

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**Programa de Maestría en
Administración Educativa**

**Clima Organizacional de la
Escuela de Artes Musicales**

**Informe de Seminario Proyecto de Graduación correspondiente al
Plan de Estudios de Maestría en Administración Educativa**

Ma. Del Rocío Vargas Castro

SABANILLA, MONTES DE OCA

24 de junio, 2004

DEDICATORIA

“A mi quinceañera y mi bello adolescente: Katherine y Rodrigo Alonso.

A mi esposo, Juan Carlos.

*A ellos, porque son mi vida
y me han dado todo su apoyo incondicional”*

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores, por ser tan generosos al compartir conmigo tantos conocimientos. Especialmente a Don Pedro Venegas y Don Manuel López, por su dedicación y esfuerzo en el logro de nuestra meta.

Muchas Gracias

María del Rocío

TRIBUNAL EXAMINADOR

Este informe de Seminario Proyecto de Graduación fue presentado en forma oral y pública ante el siguiente tribunal examinador constituido por profesores de la Maestría en Administración Educativa

Dr. Pedro Venegas Jiménez

Dr. Carlos Araya Guillén

M.Sc. Víctor Hugo Orozco Delgado

Dr. Pedro Venegas Jiménez
Coordinador de Programa de Maestría

Ma. del Rocío Vargas Castro
Sustentante

Fecha: 24 de junio del 2004

INDICE

	<u>Página</u>
I. Introducción	9
1. Planteamiento del Problema	12
2. Justificación	14
3. Objetivos Generales	15
4. Objetivos Específicos	15
5. Alcances	16
6. Limitaciones	17
II. Antecedentes	18
1. Marco Contextual de la Escuela de Artes Musicales	19
1.1 Antecedentes Históricos	19
1.2 Misión	21
1.3 Objetivos	22
1.4 Docencia	23
1.5 Acción Social	24
1.6 Investigación	25
2. Marco Conceptual de Clima Organizacional	26
III. Procedimiento Metodológico	53
IV. Análisis de Resultados	58
1. Clima Organizacional de la Escuela de Artes Musicales	59
1.1 Medio Ambiente	61
1.2 Trabajo en Equipo	64
1.3 Dirección Efectiva	66
1.4 Involucramiento	68
1.5 Recompensas y Reconocimientos	70
1.6 Competencia	72
1.7 Compromiso	73
V. Conclusiones y Recomendaciones	76
1. Conclusiones	77
2. Recomendaciones	81
VI. Propuesta	85
1. Justificación	86
2. Base conceptual	87
3. Objetivo de la Propuesta	93
3.1 Objetivo General	93
3.2 Objetivos Específicos	93
4. Logros y Beneficiarios	94
4.1 Población Beneficiaria	94
4.2 Logros	95
5. Desarrollo de la Propuesta	95
5.1 Configuración de la Propuesta	95
5.2 Recursos	96
5.2.1 Físicos	97
5.2.2 Humanos	97
5.2.3 Financieros	97
5.2.4 Presupuesto	97
5.3 Organización del Taller	97
5.4 Cronograma	98
5.5 Responsables y Funciones	98
5.6 Evaluación y Supervisión	99
5.7 Propuesta: "Manual de Inducción"	100
VII. Bibliografía	101
VIII. Anexos	105

INDICE DE GRAFICOS

<u>No. De Gráfico</u>	<u>Gráfico</u>	<u>Página</u>
No. 1	“Medio Ambiente Escuela de Artes Musicales”	62
No. 2	“Trabajo en Equipo de la Escuela de Artes Musicales”	64
No. 3	“Dirección Efectiva de la Escuela de Artes Musicales”	66
No. 4	“Involucramiento en la Escuela de Artes Musicales”	68
No. 5	“Recompensas y Reconocimientos en la Escuela de Artes Musicales”	71
No. 6	“Competencia en la Escuela de Artes Musicales”	72
No. 7	“Compromiso en la Escuela de Artes Musicales”	74
No. 8	“Clima Organizacional de la Escuela de Artes Musicales”	78

ANEXOS

- Anexo No. 1 F.O.D.A. realizado en el curso “Políticas y Estrategias en Planificación de la Educación de la Maestría en Administración Educativa”.
- Anexo No. 2 F.O.D.A. realizado en el “Taller Diagnóstico” para el proceso de autoevaluación de la Escuela de Artes Musicales.
- Anexo No. 3 Instrumento aplicado para la recolección de datos. Cuestionario modificado Quality values.
- Anexo No. 4 Tablas de datos
- Anexo No. 5 Información de la Compañía Quality Values

CAPITULO I

Introducción

I. INTRODUCCION

El mundo moderno, denominado como la era del conocimiento y de la información, está caracterizado por la rapidez en que llega la información a nuestros medios, esto gracias a las características prevaletientes en la globalización. Los términos que vienen cobrando importancia en todas las instituciones son la eficiencia, eficacia, innovación, entre otros. Todos ellos son elementos esenciales para la supervivencia de las organizaciones, en un momento donde existen nuevos competidores, nuevos productos, nuevas formas de comercializar, enfoques diferentes de atención al cliente, así como un incremento en la rapidez del cambio de los gustos y preferencias de los clientes. Todo ello da como resultado una interminable cadena de cambios y crea nuevas realidades a la que deben enfrentarse las organizaciones por medio de nuevas prácticas de administración.

Las prácticas modernas de administración han tenido que asumir retos como apertura comercial, ajuste estructural de sus economías. No se puede pensar en pequeño y hacia adentro, ahora el mercado es global, se compite no solo a nivel nacional sino que también a nivel internacional.

Bien lo menciona la filial para el Desarrollo Internacional Desjardins, donde expresa:

“el ambiente empresarial se tornó global”. “La calidad y la innovación han pasado a ser determinantes centrales en la posibilidad que tiene una empresa para acceder a los mercados; y paulatinamente se da al recurso humano prioridad sobre el capital”. (1996: Pág. 12)

Entonces, las organizaciones, para que puedan subsistir y sobrevivir a largo plazo, deben enfocarse a realizar cambios constantes, tratando de adaptarse al medio y de poder obtener ventaja en su enfrentamiento con la competencia.

Dentro de este enfoque, la Universidad de Costa Rica, en la actualidad está promoviendo procesos de cambio por medio de la autoevaluación y acreditación de sus carreras, con el fin de poder responder oportunamente a las nuevas conductas y demandas del entorno.

Como se mencionaba, el “cambio” es la palabra clave para llevar a la institución a lograr adaptarse a las exigencias del mundo moderno, pero este cambio debe desarrollarse en su entorno, el cual tiene que ver con el contexto en donde se desarrolla, o sea este cambio debe realizarse en un “clima” apropiado dentro de la organización.

El clima organizativo es un factor que afecta el funcionamiento de la institución, se dice que es producto de una serie de factores que interactúan para lograr estabilidad entre los aspectos organizativos e individuales de una organización (Díez de Castro y otros, 2001).

Por lo tanto, se puede decir que el clima organizacional viene a ser el sentir y manera de pensar de la organización, la cual es producto de las

características individuales de todos los miembros, aunados con la razón de ser de la institución.

Dependiendo del clima organizacional así será el desarrollo de la institución. Al respecto Alvarez señala:

“El clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución. Estos preceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez y/o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.” (2003: Pág. 4)

Por lo tanto, estudiar el clima organizacional de una institución es muy importante puesto que permite mejorar la eficiencia y la calidad con miras a una mayor productividad. Por otro lado, identificar las fortalezas y debilidades que tengan los miembros de una organización, permite aprovechar las fortalezas en pro de una disminución de sus debilidades. De esta manera podremos mejorar el clima organizacional acorde con las necesidades de esa institución.

El presente estudio analizará los siguientes factores de clima organizacional: medio ambiente, trabajo en equipo, dirección efectiva, involucramiento, recompensas-reconocimiento, competencia y compromiso que caracterizan a la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de

Costa Rica, ubicada en el Cantón de Montes de Oca de la Provincia de San José.

Constituye un aporte para la Escuela de Artes Musicales en un momento en que se está iniciando un proceso de autoevaluación que fue aprobado en la Asamblea de Escuela No. 8-2003. Las recomendaciones serán orientadas al mejoramiento de algún aspecto del clima organizacional (medio ambiente, trabajo en equipo, dirección efectiva, involucramiento, recompensas-reconocimiento, competencia y compromiso) que coadyuve al desarrollo de la institución.

1. Planteamiento del Problema

Tomando como base el F.O.D.A., realizado en el curso “Políticas y Estrategias en Planificación de la Educación de la Maestría en Administración Educativa, (anexo No.1) y el “Taller-Diagnóstico” F.O.D.A. realizado por el personal docente de la Escuela de Artes Musicales para el proceso de autoevaluación (anexo No. 2), se pueden detectar, con respecto al clima organizacional, las siguientes realidades:

- Existe un problema de contaminación sónica
- No existe una comunicación real entre los diferentes departamentos de la Escuela
- Se cuenta con una Dirección efectiva
- No existen recompensas y reconocimientos

- Existe falta de actualización y capacitación
- No existe identificación del personal con la institución, falta motivación para trabajar intensamente y el nivel de compromiso no es tan alto por una serie de factores, entre ellos: falta de un proceso de inducción, falta de incentivos, entre otros.

Las anteriores realidades que se están presentando, pueden conducir a la institución a enfrentar serios problemas futuros, aunadas a los cambios constantes que sufre el entorno, como lo son la proliferación de las universidades privadas y la gran apertura a diferentes carreras de educación superior. Por esta razón es importante realizar un estudio de los aspectos mencionados que revele el clima organizacional de la Escuela de Artes Musicales con el fin de favorecer y apoyar el trabajo de dicha dependencia, ya que se pretende responder a las siguientes preguntas:

¿Cómo influye el entorno de la Escuela en el clima organizacional?

¿Cómo son interpretadas las relaciones interpersonales por los profesores de los diferentes departamentos de la Escuela?

¿Cuál es el sentir del profesor de la Escuela en cuanto a su contribución y la de su departamento en la Institución?

¿Cómo percibe el docente la relación con la Dirección de la Escuela?

¿Cómo es la comunicación existente entre departamentos y secciones de la Escuela?

¿Qué tan ágil, flexible o clara es la comunicación en la institución?

¿Cómo percibe el docente las recompensas y reconocimientos que le ofrece la Escuela?

Estos cuestionamientos se tratarán de aclarar o investigar por medio de la siguiente justificación y objetivos:

2. Justificación

Se ha visto como el Gobierno de la República ha reducido los presupuestos de las universidades, por lo tanto es importante que se tome medidas con respecto a los recursos existentes, específicamente con los recursos humanos, los cuales deben ser considerados de la mejor forma posible.

En nuestra Unidad Académica, es evidente esta realidad, ya que los recursos son escasos. Sin embargo, esto no es razón para que no se realicen cambios, más bien, esto debe servir para demostrar a la Institución que se pueden propiciar grandes cambios en procura de avanzar a un ritmo como lo pide el entorno, ofreciendo más y mejores oportunidades para el desarrollo de las personas.

La Universidad de Costa Rica tiene un gran compromiso con la sociedad, porque es una de las responsables de formar profesionales de calidad y que respondan a las necesidades del contexto actual.

La interpretación del clima organizacional que se percibe de la Escuela de Artes Musicales es fundamental para lograr los objetivos de la Universidad de Costa Rica como un todo.

3. Objetivos Generales

1. El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis del clima organizacional de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica en relación con los factores: medio ambiente, trabajo en equipo, dirección efectiva, involucramiento, recompensas-reconocimiento, competencia y compromiso.

2. De conformidad con los resultados del análisis del clima organizacional, plantear acciones que permitan contribuir al mejoramiento del clima organizacional de la Escuela de Artes Musicales. De la misma forma, en la medida de lo posible, que los planteamientos puedan apoyar acciones similares en otras unidades académicas de la Universidad.

4. Objetivos Específicos

-Establecer las diferentes características que presenta la Escuela de Artes Musicales en aspectos del clima organizacional en cuanto a medio ambiente, trabajo en equipo, dirección efectiva, involucramiento, recompensas-reconocimiento, competencia y compromiso.

- Conocer el nivel de satisfacción que percibe el personal docente de la Escuela de Artes Musicales.
- Identificar los aspectos de infraestructura que afectan el clima organizacional
- Identificar la percepción que tienen los docentes de la Escuela de Artes Musicales en cuanto a la dirección efectiva.
- Conocer la percepción de los docentes con respecto a las recompensas y reconocimientos.
- Determinar como son percibidos los aspectos de comunicación entre los diferentes departamentos.
- Conocer el pensamiento del docente con respecto a su relación con los demás compañeros y con la Escuela.
- Identificar el pensamiento que tiene el docente con respecto al compromiso con la Escuela de Artes Musicales.
- Percibir cual es el nivel de competencia de los docentes de la Escuela

5. Alcances

El presente estudio de clima organizacional de la Escuela de Artes Musicales tendrá mucha información de importancia para la institución en un momento de gran relevancia, debido a que se encuentra en las etapas iniciales de un proceso de autoevaluación.

Los resultados del presente estudio servirá de orientación para futuras investigaciones, que al igual que ésta buscará dirigir su accionar hacia el bienestar no solo de los trabajadores de la institución, sino sobre todo, darle la oportunidad a muchas personas de obtener una atención de calidad con un valor agregado que colabore a cambiar el sentir de las personas, cuya visión actual presenta diversos problemas.

6. Limitaciones

El estudio toma en cuenta solo el personal docente de la Escuela de Artes Musicales, por razones meramente de tiempo y recursos, dejando de lado al personal administrativo y estudiantil, recurso humano importante porque es parte integral de este centro educativo.

Por otro lado, no se incluyen algunas otras variables asociadas al clima organizacional, por ejemplo: valores. Todas estas limitaciones pueden ser motivo para futuras investigaciones.

CAPITULO II

Antecedentes

II. ANTECEDENTES

1. Marco Contextual de la Escuela de Artes Musicales

1.1 Antecedentes Históricos

En 1934, un grupo de músicos y de intelectuales aficionados organizaron conciertos y conferencias de música clásica y, poco después, este grupo fundó la Asociación de Cultura Musical. Durante el resto de la década de 1930, la Asociación se dedicó a organizar diversos eventos musicales y editó la Revista Musical.

En 1940 asumió la presidencia el doctor Rafael Angel Calderón Guardia, quien inició un gobierno reformista. Ese año creó la Universidad de Costa Rica y, en 1941, la Asociación con el apoyo de Luis Demetrio Tinoco, Secretario de Educación Pública, envió al Congreso el proyecto de creación de una escuela de música. El 25 de marzo de 1941, el Presidente emitió el Decreto No. 10, por medio del cual se creaba el Conservatorio Nacional de Música. En marzo de 1942, el Conservatorio de Música inició su actividad. Dos años después, fue adscrito a la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Costa Rica.

Creado según el modelo de los conservatorios europeos, el Conservatorio fue organizado en tres ciclos y ofrecía la posibilidad de estudiar piano, violín, viola, violoncello, flauta o canto, así como materias teóricas como solfeo, teoría, dictado e historia de la música. Al finalizar cada ciclo, se otorgaba un diploma de conclusión de estudios. A pesar de las buenas intenciones, durante años, los graduados fueron muy pocos.

La década de 1970 fue de profundas transformaciones. Se eliminaron los ciclos y se crearon los departamentos, se establecieron nuevos planes de estudio y se crearon nuevas opciones de graduación como los bachilleratos y las licenciaturas en instrumento, en dirección orquestal, en composición, en ciencia musical y el bachillerato en la enseñanza de la música. Se creó, además, un programa de estudios musicales preuniversitarios, llamado Etapa Básica de Música. Como símbolo de los nuevos tiempos, se cambió el nombre a Escuela de Artes Musicales. Junto con esos cambios, un nuevo edificio en el Campus Universitario “Rodrigo Facio” permitió que el antiguo Conservatorio iniciara su transformación para convertirse en una escuela de nivel superior.

Al celebrarse los cincuenta años de la creación de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica, su cuerpo docente y representantes administrativos y estudiantiles, realizaron las Jornadas de Reflexión en julio y agosto de 1993. Se dieron a la tarea de estudiar los logros obtenidos y de cara al siglo XXI, replantear las actividades de la

Escuela para dar inicio a su transformación como Institución de vanguardia en lo que a educación superior de música se refiere. En este momento tan trascendente de la Escuela, se considera que aunque la Escuela de Artes Musicales es relativamente joven, se puede decir que su trayectoria ha sido ejemplar dentro del marco latinoamericano. Sin embargo, consideran que es necesario colocar nuevos derroteros para enfrentar el reto más importante que se avecinaba en ese momento: convertir a Latinoamérica en punta de lanza en el terreno de la composición, interpretación, investigación y educación musical.

Fue a raíz de estas jornadas de reflexión que nace una versión actualizada de la misión y objetivos de la Escuela de Artes Musicales:

1.2 Misión de la Escuela de Artes Musicales

“La Escuela de Artes Musicales forma instrumentistas, compositores, educadores e investigadores musicales para preservar, rescatar, crear y divulgar las manifestaciones musicales. Asimismo, en sus programas de Acción Social sensibiliza la comunidad costarricense y contribuye a la formación integral del ser humano, de acuerdo a los requerimientos de la sociedad.

En su quehacer académico procura la excelencia de los currícula y el mejoramiento profesional de sus docentes” (Jornadas de Reflexión 1993: Pág. 1)

1.3 Objetivos de la Escuela de Artes Musicales

Para cumplir con la misión antes expuesta, la Escuela de Artes Musicales ha planteado los siguientes objetivos:

- a) Contribuir al desarrollo armónico, orgánico e integral de las expresiones musicales.
- b) Formar profesionales en la música con destrezas y conocimientos necesarios para que se desempeñen con idoneidad.
- c) Formar profesionales en la música con conocimientos pedagógicos capaces de desempeñarse como docentes.
- d) Desarrollar la investigación del conocimiento musical, haciendo énfasis en el rescate, creación y divulgación del Patrimonio Musical Nacional.
- e) Impulsar sistemáticamente la acción social para que la comunidad costarricense se identifique, disfrute y valore las expresiones musicales.
- f) Establecer mecanismos que permitan administrar con excelencia académica los currícula de la Escuela.
- g) Procurar el mejoramiento profesional permanente (formación, capacitación) del personal docente de la Escuela.

La Escuela de Artes Musicales forma parte de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Costa Rica. Actualmente, cuenta con un grupo de profesores de sólida formación académica y de amplia experiencia artística. Muchos de ellos han sido merecedores de importantes galardones en el país y en el extranjero. La diversidad de carreras que ofrece, el alto nivel académico y artístico de sus docentes y las actividades de proyección cultural que realiza en los ámbitos nacional e internacional, hace que la Escuela de Artes Musicales contribuya, en gran medida, al desarrollo cultural del país y de la región centroamericana.

La Escuela de Artes Musicales, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico, cumple con las tres funciones sustantivas de la Universidad de Costa Rica: la docencia, la acción social y la investigación.

1.4 Docencia

La Escuela de Artes Musicales ofrece las siguientes carreras:

- Bachillerato y Licenciatura en Música con énfasis en Instrumento o Canto
- Bachillerato y Licenciatura en Música con énfasis en Dirección Orquestal, Coral y de Bandas
- Bachillerato y Licenciatura en la Enseñanza de la Música
- Bachillerato y Licenciatura en Música con énfasis en Composición

En 1994, el sistema de Estudios de Posgrado, junto con las escuelas de la Facultad de Bellas Artes, abrieron un programa interdisciplinario de Maestría en Artes. A partir del 2000, la Escuela de Artes Musicales asumió un compromiso mayor al apoyar decididamente la Maestría en Artes con énfasis en instrumento.

1.5 Acción Social

La vinculación de la Escuela de Artes Musicales con la sociedad se efectúa por medio de numerosas agrupaciones de muy diversa conformación. Bandas, coros y orquestas estudiantiles presentan su quehacer en teatros y comunidades del país. Además, profesores y estudiantes forman parte de las agrupaciones de cámaras destacadas del país. Ambos tipos de grupos desempeñan un papel importante en el medio cultural costarricense y, además, realizan ocasionalmente, actividades en el nivel internacional.

Los grupos estudiantiles se conforman a partir de cursos que permiten la adquisición de destrezas necesarias para el futuro desempeño profesional pero, a la vez, realizan una intensa actividad de extensión cultural.

La Escuela inscribe, anualmente, una serie de proyectos en las diversas secciones de la Vicerrectoría de Acción social, por medio de los cuales presenta a la comunidad universitaria y nacional su quehacer académico.

1.6 Investigación

En 1993, la Escuela de Artes Musicales inauguró el Centro Electrónico de Investigación Musical (C.E.D.I.M.); un moderno laboratorio de computación para apoyo a la docencia, la investigación y la composición. En 1994, el Periódico La Nación otorgó el Premio Ancora en Música a esta iniciativa, por su aporte al rescate de la música costarricense. Este ambicioso proyecto dio origen al Programa de Rescate y Revitalización del Patrimonio Musical Costarricense, que está inscrito en la Vicerrectoría de Investigación. Por medio de éste se inscriben proyectos de edición y de grabación de música nacional. Además, producto de las actividades de rescate de música costarricense, en 1998 surgió el Archivo Musical Costarricense, que tiene como objetivo principal la recopilación y la conservación de materiales relacionados con el quehacer musical del país. Gracias a este programa, por medio de proyectos inscritos se han publicado aproximadamente 20 ediciones y 8 CD's donde se incluye música costarricense y con la participación de los diferentes grupos y solistas de la Escuela de Artes Musicales.

2. Marco Conceptual

Toda *organización* contiene tres elementos básicos: personas, tareas y administración (Hampton, 1987). Cuando se coordinan las personas para lograr un objetivo, se crea una organización.

Una organización es, según Hampton: “un mecanismo social que tiene el poder de lograr más que lo que podría lograr cualquier persona aislada”. (1987: Pág. 8)

Para Gil, en una organización se encuentran:

“... personas, grupos de trabajo, grupos formales, grupos informales, grupos ad-hoc, con una finalidad concreta, flujos de trabajo, de información, de decisiones, de control, autoridad, proceso de decisión ad-hoc y tantas otras cosas”. (1999: Pág. 19)

Todos estos aspectos en una organización comprenden la coordinación para que la organización pueda tener el éxito deseado. Según Hampton:

“... para que la organización tenga éxito o fracase va a depender de la eficiencia con la que obtenga sus recursos y los utilice. Esto se lleva a cabo a través de la combinación y dirección del uso de los recursos con que cuenta la organización para lograr propósitos específicos”. (1987: Pág. 8)

Esto nos lleva al propio concepto de *administración*, porque al puntualizar que las cosas se hagan, comprende la coordinación de elementos que se han mencionado anteriormente, como lo son: recurso humano, materiales, económicos, tecnológicos, de información, con el fin de lograr ciertos objetivos.

Según Chiavenato, mencionado por Serrano, señala que:

“... la administración se basa en el esfuerzo cooperativo del ser humano por medio de las organizaciones, siendo su tarea básica hacer las cosas, usando a las personas para lograr los resultados esperados, motivo por el cual se le comprende como aquella función de una empresa que se encarga de interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción por medio de la planificación, dirección, organización y control de todos los recursos y esfuerzos con el fin de alcanzar unos objetivos previamente establecidos”. (1997: Pág. 15)

De la misma manera, Hampton (1987), hace notar que la administración incluye: “planeación, organización, dirección y control”; para ello es importante mencionar y como lo indican los diferentes autores estudiados, que los conocimientos sobre la teoría de la organización son requeridos para la administración, porque estos permiten introducir objetivos, definir metas, entender relaciones, predecir resultados, aprovechar recursos y vincularse con el medio ambiente para lograr eficiencia.

Bien lo indica Serrano, al mencionar que los conocimientos en administración son indispensables para las diferentes tareas que debe realizar:

“Su tarea es integrar y coordinar los recursos o elementos de las organizaciones para lograr metas de la manera más efectiva; estos elementos algunas veces son cooperativos, otros, conflictivos, dentro del esfuerzo total de la organización. Es dirección o conducción hacia un objetivo, por medio de seres humanos y mediante técnicas derivadas de la teoría de la organización, es un proceso de planificación, ejecución, control y motivación, que sirve de apoyo o medio para ejecutar los programas de trabajo sustantivo de las organizaciones, es cooperación, entre individuos y grupos sociales: se logra por y mediante los esfuerzos de colaboración de otros. Conduce a seres humanos en forma ordenada, para actuar hacia objetivos comunes”. (1997: Pág. 17)

Por lo tanto, se debe entender que la tarea de la administración es asegurar la continuidad de la organización para que atienda las exigencias y

necesidades de las sociedades en la que se desenvuelve, y ¿cómo lograr eso?

Desde la antigüedad hasta el presente, la administración ha pasado por muchas formas o estilos de llevarse a cabo. En nuestra época, primero se hizo énfasis en la atención a las tareas, con Frederick Taylor; luego en las personas con Elton Mayo; también existió el énfasis en la administración con Henri Fayol. Actualmente, se consideran nuevas visiones de la administración, en la cual se analizan las partes como interdependientes unas de otras, conformando un sistema y también se presenta el enfoque de contingencias, el cual tiene que ver con la interdependencia y la comprensión de las personas y cómo selecciona las mejores formas de intervenir para ajustar las partes a situaciones específicas.

Estos sistemas de administración existentes o que han existido, han venido a conformar las formas de administración actuales. En todas ellas, la administración de las organizaciones necesariamente implica la administración del recurso humano, la administración de grupos; de aquí la importancia de considerar el *comportamiento organizacional*, específicamente el tema de clima organizacional; ya que este nos lleva a comprender porqué este elemento o característica de las organizaciones, según sea el comportamiento positivo o negativo, repercute en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de las instituciones a través de la gestión directiva.

Aguilar, Pereyra y Alcazar, mencionan que:

“el desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber como proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, como reducir los costos, como gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones”. (2004: Pág. 1)

Por lo tanto, la teoría del **desarrollo organizacional** viene a promover un proceso de transformación donde se benefician tanto la organización como los individuos pertenecientes a ella, esto trae aspectos positivos y negativos en el clima organizacional.

En una organización existen relaciones entre individuos, estos a su vez tienen características individuales y que se agrupan en una organización con un fin específico, la cual tiene filosofía, misión, metas, objetivos, etc. Por lo tanto, en estas relaciones se crean procedimientos, derechos, deberes, ambientes, entre otros. Al verse modificado un aspecto de la estructura organizativa, viene a afectar directamente el clima organizacional y así opinan algunos autores al respecto.

Según Fulmer, desarrollo organizacional se refiere a:

“Las operaciones de la organización en general. Las relaciones estructurales entre departamentos, entre los niveles jerárquicos, entre los grupos de trabajo de empleados y entre la organización y sus clientes, son tan importantes para asegurar la viabilidad organizacional como las habilidades y conocimientos de los ejecutivos de la compañía”. (1983: Pág. 234)

Según Blanchard, mencionado por Aguilar, Pereyra y Alcazar, el desarrollo organizacional es:

“El esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta”. (2004: Pág. 3)

French, mencionado por Arroyo y otros, expresan que el desarrollo organizacional es:

“Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos), utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción”. (2002: Pág. 19)

Por otro lado, Rafael Guizar, mencionado por Cofré, Campos y Albornoz, mencionan que desarrollo organizacional es:

“una mezcla de ciencia y arte. Es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica. A la par del estudio del desarrollo organizacional, se estudia un amplio rango de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que tienen influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional”. (2000: Pág.5)

A través de estas definiciones se puede notar que el proceso de desarrollo organizacional tiene que ver con la modificación de factores dentro de la organización y que de alguna manera estas modificaciones vienen a afectar o a determinar el clima organizacional. Se puede decir que al efectuar un cambio dentro de la estructura de la organización, tendrá efectos en el clima, esto por cuanto el desarrollo organizacional tiene objetivos básicos que lo definen, normalmente, hacia la excelencia de la organización.

Antes de mencionar los objetivos de desarrollo organizacional, es importante enumerar los valores del desarrollo organizacional que hacen posible que se planteen los objetivos básicos de este.

Según Aguilar, Pereyra y Alcazar (2004), los valores del desarrollo organizacional son:

-Respeto por la gente: Los individuos son considerados responsables, concientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.

-Confianza y apoyo: Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

-Igualdad de poder: Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.

-Confrontación: Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

-Participación: Mientras más gente sea la afectada por un cambio que se realiza en la organización. Así deben participar en las decisiones, porque estarán más comprometidas en poner en práctica esas decisiones.

Se ha considerado que el desarrollo organizacional tiene que ver con una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías a nuevos desafíos

y al aturdidor ritmo del cambio, por ello es importante conocer los objetivos básicos del desarrollo organizacional:

Según Aguilar, Pereyra y Alcazar (2004), los objetivos básicos del desarrollo organizacional son:

- a) El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: “La función determina la forma”. En lugar de que las tareas encajen en las estructuras ya establecidas.
- b) La optima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de mecanismos de mejora continua (análisis del trabajo y recursos para la retroalimentación)
- c) El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que, por tanto, no es útil en el logro de metas.
- d) Crear condiciones en las cuales surjan conflictos y se manejen. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser “trabajados”. Generalmente, se gasta más energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos.

- e) Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cual es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

Los objetivos planteados por el desarrollo organizacional se concentran en el cambio del sistema total y que tiene que ver con el mejoramiento de la organización, siendo este un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio y que adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización, todo esto tiene gran relación con elementos que conforman el clima, como lo es la estructura (procesos), liderazgo (responsabilidad), el aspecto humano (desafío, identidad, conflicto, etc.) y social (relaciones, cooperación, etc.) de la organización entre otros. Por lo tanto, el clima organizacional es un tema importante y que ha sido de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días.

Alvarez, menciona que:

“actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico de las instituciones para convertirse en un elemento de gran importancia estratégica, especialmente para las organizaciones que están relacionadas con un grupo humano de características especiales, porque todos tienen diferentes motivos y circunstancias para estar ahí”. (2003: Pág. 4)

El clima organizacional tiene que ver con la percepción que tengan los trabajadores, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional, la cual es definida por Aguilar, Pereyra y Alcazar, como:

“La conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También la definición cultura esta identificada con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, con efecto del aprendizaje continuo de los individuos, además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional”. (2004: Pág. 2)

Al hablar de ***cultura organizacional*** debemos pensar en una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existe, esta expresaría los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se tiene una cultura definida, va a permitir a los miembros de la organización, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno hace, que esa cultura tan arraigada o tan fuerte, facilite que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permitiría a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas, pensando que es una cultura positivista, de acción y trabajo en equipo.

Sin embargo, Robbins (1987), menciona que las culturas se caracterizan por “una gran estructura, poco apoyo, intolerancia ante los conflictos y aversión al riesgo”. Con lo cual, podemos deducir que de acuerdo a este

autor, en las organizaciones no existe la cultura dominante a la que nos referíamos anteriormente, lo cual no permite definir límites, no refleja la identidad de los miembros con la organización, no se genera un nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso, tampoco permitir que se refuerce la estabilidad social de los individuos hacia las necesidades que se generen, entre otros aspectos que favorecerían a los individuos y la organización.

Para Jiménez Badilla, mencionado por Arroyo y otros, expresan:

“La cultura implica un proceso de interiorización de los valores, normas, y pautas de comportamiento presente en la organización que el individuo asimila, y el individuo se ajusta a las normas de trabajo con base en la cultura organizacional existente”. (2002: Pág. 29)

Notemos, como a partir de la interacción de todas las partes de una organización, se logran los objetivos de la institución, aparte de esto, percibiendo individualmente, cada uno tiene valores, creencias, conductas, etc. que aportan al sistema que pertenece, los cuales unidos van a conformar un significado y un propósito al medio en que laboran.

Bien lo menciona Werther y Davis, donde señala que la cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de la organización, es:

“... el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea un ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está

presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto ocurre en la empresa". (1993: Pág. 70)

Dos autores de reconocida trayectoria, Osborne y Plastrik, mencionados por Palacios, expresan que:

"al igual que las personas, algunos organismos son emprendedores, creativos o cuidadosos, mientras que otros son pasivos, sumisos o descuidados. Y al igual que las personalidades, las culturas de los organismos son muy difíciles de cambiar. La cultura de una organización consiste en una serie de parámetros psicológicos, afectivos y conductuales que los miembros del organismo han interiorizado profundamente y comparten. Tiene una dimensión física y tangible: los hábitos y las rutinas de la gente; sus rituales, costumbres y convenciones; incluso las historias que cuentan. También tiene una dimensión oculta e intangible: las creencias, los supuestos, las ideas, las esperanzas y los sueños de la gente. Todos los aspectos de un organismo (su estructura, las descripciones de sus puestos de trabajo, sus procedimientos normales de funcionamiento, su lenguaje, su política e incluso su tecnología) contribuyen a su cultura. La cultura de un organismo indica a la gente cuáles son las actitudes y conductas apropiadas para tener éxito en el organismo. Se trata de una realidad social, un fenómeno constante del que la gente, sea consciente o inconscientemente, se sirve para orientarse". (2002: Pág. 288)

Robbins, nos habla de que la cultura organizacional es la "percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido". Expresa Robbins que las investigaciones más recientes sugieren las siguientes características principales, que captan la esencia de la cultura de una organización; a saber:

- a) Innovación y asunción de riesgos: El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- b) Atención al detalle: El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- c) Orientación a los resultados. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- d) Orientación hacia las personas: El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

- e) Orientación al equipo: El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- f) Energía. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- g) Estabilidad: El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento. (1996: Pág. 681)

Todas las organizaciones son muy diferentes, cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historia y mitos que en su totalidad, constituyen su cultura; de acuerdo a la cultura organizacional que exista, así se percibe un clima, ambiente o atmósfera de trabajo, de acuerdo a esa percepción se produce una reacción o comportamiento.

Notamos entonces la importancia que tiene el *clima organizacional* de la institución, porque dependiendo de la percepción que tengan los trabajadores de los elementos que componen la cultura, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se conforman de la institución a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en

términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otros.

Por lo tanto, se entiende por clima organizacional el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el convivir con sus compañeros, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación existente con los clientes, con los proveedores, el diario acontecer con todo el entorno van conformando lo que denominamos clima organizacional. Puede ser favorecedor o ser un obstáculo para el buen desempeño de la organización en conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El señor Palacios, define clima organizacional como:

“al conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tal y como las perciben los miembros de ella, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros”. (2002: Pág. 295)

Por otro lado, Cofré y otros, han definido clima laboral (se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc.) de la siguiente forma:

“Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (2000: Pág. 3)

Aguilar, Pereyra y Alcazar, proponen la siguiente definición:

“La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se conforman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. (2004: Pág.2)

El clima organizacional se refiere a un cambio temporal en la actitud que tienen las personas por situaciones específicas, por ejemplo: disminución del presupuesto o cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Según Palacios:

“Las relaciones interpersonales en una organización o en una unidad de esa organización, por muchos factores que entran en juego, crean un “Clima” bueno o malo. Algunos de estos son, por ejemplo: las políticas de remuneración o promoción, la repartición de poder para la toma de decisiones, la naturaleza del trabajo, las condiciones físicas, las manifestaciones caracterológicas de los individuos, etc. Por ello es que el clima organizacional debe concebirse como un concepto multidimensional, es decir, compuesto por muchas facetas o elementos”. (2002: Pág. 295)

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es necesario resaltar los siguientes elementos, propuestos por Cofré y otros (2000: Pág. 2):

- a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente

- c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- d) El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- f) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima laboral está entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de los individuos, por lo tanto es flexible. Existen muchas técnicas o métodos que permiten obtener una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. Por lo tanto, para el presente estudio se fundamentará teóricamente los factores a analizar en el clima organizacional, aspecto complejo dentro de la organización, esto porque las organizaciones son dinámicas y cambiantes, influenciadas por un entorno también cambiante y compuestos por factores humanos muy diferentes. Las organizaciones deben contar con mecanismos de medición periódica del clima organizacional que va ligado con la motivación del personal, el cual puede afectar el comportamiento y desempeño laboral.

Para nuestro estudio, tendremos los siguientes factores de clima organizacional:

- Medio ambiente
- Trabajo en equipo
- Dirección efectiva
- Involucramiento
- Recompensas y reconocimientos
- Competencia
- Compromiso

Medio Ambiente: Le conciernen los elementos que contribuyen o imposibilitan la efectividad del empleado y que los rodea todo el tiempo: Un estupendo desempeño del empleado puede ser entorpecido por un pobre medio ambiente, en el que la energía debe ser extendida para superar, mas que enfocada en el trabajo a mano. Un ambiente apoyará la calidad en el trabajo.

Las condiciones y medio ambiente de trabajo varían considerablemente según sea el sector o la rama de actividad que se trate. Para una organización, la vida y la salud de sus trabajadores es muy importante, por lo tanto, también es importante los efectos que tienen sobre los trabajadores las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Menciona Neffa, que “el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo va siendo reconocido como la condición necesaria para mejorar la calidad, incrementar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación”. Mientras que: “las deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo producen efectos económicos negativos y pueden originar conflictos laborales”. (1988: Pág.9)

Este autor menciona que:

“del mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo van a depender no solamente la vida y la salud de los trabajadores, sino que también la buena marcha de las empresas, sin lo cual no habrá posibilidades de hacerlas más eficientes, incrementar la productividad, mejorar las tasas de ganancia, elevar las remuneraciones salariales y canalizar los excedentes hacia la creación de nuevos empleos”. (Neffa, 1988: Pág. 11)

Neffa, define las condiciones y medio ambiente de trabajo de la siguiente manera:

“Están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo, cuya articulación sinérgica o combinada da lugar a la carga global de trabajo prescrito, la cual es asumida, asignada o impuesta a cada trabajador, provocando de manera inmediata o mediata, efectos directos o indirectos, positivos o negativos, sobre la vida y la salud física, síquica y/o mental de los trabajadores. Dichos efectos están en función de la actividad o trabajo efectivamente realizado, de las características personales, de las respectivas capacidades de adaptación y resistencia de los trabajadores ante los dos grupos de factores antes mencionados”. (1988: Pág.48)

Por lo anteriormente citado, se puede observar que las condiciones y medio ambiente de trabajo influyen en el clima organizacional, debido a que

ejercen de alguna manera mucha presión sobre el trabajador, provocándole a este satisfacción o insatisfacción en su quehacer. Excelentes condiciones significa satisfacción en sus labores y deseos de hacer las cosas de manera diferente y mucho más a gusto que con condiciones deficientes en el entorno.

Trabajo en Equipo: Es importante diferenciar entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, ya que tienden a confundirse y realmente difiere mucho uno del otro.

Robbins, define grupo de trabajo como: “aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad”.

Por otro lado, Robbins, define equipo de trabajo como: “grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales”. (1996: Pág. 348)

Con estas definiciones el autor nos quiere dar a entender que en los grupos de trabajo, el desempeño es simplemente la suma de las participaciones individuales de cada miembro, por lo tanto, menciona Robbins: “no existe sinergia positiva, que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos”. En cuanto al trabajo en equipo, sucede todo

lo contrario, se observa sinergia positiva, ya que existe un esfuerzo coordinado, para lograr un objetivo en común.

El cambio de trabajar solo, a trabajar en equipo, tiene muchas recompensas para una institución y para los trabajadores, menciona Robbins, los siguientes:

- ❑ Mayor motivación de los empleados: Los equipos de trabajo destacan el involucramiento del empleado.
- ❑ Niveles más elevados de productividad: Los equipos tienen el potencial de crear una sinergia positiva.
- ❑ Mayor satisfacción del empleado: Los empleados tienen necesidades de afiliación.
- ❑ Un compromiso común con las metas: Los equipos estimulan a los individuos para que sublimen sus metas individuales a favor de las del grupo.
- ❑ Una mejor comunicación: Mayor interacción entre sus miembros que cuando trabajan solos en sus puestos.
- ❑ Mayores habilidades para el puesto: Los equipos conllevan a una mayor capacitación para cada puesto.
- ❑ Flexibilidad organizacional: Los equipos se enfocan en procesos, más que en funciones. (1996: Pág. 348)

Dirección efectiva: Los mejores trabajadores, departamentos, línea de productos, serán un éxito o un fracaso, definidos por la calidad de la dirección. Las practicas positivas gerenciales (dirección) pueden ser una de las claves más importantes para elevar la satisfacción, motivación y efectividad de los empleados.

Davis y Newstrom (1999), menciona que en las sociedades existen grupos minoritarios que se sienten incapaces de controlar su destino. De la misma manera en las organizaciones existen empleados que creen depender de los demás y piensan por ello que sus esfuerzos ejercen escaso impacto en el desempeño. Por lo tanto, el gerente debe ofrecer a sus empleados un estilo abierto, más de consulta y de participación.

Davis y Newstrom, expresan:

“La participación ofrece un potencial extraordinario para el desarrollo de los empleados y la consolidación del trabajo en equipo, pero es una práctica difícil y puede fracasar si se le aplica deficientemente. Cuando se utiliza eficazmente, sus mejores resultados son la aceptación al cambio y un fuerte compromiso con las metas, las cuales alientan un mejor desempeño” (1999: Pág. 244)

Block, mencionado por Davis y Newstrom, argumenta que “los administradores deben adoptar un nuevo paradigma de gerencia.” Hacerlo significa que están dispuestos a responsabilizarse (sin por ello predominar ni ejercer el control) del éxito general de la organización mediante la operación de tres principios:

- a) Tener la humildad de optar por servir a los demás al tiempo que afianzan las capacidades de los empleados.
- b) Crear asociaciones de poder equilibrado al tiempo que se liberan del control y pierden predictibilidad.
- c) Delegar autoridad a los demás para crear la cultura de la organización, ofrecer resultados a los clientes y apoyar la

propiedad y capacidad de decisión en todos los niveles”. (1999: Pág.264)

Con esto se pretende crear eficaces comunidades de trabajo, generar apasionamiento y compromiso de los empleados y ayudar a las organizaciones a adaptarse a sus clientes y cumplir con las exigencias del mercado, o sea deben redefinirse como gestores de recursos y adoptar una función de liderazgo de servicio que contribuya al crecimiento y desarrollo de los demás.

Involucramiento: Según Robbins, el involucramiento de los empleados es:

“el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y esta diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización. Este término involucra una diversidad de técnicas, por ejemplo: abarca ideas populares con la participación de los empleados o la administración participativa, la democracia en el lugar de trabajo, el poder a los empleados para decidir y actuar y en otros ámbitos, la asociación con los empleados para que participen como socios al dárseles acciones, entre otras posibilidades de participación y actuación en la organización”. (1996: Pág. 259)

Menciona Robbins (1996) y Blanchard (2004), que la idea de involucrar a los trabajadores en decisiones que les afectan y al aumentar su autonomía y control sobre sus vidas en el trabajo, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con su puesto.

El involucramiento tiene que ver con el puesto y mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por el.

También, los empleados tienen la necesidad humana de sentirse involucrados y de saber que es lo que esta pasando. Más información, más acceso en la toma de decisiones, más aportación y más contacto personal los hace sentir con una conexión más fuerte con la organización, porque son valorados por las contribuciones. Los empleados que están involucrados y habilitados con mayor accesibilidad y más aportaciones son trabajadores más productivos y satisfechos.

Davis y Newstrom (1999), coinciden con Robbins al indicar que:

“el involucramiento en el trabajo es el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia”.

Tener empleados involucrados con el trabajo, es tener empleados puntuales, casi nunca se ausentan, se muestran dispuestos a trabajar durante jornadas prolongadas, participan en actividades de desarrollo de la institución y se esfuerzan por alcanzar un alto nivel de desempeño.

Recompensas y reconocimientos: Esto tiene que ver con la motivación, los sistemas de recompensas y reconocimientos necesitan ser más que solo financieros. Los empleados disfrutan de ser reconocidos por sus contribuciones, disfrutan de ser valorados por su destreza y quieren compartir el éxito en la organización.

El empleado universitario es un empleado altamente capacitado, con título académico, los que generalmente están bien remunerados, además de otras satisfacciones intrínsecas como lo son los horarios flexibles, cargas académicas para preparación de sus clases, etc. Entonces cual debe ser la motivación para este tipo de profesional.

Según Robbins:

“estos profesionales tienen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina. Es más probable que sean más leales con su profesión que con su patrón. Para mantenerse actualizados necesitan estar al día en sus conocimientos y su compromiso con su profesión implica que rara vez definan su semana de trabajo en términos de un horario de 8 a 5 y de 5 días a la semana”. (1996: Pág.276).

Entonces este tipo de profesional en general tiene buenos sueldos y disfrutan de lo que hacen, por lo cual, que es lo que les motivaría?

Según Robbins, este profesional encuentra su motivación en: “el desafío en el puesto. Les gusta enfrentar problemas y encontrar soluciones. La recompensa principal en su puesto es el trabajo mismo”. (1996: Pág.276)

Estos profesionales valoran el apoyo, valoran que las personas piensen que lo que están desarrollando es importante, que su trabajo “vale la pena”. Para motivar a los profesionales es necesario que se les este brindando proyectos que signifiquen retos o desafíos. Los autores recomiendan darles autonomía para que puedan seguir sus intereses y permitirles que estructuren su trabajo en formas que ellos encuentren productivas.

¿Cuáles serían las recompensas para estos profesionales? Robbins, menciona que:

“debe recompensárseles con oportunidades educativas, capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias, que les permitan estar actualizados en su disciplina. Y formular preguntas y ocuparse de otras acciones que les demuestren que uno está sinceramente interesado en lo que ellos están haciendo”. (1996: Pág. 276)

Según Robbins, motivación es “La voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. (1996: Pág. 212) Necesidad que según Robbins, significa:

“algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones, parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfacen la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión” (1996: Pág. 213)

Competencia: La competencia y la facilidad para el trabajo es una gran área de interés cuando se define la optimización de la fuerza de trabajo.

Las habilidades, el entrenamiento y la preparación para el trabajo tienen un gran efecto en la productividad organizacional.

Robbins, menciona que:

“El desarrollo de carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual en sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para el mundo cambiante”. (1996: Pág. 645)

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

Compromiso: El compromiso tiene que ver con la organización y

Robbins, lo define como:

“el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno”. (1996: Pág. 181)

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

Davis y Newstrom, menciona que el compromiso organizacional o lealtad de los empleados, es “el grado en el que un empleado se identificará con la organización y desea seguir participante activamente en ella”. (1999: Pág. 279)

Un empleado comprometido con la organización está muy de acuerdo con la misión y metas de la organización y estará dispuesto a dar su esfuerzo en favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. Los mejores esfuerzos de cualquier empleado se dan cuando el/ella están comprometidos. Una vez que el compromiso este presente, no cabe duda que los mejores esfuerzos en iniciativa, creatividad y energía, sobresaldrán.

CAPITULO III

Procedimiento Metodológico

Procedimiento Metodológico

El estudio a realizar es del tipo de investigación descriptivo-explicativo, identificando las principales realidades de la Escuela de Artes Musicales en cuanto al clima organizacional que posee. Posteriormente se analizan estas realidades y se ofrece una posible solución a alguna de estas realidades que se presentan. En este tipo de investigación el investigador es un elemento externo al lo que se investiga. Se utilizan las técnicas estadísticas de porcentajes en el análisis de datos y se generalizan los resultados.

Para la investigación se utilizan fuentes primaria y secundarias. Las fuentes primarias corresponden a los funcionarios que participaron en la investigación. La muestra se obtuvo al azar, y se conformó de un total de 22 profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica, ubicada en San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica. En la muestra se incluía tanto docentes en propiedad como interinos, todos con diferentes jornadas laborales. El personal docente es en su totalidad de una condición social media-alta, además son personas que en su mayoría son adultos mayores, con una categoría académica alta (adjuntos, asociados y catedráticos) y por ser profesores universitarios, mantienen un status social que los identifica dentro de una condición económica buena.

Las fuentes secundarias utilizadas son documentos generados del curso de Maestría en Administración Educativa: “Políticas y Estrategias en Planificación de la Educación”, donde se concluyó con un “F.O.D.A.” realizado a esta institución en junio-julio del 2003, este nos brinda una información más global de la Escuela de Artes Musicales. Otras fuentes secundarias utilizadas fueron los documentos propios de la Escuela de Artes Musicales, como: F.O.D.A. realizado por la Escuela en febrero 2004, Folleto informativo, folleto de jornadas de reflexión de 1993, manuales de puestos, reglamentos, etc. Así como libros, revistas y artículos sobre el comportamiento organizacional y el clima organizacional.

Los datos se recolectaron sobre la base de un cuestionario modificado:

“Encuesta de Clima Organizacional de:

WWW.qualityvalues.com/Assessments/Spanish/OCASP/OCADirections.asp¹, en

donde la autora utiliza los aspectos del diseño del cuestionario de Likert.

Este instrumento se aplicó en forma anónima el 6 de octubre del 2003. El cuestionario que se les aplicó es cerrado, ver anexo No. 3

El cuestionario incluye como variables e indicadores los siguientes: medio ambiente, trabajo en equipo, dirección efectiva, involucramiento, recompensas-reconocimiento, competencia y compromiso, términos que fueron definidos en el capítulo anterior.

¹ Quality Values fue fundada en 1999 por Kenneth J. Brodeur, PhD. Dr. Brodeur. Ha trabajado como un consultor organizacional y de las ciencias sociales por más de 30 años. En el anexo No. 5 se expone mayor información de la Compañía Quality Values.

A continuación se detallan en el cuadro No. 1, los factores del clima que serán analizados y que son cuantificables, los que participan activamente en el clima organizacional y pueden ser efectos positivos o negativos para la institución.

El cuadro No. 1 representa la estructura taxonómica, que según Arroyo y otros, permite:

“obtener una visión de conjunto de los elementos teóricos-prácticos que se deben incluir en el Marco Teórico de la investigación; es un instrumento metodológico de síntesis, para ayudar tanto a los investigadores como a los lectores en la ubicación de la totalidad del espectro conceptual que sustenta el desarrollo de la investigación”. (2002: Pág. 66)

CAPITULO IV

Análisis de Resultados

**Clima Organizacional de la Escuela de Artes
Musicales**

III. Análisis de los Resultados

1. Clima Organizacional de la Escuela de Artes Musicales.

Actualmente en la Universidad de Costa Rica, el término de clima organizacional viene adquiriendo cada vez mayor relevancia. Esto porque en las organizaciones públicas y privadas, ha habido una toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que tienen las cosas y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución. Ha surgido, por parte de las Unidades Académicas, el interés por conocer su entorno, el cual tiene que ver con la calidad de la vida laboral, el ambiente, el aire que se respira en estas. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y una contribución, en este caso, a la Escuela de Artes Musicales, para generar un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para colaborar con el desarrollo de la Escuela de Artes Musicales se elaboró un instrumento de diagnóstico más acorde a las necesidades de una Escuela de Música, llevando a cabo el trabajo de recolección, análisis e interpretación de información. Este trabajo permitirá conocer la realidad en cuanto al clima organizacional de la Escuela y conocer algunas medidas de

cambios posibles, para llevar a la Escuela de Artes Musicales, a un nivel de excelente desarrollo musical nacional e internacional. Además, propone cambios específicos, con la idea de evitar el ausentismo, la desmotivación, la lentitud, el desgano y la indiferencia, actitud predominante actualmente, que lleva a muchos profesores a cumplir exactamente con el mínimo segundo.

Por otro lado, el personal docente tiene un entorno laboral de alto nivel, por lo tanto, debe hacérsele notar que él contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa, lo cual hace que se de un valor agregado a la institución, porque se sentirá más satisfecho con su labor, mejorará su desempeño y por ende, son los estudiantes quienes, en segunda instancia, reciben un beneficio indirecto, porque las clases son más amenas, hay mayor sensibilidad del docente hacia sus alumnos, y estos responderán de una manera positiva hacia la educación, hacia su formación musical, logrando obtener mayor rendimiento. Así obtiene otro valor agregado, el mejoramiento del nivel musical del país. Un docente satisfecho, significa una escuela satisfecha, con futuro y con un buen desarrollo musical.

Con lo anterior, se puede percibir, que el presente trabajo analizará varios factores del clima organizacional de la Escuela de Artes Musicales para ofrecernos un panorama general de ese clima existente y por último, nos ofrecerá una propuesta de mejoramiento de uno de esos factores que

intervienen en el clima organizacional y que a mi parecer, viene a coadyuvar con otros aspectos que fortalecen en gran medida el desarrollo del clima organizacional, como lo son: información, comunicación y participación.

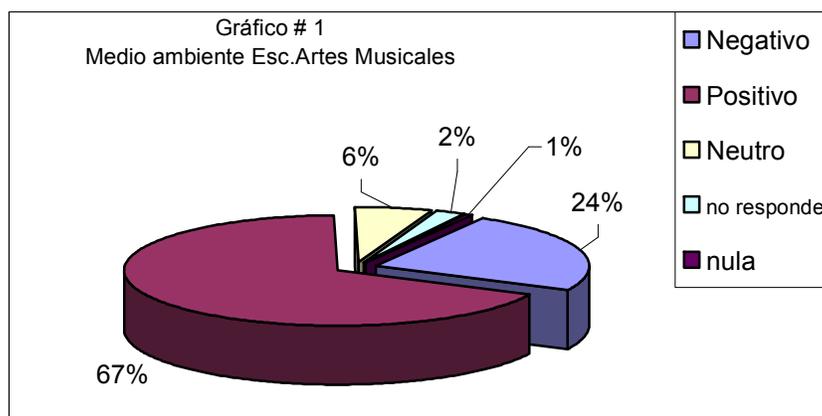
Por último resulta necesario señalar que el presente trabajo servirá de orientación para futuras investigaciones, que al igual que ésta, buscarán dirigir su accionar hacia el bienestar no solo de los trabajadores de la institución sino sobre todo darle la oportunidad a muchas personas de obtener una atención de calidad con un valor agregado que colabore a mejorar el sentir de las personas, cuya visión presenta diversos problemas.

1.1 Medio Ambiente

Un aspecto importante y parte del clima organizacional es el medio ambiente. Bien sabemos que parte significativo de un lugar de trabajo es su medio ambiente, porque es el lugar donde pasamos por muchas horas, por lo tanto, debe permanecer con una limpieza absoluta, seguro, mejorando constantemente, ofreciendo un mantenimiento preventivo del equipo de trabajo, donde exista un ambiente de trabajo eficiente y cero estrés, todo ello nos dará como resultado un trabajo de calidad. Por ello, se

procedió a encuestar el 39% de la población docente de la Escuela de Artes Musicales.

En esta investigación, y como muestra el gráfico No.1, con respecto a las preguntas relacionadas con el medio ambiente en la Escuela de Artes Musicales, los resultados arrojaron más datos positivos que negativos. Sin embargo, el porcentaje de respuestas positivas supera en poco el promedio de las respuestas, en las cuales se evidencia que las respuestas se ubican en “casi siempre”, por lo que se deduce que no existe una satisfacción total del docente con respecto al área de trabajo.



Fuente: Entrevista realizada a profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica

Con estos resultados se puede observar que existe un marcado puntaje negativo en la pregunta “mi lugar de trabajo no es estresante”, donde más de la mitad opinaron que sí es estresante (ver anexo 4, cuadro No. 1), esto por cuanto existe un grave problema de contaminación sónica en el edificio

de la Escuela de Artes Musicales. Debido a problemas de construcción, es mucho el ruido que pasa de un cubículo a otro, lo cual afecta el rendimiento. A lo largo de las horas que pasa el profesor impartiendo lecciones, se va acumulando cansancio y estrés, lo cual provoca que baje el rendimiento en sus clases.

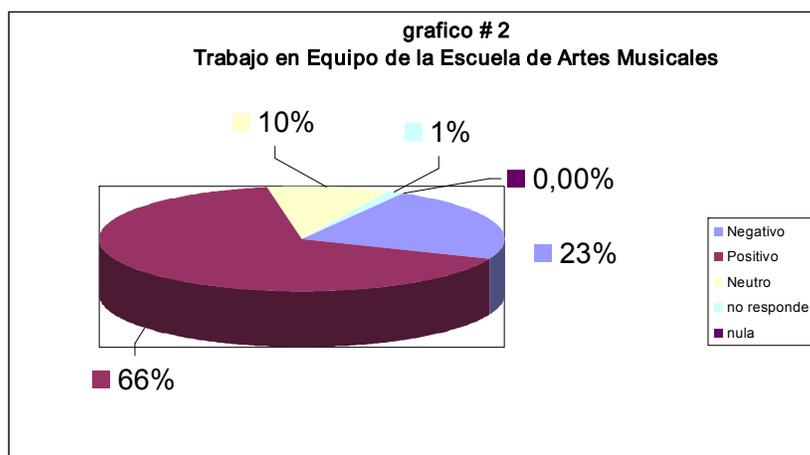
Existe un 40,9% de los profesores entrevistados que opinan negativamente a la pregunta *“Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando”*, lo cual representa un porcentaje bastante alto e identifica un grave problema en el sentido de que, las personas deben sentir en su ambiente cambios y sentirse a gusto en su lugar de trabajo, especialmente en el momento de impartir las clases. Un buen ambiente apoyará la calidad en el trabajo (Quality Values, 2003).

De la misma manera, existe un 32% de los entrevistados que opinaron negativamente a la pregunta *“La Escuela de Artes Musicales hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo para hacer mi trabajo”*. Un buen porcentaje espera que se considere este aspecto para mejorar la institución y su ambiente laboral.

Cabe resaltar que el 73% de los entrevistados consideran que el área de trabajo, *“casi siempre”*, está bien organizada y limpia, aunque el porcentaje es alto, queda mucho por hacer y mejorar para beneficio de la organización.

1.2 Trabajo en equipo

Un buen medio ambiente es muy necesario e importante para el desarrollo de un buen clima organizacional, sin embargo, el trabajo en equipo es otro aspecto que cobra relevancia en el clima organizacional. Al realizar el análisis de las respuestas de los entrevistados con respecto al área de trabajo en equipo, en el gráfico No. 2, se nota que el porcentaje mayor corresponde a un 66,23% de respuestas positivas del total de las respuestas, donde “casi siempre” se trabaja bien juntos, se hace un buen trabajo en equipo, se tiene confianza en los compañeros, significando esto que el 59% de los profesores encuestados se sienten a gusto de trabajar juntos, donde ellos consideran que se hace un buen trabajo en equipo, (ver tabla No.2, anexo 4).



Fuente: Entrevista realizada a profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica

De acuerdo al anterior gráfico, existe un 23% de las respuestas totales que son negativas, y de este porcentaje, el 12% tiene que ver con las

respuestas a las preguntas: “La gente en mi departamento trabajan bien juntos” (4%), “Los recursos se comparten libremente a lo largo de la Escuela de Artes Musicales” (3%) y en “Mi departamento se comunica bien con otros departamentos de la Escuela de Artes Musicales” (5%), se responde que “algunas veces”, siendo este tipo de respuesta “negativa”.

Es importante señalar que todos los trabajadores forman una organización. En conjunto se llega a sobrevivir, al éxito o al fracaso. Mucho de esto depende del trabajo en equipo, de cuan unido sea el grupo, porque de las relaciones creadas o no entre los empleados y departamentos, pueden surgir nuevas ideas, lograr mejor comunicación, reducciones en los costos, una mejor aplicación de los proyectos, una moral alta y muchos otros beneficios (Quality Values, 2003).

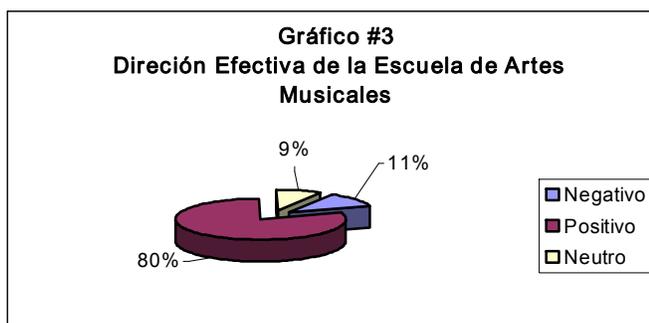
En general, el trabajo en equipo de la Escuela de Artes Musicales no es muy alto, a pesar de ser una Escuela muy interdisciplinaria, porque se ofrecen carreras de diversos instrumentos musicales, los cuales se unen con el fin de crear música. Además, los departamentos de la Escuela de Artes Musicales se necesitan entre si, para lograr la formación integral del músico. Por lo tanto, se puede decir que es necesario aumentar ese interés por conformar un equipo con más conjunto y mejor comunicación, para aprovechar los diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes. Esto con el fin de que los integrantes

del equipo compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además, los integrantes mostrarán una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Cabe mencionar que cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singular que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la habilidad, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.

Finalmente se debe evitar que el trabajo en equipo se convierta en un área cargada de conflictos, estrés, ineficiencia y redundancia. Lamentablemente, estas actitudes son las que llevan al fracaso de una institución. En este aspecto la Escuela de Artes Musicales tiene un 23% negativo de todas las encuestas realizadas. A pesar de que no es un porcentaje muy elevado, no deja de ser significativo y por lo tanto debe eliminarse.

1.3 Dirección Efectiva

El análisis anterior llevó a consultar sobre la dirección efectiva, las ocho preguntas van dirigidas en ese sentido y con lo cual se obtuvo el siguiente gráfico.



Fuente: Entrevista realizada a profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica

Se puede observar en el gráfico No. 3 que las respuestas positivas alcanzan un 80%, lo cual indica una satisfacción por el tipo de Dirección que tiene actualmente la Escuela de Artes Musicales, donde existe por parte de la Dirección, “siempre” un respeto al docente, porque de los encuestados, un 81,81% expresa eso (ver tabla No. 3, anexo 4).

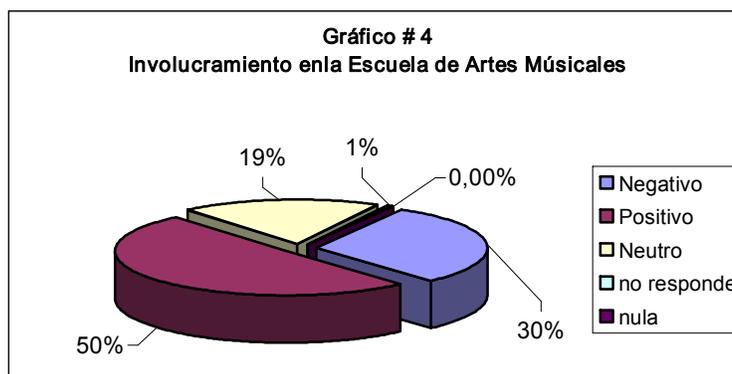
También, se observa que un 45% “siempre” y un 36% “casi siempre” (ver tabla No. 3, anexo 4), opinan que la Dirección toma seriamente las sugerencias de los docentes y que se les asigna carga de trabajo apropiada (sin abusarse). Estos porcentajes son importantes porque una clave de las más importantes para elevar la satisfacción, motivación y efectividad del empleado, dependen de la calidad de la Dirección (Quality Value, 2003).

Un 95% y un 73% (ver tabla No. 3, anexo 4), de respuestas son positivas a las preguntas: “Yo me puedo comunicar eficientemente con la Dirección de la Escuela de Artes Musicales y “Confío en la Dirección de la Escuela de Artes Musicales. Según Bastidas y otros (2003), el ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo pero ésta se mejoraría verdaderamente cuando el empleado percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean, atienden las sugerencias, es tratado con mucho respeto y se les respalda con seriedad.

Definitivamente sentirse valorado por los superiores, es motivador y aumenta los deseos de contribuir y ser creativo en sus funciones.

1.4 Involucramiento

Se consultó, como un aspecto importante en una organización, acerca del involucramiento, qué tanto involucra la Escuela de Artes Musicales a su personal docente, cómo viceversa, qué tanto se involucran los docentes con la Escuela de Artes Musicales. Veamos el gráfico No. 4, donde se refleja la frecuencia en que opinaron los docentes encuestados en estos aspectos.



Fuente: Entrevista realizada a profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica

Las respuestas positivas se encuentran en el promedio, exactamente el 50% de los profesores encuestados piensan que se les informa de lo que sucede en la Escuela de Artes Musicales, se les toma en cuenta en decisiones, se les motiva en el mejoramiento de los procesos de trabajo, sin

embargo, aunque sea un porcentaje positivo, superando en un mínimo el promedio. También nos arroja otra información muy importante. Un porcentaje significativo del personal docente siente que no se le informa, que no se le toma en cuenta. Esto es evidente al ver que un 30% de los profesores encuestados, responden negativamente. Cabe resaltar que a la pregunta. “Yo se lo que esta sucediendo en otros lugares de mi Escuela”, un 64% de los profesores, responde “Algunas veces” (Ver cuadro No. 4, anexo 4).

Esto es lamentable, porque se nota la falta de interés del profesorado por la Escuela. Se puede afirmar lo anterior porque a la pregunta “La Dirección mantiene a mi Departamento debidamente informado acerca de lo que esta sucediendo en la Escuela”, se obtuvo que un 68% corresponden a respuestas positivas (sí se les informa), de las cuales, el 36% corresponde a “casi siempre” y el 32% (Ver cuadro No.4, anexo 4), corresponde a “siempre”, por lo tanto se descarta que sea la Escuela la que no informa, sino, que es el docente el que no se interesa por informarse e involucrarse. Según, Quality Values (2003), “los empleados tienen la necesidad humana de sentirse involucrados y de saber que es lo que está pasando”. Una tarea para la Escuela de Artes Musicales, es averiguar a qué corresponde tanta desmotivación que hace que no se involucren los docentes en los aspectos relacionados con la Escuela.

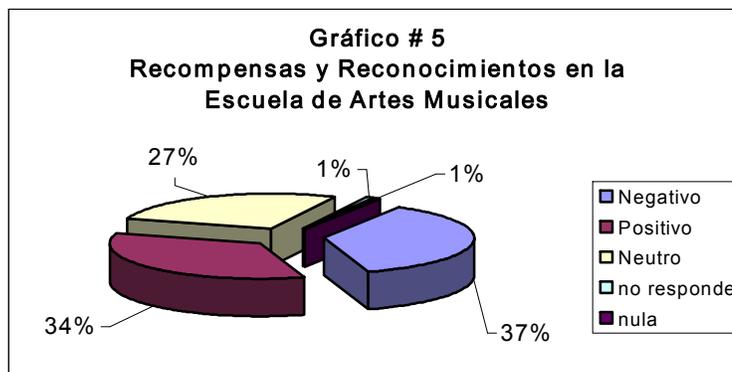
Cabe resaltar que más información, más acceso en la toma de decisiones, más aportación y más contacto personal los hace sentir con una conexión más fuerte hacia la organización, ya que sienten que son valorados por las contribuciones que hacen, en este caso, a la Escuela de Artes Musicales.

Un empleado que está involucrado y habilitado con mayor accesibilidad y más aportaciones, es un trabajador más productivo y satisfecho. Esto nos hace reflexionar que está haciendo la Dirección para no tener a un 100% su personal docente en este aspecto.

1.5 Recompensas y Reconocimientos

La información anterior nos hace reflexionar sobre aspectos como recompensas y reconocimientos, con lo cual puede el docente confundir con involucramiento. Pero en el análisis de este aspecto tomaremos en cuenta que los sistemas de recompensas y reconocimientos necesitan ser más que solo financieros. Según Quality Values (2003), los empleados disfrutaban de ser reconocidos por sus contribuciones, disfrutaban de ser valorados por su destreza y quieren compartir el éxito en la organización. Veamos el gráfico No. 5, relacionado con el reconocimiento que hace la Escuela de Artes Musicales en cuanto a la contribución que hacen los profesores encuestados en el cumplimiento de objetivos, trabajo extra,

promociones, entre otros aspectos sobre los reconocimientos y recompensas.



Fuente: Entrevista realizada a profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica

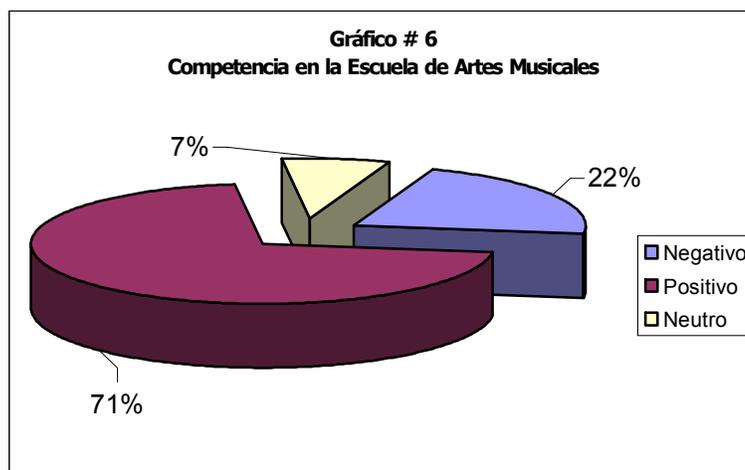
De acuerdo a la información que nos ofrece el cuadro, podemos decir que tanto las respuestas negativas como positivas, mantienen un porcentaje muy cercano, las negativas tienen un 37% y las positivas tienen un 34%, aún así se puede notar que el personal docente piensa que la Escuela no reconoce la contribución que los docentes proveen en el cumplimiento de objetivos y metas, también que no se resalta el trabajo extra que realizan los docentes, y que “algunas veces” reciben retroalimentación. También se nota que existe un 27% de respuestas neutras (indeciso/no opina, ver cuadro No. 5, anexo 4), lo cual no queda claro si fue porque la pregunta estaba mal planteada o se reserva su puntuación.

Es importante considerar que generalmente la persona se siente satisfecha con un simple reconocimiento por la labor que realiza. Lamentablemente a

muchos se le hace difícil expresar ese sentimiento y se incurre en un error de obviarlos, pero las cosas obvias hay que decir las, esto por cuanto la persona valorada, se esmera por mejorar la calidad de su trabajo.

1.6 Competencia

El gráfico No. 6 nos refleja la satisfacción con las habilidades, el entrenamiento y la preparación para el trabajo, lo cual incide directamente en la optimización de recursos y en la productividad de la Escuela de Artes Musicales.



Fuente: Entrevista realizada a profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica

Se puede observar a simple vista que existen un porcentaje alto de respuestas positivas, un 71%. Sin embargo, al analizar las respuestas de los profesores entrevistados en cuanto a sus habilidades, cantidad de carga de trabajo y autoestima, se obtiene que un 56% opina positivamente, entre la medición de “casi siempre” y “siempre”, el porcentaje restante se

encuentra en “no opina” y “algunas veces”. Aunque existe un porcentaje alto de respuestas positivas, podemos reconocer que la pregunta “El entrenamiento es una prioridad de la Escuela de Artes Musicales” tiene un 68% negativo, mayor entre “algunas veces” y “nunca” (ver cuadro No. 6, anexo 4). También la consulta hecha a los profesores en cuanto “Yo recibo el entrenamiento para estar actualizado con las habilidades que necesito para hacer efectivo en mi trabajo”, tiene 45% negativo y un 50% positivo (ver cuadro No. 6, anexo 4), lo cual indica que no existe una satisfacción por el apoyo que se les brinda para el mejoramiento de sus conocimientos, específicamente en la actualización de conocimientos en cada una de las especialidades.

Una parte importante en el desarrollo institucional es que sus empleados se encuentren actualizados, que constantemente reciban nuevas técnicas, lo cual maximizará los recursos para un mejor aprovechamiento de su tiempo laboral. Específicamente en el área de música, esto será de gran beneficio para los estudiantes, porque recibirán instrucciones de sus profesores, con nuevas metodologías y aspectos técnicos para la enseñanza de la música.

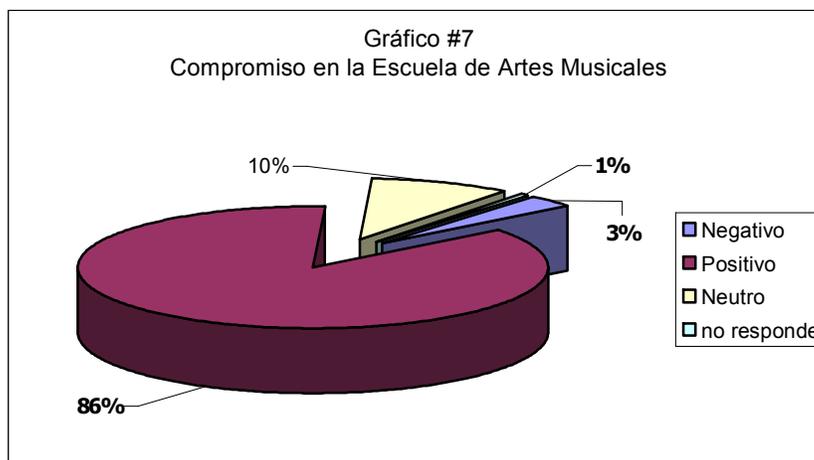
1.7 Compromiso

Un compromiso depende del desempeño, nivel de satisfacción, compensaciones, estímulos, etc. todo esto influye para tener un

compromiso leal hacia la institución en la cual presta sus servicios o colabora con ella en el cumplimiento de objetivos.

Según, Palomino:

“sí un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y sí en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción y por ende el nivel de compromiso. La satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor y el compromiso con la institución. (2001: Pág.1)



Fuente: Entrevista realizada a profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica

Podemos observar en el gráfico No. 7 que existe un nivel muy alto de compromiso, según el total de respuestas positivas que contestaron los profesores, siendo un 86% en total. Además se obtuvo un 3% de respuestas negativas, superando este puntaje las respuestas neutras, con un 10%. Con esta información se refleja que la mayoría de docentes de la Escuela de Artes Musicales se identifican con la institución. Esto quiere decir que y según Quality Values (2003), que una vez que el compromiso

esta sobre la línea, los factores como: la iniciativa, creatividad y energía, los mejores esfuerzos fluirán.

Debemos pensar que los mejores esfuerzos de un funcionario se dan cuando él o ella están comprometidos, por lo que si no existe un compromiso, no existirá interés y sin interés no hay cumplimiento de metas y objetivos de una institución.

Después de analizar los factores del clima organizacional de la Escuela de Artes Musicales, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones aprovechando las fortalezas para disminuir las debilidades. Por último, presentar una propuesta en el mejoramiento del clima organizacional, como factor de gran relevancia en el desarrollo de la institución.

CAPITULO V

Conclusiones y

Recomendaciones

V. Conclusiones y Recomendaciones

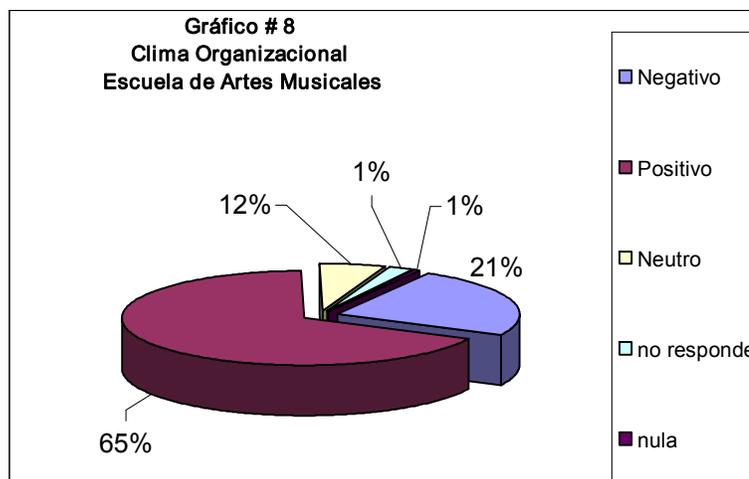
1. Conclusiones

Partiendo del concepto de Clima Organizacional, Serna (1977), mencionado en Alvarez (2003) "...como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas" y como dentro de este se efectúan relaciones humanas que involucra al ser humano con toda su cultura y que dentro del desarrollo de la cultura organizacional los integrantes de la institución permiten ciertas conductas e inhiben otras, como por ejemplo, en una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Se concluye que el clima organizacional es de relevada importancia y práctica necesaria en todas las organizaciones.

Tomando en cuenta lo anterior y analizando el gráfico No. 8, donde se ve la distribución en porcentajes del total de variables que valoran el Clima Organizacional de la Escuela de Artes Musicales, se concluye que:

1. Se cuenta con un promedio de 65% de positivismo en su clima organizacional existiendo porcentajes altos y bajos en las diversas variables. Se puede decir que se sobrepasa la mitad en porcentajes

positivos. También los porcentajes reflejan actitudes intermedias, entre negativas y positivas, donde todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera lucha hacia el cambio, que les permita trabajar en climas resultantes, participativos y pro-activos.



Fuente: Entrevista realizada a profesores de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica

- Se considera que un 65% representa un valor bien alto de clima organizacional en la Escuela de Artes Musicales, por lo cual va a ser más factible lograr un cambio en su clima organizacional, elevando a un 100% su clima (medio ambiente, trabajo en equipo, dirección efectiva, involucramiento, recompensas y reconocimientos, competencia y compromiso). El actual porcentaje representa el espejo de la cultura y el liderazgo, presente en el personal en general y que han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y el clima de trabajo. Sí el objetivo de la Escuela de Artes Musicales es mejorar el clima organizacional para lograr

grandes cambios, debe iniciar un trabajo específico en este tipo de áreas, para obtener un apoyo general de todo el personal docente y de esta manera lograr su objetivo.

Sí la Escuela de Artes Musicales no logra realizar este cambio, se puede dar lo siguiente:

- a) Al no existir apoyo de la Dirección, no habrá aumento en el nivel de satisfacción del personal.
- b) Sí no se toma en cuenta al empleado, de una forma más participativa, en la toma de decisiones, tendremos un clima descendente, afectando directamente la productividad. Esto porque al tener una dirección autocrática, se puede observar específicamente a largo plazo, que no podría mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque se daría un deterioro en el entorno laboral que lleva al personal a perder su entusiasmo para el trabajo, reflejándose esto no solo en niveles de ausentismo, sino en la lentitud, el desgano y la indiferencia, actitudes que caracterizan al docente universitario. Predominaría la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.
- c) Sí no se mejora la calidad del entorno laboral, no se logrará a largo plazo la productividad. Mejorar el entorno laboral de alto nivel es que el funcionario contribuya al éxito de la Escuela en alguna forma significativa, que el funcionario sienta que está contribuyendo. Sí no es así, se podrá llegar a provocar un fenómeno psicológico, donde el

personal se retira psicológicamente de sus labores, está ausente y podríamos llegar a perder la mística que algunos docentes demostraron en la encuesta.

- d) Sí la Dirección no participa a sus funcionarios en la construcción del éxito común de la Escuela, no podrá obtener las mejores decisiones, ni alta productividad, así como la calidad del entorno laboral no será la superior.
- e) Al no existir un fomento por el trabajo en equipo: trabajadores responsables, con espíritu de equipo, dispuestos a ayudar, cumplidores, no ser individualistas, puede ser que se pierda mucho del potencial humano con que cuenta en este momento la Escuela de Artes Musicales, a saber: grandes profesionales en cada área y que estarán dispuestos a un cambio y dar un valor agregado a la Universidad de Costa Rica, real, como lo merece una institución benemérita.
- f) Sí la Escuela de Artes Musicales no incluye dentro de su parte integra de la filosofía, la práctica participativa; no logrará aumentar en los empleados un sentido de responsabilidad; de “pertenencia”, porque las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes, debe delegar más funciones para evitar que se de la atmósfera agresiva y helada que se da entre los Departamentos y Secciones.

2. Recomendaciones:

La institución deberá proponer como objetivo general: Crear un excelente clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal docente en la Escuela de Artes Musicales.

Para ello requerirá cumplir objetivos específicos como:

- a) Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios donde se pueda desarrollar y procesar. Para ello debe existir como meta, realizar al menos una reunión con el personal docente, para informarles sobre los avances y actividades que realiza la Escuela de Artes Musicales. Enviar al menos un boletín por mes, donde se informe de actividades y promover su crítica a través de la utilización de un buzón.
- b) La Dirección debe conciliar las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la institución. Para ello puede implementar al menos una técnica de participación activa, abierta y no manipulada, con un respeto a la persona humana. Participar en la toma de decisiones, delegándole más funciones, de esta manera se obtendrá sentido de responsabilidad, de pertenencia, incluso, sobre las decisiones en que han participado.
- c) La Dirección debe considerar como motivación, la que recibe un trabajador cuando se le toma en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad. La Dirección al menos

implantará un canal de comunicación claro, donde las relaciones interpersonales sean francas, abiertas y amistosas.

- d) La Dirección debe ofrecer a su personal docente la formación permanente profesional y humana. Para lo cual deberá promover, organizar y facilitar a su personal docente, al menos un taller, curso o clase maestra por semestre, ofreciéndoles certificado de participación.
- e) La Dirección debe ofrecer una guía al nuevo personal que se contrate. Deberá al menos diseñar y poner en práctica un programa de inducción que le permita al nuevo trabajador visualizar un escenario global de la institución.
- f) La Dirección vigilará que el equipo y medio ambiente permanezca excelente para su personal docente. La administración verificará al menos una vez por semana, la limpieza y orden general y estará pendiente del equipo para el buen funcionamiento de la parte docente.
- g) La Dirección debe lograr un cambio en la Escuela de Artes Musicales. El Director debe liderar el cambio, debe comunicar una actitud positiva hacia ese cambio y que en lugar de ser jefe, sea líder.
- h) La Dirección debe fomentar un desarrollo de clima organizacional y clima cultural. Para ello debe al menos crear un programa de desarrollo que abarque principios y valores de la organización,

creencias, mitos, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación, participación, etc.

- i) Una parte importante para el logro de los objetivos propuestos es contar con la participación del personal docente (propiedad e interinos), así como el administrativo. Esta participación debe ser de manera, en la medida de lo posible, democrática, porque es de esta forma que el personal se identifica y se involucra con la institución, logrando mayor participación en las actividades a realizar.
- j) Es importante realizar charlas y talleres de concientización con la participación de todo el personal involucrado, con el fin de iniciar el proceso de reflexión de la situación actual y de los beneficios que conllevaría al mejoramiento de la organización de la Escuela de Artes Musicales. Para ello, se recurrirá a oficinas como el Centro de Evaluación Académica y la Oficina de Recursos Humanos, así como la contratación de personal especializado en el tema de “motivación”, se puede obtener la colaboración de la Escuela de Psicología para que nos ofrezcan charlas en este tema específico.
- k) Todas estas recomendaciones van dirigidas en su mayoría a la Dirección de la Escuela de Artes Musicales, con el fin de que promueva el involucramiento de su personal docente en todas las actividades que desarrolla. Bien es sabido que un empleado involucrado se preocupa por el trabajo que realiza. Entre más se les involucre, los hará sentirse con más conexión con la Escuela y más fuerte con la organización, ya que son valorados por las

contribuciones. En general ese es el aporte o compromiso que se espera del personal docente con la Escuela.

CAPITULO VI

Propuesta

VI Propuesta para el desarrollo institucional

1. JUSTIFICACION

Todos los aspectos analizados en el Clima Organizacional de la Escuela de Artes Musicales son muy importantes de mejorar. Sin embargo, el desarrollo de cada uno de estos componentes sería un proyecto específico que no alcanzaría el tiempo para poder desarrollarlos aquí.

Sin embargo, después de evaluar aspectos como “compromiso” e “involucramiento”, me interesó mucho el efecto que tiene en el nuevo empleado una excelente inducción (socialización), ya que esta acrecienta el compromiso y el involucramiento desde un primer momento a la institución. Aparte de esto, coadyuva a procesos como información, comunicación y participación dentro del ámbito institucional. Además, el promedio de edad del actual personal docente indica que la Escuela de Artes Musicales debe ir preparándose para la renovación de su personal docente. Se debe señalar y es un aspecto de mucha importancia, que los pioneros de nuestra Escuela se han retirado, llevándose consigo esa identificación, compromiso e involucramiento que las nuevas generaciones no tienen, no están imbuidas en el espíritu y fervor de nuestra institución. Otro aspecto es que las organizaciones se hacen más lentas, lo cual provoca desánimo y falta de interés de su personal docente. Por ello, me parece de gran importancia desarrollar un “Manual de Inducción al Nuevo Empleado de la Escuela de

Artes Musicales”, esto porque considerando que tan motivado desde un primer momento y empapado del quehacer de la institución se encuentre el nuevo empleado, así será a partir de ese momento la entrega de ese individuo a la institución.

2- BASE CONCEPTUAL

Muchos de los problemas de las instituciones, específicamente públicas, con respecto al involucramiento, compromiso y a veces motivación, es por la poca información que se le brinda como proceso de orientación, socialización e integración del nuevo empleado a la institución.

Chiavenato (2000), menciona que:

“La Administración del Recurso Humano significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable”.

¿Cómo lograr esto? Un empleado identificado con la institución brinda un mayor rendimiento y aporte a la institución que otro que no se siente motivado por ella. Para lograr esto, un empleado bien informado acerca de la institución, a través de un proceso de socialización, colaborará en la obtención de ese resultado que se espera, una actitud positiva, favorable a la organización y dando lo mejor y lo máximo de sí mismo.

Bien lo indica Werther y Davis (1993), cuando menciona que “La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización”.

Muchos de los docentes que contrata la Escuela de Artes Musicales son nombrados por $\frac{3}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{1}{4}$ o por horas. Cualquiera que sea la jornada por la que han sido contratados, no han recibido una especie de guía acerca de lo que la Escuela hace, cuales son los motivos, metas y propósitos de la escuela y que es lo que se espera de ellos, se da como obvio que al contratarlos es para dar clases de música en las diversas áreas y en realidad existen otros deberes y derechos muy importantes que deberían conocer. Por supuesto que cada uno sabe que es lo que hace la Escuela, sin embargo, esta información no ha sido formalmente indicada a cada uno de estos nuevos profesores contratados.

Lamentablemente solamente reciben la información de su responsabilidad con los grupos que debe atender, por ejemplo: Horario, aula, lugar. Cabe mencionar que existe en la Vicerrectoría de Docencia un programa de inducción al nuevo empleado. La Vicerrectoría invita al nuevo docente para que participe en una tarde a varias charlas que se les ofrece, lo que sucede en esta situación es que normalmente el profesor no asiste, porque no es considerada de gran importancia, aunque sea convocada por el señor Vicerrector de Docencia y a título personal de cada uno de los nuevos

docentes. Aunque la Vicerectoría de Docencia realice este proceso, que lo hace de manera general, cada Unidad Académica es muy diferente, tiene sus valores, creencias, normas, objetivos, etc. por lo cual, el docente debería ser recibido y guiado en un proceso de socialización específico en la Unidad.

Al ubicar al funcionario dentro de un contexto, este se integrará de una manera más completa a la organización. El programa de inducción al nuevo empleado pretende ubicar a este dentro de un medio que desconoce casi por completo, y debe tener como propósito dar la información referente a normas y políticas y otros aspectos importantes de la organización, por medio del establecimiento de planes y programas cuyo objeto sea la de acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al grupo de trabajo y a la organización en general. Según Orozco (2001):

“... ubicar dentro del contexto en que laborará y guiarle en pasos muy importantes en las labores de la organización, incrementa el compromiso de la persona con la institución y asegura una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la institución”.

Werther y Davis (1991), expresan que:

“A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, preferencias y tradiciones de la institución se adaptan en forma paulatina. Finalmente, el recién llegado se integra de manera más completa a la organización”.

Los diversos autores estudiados coinciden que después de integrarlo, es en ese momento más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

Un nuevo funcionario tarda mucho tiempo en conocer cual es la estructura organizativa de una institución, es más, me atrevería a decir que aún los docentes en propiedad o interinos con muchos años de servicio para la Escuela de Artes Musicales, no conocen la verdadera estructura de la Escuela de Artes Musicales, los diferentes departamentos, secciones, las funciones y deberes y mucho menos las funciones de los administrativos, los cuales son en alguna medida muy importantes para el buen desempeño de la labor que los docentes realizan, ya que los docentes deben estar en un constante apoyo del administrativo, específicamente de las personas encargadas de los procesos estudiantiles o administrativos y a los que deben recurrir en cualquier momento en un periodo lectivo, muchos de los docentes conocieron el manejo a través de varios años de laborar, lo cual pudo haber sido de mayor provecho si se hubiera dado al inicio de su relación con la Escuela de Artes Musicales. Como lo indica Werther y Davis (1991),

“El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización”.

La socialización u orientación debe enfocarse además de guiar al individuo a conocer la institución en valores, creencias, normas, etc. debe dirigirse a resaltar en él porqué de la contratación, de lo importante que él es para la institución, que el trabajo que viene a realizar es un *“Trabajo que vale la pena”*, esto es: motivación. Lo que quiero dejar claro es que un buen proceso de inducción asegura un buen inicio con la institución y una

continua motivación sería un proceso que aseguraría que se mantenga esa identificación por largo periodo.

Bien lo menciona Blanchard y Bowles (2004):

“Sencillamente es algo que abarca más terreno que lo importante. En esto hay tres lecciones que aprender: La primera, que el trabajo debe ser visto como algo importante; la segunda, que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos; y la tercera, que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actuaciones. Esos tres elementos hacen del trabajo algo que vale la pena”.

Por lo tanto, debe saber y comprender el funcionario la razón por la cual ellos son necesarios para la institución y que su trabajo “hace de este mundo un sitio mejor para vivir”, como lo indica Blanchard y Bowles. Porque en realidad, todos somos parte de un todo y como tal, cada uno viene a contribuir en el bienestar total de la institución y en el bienestar total de la humanidad, entonces cada persona debe saber que esta colaborando para ese bienestar y que cada uno deja una huella en su propio lugar de desempeño. Lamentablemente lo que sucede al contratar una persona es que estos no comprenden cuál es su función.

Dice Blanchard y Bowles (2004), “Una de las formas más rápidas y seguras de sentirse bien con uno mismo es comprender el lugar que ocupa el trabajo realizado dentro del gran contexto de las cosas”. Normalmente eso no funciona en las Instituciones y especialmente las públicas. Como lo he venido explicando, muchos de los profesores, no todos, no conocen el contexto donde él está inmerso y del impacto que él tiene en la formación

del individuo y de cómo este mejorará la sociedad. Muchos no se imaginan lo importante que es el trabajo que realizan y que de verdad vale la pena. En muchas ocasiones, el docente no se da cuenta que el trabajo que ha realizado ha contribuido a cambiar y mejorar nuestra cultura y nuestro entorno.

Necesitamos tener una institución activa, capaz, productiva, entre otros aspectos relevantes, o sea, tener una institución con éxito y sí se desea tener éxito, debemos ocuparnos, como dice Blanchard y Bowles, de lo esencial. Para estos autores, lo esencial es *“el equipo de gente”*.

El servir al equipo de trabajo, brindándoles desde un principio honestidad y bienestar, lograremos la confianza de este y así la entrega a la institución, después de esto, tendremos un equipo identificado y que velará por los clientes que tenemos.

Se puede tener un excelente medio ambiente (tecnología, equipos, iluminación, etc.), se puede tener una dirección efectiva, se puede tener un personal competente y con buenas recompensas y reconocimientos, pero eso no será suficiente en el desarrollo de una organización si no se cuenta con un personal involucrado y comprometido, con deseos de realizar trabajo en equipo y esto se logra desde el primer momento que ingresa un empleado nuevo a una organización.

Por lo tanto, el objetivo será “Mejorar el proceso de socialización al nuevo empleado de la Escuela de Artes Musicales como factor relevante en la eficacia dentro de la organización la Escuela de Artes Musicales”.

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.1 Objetivo General:

Diseñar un manual de inducción para desarrollarlo en la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica, como herramienta de socialización para los funcionarios docentes y administrativos de nuevo ingreso y personal antiguo.

3.2 Objetivos Específicos:

- a) Brindar información global histórica de la Universidad de Costa Rica y de la Escuela de Artes Musicales, y su posición actual en el entorno de la sociedad costarricense.
- b) Dar a conocer la estructura organizativa de la Escuela.
- c) Lograr un compromiso del personal docente y administrativo con la misión, objetivos, valores y metas de la Escuela de Artes Musicales.
- d) Explicar al docente o administrativo la importancia vital de su contratación para el desarrollo de los objetivos y metas de la institución.

- e) Involucrar al docente en los procesos básicos que realiza la Escuela en la selección, matrícula y docencia de los estudiantes.
- f) Informar al nuevo empleado sobre los reglamentos de la institución, las políticas, procedimientos y servicios a que tienen derecho los empleados.
- g) Proporcionar al Director de la Escuela un manual para recibir al personal docente cada año.

4. LOGROS Y BENEFICIARIOS

4.1 Población Beneficiaria:

La población beneficiaria directa con el manual de inducción son los docentes nuevos, docentes antiguos y administrativos de la Escuela de Artes Musicales. Como beneficiarios indirectos está la institución porque tendrá un funcionario involucrado con el quehacer institucional desde un primer momento, lo cual favorecerá en el cumplimiento de objetivos y metas de la institución para el beneficio de la comunidad costarricense.

Enríquez nos dice: “Los docentes recién llegados se verán beneficiados porque se sentirán motivados, se sentirán comprometidos, encontrarán una atmósfera agradable, sentirán que son bienvenidos al nuevo trabajo”. (2002: 77) A la vez, menciona a Dessler (1991:261) que nos dice que si se

ayuda con una buena inducción se reduce el nerviosismo, el shock con la realidad que la persona puede experimentar.

4.2 Logros:

El logro de este proceso de socialización nos traerá mejoras en la comunicación de la Escuela de Artes Musicales: Involucramiento, información, participación, apoyo, motivación, excelencia, confianza (un buen clima organizacional). Tendremos personal con un nivel elevado en compromiso con la Escuela de Artes Musicales.

Un logro sería que el docente nuevo y antiguo inicie sus labores con confianza, motivación, excelencia, entre otros que serán un bien para los alumnos y para ellos mismos, porque esto minimiza los conflictos que pueden darse por falta de comunicación y que entorpecen la labor del docente, desgastándolo y desmotivándolo en el proceso laboral.

5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1 Configuración de la propuesta

Considerando que en un proceso de inducción es necesario la participación de todo el personal docente y que en algunos momentos se auto dirigen y en otros son dirigidos, se ha procedido a desarrollar la propuesta en dos partes, con el fin de que el personal quede bien empapado de la

información que desea la Escuela de Artes Musicales, sea comprendida en su totalidad. Las partes son las siguientes:

- a) La elaboración de un CD que contenga el “Manual de Inducción al Nuevo Empleado de la Escuela de Artes Musicales”, así como la publicación de este en blanco y negro para aquellos funcionarios que no tengan computadora. La idea es que de una u otra forma, los contratados tengan disponible esta información como requisito para laborar en la institución y de esta manera desarrollar el proceso de socialización que el Director de la Escuela organice en el tiempo oportuno.
- b) El proceso de socialización a través de un taller de orientación donde se utilizará el manual de inducción. El taller a desarrollar consistirá en una sesión dirigida por el Director de la Escuela, donde expondrá los temas abarcados en el manual y con la colaboración de los diferentes Directores de Departamento. El taller puede ser realizado de diferentes maneras, entre ellas: presentación magistral, trabajos en grupos, lluvia de ideas, etc.

5.2 Recursos

Estos son muy necesarios para lograr la ejecución de la propuesta, para ello necesitamos recursos físicos, humanos y financieros.

5.2.1 Recursos físicos: Para desarrollar los talleres se requiere de espacio físico, así como equipo tecnológico para la presentación en video beam.

5.2.2 Recursos humanos: Se requiere de la presencia del Director y de todo el personal docente y administrativo.

5.2.3 Recursos financieros: Se necesita presupuesto para la confección en CD del manual de inducción, así como presupuesto para el fotocopiado del manual. Además es indispensable recibir al personal docente y administrativo con un refrigerio, para lo cual es necesario contar con presupuesto.

5.2.4 Presupuesto de la propuesta:

GASTO		MONTO	FUENTE
Partida	Descripción		
21-06	Productos de Papel, cartón e impresos	¢5.000	Ordinario E.A.M.
21-09	Productos de oficina (marcadores, masking tape)	¢2.000	
21-17	Útiles y materiales de computación (para compra de CD en blanco para grabar)	¢10.000	Ordinario E.A.M.
14-15	Impresión, Reproducción y Encuadernación	¢15.000	Ordinario E.A.M.
14-17	Atención a visitantes (para refrigerio)	¢35.000	C.E. 673 E.A.M.
TOTAL		¢67.000	

5.3 Organización del Taller

La organización del taller estará a cargo de la Dirección de la Escuela de Artes Musicales. Para ello requerirá de la colaboración de los docentes Directores de Departamento, así como del Jefe Administrativo de la Unidad

Académica. La exposición del taller puede estar a su cargo o designar a un responsable de la presentación y ejecución del mismo.

5.4 Cronograma:

Es importante señalar un espacio para el desarrollo de la actividad. Considerando que las clases generalmente inician en la primera semana de marzo, debe programarse para el mes de febrero el proceso de inducción. Ya para ese mes se supone que la Dirección tiene definido el personal nuevo a contratar y el personal docente antiguo ya debe estar activo en la institución, por lo tanto se propone el siguiente cronograma:

Cronograma de actividades para el desarrollo del proceso de inducción	
Actividad	Periodo
Entrega de CD o fotocopias del manual de inducción.	Primera semana de febrero
Realización del taller	Tercera semana de febrero
Seguimiento	Cuarta semana de febrero
Inicio lecciones	Cuarta semana de febrero o primera de marzo

5.5 Responsables y funciones

Director de la Escuela de Artes Musicales

- a) Coordinador general del proceso de socialización. (Taller de inducción)

- b) Informar por escrito o en reunión al personal docente sobre la propuesta y metas que se persiguen con el proceso de socialización a implantar.
- c) Promover en el personal docente y administrativo una actitud de participación y responsabilidad hacia la iniciativa.
- d) Aprobar los recursos necesarios para desarrollar el proceso de socialización, así como la elaboración de los manuales.
- e) Establecer estrategias de evaluación y supervisión para el proceso de orientación.

Personal Docente

- a) Estudiar a conciencia el manual de inducción que se les entrega.
- b) Presentar por escrito las dudas y comentarios ante el Director.
- c) Realizar las actividades de formación que propone el manual.
- d) Participar activamente en el Taller de inducción, así como permanecer en constante comunicación con la Dirección para mejoras del mismo.

5.6 Evaluación y Supervisión

El Director da a conocer de que forma lleva a cabo la supervisión. Se debe dar a entender que la supervisión, lejos de reprimir y exigir es más bien una cooperación, apoya y orienta la labor que desempeña el docente.

La información que contiene el manual está presentada para lograr un autoaprendizaje completo y efectivo de la información contenida. Se presenta en el manual información para autoformarse en forma de:

- de reflexión: “Para pensar”, “¡No olvidar!”
- de información: “Reglamentos”, “Planes de Estudio”
- de procesos: “selección, admisión, matrícula”
- de evaluación: “para recordar, ubicación, temática”

5.7 Propuesta

A continuación se presenta un manual de inducción escrito y otro en CD para ser presentado al nuevo empleado.

CAPITULO VII

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Margarita; Pereyra, Luis Fernando y Alcazar, Ricardo, *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. WWW.gestiopolis.com. 2004
- Alvarez, Shirley. *La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. <http://sisbib.unmsm.edu.pe>, 2003
- Arroyo, Cinthya y otros. *Análisis del Clima Organizacional de la Municipalidad de Moravia (Marzo-Octubre 2001)*. Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública, Escuela de Administración Pública: Universidad de Costa Rica, 2002.
- Bartak, Pedro. *Análisis del Clima Organizacional*. WWW.cinterac.com.ar, 2002.
- Barrantes, Rodrigo. *Investigación. Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. 5ta.ed. San José, Costa Rica: EUNED. 2002
- Bastidas, Ernesto J. y otros. *Clima Organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos*. WWW.monografias.com (2003)
- Blanchard, Ken y Bowles, Sheldon. *Cómo Aprovechar al Máximo el Potencial de las Personas*. Internet. 2004.
- Carpio, José Alberto. *El ABC de los Recursos Humanos*. San José, C.R.: Guayacán, 1999.
- César, Julio. *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Editorial Hvmanitas, Buenos Aires. 1988
- Cofré, Ninoska; Campos, Lorena y Albornoz Eduardo, *“Trabajo Clima Laboral”*. WWW.udec.cl/@edcastil/trabajos/claboral.doc. 2000
- Davis, Keith y Newstrom, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo-Comportamiento Organizacional*. 8va. ed. México: Mc Graw-Hill. 1991.
- Davis, Keith y Newstrom, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo-Comportamiento Organizacional*. 10ma. ed. México: Mc Graw-Hill. 1999.

- Developpement International Desjardin y ACI Américas. *Guía de Reconversión Productiva*. Canadá. 1996.
- Diez de Castro, Emilio y otros. *Administración y Dirección*. España: Mc Graw- Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2001.
- Drucker, Peter. *El Gran Poder de las Pequeñas Ideas*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 1999.
- Enríquez, Floribeth. *Diseño de un Manual de Inducción en la Escuela La Amelia, Circuito 5, Dirección Regional de Limón*. Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciada en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa, Escuela de Administración Educativa: Universidad de Costa Rica, 2002.
- Escuela de Artes Musicales, Universidad de Costa Rica. *Folleto Informativo*. San Pedro de Montes de Oca: Departamento de Publicaciones, 2002.
- Escuela de Artes Musicales, Universidad de Costa Rica. *Jornadas de Reflexión*. 1993
- Espinoza, Mario. *Evaluación de Proyectos Sociales*. Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes. 1980
- Fulmer, Robert M. *Administración y Organización*. México.: Compañía Editorial Continental, S.A.de C.V. 1983.
- Gómez-Llera, German y Pin, José Ramón. *Dirigir es Educar*. España.: Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 1994.
- Gil, María de los Angeles. *Dirigir y Organizar en la Sociedad de la Información*. Madrid.: Ediciones Pirámide, S.A. 1999
- Hampton, David R. *Administración Contemporánea*. 2da. ed., México.: Mc Graw-Hill. 1987.
- Hernández, Carlos. *Planificación y Programación*. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José: EUNED, 1999
- Palacios, Alfonso J. *Investigación Administrativa*. San José: Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa, 2002.
- Palomino, Rogger. *Clima Organizacional*. www.sht.com.ar, 2001

- Paz, Carlos. *Diseño de un Manual de inducción para el Personal Docente de la Etapa Básica de Música de la Sede Regional del Atlántico de la Universidad de Costa Rica*. Memoria de práctica dirigida para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa, Escuela de Administración Educativa: Universidad de Costa Rica, 2000
- Picado G., Xinia. *Criterios para realizar Evaluaciones de Calidad*. Revista de Ciencias Sociales, U.C.R. 97:9-16, 2002 (III)
- Quality Values. *Encuesta de Clima Organizacional*. www.qualityvalues.com. 2003
- Robbins, Stephen . *Comportamiento Organizacional*. 3era. ed., México.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.1987.
- Robbins, Stephen . *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. 7ma. ed., México.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.1996.
- Serrano. Carlos E. *Gerencia y Administración en la Empresa Cooperativa*. San José, Editorial U.C.R., 1997.
- Vargas, Ma. Clara. *Entrevista con Ma. Clara Vargas Cullell*. Directora de la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica. Entrevistada por Ma. Del Rocío Vargas. San José, C.R., 24 de setiembre, 2003.
- Venegas, Pedro. *Algunos Elementos de Investigación*. San José: EUNED, 1999.
- Wherther, William y Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3era. ed., México: Mc Graw-Hill. 1991.

ANEXOS

Anexo No. 4

Cuadro No. 1

Medio Ambiente en la Escuela de Artes Musicales

Pregunta	Nunca	Algunas Veces	Indeciso no opino	Casi Siempre	Siempre	No responde	Nula
FRECUENCIA DE RESPUESTAS							
Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro	1	1	-	12	8	-	-
Mi área de trabajo está bien organizada y limpia	-	2	1	16	3	-	-
La diversidad es bien vista en mi área de trabajo	-	3	3	9	7	-	-
Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando	-	9	3	10	-	-	-
La Escuela de Artes Musicales hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo para hacer mi trabajo	2	7	0	10	2	-	1
Mi ambiente de trabajo es eficiente	-	3	-	11	5	1	-
Yo cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente	1	3	1	11	5	1	-
Mi lugar de trabajo no es estresante	5	5	2	4	4	2	-
TOTAL	9	33	10	83	36	4	1

Cuadro No. 2

Trabajo en equipo en la Escuela de Artes Musicales

Pregunta	Nunca	Algunas Veces	Indeciso no opino	Casi Siempre	Siempre	No responde
FRECUENCIA DE RESPUESTAS						
Tengo confianza en mis compañeros de trabajo de la E.A.M.	1	4	1	12	4	-
La gente con la que yo trabajo hacen muy buen trabajo	-	4	2	13	2	1
La gente en mi departamento trabajan bien juntos	1	6	1	13	1	-
Los recursos se comparten libremente a lo largo de la E.A.M.	1	5	5	8	2	1
Mi Departamento se comunica bien con otros Departamentos de la E.A.M.	1	7	2	9	3	-
Mi Departamento hace una valiosa contribución a la E.A.M.	-	1	2	6	13	-
Mi Departamento conoce los requerimientos de sus clientes (alumnos) internos y externos.	-	4	2	8	8	-
TOTAL	4	31	15	69	33	2

Cuadro No. 3
Dirección Efectiva de la Escuela de Artes Musicales

Preguntas	Nunca	Algunas Veces	Indeciso no opino	Casi Siempre	Siempre
	FRECUENCIA DE RESPUESTAS				
Yo me puedo comunicar eficientemente con la Dirección de la E.A.M.	-	1	-	8	13
Mi Departamento es eficientemente dirigido	-	2	2	9	9
Confío en la Dirección de la E.A.M.	1	2	3	8	8
La Dirección tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi Departamento	-	6	5	3	8
Yo soy tratado con respeto por la Dirección de la E.A.M.	-	1	1	2	18
La Dirección toma seriamente las sugerencias de los docentes	-	3	1	8	10
La Dirección es consistente en sus argumentos y planteamientos	-	2	3	8	9
La Dirección me asigna una apropiada cantidad de trabajo	-	2	-	10	10
TOTAL	1	19	15	56	85

Cuadro No. 4
Involucramiento en la Escuela de Artes Musicales

Preguntas	Nunca	Algunas Veces	Indeciso no opino	Casi Siempre	Siempre	NR
	FRECUENCIA DE RESPUESTAS					
La Dirección mantiene a mi Departamento debidamente informado acerca de lo que esta sucediendo en la Escuela	1	3	3	8	7	
La información es compartida libremente a lo largo de toda la Escuela	1	5	5	5	6	
Mi Escuela me motiva para apoyarme en el desarrollo del mejoramiento de los procesos de trabajo	2	5	1	10	4	
En mi Escuela la Dirección busca el involucramiento de los docentes en la toma de decisiones importantes	1	4	5	8	4	
La Escuela de Artes Musicales confía en mí en sus planes para el futuro		2	8	5	7	
La Escuela de Artes Musicales cuenta conmigo para desarrollar los trabajos importantes		6	7	5	3	1
La Escuela de Artes Musicales se sensibiliza con mis necesidades individuales	2	6	3	5	6	
Yo se lo que esta sucediendo en otros lugares de mi Escuela.	1	14	1	5	1	
TOTAL	8	45	33	51	38	1

Cuadro No. 5
Recompensas y Reconocimientos en la Escuela de Artes Musicales

Preguntas	Nunca	Algun as Veces	Indeciso no opino	Casi Siempre	Siemp re	NR	Nula
	FRECUENCIA DE RESPUESTAS						
La Escuela me reconoce por mi contribución cuando los objetivos y metas son alcanzados	5	6	3	4	4	-	-
Yo recibo la adecuada retroalimentación de mi desempeño	3	8	2	6	3	-	-
Yo recibo el pago justo por mi trabajo	5	1	5	5	6	-	-
Se resalta el trabajo extra que realizan los docentes	8	4	2	7	1	-	-
Mi Departamento se desempeña por arriba del promedio comprado con otros Departamentos de la EAM	-	3	8	8	2	1	
Yo recibo retroalimentación positiva tanto como retroalimentación negativa	1	8	9	4	-	-	-
Las promociones en la E.A.M. se manejan de una manera justa	1	4	13	3	-	-	1
TOTAL	23	34	42	37	16	1	1

Cuadro No. 6
Competencia en la Escuela de Artes Musicales

Preguntas	Nunca	Algun as Veces	Indeciso no opino	Casi Siempre	Siemp re
	FRECUENCIA DE RESPUESTAS				
Yo tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado	-	-	2	4	16
Yo recibo el entrenamiento para estar actualizado con las habilidades que necesario para ser efectivo en mi trabajo	6	4	1	2	9
El entrenamiento es una prioridad de la Escuela de Artes Musicales	6	9	1	4	2
Yo tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente	-	-	-	6	16
En mi trabajo hago una buena utilización de mis habilidades	-	1	-	6	15
Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo	-	2	-	4	16
La Escuela de Artes Musicales me ayuda a desarrollar mi carrera	1	7	4	2	8
Estoy entre los mejores de la misma área de lo que yo hago	-	2	5	5	10
TOTAL	13	25	13	33	92

Cuadro No. 7
Compromiso en la Escuela de Artes Musicales

Pregunta	Nunca	Algunas Veces	Indeciso no opino	Casi Siempre	Siempre	No responde
	FRECUENCIA DE RESPUESTAS					
Estoy muy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo	-	-	1	3	18	-
Yo sobrepaso las expectativas que la Escuela de Artes Musicales tiene sobre mi	1	-	10	9	2	-
Estoy muy dispuesto en poner un esfuerzo extra cuando sea necesario	-	-	1	6	15	-
A mi me gusta trabajar en la Escuela de Artes Musicales	-	1	-	5	16	-
Yo le soy fiel a la Escuela de Artes Musicales	-	-	1	5	16	-
Considero que cuento con una buena moral	-	-	-	3	18	1
Mis planes son realizar toda mi carrera en la Escuela de Artes Musicales	-	2	4	3	13	-
Estoy orgulloso de decir que trabajo para la Escuela de Artes Musicales de la Universidad de Costa Rica	-	2	-	2	18	-
TOTAL	1	5	17	36	116	1

ESCUELA DE ARTES MUSICALES
INSTRUMENTO PARA LA EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con lo que usted observa, marque con una x las categorías de la derecha que mejor traduzcan su propia percepción de la experiencia observada:

En cuanto a aspectos generales de la Escuela de Artes Musicales	En gran medida	Moderadamente	Muy poco	Nada
1. Existen indicios de construcción de posible construcción de gradas de emergencia				
2. Cambio del antideslizante de las gradas				
3. Luces de emergencia				
4. Iluminación del edificio				
5. Control del ingreso de personas inescrupulosas a la institución				
6. Limpieza de las baterías de baños mínimo dos veces por día				
7. Limpieza de los cubículos y oficinas diariamente				
8. Limpieza de ventanales del edificio mínimo una vez al año en el área externa				
9. Limpieza de ventanas internas con mayor frecuencia				
10. Solicitudes específicas de limpieza se atienden de inmediato				
11. Atriles y pupitres en buen estado				
12. Pizarras pentagramadas bien pintadas				
13. Pianos afinados				
14. Instrumentos musicales con mantenimiento y reparación constante				
15. Equipo audiovisual en constante mantenimiento				
16. Al iniciar el semestre se encuentra el horario de trabajo de cada profesor en la puerta de cada cubículo				
17. Se atienden de inmediato las solicitudes de cada profesor en cuanto al área de trabajo para que sea eficiente				
18. Las actas de Asamblea están al día				
19. Realización de una división entre el área de cuerdas y el área de vientos, en el tercer piso				
20. Todos los profesores al iniciar el semestre tienen definido el área donde impartirán su docencia				
21. Todos los profesores antes de iniciar el semestre, han dado el horario a sus alumnos				
22. Todos los profesores saben los requisitos para solicitud de equipo para sus clases y saben el horario de fotocopiado				
23. Cuentan los docentes para sus clases con equipo adecuado				
24. Al docente se le abre su área de trabajo oportunamente				
25. Todos los docentes entregaron en la secretaría su correo electrónico				

En cuanto a aspectos generales de la Escuela de Artes Musicales	En gran medida	Moderadamente	Muy poco	Nada
26. La Secretaría y Dirección utiliza el correo electrónico como medio de comunicación constante con sus docentes				
27. Se promociona la participación de los docentes en actividades como talleres, conciertos, jurados, comisiones, cursos, etc.				
28. Se apoya a los docentes en la presentación de proyectos de investigación, acción social y docencia				
29. Se le apoya a los docentes en la participación de actividades internacionales				
30. A los docentes se les escucha y se atienden sus sugerencias				
31. Se informa al personal docente sobre logros del personal docente				
32. Se tiene en la pizarra de la entrada alguna frase de motivación				
33. Los Jefes de Sección y Directores de Departamento presentan resultados del semestre anterior al personal docente				
34. Al docente se le reconoce en Asamblea de Escuela el ascenso en Régimen Académico				
35. Al administrativo se le reconoce por la labor eficiente				
36. Se le reconoce al docente por su superación				
37. Se le brinda al docente retroalimentación con respecto a su quehacer.				
38. Al administrativo se le brinda retroalimentación constante para el cumplimiento de los objetivos comunes				
39. La Escuela de Artes Musicales tiene un proceso de inducción al nuevo empleado				
40. Todo el personal docente y administrativo de la Escuela tiene conocimiento del proceso de inducción al nuevo empleado.				
41. Conoce el funcionario de la Escuela de Artes Musicales la misión y objetivos de la Escuela				
42. Es la capacitación del personal docente primordial para la Escuela				
43. Se ofrece al inicio de cada semestre una charla de motivación				
TOTAL DE PUNTAJE				