

DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA
FAVORECER LA PERMANENCIA DEL PERSONAL
DOCENTE DE LA ESCUELA CIENTÍFICA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL, SEDE REGION BRUNCA EN
PÉREZ ZELEDÓN

Trabajo Final de Graduación en modalidad Proyecto

Universidad Nacional Sede Región Brunca
Promoción interuniversitaria
Universidad Nacional-Universidad de Costa Rica
Escuela de Administración Educativa

Presentada para optar por el grado de Licenciatura en
Ciencias de la Educación con énfasis en Administración
Educativa

Lesly Zúñiga Vargas

Febrero, 2010

Zúñiga, Lesly. DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA FAVORECER LA PERMANENCIA DEL PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA CIENTÍFICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEDE REGIONAL BRUNCA EN PÉREZ ZELEDÓN. (Bajo la dirección de la Lcda. Sofía Zúñiga Murillo Escuela de Administración Educativa, Facultad de Educación. Febrero 2010).

Este proyecto es una investigación sobre el personal de la Escuela Científica de la Universidad Nacional para definir, desde la perspectiva de la administración educativa y de personal, cuales factores inciden en su constante rotación. El tipo de estudio que se utilizó fue mixto cuantitativo y cualitativo y constó de tres etapas. En la primera etapa se analizaron las condiciones de calidad de vida laboral del personal de la institución y los factores que intervienen en el fenómeno. Para ello se diseñó una encuesta que se aplicó a trabajadores¹ de la institución y a ex-docentes. En la segunda etapa del proyecto se utilizó la entrevista como instrumento cualitativo para profundizar en los datos obtenidos previamente. La población estuvo conformada por el 62% de los trabajadores de la Escuela a mediados del 2008, cinco ex docentes de la institución, y un informante de la administración. Entre los resultados más relevantes se observó que los factores ligados con la condición salarial del personal están íntimamente ligados a la rotación; que existe una debilidad en las relaciones interpersonales en el personal de la escuela y entre este y la administración, también que hay un bajo grado de satisfacción laboral del personal y poca identificación de los trabajadores con la Escuela Científica. En una última etapa se formuló una propuesta de proyecto para promover la permanencia del personal dentro de la institución.

¹ En este documento se utiliza de manera general, la categoría gramatical correspondiente al masculino, con el único objetivo de agilizar su lectura. No obedece, por tanto, a ningún tipo de intención de discriminación de género.

DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA FAVORECER LA PERMANENCIA DEL PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA CIENTÍFICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEDE REGIONAL BRUNCA EN PÉREZ ZELEDÓN

Lesly Zúñiga Vargas

APROBADO POR:

DIRECTOR(A) DE TESIS _____
Lcda. Sofía Zúñiga Murillo

LECTOR(A) _____
MSc. Juan Antonio Gomez

LECTOR(A) _____
Doctor Jeovanny Monge Campos

DECANO(A) _____
M Sc. Jeovanny Jiménez Núñez

REPRESENTANTE _____
UNIDAD ACADÉMICA MEd. Manuel Luján Ferrer

Dedicatoria

A la mujer que cuidó de mi hijo mientras asistí a clases para poder llegar a este momento doña Vicky Cordero, pues en sus manos dejé lo más valioso de mi vida y con amor lo cuidó como una madre.

A mi familia que con paciencia me ayudaron y apoyaron en todo el proceso y aun lo siguen haciendo.

Agradecimiento

A la Directora de mi tesis, admirable mujer y valiosísima profesional. Muchas gracias Sofía por compartir su experiencia y conocimiento conmigo.

A mis profesores tanto de la UNA como de la UCR por su valioso conocimiento y lo mucho que aprendí de ellos.

A la Universidad Nacional y aquellos que la aman como yo, pues es gracias a esta noble institución que se reducen las barreras del conocimiento y se promueve el humanismo y el desarrollo profesional de muchos estudiantes que de no ser por ella no lo podrían lograr.

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
ÍNDICE DE CUADROS	
ÍNDICE DE GRAFICOS	
INDICE DE FIGURAS	
RESUMEN	
CAPITULO I. INTRODUCCION	2
Justificación	2
Formulación del problema	3
Objetivos Generales	5
Objetivos Específicos	5
CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL	7
CAPITULO III: ESTADO DEL ARTE	11
CAPITULO IV: MARCO TEORICO	16
Educación	16
Educación científica	17
Administración de la educación	18
Comportamiento organizacional	21
Calidad de vida laboral	23
Rotación de personal	24
CAPITULO V: METODOLOGÍA	29
Tipo de investigación	29
Etapas metodológicas del Proyecto	32
Operacionalización de los objetivos del proyecto.	32
Recolección de información y fuentes de información	35
Análisis y cotejo de la información	36
Diseño de un plan administrativo	38
Alcances y Limitaciones	39
CAPITULO VI: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO	41
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
CAPITULO VIII: PROPUESTA DEL PROYECTO	74
Manual de implementación de la primera etapa del proyecto	84
LISTA DE REFERENCIAS	95
ANEXOS	97
Anexo 1. Categorización de los objetivos	
Anexo 2. Proceso de construcción de la encuesta.	
Anexo 3. Encuesta aplicada a personal de la Escuela Científica	
Anexo 4. Propuesta metodológica para el trabajo de análisis grupal de cotejo de datos cualitativos	
Anexo 5. Guía para la aplicación de la entrevista en profundidad	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Organigrama de la Escuela Científica	9
Figura 2. Modalidades de entrevista según distintos criterios de clasificación	32

ÍNDICE DE GRAFICOS

	Página	
Gráfico 1	Estado civil de la población	41
Gráfico 2	Número de hijos de la población	42
Gráfico 3	Condiciones de vivienda de la población	42
Gráfico 4	Ingreso Mensual de la población	43
Gráfico 5	Tiempo de laborar en la escuela	45
Gráfico 6	Tiempo que laboró en la escuela	45
Gráfico 7	Tipo de Nombramiento del personal	46
Gráfico 8	Percepción de la población sobre la estabilidad de su trabajo	48
Gráfico 9	Opción de becas para continuar estudios	49
Gráfico 10	Oportunidad de permisos para continuar estudios	49
Gráfico 11	Eficiencia en la realización de nombramientos en la Escuela Científica	51
Gráfico 12	Calificación de las relaciones interpersonales con la administradora de la Escuela Científica	52
Gráfico 13	Calificación de las instalaciones de la escuela Científica	53
Gráfico 14	Percepción del personal sobre la existencia de herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo de la mejor manera	54
Gráfico 15	Apreciación de la gestión administrativa en la Escuela Científica	55
Gráfico 16	Apreciación del personal sobre la satisfacción de sus necesidades personales, laborales y económicas en la Escuela Científica	56
Gráfico 17	Tipos de incentivos utilizados por la directora para motivar al personal	58
Gráfico 18	Conocimiento de la visión de la Escuela Científica	59
Gráfico 19	Conocimiento de la misión de la Escuela Científica	60
Gráfico 20	Conocimiento del personal sobre los planes de la institución	61
Gráfico 21	Sentido de pertenencia del personal hacia la Escuela Científica	62

CAPITULO I
INTRODUCCION

CAPITULO I

INTRODUCCION

a. Justificación

Este trabajo final de graduación pretende aportar un estudio sobre los posibles factores presentes en el personal docente de la Escuela Científica de la UNA (Universidad Nacional de Costa Rica) Sede Brunca que podrían relacionarse con la constante rotación que existe en esta población. También, se pretende aportar estrategias específicas que favorezcan la permanencia del personal en la institución.

Una organización de cualquier índole, en este caso educativa, puede cumplir sus metas y proyecciones mediante la participación de un conjunto de colaboradores, sus conocimientos, su empeño y sus habilidades para que la organización marche como debe y pueda lograr sus objetivos.

Para efectos de este trabajo de investigación, se entenderá organización como lo define Chiavenato (2000, p.7) “un sistema de actividades conscientes coordinadas, formado por dos o mas personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella [la organización].”

La Escuela Científica de la UNA por tratarse de una organización de carácter educativo, requiere de la participación en conjunto de las personas que trabajan en ella, sobre todo del personal docente. Son ellos, el talento humano al servicio de la producción de capacidades y resultados provechosos dentro de la institución. No obstante, si se presenta una constante rotación del personal la administración se ve envuelta en una serie de tramites, y trabajo extra para contratar e inducir al nuevo trabajador en el sistema.

Tras la observación participativa y experiencia personal de la investigadora se notó que con frecuencia docentes con experiencia en la institución deciden irse tras haber permanecido por dos o tres años. Sin duda, compete a los administradores educativos, en lo que sea posible, conocer y explicar las razones por las que se presenta tan constante fluctuación de personal para

establecer medidas que puedan ser utilizadas en la disminución o erradicación del fenómeno.

La tendencia a la rotación constante del personal docente en la Escuela Científica es un hecho que hasta la fecha no ha sido evaluado y analizado por la administración para poder definir las causas que lo generan así como las posibles consecuencias del mismo. Estas consecuencias podrían estarse presentando tanto en el desempeño de los docentes, como a la administración pues puede que se vean interrumpidas las aspiraciones de la misma por alcanzar las metas y objetivos fijados.

El problema en particular presentado en la Escuela Científica envuelve al personal y su permanencia en la institución y a la administración de la escuela y su papel en la solución del mismo. Este trabajo final de graduación se propone identificar y definir las causas reales por las que se da la rotación constante de docentes para que posteriormente se puedan analizar los efectos que se reflejan en la organización educativa, para que al final la administración sea capaz de tomar las decisiones relacionadas con la administración de recursos humanos que permitan corregir las situaciones negativas que se estén presentando.

b. Formulación del problema

Existen varias razones de índole administrativo por las cuales un fenómeno como la constante movilidad del personal docente en la Escuela Científica debe ser analizado e investigado. Según Chiavenato (2000) Cual quiera que sean los objetivos de una organización ya sea de tipo religioso, social, educativo entre otros, estas siempre tendrán una influencia en las personas y serán más dependientes de la organización.

El recurso humano es un elemento clave en el éxito o fracaso de la gestión de una institución educativa, por eso es tan importante que exista dentro de esta una administración consciente y moderna que genere motivación en el personal para trabajar y sentirse identificado.

Uno de los aspectos más importantes a considerar dentro de la dinámica de la organización y administración de recursos humanos es al rotación de personal que se entiende como la “fluctuación de trabajadores que entran y salen de una empresa, con respecto a la cantidad total que permanecen en ella” (Fallas, Mora y Solórzano, 1995. p. 21). Este es un factor que preocupa a administradores de todos los ámbitos, sobre todo si consideramos que esta rotación se presenta de manera voluntaria y en forma constante.

Aunado a esto, la satisfacción del individuo con su trabajo, el ambiente organizacional y los recursos con que cuenta para desarrollarse, son también factores claves para que un educador permanezca en su trabajo, y deben ser tomados en cuenta por los administradores educativos para fortalecer sus políticas administrativas y sus estrategias de gestión del personal. Todo lo anterior con la finalidad única de desarrollar planes de trabajo, de desarrollo, de fortalecimiento que permitan a la institución lograr los niveles de eficiencia y eficacia deseados.

Derivado de la observación participativa de la investigadora y su experiencia personal en la institución se detecto que existe en la Escuela Científica una constante rotación de personal docente. Lo anterior también se fundamenta en la investigación realizada que comprobó que la permanencia de los ex-docentes y actuales docentes de la escuela difícilmente excede los cuatro años siendo dos años el promedio regular.

Fundamentado en lo anterior en este Proyecto de Investigación se analiza la constante rotación de personal en la Escuela Científica, una institución que a través de su historia se ha visto enfrentada a este fenómeno. Este trabajo le brinda a la escuela una herramienta para conocer más a fondo las posibles causas que rodean el fenómeno, con el objetivo de que se pueda dar una gestión administrativa dirigida a abordar este tema.

Los fundamentos de este proyecto se orientan a la identificación del por qué el personal docente de la Escuela Científica de la Universidad Nacional Sede Región Brunca tiene una rotación tan constante y averiguar las razones

primordiales de este fenómeno, bajo esta óptica, se plantean como preguntas de investigación:

- *¿Cuáles son las condiciones de calidad de vida laboral del personal docente de la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca y que intervienen en su movilidad laboral?*
- *¿Cuáles son los factores que pueden estar interviniendo en la constate rotación del personal docente en la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca?*
- *¿Qué mecanismos pueden plantearse para reducir el índice de rotación del personal dentro de la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca?*

Y sus objetivos serán:

c. Objetivos generales

1. Analizar desde la administración de la educación la permanencia laboral del personal docente en la Escuela Científica de la Universidad Nacional.
2. Diseñar un plan de gestión administrativa en la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón, que favorezca la permanencia de su personal docente

d. Objetivos específicos

- Identificar las condiciones de calidad de vida laboral del personal de la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón que inciden en su permanencia en la institución.
- Determinar los factores que intervienen o favorecen la rotación del personal de la Escuela Científica de la UNA Sede Región Brunca.
- Definir mecanismos desde la administración educativa que favorezcan la permanencia del personal docente de la Escuela Científica de la UNA Sede Regional Brunca.
- Estructurar un proceso administrativo que favorezca la permanencia del personal docente de la Escuela Científica de la UNA Sede Regional Brunca.

CAPITULO II
MARCO CONTEXTUAL

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presenta una breve descripción sobre la institución y el lugar donde esta investigación fue realizada.

Contexto del proyecto

El presente proyecto final de graduación se desarrolló en la Escuela Científica de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) Sede Región Brunca. Esta fue fundada en el año 1993 como un proyecto de la Universidad Nacional, tras la inquietud de crear un centro educativo que funcionara de soporte para las prácticas de los educadores que formaba la UNA en ese entonces. Su fundación se logró con el apoyo del Ministerio de Educación, el Instituto Mixto de Ayuda Social y la Universidad Nacional. Paralelo a este proyecto se encontraba el Colegio Científico del cual se origina el nombre de la escuela.

Para ubicar a la Escuela Científica es necesario decir que está dentro de las instalaciones de la Universidad Nacional Sede Región Brunca en la zona sur del país. Esta sede de la Universidad se encuentra ubicada en Pérez Zeledón a escasos 2 kilómetros de San Isidro, ciudad principal del cantón.

Entre los objetivos por los que se fundó la institución se puede citar la búsqueda de la formación de estudiantes con autonomía, criticidad y una visión científica promoviendo la investigación a modo de ir reforzando el campo científico en los niños. La escuela pretende que los estudiantes alcancen un nivel mayor de autonomía no basándose solamente en los contenidos dictados por el Ministerio de Educación, sino implementando más y mejores aprendizajes. (fuente: Revista Escuela Científica: Décimo Aniversario, 2003).

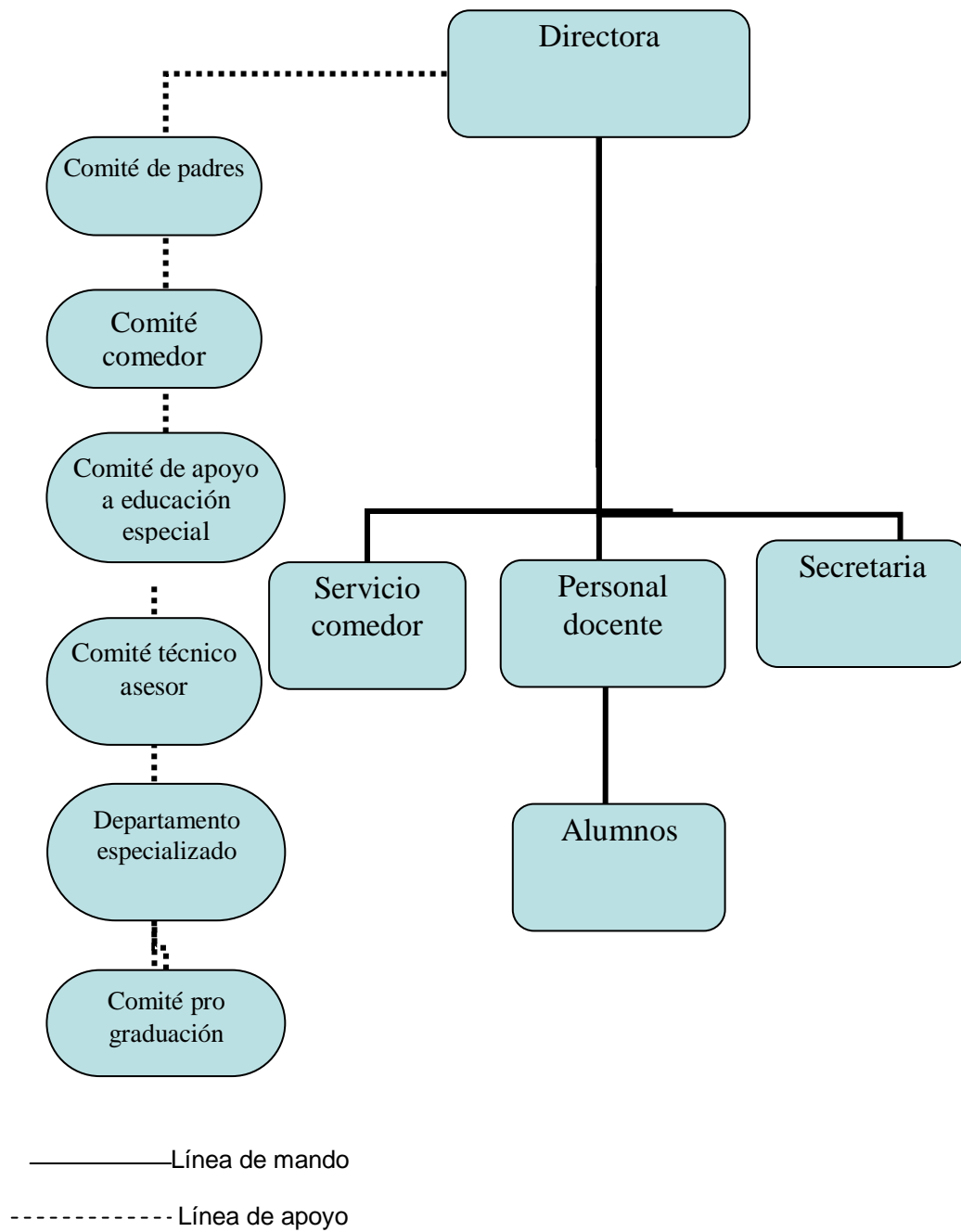
La escuela recibe el apoyo de la Universidad por medio de la cancelación de los recibos de servicios públicos de agua luz y recolección de basura además de brindar los terrenos donde se ubica la infraestructura de la escuela y prestar otros servicios como la biblioteca. Los demás gastos en los que incurre la escuela son solventados mediante una cuota mensual y de matrícula cancelada por los padres de familia. En el caso de los honorarios de maestros el Ministerio

de Educación aporta el salario de tres de ellos. Los demás se cubren con el aporte de los padres.

Organización de la Escuela Científica en el año 2008.

- Comité de padres
- Comité de comedor escolar
- Comité técnico asesor de evaluación
- Departamento especializado por niveles
- Comité pro-graduación
- Comité de apoyo a la educación especial
- Comité de emergencias en caso de un desastre

Figura 1. Organigrama de la Escuela Científica



Fuente: consulta realizada por la investigadora a documentos de la institución. 2008

CAPITULO III
ESTADO DEL ARTE

CAPITULO III

ESTADO DEL ARTE

En cuanto al proyecto, se establecen como estudios previos del problema las siguientes tesis: *Relación de las Necesidades Individuales y la Satisfacción Laboral* elaborada por Claudia Arellano (2004); *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior* de María de los Remedios Norma Zempoaltécal Morales (2004) y por último *Causas y Efectos de la Rotación del Personal de Coopeagri El General R.L.* de Fallas, Mora y Solórzano (1995).

Los estudios que se presentarán en este apartado fueron realizados con distintas poblaciones de trabajadores pero todas fueron dirigidas a determinar cuales factores pueden intervenir en el desempeño laboral de los sujetos así como en su satisfacción.

Las primeras dos obras citadas responden a las necesidades de este proyecto en cuanto a que brindan una base teórica del funcionamiento de una organización. Ambas autoras hacen referencia a la relación entre el individuo y la organización y su funcionamiento complementario. En la última de las tesis mencionadas, Fallas, Mora y Solórzano (1995) hacen referencia a las consecuencias específicas de una rotación constante de personal dentro de una empresa, así como las posibles causas de la misma. Este trabajo permite establecer un precedente de los efectos que el fenómeno puede tener en otros ámbitos y asociarlo con la presente investigación.

Arellano (2004), realizó un estudio de caso en una empresa manufacturera de Puebla en México con un personal de género mixto entre, con seis departamentos laborales. El estudio se realizó para definir cual es el vínculo que existe entre las necesidades individuales y la satisfacción laboral. Para lograrlo se relacionaron estos dos últimos aspectos con factores demográficos utilizando como instrumentos el Diagnóstico de Calidad de Clima Organizacional y el Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo.

El objetivo principal de la investigación consistió identificar la relación que existe entre la satisfacción de necesidades de los empleados y su satisfacción

personal. Aunado a esto, se consideró la percepción de los empleados sobre la satisfacción de sus necesidades por parte de la institución y se procedió a identificar las necesidades de los trabajadores que tengan más peso sobre su satisfacción laboral y aquellas que ellos consideraban estaban siendo menos satisfechas.

La investigadora encontró que cuanto más sean satisfechas las necesidades de los trabajadores en una empresa mayor sería la satisfacción que encuentren en su trabajo. Establece que los individuos que laboran en una institución de cualquier índole se ven diariamente enfrentados a la necesidad de confrontar no solo su trabajo, sino a la sociedad conformada en su organización; aparte de esto también tienen que luchar constantemente por satisfacer sus expectativas y lograr alcanzar sus metas, y cumplir sus deseos.

Por su parte, Fallas, Mora y Solórzano (1995) se refieren a la satisfacción o insatisfacción del individuo y también al ambiente organizacional y los recursos materiales como factores determinantes en la decisión de un trabajador para decidir permanecer o retirarse de la empresa en que labora. Estos autores ponen de manifiesto que sí los anteriores aspectos son tomados en cuenta y se toman las medidas para lograr conformar una fuerza de trabajo estable dentro de la organización, se logrará una continuidad en el desarrollo, crecimiento, diversificación y consolidación de la empresa. Esto indiscutiblemente repercutirá en el logro de las metas planteadas por la empresa así como el aumento de su competitividad, eficiencia y eficacia.

Zempoaltécat (2004, p.4), realizó una investigación con docentes de instituciones de educación superior en México en la que establece la gran importancia que tiene la permanencia del capital humano en una institución determinada de la siguiente forma “El valor que tienen los conocimientos, habilidades y las capacidades de cada uno de los trabajadores representan el capital humano, cuando un trabajador renuncia o lo despiden, la organización pierde parte del capital humano.”

El estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral en docentes de instituciones de nivel

superior. Se recolectaron datos de 90 docentes de tres instituciones educativas de nivel superior divididos en grupos de 30 docentes para cada una de ellas. Se aplicaron dos cuestionarios a cada docente, uno para medir la satisfacción laboral y otro para medir la comunicación organizacional.

Para el análisis estadístico de las calificaciones obtenidas en los dos cuestionarios se utilizó la correlación de Spearman y la prueba t de Student. También fue necesaria la división de las muestras por género (hombres y mujeres), así como agrupar los resultados por rango de edades y clasificar a los informantes en personas jóvenes y personas mayores.

Al principio de la investigación la autora planteó tres hipótesis en las que establece que 1) a mayor comunicación organizacional mayor satisfacción laboral, 2) la satisfacción laboral es más alta en mujeres que en hombres, y 3) las personas con más edad tienen más satisfacción laboral que los jóvenes.

Entre los resultados de la investigación se encuentra el hecho de que entre mayor comunicación organizacional exista mayor es la satisfacción laboral. Por otro lado se pudo comprobar que en este caso la satisfacción laboral es más alta en los hombres que en las mujeres. Por último se pudo percibir que la satisfacción laboral encontrada en los jóvenes es superior a la encontrada en los sujetos mayores.

La investigadora explica dos formas en las que se compromete un trabajador a formar parte de una empresa tras los procesos de selección. Ella las define como dos “tipos de contratos.” El primero es “papel” que es el que se firma por ambas partes para que el empleado pueda gozar de los beneficios que la institución le ofrece. El segundo lo es como un contrato “psicológico.” En este, el individuo se compromete con la empresa, sin la necesidad de un papel, a cumplir con los objetivos de la misma realizando su mejor esfuerzo.

El contrato psicológico es, probablemente, el más importante pues logra que el trabajador tenga un deseo de colaborar en la realización de metas y objetivos de la empresa. Para lograr este compromiso es necesario entonces que el trabajador comparta los objetivos de la empresa y encuentre su realización en ella. (Zempoaltécat, 2004)

Chiavenato (2000) hace referencia a estos conceptos y se refiere a ellos como “El contrato formal y escrito” y “El contrato psicológico” según el autor debe existir reciprocidad entre el empleador y el empleado en que ambos deben recibir beneficios claros el uno del otro. Esta correspondencia, de acuerdo a él, debe ser “correcta y equitativa.”

En general, las investigaciones anteriormente señaladas, plantean que existe una clara relación entre la satisfacción de los trabajadores y el buen funcionamiento de la organización. Además, plantean que es gracias al trabajo de los trabajadores que la empresa puede cumplir sus objetivos y que entre más motivación tenga el trabajador para realizar su trabajo, mayor será su satisfacción.

Por todo lo anterior, la fluctuación del personal en la organización se convierte en un fenómeno de estudio de gran relevancia para el campo de la administración educativa, más aun si se trata de un centro educativo de orientación científica dada su necesidad de un personal constante que construya y de continuidad a un proyecto institucional.

CAPITULO IV
MARCO TEÓRICO

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan los fundamentos teóricos que respaldan y describen los componentes e indicadores principales de la investigación realizada para entender con mayor claridad los resultados obtenidos y los términos utilizados en este documento.

a. Educación

Al concebir la educación de manera global, se puede apreciar que las políticas educativas responden al desarrollo, capacidades individuales y la satisfacción de necesidades y demandas en la sociedad. Es por este motivo que las acciones educativas influyen grandemente en la dinámica social, la economía y los individuos. Contrario al pasado, donde la educación tenía como objetivo la acumulación y transmisión de conocimiento para provecho de la clase privilegiada, su papel en la actualidad consiste en gestar cambios sociales y cubrir la creciente demanda de conocimiento.

Hoy día, uno de los mayores desafíos de la enseñanza se encuentra en lograr el balance entre las necesidades de la población y la oferta curricular. Según Lepiz (2003, p. 18) “Uno de los efectos más negativos de las explosiones demográficas, científicas, tecnológicas y culturales sobre la educación, es el desajuste entre los programas de las instituciones educativas y los cambios producidos por esas explosiones.” Esto conlleva a que se abran brechas muy grandes entre el papel que debiera cumplir la educación y el que realmente esta desempeñando.

Debido a esto, nacen ideas para redireccionar la forma en que se visualiza la escuela. Un gran ejemplo de esto es el constructivismo pedagógico basado en las teorías de Piaget, Vygotsky, Ausbel y la Psicología Cognitiva, mencionados en Carretero (1993), que vienen a revolucionar la forma en que se mira el conocimiento y los estilos de aprendizaje de los educandos. El autor establece que “en consecuencia, según la posición constructivista, el conociendo no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano” (Carretero,

1993, p. 21). Ciertamente, esta corriente de pensamiento es un pilar fundamental de la educación científica alrededor del mundo.

b. Educación científica

Blanco (2004, p.1), establece que “La comprensión pública de la ciencia se considera actualmente como uno de los valores intrínsecos a las sociedades democráticas.” Para él, es necesario que se haga llegar a la población y se le haga participe tanto la ciencia como la tecnología. En un mundo tecnificado donde cada día se hace más relevante que las personas sean tecnológicamente alfabetizadas, es papel de la educación conducir esfuerzos para que esto sea posible.

Esta necesidad de conocimiento científico se justifica en tres perspectivas fundamentales una de índole cultural, otra social y la última de utilidad como lo especifica Blanco (2004). En relación al aspecto cultural, cabe decir que los avances científicos son parte esencial de los pueblos y es importante que los niños y jóvenes conozcan como estos se desarrollan. El aspecto social requiere la existencia una buena relación entre la ciencia y la sociedad, y finalmente es un aspecto de utilidad pues es vital tener un conocimiento mínimo de tecnología que le permita al individuo tomar decisiones apropiadas de acuerdo a los cambios del nuevo milenio. Es por todo esto que surge la educación científica.

La educación científica según Pozo (1996) “debe estar dirigida a fomentar la construcción de conocimientos por parte de los alumnos, en lugar de meramente a repetir o reproducir sistemas de conocimiento ya elaborados.” Se puede apreciar como el autor establece una estrecha relación entre ésta y el constructivismo. En escuelas como la Escuela Científica de la UNA, el modelo pedagógico esta dirigido a fomentar la ciencia y la tecnología así como la investigación y se fundamente en el socio-constructivismo. El papel de estas escuelas se describe de la siguiente forma

debe servir cada vez más para asimilar o dar significado a esa gran avalancha de informaciones dispersas y escasamente seleccionadas. Debe servir para construir modelos o interpretaciones que permitan integrar esas informaciones, para hacerlas significativas en el

marco del saber científico o disciplinar que las ha hecho posibles. (Pozo, 1996)

Las escuelas científicas tienen una misión de gran importancia en el siglo XXI cuando se hace imposible no involucrarse con los cambios tecnológicos y la revolución científica. Además, desarrollan individuos deseosos de investigar e ir más allá del academicismo.

El por qué es tan relevante crear un interés por la divulgación de la ciencia es ilustrado con la siguiente idea “La ciencia y la tecnología son actividades sociales, se crean y se desarrollan en sociedad y, por tanto, no deberían presentarse en forma separada” (Blanco, 2004, p. 71). Por esta razón, es que las escuelas, sobre todo en las etapas tempranas del desarrollo del niño, tienen la responsabilidad de promover el interés, la actitud y los conocimientos científicos para crear vínculos más fuertes entre la sociedad y la ciencia.

Habiendo conocido la importancia de la educación científica en las sociedades modernas, es importante ahora hacer referencia a otros actores involucrados en su implementación y desarrollo quienes dirigen, planean y ponen en práctica los planes educativos en otras palabras a los administradores de la educación y su rol en la búsqueda del conocimiento científico y tecnológico en la educación de Costa Rica. En la siguiente sección se describe en términos generales la administración educativa y al administrador educativo y como es su actuar en la educación científica.

c. Administración de la educación

El administrador de la educación encuentra en su trabajo la necesidad de lidiar tres tipos de recursos, los materiales, los económicos y los humanos. Lo material no posee alguna emoción ni sentimientos y no representan para el administrador ningún cuidado extra y cuando estos dejan de ser funcionales pueden arreglarse o incluso cambiarse por uno mejor, de acuerdo con las necesidades de la institución. Según Chiavenato (2000, p.126) “La tarea de la administración consiste básicamente en integrar los recursos organizacionales [...], tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para

alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible los objetivos determinados.”

De los recursos bajo el cargo del administrador, el más complejo el sin duda el recurso humano pues requiere de técnicas y procedimientos más detallados y particulares, pues las personas sienten, se quejan, confían, agradecen de acuerdo a sus condiciones de trabajo y salariales. Un trabajador de alta eficiencia y compromiso con la institución es difícil de encontrar y más aun de sustituir y es función del administrador educativo que la eficiencia de su institución sea la óptima. Por tanto, es su labor encontrar la solución de los muchos y variados retos que implica el manejo de dicho recurso.

Administración de recursos humanos

Cuando se pretende entender como se comportan las organizaciones el primer paso es entender como se comportan las personas dentro de la organización pues ellas son el componente principal de las mismas. La administración de recursos humanos “es un área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (Chiavennato, 2000, p.149).

Es evidente que la complejidad de esta labor requiere de un detallado proceso de preparación y puede tornarse en una tarea difícil par un director que crece exponencialmente en la medida que aumenta el número de personas a su cargo. Las personas son de naturaleza compleja pues cada quien posee una personalidad diferente que traerá consigo cuando llegue a formar parte de la organización. Para lograr una gestión exitosa es necesario que se logre direccionar los esfuerzos de los individuos hacia la obtención de metas comunes.

Algunas de las armas con que cuentan los administradores de la educación para lograr las metas de sus instituciones, van desde el desarrollo de programas de capacitación para que los trabajadores se sientan más seguros en sus posiciones y con su desempeño, hasta el uso de estrategias de motivación que hagan que quienes desempeñan algún puesto en el centro

educativo se sientan cada día mejor con su trabajo. Estas estrategias harán que los resultados que obtienen, así como la evaluación del desempeño de los trabajadores mejoren.

El administrador educativo y la educación científica

El papel del administrador de la educación en la práctica real del constructivismo es clave y fundamental. Debido a sus múltiples funciones que incluyen: planificación, organización, dirección, coordinación y control, el director es quizá el más involucrado en el proceso educativo y de construcción del conocimiento. Es él o ella quien debe promover en su institución los espacios necesarios para la integración de la ciencia y la tecnología y su desarrollo.

Rojas (2005) comenta sobre la posición que deben asumir los administradores educativos frente a los retos de la educación científica

El director debe aceptar la investigación educativa, como una fórmula para garantizar la continuidad y la innovación que producirán el al mejoramiento continuo del proceso, además de la existencia de coherencia entre fuentes filosóficas, los contenidos, los procesos cognoscitivos y los valores, plasmados en los planes y programas, así como los demás recursos didácticos.

Es importante destacar que, en lo que se refiere a innovación y cambio, los procesos deben ser iniciados desde el seno administrativo como se refleja en el siguiente pensamiento “La transformación se gesta en la institución y no en ninguna otra instancia para lograrla los administradores deben romper los viejos paradigmas y tomar la bandera de la excelencia y la calidad, abocándose con profesionalismo y entrega para producir el cambio” (Rojas párr. 57).

Siendo esta una realidad tan inminente, es fácil darse cuenta que el administrador tiene sobre sí una pesada carga. Aunando a esta responsabilidad, se encuentran otros elementos administrativos de gran importancia para la fundamentación de este trabajo final de investigación.

d. Comportamiento organizacional

Se ha de entender en este trabajo de investigación al comportamiento organizacional como lo definen Schermerthorn, Hunt y Osborn (2005, p. 3) “estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones.” Es fundamental para el administrador comprender mejor el contexto de trabajo en relación con el individuo y otras personas. De todos los aspectos comprendidos por el comportamiento organizacional, la motivación del trabajador y la satisfacción han sido seleccionados para ser discutidos debido a su estrecha relación con los objetivos de esta investigación.

Motivación

Es probable que no todas las personas del mundo se sientan motivadas por las mismas cosas y sería un tanto generalizador afirmar esto como un hecho. Sin embargo, a lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías que tratan de explicar como se manifiesta la motivación en los individuos que han resultado ser muy valiosas y aplicables a las sociedades occidentales.

En tiempos pasados investigadores como Pavlov y Skinner hablaban del condicionamiento clásico y operante respectivamente. Dichas teorías establecían que las personas básicamente realizaban alguna actividad como respuesta a un estímulo. Posteriormente, nacen las teorías de contenido de la motivación en las que investigadores como Maslow promueven la idea de que las personas realizan diferentes actividades para llenar necesidades en su vida. A estas se unen las teorías de proceso con autores como Vroom y Adams.

La motivación representa un aspecto básico del comportamiento organizacional y la administración de recursos humanos. “La motivación,” según Schermerthorn, Hunt y Osborn (2005, p.102), “se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo.” Por tanto, para el administrador es importante conocer estas fuerzas y ver como se manifiestan en su institución para reconocer hacia donde se dirige su institución.

Se vuelve una función más del director velar por que sus colaboradores encuentren en su escuela la motivación intrínseca y extrínseca necesaria para dirigir sus esfuerzos en bienestar de esta. Un líder debe saber cuando su personal se encuentra motivado a alcanzar los objetivos comunes de la organización. Para medir con mayor claridad la motivación en el personal es importante preguntarse cuan satisfechos están los trabajadores con su trabajo ya que ambos aspectos están íntimamente ligados.

Satisfacción laboral

La satisfacción debe entenderse como “el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo” (Schermerthorn, Hunt y Osborn, 2005, p.118). En otras palabras, cual es la percepción del trabajador hacia el puesto que desempeña y todos los factores adyacentes al mismo.

El tema de la satisfacción laboral es clave en el presente estudio pues se representa una de las causas primordiales por las cuales se presenta la rotación de personal en las organizaciones. A menor el grado de satisfacción mayor el numero de personas que deciden cambiar sus puestos de trabajo.

Según expertos en la materia existen dos decisiones que se toman en base a la satisfacción laboral. La primera de ellas como se mencionó anteriormente es la de permanecer o no en le trabajo y desarrollar un sentido de pertenencia. La segunda esta relacionada con el desempeño. Se plantea que entre mayor es la satisfacción de los empleados mejor es su desempeño. Este último aspecto, sin embargo, no siempre se da.

Ha sido posible observar que ambos conceptos están correlacionados en cuanto que la motivación de un trabajador lo lleva a sentirse satisfecho de su trabajo. En consecuencia, existirá un mayor sentido de pertenencia y una altísima posibilidad de mayor rendimiento en el trabajo.

e. Calidad de vida del personal

El termino calidad de vida ha sido determinado como una filosofía de gestión enfocada que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial. Se define como

Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo. (Fernández-Ríos, 1999, p.110)

Existen diferentes criterios que se toman en cuenta para analizar la calidad de vida en el trabajo entre ellos

- Suficiencia en las Retribuciones Esto puede se logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir
- Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo Estableces condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad limite en el
- Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.
- Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.
- Integración Social en el Trabajo de la Organización. Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.
- Balancear entre Trabajo y Vida.-Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano,

y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos. (Sevila)

La *enciclopedia del management* (1998, p.129) propone los siguientes beneficios en la implementación de la calidad de vida tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

El bienestar de los trabajadores de una institución es de suma importancia para la administración. Según Arellano (2004, p.61) “un empleado insatisfecho puede actuar con negligencia, agresión, sabotaje o retiro, expresando sentimientos negativos con respecto a su trabajo, el ambiente y las relaciones laborales.” Toda esta negatividad repercute en la eficacia de la organización. Es por tanto necesario recomendar a la administración que mida constantemente cuan satisfecho e identificados se sienten sus trabajadores con el objetivo de evitar problemas como los mencionados con anteriormente.

f. Rotación del personal

La rotación se entiende como “la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que entran en la organización y el de las que salen de ella” (Chiavennato, 2000, p.188). El análisis de este término es fundamental en el presente trabajo final de investigación.

El proceso de rotación es normal y necesario en la institución no obstante al llegar a ciertos niveles puede volverse perjudicial. Para las instituciones educativas que no dependan de autoridades externas a la misma para tomar decisiones en lo que se refiere a contratación de personal, es importante plantearse estrategias que le permitan fortalecer los mecanismos de conservación del recurso humano. Es imperativo vigilar todos aquellos movimientos de personal que se presenten para intervenir oportunamente de ser necesario.

Según Fallas y otros (1995) “la rotación de personal puede resultar tanto negativa como funcional en una empresa”. En el caso de una institución de enseñanza las consecuencias pueden ser de corte negativo cuando por ejemplo es necesario remplazar un docente que se va. Lo que representa para la institución un costo tanto económico como de tiempo y esfuerzo por parte de la administración.

Un ejemplo claro es cuando un maestro renuncia a su puesto. En este momento se hace necesario contratar a un remplazo y puede darse el caso en que no sea posible encontrar a esta persona en el momento preciso. Esto puede afectar la eficiencia y los resultados de la institución e implica un nuevo esfuerzo en la selección, reclutamiento y adiestramiento.

Por otro lado, un aspecto positivo de mantener un índice de rotación de personal sano puede verse reflejado en la posibilidad de deshacerse de trabajadores con poco compromiso y deficientes en su desempeño, y abrirá la posibilidad de contratar personas que se sientan identificadas y alcancen el rendimiento que se espera de ellos.

La rotación puede ser tanto voluntaria como involuntaria. La segunda es cuando la administración interfiere en la decisión y se considera según Fallas (1995) como funcional para la institución. Es de esperarse que cuando se separa a un funcionario de su puesto es porque él o ella no han cumplido con las expectativas. Lo que se convierte en una situación difícil de controlar es la

rotación voluntaria, pues, cuando los empleados renuncian constantemente, la institución podría estar perdiendo personal valioso.

La rotación del personal no se manifiesta como una causa sino más bien una consecuencia de otros elementos o factores presentes en la organización que inciden en la decisión del individuo de abandonar la institución. Cuando se presenta esta situación es recomendable que la administración realiza un diagnóstico de los fenómenos internos y externos que pueden estar involucrados. Algunos de los fenómenos internos se mencionan a continuación.

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

Administración de recursos humanos y rotación de personal

El papel de la administración en lo que compete al fenómeno de rotación del personal primero debe ir orientado a la detección de las causas del mismo. Para ello deberá recuperar información acerca del sistema y su funcionamiento. Para lograr esto Chiavennato (2000, p.197) sugiere la aplicación de una entrevista de retiro. En esta entrevista se contemplaran aspectos tales como el motivo de retiro, la opinión del empleado acerca de la empresa y otros aspectos que puedan haber incidido en su decisión. Esta información es de suma importancia

para el administrador pues le permite tener una idea de la percepción de los empleados sobre la situación de la institución y le permite a la vez identificar problemas existentes.

Una vez recogida la información, es momento para que el administrador se plantee si existe o no la necesidad de tomar acciones preventivas o correctivas sobre los problemas encontrados. Es importante también analizar los costos que la rotación puede acarrear a la organización.

Un costo primario para una organización educativa es el de reclutamiento y selección. Este según Chiavennato (2000, p.198) “se relaciona directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro.” Cuando un administrador se ve obligado a contratar un nuevo empleado es necesario que se invierta tiempo y dinero para localizar al posible oferente, después entrevistarlo, luego ambientarlo a la institución y orientarlo y capacitarlo para que desarrolle sus tareas dentro de la organización. Todo esto se trona en un proceso complejo y engorroso.

CAPITULO V

METODOLOGÍA

CAPITULO V

METODOLOGÍA

a. Tipo de investigación

A lo largo de la historia de la investigación científica se han manifestado diferentes corrientes de pensamiento y marcos para interpretar el conocimiento. Esto ha conllevado a la existencia de distintos caminos para llegar a la obtención del mismo. Existen dos enfoques principales que se han establecido claramente: el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo de la investigación.

Ambos conllevan cinco fases similares en la observación y evaluación de fenómenos, el establecimiento de suposiciones o ideas como consecuencia de la observación, la comprobación de la existencia de fundamentos para las ideas y supuestos, la demostración de el grado de veracidad de los supuestos mediante pruebas, y por ultimo la propuesta de nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer o modificar y fundamentar las ideas e incluso para producir nuevas ideas.

Para la presente investigación se hará uso de los enfoques cuantitativo y cualitativo en lo que se define como una investigación mixta. Este tipo de investigación se caracteriza por combinar los dos enfoques en todo o en algunas partes del proceso de investigación, particularmente a la hora de recolectar los datos de la investigación.

Según Hernández (2006) la investigación cuantitativa es mayormente utilizada para la medición de fenómenos, y se basa en la utilización de estadísticas, el uso de la experimentación, o el análisis de las causas y efectos. Es un proceso secuencial y probatorio de orden riguroso que parte de una idea y se delimita originando así los objetivos de estudio. Para que este tipo de investigación sea dado se debe hacer una revisión de la literatura relacionada al tema y una determinación de variables que luego son mediadas y analizadas para el establecimiento de conclusiones.

El presente estudio responde a este enfoque principalmente en su primera etapa en la que se utilizarán diferentes tipos de instrumentos dirigidos a medir los factores que pueden intervenir en la constante movilidad del personal docente de la Escuela Científica de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón.

Existen diferentes tipos de investigación cuantitativa. Para efectos de esta investigación en particular se utilizará la no experimental de tipo explicativa. Según Dankhe (1998) citado por Hernández (1998) una investigación explicativa se dirige a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su principal interés se concentra en la explicación de las razones por las cuales y bajo que condiciones un fenómeno ocurre.

Por otro lado, la investigación de tipo cualitativa no persigue la obtención de generalidades, siendo su mayor objetivo analizar la realidad subjetiva de un ambiente particular en un tiempo y situación particulares. Los datos que se recaben serán examinados para determinar su significado particular en el espacio o fenómeno que se estudia. Este enfoque requiere que las ideas sean exploradas con mayor profundidad y los resultados obtenidos no pueden ser generalizados a otras poblaciones (Hernández, 2006)

Este tipo de investigación, también conocida como fenomenológica, naturalista, interpretativa o etnográfica, es una mezcla de conceptos técnicos. Según Hernández (2006) para llevar a cabo esta investigación se plantea un problema, pero el proceso que se sigue no necesariamente está totalmente definido. En la mayoría de estos estudios no se prueban hipótesis y más bien estas se van generando en el proceso.

En una segunda etapa de este estudio se profundizó en el fenómeno desde una perspectiva subjetiva, en donde los actores tuvieron la oportunidad de expresar con mayor detenimiento y en una forma más amplia su visión sobre el fenómeno en cuestión. Mediante este enfoque se pretendió no solo tener un punto de vista más acercado a la realidad vivida, sino que a la vez, se buscó validar y ampliar los resultados obtenidos en la primera etapa.

Lo más distintivo entre ambos procesos es que en el modelo cualitativo no se hace una medición numérica, por lo que los resultados no se presentan en

forma estadística. Los resultados se fundamentan en una perspectiva interpretativa de quienes participan en la investigación y su propia realidad.

En este trabajo de investigación la recolección de la información comprendió dos etapas.

Etapas cuantitativa: Una encuesta estructurada en forma escrita de preguntas tanto abiertas como cerradas. A cada informante se le entregó una copia del cuestionario de preguntas en forma escrita y se le solicitó que lo llenara en la manera más completa y clara posible. El instrumento tomaba en cuenta los siguientes aspectos:

- **Estudiar las condiciones de calidad de vida del personal que labora en la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca y que intervienen en su movilidad laboral:** se definieron cuales son los factores de los individuos que forman o formaron parte de la Escuela Científica que de alguna manera puedan inferir en la movilidad del personal. Corresponden a esta categorización los ítems del 1 al 14.
- **Percepción de los encuestados sobre las causas que propician la constatación de rotación del personal docente en la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca:** se analizaron factores individuales como de tipo organizacional de los encuestados, que pueden intervenir en forma directa en la rotación de personal. Corresponden a este aspecto los ítems del 15 al 36.
- **Mecanismos que pueden plantearse para reducir el índice de rotación del personal dentro de la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca:** se tomaron en cuenta los aportes propios de los participantes para la construcción de un plan estratégico que pueda mejorar las condiciones del personal docente de la escuela para favorecer así su permanencia en la misma. Se utilizaron cinco preguntas abiertas en el último apartado de la encuesta ítems del 37 al 41.

Etapas cualitativa: Para el presente proyecto se estableció, en primera instancia, la ejecución de un grupo focal para triangular la información obtenida de la

encuesta. En este sentido, se organizó, en el mes mayo del 2009, la logística necesaria para el desarrollo de dicha actividad, sin embargo por la distancia geográfica y las múltiples ocupaciones de la población que ya no pertenece al Centro Educativo se hizo imposible su realización. Por lo tanto, se procedió a cambiar el instrumento cualitativo por la construcción de la guía de una entrevista en profundidad para ser aplicada a los informantes nuevamente y así ahondar en sus respuestas.

Esta entrevista fue realizada por la investigadora y permitió propiciar el espacio para que los actores expresaran, en forma más amplia y específica, sus inquietudes y propuestas para el fortalecimiento de su labor.

Del Rincón y otros (1995) presentan el siguiente cuadro que califica los tipos de entrevista según distintos criterios de clasificación.

Figura 2. Modalidades de entrevista según distintos criterios de clasificación

Estructuración	Directividad	Finalidad	Según número de participantes
Estructurada  No estructurada	Dirigida  No dirigida	-Clínica -De orientación -De selección -De investigación	-Individual -Un Grupo -Varios grupos

Fuente: Del Rincón, et al. 1995

Para la presente investigación se utilizó la entrevista no estructurada en su modalidad de entrevista en profundidad. Esto con el fin de obtener de los entrevistados su definición propia de la situación y lograr profundizar en los temas. De esta manera se pretendió lograr que el entrevistado se sintiera de nuevo inmerso en la problemática y externara la información más veraz.

b. Etapas metodológicas del Proyecto

1. Operacionalización de los objetivos del proyecto

Como categorías de análisis de los objetivos planteados se tomaron en cuenta los siguientes:

Objetivo 1. Identificar las condiciones de calidad de vida laboral del personal de la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón que inciden en su permanencia en la institución.

En primera instancia la *Administración de Recursos Humanos* que se define como “un área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (Chiavennato, 2000, p.149).

También se tomó en cuenta el *Comportamiento Organizacional en cual es definido por* Schermerthorn, Hunt y Osborn (2005, p. 3) como “estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones.” Operacionalmente, los términos se entienden a los procesos por los cuales se pretende entender cómo se comportan las organizaciones el primer paso es entender cómo se comportan las personas dentro de la organización pues ellas son el componente principal de las mismas.

Para la medición de esta categoría se tomaron en cuenta los siguientes indicadores

- Promoción de la calidad y excelencia educativa
- Motivación laboral
- Satisfacción laboral
- Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas
- Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad

Objetivo 2. Determinar los factores que intervienen o favorecen la rotación del personal de la Escuela Científica de la UNA Sede Región Brunca.

En este objetivo se consideró la *calidad de vida del personal* que es definida de forma conceptual como:

Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un

determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo. (Fernández-Ríos, 1999, diccionario digital)

Y su definición operacional es la siguiente: El termino calidad de vida ha sido determinado como una filosofía de gestión enfocada que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial. Los indicadores tomados en cuenta para medir esta categoría son:

- Suficiencia en las Retribuciones
- Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo
- Integración Social en el Trabajo de la Organización.
- Balancear entre Trabajo y Vida.
- Integración social

Objetivo 3. Definir mecanismos desde la administración educativa que favorezcan la permanencia del personal docente de la Escuela Científica de la UNA Sede Regional Brunca.

La última categoría que se tomó en cuenta para el análisis fue *El administrador educativo y la educación científica*. Su definición conceptual para efectos de este proyecto es dada por Rojas (2005, párr. 54) quien comenta sobre la posición que deben asumir los administradores educativos frente a los retos de la educación científica:

El director debe aceptar la investigación educativa, como una fórmula para garantizar la continuidad y la innovación que producirán el al mejoramiento continuo del proceso, además de la existencia de coherencia entre fuentes filosóficas, los contenidos, los procesos cognoscitivos y los valores, plasmados en los planes y programas, así como los demás recursos didácticos

A continuación se presenta su definición operacional: El papel del administrador de la educación en la práctica real del constructivismo es clave y fundamental. Debido a sus múltiples funciones que incluyen: planificación, organización, dirección, coordinación y control, el director es quizá el más involucrado en el proceso educativo y de construcción del conocimiento. Es él o ella quien debe

promover en su institución los espacios necesarios para la integración de la ciencia y la tecnología y su desarrollo.

Como indicador de este segmento se tomo en cuenta los resultados generados tras el análisis de la información y datos de la aplicación del cuestionario, para la construcción de un instrumento cualitativo y posterior triangulación de los datos requeridos

2. Recolección de información y fuentes de información

El primer paso consistió en la recolección de datos por medio de un cuestionario y se profundizó su análisis mediante la aplicación de una entrevista en profundidad a los informantes. La población de la cual se extrajo la información para sustentar esta investigación se dividirá en tres tipos.

La primera parte de la información se recopiló con los docentes y un miembro de la parte administrativa que laboraban en la Escuela Científica a mediados del periodo lectivo 2008; esto con el fin de conocer su percepción en relación a su labor en la escuela, sus condiciones de trabajo y de vida y otros factores que pudieran afectar su permanencia dentro de la institución.

La segunda parte de la información se obtuvo de personas que laboraron para la institución en años anteriores. Se obtuvo una muestra de cinco ex-docentes de la institución que también contestaron el cuestionario. La información que se recopiló permitirá a la investigadora conocer los posibles factores que mediaron en su decisión de no laborar más para la Escuela Científica.

Por último, se le solicitó a un miembro del personal administrativo de la institución que también completara una encuesta para conocer su perspectiva. Es importante denotar aquí que el personal administrativo esta compuesto por dos miembros la administradora educativa y la secretaria.

Para poder recopilar la información, a los informantes se les solicitó que completaran un cuestionario de preguntas tanto abiertas como cerradas. Siendo el objetivo del mismo obtener información referente a cada uno de los objetivos de la investigación.

El segundo paso en la recolección de datos consistió en la aplicación de una entrevista en profundidad. Aquí se procedió a contactar y programar citas con los informantes en la primera encuesta para que, esta vez, profundizaran en el tema de manera más abierta. A cada uno de ellos se le mostró los gráficos de los resultados más relevantes arrojados tras el primer análisis. Seguidamente, se les preguntó su opinión al respecto y las posibles soluciones que ellos podrían sugerir para mejorar o cambiar aquellas áreas donde se requiere atención.

La Entrevista es una técnica para obtener información que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información, el entrevistado es una persona relevante para la investigación. Es una especie de conversación entre iguales (Barrantes, p. 208).

Este método permite al investigador recoger información de aspectos subjetivos del ser humano entre ellas sus opiniones, sus creencias, sus valores, etc. De no ser por los métodos cualitativos como la entrevista, es posible que la investigadora no hubiera sido capaz de percibir importantes ideas y perspectivas de gran valor para la estructuración y diseño de su propuesta.

Se logró recopilar información del 62 % del personal que laboraba en la escuela en la segunda mitad del periodo lectivo 2008, y una representación de cinco informantes que laboraron en la institución en algún momento en los cinco años anteriores al 2008. Esta última muestra se obtuvo en forma no probabilística pues dependió del acceso que se tuvo para contactar a los posibles informantes.

3. Recolección, Análisis y cotejo de información

La población total de docentes laborando en la institución para el momento de la aplicación del instrumento fue de 16 docentes. Seis de ellos eran docentes de grado, una docente de preescolar, dos de ellos docentes de idioma extranjero, un docente de educación física, uno de música, una de religión, uno de matemática profundizada, uno de arte, uno de ciencias profundizadas y uno de computo. De este grupo se obtuvo una muestra del 62%.

Luego se localizó una muestra no aleatoria de informantes que hubieran laborado en la institución en los últimos cinco años pero que ya no pertenezcan a la misma para determinar su percepción hacia la temática abordada en esta investigación.

Recolección de datos:

En la primera etapa del análisis de la información se cotejaron los datos arrojados por la encuesta o cuestionario que fue contestada por los docentes que laboran en la institución, los que ya no laboran en ella y un miembro del personal administrativo de la Escuela Científica. Los datos fueron graficados y analizados por la investigadora para obtener datos valiosos sobre las áreas de atención prioritaria o aquellas que puedan reflejar una mayor problemática que posteriormente fueron desarrolladas en la entrevista a profundidad.

Análisis:

El análisis se realizó en dos etapas, la primera con la información que se recabó en la encuesta y la segunda con la información obtenida en la entrevista en profundidad. Los datos obtenidos en cada una fueron procesados para obtener las conclusiones y brindar recomendaciones pertinentes.

Cotejo de información

En la última etapa se incorporaron los elementos relevantes obtenidos mediante las encuestas así como aquellos obtenidos en la entrevista en profundidad. Esto con el fin de encontrar aspectos determinantes que sirvan de base para la creación de una propuesta de mejora o plan estratégico-administrativo. Este plan consiste en una serie de talleres que promuevan el desarrollo de capacidades y relaciones en el ambiente laboral de la escuela, respondiendo a las necesidades prioritarias de la misma, las cuales han de ser definidas una vez que se analicen los datos de los instrumentos.

Evaluación y validación del instrumento: se elaboró una encuesta en forma estructurada de preguntas tanto abiertas como cerradas. Antes de ser aplicada a los informantes su estructura y contenido fue revisado por un funcionario de la Universidad Nacional con experiencia previa en investigación y conocimientos de estadística y también por un miembro de la población meta. Esto con el fin

de identificar fallas en su redacción y composición. El instrumento fue modificado tomando en cuenta las observaciones dadas por los colaboradores y posteriormente fue aplicado a los informantes.

4. Diseño de un plan administrativo

Este diseño, como fue explicado con anterioridad, requirió del análisis de los datos de las encuestas y entrevistas. Se creó un plan estratégico aplicable en la institución que abarque las necesidades de la misma con el fin de solventar en alguna medida la problemática vivida y bajar los índices de movilidad dentro de la escuela.

Primero se tomó en cuenta la formación y la inducción del personal a su experiencia profesional dentro de la institución y se diseñó una primera etapa donde se revisen y se valoren aspectos relacionados con los requerimientos de la misma. El primer taller se divide en dos partes. En la primera se analizan los documentos y procedimientos básicos que todo docente debe manejar y en la segunda se trabaja con la visión y misión de la escuela procurando la identificación del personal con las mismas.

El segundo taller consiste en la discusión, y entendimiento de la aplicación teórico-práctica del socio-constructivismo mediante el cambio de experiencias. Se invitará a un especialista para el mismo.

En la segunda se propuso la planificación de encuentros periódicos con el personal dentro de su horario de trabajo para revisar en forma constante la dinámica y desarrollo del grupo. En estas sesiones se procurará el respeto, la tolerancia y la apertura al cambio.

Una propuesta importante también es la de crear espacios reales y continuos para que el personal pueda compartir y reunirse. Para esto se propone la descarga de trabajo por un día en forma periódica. Eso para que un día cada una o dos semanas ningún docente deba enviar tareas o revisar trabajos o cotidiano. De esta forma se asegura que podrán compartir espacios como la hora del café o el almuerzo.

Se espera lograr que graduablemente el docente y todos los trabajadores en general logren desarrollar un sentido de pertenencia hacia la escuela y por ende aumenten su satisfacción y puedan cumplir su labor de una forma más eficiente.

c. Alcances y Limitaciones:

Por tratarse de una investigación enfocada a un problema característico de una institución en particular, los resultados que se obtengan serán válidos propiamente para La Escuela Científica de la UNA. Por este motivo, las conclusiones que se obtengan no podrán ser generalizadas a otras instituciones del sistema educativo que no tengan características similares.

Sin embargo, los resultados si serán válidos para la institución en estudio, y su análisis servirá de fundamento para otras posibles investigaciones relacionadas con la escuela u orientadas hacia esta misma temática. Por otro lado, la investigación podría ser utilizada como plataforma de referencia en instituciones educativas privadas del país en donde se presenten fenómenos similares al de la movilización constante del personal docente y que a la vez quieran entender y explicar mejor el mismo.

Una de las limitaciones que puede presentarse es el acceso y el contacto con los educadores que ya no laboran en la escuela para la aplicación de los instrumentos. Es probable que muchos de ellos se encuentren laborando en otras instituciones lejos de la de la ciudad o se hayan movilitado a zonas alejadas. Para solventar esta situación y de ser necesario se revisarán los cuadros de personal de la institución de los últimos cinco años para dar con la localización de cuantos ex docentes sea posible y así poder contactarlos para obtener la información.

Otra limitante es el tiempo de la investigación, pues se espera obtener los datos antes que concluya el periodo lectivo. Es necesario que la recolección de los mismos se de antes que de que halla un cambio de periodo pues se pretende conocer la impresión de los docentes después de haber laborado en la institución por un tiempo mayor a tres meses. El cambio de periodo puede significar cambio en el personal que podría afectar los resultados de los instrumentos.

CAPITULO VI
ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

CAPITULO VI

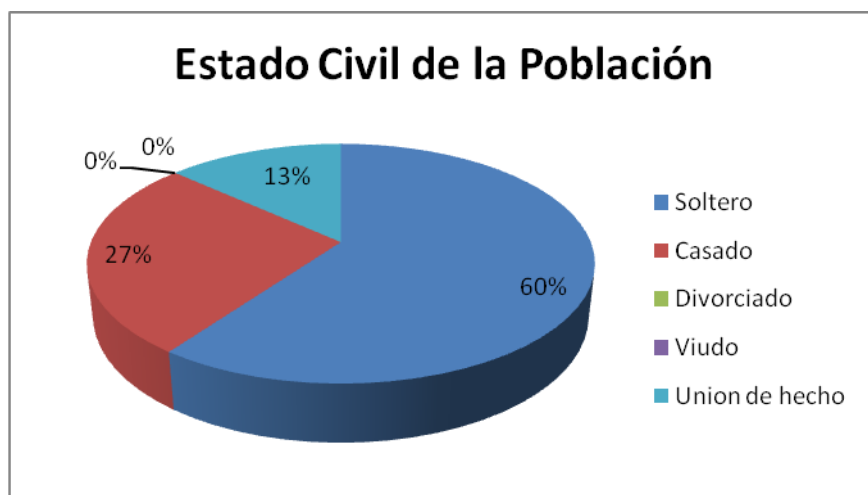
ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

En este capítulo se presentan los resultados más relevantes del estudio arrojados tras analizar, comparar y contrastar tanto el instrumento cuantitativo como el cualitativo. En forma gráfica y explicativa se presentan los descubrimientos más significativos obtenidos por la investigadora al final del proceso.

Condiciones de calidad de vida laboral del personal de la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca y que intervienen en su movilidad laboral

Un aspecto importante que describe a la población involucrada en este estudio es su carga familiar. Del total de encuestados un 60%, no están vinculados en una relación conyugal y el restante 40% conviven en una relación de pareja ya sea en matrimonio o unión de echo. (Gráfico 1).

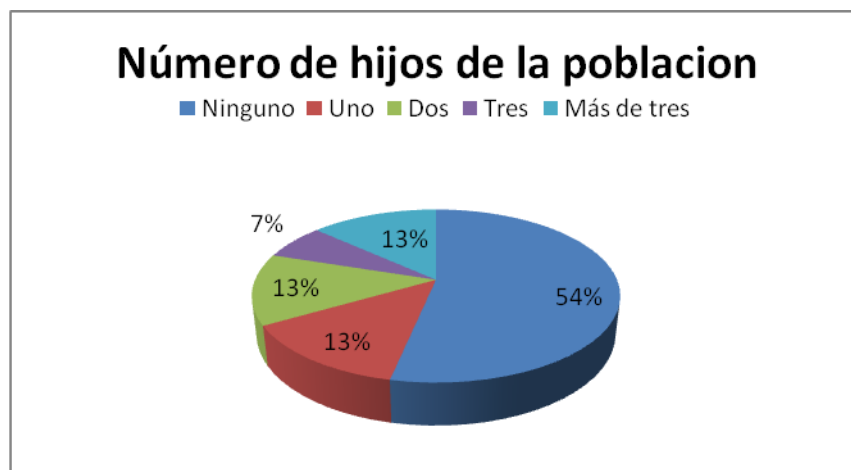
Gráfico 1
Estado civil de la Población.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

También, cabe mencionar que un 46% de los encuestados tienen hijos y de ellos, un 20 % tiene más de tres. (Gráfico 2).

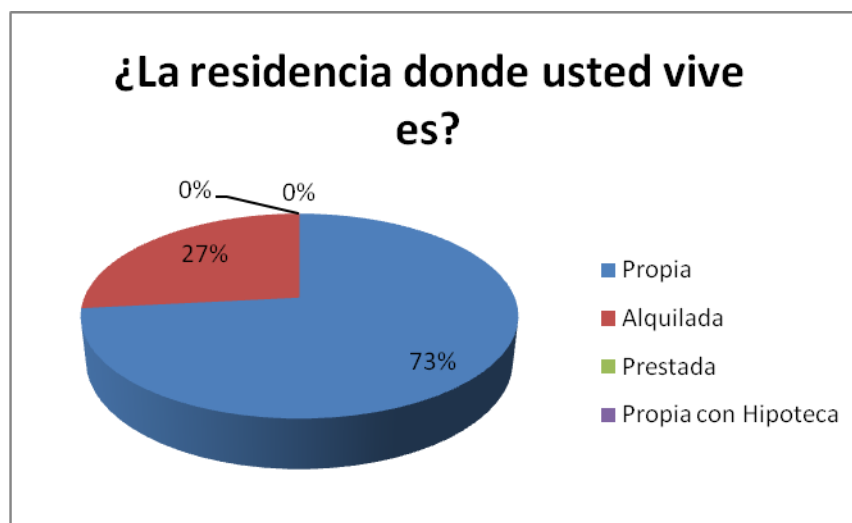
Gráfico 2.
Número de hijos de la población



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Las condiciones de vivienda también son un factor determinante que puede incidir en la movilidad del personal. Un 73% de la población vive en casa propia. Mientras que un 27 % pagan alquiler (Gráfico 3)

Gráfico 3.
Condiciones de vivienda de la población



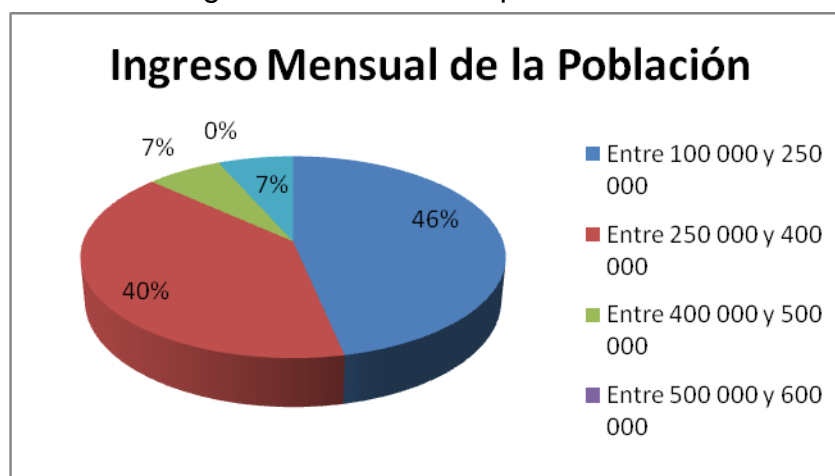
Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008.

La condición familiar de los encuestados revela la existencia de necesidades primordiales que deben ser atendidas como la manutención de hijos y el pago de alquiler. De acuerdo a expertos como el sicólogo Abraham Maslow, citado

en Robbins (1998) el ser humano tiene necesidades que se ordenan de manera ascendente en orden de prioridad. Para él, las necesidades de abrigo (casa) y alimento forman parte de las necesidades primordiales o fisiológicas entre las cuales también se encuentran la sed, el sexo, y otras de tipo orgánico.

De acuerdo a esto, si una de estas necesidades no es satisfecha es prácticamente imposible lograr que un trabajador este motivado a realizar un trabajo. Por tanto, un empleador debe asegurarse de proveer a sus trabajadores los incentivos necesarios para que puedan tener acceso a vivienda y alimentación que son necesidades de primer nivel. No obstante, al analizar los resultados de la encuesta se puede observar que los ingresos de la población en términos generales bajos como se aprecia en el Gráfico 4.

Gráfico 4.
Ingreso Mensual de la población.



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Alrededor del 86% de informantes que laboran en la institución recibe un salario mensual por debajo de los 400 000 colones; y de este 86% hay un 40% que obtiene un ingreso por debajo de los 250 000 colones. Únicamente un 7% que contestó tener un ingreso superior a 600 000 colones, corresponde a la muestra tomada de quienes no laboran actualmente en la escuela.

Los bajos salarios de la población son un factor preocupante. Como lo establece Chiavenato (2000, p.410) “La compensación es, probablemente, la

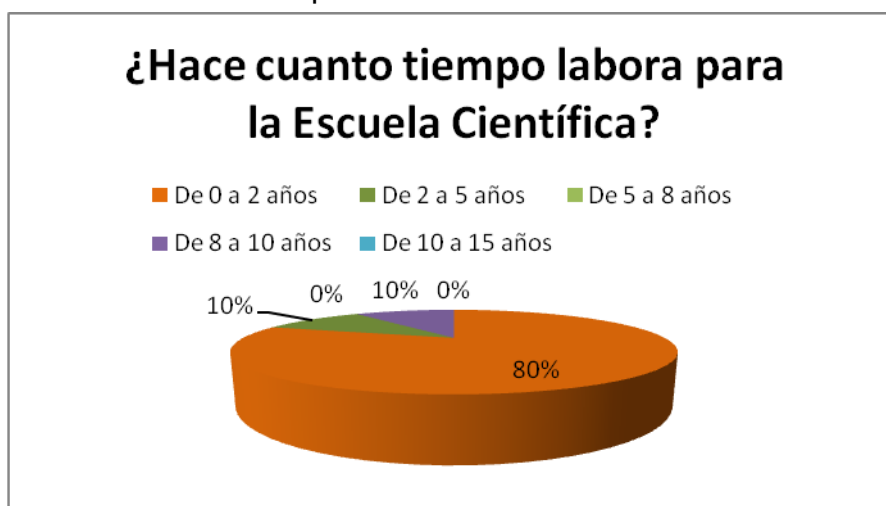
razón principal por las que las personas buscan un empleo. Pago es el medio que permite a las personas satisfacer sus necesidades y las de sus familias.” Una vez más, se debe analizar la escala de necesidades de Maslow, pues con el fin de satisfacer las necesidades de primer orden del individuo: hambre, abrigo y sed, el salario cumple un rol fundamental.

Considerando la escala de salarios de los encuestados, se puede concluir que existe la necesidad de mejorar las condiciones económicas desde la administración o de crear otros incentivos para equiparar o compensar esta desventaja. Así mismo, los informantes estuvieron de acuerdo en este aspecto cuando en las preguntas abiertas se les consulto sobre los incentivos que deben promoverse en la institución para favorecer la permanencia del personal. Un 93% de los que respondieron dijeron que un mejor salario y una paga justa por el trabajo que se realiza representan el incentivo primordial.

El pago salarial justo y a tiempo se manifiesta como el denominador común entre los actores cuando se les pregunta cuales incentivos económicos deben fortalecerse en la institución. Ciertamente, como se ha discutido con anterioridad en este documento, el cómo y el por qué de esto esta íntimamente ligado a la satisfacción de necesidades de primer orden. Según Rodríguez (2006), Guillen y Guil (2000), este tipo de incentivos favorecen la motivación extrínseca o externa del trabajador y si esta se da en forma positiva se contribuye a producir un mayor desempeño en el personal.

Otro factor interesante de analizar es la permanencia del personal en la institución. Del grupo de personas que trabaja en la escuela solo una pequeña parte sobrepasa los dos años de laborar allí como se puede apreciar el Gráfico# 5 en el que se muestra que solo un 20% de la población tiene más de dos años de trabajar en la institución. Solamente un 10% de la población a permanecido por un periodo superior a ocho años. Lo más destacable de este dato es que este 10% corresponde al informante de la administración de la institución y a la parte docente.

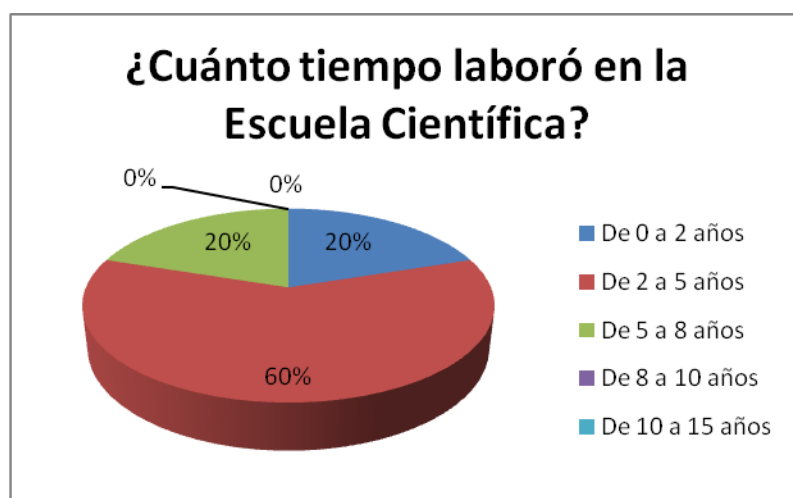
Gráfico 5.
Tiempo de laborar en la escuela



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Si se comparan los datos obtenidos en este apartado con los obtenidos de la muestra de quienes ya no laboran en la Escuela Científica existe concordancia en el hecho de que es difícil que un docente permanezca en la escuela por más de cinco años. Solamente un 20% de esta muestra se encuentra en esta categoría. (Gráfico 6)

Gráfico 6.
Tiempo que laboró en la escuela.

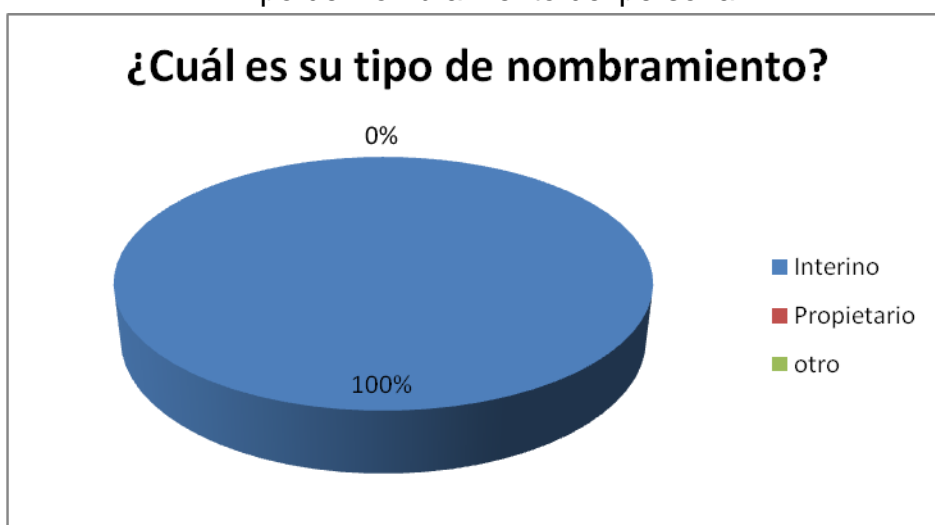


Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008.

Chiavenato (2000, p.189) establece que “En toda organización saludable, es normal que se presente un flujo normal de entradas y salidas de recursos humanos,” el autor también asegura que en ocasiones se pueden presentar problemas si el nivel de rotación se sale del control de la organización. Considerando lo anterior, es lógico pensar que es bastante difícil mantener el mismo personal en una institución dado que el cambio es importante para inyectar nuevas fuerzas a la organización. No obstante, observar una fluctuación elevada como en el caso de la Escuela Científica de la UNA preocupa a la administración.

Pero no solo el corto tiempo de permanencia del personal es digno de atención especial. Un fuerte indicador que influye en este hecho es el índice de interinato en los nombramientos de funcionarios en la institución el cual se comprobó es de un 100%. Esto quiere decir que los trabajadores son contratados por un periodo de tiempo y el contrato se interrumpe unas veces cumplido este plazo. El Gráfico 7 ilustra este dato.

Gráfico 7.
Tipo de Nombramiento del personal



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

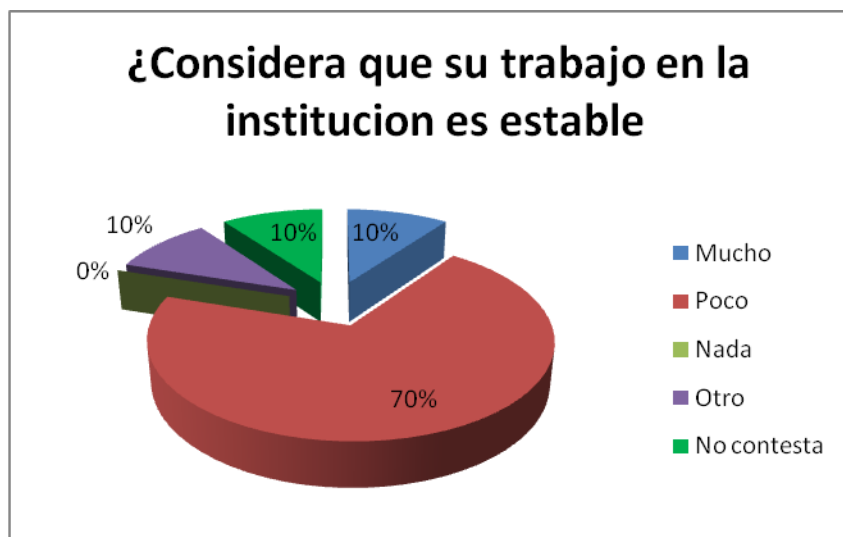
El nombramiento de forma interina no garantiza al trabajador su continuidad en la institución y lo priva de otros beneficios que si se obtienen en los nombramientos permanentes o en propiedad. La seguridad laboral definido por Guillen y Guil (2000, p. 206) como “grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo.” es uno de los principales elementos que favorecen la motivación en el personal. Si un trabajador no siente la confianza de que continuará laborando para la institución de forma definida podría no sentirse motivado a seguir laborando.

Además de esto, revisando nuevamente la teoría de las necesidades de Maslow en Robbins (1998), el propone que la estabilidad es una necesidad del individuo que se ubica en un segundo nivel de importancia. Se puede concluir de esta afirmación que el hecho de no tener certeza de la permanencia en su lugar de trabajo puede evitar que una persona satisfaga plenamente sus necesidades y por ende muestre apatía hacia su labor.

Causas que favorecen u originan la rotación del personal docente de la Escuela Científica de la UNA Sede Región Brunca

En esta área de análisis se midió la respuesta de los encuestados ante indicadores que definieran las posibles causas de la constante rotación en la institución y se comprobó que una de las primeras impresiones es que el trabajo en la misma brinda poca estabilidad. Un 70% de los encuestados afirmó que su puesto en este centro de estudio es poco estable, e incluso un 10% de los contesta que el trabajo es nada estable a su parecer. Solamente uno de los sujetos contesta que el trabajo en la escuela es muy estable. (Gráfico 8)

Gráfico 8
Percepción de la población sobre la estabilidad de su trabajo

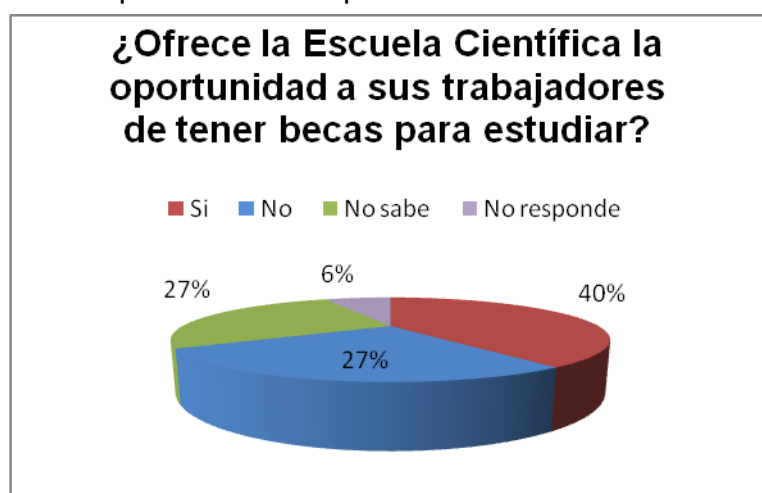


Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

“Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que les proporcione seguridad y una continuidad laboral (Guillen Y Guil, 2000, p.206). Esta por demás decir que lo opuesto a este contexto puede generar incertidumbre y temor en el trabajador cuando no se le garantice su condición actual y su estabilidad en el futuro. Es de esperarse, por tanto que la desconfianza juegue un papel muy importante en la dinámica de la rotación pues surge la necesidad en el personal de buscar puestos más estables que brinden mejores condiciones.

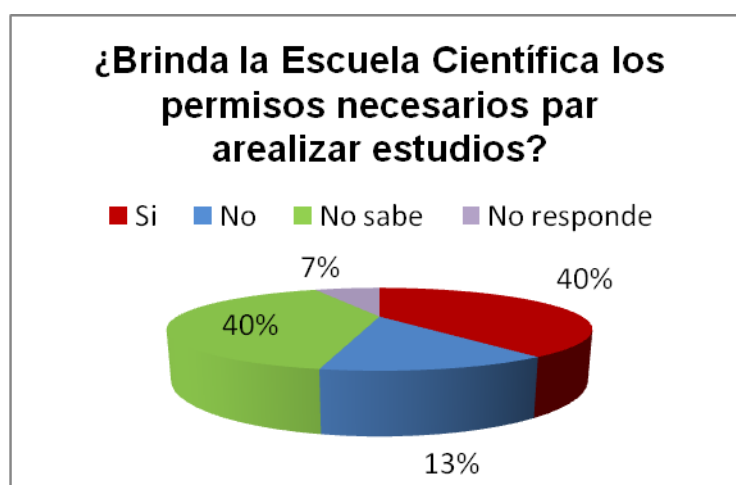
Otro de las causas de la rotación que se reflejaron en el análisis de los datos es la carencia de incentivos para continuar estudiando, tales como becas o permisos de estudio, o el desconocimiento sobre la existencia de los mismos. En los gráficos 9 y 10 se puede apreciar que más de un 50% de los encuestados contestó que no existen o no saben si la Escuela Científica ofrece becas para continuar becas o permisos para que los trabajadores continúen estudiando.

Gráfico 9.
Opción de becas para continuar estudios



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Gráfico 10.
Oportunidad de permisos para continuar estudios



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Desde la perspectiva de la administración de la educación el tema de las oportunidades de capacitación, formación y crecimiento profesional para el empleado dentro de la empresa se ha vuelto de vital importancia. Guillen y Guil (2000, p.230) explican que hay muchas razones para que las empresas formen a sus empleados. “La formación en la empresa ayuda a transferir los procesos organizativos los conocimientos que las personas poseen para que las actividades sean más productivas y satisfactorias.” De ahí que los resultados de estas iniciativas benefician no solo a la persona que se capacita sino también la institución.

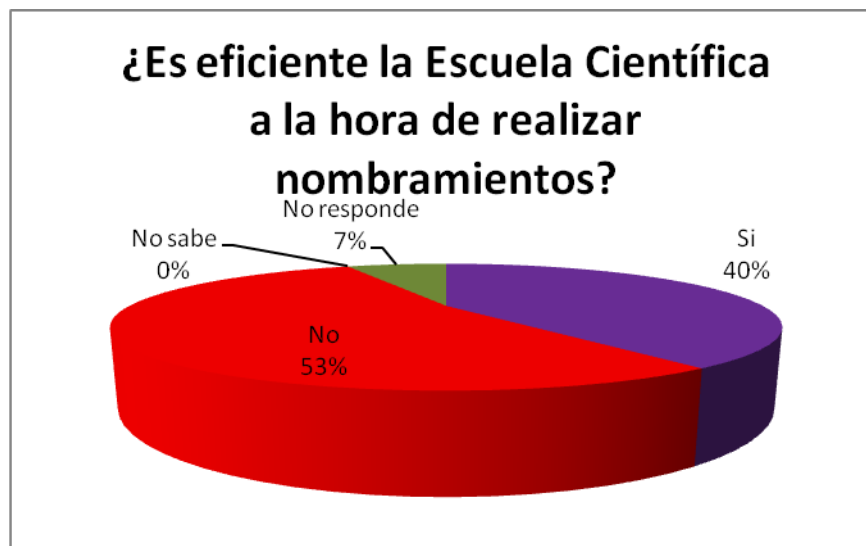
Para un trabajador que labora en la Escuela Científica es de gran importancia contar con la posibilidad de surgimiento profesional que le permita, entre otras cosas, mejorar sus condiciones laborales y sus oportunidades de competencia en otros puestos. En otras instituciones pertenecientes a Ministerio de Educación, por ejemplo, los trabajadores pueden gozar de permisos especiales para trasladarse a realizar estudios. Esto pone en desventaja a la población de la escuela al desconocer ellos la existencia de becas con la UNA.

Diferentes autores, Guillen y Guil (2000), Chiavenato (2000), Werther y Davis (2000), establecen que la formación dentro de la institución es un elemento primordial en el fortalecimiento de el empleado así como de la empresa. La continuidad de la formación profesional del trabajador mientras forma parte de una institución favorece su satisfacción tanto personal como intelectual y aumenta su sentido de pertenencia a la misma. De aquí se desprende la necesidad de que las organizaciones de cualquier índole, en particular las educativas, tengan dentro de su estructuración espacios pertinentes para que su personal crezca junto con la institución.

Aunado a los indicadores mencionados con anterioridad también fue posible encontrar que la población se muestra insatisfecha con algunos procesos y aspectos que competen a la administración principalmente. El primero de ellos tiene que ver con la realización de los nombramientos. El personal encuestado estima ineficiente la realización de los mismos como se aprecia en el gráfico 11

donde un 53% afirma que la escuela no es eficiente a la hora de realizar nombramientos.

Gráfico 11
Eficiencia en la realización de nombramientos en la Escuela Científica.



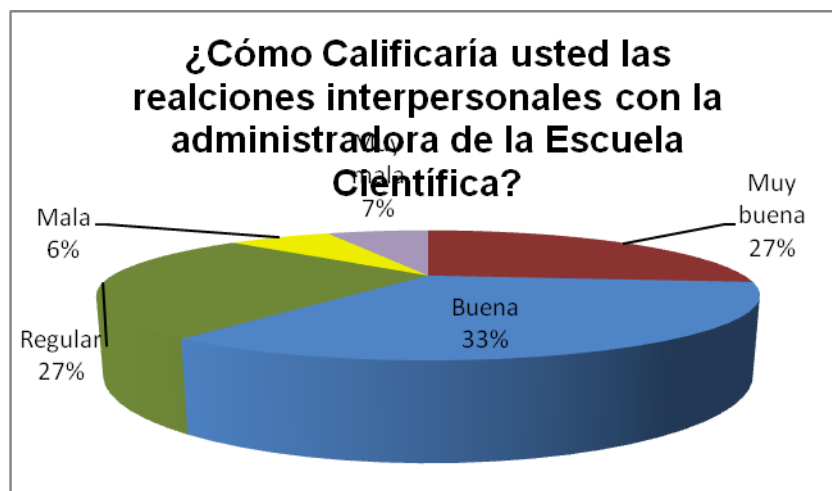
Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008.

Ya se ha dicho reiteradamente en este documento que la administración de salarios es un factor muy delicado. La transacción económica entre el trabajador y el empleador es quizás de las primeras premisas que se establecen en el contrato y una de las principales razones por las cuales las personas deciden o no laborar. Cuando el factor económico se pueden dar consecuencias negativas pueden aflorar. En este respecto Werther y Davis (2000, p.331) establecen que “Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata,” esto implica para la organización la inversión de tiempo y esfuerzo.

Un indicador muy importante encontrado durante análisis son las bajas estimaciones sobre las relaciones interpersonales dentro de la institución. En términos generales la apreciación de las mismas es buena. Sin embargo, como se aprecia en el gráfico 12 existe un preocupante porcentaje de 40% que

califica las relaciones interpersonales con la administración como regulares, malas o muy malas.

Gráfico12.
Calificación de las relaciones interpersonales con la administradora de la Escuela Científica



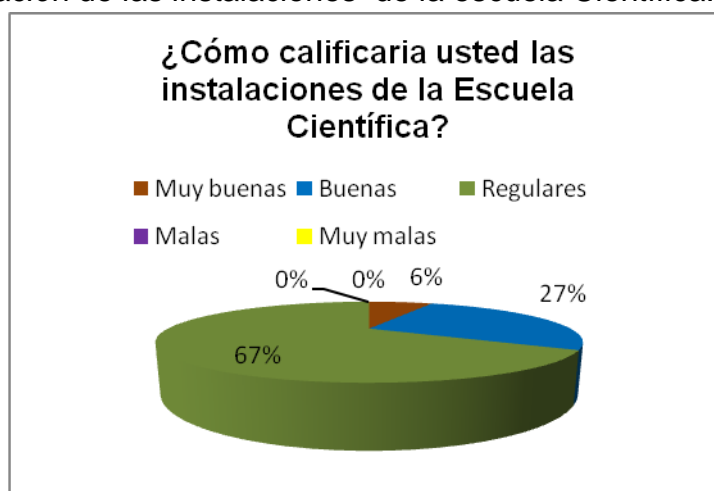
Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Entre los mayores desafíos del administrador de la educación se encuentra el lograr el balance de las buenas relaciones con su equipo de trabajo. Esto favorece la percepción positiva del clima organizacional en una institución. Según Guillen y Guil (2000) el clima es desarrollado a través de las interacciones entre los componentes que se encuentran en el “entorno organizacional” y tiene la capacidad de facilitar las relaciones que se presentan en la misma.

Lo anterior establece la necesidad de mantener un equilibrio saludable en lo que se refiere a relaciones interpersonales dentro de la institución. Fomentar estas buenas relaciones repercutirá en forma positiva en el clima organizacional de la institución y esto facilitará la tarea del administrador en lo que se refiere a administración de recursos humanos.

Otra evidencia de la insatisfacción presente en los sujetos es su baja estimación de la infraestructura de las instalaciones. Un 67 % de los encuestados considera que las mismas son regulares mientras solamente un 27% contestó que son buenas. (Gráfico 13)

Gráfico 13.
Calificación de las instalaciones de la escuela Científica.

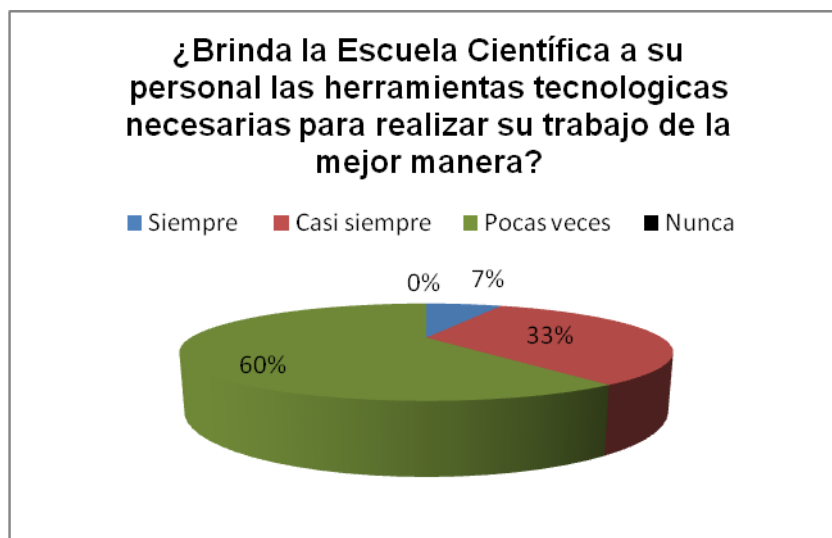


Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Dentro de los factores de higiene que influyen directamente la motivación están las mismas condiciones de trabajo que incluyen entre otras cosas “las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales” (Guillen y Guil, 2000, p. 206). Esto quiere decir que todas aquellas condiciones físicas que rodean poseen influencia sobre él, pudiendo ser esta influencia negativa o positiva. Por tanto, si para un empleado su percepción de las instalaciones del sitio donde labora es negativa, esto podría en el corto o mediano plazo afectar su tranquilidad y rendimiento en su labor.

Muy relacionado al tema anterior, se encuentra el de el acceso a recursos tecnológicos de apoyo para los trabajadores. Un 60% de los encuestados afirma que la Escuela Científica no brinda herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar su trabajo en una mejor manera. Dichas herramientas consisten en computadoras de libre acceso para que los docentes puedan revisar, o diseñar sus materiales, conexión a internet dentro de la institución, equipo de audio y video, entre otros. (ver Gráfico #14)

Gráfico 14.
Percepción del personal sobre la existencia de herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo de la mejor manera



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Considerando que en instituciones de corte Científico como la involucrada en este estudio es de suma relevancia la innovación y la inclusión de las nuevas tecnologías en el aula, Liguori escribe lo siguiente:

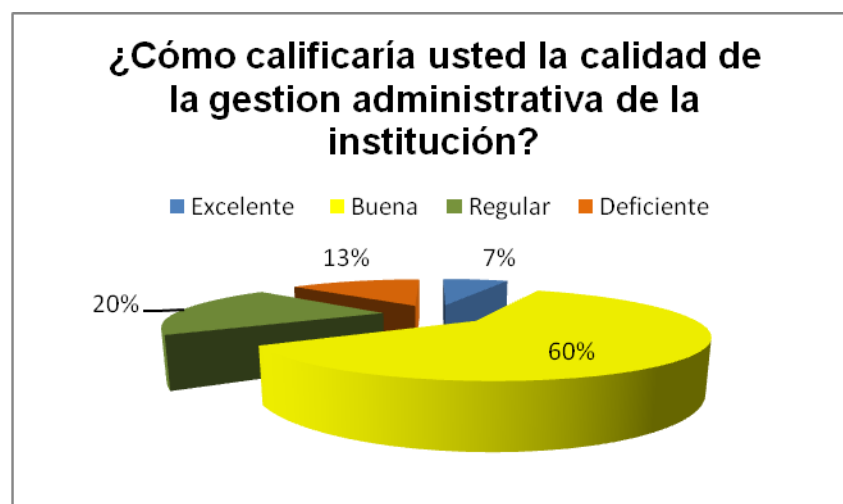
En síntesis, la calidad de la educación, generalmente centrada en las innovaciones curriculares y didácticas, no puede plantearse al margen de los recursos disponibles para llevar adelante las reformas e innovaciones en materia educativa, ni de las formas de gestión que posibilitan su implementación. (Citado por Litwin, 2000, p. 9)

Debe haber, según esto, una relación entre lo que pretende la organización y los recursos con los que cuentan. No se puede esperar resultados positivos sino existen los medios para lograrlos. Por tanto, es necesario que la administración vele por que se provea al docente con los elementos tecnológicos básicos para estimular su creatividad e innovación.

Un dato que afecta directamente a los procesos administrativos en institución en estudio es la apreciación sobre la calidad de la gestión

administrativa que tienen los trabajadores. Aun cuando una mayoría califica la gestión como buena existe un porcentaje considerable de más de 30% que la considera regular o incluso deficiente. Solamente un 7% considera que la gestión es excelente. El como repercute esto el entorno administrativo es de suma importancia para este análisis pues se deja entrever según los resultados presentados que existen factores que se están descuidando. (Gráfico 15)

Gráfico 15.
Apreciación de la gestión administrativa en la Escuela Científica.



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

El administrador educativo es un líder dentro de la institución en que labora y, como tal, se debe preocupar por que su función cumpla con las expectativas de los actores que intervienen el proceso de enseñanza-aprendizaje, y para ello deberá desempeñar dos funciones.

La primera se relaciona con los objetivos que deben cumplirse; por lo tanto, aquí entran las actividades individuales de orientar, guiar, dirigir, evaluar las tareas, corregir, empujar y alentar a los miembros de la comunidad. La segunda se relaciona con el funcionamiento mismo del equipo; es decir, con las habilidades de escuchar, reconocer, unir, integrar, buscar consenso, mediar diferencias, negociar, hacer crecer, capacitar, valorar a las personas y celebrar sus logros. (Casares, 2000, p. 89)

La función del administrador es muy integral en los distintos ámbitos de su quehacer y no se limita al papeleo y la burocracia. Su papel es tan vital para la institución que sus acciones repercuten directa o indirectamente sobre todos los

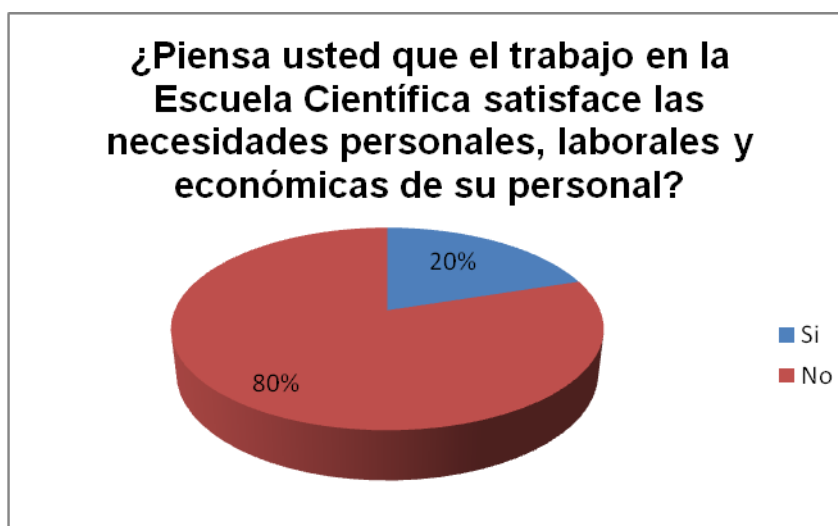
ámbitos y actores dentro de ella. Por esta razón es que para que se de una gestión que tenga un impacto positivo en el personal es necesario que se analice que áreas están siendo descuidadas o presentan debilidades.

La motivación del personal juega aun papel fundamental en el análisis de la información recabada. Se pudo identificar una población que percibe su salario en la institución como menor al que pueden recibir en otras instituciones. Rodríguez (2006) declara “si un trabajador considera que no cobra el sueldo que merece [...] se sentirá insatisfecho y tratará de buscar un empleo en otra parte que le proporcione estos satisfactores.”

También los encuestados no consideran sus necesidades personales, laborales y económicas satisfechas a través de su trabajo en la Escuela Científica. Así lo dejaron ver cuando un 80% contestó que dichas necesidades no eran cubiertas en su trabajo. (Gráfico 16).

Gráfico 16.

Apreciación del personal sobre la satisfacción de sus necesidades personales, laborales y económicas en la Escuela Científica.



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008.

Para poder responder a las necesidades de una población o grupo primero se debe estudiar la realidad. “si conocemos cuales son las necesidades de

nuestros colaboradores, podremos motivarlos, siempre y cuando dispongamos de los medios” (Rodríguez 2006 p.161). Es fundamental para el administrador de la educación hacer un análisis de necesidades en su grupo de trabajo y comprender cuales son esas necesidades que no están siendo satisfechas para mejorar el ambiente laboral.

Todo esto se puede canalizar a través de la sana convivencia como se menciono anteriormente pero también mediante la promoción de espacios que permitan diagnosticar que esta pasando con los miembros de la institución, cuales son las prioridades que deben abordarse, y que mecanismos son propuestos por el personal mismo para el fortalecimiento del clima organizacional.

Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones es fundamental si se pretende lograr que este se motive cada día a cumplir con los objetivos propuestos en la institución. No obstante, los datos demuestran que hay un alto porcentaje de un 60% e encuestados que opinan no son incluidos en ese proceso.

La satisfacción laboral disminuye considerablemente cuando el trabajador se ve imposibilitado a participar activamente en el quehacer y operar de la institución para la que labora. No sentirse tomado en cuenta podría estar íntimamente ligado al bajo rendimiento en el trabajo. Así, Guillén y Guil (2000, p, 274) proponen lo siguiente. “las altas demandas laborales junto a una disminución de la capacidad de tomar decisiones, podrían representar un incremento de los factores de riesgo para la aparición del estrés.” Por el contrario, las personas que participan, involucran su “ego” y su persona en las actividades que realizan y no solo sus actividades.

Otro indicador que se manifiesta es la poca variedad de incentivos percibidos por el personal por parte de la administración. El Gráfico 17 muestra como solo un 33% de los encuestados considera que existe reconocimiento personal para incentivar al trabajador mientras que un 53% dice que no recibe ningún tipo de incentivo, ya sea económica o personal, por parte del la administradora de la escuela.

Gráfico 17.
Tipos de incentivos utilizados por la directora para motivar al personal



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Maslow en Chiavennato (2000) presenta como parte de las necesidades humanas la “autoestima” y la “autorrealización.” De acuerdo a el es de suma importancia para el individuo que su trabajo también colabore en la satisfacción de dichas necesidades. De esta premisa se deriva la importancia de que los administradores sean líderes y puedan potenciar en sus colaboradores sus habilidades y motivarlos mediante el empleo de recursos motivacionales no necesariamente económicos.

Dentro de las propuestas realizadas por los encuestados en las preguntas abiertas del cuestionario se pudo comprobar que, a pesar de que el incentivo económico figura como el principal, también existen otros que ellos consideran importantes. Entre ellos figuran el apoyo y el reconocimiento al docente por lo que hace bien, el trato respetuoso y menos amenazante por parte de la administración, que exista estabilidad laboral, y que se den oportunidades de surgimiento académico.

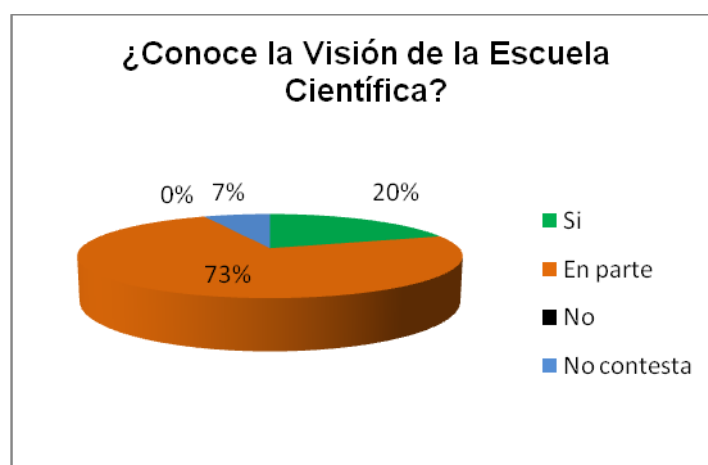
Otro factor que va en detrimento de la motivación es la recarga de tareas y la presión en el trabajo. Los datos de la encuesta muestran que más del 80% de

informantes concuerda en que el trabajo en la Escuela Científica se realiza bajo presión y en que las tareas que el docente de cumplir son excesivas.

Se presento una alta frecuencia de respuestas en las preguntas abiertas del cuestionario que proponían la eliminación del exceso de trabajo como forma de motivar al personal. Según Gestoso y Guil (2000) factores tales como la sobrecarga de trabajo o el tiempo excesivo dedicado al mismo son causantes directos de estrés para el trabajador. Esto, según los autores, tiene una relación inversa con la satisfacción laboral. Por esta razón, es importante evaluar ciertas condiciones en el ámbito laboral de la Escuela Científica que pueden estar generando cargas innecesarias y estrés en los trabajadores.

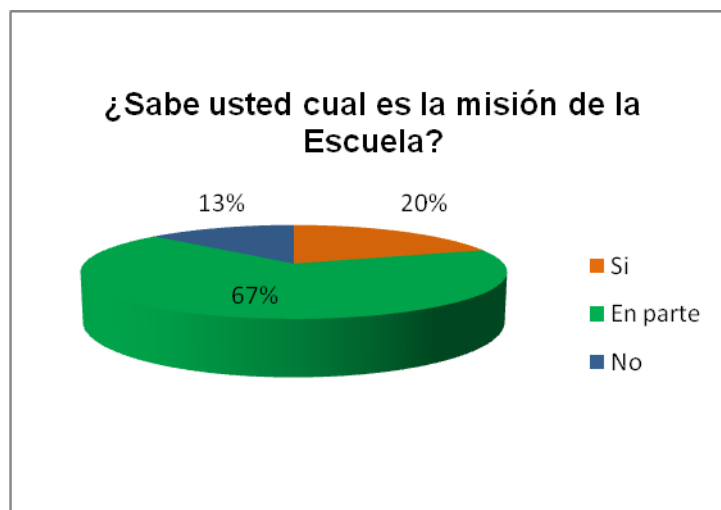
La identificación de un trabajador con la organización que lo contrata es de suma relevancia para el fortalecimiento de la relación laboral. Antes de desarrollar un vinculo fuerte con su institución, el trabajador deberá conocer e interiorizar aspectos tan importantes como la visión y misión de la misma. En el caso de la población en este estudio se pudo comprobar que existe un grado de desconocimiento de estos pilares. Por ejemplo, solo un 20% de los informantes contestó que si conocía la visión y misión de la Escuela Científica. El porcentaje restante afirma conocer solo parte de ellos. (Gráficos 18 y 19)

Gráfico #18.
Conocimiento de la visión de la Escuela Científica



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008.

Gráfico 19.
Conocimiento de la misión de la Escuela Científica

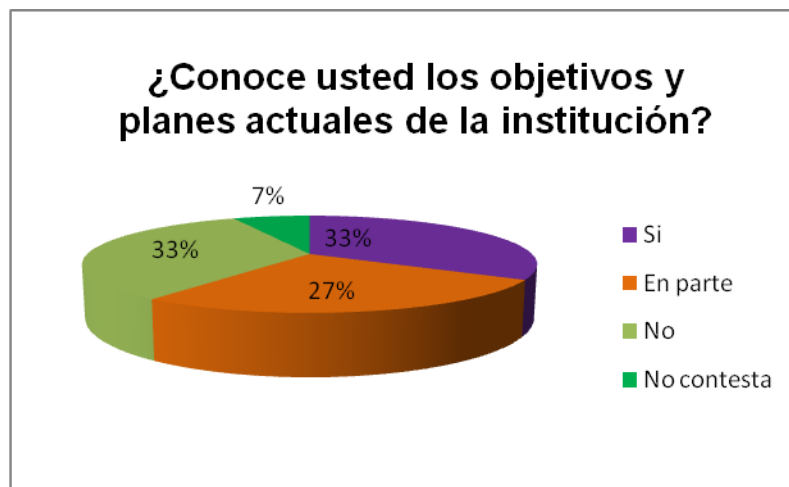


Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Cuando se le consultó a los informantes sí se sentían identificados con la visión de la escuela un 40% contestó que no mucho y en el caso de la misión un 53% también marco esta opción. Ambos puntos están ligados a la necesidad de vinculación que existe entre el personal y la institución para la que labora. Davis y Newstrom (1999, p.14) plantean la necesidad de que existan intereses mutuos en el grupo. “El interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y los grupos.”. En este pensamiento se puede basar la importancia que tiene para el trabajador tanto conocer como identificarse con los fundamentos filosóficos de su organización.

Otro indicador de los bajos niveles de identificación del personal con la escuela es el poco conocimiento que poseen sobre los planes actuales de la institución. El Gráfico #20 muestra como entre quienes dijeron no conocer o conocer en parte dichos planes se contabiliza un total de 60% de los encuestados esto significa una mayoría considerable si se toma en cuenta e numero reducido de personal.

Gráfico 20.
Conocimiento del personal sobre los planes de la institución.

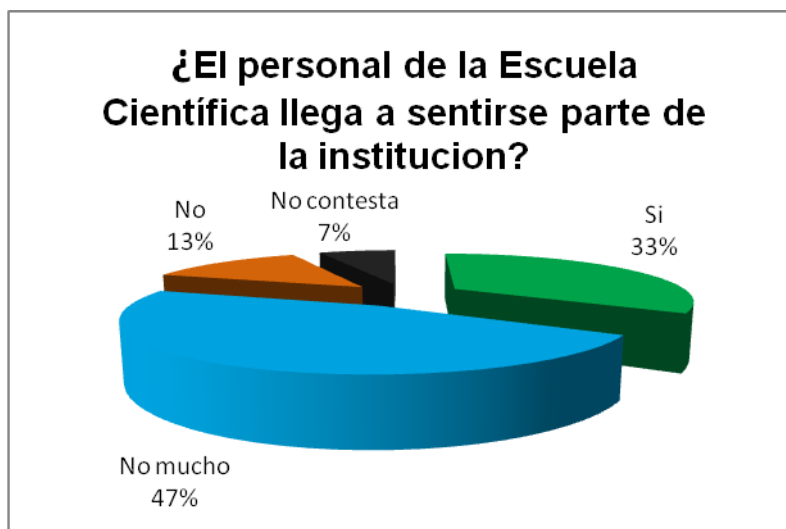


Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008.

En lo que respecta a la administración de la educación, Rodríguez (2006, p. 261) plantea que los administradores deben ser líderes capaces de involucrar a sus empleados con los fines de la empresa o institución. “Es responsabilidad del líder cuidar que el grupo identifique los medios de satisfacción personal con los objetivos organizacionales y de esta manera asegurar la cooperación individual.” Es, por tanto, de suma relevancia que el personal sepa a donde va la organización y asuma un rol en el logro de objetivos para que estos sean logrados con pertinencia.

Uno de los ítems del instrumento presentado a los informantes solicitaba que contestaran si el personal llega a sentirse parte de la Escuela Científica. Un 47% dice que no mucho y un 13% afirma que no mientras que tan solo un 33% afirma que si se puede llegar a sentirse parte. (Gráfico 21)

Gráfico 21.
Sentido de pertenencia del personal hacia la Escuela Científica



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la Escuela Científica. Año 2008

Expertos en dirección de organizaciones afirman que toda motivación del individuo parte de la necesidad por algo. Una de las grandes necesidades que muchos buscan llenar con su trabajo y que juega un papel fundamental es presentado por Rodríguez (2006 p. 160) en la siguiente idea “el sentimiento de pertenencia. El sentirse integrados en la empresa al participar en la solución de los problemas y en la toma de decisiones”. Por ende, se puede concluir que si se lograra que los trabajadores lleguen a sentirse parte de la Escuela Científica, se sentirían motivados a permanecer trabajando ahí y podrían mermar los índices de rotación de personal.

Análisis de los resultados de la entrevista en profundidad

En la última fase del análisis de la información obtenida en el espacio correspondiente a preguntas abiertas y entrevista en profundidad se encontró concordancias significativas con la bibliografía consultada y los datos obtenidos en las preguntas cerradas del cuestionario. Algunas de las propuestas que no han sido abordadas en apartados anteriores se presentan a continuación para analizar el rol de la administración de la educación en su posible implementación y la viabilidad de las mismas.

Ya se ha hecho evidente en este trabajo de investigación que el factor económico es determinante en el bienestar de los trabajadores y en la toma de decisiones. La administración de salarios y cualquier otro recurso económico y material se considera primordial y delicada en una organización. Como forma de motivar desde el aspecto de la economía al trabajador los encuestados proponen que se reconozca el pago de material didáctico como cartulinas, tintas o papel.

Cuando se entrevista a los informantes ellos manifiestan que dentro de los requerimientos de la escuela esta la presentación de informes mensuales detallados con los objetivos, y desarrollo de trabajo de todas las materias que imparten. También, el volumen de pruebas sumativas y formativas en la institución es superior a otras en el sector público. Todo esto aumenta el gasto de papel y tinta que debe correr por cuenta del docente. La propuesta es que la institución brinde ya sea un reconocimiento económico por el material o un servicio eficiente de impresión.

Un importante grupo de entrevistados expresa que se debe ofrecer más y mejores herramientas tecnológicas al educador. Los informantes reportan la existencia de solo una computadora que funciona bien en la dirección y que en muchas ocasiones, está ocupada por la secretaria. Esto provoca ciertamente retrasos e inconvenientes al personal que necesita la herramienta para digitar notas o pasar registros. Uno de los entrevistados menciona no sentir que la

Escuela Científica este sirviendo como tal pues no se le da acceso al docente a esa ciencia.

Con respecto a este tema un informante clave de la administración de la escuela comenta que el año anterior la rectoría les regaló una computadora, mas cuando el servidor vino a instalarla estaba en mal estado. Se mandó de vuelta a revisar a principios de este año (2009) y a la fecha de esta entrevista (agosto 2009) no se había devuelto.

La relevancia de incorporar las tecnologías en el quehacer laboral del docente es más obvia con el pasar del tiempo y en el advenimiento de una nueva era tecnológica que está transformando al mundo. En el campo educativo no es menos importante que las tecnologías estén al servicio del educador. Litwin (2000) comenta que es muy difícil lograr llegar al estudiante y motivarlo a utilizar herramientas tecnológicas de manera acertada si el docente no es un modelo eficiente en su uso. Es necesario, sin duda, empoderar al maestro con el conocimiento necesario para ser capaz de reinventar sus prácticas educativas desde los procesos de sistematización hasta los académicos.

Se ha diagnosticó, también, que la población esta de acuerdo en que la escuela ofrezca un salario más competitivo. El factor económico representa para los informantes un aspecto determinante en la motivación para continuar trabajando en la institución. Los entrevistados mencionan que es necesario pagar los horarios ampliados o reconocerlos económicamente. También, expresan que el incentivo salarial debe estar acorde con la carga laboral que se tiene en la escuela.

Ya se ha mencionado con anterioridad en este documento el papel que juega el salario en el contrato laboral y la relación de reciprocidad entre empleado y empleador. El sueldo constituye el elemento principal en la satisfacción de necesidades primarias del individuo como comida y abrigo. No obstante, cuando el individuo siente que sus necesidades no están siendo satisfechas estaría dispuesto a irse de la organización si le es posible.

Un informante clave que participa en la gestión administrativa de la institución indica en relación a este aspecto que ya repetidas ocasiones, a lo largo de todas las administraciones de los últimos catorce años, la escuela, en forma verbal, se ha solicitado a las autoridades – decanos, directores del área de educación- que le otorguen tiempos para poder realizar investigación en la escuela. Sin embargo, la respuesta que ha encontrado siempre ha sido que no hay tiempos ni recursos para destinar a estas iniciativas.

Por otro lado, también comentó que la escuela solo recibe ayuda económica de la universidad en lo que corresponde al pago del agua y la luz mientras que el Ministerio de Educación Pública solo paga el salario de cuatro docentes. Fuera de esto, los otros gastos deben cubrirse con las mensualidades de los padres. La informante también declaró que para conseguir más impulso económico para el proyecto, que incluso pudiera permitir nombramientos en plazas permanentes, es necesario re-inventar el proyecto y reestructurarlo de tal manera que brinde mayor estabilidad al personal y mayores beneficios económicos. Esto conlleva el planteamiento de argumentos claros y contundentes acerca de los beneficios y fortalezas de la escuela.

En lo que respecta a las acciones que proponen los encuestados para motivar al personal de la institución, priva la promoción de actividades que fortalezcan las relaciones entre el grupo y que promuevan la convivencia y el intercambio social. Según los resultados se puede apreciar que los incentivos propuestos están íntimamente ligados a la promoción de actividades que involucren al personal y promuevan su desarrollo como grupo y como individuos.

“Los eventos sociales,” afirman Davis y Newstrom (1991, p.103), representan: “una forma espontánea de compartir información revela la verdadera situación mucho mejor que la mayor parte de las comunicaciones formales.” Considerando lo anterior, se puede apreciar la fuerte necesidad de que se brinden estos espacios de convivencia entre los docentes y todo el personal en general. Esto no solo contribuye a la motivación sino que fomenta

la comunicación y sirve de medio a la administración para acercarse a los trabajadores y conocer en profundidad sus necesidades.

Con el fin de procurar que los funcionarios se identifiquen con la misión y visión de la escuela los informantes sugieren en forma primordial que se deben mejorar las relaciones interpersonales y comunicación entre la directora y los docentes de la escuela. La totalidad de docentes y ex docentes entrevistados esta de acuerdo en que tanto las relaciones con la administración como con los otros trabajadores de le Escuela Científica deben mejorar. Las relaciones interpersonales dentro de la institución son un factor muy frágil.

En este respecto la administración de la escuela afirmó que muchas veces el docente se ve inmerso en sus labores y por tanto no se pueden dar suficientes espacios de socialización. Los docentes y ex-docentes entrevistados concuerdan en este aspecto y afirman que ciertas tareas excesivas e innecesarias deben ser disminuidas o eliminadas para dar al docente mayor espacio y oportunidad de desarrollar otras habilidades. Esta carga afecta en forma directa la socialización mencionada en el punto anterior pues, muchas veces, en los recesos en lugar de compartir con los colegas ellos deben realizar tareas que absorben su tiempo. De no hacerlo, es probable que no tengan tiempo para cumplir con sus obligaciones en sus casas.

De lo anterior se puede deducir que las relaciones humanas representan una prioridad para la población. El manejo de las mismas esta sin duda ligado al buen funcionamiento de la institución así como a la satisfacción del personal. Sin embargo, en este aspecto es fundamental considerar el papel que debe ejercer el administrador de la educación. Nada funciona si el líder no juega un papel activo en el sistema.

Las funciones diversas tales como: planeación, organización, ejecución. Control, coordinación, innovación, son partes estáticas hasta que el líder libera el poder de motivación en la gente y la guía en los planes y objetivos establecidos. (Rodríguez 2006, p. 259)

Aquel quien asume la dirección de un centro educativo debe responsabilizarse por la imagen de relaciones humanas que desea forjar en su grupo de trabajo.

Los procesos de comunicación son, por otro lado, un factor prioritario para la mayor parte población. Para ellos no solo debe haber buenas relaciones sino también buena comunicación entre la administración y los trabajadores. En este respecto Rodríguez (2006, p. 185), citando a W.E. Scott y T.R Mitchell (1976), establece que “La comunicación es la principal herramienta del líder para persuadir a los seguidores y obtener su cooperación.” Por tanto, si el administrador desea obtener grandes cosas debe aprender a comunicarse con sus colaboradores de modo que sea capaz de guiarlos.

Un problema de comunicación que expresó gran parte de los informantes y que debe ser abordado por la administración es que en ciertas ocasiones se dan comentarios sobre otros compañeros o sobre el desenvolvimiento de los docentes en el recinto administrativo que no debiera darse y que se considera irrespetuoso. Los funcionarios sugieren que deje de darse la rumorología en la institución, especialmente cuando esta sea generada desde la esfera administrativa.

Por ultimo y dentro del rango de la comunicación también los entrevistados plantean que es necesario que cuando un trabajador ingresa por primera vez a la escuela se le deben dar a conocer muy clara y específicamente las pautas a seguir en lo que se refiere a procesos de enseñanza, documentos, procesos de evaluación, y otros tanto de tipo académico como administrativo en e que el docente debe participar.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta una síntesis de los hallazgos más relevantes obtenidos el estudio para cada uno de los objetivos y las categorías de análisis planteados al principio del documento y, a la vez, ofrece alternativas de acción que, desde la perspectiva de la investigadora, pueden tomarse por parte de los actores directamente involucrados en el fenómeno.

Objetivo 1. Identificar las condiciones de calidad de vida laboral del personal de la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón que inciden en su permanencia en la institución.

Conclusiones

1. Una de las primeras conclusiones que arrojó el estudio en etapas tempranas, y que luego fue corroborada, es la necesidad de mejores condiciones económicas que tienen trabajadores de la Escuela Científica. La población en general percibe que sus ingresos son inferiores comparados con otras instituciones educativas del país y en relación con el trabajo que se realiza y el horario laborado.

2. Se vislumbró una debilidad en relación al clima laboral y las relaciones interpersonales entre los actores de la institución. Existe la necesidad de fortalecer en gran medida las relaciones entre los docentes mismos, y entre la administración y el personal.

Recomendaciones

1. Siendo que la Escuela Científica es un proyecto de vinculación externa y no es solo un ente el encargado de dictaminar procesos administrativos internos, no es posible recomendar cambios en el aspecto salarial o el otorgamiento de algún tipo de compensación económica al personal. Sin embargo, se recomienda a la administración evaluar el diseño del proyecto de la escuela y plantear una reestructuración del mismo con el fin de optar por tiempos para investigación o proyectos de extensión emanados del trabajo de

los actores de la institución y puedan generar algún beneficio económico para la esta o para los trabajadores

2. Una fuerte recomendación para la administración es buscar estrategias para lograr promover las buenas relaciones interpersonales entre los distintos miembros del personal de la institución. Para ello es de suma importancia que se haga una revisión de las formas de comunicación que se dan en la escuela y del tipo de liderazgo que esta siendo ejercido. También, se deben crear los espacios de descarga laboral necesarios para que los trabajadores se sientan libres de compartir y dialogar durante los recesos.

Objetivo 2. Determinar los factores que intervienen o favorecen la rotación del personal de la Escuela Científica de la UNA Sede Región Brunca.

Conclusiones

1. Se puede inferir una vez más que el factor económico es de gran peso para que los funcionarios decidan emigrar de la escuela y buscar mejores condiciones laborales.

2. Se logró determinar que la permanencia del docente en la escuela es limitada a un número reducido de años hecho que amenaza el modelo pedagógico de la misma. El motivo principal es que la institución posee una estructura y una visión diferente de otras escuelas. Para lograr los objetivos que son propuestos, el personal de la institución debe prepararse, capacitarse e identificarse con dichos objetivos. No obstante, debido a la alta incidencia de rotación de personal es difícil mantener un personal de planta calificado que pueda seguir perpetuar los ideales de la escuela.

3. Se pudo determinar que existe poca identificación del personal docente con la misión, la visión y la gestión administrativa de la escuela científica.

4. Una última conclusión obtenida es que existen debilidades que deben ser observadas en la gestión administrativa. Existe un grupo de la población que manifiesta disconformidad tanto con dicha gestión, como con lo que se refiere a las relaciones que se dan entre el personal y la administración.

Recomendaciones

1. En primera instancia se recomienda a la administración la realización de talleres introductorios en el inicio del curso lectivo dirigidos a familiarizar al personal, en especial al nuevo, con los lineamientos y procedimiento de la escuela. También, esta propuesta contempla la tarea de lograr que el docente se identifique con la misión y visión de la escuela.

2 Implementación de espacios de discusión en los que se puedan intercambiar experiencias ente los personeros de la institución. Estos espacios deben estar dirigidos a la evaluación de logros en los procesos y al diagnostico e identificación de las necesidades prioritarias u emergentes durante el periodo lectivo

Objetivo 3

Definir mecanismos desde la administración educativa que favorezcan la permanencia del personal docente de la Escuela Científica de la UNA Sede Regional Brunca.

Conclusiones

1. Existe una clara necesidad de fortalecer los lazos de pertenencia de los docentes para con la institución y de incrementar la satisfacción laboral. El clima laboral de la Escuela merece ser reevaluado y dirigido hacia un cambio positivo en pro del fortalecimiento y desarrollo del recurso humano y el logro de los objetivos institucionales.

Recomendaciones

1. Definir un proceso de autoevaluación institucional en el seno de la organización para valorar los avances y determinar necesidades prioritarias y emergentes en las distintas áreas de la administración.

2. Promover la participación abierta de los distintos actores de la organización en los procesos y en la toma de decisiones que los afecten directamente

3. Por ultimo se recomienda la implementación y programación de espacios para la formación continua de los trabajadores. Existe la necesidad de darle al docente otros actores de la institución espacios periódicos donde puedan aprender, desarrollar sus ideas y compartir sus experiencias dentro de su horario de trabajo de manera que no valla a restarles de su valioso tiempo.

CAPITULO VIII.
PROPUESTA DEL PROYECTO

CAPITULO VIII.

PROPUESTA DEL PROYECTO

A continuación se describen y se determinan los medios validos que se pretenden desarrollar como propuesta para resolver el problema delimitado e investigado en este proyecto de graduación.

Nombre: ***Proyecto administrativo para favorecer la permanencia del personal docente de La Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón.***

- *Justificación del tipo de propuesta*

Tras la realización y aplicación de una encuesta a docentes y ex-docentes de la Escuela Científica, así como a un miembro del personal administrativo se logro detectar distintas debilidades en una gran variedad de áreas que competen a la administración de la educación. Estas necesidades representan factores que inciden en la constante rotación del personal docente en esta institución.

La primera necesidad que presenta la población es la de tener mejores beneficios económicos que les permitan satisfacer sus necesidades en forma más eficaz. Se percibe una población que coincide en que el salario recibido en la escuela no concuerda con las fuertes demandas laborales de la misma. También se percibe en un 100% de los casos que el salario percibido es menor al que recibirían en otras instituciones educativas del Ministerio de Educación Pública.

La siguiente necesidad que se presenta es la de motivar al personal para que extienda su permanencia en la institución. Los informantes afirman que requieren más motivación por parte de la institución que les permita laborar de una manera más amena y satisfactoria. La motivación sin duda debe ser considerada un pilar fundamental en el mejoramiento de las condiciones

laborales de los docentes de la Escuela Científica, que en un futuro repercutirán en su decisión de irse de la escuela.

El tercer aspecto que se considera fundamental y pilar de esta propuesta es la necesidad de fomentar espacios de socialización y formación del personal que les permitan desarrollar vínculos fuertes con la institución y a la vez promover las buenas relaciones interpersonales. Existe una clara debilidad en esta área por lo que se considera necesario la implementación de acciones y estrategias para cambiar esta realidad.

Un cuarto aspecto en la lista es el de promover las buenas relaciones entre el personal y la administración. Se comprobó que es preciso que se de un fortalecimiento de dichas relaciones para que el personal de la institución se identifique con los esfuerzos y con la gestión administrativa de la institución. Claramente se deben planear las vías para que esto se de y se logre mejorar el clima laboral.

En relación con este aspecto también se encuentra el de fomentar la participación del docente en la toma de decisiones. Los encuestados en repetidas ocasiones describen la administración de la Escuela Científica como autocrática a la hora de imponer acciones al personal. Debido a esto se sugiere que debe existir flexibilidad y apertura por parte de la administración para que se den cambios y se motive al personal a participar más de lleno en el quehacer de la institución.

Un cambio también debe darse en la forma como se transmite la información sobre las pautas a seguir en los procesos que competen al personal, así como de objetivos y perspectivas para que el docente sepa como actuar y hacia adonde deben dirigirse sus esfuerzos. En este aspecto es importante que se informe mejor al maestro sobre la visión y misión de la escuela así como de los

procesos académicos que debe cumplir siendo que la ideología y estructura de la escuela dista de otras escuelas de la región.

Considerando las importantes necesidades que se presentan en la institución se espera lograr llegar a implementar a través de la implementación de talleres y procesos de capacitación en la Escuela Científica que su personal docente pueda sentirse en un ambiente laboral más cálido y se sienta dispuesto y motivado a permanecer por más tiempo en la institución.

El fundamento principal de esta estrategia es la valoración del recurso humano y su papel fundamental dentro del sistema educativo. Si se concibe al individuo como el recurso más valioso del sistema y se le permite crecer, expresarse, desarrollarse y consolidarse, se estará asegurando que los resultados del proceso educativo sean satisfactorios y perdurables.

A grandes rasgos, se pretende fomentar la participación abierta de los individuos y su participación en la construcción de los procesos y de su identidad como parte de la institución para la cual laboran. Como resultado se espera obtener un grupo trabajadores satisfechos con su trabajo y motivados a seguir en la escuela año con año. Para lograr que estos objetivos se logren de forma más objetiva se recomienda la participación de mediadores externos a la institución en cada una de las etapa.

La propuesta estará dividida en distintas etapas que abordan distintas temáticas

Etapas I

Meta

Establecer claramente los lineamientos a seguir por parte de los docentes en los distintos procesos que ellos deben llevar a cabo como parte de su labor en la Escuela Científica, a través de actividades dedicadas a clarificar el rol y funciones del docente, así como las metodologías y sus aplicaciones en el

quehacer propio de la institución para empoderar a los y las docentes con el conocimiento necesario para que realicen sus labores de manera más clara y exitosa desde el comienzo.

Objetivos:

1. Establecer con el personal docente de la institución las pautas a seguir así como los procedimientos que se requiere que ellos lleven a cabo mediante el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de conceptos.
2. Brindar al personal docente estrategias prácticas de aplicación contextual del modelo pedagógico implementado en la Escuela Científica para que ellos sean capaces de formar una práctica docente más acorde a las expectativas y necesidades de la institución asegurando así mayores posibilidades de éxito profesional.

Estrategias para la realización de esta etapa.

- **Realización de actividades introductorias con el personal de la institución:** deben ser convocadas previo al inicio del ciclo lectivo y procurar la participación del todo el personal de la institución. Es fundamental que estas sesiones propicien el intercambio de ideas y experiencias entre el nuevo personal y el que ha laborado con anterioridad. Un punto crucial es contar con agentes externos que presenten algunas de las temáticas y puedan traer una visión experta y práctica de conceptos claves. Por otra parte, se debe garantizar una participación abierta y creativa de todos los participantes y en ninguna forma cohibir la libre expresión. Los temas deben incluir aspectos relacionados con el manejo de documentos, con la metodología aplicada en la institución, tecnología, y otros requerimientos particulares del quehacer docente de la institución.
- **Programación de encuentros periódicos con el personal de la escuela.** No deben confundirse con reuniones dedicadas a formar comités o evaluar el desempeño del estudiantado. Estas, por el contrario, deben

dedicarse a escuchar las inquietudes del personal sobre la claridad en los procesos y procedimientos. También, deben promover la evaluación continua y la apertura a escuchar ideas y sugerencias para el cambio. Debe asegurarse que las mismas se programen en horario de trabajo para no tomar tiempo del que dispone el docente para la realización de otras actividades. Se debe contar con el personal administrativo, procurando que esto no infiera con la libre expresión de los autores. Es fuertemente recomendable contar con la presencia de un moderador externo quien puede ser la vice-decana de la sede. En estas sesiones se debe facilitar al docente instrumentos que le permitan evaluar distintos aspectos del quehacer de la escuela. Esta retroalimentación será un aporte a la administración para analizar las necesidades de la población y tomar acciones inmediatas donde sea necesario. La información que se obtenga de estas actividades se utilizará en la identificación de debilidades y en el fortalecimiento de procesos administrativos.

Etapas II

Meta:

Fomentar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, mediante la creación de espacios de formación, socialización e intercambio de experiencias que, sin que representen para una carga innecesaria o inconveniente para los docentes, puedan a su vez consolidar el sentido de pertenencia y el crecimiento continuo de los lazos que unen a los actores principales de la institución.

Objetivos:

1. Crear espacios de fortalecimiento personal y profesional para los trabajadores de la institución de manera que puedan activamente participar construir conocimientos, y a la vez fortalecer su identificación con la institución.

2. Diseñar estrategias para que se consoliden relaciones saludables entre el personal de la institución mediante la promoción de espacios de intercambio social a interacción.

Estrategias para la realización de esta etapa

- **Diseño y aplicación de talleres de formación docente con el personal docente y administrativo.** Dichos talleres deben ser enfocados en áreas de atención prioritaria en la práctica profesional de los actores pero también pueden surgir de los análisis de necesidades o intereses del personal que se identifiquen tras la realización de la primera sesión de trabajo del año o de la evaluación realizada por los trabajadores. También, pueden incluir temáticas de auto-superación, desarrollo de la autoestima, clima organizacional, manejo alternativo de conflictos u otros aseguren la satisfacción desarrollo integral de los funcionarios. Debe velarse porque los talleres se lleven a cabo en periodos cortos, de un máximo de dos horas, que se realicen dentro del horario de trabajo del docente y que no tengan una extensión de más de dos sesiones pues, por el volumen de trabajo que poseen los docentes de la escuela, es muy difícil lograr que los mismos puedan asistir a este tipo de actividades. Es fundamental procurar que los gestores o mediadores de los talleres sean invitados externos a la organización para lo que se puede contar con el apoyo de la decanatura de la Sede Regional Brunca, los coordinadores de las distintas áreas de la sede, la vicerrectoría de docencia, la Escuela de Música Sinfónica de la Universidad Nacional Sede Regional Brunca, entre otras posibles alianzas estratégicas con las demás universidades públicas del país y el Ministerio de Educación Pública.
- **Fortalecer los espacios de convivencia y socialización entre el personal tales como cafés.** Para lograr dicho objetivo es necesario el compromiso de todas las partes. Se debe proponer a la administración de la institución que se establezca un día a la semana o cada dos

semanas en que el personal no tenga que asignar tareas, ni revisar trabajo cotidiano, por citar algunos de los ejemplos por los que el personal considera no tener tiempo para compartir y estrechar relaciones con los compañeros. Este día debe ser dedicado a tomar el receso correspondiente y que se promueva que los miembros del personal compartan algún bocadillo y dediquen al menos quince minutos a compartir un café o refresco con todos sus colegas incluso el personal administrativo debe formar parte de ello. Para lograr dicho objetivo es necesario el acondicionamiento de una sala o espacio con suficientes asientos para todos en donde de ser posible se cuente con un microondas y una máquina de café para que todos por igual tengan la oportunidad de acercarse y fortalecer sus relaciones con los demás. Debe tomarse en cuenta a todo el personal, incluso quienes vienen a la institución solo algunos días a la semana.

- ***Ejecución de la propuesta***

La propuesta deberá implementarse desde finales del año 2009 y a través del transcurso del año 2010. La primera etapa es dar a conocer a las autoridades de la escuela la estructura de la propuesta y que se programe para el 2010 las fechas de implementación de la misma.

- ***Mecanismos posibles para la evaluación del proyecto***

La evaluación del proyecto se hará de forma continua antes, durante y después de la ejecución del mismo. Para esto se hará uso de la auto-evaluación y la evaluación de los participantes a través de instrumentos específicos creados para cada una de las etapas del proyecto.

- ***Proyecciones y limitaciones***

Lo que se espera alcanzar por medio de esta propuesta es: número uno mejorar hasta donde sea posible las condiciones de los docentes de la Escuela

Científica y que esto a la vez promueva la permanencia de los mismos. En segunda instancia, hacer un llamado a la administración para que se concientice sobre la existencia de necesidades reales que pueden ser abordadas a través de la implementación de estrategias sencillas que pueden tener un gran impacto sobre todo en aspectos como la satisfacción laboral y el clima organizacional, considerando que ambos están fuertemente relacionados.

Una de las primeras limitantes que se debe enfrentar es el nivel de recepción que pueda tener la administración de la escuela hacia el proyecto, siendo que este implica un gran compromiso y cambio de algunas estructuras por parte de la misma. Por otro lado, se debe tomar en cuenta la posible renuencia de algunos actores a participar en las distintas actividades propuestas sobre todo aquellas que se presenten ya adentrado el curso lectivo, en que generalmente el volumen de trabajo aumenta.

Además de esto, es posible que se torne un tanto complicado encontrar la colaboración y el apoyo externo necesario para el acompañamiento de cada una de las etapas planteadas en la propuesta. Por lo que será necesaria la planificación meticulosa de las actividades y el fortalecimiento de las alianzas estratégicas con los colaboradores potenciales.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

AÑO	MES	SEMANA	ACTIVIDAD	
2009	Diciembre	Primera	<p>1. Averiguar en la Escuela Científica sobre el personal docente que esté ya seleccionado para laborar en el 2010</p> <p>2. Selección de acuerdo al calendario 2010 de dos días en que se puedan realizar las actividades introductorias con el personal</p> <p>3. Extender una convocatoria al personal para llevar a cabo las actividades de inducción.</p>	Implementación de los espacios y actividades de convivencia e intercambio de experiencias como los cafés o prácticas que ya tienen trascendencia en la institución como la celebración de cumpleaños.
		Segunda	1. Solicitar en la universidad una sala de audiovisuales y el equipo necesario para la realización de las dos sesiones de trabajo inductoras con el personal de la escuela.	
2010	Enero	Tercera	<p>1. Realización de las actividades inductoras en las fechas programadas en las instalaciones de la UNA Sede Regional Brunca.</p> <p>2. Realización de sondeos con el personal docente para conocer su punto de vista sobre áreas de interés para el desarrollo de talleres a lo largo del año lectivo.</p>	
		Segunda	Programación de reuniones periódicas con el personal de retroalimentación.	
Febrero	Tercera	1. Realización de primer taller/sesión de fortalecimiento académico y de relaciones interpersonales con el personal de la institución.		
		2. Evaluación del primer taller y búsqueda de propuestas o alternativas para futuros talleres.		
Mayo	Primera	Realización del segundo taller de fortalecimiento académico o personal basado en las necesidades identificadas por el personal en el que se cuente con invitado especial.		
Octubre	Tercera	Realización de un tercer taller enfocado en la formación y fortalecimiento del personal de la escuela.		

- Institución Interesada en el proyecto

Este plan se ha diseñado basado en las necesidades y realidad identificadas en la Escuela Científica de La Universidad Nacional Sede Regional Brunca por lo que se espera que esta institución pueda implementarla.

A continuación se presenta el diseño de un manual para la implementación de la primera etapa de la propuesta además de instrumentos de evaluación para las distintas actividades propuestas

Fortaleciendo Lazos con la Institución

Proyecto Para Favorecer La Permanencia del Personal Docente de La Escuela Científica De La Sede Región Brunca De La Universidad Nacional En Pérez Zeledón.

Diseñado por:

Lesly Zúñiga Vargas

2010

Etapa I

Meta

Definir claramente las expectativas y lineamientos a seguir en el proceso académico y profesional de los docentes dentro de la Escuela Científica, a través de actividades dedicadas a clarificar el rol y funciones del docente, así como las metodologías y sus aplicaciones en el quehacer propio de la institución para empoderar a los y las docentes con el conocimiento necesario para que realicen sus labores de manera más clara y exitosa desde el comienzo.

Objetivos:

1. Establecer con el personal docente de la institución las pautas a seguir así como los procedimientos que se requiere que ellos lleven a cabo mediante el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de conceptos.
2. Brindar al personal docente estrategias prácticas de aplicación contextual del modelo pedagógico implementado en la Escuela Científica para que ellos sean capaces de formar una práctica docente más acorde a las expectativas y necesidades de la institución asegurando así mayores posibilidades de éxito profesional.

Estrategias para la realización de esta etapa.

- **Realización de actividades introductorias con el personal docente:**

Deben ser convocadas previo al inicio del ciclo lectivo y procurar la participación del todo el personal académico de la institución. Es fundamental que estas sesiones propicien el que le permitan expresar su percepción sobre los

intercambio de ideas y experiencias entre el nuevo personal y el que ha laborado con anterioridad. Un punto crucial es contar con agentes externos que presenten algunas de las temáticas y puedan traer una visión experta y práctica de conceptos claves. Por otra parte, se debe garantizar una participación abierta y creativa de todos los participantes y en ninguna forma cohibir la libre expresión. Los temas deben incluir aspectos relacionados con el manejo de documentos, con la metodología aplicada en la institución, tecnología, y otros requerimientos particulares del quehacer docente de la institución.

- **Programación de reuniones periódicas con el personal de la escuela.** No deben confundirse con reuniones de personal dedicados a formar comités o evaluar el desempeño del estudiantado. Estas, por el contrario, deben vigilar que exista claridad en los procesos y procedimientos así como la evaluación continua y la apertura a escuchar ideas y sugerencias para el cambio. Debe asegurarse que las mismas se programen en horario de trabajo para no tomar tiempo del que dispone el docente para la realización de otras actividades. Se debe contar con el personal administrativo, procurando que esto no infiera con la libre expresión de los autores. Es fuertemente recomendable contar con la presencia de un moderador externo quien puede ser la vice-decana de la sede. En estas sesiones se debe facilitar al docente

procesos tanto en la academia como en la administración o incluso en lo que concierne al clima laboral.

herramientas de evaluación Esta retroalimentación debe ser un aporte a la administración para analizar las necesidades de la población y tomar acciones inmediatas donde sea necesario. La información que se obtenga de estas actividades se utilizará en la identificación de debilidades y en el fortalecimiento de procesos administrativos.

Jornadas de inducción e introducción al trabajo y la visión de la Escuela Científica.

Objetivo

Establecer con el personal docente de la institución las pautas a seguir así como los procedimientos que se requiere que ellos lleven a cabo mediante el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de conceptos.

Pasos a seguir

1. Conseguir una sala de la biblioteca de la UNA Sede Brunca para realizar las sesiones de trabajo con el personal docente y administrativo en el primer mes del 2010, previamente convocados en el último mes del 2009.
2. Se requiere de presupuesto para tener un refrigerio durante la sesión.
3. Solicitar la colaboración de la directora de la institución para que facilite un ejemplo de aquellos instrumentos que deben ser manejados por el personal de la institución.

4. Solicitar colaboración para mediar en esta sesión de una persona con amplio conocimiento sobre los lineamientos e instrumentos utilizados en la escuela.
5. Conseguir material. Mercadores, papel periódico, etc.

Discusión de grupo y presentación de documentos

Es esta discusión se introduce al nuevo personal los lineamientos necesarios, las pautas a seguir, la visión y la misión de la institución y los debidos procesos que se deben tomar a cabo tomando en cuenta los elementos más importantes de su quehacer diario como docentes. A su vez, se toma en cuenta la valiosa experiencia de quienes ya laboraron para la escuela el año anterior.

Introducción

Motivación por parte del moderador (a) enfocada en la temática de la comunión sana y la necesidad del trabajo en equipo. Luego se presenta a los presentes con los objetivos y la agenda de la sesión.

Se provee a cada invitado con una muestra de la diferente documentación y que ellos deben manejar cada día como parte de su labor en la escuela. Brevemente se hace una explicación de lo que cada uno consiste

- Generalidades del tipo de planeamiento utilizado en la escuela
- El registro de los estudiantes
- Instrumentos de evaluación de trabajo cotidiano, trabajo extra clase, etc.
- Informes periódicos.
- Elaboración de exámenes

Luego se procede a formar subgrupos en donde se cuente con docentes que ya hayan tenido experiencia en el manejo de los mismos. Los miembros de cada uno de los sub-grupos compartirán inquietudes y experiencias al respecto del tema y al final de la discusión se abrirá un espacio para comentarios y preguntas generales.

Es fundamental que las discusiones se den en el marco de la confianza y el libre uso de la palabra y que los instrumentos estén abiertos a las críticas y flexibles a la modificación si es que surgen nuevas ideas que puedan aportar un elemento valioso a los mismos. **Duración:** 50 minutos

RECESO

II Parte

En sub-grupos nuevamente a los participantes trabajaran en la identificación de la misión y visión de escuela. A algunos grupos se les asignará el trabajo con la misión y a otros con la visión. Su trabajo consistirá en analizar ambas premisas y realizar una lluvia de ideas sobre su perspectiva de ambas. En una lámina de papel escribirán las ideas que hallan considerado más influyentes sobre el role que ambas toman en el quehacer diario de su labor en la escuela. También, es de suma importancia que se aporten ideas sobre como lograra a través de acciones concretas plasmar en su labor docente la misión y visión de la institución de manera que, cuando un estudiante se gradué, este sea un reflejo de los fundamentos que rigen la filosofía de la misma.

Después de que se hayan realizado las discusiones y preparado los carteles, cada grupo presentará los resultados al resto de los participantes. Posterior a esto, habrá un espacio para conclusiones y se realizará una escogencia de los aportes más prácticos y que puedan ser implementados para asegurar los mejores resultados en la práctica docente. Esta parte estará a cargo del moderador, quien hará una lista-resumen de los resultados de la discusión y abrirá espacios para los comentarios finales.

En el cierre de la actividad se realizará una evaluación de la misma por parte de los participantes utilizando el instrumento que se presenta en la siguiente página.

Duración: 1 hora y 20 minutos

Rúbrica de evaluación cualitativa de actividad introductoria

1. ¿Fue la información presentada durante la sesión de trabajo apropiada y útil para mi desempeño profesional dentro de la institución? Por ejemplo, se dio a conocer lineamientos a seguir en la presentación de documentación tales como el registro, los informes y las evaluaciones y otros afines como el planeamiento.

Si
 En su mayoría
 No

La (s) fortaleza (s) en esta área fue (fueron): _____

Pero en el futuro se necesita mejorar: _____

Se debe incluir o excluir: _____

2. ¿Los temas tratados en la sesión me ayudaron a tener una perspectiva clara de la visión y misión de la escuela científica así como de la metodología y orientación de la misma?

Si
 En su mayoría
 No

La (s) fortaleza (s) en esta área fue (fueron): _____

Pero en el futuro se necesita mejorar: _____

Se debe incluir o excluir: _____

3. ¿El desarrollo de las sesiones permitió el intercambio libre de ideas? Se permitió a todos los actores expresarse sin inhibición y se fomentó la libre expresión. Todas las ideas fueron tomadas en cuenta y se respetó el consenso.

Si
 En su mayoría
 No

La (s) fortaleza (s) en esta área fue (fueron): _____

Pero en el futuro se necesita mejorar: _____

Se debe incluir o excluir: _____

Apoderando al personal de aplicaciones prácticas del socio-constructivismo.

Objetivo

Brindar al personal docente estrategias prácticas de aplicación contextual del modelo pedagógico implementado en la Escuela Científica para que ellos sean capaces de formar una práctica docente más acorde a las expectativas y necesidades de la institución asegurando así mayores posibilidades de éxito

Pasos a seguir

1. Asegurar un espacio en las salas de la biblioteca de la Universidad Nacional Sede Región Brunca. Solicitar equipo necesario como proyector multimedia. Computadora, entre otros.
2. Sesión de trabajo con el personal de la Escuela Científica, previamente convocada en el último mes del año 2009.
3. Búsqueda del material necesario: copias, marcadores, papel, tijeras, etc. Solicitar la colaboración de un pedagogo que colabora en la mediación de la jornada de trabajo.

Charla/Taller: Aplicaciones prácticas del Socio-constructivismo en marco contextual de la Escuela Científica.

Introducción

Esta sección estará dirigida por el experto moderador quien presentará nociones teóricas básicas que sustenten las bases del trabajo del día además, por supuesto, de una motivación inicial.

En este periodo del trabajo se dará espacio para que los participantes realicen preguntas y evacuen las dudas necesarias. También, el moderador estará a cargo de dirigir una lluvia de ideas sobre las posibles aplicaciones del concepto en la realidad de la enseñanza.

Duración: 40 minutos

RECESO

PARTE II

Trabajo en grupos. Los participantes se dividirán en grupos divididos por ciclo (I ciclo, II ciclo de la educación general básica). Cada uno trabajara en el diseño de posibles actividades en sus clases en que se apliquen en la práctica los fundamentos del socio-constructivismo.

Cada grupo debe también compartir sus experiencias sobre actividades o proyectos en que han desarrollado exitosamente los principios de esta teoría. Escogerán un miembro de cada grupo para presentar un informe de los resultados con e resto de los participantes.

Al final de las discusiones se realizara un conversatorio en que todos podrán presentar sus ideas libremente. El moderador estará a cargo de realizar un resumen de los principales aspectos discutidos y de realizar el cierre de la sesión. Por último, los participantes realizaran la evaluación de la sesión de trabajo mediante el instrumento que se adjunta en la página anterior.

Duración: 1 hora y 30 minutos

Rubrica de evaluación cualitativa de talleres/sesiones de trabajo

	Si	En parte	No
¿La temática de este taller contribuye con mi práctica profesional?			
¿Los materiales provistos en esta sesión fueron innovadores y dieron una nueva perspectiva de los contenidos expuestos?			
¿La dinámica de la sesión permitió desarrollar los contenidos de manera efectiva y facilitó el aprendizaje?			
¿La metodología de trabajo permitió la libre expresión de los participantes y el intercambio de ideas?			
¿Las conclusiones y resultados de la sesión son aplicables a mi realidad profesional y me dieron un apoyo claro y conciso para el fortalecimiento de mis capacidades como educador?			
<p>Las fortalezas de esta sesión de trabajo fueron:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Sin embargo, es necesario mejorar:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>En futuras sesiones de trabajo me gustaría abordar el siguiente o los siguientes temas:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			

Elaborado por: Lesly Zúñiga Vargas

LISTA DE REFERENCIAS

LISTA DE REFERENCIAS

Arellano B., C.(2004). *Relación de las necesidades individuales y la satisfacción laboral*. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad de las Américas. Puebla, México

Barquero Corrales, A. (1990). *Administración de recursos humanos. Tercera parte, módulos 7, 8, y 9*. Primera Edición. San José: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia UNED.

Barrantes, R. (1999). *Investigación*. Primera Edición. San José: Editorial de a Universidad Estatal a Distancia UNED.

Blanco, A. (2004). Relaciones entre la Divulgación Científica y la Divulgación de la Ciencia. *Revista Eureka Sobre la Enseñanza y la Divulgación de las Ciencias*, 1, 70-86. Obtenida octubre 2009 desde <http://www.apac-eureka.org/revista/Volumen1/Numero_1_2/>

Campos, A. (2005). *Introducción a la psicología social* (8ª reimpresión). San José: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia: EUNED.

Carretero, M. (1993). *Constructivismo y Educación*. Argentina: Editorial Luis Vives.

Casares Arrangoiz, D. (2000). *Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad*. México: Editorial de la Universidad del Valle de México.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. Bogotá: McGRAW-HILL interamericana.

Davis, Keith y John W. Newstrom (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw- Hill.

Del Rincón, D., J. Arnal, A. Latorre y A. Sáenz (1995). *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.

Fallas, S., M. I. Mora y R. Solórzano. (1995) *Causas y Efectos de la Rotación del Personal de Coopeagri El General R.L*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional. Costa Rica.

Fernandez- Rios, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Hernández, R. Carlos Fernández, Pilar Baptista (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. México, D.F: The McGraw Hill Companies.

Hernández, R. Carlos Fernández, Pilar Baptista (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México, D.F: The McGraw Hill Companies

Guillén, C. y Rocio Guil. (2000) *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España: Mc Graw Hill.

Lepiz, C. (2003). *La Administración y Planificación como Procesos*. San José: EUNED.

Litwin, E. (comp) (2000). *Tecnología educativa: Política, historias, propuestas*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. Obtenido el 10 de julio de 2009 desde <<http://www.terras.edu.ar/jornadas/30/biblio/30LIGUORI-Laura-Las-nuevas-tecnologias.PDF>>

Pozo, J. (1996). *La Psicología Cognitiva y la Educación Científica. Investigações em Ensino de Ciências*, 1. Obtenido en octubre 2009 desde <<http://www.if.ufrgs.br/public/ensino/N2/2indice.htm>>

Revista Escuela Científica: Décimo Aniversario (2003). Escuela Científica Universidad Nacional Sede Brunca.

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México: Thomsom.

Rojas, M. (1995). El administrador educativo en la educación costarricense. *Revista debates e investigación en gestión de la educación formal y no formal*. Obtenido octubre de 2009 desde <<http://www.revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/>>

Schermerhorn, J., J. G. Hunt, R. N. Osborn. (2005). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Editorial Limusa.

Sevila, R. Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida en el Trabajo, Internet, <<http://200.34.41.59/portafolio/desarrollo.htm> pag.2>

Werther, William B. y Keith Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª ed. México: McGraw Hill.

Zempoaltécatl Morales, María de los Remedios Norma. (2004). *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior*. Tesis de Maestría en Psicología Universidad de las Américas Puebla. México.

ANEXOS

ANEXO 1.
CATEGORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Anexo 1. OPERALIZACION DE LOS OBJETIVOS

Objetivo específico	Categoría de análisis	Conceptualización	Definición operacional	Indicadores	Instrumentalización
<p>Identificar las condiciones de calidad de vida laboral del personal de la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón que inciden en su permanencia en la institución.</p>	<p>Administración de recursos humanos. Comportamiento organizacional.</p>	<p>Administración de recursos humanos: “es un área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (Chiavennato, 2000, p.149).</p> <p>Comportamiento Organizacional: Schermerthorn, Hunt y Osborn (2005, p. 3) “estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones.”</p>	<p>Cuando se pretende entender cómo se comportan las organizaciones el primer paso es entender cómo se comportan las personas dentro de la organización pues ellas son el componente principal de las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la calidad y excelencia educativa • Motivación laboral • Satisfacción laboral • Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas • Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad • 	<p>Ítems del 1 al 36 cuestionario</p>
<p>Determinar los factores que intervienen o favorecen la rotación del personal de la Escuela Científica de la UNA Sede Región Brunca.</p>	<p>Calidad de vida del personal.</p>	<p>Calidad de Vida: Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo. (Fernández-Ríos, diccionario digital).</p>	<p>El termino calidad de vida ha sido determinado como una filosofía de gestión enfocada que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suficiencia en las Retribuciones • Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo • Integración Social en el Trabajo de la Organización. • Balancear entre Trabajo y Vida. • Integración social 	<p>Ítems de la 37 a la 41 del cuestionario</p>

Objetivo específico	Categoría de análisis	Conceptualización	Definición operacional	indicadores	Instrumentalización
<p>Definir mecanismos desde la administración educativa que favorezcan la permanencia del personal docente de la Escuela Científica de la UNA Sede Regional Brunca</p>	<p>El administrador educativo y la educación científica</p>	<p>Rojas (2005, párr. 54) comenta sobre la posición que deben asumir los administradores educativos frente a los retos de la educación científica: "El director debe aceptar la investigación educativa, como una fórmula para garantizar la continuidad y la innovación que producirán el al mejoramiento continuo del proceso, además de la existencia de coherencia entre fuentes filosóficas, los contenidos, los procesos cognoscitivos y los valores, plasmados en los planes y programas, así como los demás recursos didácticos"</p>	<p>El papel del administrador de la educación en la práctica real del constructivismo es clave y fundamental. Debido a sus múltiples funciones que incluyen: planificación, organización, dirección, coordinación y control, el director es quizá el más involucrado en el proceso educativo y de construcción del conocimiento. Es él o ella quien debe promover en su institución los espacios necesarios para la integración de la ciencia y la tecnología y su desarrollo.</p>	<p>Los que genere el análisis de la información y datos de la aplicación del cuestionario, para la construcción de un instrumento cualitativo y posterior triangulación de los datos requeridos</p>	<p>En primera instancia se diseño un grupo focal pero por problemas de traslado y horarios no se pudo realizar.</p> <p>Se procedió al diseño de una entrevista en profundidad para docentes y ex docentes de La Escuela Científica</p>

ANEXO 2.
PROCESO DE CONSTRUCCION DE LA ENCUESTA

Anexo 2. PROCESO DE CONSTRUCCION DE LA ENCUESTA

Objetivo específico	Pregunta generadora	Macrovariables	Variables de análisis
Determinar el tipo de causas que motivan la movilización del personal docente de la Escuela Científica de la UNA Sede Región Brunca	¿Cuáles son las características del personal docente que labora en la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca y que intervienen en su movilidad laboral?	Edad	Entre 25 y 30 años
			Entre 30 y 40 años
			Entre 40 y 50 años
			Mas de 50 años
		Sexo	Femenino
			Masculino
		Condición familiar del personal docente	Promedio de personas casadas
			Promedio de personas solteras
			Promedio de hijos
		Condición económica del personal docente	Promedio de ingresos mensuales
			Residencia propia ó alquilada
			Promedio de gastos mensuales
		Tipo de nombramientos del personal docente	Interinos
			Propietarios
			Temporal (cubriendo permisos, vacaciones ó incapacidades)
		Nivel de formación del personal docente	Diplomados
			Bachilleres Universitarios
Licenciados			
Master			
Doctores			

Objetivo específico	Pregunta generadora	Macrovariables	Variables de análisis
Determinar cuales son las causas más comunes que afectan u originan la rotación del personal docente de la Escuela Científica de la UNA Sede Región Brunca	¿Cuáles son las causas que propician la constatación de la rotación del personal docente en la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca?	Existencia de incentivos para continuar estudiando	Posibilidad de becas de estudio
			Otorgamiento de permisos de estudio
			Posibilidad de ascenso dentro de la Institución
			Reconocimiento económico por grado académico obtenido
		Satisfacción laboral del personal docente	Puntualidad en realización de nombramientos
			Tipo de nombramiento: anual, semestral, trimestral
			Puntualidad de pagos
			Grado de apreciación de la estabilidad laboral
			Grado de apreciación del nivel de compañerismo
			Grado de apreciación del ambiente de trabajo: relaciones entre docentes y entre docentes y administrativos
			Grado de apreciación de las instalaciones y tecnología presentes en el centro educativo
		Motivación del personal docente	Grado de apreciación de la gestión de la directora del centro educativo
			Grado de apreciación del salario percibido
			Grado de apreciación del trato recibido por la directora del Centro Educativo
			Grado de apreciación del trabajo asignado por parte de la directora del centro educativo
		Grado de apreciación del reconocimiento del trabajo realizado por parte de la directora del centro educativo	
Identificación del personal	Grado de conocimiento con la visión del Centro Educativo		

		docente con el Centro Educativo	Grado de identificación con la visión del Centro Educativo
			Grado de conocimiento con la Misión del Centro Educativo
			Grado de identificación con la Misión del Centro Educativo
			Grado de conocimiento de los objetivos de la gestión de la actual directora del centro educativo
			Grado de identificación con los objetivos de la gestión de la actual directora del centro educativo

Objetivo específico	Pregunta generadora	Macrovariables	Variables de análisis
Diseñar un plan estratégico en conjunto con el personal docente de la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la UNA en Pérez Zeledón que favorezca la permanencia de su personal docente.	¿Qué mecanismos pueden plantearse para reducir el índice de rotación del personal dentro de la Escuela Científica de la UNA, Sede Región Brunca?	Capacidad propositiva del personal docente para favorecer la permanencia del personal docente en el Centro Educativo	Propuestas para la existencia de incentivos para la permanencia en la institución
			Propuestas para mejorar el incentivo laboral
			Propuestas para generar motivación en el personal docente
			Propuesta de actividades para propiciar la identificación con la institución
			Propuesta de actividades para propiciar la identificación con la gestión con la actual directora del centro educativo

ANEXO 3.
ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DE LA ESCUELA
CIENTIFICA

Anexo 3. Encuesta

Encuesta sobre causas de la movilización del personal de la Escuela Científica Universidad Nacional Pérez Zeledón

Convenio UNA-UCR Escuela de Administración Educativa

Notas

- Como parte de un proyecto de graduación en la carrera de Administración Educativa se pretende realizar una encuesta aplicada a los funcionarios que laboran o laboraron en la Escuela Científica UNA; Sede Regional Brunca con el fin de diseñar un plan estratégico que favorezca la permanencia de su personal docente.
- A continuación se le presentan una serie de preguntas tanto de respuesta cerrada como abierta, en los que se le solicita marcar con una equis "X" o escribir la respuesta que mejor correspondan a su situación y su opinión.
- Recuerde que la información que usted proporcione es totalmente confidencial y su seguridad será garantizada mediante el anonimato.

INFORMACION GENERAL:

Favor marque con una X la respuesta y llene el espacio en blanco en caso de que lo requiera

1. Género: Femenino () Masculino ()

2. Edad: Entre 18 y 25 años () entre 25 y 30 años () mas de 30 años ()

3. Estado civil:
Soltero () Casado () Divorciado () Viudo () Unión de hecho ()

4. Número de hijos
Ninguno () Uno () dos () tres () mas de tres ()

5. ¿La residencia donde usted vive es?
Propia () Alquilada () Prestada () Propia con hipoteca ()

6. Su promedio de ingresos mensuales es aproximadamente de:

- a. Entre 100.000 y 250.000 ()
- b. Entre 250.000 y 400.000 ()
- c. Entre 400.000 y 500.000 ()
- d. Entre 500.000 y 600.000 ()
- e. Más de 600.000

7. ¿Trabaja actualmente para la Escuela Científica?

Si () pase a la pregunta #8 No () Pase a la pregunta # 14

8. ¿Cargo que ocupa en la institución?

Docente () Administrativo () Docente materias especiales ()

9. ¿Hace cuanto tiempo labora en la Escuela Científica?

- a. De 0 a 2 años ()
- b. De 2 a 5 años ()
- c. De 5 a 8 años ()
- d. De 8 a 10 años ()
- e. De 10 a 15 años ()

10. ¿Cuál es su tipo de nombramiento?:

Interino () Propietario () Otro (), especifique _____

11. ¿Cual es su grado académico?

Diplomado () Bachiller universitario () Licenciatura () Maestría ()

12. ¿Recibe usted en la Escuela Científica el Pago de vacaciones

Si () No ()

13. ¿Considera que su trabajo en la Escuela es estable?

Mucho () Poco () Nada () Otro () (Pase a la pregunta #18)

14. ¿Cuánto tiempo laboró en la Escuela Científica?

- a. De 0 a 2 años ()
- b. De 2 a 5 años ()
- c. De 5 a 8 años ()

d. De 8 a 10 años ()

e. De 10 a 15 años ()

15. ¿Qué cargo ocupó en la institución?

Docente () Administrativo () Docente materias especiales ()

16. Su nombramiento fue:

Interino () Propietario () Otro (), especifique _____

17. Cuando laboró para institución, su grado académico fue:

Diplomado () Bachiller universitario () Licenciatura () Maestría ()

18. Según la experiencia laboral y personal obtenida en la Escuela Científica, usted considera que esta institución:

	Si	No	No sabe
¿Ofrece la posibilidad a sus trabajadores de tener becas para estudiar?			
¿Brinda los permisos necesarios para realizar estudios?			
¿Otorga el reconocimiento económico cuando el trabajador obtiene un grado académico superior?			
¿Es eficiente a la hora de realizar nombramientos?			
¿Es eficiente a la hora de emitir los pagos por los servicios realizados?			

19. ¿Cómo calificaría usted las relaciones interpersonales entre los y las compañeros (as) de trabajo en la Escuela Científica?

Muy Buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()

20. ¿Cómo calificaría usted las relaciones interpersonales con la directora de la Escuela Científica de acuerdo a la siguiente escala?

Muy Buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()

21. ¿Cómo calificaría usted las instalaciones de la Escuela Científica?

Muy Buenas () Buenas () Regulares () Malas () Muy Malas ()

22. ¿Le brinda la Escuela Científica a su personal las herramientas tecnológicas necesarias para que realicen su trabajo de la mejor manera?

Siempre () Casi Siempre () Pocas veces () Nunca ()

23. ¿Cómo calificaría usted la calidad de la gestión administrativa de la institución?

Excelente () Buena () Regular () Deficiente ()

24. ¿Cómo considera usted el salario de la Escuela Científica con respecto a otras instituciones educativas de Pérez Zeledón?

Superior () Similar () Inferior () No sabe, no responde ()

25. ¿Piensa usted que el trabajo en la Escuela Científica satisface las necesidades personales, laborales y económicas de su personal?

Si () No ()

26. ¿La administración de la Escuela Científica motiva a los docentes a participar en la toma de decisiones dentro de la institución?

() Si () no

27. ¿Qué tipo de incentivo usa su directora para motivarlo?

() De reconocimiento económico

() De reconocimiento personal

() Otros _____

() Ninguno

28. ¿En la escuela Científica se realiza el trabajo bajo presión?

() Si () No

29. ¿Cómo son las que el docente realiza en la Escuela Científica?

Excesivas () normales () pocas ()

30. ¿Se presenta el recargo de tareas en la Escuela Científica?

Si () No ()

31. ¿Conoce la visión de la Escuela Científica?

Si () En parte () No () pase a la pregunta #33

32. ¿Se siente usted identificado con esta visión de la Escuela Científica?

Si () No mucho () No ()

33. ¿Sabe usted cuál es la misión de la Escuela?
Si () En parte () No () pase a la pregunta #35

34. ¿Se siente usted identificado con esta misión?
Si () No mucho () No ()

35. ¿Conoce usted los objetivos y planes actuales de la institución?
Si () En parte () No ()

36. ¿El personal de la Escuela Científica llega a sentirse parte de la institución?
Si () No mucho () No ()

37. ¿Cree usted que se pueden brindar mejores incentivos en la Escuela Científica para que un trabajador no se vaya de la misma?
Si () No ()

Explique _____

38. ¿Cómo piensa usted que se le pueda motivar de manera económica para laborar en la escuela por un mayor tiempo? Cite ejemplos

39. ¿Qué actividades dentro de la institución piensa usted que deberían promoverse para motivar al personal docente de la institución?

40. Mencione distintas actividades que puedan lograr que un funcionario o funcionaria se identifique plenamente con la misión y visión de la Escuela Científica

41. ¿Qué opciones puede usted sugerir para lograr que el personal de la institución se identifique más con la gestión administrativa de su directora?

ANEXO 4.
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL TRABAJO DE
ANÁLISIS GRUPAL DE COTEJO DE DATOS
CUALITATIVOS

Anexo 4.

PROPUESTA METODOLOGICA PARA EL TRABAJO DE ANALISIS GRUPAL DE COTEJO DE DATOS CUALITATIVOS Herramienta para la realización del grupo focal

1. objetivos

Objetivos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar el tipo de causas que motivan la movilización del personal docente de la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón. ▪ Determinar cuales son las causas más comunes que afectan u originan la rotación del personal docente de la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón ▪ Diseñar un plan estratégico en conjunto con el personal docente de la Escuela Científica de la Sede Región Brunca de la Universidad Nacional en Pérez Zeledón que favorezca la permanencia de su personal docente.
Objetivos grupo focal
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar cuales de las condiciones actuales en su trabajo pueden motivar a los docentes de la Escuela Científica de la UNA Sede Brunca para no continuar laborando en la institución en futuros periodos. • Discutir sobre las áreas de atención prioritaria que se definieron a través del análisis de los datos arrojados en la encuesta. • Establecer posibles alternativas de solución para la problemáticas que se definieron tras el cotejo de los datos de las encuestas respondidas por los participantes del grupo focal previamente.

2. Identificación del Moderador

Perfil del Moderador
Esta persona debe tener conocimiento en el manejo de grupos y experiencia el área de la sociología, psicología o afines. Una persona que este familiarizada con la técnica del grupo focal y con la temática y el problema que se intentan abordar
Nombre del observador
No definido aun

3. Participantes

Lista de asistentes al grupo focal	
1	Docentes de la Escuela Científica de la UNA Sede Brunca.
2	Docentes que ya no laboran en la institución.
3	La secretaria de la institución

4. Preguntas o actividades de estímulo estímulo para la discusión

Estas han de ser definidas unas ves que se obtengan los datos de la encuesta

Preguntas estímulo/ agenda	
1	
2	
3	

5. Insumos/ materiales

Equipo de Audio y video
Papelógrafo, marcadores
Libretas de notas
Refrigerio
Obsequios para los participantes

ANEXO 5.
GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA EN
PROFUNDIDAD

Anexo 5.

Guía de Entrevista en Profundidad para docentes y ex docentes de La Escuela Científica

1. Analizando los datos sobre las características de la población arrojados por la encuesta que se muestran los resultados de la primera variable representados en estos primeros cinco gráficos

- a. población en su mayoría adultos jóvenes
- b. Población con ingresos relativamente bajos
- c. Población que labora en la institución con poca experiencia
- d. Una totalidad de nombramientos interinos
- e. Población con formación académica relativamente baja.

¿Que medidas, ideas o soluciones podría proponer usted para cambiar o mejorar estas condiciones?

2. Analizando las causas que propician la constante rotación del personal de la escuela científica

- a. Poca estabilidad laboral
- b. Falta de incentivos para continuar estudiando o desconocimiento de la existencia de los mismos
- c. Insatisfacción laboral del personal debido a factores como:
 1. ineficiencia en el pago de salarios
 2. baja estimación de las relaciones interpersonales entre compañeros y con la administración
 3. instalaciones percibidas como regulares
 4. falta de herramientas tecnológicas para que al docente se le faciliten sus labores
 5. considerables bajas apreciaciones sobre la calidad de la gestión administrativa

4. A la pregunta “¿Cómo piensa usted que se le pueda motivar de manera económica para laborar en la escuela por un mayor tiempo? Cite ejemplos, se escogieron tres respuestas mayoritarias. ¿Cuál de ellas escogería como la más apropiada? ¿Por qué?

5. Tome en cuenta las tres respuestas más frecuentes a la pregunta” ¿Qué actividades dentro de la institución piensa usted que deberían promoverse para motivar al personal docente de la institución?” ¿Cuál de ellas le parece la más pertinente y por qué?

6. De las tres propuestas mayoritarias ante la premisa “**Mencione distintas actividades que puedan lograr que un funcionario o funcionaria se identifique plenamente con la misión y visión de la Escuela Científica**” ¿Cuál le parece más factible? ¿Cómo justifica su decisión?

7. De las opciones presentadas en la pregunta “**¿Qué opciones puede usted sugerir para lograr que el personal de la institución se identifique más con la gestión administrativa de su directora?** ¿Cuál le parece más factible? ¿Cómo justifica su decisión?
