

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO DE  
ENSEÑANZA ESPECIAL FERNANDO CENTENO GUEL**

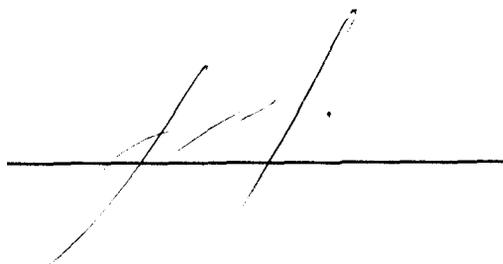
**Informe de Investigación de la Maestría en  
Administración Educativa.**

*Ana Alvarado Fernández*

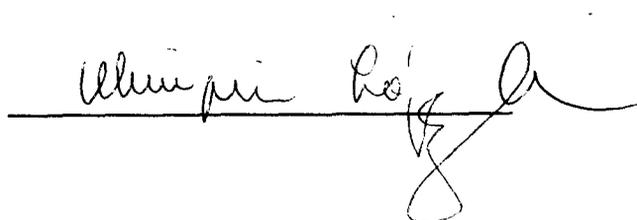
**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
Julio, 2005**

## TRIBUNAL EXAMINADOR

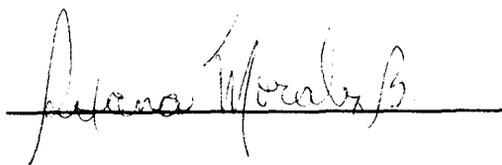
MAU Flora Salas Mádriz  
Decano (a) del SEP/  
Representante



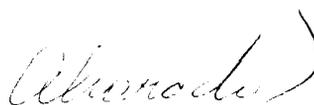
Dra. Olimpia López Avendaño  
Profesora Consejera



M.S.c Roxana Morales Bonilla  
Directora del Programa  
Representante



Ana Alvarado Fernández  
Sustentante



Fecha: 06-08-2005

## *AGRADECIMIENTO*

En primer lugar agradezco a Dios por haberme permitido alcanzar este logro en mi formación profesional. Asimismo le agradezco a mi hermana y hermanos por todo el apoyo brindado y en especial a mi hermano William quién siempre estuvo conmigo durante largas horas apoyando mi trabajo.

A mi prima María Antonieta por su valioso apoyo en aspectos de forma, redacción y ortografía.

A mis amigos Darío y Francisco quiénes me ofrecieron su consejo desinteresado y oportuno.

A mis compañeros y profesores de la Maestría, por su valioso apoyo y aporte en especial a la Dra Olimpia López, por su orientación y acertadas recomendaciones

A todos mil gracias.

## **Dedicatoria**

A mis padres quiénes me enseñaron a luchar y  
a mis hermanos y hermana porque siempre han estado conmigo.  
Al personal docente y administrativo del Centro Nacional de Educación  
Especial por la colaboración brindada para la realización de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDOS

### CAPITULO I .

#### INTRODUCCIÓN

1.1	Objeto de estudio	1
1.2	Objetivos generales	8
1.3	Objetivos específicos	8

### CAPITULO II

#### BASE CONCEPTUAL

2.1	La Educación Especial en Costa Rica	10
2.2	Gestión de la educación	13
2.3	Cultura Organizacional	15

### CAPITULO III.

#### METODOLOGIA.

3.1	Tipo de estudio	23
3.2	Contexto del estudio.	23
3.3	Procedimientos	25
3.4	Sujetos y fuentes de información	25
3.5	Enumeración total	26
3.6	Instrumentalización de variables.	27
3.7	Cuestionarios y entrevistas	28
3.8	Interpretación de los datos	28

### CAPITULO IV

#### DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1	Identidad cultural	30
-----	--------------------	----

4.2	Productividad	34
4.3	Comunicación	39
4.4	Conflictos	41
4.5	Relaciones interpersonales	43
4.6	Integración	45
4.7	Participación	48
4.8	Perfil Cultural	49
4.9	Conclusiones	52

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

5.1	Introducción	56
5.2	Objetivos	57
5.3	Base conceptual de la propuesta	58
5.3.1	Fundamentos de la planificación estratégica	58
5.3.2	La gestión administrativa basada en valores	61
5.4	Etapas de la propuesta	62
5.4.1	Primera etapa	62
5.4.2	Segunda Etapa: Definición de valores	63
5.4.3	Tercera etapa: definición de situación actual	63
5.4.4	Cuarta etapa: Definición de la misión	65
5.4.5	Quinta etapa: Definir la estrategia	65
5.4.6	Sexta etapa: Definir la lista de programas y proyectos que permitan alcanzar la estrategia.	65
5.5	Metodología para la implementación de la propuesta filosofía del centro	66
5.5.1	Organización	67
5.5.2	Reglas que utilizará el personal participante para tener un clima de armonía en los talleres	67
5.6	Los talleres	68
5.6.1	Objetivo eje transversal	68

5.6.2	Taller N°1 Elaboración de la misión, visión, valores y filosofía del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guelll	68
5.6.3	Taller N° 2 Definición de la situación actual e historia de la institución	71
5.6.4	Seminario taller N° 3 sobre cultura organizacional, perfil cultural y la necesidad de cambio según los retos de la educación especial en el contexto actual nacional e internacional	73
5.6.5	Seminario taller N°4 para la definición del Plan Estratégico	75
5.7	Reflexión	77
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	79
	<b>ANEXOS:</b>	
	Anexo N° 1 Cuestionario.	83
	Anexo N° 2..Entrevista	86
	Anexo N° 3 Técnica de presentación la bola de lana	88

**INDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro A</b>	<b>Personal docente</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro B</b>	<b>Personal administrativo</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro C</b>	<b>Instrumentalización de variables:</b>	<b>27</b>
<b>Cuadro N° 1</b>	<b>Edad en años cumplidos de los funcionarios</b>	<b>30</b>
<b>Cuadro N° 2</b>	<b>Tiempo de servicio</b>	<b>31</b>
<b>Cuadro N° 3</b>	<b>Condición de propiedad o interinato</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro N° 4</b>	<b>Escolaridad del personal</b>	<b>33</b>
<b>Cuadro N° 5</b>	<b>Utilización de tiempo extra para elaborar el planeamiento docente</b>	<b>34</b>
<b>Cuadro N° 6</b>	<b>Cumplimiento de labores de los funcionarios docente</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro N° 7</b>	<b>Deseo de trabajar en equipo</b>	<b>36</b>
<b>Cuadro N° 8</b>	<b>Ausentismo en el mes de mayo</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro N° 9</b>	<b>Causa de ausencia en el mes de mayo</b>	<b>38</b>
<b>Cuadro N° 10</b>	<b>Comunicación dentro de los departamentos</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro N° 11</b>	<b>Comunicación con otros departamentos</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro N° 12</b>	<b>Frecuencia de conflictos</b>	<b>42</b>
<b>Cuadro N° 13</b>	<b>Socialización en el recreo</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro N° 14</b>	<b>Barrera generacional</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro N° 15</b>	<b>Falta de integración del personal</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro N° 16</b>	<b>Cultura propia en los diferentes departamentos</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro N° 17</b>	<b>Participación en actividades formales e informales</b>	<b>49</b>

## RESUMEN

Este estudio se realizó en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell, ubicado en el cantón de Goicoechea, San José de Costa Rica. El estudio trata sobre la cultura organizacional de este Centro Educativo.

Se plantearon dos objetivos generales: Analizar los elementos que caracterizan la cultura organizacional del Centro Educativo de Educación Especial, Fernando Centeno Guell y elaborar una propuesta en el ámbito de la cultura organizacional de acuerdo con los resultados del Estudio. Para cumplir con estos se elaboraron cuatro objetivos específicos:

1. Identificar el sistema de valores que intervienen en la cultura organizacional de los Departamentos del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell.
2. Describir las creencias y actitudes del personal docente y administrativo de los Departamentos Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell.
3. Determinar algunos elementos del perfil cultural producto de la relación de los valores, creencias y actitudes encontradas en el Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell.

#### 4. Estructurar un plan estratégico que atienda las debilidades detectadas.

Para llevar a cabo este estudio se siguieron los siguientes pasos: Primero se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema, una enumeración total de la población del Centro, en total 183 individuos, de los cuales 3 son directoras del centro educativo, se diseñó un cuestionario para ser pasado al personal docente y administrativo y se realizó una entrevista a profundidad para las directoras.

El cuestionario fue contestado por 134 personas entre docentes y administrativos, que representa un 73% de la población total y solamente se le realizó entrevista a profundidad a dos de las directoras del Centro.

Este estudio es descriptivo, además se complementa con técnicas cualitativas ya que el enfoque cualitativo apoya al cuantitativo, con el uso de entrevistas a profundidad.

Se logró cumplir con los objetivos específicos planteados, se identificó el sistema de valores de la cultura organizacional del Centro Educativo. Se describieron las creencias y actitudes del personal del Centro y se determinaron los elementos del perfil cultural del Centro Educativo

Se llegó a las siguientes conclusiones: El Centro educativo cuenta con una comunicación débil, en relación con la cultura se podría decir que no existe un

sentimiento de identidad propio en el personal del Centro Educativo, la integración de los funcionarios a nivel departamental e institucional es muy pobre y se carece de una metodología que genere trabajo en equipo .

Por último tomando en cuenta los resultados y conclusiones de este estudio, se elaboró una propuesta para el cambio de la cultura organizacional del Centro, la cual se basa en cuatro talleres con sus objetivos, su marco conceptual y metodología. Esta propuesta tiene como objetivo ser el inicio de un proceso en el cambio de la cultura organizacional del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell.

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 EL OBJETO DE ESTUDIO

Toda organización tiene su propia cultura e identidad lo que la hace diferente de las otras, a este respecto Krieger (2001) indica que en toda organización existen dos grandes sistemas que hacen la diferencia en las organizaciones estos son el sistema sociológico y el sistema socio técnico. Según se van conformando estos sistemas provocan la cultura e identidad propia de cada institución. Para este autor el primer sistema se da cuando el personal interactúa entre sí intercambiando creencias, valores, expresiones, artísticas, mitos, prácticas religiosas, entre otros y el sistema socio técnico se da cuando la tecnología organizacional inmersa en la cultura se relaciona con las personas. Por otra parte, el autor señala que la cultura se transmite y ésta no se da en forma accidental o espontánea, sino que se manifiesta, por lo general, cuando un grupo de colaboradores afrontan un problema y entre todos buscan la solución, lo que reafirma que la cultura es aprehendida, cambiante y modificable.

De acuerdo con Robins (2004:525) la cultura organizacional es “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la

distingue de otros. Además la cultura organizacional cumple las siguientes funciones en una organización:

*“1. Tiene el papel de definir las fronteras ya que crea distinciones entre una organización y las demás empresas, la importancia radica en establecer una diferenciación.*

- 1. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización*
- 2. La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.*
- 3. Incrementa la estabilidad del sistema social, ayuda a unir a la organización porque proporciona estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Tiene la función de aglutinar.*
- 4. Sirve como mecanismo de control y sensatez, mismo que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. Caballero (2001:1).*

Cada institución desarrolla sus suposiciones, creencias, reglas en su ámbito laboral y esto hace que la comunicación entre sus miembros se dé en forma directa, estas reglas hacen que dentro de la organizaciones el personal de primer ingreso debe adaptarse a ellas porque si no son rechazados por los otros, la cultura influye, por lo tanto, en el comportamiento de los individuos.

Si la cultura de una institución es sólida y se apoya en reglamentos y normas establecidas formalmente hará que las personas se comporten de forma similar y predecible. La cultura no siempre es positiva, también puede verse como una desventaja; "representa barreras hacia el cambio, hacia la diversidad y contra las fusiones y adquisiciones que se lleven a cabo en una empresa "Caballero (2001:1) Por lo tanto, se puede decir que la cultura afecta en forma negativa cuando no hay integración de todos los miembros lo cuál provoca falta de productividad e insatisfacción entre el personal de la institución, afectándose también la comunicación asertiva. Desde el punto positivo, la cultura organizacional permite una buena integración del personal de la organización y propicia un buen clima organizacional. El clima organizacional es como el termómetro de la cultura organizacional de una institución y se puede definir como la forma de percepción de quienes integran un espacio laboral.

Según Robins (2000:620) las siguientes elementos caracterizan la Cultura Organizacional:

- “1. Identidad de los miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.*
- 2. Énfasis en el grupo. El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.*

3. *El enfoque hacia las personas. El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente,*
4. *la integración en unidades. El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente)*
5. *El control, el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.*
6. *Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.*
7. *Los criterios para recompensar (El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos), de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.*
8. *Tolerancia al conflicto, El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente los conflictos y críticas.*
9. *El perfil hacia los fines los medios. El grado en que la administración se perfila hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.*
10. *El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.”*

Estas características, indica Robbins (2004), son la base de los sentimientos que comparten los funcionarios de una institución, el cómo realizan las diferentes actividades y qué se espera de ellos.

Por su parte, Schein, (citado por Krieger 2001:329), señala como niveles de la cultura, las producciones, los valores, y las presunciones subyacentes básicas. Estas son las que realmente orientan la conducta y definen la manera de percibir, pensar y sentir las cosas del personal. Por otra parte, considera que en las organizaciones existe un perfil cultural que se puede determinar si se analiza la productividad, el liderazgo, el manejo de la estructura organizacional, de la comunicación, de los conflictos, de los recursos humanos, de la participación y la creatividad, componentes todos de la cultura organizacional.

En toda organización la cultura se crea y conserva. Por lo general, ésta se inicia por medio de costumbres y tradiciones, formas de hacer las cosas, tales como celebraciones formales e informales. Todo esto tiene que ver con la idea principal del fundador de la organización, puesto que es el dueño de la idea de lo que debe ser ésta. Por lo general, el fundador impone su visión a los integrantes de la institución.

A pesar de reconocerse que la cultura organizacional tiene algunas propiedades comunes en la organización, generalmente existe una cultura dominante y diversas series de subcultura. La cultura dominante manifiesta los

valores centrales de la mayoría de los miembros de la organización y esa cultura dominante es lo que le da la personalidad a la organización. A su vez, dentro de una organización hay diversos ámbitos que generan subculturas, éstas se definen por departamentos, en otras palabras los miembros de un departamento comparten los valores centrales de la organización entre ellos y también situaciones y experiencias específicas a la instancia al cual pertenecen lo que viene a desarrollar subculturas dentro de una organización.

Es importante señalar tres prácticas que se utilizan para conservar la cultura. Estas son: la selección del personal, la dirección y los métodos para la socialización.

En la selección del personal, se escoge a aquellas personas que tienen el conocimiento y habilidades para desempeñarse en el puesto. Una buena selección hace que las personas escogidas concuerden con los valores de la institución, lo que conlleva a conservar la cultura organizacional.

La administración también tiene que ver con la conservación de la cultura organizacional ya que administran, con sus palabras y conducta, establecen normas que son percibidas por todo el personal.

Un aspecto muy importante es la socialización, ya que es en esta etapa donde el personal nuevo se adapta a la organización por medio de la aceptación

de los valores y costumbres de la misma y si esto no se da es probable, que a pesar de una buena selección y de una buena dirección si no existe una buena socialización, la persona busque otro espacio laboral. Se puede decir entonces que la cultura se transmite por medio de la interrelación de las personas, de relatos, de los rituales, símbolos materiales y del lenguaje utilizado.

Dados los elementos antes expuestos, interesa analizar la cultura organizacional del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell, Este Centro Educativo consta de una organización administrativa compuesta por cuatro direcciones. Una general y tres técnicas específicas: Retardo Mental, Deficientes Visuales y Audición y Lenguaje. Cada dirección trabaja en forma independiente de acuerdo con su especialidad. La Dirección General ofrece directrices administrativas, sin embargo, en la práctica cotidiana cada dirección funciona en forma independiente.

Podría señalarse que en la práctica no existe una institución articulada en torno a objetivos comunes debido a que nunca se ha hecho un plan estratégico. Esta separación genera especies de subculturas que inciden sobre los logros. Lo anterior podría deberse a la carencia de espacios para interactuar entre el personal de los diversos departamentos,

Con base en lo antes expuesto con esta investigación se busca responder las siguientes interrogantes.

¿Qué influencia ejerce la dinámica de la gestión del centro en la cultura organizacional?

¿Existe una cultura dominante en el centro educativo Fernando Centeno Guell?

¿Cuáles son los elementos que caracterizan la cultura organizacional del Centro Educativo Fernando Centeno Guell?

Para aclarar este problema se plantan los siguientes objetivos:

## **1.2 OBJETIVOS GENERALES**

1.2.1 Analizar los elementos que caracterizan la cultura organizacional del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell.

1.2.2 Elaborar una propuesta sobre la cultura organizacional de acuerdo con los resultados del estudio.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1.3.1 Identificar el sistema de valores que intervienen en la cultura organizacional de los Departamentos del Centro de Educación Especial

Fernando Centeno Guell.

1.3.2 Describir las creencias y actitudes del personal docente y administrativo de los Departamentos Centro de Educación Especial

Fernando Centeno Guell.

1.3.3 Determinar algunos elementos del perfil cultural producto de la relación de los valores, creencias y actitudes encontradas en el Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell.

1.3.4 Estructurar un plan estratégico que atienda las debilidades detectadas.

## **CAPITULO II**

### **BASE CONCEPTUAL**

#### **2.1 LA EDUCACIÓN ESPECIAL EN COSTA RICA**

La Educación Especial se inicia en nuestro país gracias a un gran visionario el Dr. Fernando Centeno Guell, quien fue el gestor del Centro Educativo de Educación Especial en Costa Rica, Este Centro tiene 65 años de brindar educación a estudiantes con diversidad funcional o necesidades educativas especiales. Durante estos años, su crecimiento ha sido vertiginoso en relación con la atención de educandos, además continúa siendo único a nivel nacional, ya que abarca varias especialidades y ofrece atención a personas con retraso mental, sordera, discapacidad múltiple, baja visión y ciegos. También cuenta con profesionales en diversas áreas, lo que lo convierte en un centro educativo de educación especial modelo en el país. Lo que le da la cualidad de ser un centro didáctico donde los estudiantes de universidades estatales y privadas hacen sus prácticas docentes. Por estas razones, puede también considerarse como un modelo para el área Centroamericana. (Benavides, 2001)

Por ser un centro educativo tan grande y por el tipo de población meta, se encuentra subdividido en cuatro áreas: una área administrativa donde se ubica la Dirección General y el equipo de profesionales tales como trabajadores sociales,

psicólogos, nutricionista y otros que prestan atención a todos los educandos del Centro; y tres direcciones específicas con profesionales en cada una de las áreas.

Esta Institución se vio favorecida, directa e indirectamente, en el año 1996 por la Ley 7600, la cual pone de manifiesto la obligatoriedad por parte de la sociedad costarricense de brindar una educación de calidad a todos los individuos con diversidad funcional.

La ley 7600 (1996:44), Título II, Capítulo I, Acceso a la Educación de esta Ley, reza que “El Estado garantizará el acceso oportuno a la educación a los individuos, independientemente de su discapacidad funcional”. A su vez, se hace necesario señalar que uno de los grupos del estudiantado de este Centro Educativo, tiene su propia lengua, el LESCO (Lengua de Señas Costarricense) y su propia cultura; asimismo, este grupo tiene en su currícula las materias del sistema regular en todos los ciclos desde Estimulación temprana, hasta I y II Ciclo de la Educación General Básica, más las materias específicas, lo que implica que su horario escolar tenga más horas que el resto de las escuelas públicas, ya que en algunas ocasiones su jornada es de ocho horas reloj, se ingresa a las siete y media de la mañana y la salida es a las tres y media de la tarde. Al egresar de la escuela estos estudiantes ingresan a colegios del sistema regular. Los otros departamentos, cuentan con III y IV ciclo de la educación especial.

Asimismo, es importante anotar que el Centro brinda apoyo técnico de acuerdo con su especialidad a docentes, estudiantes de preescolar, primero, segundo y tercer ciclo del sistema de educación regular con diversidad funcional que se encuentran en las aulas del sistema regular, lo mismo que a los padres y docentes.

En la década de los ochenta, el Consejo Superior de Educación brindó su aprobación a las políticas generales de Educación Especial, con un enfoque de integración educativa al sistema regular de los estudiantes con discapacidad.

La Ley 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, aprobada en el año 1996 permite a todas las personas con discapacidad y sus familias ejercer su derecho como todo ciudadano costarricense en el plano social, laboral, educativo, recreativo y otros.

La Ley 7600, define educación especial como sigue: "La educación especial es el conjunto de apoyos y servicios a disposición de los alumnos con necesidades educativas especiales, ya sea que los requieran temporal o permanentemente" Ley 7600 (1996;44). De acuerdo con esta definición se debe ofrecer educación para niños, jóvenes y adultos bajo los siguientes principios: igualdad de oportunidades, participación, no discriminación y autonomía personal.

## 2.2 GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

La palabra gestión sugiere actuación en el nivel educativo y social, y por lo general suele ser dinámica, pero esta palabra necesita ser acompañada por un referente que aclare el tipo de gestión por realizar, por ejemplo gestión de recursos humanos, gestión administrativa y otros.

En la gestión administrativa se debe visualizar la realidad social, cultural e institucional del centro educativo, con lo cual se permitirá la construcción del sentido pedagógico, de identidad, de pertenencia y de relevancia institucional. Todo administrador moderno, indica Venegas, (2003:5) debe ver a la institución educativa "como una unidad dinámica y en constante evolución, lo que permitirá el surgimiento de éste a la vez que consolida los lazos de sus colaboradores". De acuerdo con lo supracitado se puede recalcar que la gestión administrativa de un centro educativo requiere ser vista como una acción colaborativa del grupo de personas que laboran en la institución, por tanto, la responsabilidad de una gestión administrativa moderna estará a cargo de todos y no de una sola persona, este grupo de participantes conforman y consolidan un equipo de trabajo.

El proceso o gestión administrativa en su dimensión moderna, señala Venegas (2000:18) se puede dividir en las siguientes áreas:

- Planeación como parte del trabajo en equipo, ésta debe realizarse con visión a largo plazo, por ese motivo la planificación y la toma de decisiones en la planificación se construye en forma colectiva.
- La organización también es vista con criterios de responsabilidad colectiva, se orienta hacia una cultura y filosofía organizacional bien definidas.
- Integración de personal, es sinónimo de lealtad a la institución, porque se vive en ella y se vive con ella, se cree en colaborar, se concibe como persona y se cree en ella. La evaluación se da aquí en forma grupal y no individual.
- Dirección, la gerencia administrativa debe facilitar el proceso administrativo, y dar énfasis en las relaciones informales, se necesita el contacto permanente con sus colaboradores
- Por último, tenemos el control, el cual debe realizarse en los equipos de trabajo y no en forma individual.

Es así como la administración moderna se centra en el ser humano y las interrelaciones de éstos. Se trata de generar un ambiente laboral armonioso en

todo sentido, donde todos sus miembros realicen planes a largo plazo y quieran permanecer en la institución.

La cultura es vista como eje conductor en el comportamiento de los equipos de trabajo y esto parece ser cada vez más importante, especialmente desde la década de los noventa, es así como la gestión administrativa se ve condicionada por la cultura organizacional..

### **2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Por cultura organizacional define Robbins (2004:525) lo siguiente "un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otros". Todas las organizaciones tienen su identidad, ya sea por su función por su ubicación o especialidad, lo que hace que todas sean diferentes, centros educativos cercanos geográficamente son totalmente desiguales. Esto se debe a su cultura organizacional, la cual se hace, no se impone en los centros de trabajo, los cuáles no son estáticos sino que pueden cambiar por la influencia del ambiente y de los líderes organizacionales, sobre todo de la cima estratégica. Se expresan en forma de creencias, mitos, ritos, símbolos comportamientos, visión de la organización y de futuro.

De acuerdo con la Escuela de Graduados en Administración de Harvard, (Serralde, 2004) es posible delimitar la cultura organizacional. Este modelo

establece cuatro elementos constituyentes sobre los que descansa la existencia de una organización:

- 1) Propósito o razón de ser.
- 2) Estructura necesaria para ordenar y concentrar el esfuerzo.
- 3) Personal para hacer funcionar la estructura.
- 4) Liderazgo para guiar al funcionario a través de la estructura y asegurar la consecución del propósito.

Se acepta el hecho de que los patrones culturales se adoptan a consecuencia de una serie de reforzadores que le han venido dando sentido y legitimidad a las prácticas del trabajo y la interacción dentro de la institución. Resulta natural esperar que cualquier cambio de enfoque en la visión de futuro, conlleva la necesidad de ajustes en las especificaciones de la estructura, del personal y del estilo de liderazgo.

Por su parte, William James Reddin, científico social inglés (2000) amplía lo anterior al proponer un conjunto de 8 factores culturales para medir el perfil cultural de una organización como son:

- **Productividad:** conjunto de hábitos y de prácticas que determinan las labores diarias en torno al manejo efectivo de la docencia, destaca el esfuerzo del personal y de la jerarquía para optimizar el aprovechamiento de los recursos.
- **Liderazgo:** conjunto de hábitos y de prácticas, en torno al manejo efectivo del liderazgo, de manera que las decisiones son llevadas a la práctica en medio de un clima de motivación y entusiasmo.
- **Administración de la estructura organizacional:** conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales, en torno a la administración de la estructura organizacional. Se concentra en el esfuerzo de dar claridad a la organización en cuanto a la distribución de responsabilidades y de autoridad. Asimismo, destaca el esfuerzo de revisión y actualización de la estructura, de las políticas, de los procedimientos y de las descripciones de puestos, para asegurar una respuesta oportuna de la organización ante los impulsos del mercado y de las decisiones de la dirección.
- **Comunicación:** conjunto de hábitos y de prácticas en torno al manejo efectivo de la comunicación. Incluye también el manejo de las actitudes

apropiadas a fin de crear las condiciones para una comunicación franca del personal hacia sus directivos.

- Manejo de conflictos: conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales, en torno al manejo de conflictos. Destaca el esfuerzo para resolver de raíz las diferencias, para lo que se utiliza la participación de los involucrados.
- Manejo de recursos humanos: conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales en torno al manejo de recursos humanos. Se refiere a los criterios y a la praxis, por medio de la unión adecuada entre individuos y estructura.
- Participación: conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales. Incluye también la creación de alternativas que favorecen el trabajo en equipo para el reconocimiento del esfuerzo grupal.
- Creatividad: conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades cotidianas, se centra en el esfuerzo por fomentar respuestas novedosas a los desafíos del trabajo, así como la labor de análisis de oportunidades para obtener alternativas creadoras, con objeto de mejorar continuamente la manera de hacer las cosas.

Toda cultura organizacional está soportada en las creencias que la organización tiene de sí misma y del entorno que la rodea, por ejemplo, si la dirección de un centro educativo percibe un entorno hostil de los padres de familia, desarrollará las defensas para enfrentar este tipo de situaciones, planteando una serie de soluciones.

Resulta natural esperar que cualquier cambio de enfoque en la visión de futuro conlleva la necesidad de ajustes en las especificaciones de la estructura, del personal y del estilo de liderazgo. Cuando en una organización se hacen ajustes en la dirección después de varios años por las circunstancias que sea, es implícito que se estarán acarreado cambios de estilo.

Es necesario resaltar que cuando en una organización se asimila talento nuevo, el conjunto de características de éste llegará a tener un impacto primero en el estilo de dirección y en la estructura después.

Por otra parte, como lo afirma Krieger (2001: 346), "el cambio cultural es una de las tareas más difíciles en una organización, tanto por parte de sus líderes como de sus consultores", Esta tarea es difícil pero cuando se logra se cambia toda la dinámica institucional.

Krieger, (2001:346), señala que cuando se produce un cambio en el entorno (entrada de nuevos competidores, apertura de mercados y globalización)

es necesario cambiar la cultura organizacional. En la institución donde se realizó este trabajo, la mayoría de los funcionarios tiene poco tiempo de laborar, motivo por el cual se hace pertinente el trabajar en el cambio de cultura. El mismo autor indica que es muy difícil que una organización pueda transformar su cultura sin ayuda externa, El cambio de una cultura se da a través de los años en algunos casos se puede modificar en décadas. Otro factor por tomar en cuenta es cuando "existen conflictos entre distintas subculturas que conviven en la organización"

Para lograr un cambio en la cultura organizacional se deben tomar en cuenta algunos aspectos mencionados por Krieger (2001:347)

- a) Comprender lo que pasa. Se trata de describir la situación actual de la cultura organizacional planteando sus problemas centrales.
- b) Conseguir una visión compartida. Hay que darse cuenta de que sólo a través del consenso de los miembros de la organización se podrá instaurar el cambio cultural
- c) Diseñar las acciones necesarias para el cambio. Para ello conviene tener una estratificación coherente entre:
  - valores finales

- presunciones básicas asociadas a la visión misión que determinarán los objetivos estratégicos.
- d) Valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas y creencias y supuestos con que la organización encarna el medio ambiente interno y externo.
- e) Comunicación, capacitación, socialización e internalización el cambio debe ser integral y todos los componentes deben estar en línea con la cultura requerida.
- f) Los cambios culturales no pueden ser cosméticos. Muchos creen que con dos o tres cambios en algunos aspectos formales se arregla todo, pero el cambio necesita tiempo, paciencia, energía y dedicación para concretarse.”

Venegas (2003:138) indica algunos valores que debe tener un Administrador educativo, como indicadores del trabajo, se describen a continuación:

- Trabajo en equipo: éste fortalece a todos los colaboradores del centro educativo porque deposita en cada miembro, por parte del director, la

confianza que empodera al docente y así se logra que todos aprendan de todos y con ello, van construyendo y haciendo el quehacer del centro educativo.

- Comunicación: se debe tener comunicación con todos los miembros de la comunidad escolar, con esto se facilita la cooperación de los colaboradores y por ende, se apropian de los valores institucionales .
- La toma de decisiones: se debe realizar con la participación de los miembros de la comunidad educativa, así se da paso a la participación y esto también va a permitir el aprender de todos y de cada uno de los colaboradores .

El administrador moderno indica Venegas, (2003:3) debe ver a la institución educativa “como una unidad dinámica y en constante evolución, lo que permitirá el surgimiento de éste, a la vez que consolida los lazos de sus colaboradores”.

Si todos los que laboran en una institución saben cuál es el fin de su quehacer, entonces habrá una identificación con su labor lo que implica que haya una cultura organizacional.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA.**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO.**

Este estudio tiene el propósito de analizar la cultura organizacional del Centro Educativo Fernando Centeno Guell, para lo cual se describirán las situaciones, fenómenos o eventos relacionados con una Organización, como los valores, creencias y actitudes entre otros del personal administrativo y docente de dicha Institución.

Este estudio es descriptivo, "su objetivo central es la descripción del fenómeno. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo" .Barrantes (1999:64). Además se complemento con técnicas cualitativas tales como la entrevista a profundidad. Se enmarca dentro de la tendencia de ver los enfoques cuantitativos y cualitativos como complementarios y no antagónicos, tal como lo señala Barrantes (1999:73) "el enfoque cualitativo puede aportar al cuantitativo, en el momento del diseño, con el uso de entrevistas a profundidad". Esta técnica puede mejorar la determinación del marco muestral ya que puede identificar la unidad de análisis mas fiel y cercanos al fenómeno".

### 3.2 CONTEXTO DEL ESTUDIO

Se llevará a cabo en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell, el cual pertenece al Ministerio de Educación Pública, Dirección Regional de San José, la dependencia jerárquica superior es la Supervisión Escolar del Circuito 07 de Goicoechea. Cuenta con una Dirección General, de ésta dependen tres departamentos (Departamento de Audición y Lenguaje, Departamento de Deficientes Visuales y Departamento de Retardo Mental) y las oficinas centrales. Cada departamento cuenta con una dirección técnica, que tiene a su cargo personal docente y administrativo y la atención directa a los estudiantes. Las oficinas Centrales cuentan con personal técnico, profesionales en áreas biopsicosociales y con personal administrativo que dan servicio a toda la institución.

En los años del estado benefactor (1886-1940) y, específicamente, en el gobierno del Dr. Calderón Guardia, se fundó la Escuela de Enseñanza Especial de Guadalupe, el 23 de julio de 1940. En el año 1945 con la Ley 5347 se declara de utilidad pública la educación de las personas con discapacidad en el Gobierno del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Durante los primeros tiempos la Educación Especial tenía un currículo diferente al resto de la enseñanza costarricense, una limitante para los alumnos de esta escuela fue que a diferencia del resto de la educación costarricense desde su fundación hasta la década de los ochenta los niños sordos y ciegos no recibían un certificado de

conclusión de estudios primarios. Este Centro educativo cuenta actualmente con personal especializado para cada una de estas modalidades, además cuenta con dos enfermeras, seis terapeutas de lenguaje, una nutricionista, dos trabajadoras sociales, tres docentes de trastornos emocionales, un odontólogo, una asistente de odontología, una psicóloga y una audiometrista.

### **3.3 PROCEDIMIENTOS**

Para llevar a cabo este trabajo se realizó lo siguiente: un análisis bibliográfico sobre el tema de estudio, una enumeración total de la población, se confeccionó un cuestionario y entrevista a profundidad para recoger los datos. Se analizaron los datos y, por último, se planteó una propuesta que permite atender algunas de las debilidades detectados en los resultados.

### **3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

La población en estudio está conformada por el personal administrativo y docente del Centro Educativo Fernando Centeno Guell, que se encuentra laborando al momento del estudio en propiedad o interinamente. También se les pasará el instrumento a la Directora General, y a las dos directoras específicas. A continuación, en los siguientes cuadros se detallan el número de docentes y administrativos, según sexo, que laboran en el Centro de Educación Nacional de Enseñanza Especial

Fernando Centeno Guell, por Departamento. Los docentes de la Dirección General se encuentran distribuidos en los tres Departamentos, ya que son funcionarios docentes distribuidos según las necesidades de los mismos.

**Cuadro A**  
**Personal docente**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**AÑO 2005**

Departamento	Hombres	Mujeres	Total
Oficinas Centrales	0	9	9
Audición y Lenguaje	2	29	31
Retardo Mental	1	38	39
Deficientes visuales y Ciegos	6	19	25
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>95</b>	<b>104</b>

**Cuadro B**  
**Personal administrativo**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**año 2005**

Departamento	Hombres	Mujeres	Total
Oficinas Centrales	6	10	16
Audición y Lenguaje	1	19	20
Retardo Mental	4	21	25
Deficientes visuales y Ciegos	3	21	25
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>65</b>	<b>79</b>

### 3.5 ENUMERACIÓN TOTAL

La población es finita, está constituida por 183 personas incluyendo a las tres directoras, por lo tanto se aplicó un cuestionario a toda la población en estudio, con excepción de las tres directoras, a quienes se les realizó una entrevista a profundidad.

Cuadro c

## 3.6 INSTRUMENTALIZACIÓN DE VARIABLES:

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
Sistema de valores	Conjunto de sistema de relaciones conformado por habilidades, comportamiento, actitudes, pensamientos y sentimientos propios de la cultura organizacional del Centro	Recopilación de la opinión de los entrevistados mediante preguntas abiertas y cerradas	Ausentismo Incapacidades Cumplimiento del horario Esfuerzo del personal Estilo de liderazgo, autocrático, democráticos, formales informales Tipo de comunicación formal o informal Tipo de resolución de conflictos Relación jefe-subordinado Nivel de participación	Cuestionario Entrevistas a profundidad
Creencias, actitudes	Hechos no comprobados que se toman como ciertos	Recopilación de la opinión de los entrevistados mediante preguntas abiertas y cerradas	conductas	Cuestionario entrevistas
Perfil cultural	Elementos que caracterizan la cultura organizacional del Centro	Recopilación de la opinión de los entrevistados mediante preguntas abiertas y cerradas	a. productividad b. liderazgo c. manejo de la estructura organizacional d. comunicación e. manejo de conflictos f. manejo de recursos humanos g. participación h. creatividad	Cuestionario Entrevistas

### **3.7 CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS**

El cuestionario está dividido en tres apartados: aspectos sociodemográficos, laborales y sobre las creencias que tiene el personal del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell. En total el cuestionario consta de veinticinco preguntas cerradas. La entrevista a las directoras consta de una guía de 8 preguntas abiertas relacionadas con los siguientes temas, responsabilidad, participación tanto en toma de decisiones como en actividades formales e informales del Centro, sobre conflictos, sobre valores y creencias del personal. Participación. (ver anexos N°1 y N°2)

### **3.8 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Se procesaron los datos y se elaboraron cuadros de frecuencias simples y cruces de variables utilizando el programa estadístico SPSS. Además se complementó la interpretación de los cuadros con la información obtenida por medio de las entrevistas a profundidad.

## CAPITULO IV

### DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

*“Alguna gente siente la lluvia: otra simplemente se moja. J. Ortega y Gasset*

Con el objeto de identificar el sistema de valores que intervienen en la cultura organizacional del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell se planteó aplicar un cuestionario a la población total y una entrevista a profundidad a tres de las directoras del Centro, con este instrumento se indagaba sobre el ausentismo, incapacidades, cumplimiento de horario, esfuerzo del personal, estilo de liderazgo, tipo de comunicación, resolución de conflictos, nivel de participación, creencias y actitudes del personal administrativo y docente.

Se intentó entrevistar a la población total del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell conformada por 183 individuos, de ellos 104 son docentes y 79 son administrativos. Pero sólo contestaron el cuestionario un 73%, y el restante no lo devolvió, Con respecto a las entrevistas a profundidad solo se realizaron dos, porque una de ellas interpuso diversas excusas al solicitarle una cita para la entrevista, motivo por la cual y quedó sin entrevistar.

#### 4.1 IDENTIDAD CULTURAL

Al analizar la variable edad, se encuentra que de acuerdo con la información recolectada la moda es de 27 años, lo cual indica que la población de este Centro Educativo es muy joven y esto se viene a constatar con la respuesta a la pregunta relacionada con los años de laborar en este centro educativo, ya que el 55% de la población tiene de un año a menos de cinco de laborar, un 26,7% tiene de 5 a menos de 15 años de trabajar y un 17,5% tiene 15 años y más de ser funcionario de este centro educativo. (ver cuadro N° 1 y N°2)

**Cuadro N° 1**  
**Edad en años cumplidos de los funcionarios**  
**Por grupos etarios**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Grupos etarios	Números	
	Absolutos	Relativos
De 20 a 24	18	13
De 25 a 29	29	22
30 a 34	15	11.4
de 35 a 39	11	8.3
de 40 a 44	26	19.7
de 45 a 49	20	15.2
de 50 y más	13	9.8
Total	134	100

Lo precitado muestra que la mayoría de los informantes tiene poco tiempo de laborar en el centro, esto asociado a la estructura organizacional del mismo; dividido en cuatro departamentos y cada uno con funcionarios, administrativos y

docentes, podría incidir en que no haya una cultura organizacional central dominante. Además si se parte de lo expuesto por Robbins, (2004), en relación con uno de los elementos fundamentales de la cultura Organizacional, la identidad, concebida como el grado de identificación con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales, encontramos que no existe una identidad con el centro. Esto se reafirma por lo expresado en las entrevistas efectuadas a las directoras, quienes manifiestan lo siguiente:

*”no hay identidad, es muy poca la gente que se identifica con la misión ....” (D1)*

*“No hay identificación una creencia que se respira es la añoranza...”. (D2)*

**Cuadro N° 2**  
**Tiempo de servicio**  
**Por años**  
**Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año2005**

Años de servicio	Números	
	Absolutos	Relativos
Menos de un año	24	18,3
De cinco años a menos de 10	49	37,4
De 10 a menos de 15	22	16,8
De 15 a menos de 20	13	9,9
De 15 a menos de 20	7	5,3
De 20 años y más	16	12,2
Total	134	100

1- Las dos personas con cargos de dirección entrevistados respectivamente se identificarán con las letras D<sub>1</sub> y D<sub>2</sub>

Asimismo, es importante anotar que un factor favorable para fomentar una identidad institucional es que el 70,9% de los docentes tienen propiedad.

En el caso del personal administrativo un 54.5% es interino y un 45.5% labora en propiedad. En este caso la situación laboral es menos favorable para construir identidad, pero no imposible (ver cuadro 3). Resulta preocupante desde otra perspectiva el alto porcentaje de personal interino.

Uno de los factores fundamentales del perfil cultural de una organización es el manejo de los recursos humanos. En este aspecto se convierte en una limitante para las administradoras educativas ya que esta actividad la regula el Ministerio de Educación Pública. De esta forma quienes dirigen las instituciones educativas no tiene ingerencia en la selección del personal, Por ello no se puede solicitar el nombramiento de personas con valores, actitudes, destrezas profesionales idóneas para laborar en este tipo de institución.

**Cuadro N° 3**  
**Condición de propiedad o interinato**  
**Por funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Condición	Tipo de funcionario			
	docentes		administrativos	
	Abs	Rel	Abs	rel
Propiedad	56	70.9	25	45.5
Interino	23	29.1	30	54.5
Total	79	100	79	100

En el cuadro N° 4 se observa que la formación del personal docente es alta. Un 88.6% del grupo de docentes tiene estudios universitarios completos, o sea es un personal calificado para atender las necesidades educativas de los educandos y solamente un 11,4% tiene universitaria incompleta. De acuerdo con estos datos la formación del personal docente es una fortaleza para contribuir al logro de los objetivos institucionales y como consecuencia, podría favorecer la identidad institucional. Este no es el caso del personal administrativo, Sin embargo, la mayoría tiene como función se asistente de aula. Por lo tanto, la comprensión de la actividad que ahí se realiza se dificulta. Este aspecto es una debilidad que debe ser atendida para construir un adecuado perfil cultural y una identidad con visión de educación especial.

**Cuadro N° 4**  
**Escolaridad del personal**  
**Por tipo de funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Escolaridad	Tipo de funcionario			
	docentes		administrativos	
	Abs	Rel	Abs	rel
Primaria incompleta			3	5,5
Primaria completa			3	5,5
Secundaria incompleta			23	41,8
Secundaria .completa			7	12,7
Universitaria incompleta	9	11,4	7	12,7
Universitaria completa	70	88,6	12	21,8
Total	79	100	134	100

## 4.2 PRODUCTIVIDAD

La productividad implica los hábitos y las prácticas que realiza el personal y la administración para logra que su labor sea de calidad y de acuerdo con los objetivos que se desea lograr en la institución, En este sentido el cuadro N° 5 muestra que en un 44.8% de los docentes siempre utilizan tiempo extra para cumplir con el planeamiento de las actividades de clase. Lo anterior evidencia que el trabajo del docente no termina en el aula. Se requiere más tiempo de lo que oficialmente se estipula para cumplir con procesos fundamentales del proceso enseñanza aprendizaje. La productividad es parte importante del perfil cultural organizacional. Según los datos se destaca la voluntad del personal docente para cumplir con su labor educativa.

**Cuadro N° 5**  
**Utilización de tiempo extra para elaborar el planeamiento docente**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Tiempo extra	docente	
	Absolutos	Relativos
Siempre	60	44,8
casi siempre	12	9,0
Nunca	2	1,5
a veces	3	2,2
sin información	2	1,5
Total	79	100

A la pregunta ¿Le alcanza a usted el tiempo para cumplir con sus labores?, (cuadro 6) un 62.7% contestó las opciones siempre o casi siempre, un

28.4%, señaló que nunca cumplía con ella, un 9%, a veces pueden cumplir con sus labores..

Estos datos reafirman las anteriores apreciaciones, lo que podría explicarse por el tipo de población que se atiende, la cual requiere de una atención directa e individual. Con respecto a lo anterior la D<sub>1</sub> menciona lo siguiente;

*“ Mi percepción es que la gente está cansada, la misma matrícula, los mismos módulos horarios, los apoyos con que cuentan y la población demanda más compromiso. Yo siento que el personal se encuentra desgastado.”*

Dado lo anterior, a pesar del esfuerzo docente no hay condiciones óptimas que favorezcan la productividad en el aula y la institución. Llama la atención la posición de la dirección en relación con el posible cansancio del personal, lo que deberá conducir a realizar acciones de diverso tipo para variar estas condiciones.

**Cuadro N° 6**  
**Cumplimiento de labores de los funcionarios docente**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Cumplimiento de labores	números	
	Absolutos	Relativos
Siempre	38	28,4
casi siempre	46	34,3
Nunca	38	28,4
a veces	12	9,0
Total	134	100,0

A pesar de lo anterior, el personal responde positivamente a la pregunta, ¿Les gusta trabajar en equipo?, un 84,8% de los docentes menciona que sí y los administrativos, en un 89%, opinan lo mismo, Por las respuestas de la mayoría de las personas entrevistados se nota el deseo de trabajar en equipo. Esta situación se podría aprovechar para realizar los objetivos de la institución, favorecer las relaciones interpersonales, la comunicación, la productividad y la identidad. La administradora educativa en este caso podría aprovechar esta fortaleza para gestar esa cultura. Con ello lograría que el personal del centro se empodere de su tarea, con el objeto de que se dé un aprendizaje y construcción del quehacer institucional colectivamente.

**Cuadro N° 7**  
**Deseo de trabajar en equipo**  
**Según tipo de funcionarios**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Trabajo en equipo	Tipo de funcionario			
	docentes		administrativos	
	Abs	Rel	Abs	rel
Si	67	84.8	49	89.1
No	-	-	2	3.6
algunas veces	12	15.2	4	7.3
Total	79	100	55	100

Sin embargo, lo anterior encuentra una limitante importante en el ausentismo. Según el cuadro N° 8 en un 44,3% de los docentes y un 52.7% de

los administrativos han faltado desde un día a más de tres días durante el mes anterior.

**Cuadro N° 8**  
**Ausentismo en el mes de mayo**  
**Por tipo de funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Ausentismo	Tipo de funcionario			
	docentes		administrativos	
	Abs	Rel	Abs	rel
Ninguno	44	55.7	26	47.3
un día	14	17.7	16	29.1
dos días	6	7.6	5	9.1
más de tres días	15	19	8	14.5
Total	79	100	55	100

Al preguntar sobre la causa del ausentismo, 31,4% del personal docente y un 27,6% del personal administrativo indican que faltaron por incapacidad. (ver cuadro 9) En la entrevista a profundidad sobre este aspecto, la D<sub>2</sub> manifiesta:

*“No faltan tanto, pero si piden mucho permiso durante la jornada de trabajo.”*

La D<sub>1</sub> menciona que *“si hay mucho ausentismo, considero que una situación que ha favorecido el ausentismo, es la salud, se enferman mucho de gripe, tienen muchas citas médicas y la mayoría cuando va a las citas no regresa”..*

**Cuadro N° 9**  
**Causa de ausencia en el mes de mayo**  
**Por tipo de funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Causa de ausencia	Tipo de funcionario			
	docentes		administrativos	
	Abs	Rel	Abs	rel
Incapacidad	11	31.4	8	27.6
enf/acc.sin incap.	8	22.9	7	24.1
probl.personales	3	8.6	1	3.4
inc/prob.pers.	1	2.9	1	3.4
inc/enf.sin inc	1	2.9	1	3.4
otra razón	8	22.9	9	31
inc/otra raz.	2	5.7		
enf.sin inc./otra	1	2.9	1	3.4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>20</b>

Se observa que tanto las respuestas de los funcionarios como la de las directoras pone en evidencia el problema del ausentismo en la institución. Al analizar el tema del ausentismo la Directora general, quien no tiene a su cargo docentes directamente, opina lo siguiente en relación con las llegadas tardías del personal del Departamento central:

*“Casi siempre hay llegadas tardías pero cuando se les demandan tienen disposición para trabajar hasta fuera de horas de trabajo”*

Por otra parte una de las directoras específicas manifiesta;

*“no todos un 80% cumplen como tiene que cumplir y el 20% es rebeldía no se ajustan a los lineamientos o no les interesan su trabajo, ahí tiene que ver los valores.” (D<sub>1</sub>)*

Cabe recordar que esta última directora manifestó con antelación que, según su criterio el personal está recargado y se encuentra cansado. Este factor aunado al ausentismo revela que las condiciones laborales no son adecuadas para una cultura organizacional que se caracteriza por principios de productividad y compromiso en el caso de la docencia. Las condiciones del personal de apoyo parece ser mejores según los datos expuestos.

### 4.3 COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto dentro del perfil cultural, se entiende como el manejo de actitudes apropiadas, a fin de crear las condiciones para una comunicación franca y eficaz entre las directoras y el personal.

Al sondear sobre la comunicación que mantienen los funcionarios dentro de cada departamento (cuadro N° 10), un 27.6% mencionan que es excelente, un 48,5% indican que es buena y un 22..4 % responde que son regulares y un 7 % ,

---

2- La directora general tiene a su cargo personal de apoyo como psicóloga, trabajadora social, enfermera, nutricionista terapeutas físicas, terapeutas ocupacionales entre otros,

dice que es pésima. Los datos revelan que en este aspecto fluctúan entre buena y pésima (77.9%) al interior de los departamentos, Esto es problemático ya que incide en las características del perfil cultural tales como productividad, integración, participación, conflictos entre otros.

**Cuadro N° 10**  
**Comunicación dentro de los departamentos**  
**Por funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Comunicación	números	
	Absolutos	Relativos
Excelente	37	27,6
Buenas	65	48,5
Regular	30	22,4
Pésimas	1	,7
Total	133	99,3

Esta situación es similar al analizar la comunicación con otros departamentos, los datos del cuadro N° 11 muestran que un 17.2% de los entrevistados señalan que son excelentes, el 37.3% contestaron que son buenas, un 30.6% manifiesta que es regular y un 12.7% que es pésima. La información anterior demuestra que a nivel del Centro educativo en estudio no existe una comunicación fluida que llegue a sus miembros. Se infiere de lo anterior que la comunicación afecta la relación entre el personal de los departamentos y éste interfiere con la cooperación institucional y el logro de sus fines y objetivos.

Se puede suponer que esto limita el sentimiento de pertenencia a la organización, ya que cuando la comunicación es pobre o insuficiente, las relaciones humanas pueden manifestarse pobremente o incluso violentamente. La comunicación es un factor fundamental en las relaciones interpersonales y por ende, en el desempeño laboral.

**Cuadro N° 11**  
**Comunicación con otros departamentos**  
**Por funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Comunicación con otros Departamentos	números	
	Absolutos	Relativos
Excelente	23	17,2
Buenas	50	37,3
Regular	41	30,6
Pésimas	17	12,7
Total	133	99,3

#### 4.4 CONFLICTOS

De acuerdo con la información anterior se puede suponer que la variable comunicación afecta en los conflictos que se dan en la institución. Los datos del cuadro N° 12) muestran que los docentes y administrativos creen que existe un porcentaje importante de conflictos. (81.09% y 66%) Por otra parte, al indagar con las directoras cómo resuelven los conflictos, la D<sub>2</sub> dijo lo siguiente:

*“Depende del tipo de conflicto, primero utilizo el diálogo, Si no se puede manejar con el dialogo sigo el proceso administrativo y*

*procura no enojarme, saber escuchar y canalizar las cosas como se deben”*

**Cuadro N° 12**  
**Frecuencia de conflictos**  
**Por tipo de funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Frecuencia de conflictos	Tipo de funcionario			
	docentes		administrativos	
	Abs	Rel	Abs	rel
muchas veces	10	13.51	5	9.43
algunas veces	41	55.41	12	22.64
pocas veces	19	25.68	23	43.4
Nunca	4	5.4	13	24.53
Total	74	100	53	100

*La D<sub>1</sub> Señaló“. ¡Aquí no hay conflictos, todo es una belleza, me ofendes....jaja.! Yo generalmente, llamo a las partes, actuó como mediadora, cuando no me involucran, por ejemplo, conflictos con padres y docentes actuó igual y reúno a las partes y les explico que la función es sacar cosas productivas y provechosas. Nunca he tenido conflictos en que las partes no concilien. Cuando me involucran a mí, llamo a esa persona, yo me acerco primero y si ese acercamiento esta bien, le solicito que me responda por escrito y que ponga su punto de vista. Uso esa técnica, yo también lo hago y a veces he hecho cinco o seis veces una carta, esos procesos me llevan mucho tiempo..”*

La opinión de la D<sub>1</sub> que tiene a su cargo en forma directa personal docente evidencia que al interno de los departamentos se dan conflictos entre miembros de la comunidad educativa.

Por otra parte, es preocupante que en esta institución el personal tenga una alta percepción de los conflictos dentro de los departamentos. Por lo tanto, sería conveniente buscar alternativas para solucionar este aspecto, ya que el manejo de conflictos es otro elemento del perfil cultural organizacional, es fundamental la participación de los involucrados en los conflictos y se debe fomentar que los funcionarios los traten abiertamente como un medio de búsqueda de soluciones para mejorar los objetivos del quehacer institucional.

Asimismo, las directoras indican que para la resolución de conflictos, una de las técnicas que utilizan es la mediación.

#### **4.5 RELACIONES INTERPERSONALES**

Para este estudio las relaciones interpersonales de los miembros del personal del Centro Nacional de Educación Fernando Centeno Guell se refieren a la interacción generada por el quehacer institucional, tales como actividades formales e informales de la Institución. De acuerdo con la información anterior sobre la percepción que tiene el personal respecto a la presencia frecuente de conflictos aunado a las relaciones interpersonales que se dan en el centro Educativo en estudio muestran que se debe mejorar esta situación. Los datos que presenta el cuadro N° 13, resultante de la pregunta. ¿cree usted que el personal docente y administrativo comparten en la hora de los recreos? Las respuestas indican que un 18.6% manifiestan estar muy de acuerdo con que el

personal comparte mientras que un 31% asevera estar de acuerdo. Por lo contrario el 30.23% señaló encontrarse en desacuerdo y el 10.1% muy en desacuerdo. Llama la atención que un 10.1% contestaran ni uno ni otro, es decir no expresaron ningún criterio, les fue indiferente, por lo que se podría inferir que este grupo no participa. Con estos datos se reafirma que la organización carece de una comunicación adecuada y sentido de pertenencia a la institución como un todo.

**Cuadro N° 13**  
**Socialización en el recreo**  
**Por funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Socialización	números	
	Absolutos	Relativos
muy de acuerdo	24	18.6
de acuerdo	40	31
ni uno ni otro	13	10.1
en desacuerdo	39	30.23
muy en desacuerdo	13	10.1
Total	129	100

En cuanto a la existencia de una barrera generacional entre el personal del centro, es que el 11.36% indica estar muy de acuerdo con la existencia de una barrera generacional mientras que un 37.88% manifestó su desacuerdo y un 7.58%, muy en desacuerdo y un 21.21% indicaron ni uno ni otro. Estos datos evidencian la existencia de una barrera generacional, que podría influir en las relaciones interpersonales.

**Cuadro N° 14**  
**Barrera generacional**  
**Por funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Barrera generacional	números	
	Absolutos	Relativos
muy de acuerdo	15	11.36
de acuerdo	29	21.97
ni uno ni otro	28	21.21
en desacuerdo	50	37.88
muy en desacuerdo	10	7.58
Total	132	100

#### 4.6 INTEGRACIÓN

Otro aspecto relacionado con las relaciones interpersonales es el grado de integración existente entre el personal del centro. El 34.88% de la población entrevistada manifiesta estar muy de acuerdo de que falta integración y un 38.76% estuvo de acuerdo en que no hay integración a nivel interdepartamental, mientras que un 20.92% manifestó que sí había integración entre el personal del centro.

Las respuestas precitadas indican que entre las debilidades de la organización se encuentra la desintegración entre los funcionarios de los departamentos.

La integración en una organización es una función muy importante ya que ésta es sinónimo de lealtad a la institución, sirve para unir y si está fallando viene a incidir definitivamente en la identidad del funcionario de la Institución como un todo.

**Cuadro N° 15**  
**Falta de integración del personal**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Integración del personal	números	
	Absolutos	Relativos
muy de acuerdo	45	34.88
de acuerdo	50	38.76
ni uno ni otro	7	5.43
en desacuerdo	21	16.27
muy en desacuerdo	6	4.65
Total	129	100

Como se observa en el cuadro N° 16 un 32% de los informantes manifiestan estar muy de acuerdo en que en los diferentes departamentos existe una cultura según especialidad, un 49.2% está de acuerdo con lo anterior. Un porcentaje bajo (15.63%) señaló que no existía una cultura por departamento. Al respecto es importante anotar que en el Departamento de Audición y Lenguaje existe una cultura propia debido a que estudiantes, algunos docentes y administrativos tienen como lengua materna el LESCO, Lengua de Señas Costarricense. Al ser el LESCO la lengua materna de las personas sordas implica que tienen su propia cultura, lo anterior reafirma lo planteado por el personal entrevistado de la existencia de subculturas departamentales bien marcadas, las

cuales se encargan de transmitir sus creencias y valores al personal nuevo al respecto la D2 menciona lo siguiente,

*“A veces es difícil, porque las que tienen más años de trabajar atrapan a las nuevas”*,

Y concuerda con lo que afirma Robbins (2004), que en las organizaciones grandes se suelen desarrollar subculturas, que reflejan diversas, situaciones y problemas.

Es así que en esta Institución por estar conformada por tres departamentos que atienden especialidades diferentes y por uno de apoyo educativo para las tres dependencias, permite que, al interior de cada departamento se genere una cultura o subcultura sin articulación aunado a que los Departamentos se ubican en espacios separados hace más difícil la integración del personal del Centro.

**Cuadro N° 16**  
**Cultura propia en los diferentes departamentos**  
**Por funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Cultura propia en los departamentos	números	
	Absolutos	Relativos
muy de acuerdo	41	32
de acuerdo	63	49.2
ni uno ni otro	4	3.13
en desacuerdo	16	12.5
muy en desacuerdo	4	3.13
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

## 4.7 PARTICIPACIÓN

Este aspecto es importante para la cultura de una organización ya que mediante la interacción del personal se genera mas comunicación, mejores relaciones interpersonales, más integración y por ende más sentido de grupo. Los datos suministrados por el personal entrevistado son los siguientes un 26.58% del personal docente y un 36.36% del personal administrativo está muy de acuerdo en participar en actividades sociales e informales, un 60.75% de los primeros y un 43.34% está de acuerdo. Por lo contrario un porcentaje bajo manifestó estar en desacuerdo. Aunque un gran porcentaje del personal manifiesta que le gusta participar en actividades formales e informales, en la práctica no lo hacen según lo señalan las directivas, la D<sub>1</sub> manifiesta lo siguiente:

*“ Les venía gustando, ya no, ahora la gente no quiere participar ni a nivel de departamento ni institucional y menos si es en horario extraordinario.”*

Y la D<sub>2</sub> dice al respecto:

*” al principio dicen que no, hay resistencia, pero cuando asisten lo disfrutan, cuando hay mediación de dinero cuesta más, pero después participan”.*

Lo expuesto por las directivas pone en evidencia el poco interés de participar en eventos formales e informales de la institución y, sobre todo, si es

fuera de horario, generando una resistencia a la participación, siendo ésta una limitación por tomar en cuenta para un cambio en la cultura organizacional.

**Cuadro N° 17**  
**Participación en actividades formales e informales**  
**Por tipo de funcionario**  
**Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**  
**Año 2005**

Participación en actividades formales e informales	Tipo de funcionario			
	Docentes		administrativos	
	Abs	Rel	Abs	rel
muy de acuerdo	21	26.58	20	36.36
de acuerdo	48	60.76	24	43.64
ni uno ni otro	4	5.06	6	10.9
en desacuerdo	4	5.06	2	3.64
muy en desacuerdo	2	2.53	3	5.45
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

#### 4.8 PERFIL CULTURAL

Por último de acuerdo con los datos recabados en este estudio y tomando en cuenta los ocho factores para medir el perfil cultural de una organización que menciona Serralde (2004), se puede decir lo siguiente respecto al Centro Nacional de Educación Fernando Centeno.

1. En relación con el aspecto productividad: el personal del Centro Educativo presenta hábitos y prácticas como el ausentismo, llegadas tardías las cuales inciden en sus labores. Pero, a pesar de eso se destaca el esfuerzo del personal, en realizar sus tareas inherentes, como lo es en el caso de

los docentes que dan tiempo extra horario al realizar su planeamiento. Considerando el gran interés manifestado por el personal por trabajar en equipo, se puede pensar que este aspecto puede mejorar.

2. En el aspecto de liderazgo, entendido como el conjunto de hábitos y de prácticas, en torno al manejo efectivo del liderazgo, las decisiones son llevadas a la práctica en medio de un clima de motivación y entusiasmo. En este centro se evidencia según los resultados obtenidos que, en algunas ocasiones, para la toma de decisiones se consulta al personal, lo que significa una fortaleza en el Centro.
3. Administración de la estructura organizacional. Conjunto de hábitos y de prácticas que caracterizan a las actividades gerenciales, en torno a la administración de la estructura organizacional. se concentra en el esfuerzo de dar claridad a la organización en cuanto a la distribución de responsabilidades y de autoridad. Según los datos recabados y acuerdo con la complejidad de este Centro Educativo, la estructura organizacional se concentra en el esfuerzo por subgrupos y no hay una visión de unidad del centro como un todo.
4. Comunicación: Se carece de un conjunto de hábitos y de prácticas en torno a la comunicación Interdepartamental, lo que restringe el manejo de

las actitudes, a fin de crear las condiciones para una comunicación franca entre los miembros de la comunidad institucional.

5. Manejo de conflictos: Según lo investigado existe un buena mediación cuando hay conflictos. A pesar de que el personal entrevistado tiene la percepción de que dentro de la institución hay muchos conflictos.
6. Manejo de recursos humanos: Este aspecto está mediatizado por el Ministerio de Educación limitando la acción de las autoridades del Centro.
7. Participación: Este aspecto no funciona en forma adecuada debido a que no hay una verdadera participación de los miembros de la Organización.
8. Creatividad: Este aspecto no se encuentra muy desarrollado a nivel grupal pero a nivel personal en el trabajo de aula es necesaria para impartir lecciones por el tipo de educandos que se tiene.

#### **4.8 CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados obtenidos .se concluye que los elementos y características de la cultura organizacional del Centro Nacional de Educación Especial son los siguientes:

Sobre el objetivo número 1, identificar el sistema de valores, se encontró los siguiente:

1. Rasgos negativos

- Ausentismo
- Llegadas tardías
- Falta de comunicación
- Poca integración
- Pocas relaciones entre departamentos
- Falta de compromiso con la Institución
- Falta Trabajo en equipo

2. Valores o actitudes del personal: positivas

- Esfuerzo por hacer su labor docente
- Querer hacer su labor
- Uso de tiempo extra para cumplir con su labor
- Cumplir con el trabajo de aula.

3. La cultura organizacional es una fuerza que le da sentido a una organización y genera un sentimiento de identidad, pertenencia, entre

otros. En nuestro caso se podría decir que no existe un sentimiento de identidad propio con relación al Centro educativo por parte del personal docente y administrativo en su totalidad que implique pertenencia a una cultura organizacional Central.

4. se concluye que al interior del Centro Educativo existen subculturas organizacionales bien marcadas

Respecto al objetivo número 2, creencias y actitudes de personal del centro. Se concluye lo siguiente:

1. Añoranza por el tiempo pasado
2. Percepción de que hay muchos conflictos
3. Percepción de que el personal esta cansado, desgastado
4. No se trabaja en equipo
5. No se comunican con el personal de otros departamentos
6. poca participación en actividades formales e informales

#### 4.8.2 Conclusiones sobre el objetivo número 3.

1. Se logro caracterizar los elementos del perfil organizacional del Centro Educativo como:

- productividad,
- liderazgo,
- administración de la estructura organizacional
- comunicación, manejo de conflictos
- manejo de los recursos humanos
- participación
- creatividad

Y por último con relación al objetivo número 4, sobre estructurar un plan estratégico se concluye que hay que realizar acciones para mejorar la cultura organizacional mediante la propuesta diseñada en este trabajo.

# PROPUESTA

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

### **CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **5.1 INTRODUCCION**

De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, la cultura organizacional del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell presenta las siguientes características: bajo grado de identidad de quienes la integran, deficiente comunicación en el nivel interpersonal y entre departamentos, poca participación en las diversas actividades de la institución, escasa integración del personal, ausencia de trabajo en equipo.

Los elementos antes expuestos muestran la necesidad de iniciar un proceso de modificación de la cultura organizacional, para lo cual es necesario en primera instancia que se comprenda lo que ocurre, definir con claridad la situación actual y ordenar según prioridades los problemas.

Posteriormente, una vez diagnosticada la situación institucional y compartida esa información, se procede a definir una visión por consenso entre el personal docente y administrativo. En otras palabras, se procede a definir un rumbo a la institución con base en principios, valores y perspectivas compartidas.

Este proceso a mediano y largo plazo, permite modificar paulatinamente la cultura organizacional con fundamento en un proceso de amplia participación. En este sentido, la planificación estratégica se convierte en una herramienta de gran utilidad para modificar la cultura organizacional de una institución con el objetivo de lograr que su personal trabaje en forma articulada en aras de lograr metas comunes y una filosofía institucional que se comparte.

Con base a lo antes expuesto es que se plantea una propuesta para iniciar un proceso de planificación estratégica en el Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell, en espera de que se convierta en un mecanismo de mejoramiento de una cultura organizacional en la que prevalezcan valores de participación, trabajo en equipo, compromiso y búsqueda del desarrollo armonioso de las poblaciones especiales que acuden a la institución a educarse. Los objetivos de la misma serán los siguientes:

## **5.2 OBJETIVOS**

1. Iniciar un proceso participativo de transformación de la cultura organizacional del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell.
2. Utilizar la planificación estratégica como mecanismo que favorezca el cambio en los valores, principios y fundamentos del perfil cultural predominante.

## 5.3 BASE CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA

### 5.3.1. FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La planificación estratégica es una perspectiva de gestión y un instrumento que permite orientar el rumbo de una organización con base en varios elementos básicos: visión de largo plazo, claridad de la situación institucional que sirve de punto de partida, definición de la situación que se desea alcanzar con el proceso de cambio, visión holística es decir que contempla la interrelación que existe entre todos los elementos que integran e inciden en la organización y sobre todo perspectiva de cambio basado en la participación de sus miembros.

Antes de iniciar un proceso de planificación estratégica es importante que se clarifique la misión de la Institución, es decir la tarea fundamental a que se dedica esa organización, así como los sectores a los que va dirigido su accionar. Este aspecto es fundamental para definir posteriormente los objetivos de cambio que se definan.

Un segundo momento debe permitir a quienes integran una organización conocer la situación actual de la misma y los factores básicos que es necesario modificar para responder a los principios y filosofía que sustenta la institución así como a los retos del contexto en el momento histórico en que se inicia este proceso.

Veamos a continuación un modelo que permite orientar un proceso de planificación estratégica y que articula los elementos antes expuestos.

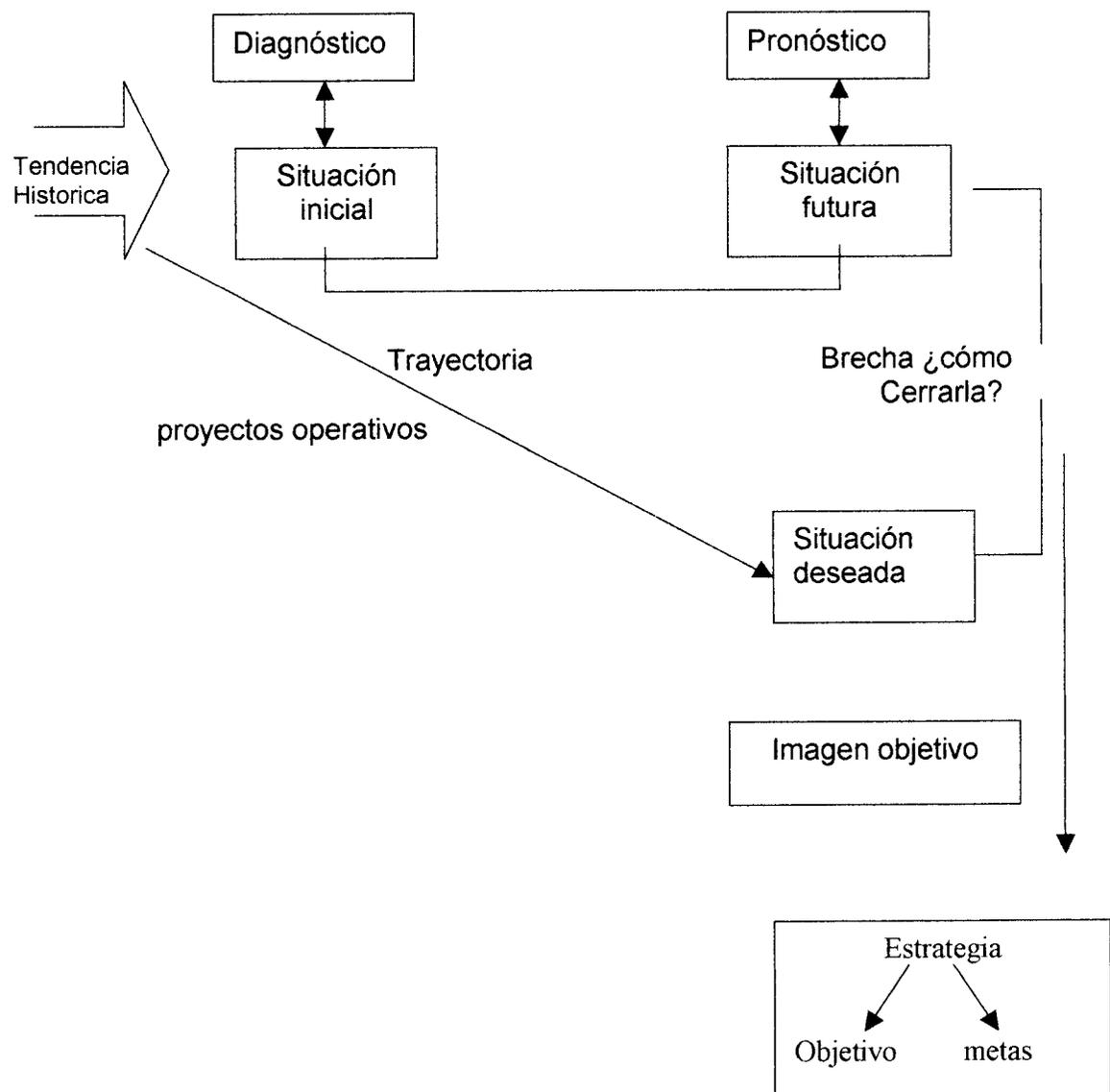


Diagrama N°1 Etapas de la planeación estratégica según Pichardo (citado por López, en García y otras, año 2002)

Arlette Pichardo mencionada por López (2001) propone que un plan de Desarrollo Institucional requiere dos etapas: la definición de un plan estratégico y un plan operativo. Los elementos de un plan estratégico implican un trabajo colectivo para su diseño, e implementación. Es un proceso que incluye la historia de la institución, un diagnóstico de la institución tanto de su trayectoria histórica como del entorno de la organización (situación actual). Teniendo clara la situación actual, se plantea el pronóstico (situación futura) que permite plantear la situación deseada. Pichardo llama imagen objetivo a la definición de futuro, lo que otros autores denominan visión en donde se plasman los objetivos y metas del plan operativo anual de la organización.

Por otra parte, y de acuerdo con el PNUD (2000) la planificación estratégica contempla definir la misión de la Institución, y los objetivos estratégicos.

También se señala que la planificación es un proceso. Es decir debe ajustarse y desarrollarse según las circunstancias, no es estática. Sirve para tomar decisiones. Busca un equilibrio entre lo que se quiere lograr y los recursos con que se cuenta para hacerlo. Toma en cuenta las fuerzas externas, el ambiente externo a la Institución, el cual determinará en gran medida, la capacidad que tendrá la misma para alcanzar los objetivos propuestos .

### 5.3.2 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA BASADA EN VALORES

El enfoque de Administración basada en valores es una perspectiva que enriquece un proceso de planificación estratégica porque orienta a quienes integran la institución a clarificar aquellos principios que consideran deben respetarse en la dinámica institucional y en el desempeño laboral. Con estos elementos claros la toma de decisiones participativa se facilita porque hay valores compartidos y todas las personas pueden luchar para que se cumplan. De acuerdo con Blanchard, (1997), esto permite a las personas ser éticas, sensitivas y productivas, porque en el proceso se definen valores en las tres áreas en relación con el quehacer laboral. El autor recomienda que para ello se aclare primero la misión y luego se definan los valores y principios organizacionales. En este caso esto incluye definir los valores por los que se rige la dirección, el personal docente y administrativo, el estudiantado y la comunidad educativa en general. El autor señala también que el éxito de clarificar los valores no radica en definirlos, sino en ponerlos en práctica todos los días. De esa forma, según su perspectiva, personas comunes hacen cosas extraordinarias.

Los conceptos que se desarrollaron en estos apartados sirven de orientación al proceso que se recomienda para el Centro Nacional de Enseñanza Especial Fernando Centeno Guell

## **5.4 ETAPAS DE LA PROPUESTA**

A continuación se desarrolla las etapas que se deben implementar para construir un Plan de Desarrollo Estratégico en el Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell.

### **5.4.1 PRIMERA ETAPA**

Un proceso de esa manera se inicia al establecer o revisar la misión. La misión es la razón de ser de una organización, es la imagen que tiene la instancia de sí misma y a la cual debe responder. La misión permite enfocar los esfuerzos de la institución hacia el logro de ese propósito. Definir o clarificar la misión obliga a precisar a cuál o cuáles sectores van dirigidos sus servicios, quiénes son su razón de ser.

Con el tiempo, de acuerdo con los cambios del entorno, la misión puede variar, por eso es importante hacer una revisión periódica de la misma con el fin de determinar si la organización se está desviando de su verdadero propósito. También puede ocurrir que el propósito de la organización varíe con el tiempo, según las necesidades de sus usuarios. Toda misión se basa en una escala de valores que dirige el modo de actuar de la institución, de su historia, del ambiente externo, de los recursos, las características que lo distinguen de otros centros educativos.

#### **5.4.2 SEGUNDA ETAPA: DEFINICIÓN DE VALORES**

Los valores. Son aquellos aspectos filosóficos y principios fundamentales que dirigen el modo de actuar de la organización. En su definición es importante revisar la historia de la organización. Al igual que las personas, los centros educativos tienen su historia". Es decir, cómo nacieron, por qué nacieron y cómo se han desarrollado. La historia puede mostrar una variación en los valores de la institución. Por eso antes de definir los valores se debe tener un documento con la historia de la Institución.

Los valores sirven de guía a toda la actividad que se realice en la institución, tanto en la relación con el cuerpo docente, el estudiantado, el estilo de gestión, las relaciones entre las personas, entre otros. Conviene recordar que se trata de definir los valores organizacionales, de tal forma que cuando alguien se encuentra en la institución sepa como actuar para esos valores le guían.

#### **5.4.3 TERCERA ETAPA: DEFINICIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL**

Antes de proceder a definir la visión o perspectiva de futuro, se debe tener claridad sobre la situación presente de la institución. Esto implica realizar un diagnóstico completo, que muestre las debilidades y fortalezas de la institución. El diagnóstico debe definir con claridad los recursos con que se cuenta. El análisis FODA es muy utilizado para realizar este diagnóstico. Consiste en

precisar fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades del entorno.

Es importante destacar, sin embargo, que no todas las fortalezas y debilidades de una organización tienen la misma importancia en el desempeño y el logro de los objetivos. Para saber adónde debemos actuar, debemos priorizar las fortalezas y debilidades asignándoles un valor de acuerdo a su importancia.

El centro educativo tiene que afrontar además, fuerzas externas que pueden afectar mucho el éxito o fracaso de su labor. Por esta razón es muy importante elaborar un diagnóstico del entorno de la organización, para prever las posibles amenazas y oportunidades que se le puedan presentar, y que pueden alterar su desempeño y el logro de sus objetivos.

Dentro de las fuerzas del entorno o ambiente más cercano a la organización, encontramos a los educandos de la institución, padres y público en general

El análisis debe realizarse entonces, desde el punto de vista de las oportunidades futuras que se le presentan a la organización y de la posibilidad de aprovecharlas a la luz las fortalezas y debilidades de la misma. Asimismo, la Institución debe conocer las amenazas para saber cómo afrontarlas, antes de que sucedan.

#### **5.4.4 CUARTA ETAPA: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN**

Esta señala la dirección de futuro que necesita la institución. Es decir es consecuente con la misión pero se enfoca hacia el futuro; es como una filosofía orientadora. La visión es la imagen de la organización a largo plazo.

Normalmente la visión contempla una declaración de propósitos, la cuál debe transmitir rápida y claramente de que manera la organización satisface las necesidades humanas básicas.

#### **5.4.5 QUINTA ETAPA: DEFINIR LA ESTRATEGIA**

La estrategia consiste en definir los objetivos y las metas por lograr a lo largo de los años que cubra el plan a desarrollar.

#### **5.4.6 SEXTA ETAPA; DEFINIR LA LISTA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE PERMITAN ALCANZAR LA ESTRATEGIA.**

Los programas, proyectos y actividades pasan a formar parte de los planes operativos anuales que diseña la dirección. Esos planes anuales desarrollan proyectos y actividades de diversa naturaleza, pero siempre en concordancia con los elementos del plan estratégico. Este es una guía para la acción anual y cotidiana.

Cada objetivo puede seguir muchos proyectos y acciones a lo largo del tiempo. En el caso del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell, como lo que se busca con esta propuesta es modificar la cultura organizativa, se seguirán acciones y proyectos de muy diversa naturaleza para lograrlo y varios años para acercarse a las metas, en este sentido que se definan.

## **5.5 METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA**

Para elaborar la propuesta se realizan talleres y seminarios en los que se combinan la reflexión con la producción de documentos. Se proponen los siguientes:

1. Seminario -Taller de elaboración de la misión, visión y filosofía del Centro.
2. Seminario-Taller de definición de la situación actual, perfil cultural e historia de la institución.
3. Seminario sobre cultura organizacional y la necesidad de cambio según los retos de la educación especial en el contexto actual nacional e internacional.
4. Seminario-taller para la definición de la metodología para elaborar Plan de Desarrollo de la Institución.

### **5.5.1 ORGANIZACIÓN**

Se nombrará una comisión interdepartamental, compuesta por las directoras y personal docente y administrativo de los cuatro departamentos con el fin de preparar la planeación estratégica, y participar en el primer seminario. Taller de elaboración de la misión, visión y filosofía del Centro. El número de participantes no puede ser superior a cuarenta. De este grupo se seleccionaran 4 equipos de 4 personas para ser los facilitadores de los otros talleres.

### **5.5.2 REGLAS QUE UTILIZARA EL PERSONAL PARTICIPANTE, PARA TENER UN CLIMA DE ARMONIA EN LOS TALLERES**

- Darnos una oportunidad para mejorar
- Centrar el esfuerzo en el análisis de la situación
- No personalizar
- Respeto
- Tolerancia
- Sinceridad
- Ver hacia el futuro
- No ser groseros
- no encontrar problemas sino soluciones.
- No tomar represalias
- No buscar culpables

- Reconocer el exceso de trabajo, el trabajo es urgente pero esto es muy importante
- Tiempo es una inversión y hoy no es perder el tiempo.

## **5.6 LOS TALLERES**

### **5.6.1 Objetivo Eje Transversal**

Consolidar una institución más dinámica, articulada y pertinente para sus objetivos de acuerdo con las necesidades y exigencias de la educación especial actuales con base en una cultura organizacional de participación, trabajo en equipo y metas comunes.

### **5.6.2 TALLER N°1 ELABORACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y FILOSOFÍA DEL C.N.E.E FERNANDO CENTENO GUELL**

#### **5.6.2.1 Objetivos**

1. Los participantes a través de un proceso participativo y creativo, construirán la misión, visión y filosofía del Centro
2. Que las personas participantes, a través del proceso participativo, y vivencial, desarrollen conocimiento, habilidades y destrezas.

**ACTIVIDADES**  
**SEMINARIO TALLER N°1:**  
**ELABORACIÓN DE LA MISIÓN, VISION Y FILOSOFIA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN ESPECIAL FERNANDO CENTENO GUELL**  
**PRIMER DÍA**

CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	TIEMPO	HORAS
1. Presentación de los participantes ¿Quiénes Somos? ¿Qué hacemos? ¿Qué esperamos de esta experiencia?	Técnica: La telaraña <sup>1</sup> . (desarrollada en anexo 3	Una bola de lana Intérprete de lengua de señas costarricense LESCO	45 minutos	9.00 a 8.45
2 Explicación de la metodología de trabajo	El facilitador dice los objetivos del taller y explica la agenda de trabajo, y la metodología a utilizar en cada sesión esta consistirá en trabajo en subgrupos de 8 personas, se pone en discusión y luego se hace plenaria por medio de la técnica que el grupo elija.	Video bin, reglas a utilizar en todas las sesiones de trabajo Intérprete de lengua de señas costarricense LESCO	30 minutos	8:45 a 9:15
<b>Receso</b>	Refrigerio	Alimentos	15 minutos	
3. Conceptos: MISION El concepto de la Organización La naturaleza de la actividad La razón para que exista la Organización La gente a la que sirve	POR MEDIO DE PREGUNTAS CLAVES ¿Para qué existimos? ¿Cuál es nuestro propósito básico? ¿En cuál actividad estamos? ¿En cuál actividad podríamos estar? ¿En cuál actividad deberíamos estar? ¿Qué nos distingue y nos hace ser originales? ¿Quiénes son o deben ser nuestros beneficiarios o clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios principales?	Documento para cada participante Con preguntas claves Transparencias. Pizarra y marcadores Cartulinas y marcadores de colores. Maskin tape. Intérprete de lengua de señas costarricense LESCO,	150 minutos	9:30 a 12:00
<b>PLENARIO</b>	exposición de grupo	recursos según el grupo	60 Minutos	12:00 a 1:00
<b>Receso</b>	Almuerzo	Alimentos	60 minutos	1:00 a 2:00
4. Concepto: visión	El facilitador introducirá el concepto de visión con las siguientes preguntas, para ser elaboradas en subgrupos. ¿cuáles son los indicadores de desempeño? ¿qué ocurriría si se mantuviera el orden actual y no se introdujeran cambios sustantivos? ¿cuáles opciones podrían asumirse para acelerar el crecimiento de la institución .	Transparencias y Proyector de transparencias. Papel, pilot de colores Intérprete de lengua de señas costarricense LESCO	150 minutos	2:00 a 3:30
<b>Receso</b>	Refrigerio	Alimentos	15 minutos	3:30 a 3:45
<b>PLENARIO</b>	Exposición de grupo	recursos según el grupo intérprete de lengua de señas costarricense lesco	60 minutos	3.45 a 4.45

1. – Adaptado de Ortuño Ruiz, Lilia (2002). Manual para personas facilitadoras, mimeógrafo. San José Costa Rica.

ACTIVIDADES  
SEMINARIO TALLER N°1:  
ELABORACIÓN DE LA MISIÓN, VISION Y FILOSOFIA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN ESPECIAL FERNANDO CENTENO GUELL  
SEGUNDO DÍA

Contenido	Metodología	Recursos	Tiempo	Horas
5. valores: filosofía	Introducción al tema. Por parte del facilitador, concretando un acuerdo entre los miembros del grupo, los valores que se definan deben ser compartidos por todos los participantes. Se deben plantear entre 8 y 10 valores y definir cuáles de éstos van a tener mayor impacto en el desarrollo de la gestión de la Organización.	Revistas para recortar Tijeras , gomas Cartulinas. Marcadores. Pizarra y transparencias Interprete de lengua de señas costarricense LESCO	90 minutos	8:30 a 9.30
Receso	Refrigerio	Alimentos	15 minutos	9.30 a9.45
PLENARIO	Exposición de grupo	recursos según el grupo Interprete de lengua de señas costarricense LESCO	60 minutos	9.45 a 10.45
6.SÍNTESIS DE LA LABOR REALIZADA	plenario general del trabajo realizado exposición como queda la visión ,misión, valores y filosofía	Papelógrafo, interprete de lengua de señas costarricense LESCO	15 minutos	10.45 a 11.45

### **5.6.3 TALLER N° 2 DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL E HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN.**

#### **5.6.3.1 OBJETIVO**

1. Los participantes a través de un proceso participativo y creativo, iniciaran la elaboración del diagnóstico interno y del entorno de cada departamento.

**ACTIVIDADES  
DEL SEMINARIO TALLER N° 2  
DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL E HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN.**

Contenido	Metodología	Recursos	Tiempo	Horas
1. Elaboración del diagnóstico institucional y del entorno a nivel individual	Técnica: FODA y charla sobre la historia del centro	Documentos historia del centro. Leyes, normas y directrices del MEP Video bin, Intérprete de lengua de señas costarricense LESCO	120 minutos	8.00 a 10
<b>Receso</b>	<b>Refrigerio</b>	<b>Alimentos</b>	15 minutos	10: a 10:15
2. Elaboración del diagnóstico institucional y del entorno a nivel grupal	Se hacen grupos de nueve y elaboran diagnóstico grupal	Documentos historia del centro. Leyes, normas y directrices del MEP Video bin, Intérprete de lengua de señas costarricense LESCO	120 minutos	10.15 a 12:15
<b>PLENARIO</b>	exposición de grupo	Recursos según el grupo	60 minutos	12:15 a 1pm
<b>Receso</b>	<b>Almuerzo</b>	<b>Alimentos</b>	60 minutos	1:00 a 2:15
3. Elaboración del diagnóstico institucional y del entorno en plenario	Con base a los diagnósticos grupales se elabora el diagnóstico final.	Transparencias y Proyector de transparencias. Papel, pilot de colores Intérprete de lengua de señas costarricense LESCO	60 minutos	2:15 p.m. 315
<b>Receso</b>	<b>Refrigerio</b>	<b>Alimentos</b>	15 minutos	3:15 a 3:30
4. Síntesis general del trabajo realizado y cierre	Facilitador retoma el trabajo	Transparencias y Proyector de transparencias. Papel, pilot de colores Intérprete de lengua de señas costarricense LESCO	30 minutos	3:30 a 4:00

**5.6.4 SEMINARIO TALLER N° 3 SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA NECESIDAD DE CAMBIO SEGÚN LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL EN EL CONTEXTO ACTUAL NACIONAL E INTERNACIONAL**

**5.6.4.1 OBJETIVO**

1. Concientizar y motivar al personal del Centro para que se involucren activamente en el proceso de cambio organizacional,

**ACTIVIDADES DEL  
SEMINARIO TALLER Nº 3  
SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA NECESIDAD DE CAMBIO SEGÚN LOS RETOS DE LA  
EDUCACIÓN ESPECIAL EN EL CONTEXTO ACTUAL NACIONAL E INTERNACIONAL**

Contenido	Metodología	Recursos	Tiempo	Horas
1. Cultura organizacional Como se crea y recrea Perfil de la cultura organizacional Del Centro	exposición por parte del facilitador sobre el tema	video bin, Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	90 minutos	8:00 pm 9:30 pm
<b>Receso</b>	Refrigerio	Alimentos	15 minutos	9:30 a.m. a 9:45 a.m
2. Cuando se debe iniciar el cambio en la Cultura organizacional	exposición por parte del facilitador sobre el tema	video bin, Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO		9:45 a.m 10:45
3. Retos de la educación especial en el contexto actual nacional e internacional	Exposición especialista en la materia	video bin, Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	75 minutos	10:45 a 12:00
<b>Receso</b>	Almuerzo	<b>Alimentos</b>	60 minutos	12:00 a 1.30
4. Perfil del educador y administrativo del Centro de Educación Fernando Centeno Guell.	Trabajo en grupo	video bin, Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	80 minutos	1:30 a 2:50
<b>Receso</b>	Refrigerio	Alimentos	15 minutos	2:50 a 3:10
5. Cierre	Facilitador retoma el trabajo del día	Transparencias y Proyector de transparencias. Papel, pilot de colores Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	40 minutos	3:10 a 4:00

## **5.6.5 SEMINARIO TALLER N° 4 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN**

### **5.6.5.1 OBJETIVO**

1. Elaborar la metodología para definir el desarrollo del plan estratégico de la Institución

**ACTIVIDADES DEL  
SEMINARIO TALLER N° 4  
DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN.**

Contenido	Metodología	Recursos	Tiempo	Horas
1. Elaboración de los objetivos estratégicos institucionales	Facilitador expone la sistematización Trabajo en grupo	Sistematización del taller N° 1 Video bin, Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	60 minutos	8:00 a. m 9:00 a.m
<b>Receso</b>	Refrigerio	Alimentos	15 minutos	9:00 a 9:15
2. Elaboración de las metas institucionales	Se hacen grupos y elaboran las metas grupal	Sistematización del taller N° 1 Video bin, Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	120 minutos	9:30 a.m 10:00 am
<b>PLENARIO</b>	exposición de grupos y elaboración de metas finales	Recursos según el grupo Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	60 minutos	10:00 a 11.00
3. Definición de acciones, actividades probables a desarrollar.	Trabajo de grupo y elaboración de estrategias institucionales	Recursos según el grupo Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	60 minutos	11:00 a 12:00
<b>Receso</b>	Almuerzo	<b>Alimentos</b>	60 minutos	12:00 a 1.30
4. Síntesis de los tres primeras actividades del taller	Facilitador hace un resumen del lo que se ha trabajado	Recursos según el grupo Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	80 minutos	1:30 a 2:00
5. Definición de la metodología de desarrollo para definir el plan estratégico de la institución	Trabajo de grupo	Facilitador de la metodología	30 minutos	2:00 a 2.45
<b>Receso</b>	Refrigerio	Alimentos	15 minutos	2:45 a 3:00
6. Plenario y cierre	Exposición de grupos Presentación final sobre la metodología a seguir y la comisión que elaborara el documento con el plan de desarrollo del Centro y definición del plazo.	Transparencias y Proyector de transparencias. Papel, pilot de colores Interprete de Lengua de Señas Costarricense LESCO	60 minutos	3:00 a 4:30

## 5.7 REFLEXIÓN FINAL

La propuesta elaborada en este estudio tiene como objeto ser el inicio de un proceso en el cambio de la cultura organizacional del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell.

La planificación estratégica tiene como función elemental visualizar sus cambios en quinquenios, solamente en la parte operativa se realiza año a año, con el fin de ir construyendo y reconstruyendo la cultura institucional.

Una recomendación para que este proceso se inicie, es darle seguimiento a los resultados de la propuesta y a su vez es importante también elaborar boletines de información para el personal en forma periódica y a todo el personal nuevo de la Institución brindarle una inducción sobre la cultura del Centro.

A su vez se hace necesario desarrollar material de apoyo sobre los documentos requeridos para realizar los talleres tomando en cuenta las diferentes excepcionalidades del personal que labora en la Institución, personas sordas y ciegas, este material debe ser accesado por todos ellos, para que todos sean partícipes de estos cambios y logren tener sentimientos de identidad y compromiso con la Institución donde laboran. Es necesario tener claro que el Plan de Desarrollo Institucional Estratégico puede ser modificado si la realidad

así lo demanda y ajustado a lo largo del tiempo. Lo importante es lograr que las personas se apropien de la visión y luchen por su realización.

## BIBLIOGRAFÍA

- 5 Alfiz, Irene. (1997) **El proyecto educativo institucional. Propuesta para un diseño colectivo**, Argentina. Aique Grupo Editorial.
- 6 Alpízar Rojas, Wilberg (2003) **Factores que condicionan la toma de decisiones en la gestión directiva en un colegio privado del circuito 10 de la Dirección Regional de San José**, Investigación. De Maestría U.C.R. Costa Rica.
- 7 Ander-Egg, Ezequiel. (1996) **La planificación educativa** 6 Edición. Magisterio del Rio de la Plata, Argentina.
- 8 Araya Murillo María Elena, (1999). **Cultura Organizacional, Misión y Valores**. Tesis de grado, UCR Costa Rica.
- 9 Arias Ramírez. Patricia (2001) **La vivencia de valores en la gestión Administrativa-Docente de un Centro Infantil con Población de Bajo Nivel Socioeconómico. Un Estudio de Caso**. Informe de investigación Maestría en Administración Educativa, U.C.R. Costa Rica.
- 10 Asamblea Legislativa de Costa Rica (1996) **Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad de Costa Rica**.
- 11 Ávila Durán Ana Lucía (2004) **Plan anual del Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell**. Costa Rica
- 12 Avila Durán, Ana Lucía (2005) **Entrevista a profundidad**. Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell. Costa Rica.
- 13 Barrantes Echavarría, Rodrigo (1999). **Investigación un camino al conocimiento . un enfoque cualitativo y cuantitativo**, Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED, Costa Rica.
- 14 Barquero Céspedes, Damaris (2005). **Entrevista a profundidad** Centro de Educación Especial Fernando Centeno Guell. Costa Rica
- 15 Benavides, Zaida (2003) **Entrevista sobre la historia del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Guell**. Costa Rica.
- 16 Caballero, Ana Laura (2005) (en línea) **Importancia de la cultura organizacional para una comunicación eficaz.** Disponible en: [miespacioinfosol.com.mx](http://miespacioinfosol.com.mx) (soluciones integrales en comunicación)

- 17 Castillero Bellido, Antonio y otros (2002) **Gestión y Supervisión en el Centro de Educación Básica**. Coordinación educativa y Cultural Centroamericana (CECC) 1° edición Costa Rica.
- 18 Cruz, José (1996). **Cómo romper paradigmas y provocar el cambio**. Editorial Orión, México.
- 19 García Lizano y otros (2002) **La Administración escolar**. Editorial U.C.R. Costa Rica
- 20 Gómez Barrantes, Miguel, (1980) **Estadística Descriptiva**. EUNED. Costa Rica
- 21 Hernández Sampiere, Roberto (2002) **Metodología de la Investigación**, tercera edición Editorial Ultra, S.A. México.
- 22 Krieger, Mario (2001). **Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional**, primera edición Pearson Education. Buenos Aires Argentina
- 23 López Avendaño, Olimpia (2002) **Planificación estratégica y cambio educativo**. Tomado de García Lizano y otros. La Administración Escolar Editorial de la UCR Costa Rica.
- 24 Mathieu M, Wilfridio, (2003) **Recopilación de Principios de Investigación y Análisis Estadístico** Escuela de Educación Física. Facultad de Educación U..C..R. Costa Rica,.
- 25 Monge Chavarria, Gerardo y otros (2005) **Estructura y Organización Técnico Administrativa de la Educación Especial en Costa Rica** (versión preliminar) MEP.
- 26 Mora Ramírez, Flora (2000), **Rasgos de la Cultura Organizacional de la Vicerrectoría de vida estudiantil de la Universidad Nacional**, tesis maestría U.C,R.
- 27 Ortuño Ruiz, Lilia (2002). **Manual para Personas Facilitadoras**, mimeógrafo. San José Costa Rica.
- 28 Ortuño Ruiz, Lilia y otros. (2002). **Voluntariado social para el desarrollo**. mimeógrafo. San José Costa Rica.
- 29 Revista Educación Volumen 24, NO 2, 2000 **La gestión del Centro Educativo**, Aura Barrantes Rodríguez pag. 81-95. Costa Rica.

- 30 Pichardo Muñiz, Arlette (1984). **Planificación y Programación Social. Bases para el Diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales** Editorial UCR. Costa Rica.
- 31 PNUD./ UNESCO (2000). **La Planeación como función básica de la Organización** Serie de Capacitación Módulo 3. Editado por Grupo de Comunicación abierta. MEP. Costa Rica.
- 32 Robbins Stephen, P (2004) **Comportamiento Organizacional**, Décima Edición. Editorial Pearson México.
- 33 Serralde, Alejandro (2004) **Cómo dirigir el cambio de la cultura organizacional**, tomado de w,w,w,ofertasde empleo.com.
- 34 Von Herold Duarte Edine (2001) **Análisis de la cultura organizacional del servicio de emergencias médico-quirúrgicas del Hospital Dr. R. A. Calderón Guardia como variable que facilita u obstaculiza el logro de sus objetivos**. Caja Costarricense de Seguro Social. Trabajo de graduación Maestría profesional en Salud Publica, Costa Rica.
- 35 Venegas Jiménez, Pedro (2000), **Fuentes y Referencias de la Administración Educativa Moderna**, Ministerio de Educación Pública, Costa Rica.
- 36 Venegas Jiménez, Pedro (2003), **La Planificación y la Administración Educativa Moderna en Centros Educativos**. Conferencia del tercer Encuentro de Experiencias Exitosas en Administración Educativa. Costa Rica

# Anexo N° 1

## Cuestionario

Cuestionario /\_/\_/\_/\_/

**CUESTIONARIO PARA APLICAR A  
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL CENTRO DE EDUCACIÓN  
FERNANDO CENTENO GUELL**

A continuación se le presentan una serie de preguntas sobre la cultura organizacional del Centro Educativo de Educación Especial Fernando Centeno Guel, se le solicita muy cordialmente se sirva contestar este cuestionario, el mismo es anónimo y tiene como objetivo general conocer las características que influyen en la cultura organizacional del Centro educativo.  
Muchas gracias

**ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

1.	Cuál es su edad en años cumplidos	/_/_/
2.	Marque su sexo	1. MUJER. 2. HOMBRE.
3.	Indique el tiempo de servicio en la Institución	/_/_/_/ AÑOS Y MESES /_/_/_/
4.	Indique el Departamento al cual pertenece	1.OFICINAS CENTRALES 2.DEPTO. DE AUDICIÓN Y LENGUAJE 3.DEPTO. DE RETRASO MENTAL 4.DEPTO. DE DEFICIENTES VISUALES Y CIEGOS
5.	Tipo de funcionario	1. ADMINISTRATIVO 2. DOCENTE
6.	Qué tipo de plaza tiene usted	1. PROPIEDAD 2 INTERINO
7.	Marque su grado de escolaridad	1. PRIMARIA INCOMPLETA 2 PRIMARIA COMPLETA 3. SECUNDARIA INCOMPLETA 4 SECUNDARIA COMPLETA 5. UNIVERSITARIA INCOMPLETA 6 UNIVERSITARIA COMPLETA

**B ASPECTOS LABORALES**

8.	Cuántas lecciones esta nombrada (o) Si es administrativo pase a la pregunta N° 10	/_/_/_/
9.	Utiliza usted tiempo extra de sus lecciones para elaborar su planeamiento	1 SIEMPRE 2 CASI SIEMPRE 3 NUNCA
10.	Su horario es de	1. 8 HORAS 2. 12 HORAS
11.	Le alcanza a usted su tiempo para cumplir con sus labores	1 SIEMPRE 2 CASI SIEMPRE 3 ALGUNAS VECES 4 NUNCA
12.	Le gusta a usted trabajar en equipo con sus compañeros.	1 SÍ 2 NO 3 ALGUNAS VECES

## Anexo N° 2

Entrevista

## ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

1. ¿Cree usted que en su departamento hay mucho ausentismo?
2. ¿Cumple su personal con el horario o se esfuerza en su trabajo?
3. ¿Participa usted a su gente en la toma de decisiones o las toma solo usted.?
4. ¿Cree usted que tiene una buena relación con sus colaboradores administrativos y docentes?
5. ¿Cuáles cree usted son los valores o creencias del personal con respecto a la institución?
6. ¿Cómo resuelve los conflictos?
7. ¿Cree usted que a su personal le gusta participar en actividades formales e informales del Centro?,
8. ¿Cómo cree usted que mejoraría las relaciones entre el personal?

# Anexo N° 3

Dinámica

## Dinámica de la telaraña

Ambiente de confianza (presentación de los participantes en los talleres)

1. Técnica de la telaraña material una bola de lana de un grosor mediano .
2. Se les solicita a los participantes se pongan de pie y en círculo
3. La persona facilitadora de la técnica explica el ejercicio. De la siguiente manera:
4. Vamos a hacer una presentación. Sostiene la lana y tira la bola de lana a una persona participante, quien dice su nombre, y el departamento en el cual labora y sus expectativas y así sucesivamente.
5. La persona facilitadora retroalimenta cada participación con comentarios que fomenten las expectativas de un aprendizaje, mutuo a un mismo nivel y de un trabajo en equipo.
6. Cuando ya todos han participado, se inicia un análisis del ejercicio, haciendo énfasis en el objetivo de la actividad, ligándolo con la labor de los departamentos representados y la necesidad de desarrollar actividades en conjunto.