoran”.

Vargas J. (2022) define el estrés “como es un estado de amenaza física y psicológica, que brota cuando consciente o inconscientemente, sentimos que no sabemos responder de manera eficiente ante explícitos escenarios de nuestras vidas”

Figura 8

Infraestructura y teletrabajo



Liderazgo desde la tecnología

(n:33)

Nota. Elaboración propia

En la figura 8 la percepción de las personas ante las facilidades tecnológicas y el trabajo en ambientes híbridos está en números positivos, ante la consulta de qué propondría para aumentar la productividad, 17 de las personas encuestadas manifiestan que esta ya se refleja considerablemente en el quehacer laboral.

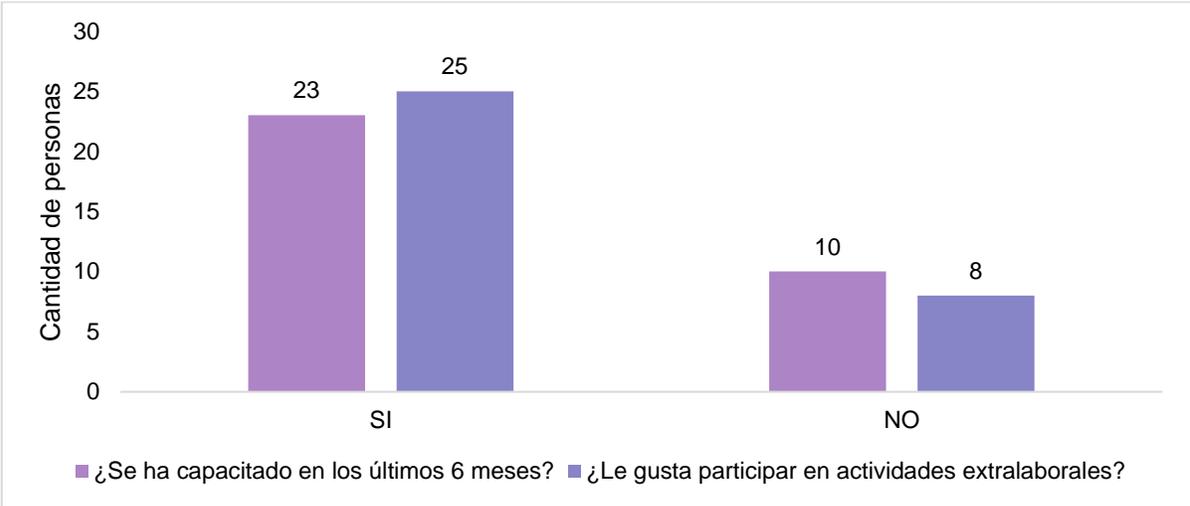
Al analizar la figura se observa que existe una mayor concentración de “totalmente de acuerdo” en las facilidades tecnológicas (26 personas) contra 7 que otorgan “de acuerdo” a la productividad. Esto refuerza la premisa que la disponibilidad de tecnología no activa necesariamente su aprovechamiento y por tanto el impulso a la productividad.

En la entrevista las personas señalaron que les interesa que sus colaboradores cuenten con el equipo apropiado para desempeñar su trabajo, que el ambiente sea agradable y de sana convivencia. También hicieron referencia a las facilidades que ofrece la tecnología para comunicarse mientras se está en teletrabajo, y de las posibilidades para reunirse fuera del horario laboral.

La observación permitió ver que las instalaciones cuentan con el equipo necesario y mobiliario ergonómico para realizar el trabajo, son muy pocas las personas que llegan a las oficinas porque se tiene una asignación rotativa y porcentual de presencialidad en los espacios.

Figura 9

Capacitación y desarrollo

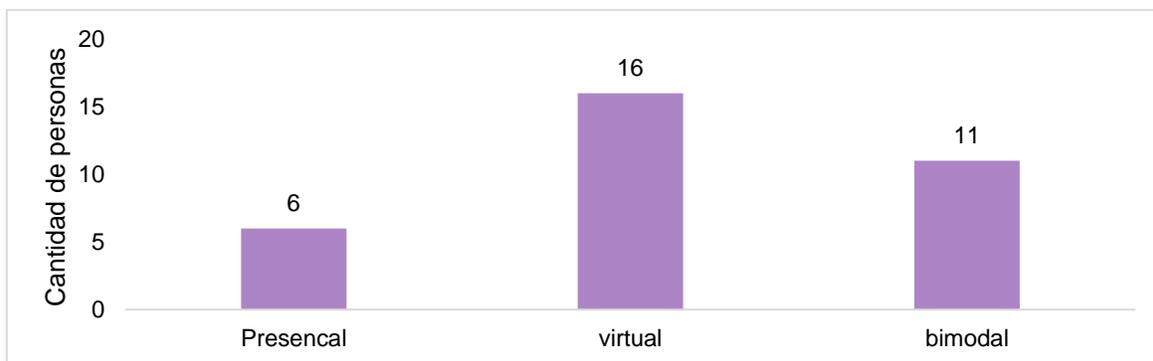


Capacitación
(n:33)
Nota. Elaboración propia

La figura 9 muestra los resultados de los temas relacionados con capacitación, un alto porcentaje de personas no se ha capacitado en los últimos 6 meses, pero al consultarles sobre el interés indican que sí les gustaría contar con la posibilidad de capacitarse en diferentes temas existe una inclinación por la modalidad virtual, por lo que se podría aprovechar para impartir talleres o charlas e incluso cursos largos, en temas sobre herramientas digitales y actualización de procesos, uso de redes sociales y desarrollo web, tal y como se puede observar en las figuras 10 y 11.

Figura 10

Capacitación y desarrollo

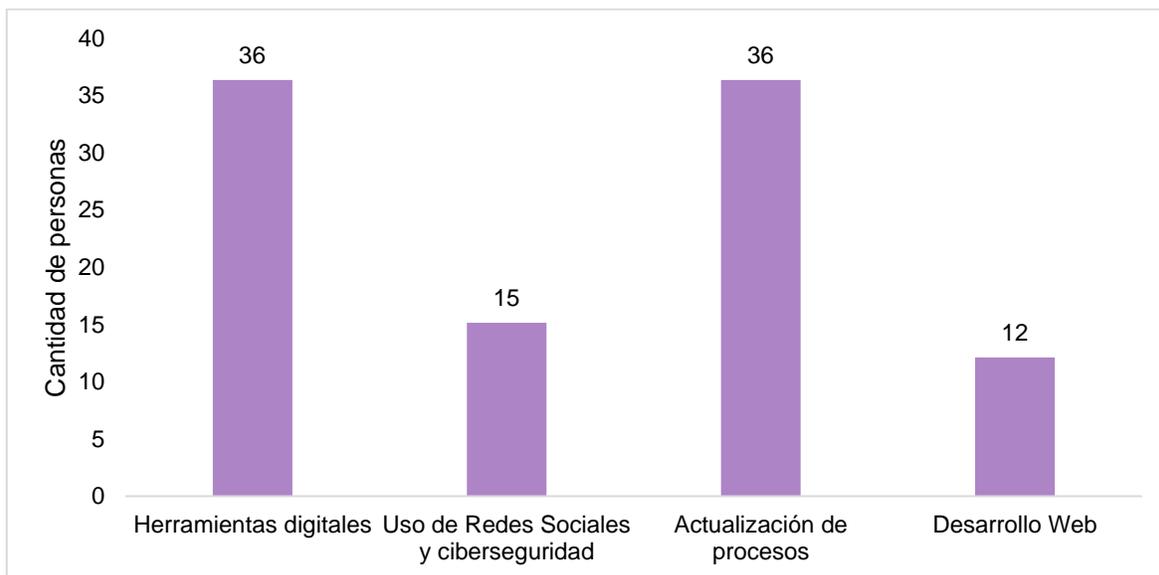


Modalidades para capacitarse

(n:33)

Nota. Elaboración propia

Figura 11



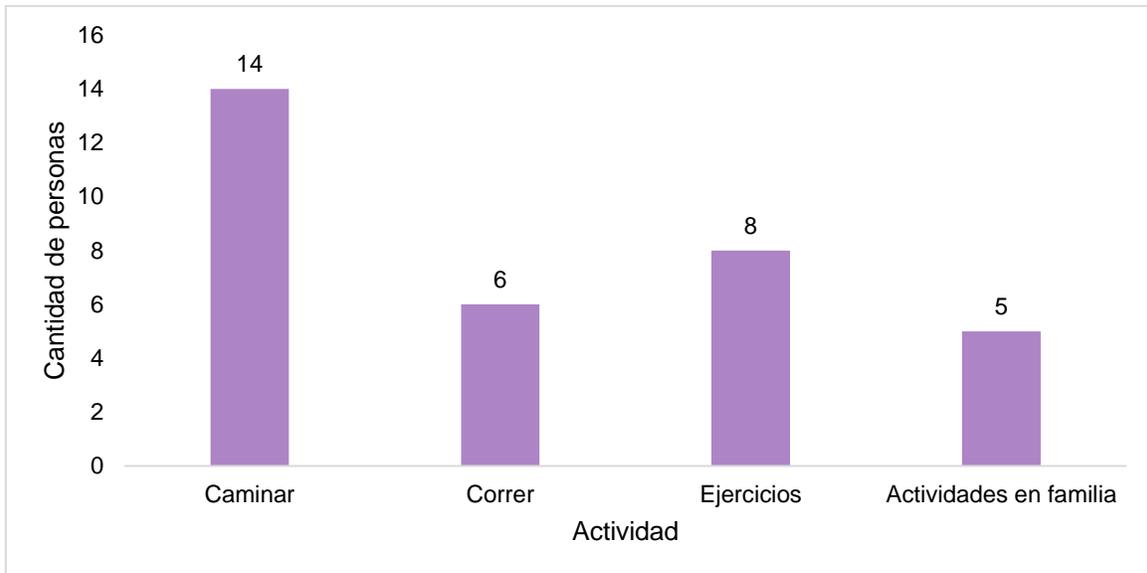
Temas para capacitación

(n:33)

Nota. Elaboración propia

Figura 12

Capacitación y desarrollo



Actividades fuera del trabajo

(n:33)

Nota. Elaboración propia

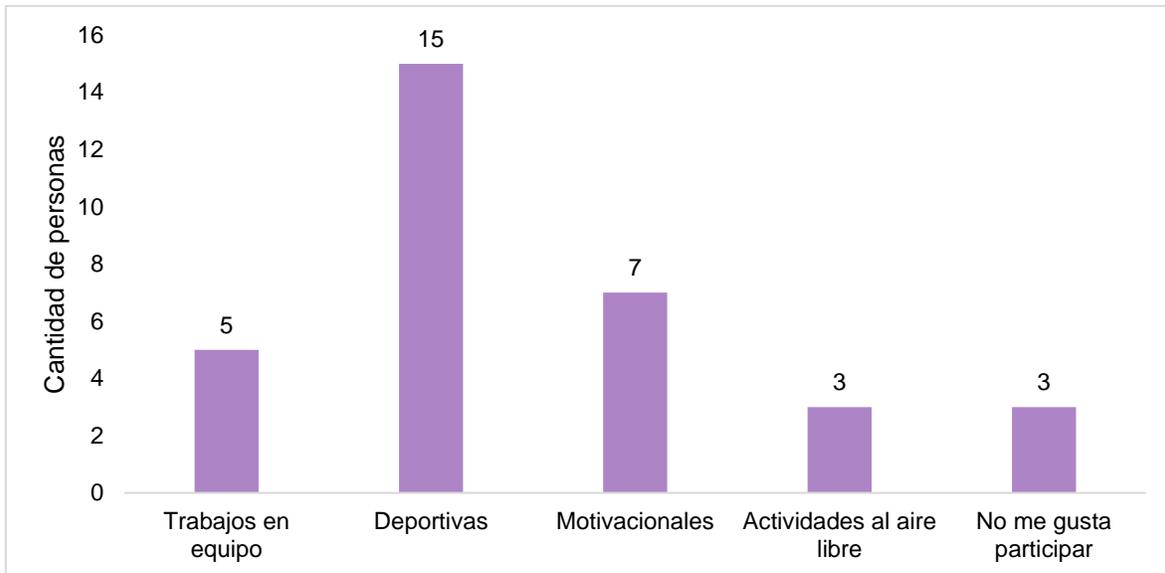
Durante las entrevistas, surgieron sugerencias que apuntaban hacia la posibilidad de mejorar la coordinación entre distintas unidades, porque no se trabaja mucho en ese sentido, además recomiendan que socialicen sobre buenas prácticas en grupos de trabajo de manera que se comparta por equipo cómo están haciendo en los diferentes procesos de trabajo para encontrar puntos en común.

En cuanto a la observación se constata que hay disponibilidad de espacios físicos apropiados para recibir capacitaciones virtuales, capacitaciones grupales ya que se cuentan con salas, aulas, laboratorios con equipo tecnológico.

Otro aspecto que llama la atención es que un alto porcentaje de personas les gusta participar en actividades extralaborales, pero, no les gusta participar en actividades convocadas por la institución. De las actividades de este tipo, a la mayoría les gusta hacer deportes, o actividades que se puedan hacer en equipos como caminar, hacer ejercicios correr y actividades familiares.

Figura 13

Capacitación y desarrollo



Tipo de actividades que le gustaría realizar
(n:33)

Nota. Elaboración propia

La figura 13 muestra el tipo de actividades que le gustaría realizar a las personas consultadas, las preferidas son los deportes, seguidas actividades motivacionales, una vez más se recomienda fortalecer el trabajo en equipo para integrar de manera estratégica a las personas que indican que no les gustan realizar ninguna actividad, para que haya cohesión de grupo y se pueda involucrar en las diferentes actividades a todos por igual.

Conclusiones

A continuación, se establecen las principales conclusiones obtenidas durante el desarrollo del presente estudio, las mismas, responden a los objetivos planteados. Es necesario considerar que un estudio de clima organizacional busca comprender y mejorar la naturaleza del entorno en el que se trabaja, para ello se debe tener claridad de cómo funciona y se desarrolla ese ambiente.

El estudio planteó la necesidad de conocer la percepción que tienen los colaboradores de su institución, de sus jefaturas, de sus compañeros de trabajo y del tipo de trabajo que se realiza así como la coherencia con las necesidades, metas, objetivos y pretensiones personales, profesionales e institucionales, cuando los colaboradores conocen sus ambientes laborales estos factores puede brindar mayor cooperación para aumentar la productividad, por el contrario si los colaboradores perciben un ambiente desconocido que les genere desconfianza y sin apoyo a sus intereses personales puede ser que el ambiente sea hostil y haya mayor resistencia a colaborar y en asumir retos y cambios.

En el CIDE no es una práctica realizar estudios de clima organizacional, sin embargo; a la investigadora le resultó de particular interés llevar a cabo un primer acercamiento sobre esta temática. Su objetivo radicaba en identificar áreas de mejora tanto para el bienestar de las personas colaboradoras como para brindar recomendaciones concretas a las autoridades del Centro.

Según Rodríguez A. (2010) "El CO es un enfoque administrativo necesario para incrementar la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir posibles modificaciones en las organizaciones, derivados de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo y por ende del bienestar laboral.

El estudio puede servir de insumo para las autoridades del Centro esto debido a que, dentro del POA, tanto del decanto como de las Unidades Académicas se ubican metas relacionados con bienestar y salud integral con el personal administrativo.

Las relaciones interpersonales reflejaron una evaluación con percepción positiva, pero se evidenció una baja participación en actividades institucionales, es necesario para una segunda fase de este estudio realizar entrevistas y evaluaciones más personalizados para encontrar la raíz del problema.

La comunicación presenta una percepción positiva en temas diferentes a la comunicación oficial o de normativa versus la comunicación con los colaboradores ya que en general la comunicación con su jefatura es buena, lo que se recomienda es mejorar los canales que se utilizan para transmitir los mensajes y las directrices al personal.

Se debe reforzar el trabajo en equipo y mejorar las habilidades tecnológicas para que las personas directoras o jefaturas cuenten con herramientas colaborativas que les permita liderar de manera eficiente en ambientes híbridos.

Los niveles de estrés se revelan “altos” en los reactivos vinculantes, aunque las personas suelen estar felices y motivadas con el trabajo que realizan, reflejan cambios de ánimo.

Las herramientas y la tecnología son muy importantes para el trabajo remoto, y las personas desean recibir más capacitación, que sea de forma virtual y que se les actualice en el uso de herramientas digitales, en la actualización de procesos en el uso de redes sociales.

Se presentan oportunidades de mejora en las formas de ofrecer la realimentación en cuanto a frecuencia, calidad y claridad dirigidas al personal.

Recomendaciones

Para el Plan de Acción se recomienda a las autoridades del Centro realizar una segunda fase de investigación, diseñando entrevistas de seguimiento con los aspectos donde se encontraron debilidades, se sugiere seleccionar personas de diferentes perfiles de puesto para indagar a profundidad.

Adicionalmente se brindan las siguientes recomendaciones puntuales:

1. Desarrollo de un plan de cambio cultural, impulsando valores, comportamientos direccionados, que tenga un enfoque centrado en la persona colaboradora e inicie por un "Viaje en la experiencia de un día de trabajo híbrido" y partiendo de la metodología de pensamiento de diseño.
2. Realizar reuniones con las personas colaboradoras para abordar temas administrativos, de coordinación, para así mantener una comunicación constante y directa, que brinde a las personas seguridad en los procesos que realizan.
3. Impulsar, desde el Decanato, una campaña sobre estrés para que las personas felices se mantengan y las personas con cambios de ánimo lo disminuyan. Podría coordinarse con el departamento de Recursos Humanos alguna actividad con un especialista para abordar este tema. Se puede hacer un video con ejercicios para las pausas activas y así se canalicen los momentos de estrés.
4. Ejecución de una campaña de comunicación tendiente a reforzar el cambio cultural.
5. Diseño de proceso de coach para los líderes enfocado en el liderazgo transformacional.
6. Diseño de un programa de bienestar que incluirá una serie de mesas de trabajo, intervenciones psico- sociales y talleres.

Plan de Acción

VARIABLE: ESTILO DE DIRECCIÓN- LIDERAZGO		
Reactivos abordados	Hallazgos	ACCIÓN DE MEJORA
<p>Realimentación clara y frecuente con su jefatura</p> <p>(19 totalmente de acuerdo- 14 de acuerdo)</p>	<p>Se deriva una oportunidad de mejora en la dinámica (frecuencia, calidad, claridad) de la retroalimentación brindada por el líder</p> <p>En la entrevista se manifestó que, para reconocer el trabajo, les expresan frases como "Que buen trabajo" "Qué carga" o les preguntan cómo les gustaría organizarse para Navidad, si les gustaría planear un paseo, y también organizan desayunos o almuerzos la idea siempre es compartir y que estén contentos</p>	<p>1.- Profundizar en la dinámica de retroalimentación actual (<i>frecuencia, enfoque, tiempo dedicado, herramienta vinculante</i>) se recomienda realizar <i>entrevistas personales, así como grupos focales para identificar los elementos que deben replantearse o rediseñarse partiendo de la técnica del viaje de colaborador- El mapeo del viaje del empleado es el proceso de visualizar la experiencia del empleado desde la contratación hasta la salida. Su objetivo es determinar áreas de mejora y oportunidades para la creación de valor para que pueda retener y atraer empleados estelares y motivarlos a hacer su mejor trabajo. (HBS, 2022)</i></p> <p>Es fundamental recordar que el nuevo entorno híbrido requiere nuevos esquemas y enfoques de liderazgo y la retroalimentación es uno de los temas medulares en la dinámica virtual. El liderazgo efectivo en condiciones híbridas requiere nuevas habilidades. Los líderes deben desempeñar cuatro roles: conductor, catalizador, entrenador y campeón, en dos modos: modo de coordinación virtual y modo de colaboración en persona (Hooijberg & Watkins 2021)</p>

	<p>Se deriva que la retroalimentación es percibida con una concentración menor en la escala positiva (totalmente de acuerdo), donde 7 personas menos ubican su respuesta como totalmente desacuerdo, al compararla con el reactivo satisfacción general con el liderazgo. Se convierte en la variable con la menor concentración de respuesta positiva (totalmente desacuerdo-de acuerdo). Al integrar los reactivos abiertos de la encuesta la retroalimentación clara y frecuente se asocia con una mayor precisión en objetivos y mayor empoderamiento del personal.</p>	<p>Las dinámicas de realimentación actuales se guían basadas en Conversaciones poderosas que enfocan en crear más transparencia, desarraigar la disfuncionalidad en equipos o procesos y ayudar a las personas a desarrollar su potencial</p> <p>Dado la amplitud de tramo de supervisión que tiene la unidad investigada es una metodología altamente recomendable. el modelo GROW desarrollado por Graham Alexander, Alan Fine y John Whitmore. GROW es el acrónimo de las palabras Goal (Meta), Current Reality (Realidad actual), Options (Opciones) y Way forward (Camino a seguir) (A. Montgomery 2019).</p> <p>¿Qué hacer? Impartir un taller sobre comunicación asertiva dirigido a directores y a las personas colaboradoras para mejorar las técnicas de realimentación</p> <p>Utilizar en el día a día las plataformas de videoconferencia y mensajería para las reuniones y comunicados, manteniendo el contacto con las personas colaboradoras que contribuyan a mantener a las personas motivadas y concentradas en sus tareas, redefiniendo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Canales de comunicación efectivos 2. Temas que se deben comunicar 3. La frecuencia para esos comunicados 4. Definir cómo dar y recibir la realimentación <p>Responsable: Se coordina por medio de la dirección ejecutiva y el departamento de Recursos Humanos</p> <p>Periodo: Semestral</p>
<p>Competencias para liderar en ambientes híbridos</p> <p>(21 totalmente de acuerdo - 12 de acuerdo)</p>	<p>Se destaca áreas por mejorar para los directores (líderes) del Centro en las nuevas formas de liderar los equipos.</p>	<p>En las nuevas dinámicas el trabajo híbrido puede maximizar la productividad individual la flexibilidad que ofrece el híbrido permite que las personas trabajen de la manera que mejor les funcione a través de una fuerza laboral híbrida o al permitir que se realicen diferentes tareas en la oficina y en el hogar para empleados híbridos o para ambos. Estudio del futuro del Trabajo de Microsoft 2022.</p>

		<p>¿Qué hacer? Un taller con los directores de Unidad Académica, para que se sensibilice sobre las nuevas formas de liderazgo en ambientes híbridos, utilizando herramientas actuales de comunicación y mejores formas de realizar el trabajo.</p> <p>Responsable: Se coordina por medio de la dirección ejecutiva</p> <p>Periodo: semestral</p>
VARIABLE: BIENESTAR LABORAL Y VIDA PROFESIONAL		
Reactivos abordados	Hallazgos	ACCIÓN DE MEJORA
<p>Trabajo asignado vs realización personal</p> <p>(18 totalmente de acuerdo - 15 de acuerdo)</p>	<p>Se deriva que 18 personas se sienten plenas profesionalmente, es importante indagar con las demás personas su situación actual, qué desean emprender a corto y mediano plazo.</p>	<p>Si bien toda persona debe cumplir un rol de trabajo, aun bajo estas realidades, la recomendación siempre será promover acciones saludables, como por ejemplo tener presente las pausas activas, tener hábitos de alimentación saludable, cumplir con horarios de alimentación, hacer ejercicios, promover la desconexión de los aparatos móviles, la idea es que estas prácticas personales brinden a las personas bienestar y este se refleje en el plano laboral y se logre un balance integral.</p>

	<p>La entrevista indicó que dadas las dinámicas actuales se pierde el sentido humanista y se vela porque en los perfiles de las personas se resalten títulos académicos, publicaciones, una vasta experiencia, se deja de lado preguntar por características más personales y se enfatiza en lo técnico- académico</p>	<p>¿Qué hacer?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una entrevista individual para indagar más a profundidad sobre los planes a corto y mediano plazo de las personas, y así, tener claro sus metas. 2. Vinculación con especialistas de Recursos Humanos de manera que se brinden herramientas que ayuden a las personas a cumplir con esas metas en concordancia con las expectativas institucionales, 3. Desarrollo de un plan de cambio cultural, impulsando valores y comportamientos direccionados, que inicien por un acercamiento a la experiencia. Este enfoque busca involucrar a las personas colaboradoras desde el inicio y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con el proceso. 4. Ejecución de una campaña de comunicación tendiente a reforzar el cambio cultural, la cual deberá comunicar claramente los objetivos del plan, así como los beneficios que se esperan obtener. 5. Diseño y ejecución de un proceso de coach que incluya diversas actividades, talleres o eventos que permitan vivir de cerca los nuevos valores y comportamientos que se quieren promover. Estos pueden incluir las siguientes modalidades: sesiones de capacitación, actividades de team building, sesiones de retroalimentación y reconocimiento. <p>Responsable: Se coordina por medio de la dirección ejecutiva, Recursos Humanos, directores de Unidad Académica, servicios profesionales por medio de FUNDAUNA.</p> <p>Periodo: Anual</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Nivel de estrés</p> <p>(3 muy alto- 18 alto - 12 bajo)</p>	<p>El estrés se califica como alto</p>	<p>El estrés es: La respuesta adaptativa del organismo ante los diversos estresores. El Dr. Hans Lo denominó «Síndrome general de adaptación». Y contiene tres etapas de adaptación al estrés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alarma de reacción: cuando el cuerpo detecta el estresor. • Fase de adaptación: el cuerpo reacciona ante el estresor. • Fase de agotamiento: por su duración o intensidad empiezan a agotarse las defensas del cuerpo. <p>¿Qué hacer? Es importante mencionar que el estrés en el trabajo es un problema común y abordarlo requiere un enfoque integral que involucre tanto a las jefaturas como a las personas colaboradoras, se deben tener en cuenta diversos aspectos para lograr un ambiente de trabajo más saludable:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación efectiva 2. Flexibilidad laboral 3. Expectativas claras 4. Fomentar un entorno de apoyo 5. Capacitación y desarrollo 6. Establecer límites 7. Espacios de descanso 8. Reconocimiento y recompensas 9. Programas de bienestar 10. Evaluación y ajustes <p>Se recomienda elaborar un plan de acción en conjunto con las direcciones para abordar las realidades específicas de cada unidad académica, para posteriormente poder desarrollar acciones con el apoyo de especialistas.</p> <p>Responsable: Se coordina por medio de la dirección ejecutiva, Departamento de Salud, Escuela de Psicología y las Unidades Académicas</p> <p>Periodo: Semestral</p>
---------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Balance: vida profesional y personal</p> <p>(13 totalmente de acuerdo - 15 de acuerdo -12 desacuerdo)</p>	<p>Se evidencia que las personas no están logrando un balance en el ámbito personal y profesional, sólo 13 están totalmente de acuerdo, hay 12 personas en desacuerdo. Se trata de hacer un equilibrio, pero nuevamente los volúmenes de trabajo tienen como consecuencia este desbalance.</p>	<p>La integración exitosa del trabajo y la vida personal requiere priorizar los patrones de trabajo, la relación trabajo-vida es altamente personalizada y depende de las metas individuales.</p> <p>¿Qué hacer? Una mesa redonda sobre temas de salud emocional y psicológica</p> <p>Responsable: Se coordina por medio de la dirección ejecutiva, el programa de</p> <p>Periodo: Semestral</p>
VARIABLE: INFRAESTRUCTURA Y TELETRABAJO		
Reactivos abordados	Hallazgos	Acción de mejora
<p>Ambiente híbrido Vs productividad</p> <p>(16 totalmente de acuerdo - 17 de acuerdo)</p>	<p>Se evidencia una oportunidad de mejora 16 personas están de acuerdo en que se aumenta la productividad en los ambientes híbridos</p> <p>Una razón podría deberse a que las personas prefieran usar las dos modalidades de trabajo la cual le permite diferentes características, pues en la oficina del trabajo puede compartir de manera física con ellos, mientras que en el hogar puede ser que se concentra mejor, o tiene oportunidad de estar con la familia y eso le gusta reforzar de manera dosificada.</p>	<p>Una técnica innovadora el mentoring es una excelente herramienta para el desarrollo de personas, generalmente de alto potencial, en las organizaciones. A través del mentoring, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un área o disciplina acompaña a alguien con menos. De esta manera, el mentor contribuye a desarrollar el conocimiento del mentee sobre ese área o disciplina, a gestionar de manera exitosa su carrera, a aportar una visión más global del negocio o ampliándole el networking interno, entre otras muchas cosas.</p> <p>Un ambiente híbrido involucra los recursos con los que se cuenta en el hogar, y tiene que ver con el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, promoviendo la adaptación del trabajo a la persona y de la persona a su trabajo".</p> <p>¿Qué hacer? Gestionar por medio del decanato un webinar sobre herramientas colaborativas, programas de videoconferencia, herramientas de comunicación en equipo, almacenamiento de documentos, herramientas de</p>

	<p>La observación permitió constatar que las oficinas cuentan con equipo tecnológico, ergonómico, en general espacios físicos adecuados para realizar las labores.</p>	<p>gestión de flujo de trabajo que sean idóneos para mantener las tareas de los colaboradores organizados, más productivos mientras trabajan desde casa.</p> <p>En cuanto a prácticas diarias se recomienda establecer algunas estrategias para el trabajo desde casa que mantengan el bienestar laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la hora de inicio de tareas 2. Establecer una rutina como si estuviera en la oficina 3. Acondicionar un espacio de trabajo, incluir decoración adecuada 4. Evitar el uso de redes sociales 5. Planificar las tareas 6. Usar aplicaciones para mantener comunicación con el resto del equipo 7. Tomar descansos 8. Interactuar con otras personas que estén en casa 9. Organizar las tareas propias del hogar fuera de la rutina laboral 10. Tener una hora para la desconexión 11. Dejar ordenado el espacio de trabajo para el día siguiente <p>Gestionar con el área de Salud Laboral una visita a las oficinas del hogar para una valoración de los espacios y su cumplimiento con las técnicas de salud ocupacional, ergonomía.</p> <p>Responsable: coordinar por medio de la dirección ejecutiva y el área de Salud Laboral</p> <p>Periodo: Anual</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Referencias

- Bustamante M. Álvarez A. (2019) Revista Gerencia y Políticas de Salud, 2019, 18(36), ISSN: 1657-7027
- Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Psicología (02549247)*, 32(2), 272–302
- Diario Sustentable. (13 de febrero de 2019). Cómo la tecnología permite lograr un buen clima laboral y el crecimiento de una empresa. <https://n9.cl/ab9i0>
- Deloitte, (2021) Trabajo remoto es bien recibido en las organizaciones costarricenses Tendencias Globales de Capital Humano 2021 <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/about-deloitte/press-releases/human-capital-trends-2021-cp.html>
- Estatuto Orgánico, 2015
- Hermosa-Rodríguez, A.-M. (2018). Características Laborales Y Compromiso Con El Trabajo: Explorando El Bienestar Laboral. *Estudios de Administración*, 25(1), 20–31.
- López de la Rica, A. N. (2020). Bienestar Laboral en la Transformación Digital de las Organizaciones. *Guía del Psicólogo*, 413, 3–6.
- Piera M. (2021) ¿Cómo será el futuro del trabajo?, Deloitte.
- Rodríguez A. (2010) Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 177–196, 2010. Disponible en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=asn&AN=58713457&lang=es&site=ehost-live>.

Reyes J. Molina R. (2020) Programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional McDonald's- Educador

Salamanca AL (2022) Estado de ánimo y productividad: ¿influyen las emociones en el desempeño laboral?

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.

Vargas Delgado. J.J. Sacaluga Rodríguez I. (2022) Comunicación consiente y salud mental: técnica dual: sufrimiento vs dolor, para la mejora del estrés. Visual Review 2022.

Visbal Pérez E. (2014) clima organizacional para una cultura de calidad

Apéndices

Apéndice A

El siguiente cuestionario tiene como objetivo realizar un estudio enfocado en el bienestar laboral del personal administrativo del CIDE por medio de la aplicación de un Clima Organizacional

Se agradece completar cada una de las preguntas, las mismas son totalmente confidenciales y se utilizarán solamente para efectos académicos.

Marque con una X o responda según considere conveniente:

1. Relaciones interpersonales

1. ¿En su Centro de trabajo se fomenta una relación amigable entre sus colaboradores?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

2. ¿Ha creado amistad con sus compañeros/as de trabajo?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

3. ¿Siente aceptación por sus compañeros/as de trabajo?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

4. ¿Participa de las actividades recreativas de la Institución?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Nunca

5. ¿En las actividades sociales de la Institución prefiere ir?

Sola /o
Con sus compañeras/os de trabajo
Con compañeras/os de otros departamentos
No participa

6. En su Centro de trabajo se fomenta una relación amigable entre sus colaboradores

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

2. Estilo de Dirección- Liderazgo

7. ¿Su jefatura le trata con respeto?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Nunca

8. ¿Está satisfecho/a con el estilo de supervisión que recibe por parte de su jefatura?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

9. ¿Su jefatura le da retroalimentación clara y frecuente?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cómo considera que es el tipo de comunicación con su jefatura?

Muy buena
Buena
Regular
Deficiente

11. ¿La comunicación se da mejor con su jefatura o con sus compañeros de trabajo?

Jefatura

Compañeros
Ambas

12. ¿Siente que su jefatura promueve el trabajo en equipo?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

13. ¿Existe un clima de confianza para brindar recomendaciones laborales a sus superiores sin que se genere malestar?

Siempre
Casi siempre
Nunca
Casi nunca

14. ¿Su jefatura le comunica de forma efectiva la normativa institucional a usted y a sus compañeros de trabajo?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

15. ¿Siente que su jefatura tiene competencias para liderar en un entorno híbrido?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

16. ¿Qué opinión da al proceso de evaluación del desempeño?

Muy importante
Importante
Poco importante
Nada importante

3. Bienestar laboral y vida personal

17. ¿El trabajo asignado es el adecuado y puede entregar a tiempo tus tareas?

Siempre
Casi siempre

Algunas veces
Nunca

18. ¿El trabajo que realiza actualmente le permite realizarse y sentirse pleno profesionalmente?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

19. ¿Cuál es tu nivel de estrés?

Muy alto
Alto
Bajo
Muy bajo

20. Existe un balance: ¿vida profesional y personal, actualmente?

Totalmente satisfecho
Satisfecho
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho

21. ¿Qué actividades realiza para desconectarse del trabajo?

Caminar
Correr
Nadar
Otro:

22. ¿Siente motivación al realizar las tareas asignadas?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Nunca

23. ¿Se considera una persona feliz?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Nunca

24. ¿Presenta cambios constantemente en su estado de ánimo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

25. ¿Qué opina sobre clima laboral, y cómo puede mejorar el bienestar personal?

4. Infraestructura física y teletrabajo

26. ¿Las facilidades tecnológicas hacen que su trabajo sea más ágil?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. ¿Qué propondría para hacer más ágil su trabajo a partir de la tecnología?

28. ¿En el ambiente híbrido siente que se ha logrado un esquema de colaboración y trabajo equipo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. ¿Qué propondría para lograrlo?

30. ¿En qué modalidad prefiere trabajar?

- Presencial
- Teletrabajo
- Híbrido

5. Capacitación y desarrollo

31. ¿Se ha capacitado en los últimos 6 meses?

Si
No

32. ¿En qué temas le gusta capacitarse?

33. ¿Qué tipo de capacitación prefiere?

Taller
Charla
Congreso
Otor:

34. ¿En qué modalidad prefiere capacitarse?

Presencial
Virtual
Bimodal

35. ¿Le gusta participar en actividades lúdicas recreativas?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Nunca

36. ¿Se le brindó capacitación para el uso de herramientas tecnológicas, como ZOOM, TEAMS?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Nunca

37. ¿Qué tipos de actividades le gustaría realizar

38. En el ambiente híbrido siente que ha aumentado su productividad

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

Generales:

39. Género:
Femenino
Masculino
Otro: _____

40. Edad

20-29 años
30-40 años
40-50 años
Más de 50 años

41. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la institución?

Menos de un año
De 1 y 5 años
De 5 y 10 años
De 10 a 20 años
() Otro. _____

42. ¿A qué Unidad pertenece?

Decanato
Unidad Académica
Posgrado

43. ¿Cuál es su grado académico?

Bachiller secundario
Bachiller universitario
Licenciatura
Maestría
Doctorado

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice B.

UNIVERSIDAD NACIONAL
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración
PROFESORA: Cristina Cubero
Curso: Consultoría & Asesoría

Guía de una entrevista estructura

Propuesta de guía de entrevista abierta dirigida a jefaturas. La siguiente guía de entrevista consta de 10 preguntas abiertas, con la intención de recopilar información de manera más amplia, sobre aspectos vinculados al clima laboral en el CIDE de la UNA, la misma sirve para complementar y profundizar en la información que arrojó la observación no participante sobre el tema de *construcción del bienestar laboral a través de una propuesta de clima organizacional*

1. ¿Qué conoce sobre clima organización, y sobre bienestar laboral, me podría dar una idea general de qué elementos son importantes?
2. ¿Qué lo inspira en su rol actual?
3. ¿Qué elementos considera clave para motivar a su equipo? ¿qué le gusta realizar para reconocerlo, para motivarlo? ¿Cuáles son las prácticas que usted utiliza actualmente?
4. ¿Qué resalta sobre los valores y misión de la universidad y cómo los trasmite
5. ¿Cómo acostumbra a diferenciar la comunicación virtual versus la presencial? ¿Si requiere más herramientas al respecto?
6. Qué se podría desarrollar o realizar para fortalecer las relaciones entre las diferentes divisiones
7. ¿Qué le gusta de trabajar acá?
8. ¿Qué hace falta desde su posición de liderazgo para mejorar el clima laboral? (aspectos positivos).

Apéndice C.

UNIVERSIDAD NACIONAL
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración
PROFESORA: Cristina Cubero
Curso: Consultoría & Asesoría
Observadora: Patricia Villarreal

Instrucciones para observación de Clima Organizacional

Se seleccionará de manera aleatoria un máximo de dos oficinas para realizar una observación; cuyo propósito es hacer una valoración entre el estado físico de Centro y su repercusión con el bienestar de los colaboradores. Los aspectos que no se obtengan con esta técnica serán abordado a partir de una entrevista estructurada de forma posterior.

GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN

1. Datos sobre la Organización
 - Ubicación del lugar
 - Aspectos de la infraestructura: espacios físicos
 - Planificación espacial: distribución de áreas
 - Caracterización del espacio físico:

2. Equipamiento y mobiliario
 - Tipo de ventilación,
 - Tipo de iluminación.
 - "distanciamiento".
 - Tipo de equipo (computadora, impresoras, faxes etc)
 - ¿Qué tipo de mobiliario se observa?

3. Relaciones interpersonales
 - Cantidad de personas que laboran de manera presencial. (Según lo observado).
 - Frecuencia de comunicación entre las personas que laboran
 - Tipo de comunicación: laboral- personal.
 - Relaciones jerárquicas.
 - Rol de los funcionarios mientras se realiza la observación.

Apéndice E.

30 de octubre de 2022

Máster
Érika Vásquez Salazar
Decana del CIDE

Estimada señora:

Espero se encuentre muy bien. Me permito hacer de su conocimiento que como parte del proceso de consultoría que estoy realizando en el Centro de trabajo que está a su cargo; respetuosamente solicito su autorización para la aplicación de entrevistas como parte de las herramientas propuesta para dicho proyecto; importante indicar que la entrevista se aplicará a tres personas con duración aproximada de diez minutos.

Espero contar con su apoyo para recopilar información que complementa el trabajo que está en desarrollo.

Atentamente,

Patricia Villarreal
Equipo Consultor

Apéndice F.

2 de noviembre de 2022
UNA-CIDE-OFIC-660-2022

Patricia Villarreal O
Equipo Consultor

Estimada Patricia:

En relación con la solicitud de permiso para aplicar entrevistas como parte del proceso de Consultoría que está realizando en el CIDE me permito indicar que cuenta con dicha autorización.

Espero que la información que le brinden las personas que selecciones le sean de mucha utilidad para su trabajo y reitero mi agradecimiento por haber tomado en cuenta esta instancia para desarrollarlo.

Atentamente,

Máster
Érika Vásquez Salazar
Decana del CIDE