



# **COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARTAGO**

GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

## **Reporte de Clima Organizacional 2021**

**Sector Docente  
Sector Administrativo**

CUC-DAF-GIRH-03-2021

Presentado a: Dirección Administrativa Financiera

Fecha: noviembre 2021



## **Tabla de contenido**

INTRODUCCION .....	1
JUSTIFICACION .....	2
DELIMITACION TEMATICA.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	3
MATERIALES Y METODOS .....	3
DIMENSION COMUNICACION .....	9
DIMENSION LIDERAZGO.....	18
DIMENSION TRABAJO COLABORATIVO .....	26
DIMENSION MOTIVACION.....	30
DIMENSION GENERAL .....	35
ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	65
CONCLUSIONES .....	71
RECOMENDACIONES .....	76

# Reporte de Clima Organizacional 2021

## 1.1 Introducción:

La pandemia por COVID-19 ha desafiado todos los componentes del sistema de salud, educación, insumos y equipamiento, sistemas de información y recursos humanos. También ha puesto en evidencia problemas estructurales e históricos de los sistemas de educación.

Es por lo anterior que en los años 2020 y 2021 debido a la situación global de la pandemia fue necesario replantear y actualizar el instrumento de acuerdo a la realidad Institucional, donde todos los actores tuvieron que realizar grandes cambios de adaptación y desarrollo de competencias para salir airoso de esta situación nueva e imprevista para todos, donde se hizo necesario tomar decisiones urgentes y aplicar modalidades de trabajo para resguardar la seguridad de los funcionarios y estudiantes.

El avance de la pandemia sumado a las decisiones que se van tomando a nivel nacional, hacen que el contexto se vuelva en ocasiones dinámico e incierto, pudiendo causar afectación a los funcionarios e impactar directamente el clima organizacional del Colegio Universitario de Cartago, es por ello que mantener un clima laboral óptimo, será un factor central para el crecimiento y éxito, así como para el desarrollo individual de los colaboradores.

Por ello fue necesario replantear algunas preguntas e introducir otras, para conocer el sentir de los funcionarios con respecto a Comunicación, Motivación, Liderazgo, Trabajo Colaborativo, indagar el cómo perciben los funcionarios la adaptación al teletrabajo y a la era digital, entre otros.

## **1.2. Justificación:**

**1.2.1.** El Reglamento Autónomo de Trabajo aprobado en el año 2013, en el artículo 44, señala como parte de los derechos y beneficios de los trabajadores lo siguiente:

*"...Además de los establecidos en el presente Reglamento y en las normas jurídicas aplicables al régimen de empleo público, los funcionarios tendrán los siguientes derechos:*

*1. Realizar sus labores en un clima organizacional que les permita una adecuada manifestación y desarrollo de sus competencias laborales..."*

**1.2.2.** El Índice de Gestión Institucional solicitado por parte de la Contraloría General de la República, evalúa *"..si al menos una vez al año la Institución aplica algún instrumento para medir el clima organizacional; asimismo, evalúa si se definen y ejecutan planes de mejora con base a resultados de medición del clima organizacional..."*

## **1.3. Delimitación temática**

La investigación del clima organizacional se realiza con los colaboradores de Colegio Universitario de Cartago para analizar las dimensiones en estudio y proponer medidas de mejorar.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General:**

Determinar cómo perciben y valoran los funcionarios del Colegio Universitario de Cartago el clima organizacional por la emergencia nacional por el Covid 19 en el año 2021.

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

1. Conocer la situación actual en el clima organizacional con respecto a la emergencia por el Covid 19.
2. Identificar los principales factores que contribuyen en la satisfacción de los socios estratégicos del CUC por la emergencia por el Covid 19.
3. Detectar áreas de mejora que pueden estar incidiendo en el clima laboral para brindar insumos a la Gerencia General en el desarrollo de planes de acción que optimicen el desempeño laboral.

## **1.5. Materiales y métodos:**

Se utilizó una estrategia metodológica cualitativa -cuantitativa, mediante un diseño convergente de corte transversal (se determina la presencia de una condición o estado en una población bien definida y en un marco temporal determinado un momento en particular en la vida de la población estudiada), para relevar las percepciones del personal respecto de cuatro dimensiones vinculadas con el CO: liderazgo, comunicación, motivación y trabajo colaborativo.

El reclutamiento de participantes se realizó mediante envío vía correo electrónico institucional.

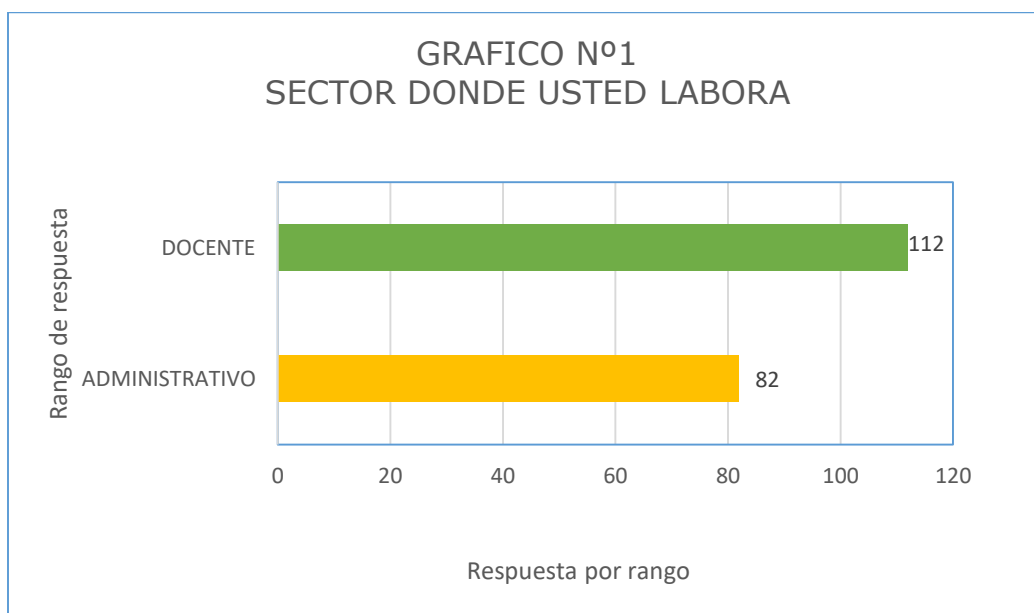
El trabajo de campo (cuestionario) se realizó entre el 01 y el 29 de octubre de 2021.

Se aplicó un cuestionario diseñado ad-hoc (se caracteriza porque se recopilan los datos de la investigación en un período determinado, de acuerdo al propósito de ésta), elaborado por integrantes del Depto. de Gestión Institucional de Recursos humanos.

El cuestionario fue anónimo, auto-administrado, se distribuyó vía correo electrónico, a través de la plataforma Google Drive, la cual no tiene límite de tiempo para su aplicación.

Los datos fueron descritos como frecuencias absolutas y relativas.

Este año se contó con la participación de 194 funcionarios, según la siguiente distribución:



Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional 2021

**Tabla N°1**

<b>Personal</b>	<b>Participación</b>
Sector Administrativo	82
Sector Docente	112
<b>Total de funcionarios</b>	<b>194</b>

Fuente: Cuestionario del Clima Organizacional 2021

La selección de las variables estudiadas son las siguientes:

**Tabla N°2**

**Dimensión**

**Eje de indagación**

**Dimensión  
Comunicación**

¿Independientemente de su modalidad de trabajo ha mantenido una comunicación fluida con su Jefatura?

¿Independientemente de su modalidad de trabajo ha mantenido una comunicación fluida con sus compañeros?

¿Los canales de comunicación a nivel institucional se han visto fortalecidos con la modalidad de trabajo no presencial?

¿Los canales de comunicación a nivel institucional han sido eficaces?

¿Ha sido necesario ampliar su horario laboral para concluir sus tareas debido a la carga laboral?

## **Dimensión Liderazgo**

¿Se le dificultó el equilibrar la vida laboral y familiar dentro de un mismo espacio?

¿La Gerencia mantiene una comunicación cercana con los funcionarios?

¿Se sigue fomentando la productividad en la Institución?

¿Su Jefatura ha sido empática con sus preocupaciones generadas por la pandemia?

¿Su Jefatura válida y reconoce sus capacidades?

¿Su Jefatura confía en su desempeño laboral?

¿Su Jefatura mantiene informado a su equipo de trabajo de lo que acontece en la Institución?

¿Su Jefatura mantiene una actitud positiva ante la crisis global.

¿Tiene la suficiente confianza en su Jefatura para conversar cuando lo necesite?

¿Su Jefatura promueve iniciativas para generar bienestar del equipo de trabajo?



## **Dimensión Trabajo Colaborativo**

¿La adaptación en el presente año ha generado discusiones en su equipo de trabajo?

¿Las relaciones laborales entre las dependencias se han visto deterioradas por el distanciamiento físico en tiempos de pandemia?

¿Las relaciones laborales de su equipo de trabajo se han visto deterioradas por el distanciamiento físico en tiempos de pandemia?

## **Dimensión Motivación**

Al terminar su jornada de trabajo, ¿cómo se siente anímicamente?

¿En su trabajo se respeta la diversidad religiosa, costumbres, preferencias sexuales, necesidades especiales, entre otros?

¿Al desarrollar cada una de las actividades del puesto que desempeña qué factor lo motiva para alcanzar un alto rendimiento?

¿El CUC ofrece a sus funcionarios igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera administrativa?

¿El CUC facilita a sus funcionarios formación continua a través de la capacitación?

## **Dimensión General**

¿Cómo considera Usted que la Institución enfrentó la transformación digital?

¿Qué aspectos positivos puede rescatar del último año que hemos vivido?

¿Cuáles de sus funciones no ha podido desarrollar por la

pandemia? ¿Ya sea en trabajo no presencial o presencial?

El salario emocional es un concepto asociado a la retribución en la que se incluyen factores no económicos, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del funcionario. Ejemplo de ello: horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa, etc. Aunado a este concepto, ¿cuál salario emocional considera Usted que recibe en el CUC?

## **1.6. Tabulación de información**

### **DIMENSION COMUNICACION**

La comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional.

La comunicación adecuada promueve la confianza y es la clave para que las relaciones personales, laborales y sociales sean fructíferas. La comunicación eficaz hace que las personas se sientan importantes y estables logrando equipos cohesionados direccionados a alcanzar el mayor desarrollo de sus habilidades y competencias.

Las fallas en la comunicación, por la razón que fuere, producen desavenencias que a menudo son difíciles de reparar y crean más muros que puentes.

La confusión y el miedo salen a la superficie cuando la comunicación es deficiente afectando las metas y objetivos organizacionales, interfiriendo en la identificación del trabajador, en su motivación y participación, lo que, a su vez, origina una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.

Asimismo, distorsiona las relaciones con otras unidades organizativas causando conflictos y produciendo desconocimiento de los avances y posibles mejoras.

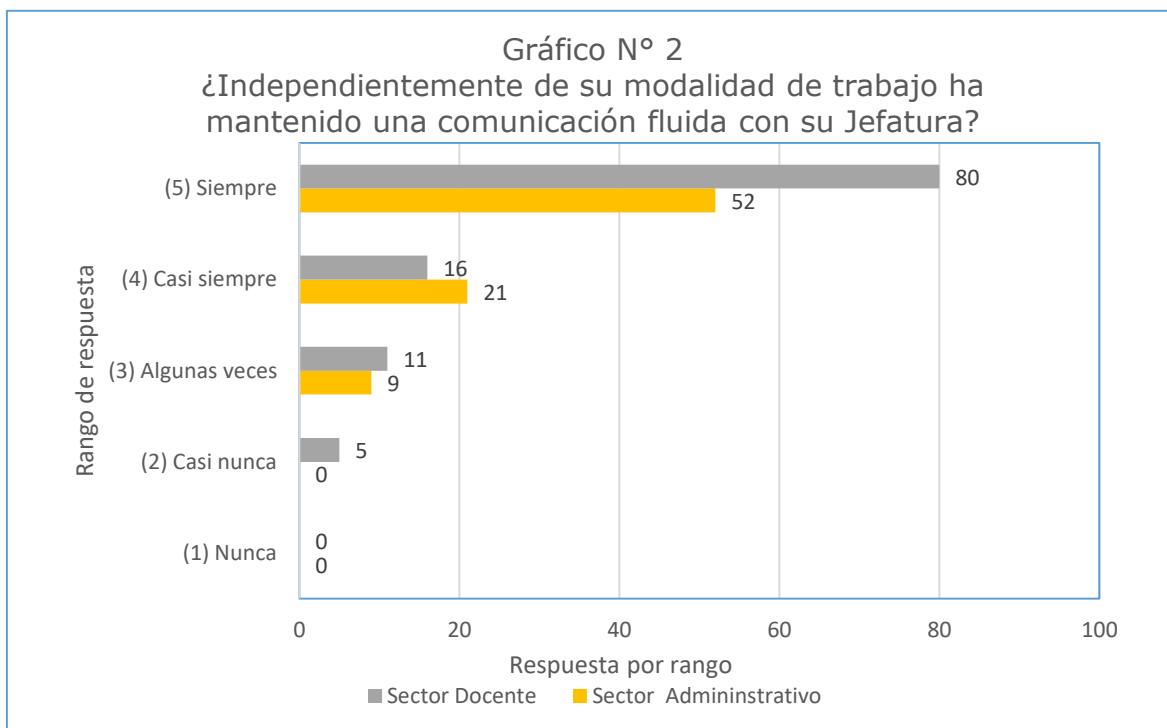


Tabla N°3

¿Independientemente de su modalidad de trabajo ha mantenido una comunicación fluida con su Jefatura?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%	5	4,46%
Algunas veces	9	10,98%	11	9,82%
Casi siempre	21	25,61%	16	14,29%
Siempre	52	63,41%	80	71,43%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

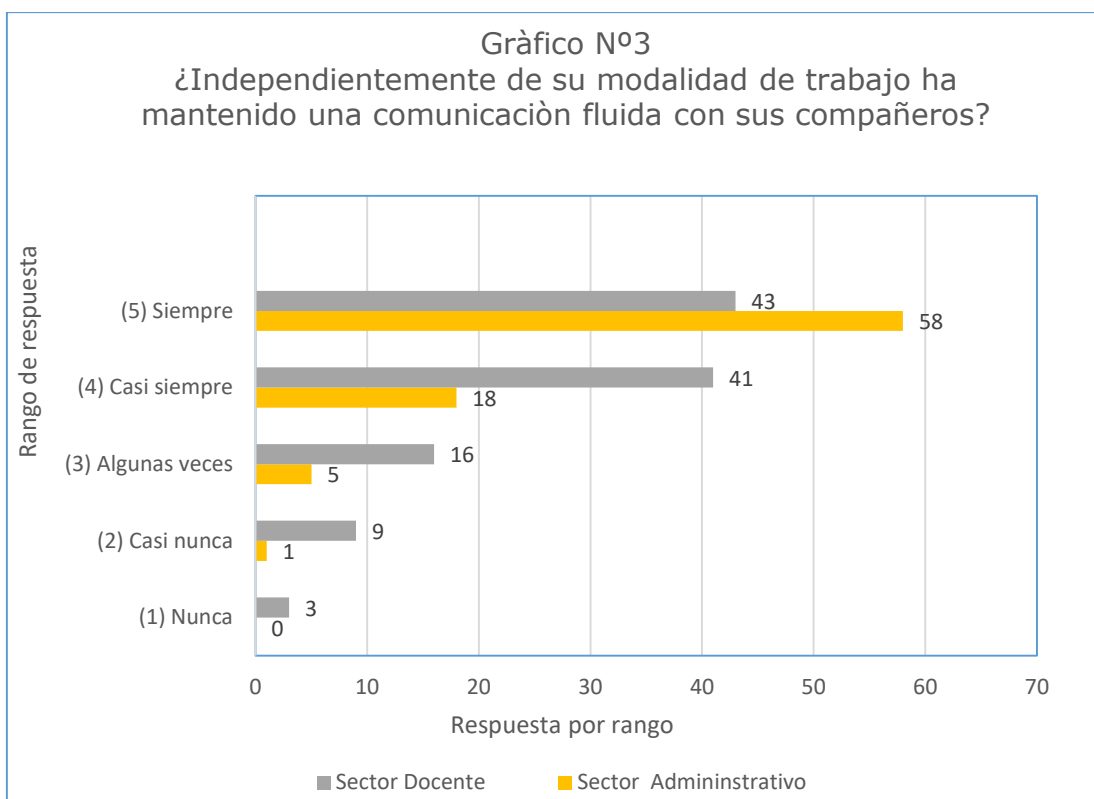


Tabla N°4

¿Independientemente de su modalidad de trabajo ha mantenido una comunicación fluida con sus compañeros?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	3	2,68%
Casi nunca	1	1,22%	9	8,04%
Algunas veces	5	6,10%	16	14,29%
Casi siempre	18	21,95%	41	36,61%
Siempre	58	70,73%	43	38,39%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

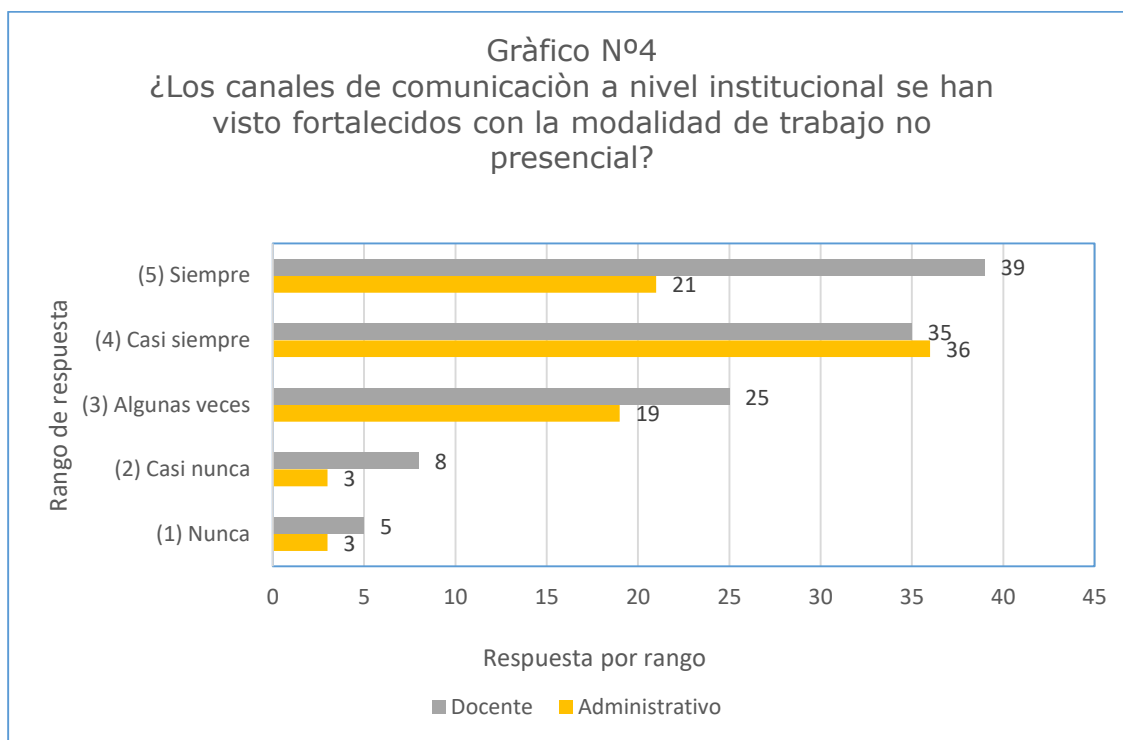


Tabla N°5

¿Los canales de comunicación a nivel institucional se has visto fortalecidos con la modalidad de trabajo no presencial?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	3	3,66%	5	4,46%
Casi nunca	3	3,66%	8	7,14%
Algunas veces	19	23,17%	25	22,32%
Casi siempre	36	43,90%	35	31,25%
Siempre	21	25,61%	39	34,82%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

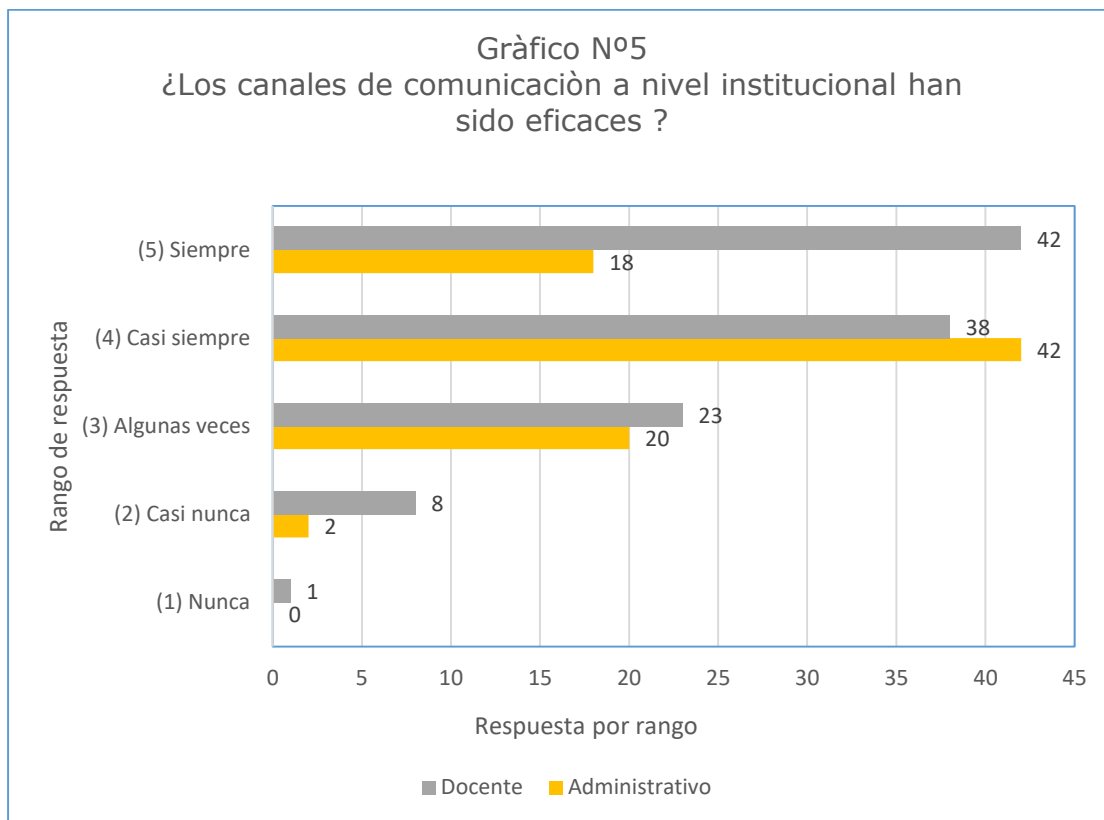


Tabla N°6

¿Los canales de comunicación a nivel institucional han sido eficaces?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	1	0,89%
Casi nunca	2	2,44%	8	7,14%
Algunas veces	20	24,39%	23	20,54%
Casi siempre	42	51,22%	38	33,93%
Siempre	18	21,95%	42	37,50%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

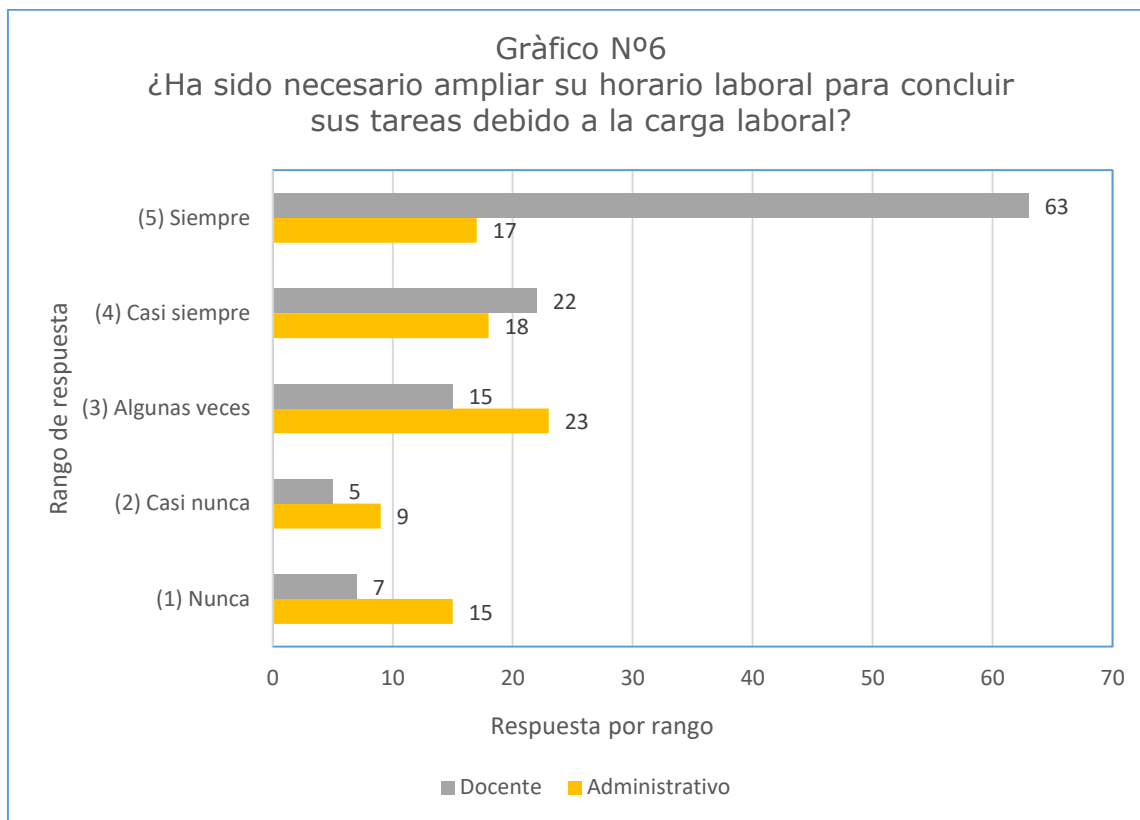


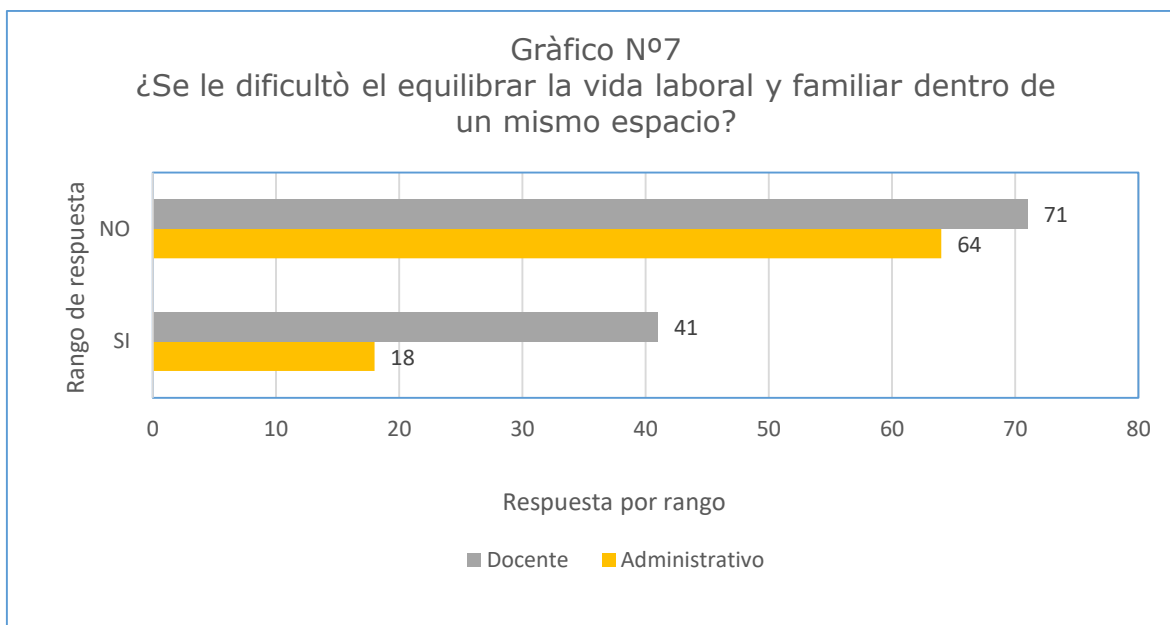
Tabla N°7

¿Ha sido necesario ampliar su horario laboral para concluir sus tareas debido a la carga laboral?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	15	18,29%	7	6,25%
Casi nunca	9	10,98%	5	4,46%
Algunas veces	23	28,05%	15	13,39%
Casi siempre	18	21,95%	22	19,64%
Siempre	17	20,73%	63	56,25%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021





**Tabla N°8**

¿Se le dificultó el equilibrar la vida laboral y familiar dentro de un mismo espacio?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	18	21,95%	41	36,61%
NO	64	78,05%	71	63,39%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

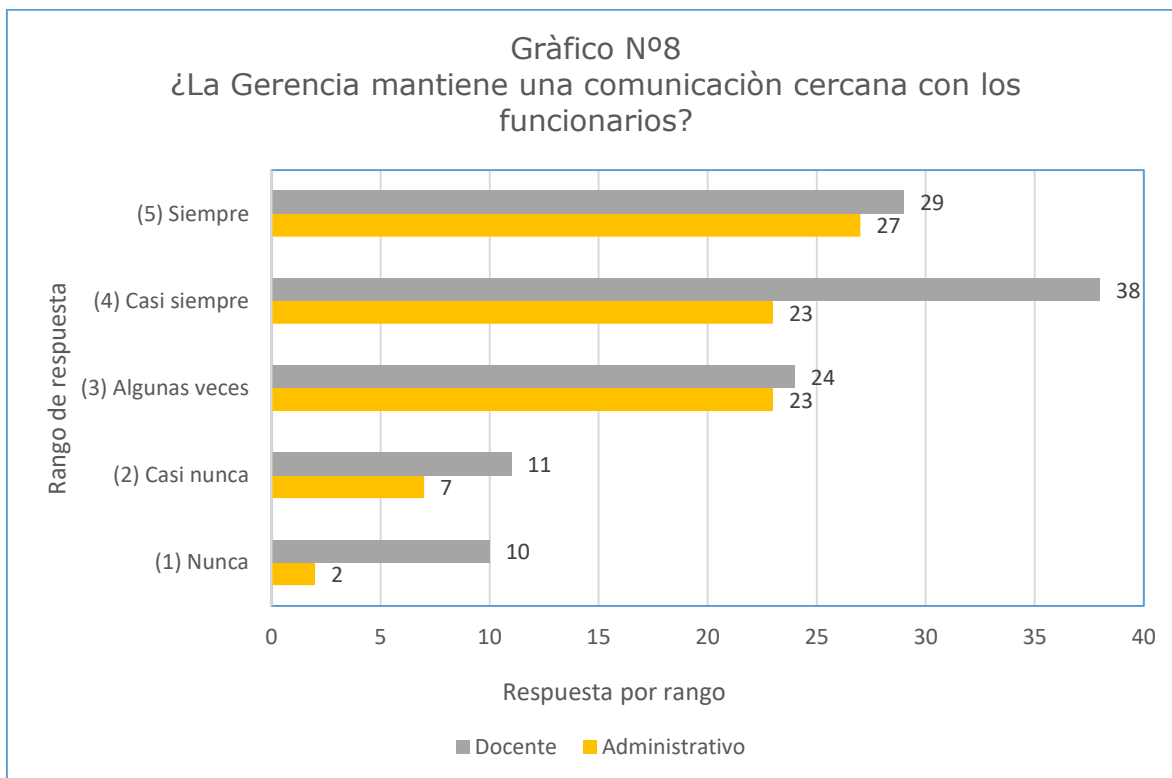


Tabla N°9

¿La Gerencia mantiene una comunicación cercana con los funcionarios?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	2	2,44%	10	8,93%
Casi nunca	7	8,54%	11	9,82%
Algunas veces	23	28,05%	24	21,43%
Casi siempre	23	28,05%	38	33,93%
Siempre	27	32,93%	29	25,89%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

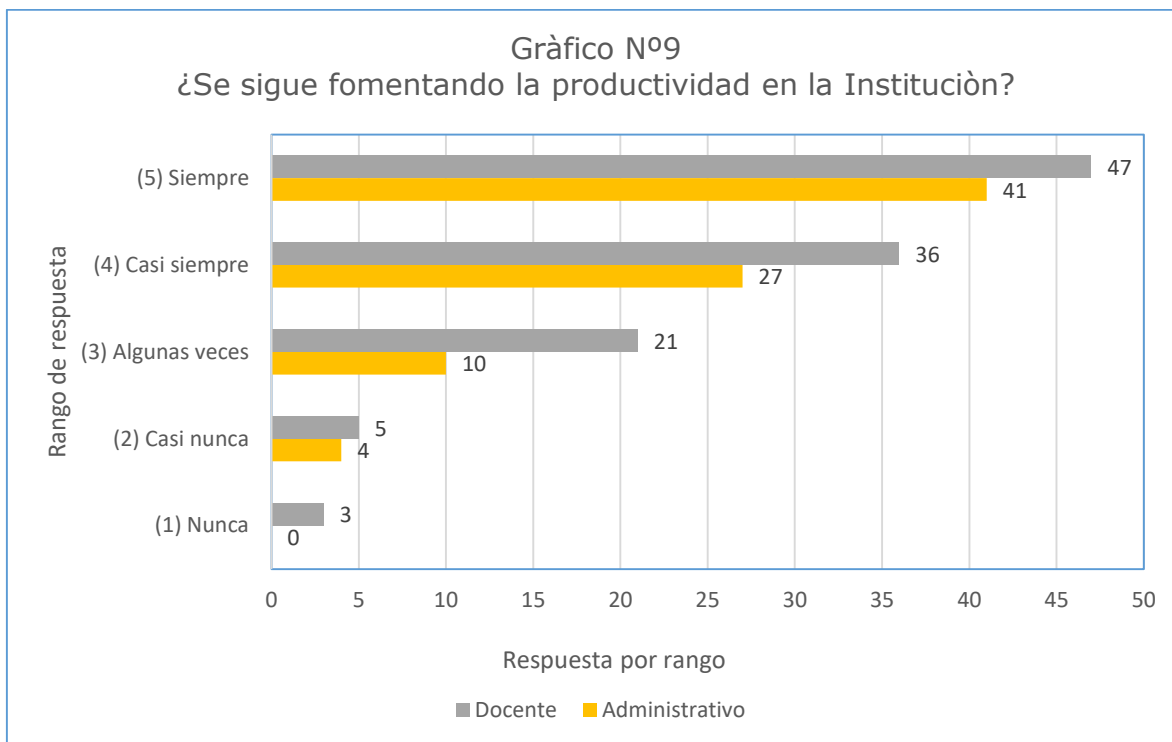


Tabla N°10

¿Se sigue fomentando la productividad en la Institución?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	3	2,68%
Casi nunca	4	4,88%	5	4,46%
Algunas veces	10	12,20%	21	18,75%
Casi siempre	27	32,93%	36	32,14%
Siempre	41	50,00%	47	41,96%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

## **DIMENSION LIDERAZGO**

El liderazgo es un proceso de influencia en las actividades de individuos y grupos para el logro de metas comunes. Es apoyar los procesos para que se trabaje con entusiasmo desarrollando capacidad para la toma de decisiones gerenciales, además de, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

El líder debe mantener un adecuado equilibrio entre su inteligencia racional y emocional. Muestra conocimientos y pericia analítica en diversos campos: recursos, financieros, tecnología, entre otras.

El papel del líder no es solamente gestionar el negocio, sino que es responsable de crear una cultura corporativa basada en valores sólidos y de garantizar la continuidad de la organización.

Es la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico

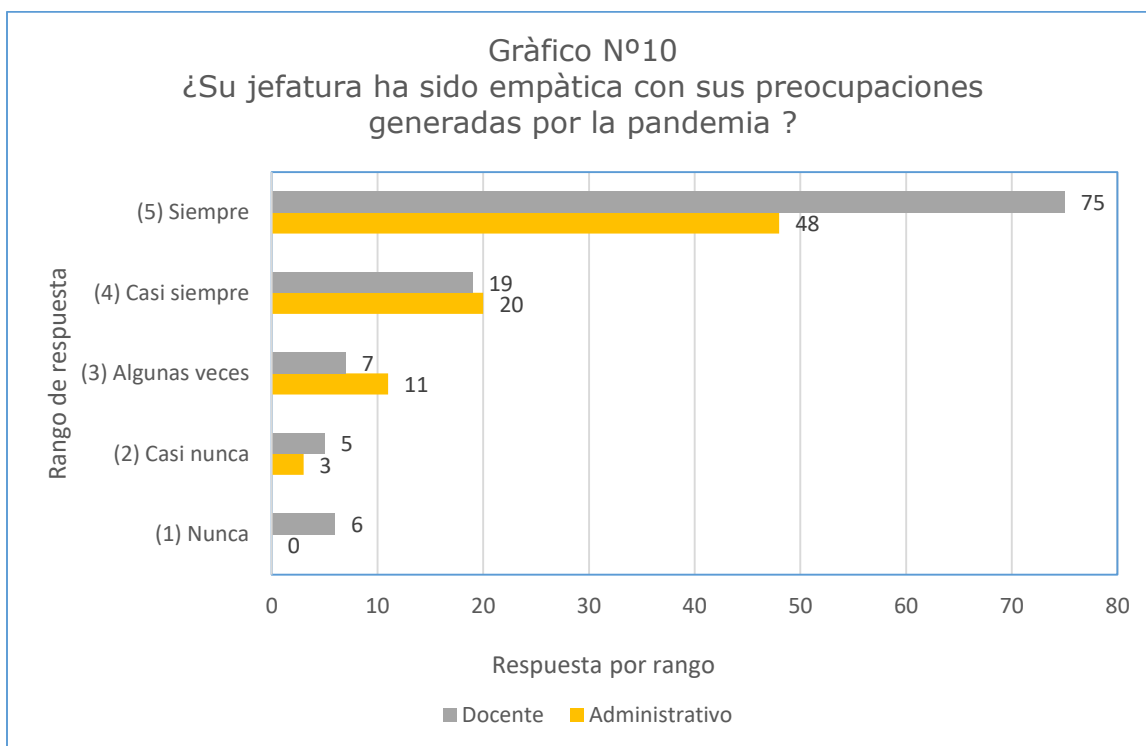


Tabla N°11

¿Su jefatura ha sido empática con sus preocupaciones generadas por la  
pandemia?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	6	5,36%
Casi nunca	3	3,66%	5	4,46%
Algunas veces	11	13,41%	7	6,25%
Casi siempre	20	24,39%	19	16,96%
Siempre	48	58,54%	75	66,96%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

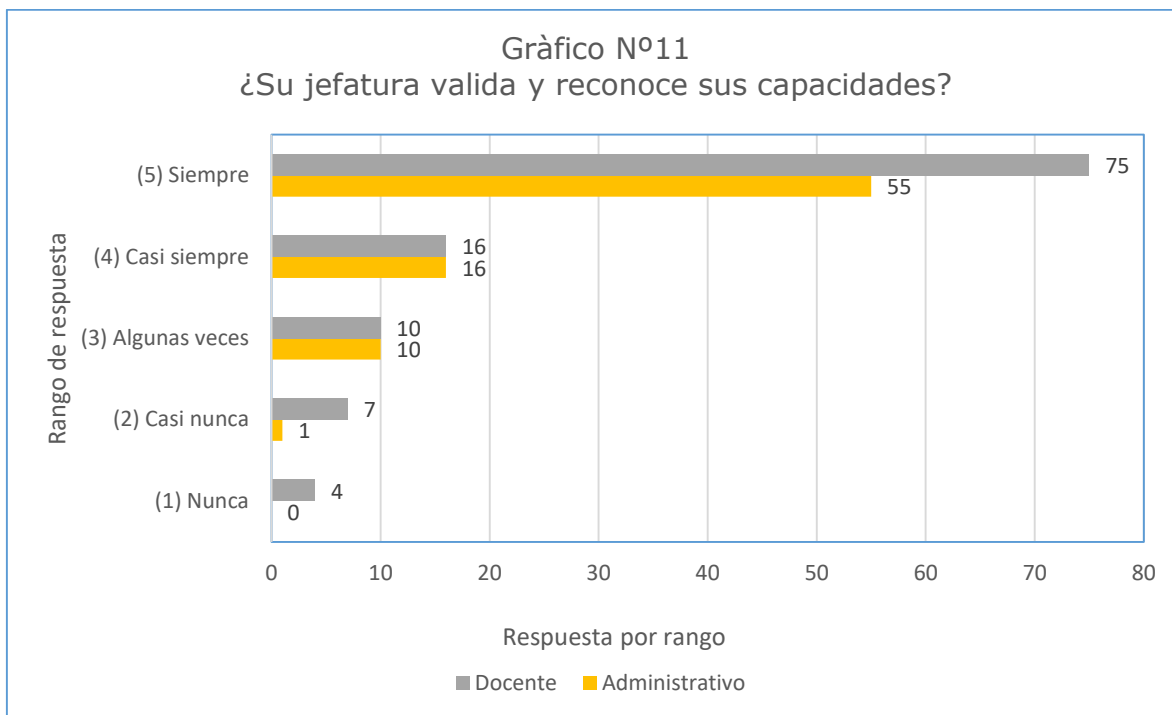


Tabla N°12

¿Su jefatura valida y reconoce sus capacidades?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	4	3,57%
Casi nunca	1	1,22%	7	6,25%
Algunas veces	10	12,20%	10	8,93%
Casi siempre	16	19,51%	16	14,29%
Siempre	55	67,07%	75	66,96%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

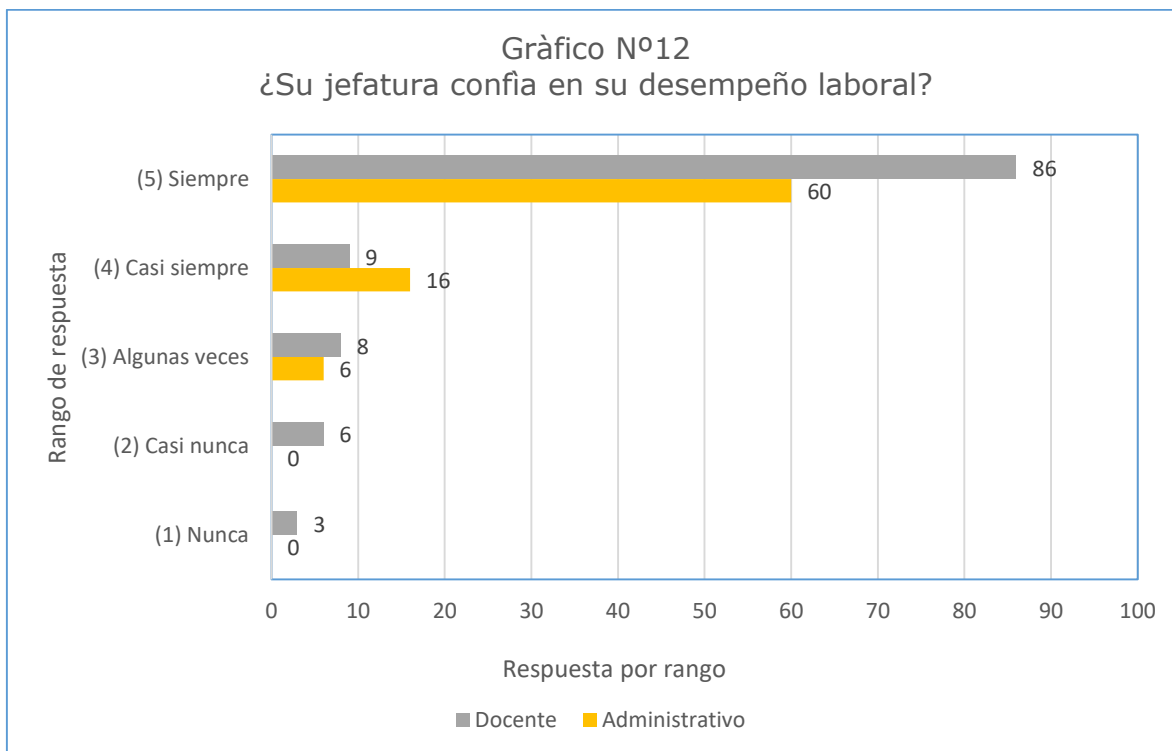
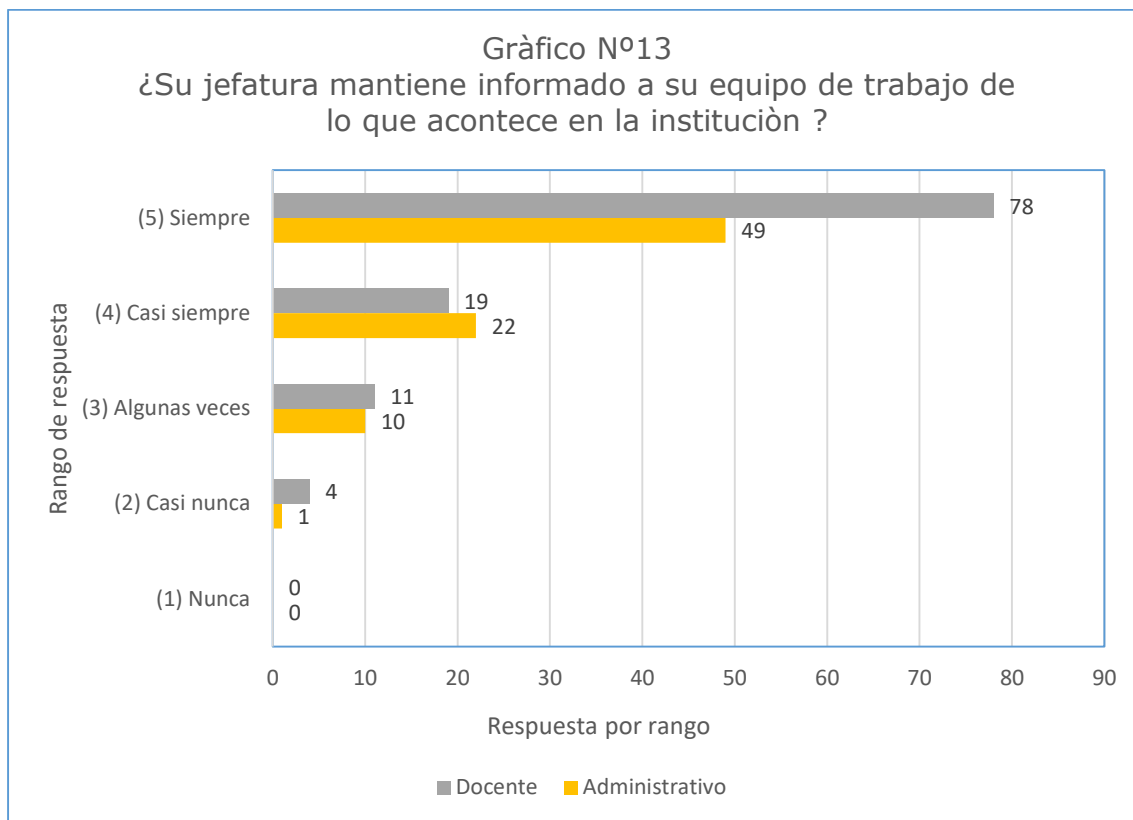


Tabla N°13

¿Su jefatura confía en su desempeño laboral?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	3	2,68%
Casi nunca	0	0,00%	6	5,36%
Algunas veces	6	7,32%	8	7,14%
Casi siempre	16	19,51%	9	8,04%
Siempre	60	73,17%	86	76,79%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021



**Tabla N°14**

¿Su jefatura mantiene informado a su equipo de trabajo de lo que acontece en la institución?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	0	0,00%
Casi nunca	1	1,22%	4	3,57%
Algunas veces	10	12,20%	11	9,82%
Casi siempre	22	26,83%	19	16,96%
Siempre	49	59,76%	78	69,64%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021



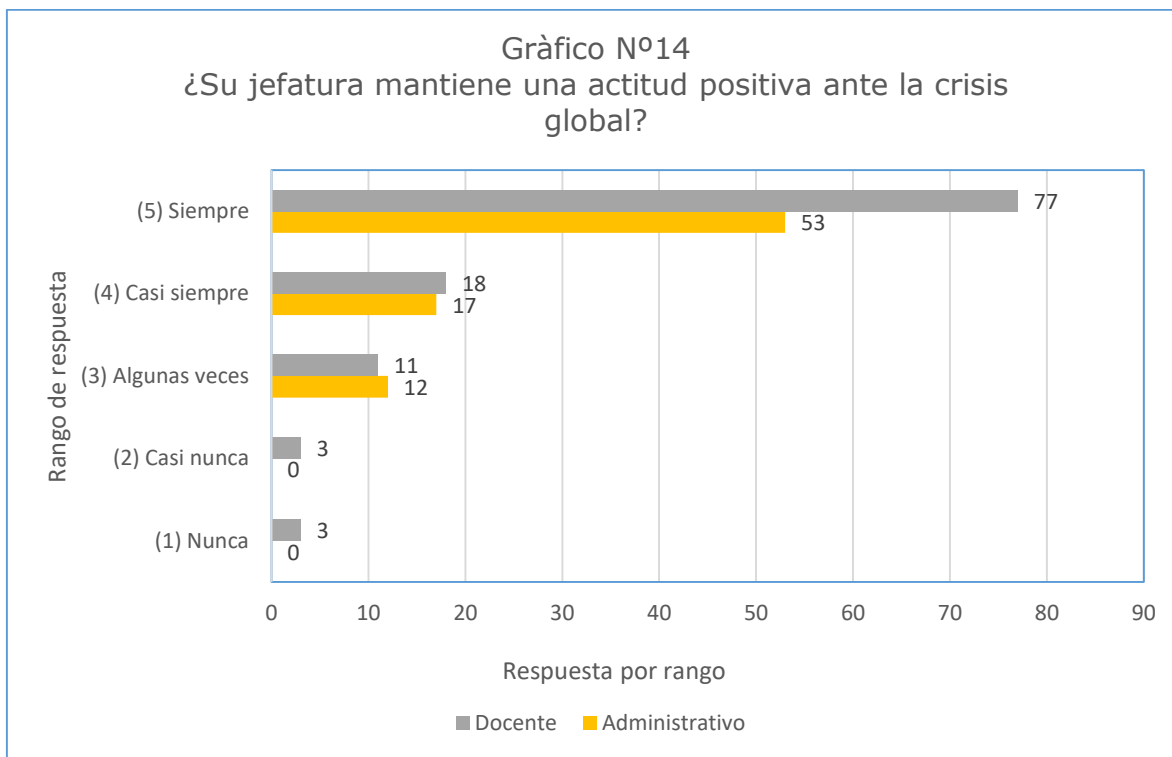


Tabla N°15

¿Su jefatura mantiene una actitud positiva ante la crisis?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	3	2,68%
Casi nunca	0	0,00%	3	2,68%
Algunas veces	12	14,63%	11	9,82%
Casi siempre	17	20,73%	18	16,07%
Siempre	53	64,63%	77	68,75%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

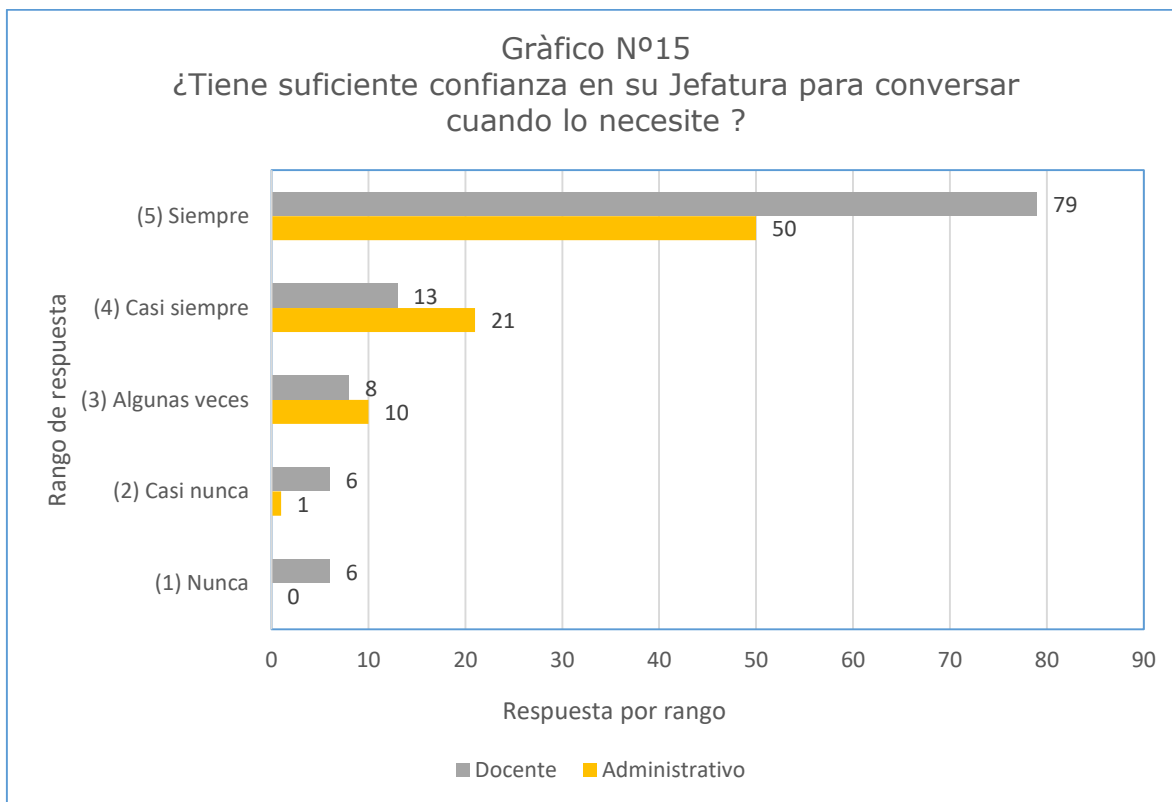


Tabla N°16

¿Tiene suficiente confianza en su Jefatura para conversar cuando lo necesite?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	6	5,36%
Casi nunca	1	1,22%	6	5,36%
Algunas veces	10	12,20%	8	7,14%
Casi siempre	21	25,61%	13	11,61%
Siempre	50	60,98%	79	70,54%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

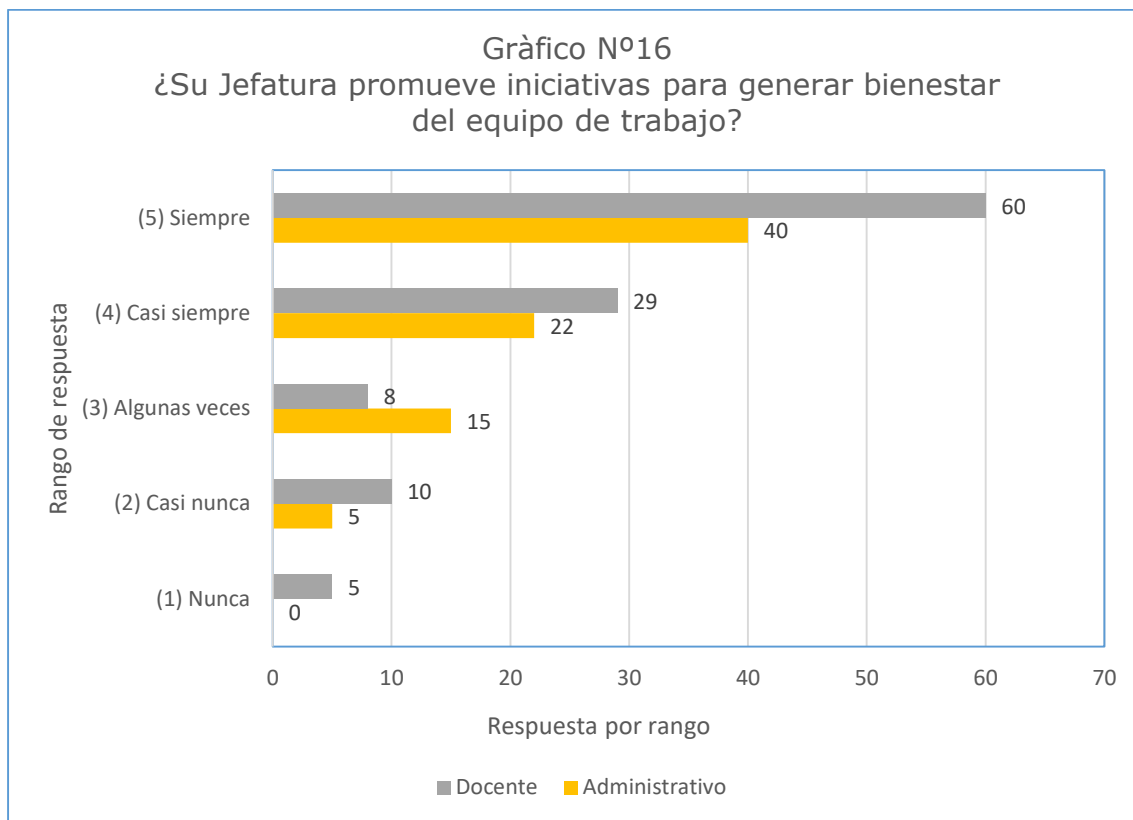


Tabla N°17

¿Su jefatura promueve iniciativas para generar bienestar del equipo de trabajo?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	0	0,00%	5	4,46%
Casi nunca	5	6,10%	10	8,93%
Algunas veces	15	18,29%	8	7,14%
Casi siempre	22	26,83%	29	25,89%
Siempre	40	48,78%	60	53,57%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

## **DIMENSION TRABAJO COLABORATIVO**

El trabajo colaborativo es la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

El trabajo colaborativo es una de las ventajas para la productividad. Lo más importante de los equipos de trabajo es el fomento a lo cooperativo, las habilidades a desarrollar de los integrantes en el trabajo, los puntos de vista y esfuerzos son aspectos fundamentales sobre el trabajo. Permite combinar y complementar las ideas o habilidades de cada uno de los integrantes.

Si en la organización no existe un buen clima para el trabajo colaborativo los integrantes no tienen un objetivo compartido, cada miembro trabaja separado generando división y una competencia entre ellos. No se respeta las aportaciones ni los puntos de vista, mucho menos el esfuerzo y la energía que cada uno pone para alcanzar un objetivo.

La comunicación podría estar caracterizada por poca tolerancia, respeto y confianza; donde no se validan las diferencias y mucho menos se resaltan las habilidades individuales influyendo directamente en la productividad y competitividad reflejándose en el logro de metas propuestas para un período.

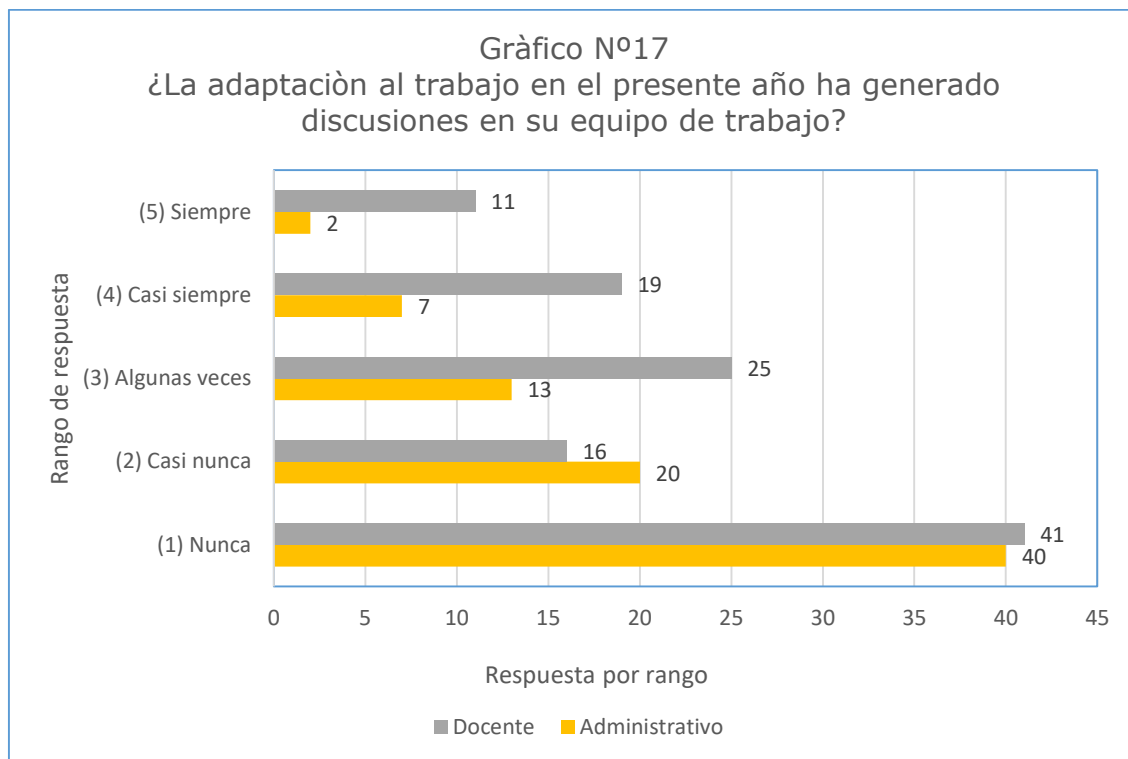


Tabla N°18

¿La adaptación al trabajo en el presente año ha generado discusiones en su equipo de trabajo?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	40	48,78%	41	36,61%
Casi nunca	20	24,39%	16	14,29%
Algunas veces	13	15,85%	25	22,32%
Casi siempre	7	8,54%	19	16,96%
Siempre	2	2,44%	11	9,82%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

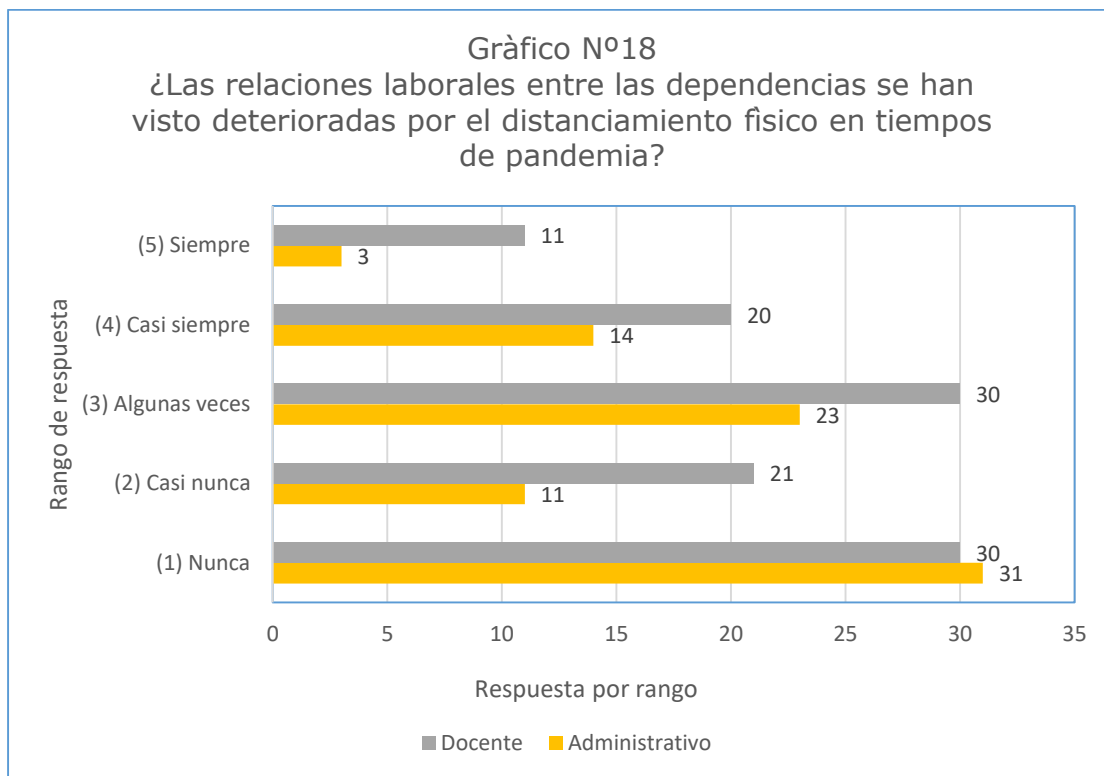


Tabla N°19

¿Las relaciones laborales entre las dependencias se han visto deterioradas por el distanciamiento físico en tiempos de pandemia?  
Noviembre, 2021

Rango de respuestas	Sector Administrativo		Sector Docente	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	31	37,80%	30	26,79%
Casi nunca	11	13,41%	21	18,75%
Algunas veces	23	28,05%	30	26,79%
Casi siempre	14	17,07%	20	17,86%
Siempre	3	3,66%	11	9,82%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

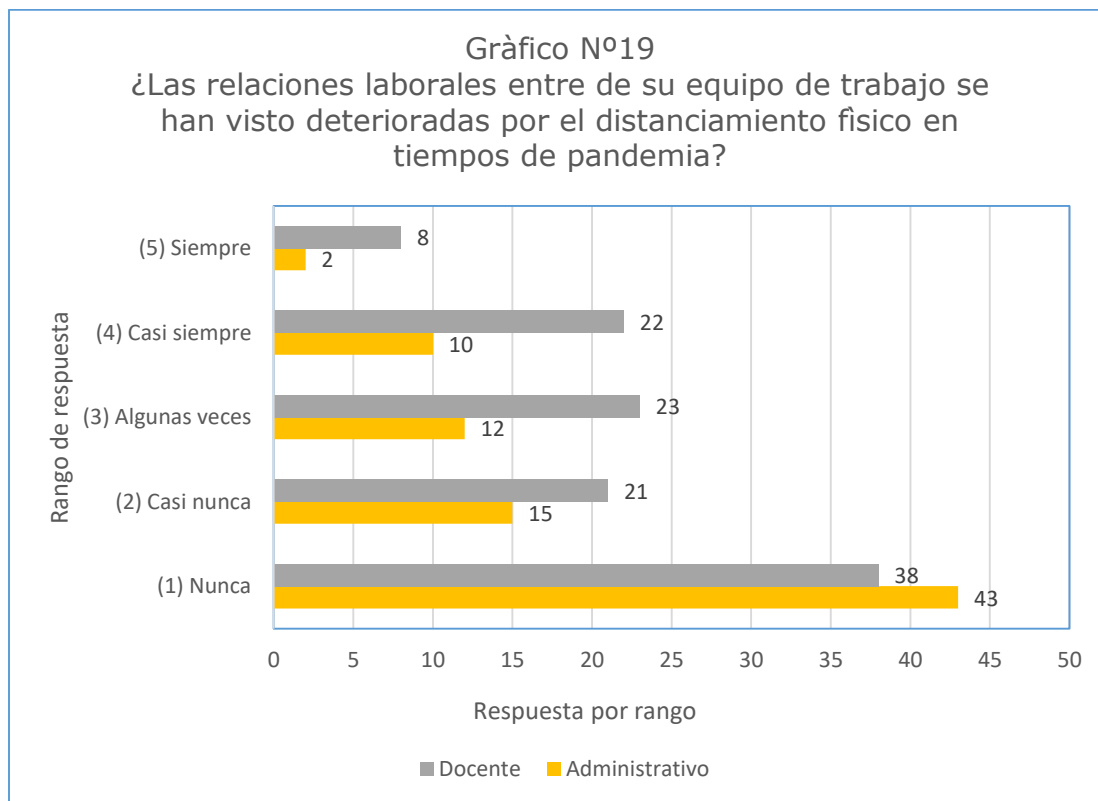


Tabla N°20

¿Las relaciones laborales entre su equipo de trabajo se han visto deterioradas por el distanciamiento físico en tiempos de pandemia?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	43	52,44%	38	33,93%
Casi nunca	15	18,29%	21	18,75%
Algunas veces	12	14,63%	23	20,54%
Casi siempre	10	12,20%	22	19,64%
Siempre	2	2,44%	8	7,14%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

## DIMENSION MOTIVACION

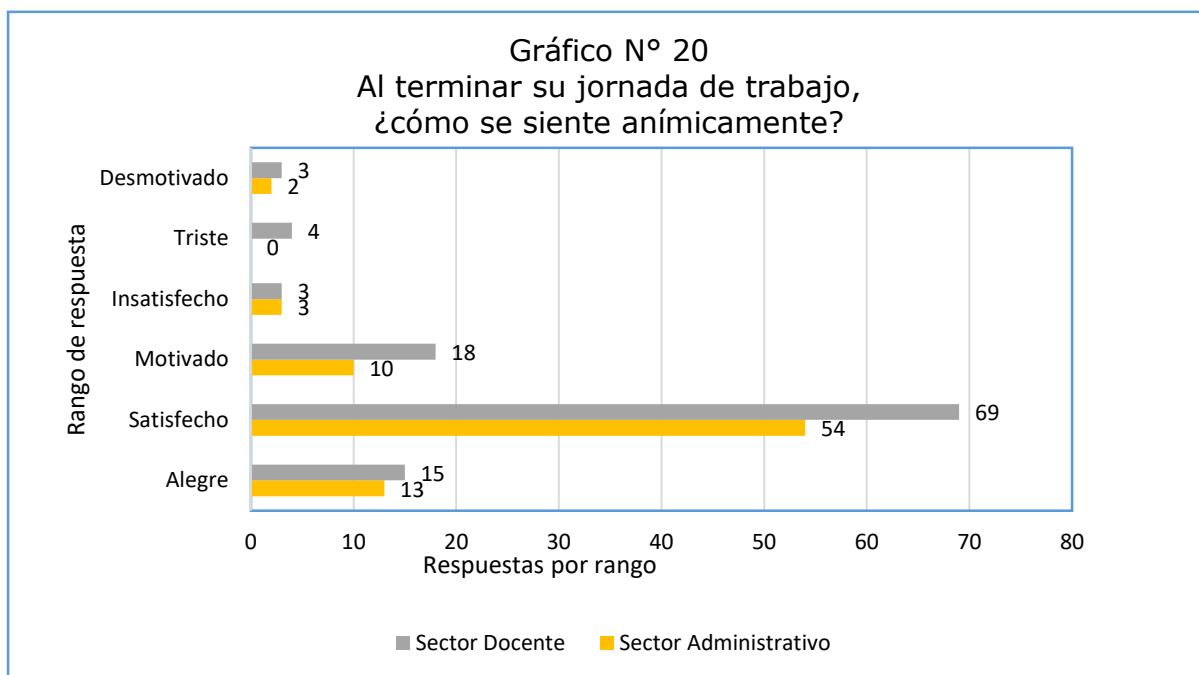


Tabla N°21

Al terminar su jornada de trabajo,  
¿cómo se siente anímicamente?  
Noviembre, 2021

Rango de respuestas	Sector Administrativo		Sector Docente	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Alegre	13	15,85%	15	13,39%
Satisfecho	54	65,85%	69	61,61%
Motivado	10	12,20%	18	16,07%
Insatisfecho	3	3,66%	3	2,68%
Triste	0	0,00%	4	3,57%
Desmotivado	2	2,44%	3	2,68%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021



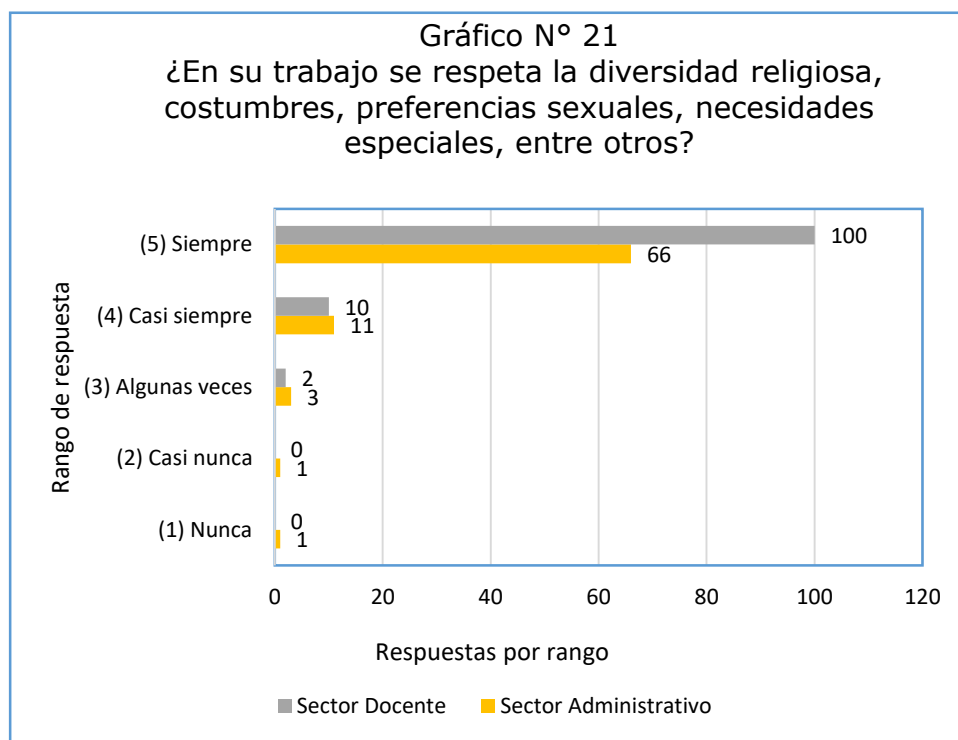


Tabla N°20

¿En su trabajo se respeta la diversidad religiosa, costumbres, preferencias sexuales, necesidades especiales, entre otros?

Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	1	1,22%	0	0,00%
Casi nunca	1	1,22%	0	0,00%
Algunas veces	3	3,66%	2	1,79%
Casi siempre	11	13,41%	10	8,93%
Siempre	66	80,49%	100	89,29%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

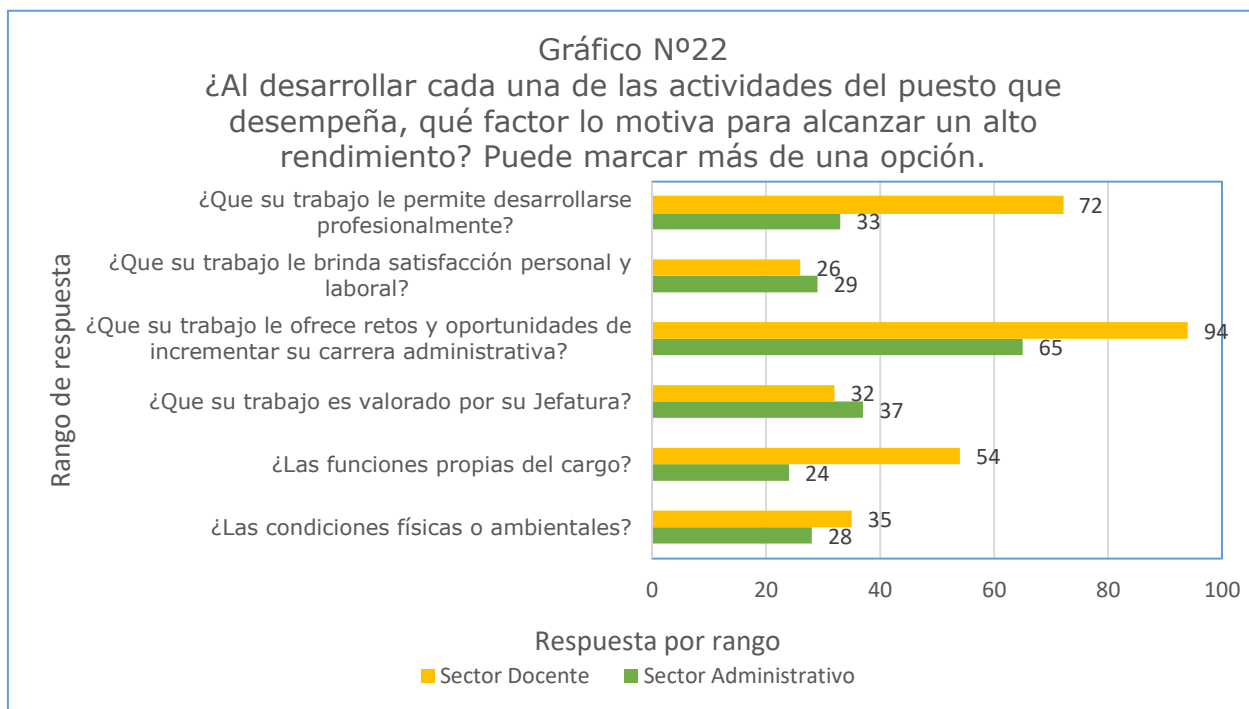


Tabla N°20

¿Al desarrollar cada una de las actividades del puesto que desempeña, qué factor lo motiva para alcanzar un alto rendimiento?

*Puede marcar más de una opción.*

Noviembre, 2021

Rango de respuestas	Sector Administrativo		Sector Docente	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
¿Las condiciones físicas o ambientales?	28	12,96%	35	11,18%
¿Las funciones propias del cargo?	24	11,11%	54	17,25%
¿Que su trabajo es valorado por su Jefatura?	37	17,13%	32	10,22%
¿Que su trabajo le ofrece retos y oportunidades de incrementar su carrera administrativa?	65	30,09%	94	30,03%
¿Que su trabajo le brinda satisfacción personal y laboral?	29	13,43%	26	8,31%
¿Que su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente?	33	15,28%	72	23,00%
Total general	216	100,00%	313	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

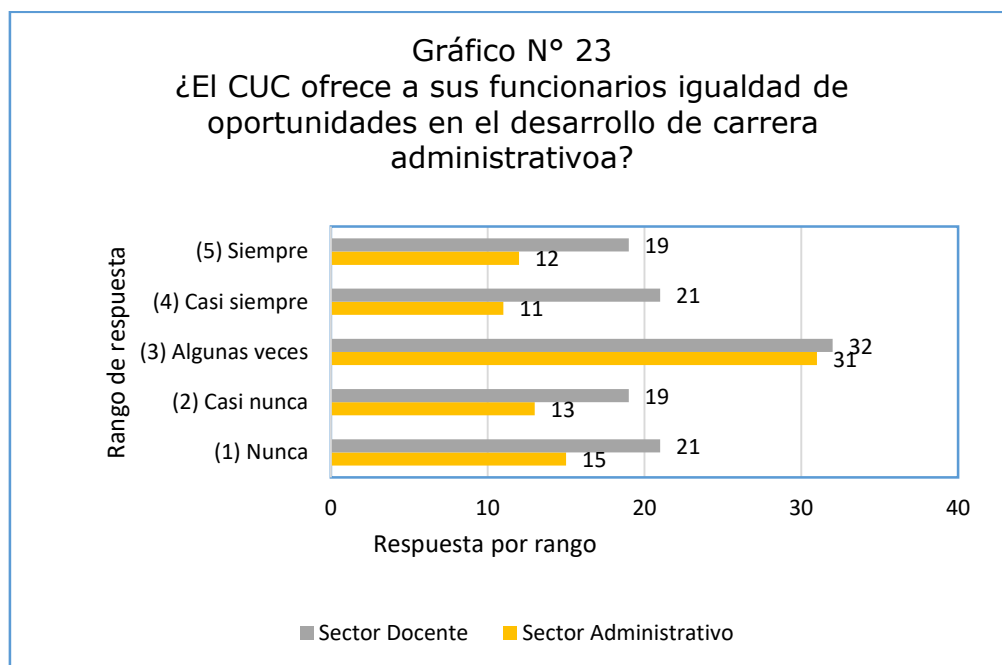


Tabla N°23

¿El CUC ofrece a sus funcionarios igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera administrativa?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	15	18,29%	21	18,75%
Casi nunca	13	15,85%	19	16,96%
Algunas veces	31	37,80%	32	28,57%
Casi siempre	11	13,41%	21	18,75%
Siempre	12	14,63%	19	16,96%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

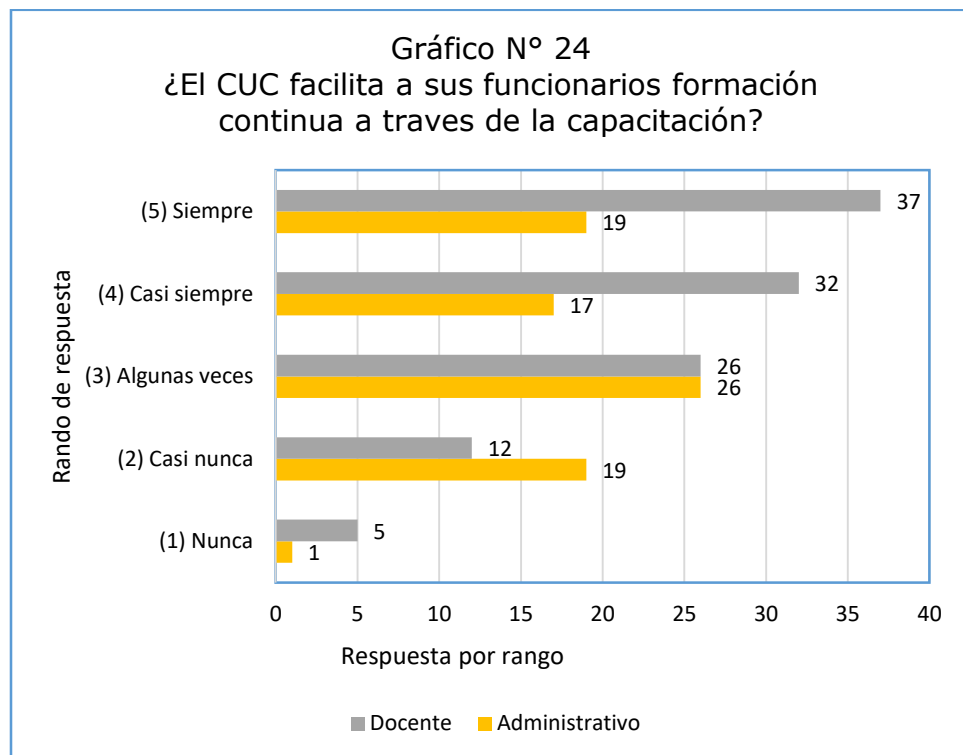


Tabla N°24

¿El CUC facilita a sus funcionarios formación continua a través de la capacitación?  
Noviembre, 2021

<i>Rango de respuestas</i>	<b>Sector Administrativo</b>		<b>Sector Docente</b>	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	1	1,22%	5	4,46%
Casi nunca	19	23,17%	12	10,71%
Algunas veces	26	31,71%	26	23,21%
Casi siempre	17	20,73%	32	28,57%
Siempre	19	23,17%	37	33,04%
Total general	82	100,00%	112	100,00%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2021

## DIMENSION GENERAL

### 25. ¿Cómo considera Usted que la Institución enfrentó la transformación digital?

- ✓ Con Excelencia.
- ✓ De la mejor manera, haciendo inversión en capacitación y en tecnología.
- ✓ Excelente
- ✓ A pesar de que fue producto de una situación inesperada, la Institución logro salir adelante, de una buena forma, con la transformación digital; no obstante, dicha transformación deberá continuar, ya que la pandemia vino a promover una aceleración en este aspecto y la tendencia mundial va hacia la digitalización.
- ✓ Me parece que el área docente lo hizo muy bien, el servicio no se suspendió, se actuó de inmediato, y la adaptación fue inmediata.
- ✓ Bien
- ✓ Como todos los demás de "sopetón", pero con una rápida reacción para ver cómo se continuaba dando el servicio
- ✓ Se esforzó por cumplir con los objetivos
- ✓ Forma eficiente.
- ✓ Considero que se adaptando a la realidad digital sin embargo se ha hecho el mayor esfuerzo .
- ✓ Considero que falta mucho, pero se ha logrado afrontar de manera que no se vean totalmente afectados los estudiantes ni el sector administrativo.
- ✓ Mi única sugerencia es que se debe mejorar la capacidad del CUC Virtual. Falla...especialmente en semana de exámenes.
- ✓ Muy bien, capacitó al personal
- ✓ Fue un gran reto, pero creo que estamos logrando un cambio positivo.
- ✓ Se ha ido adaptando conforme pasa el tiempo. Los funcionarios hemos desarrollado habilidades y estrategias para enfrentar el cambio que genero la pandemia.
- ✓ Excelente
- ✓ Buena
- ✓ Muy bien nos capacitaron para hacerle frente a la virtualidad
- ✓ La enfrento de una manera muy positiva.
- ✓ Ha sido un proceso muy lento, y falta demasiado
- ✓ Si
- ✓ Satisfactoria
- ✓ Con entusiasmo, ética y motivación al cambio
- ✓ En realidad bastante bien, hemos sabido adaptarnos.
- ✓ Me parece que muy bien

- ✓ De excelente manera. Primero con la capacitación dada por el CETE a todos los docentes cuando inició la pandemia, luego con el uso oficial de MS TEAMS en la institución para reuniones y lecciones. También con las capacitaciones constantes que brinda el CETE sobre usos de la tecnología. Eso sí, la institución debe mejorar su calidad de internet y la velocidad del CUC-VIRTUAL.
- ✓ La Transformación digital ha iniciado pero no así de forma integral, se ha atendido paliativamente para evitar cerrar, pero los jefes de los departamentos no han tenido visión tecnológica para que se avance más rápido.
- ✓ Lo ha hecho bien, el CETE excelente
- ✓ Faltó planificación, y en algunos casos se pretende hacer lo mismo que si estuviéramos presencial
- ✓ Aun no existen políticas de transformación digital
- ✓ Tuvo que solventar algunas adversidades para establecer los servicios y permitir la docencia de forma no presencial.
- ✓ La administración ha sido policía en vez de colaborador, se han constituido en un obstáculo.
- ✓ Creo que en su buena parte hay grandes y muy buenos esfuerzos en plataformas digitales de manera general, con capacitaciones e innovación en las técnicas docentes digitales. Por otro lado, considero que específicamente en la carrera, se ha dejado cosas importantes que muchas instituciones tomaron ventaja y que aumentaron su matrícula, como por ejemplo la diversificación de actividades virtuales para lograr el posicionamiento en el mercado de la oferta universitaria, aprovechando el entorno virtual para la proyección en los colegios. Muchas universidades han utilizado, por ejemplo alianzas con agencias de viajes que diversificaron sus servicios aprovechando el entorno virtual para seguir desarrollando los espacios de aprendizaje en giras virtuales, generando opciones ante tan importantes actividades que tiene la carrera específicamente en la construcción del conocimiento en el campo. Considero que ha faltado la inserción de la carrera y su prestigio en las múltiples actividades que han hecho las diferentes superestructuras del turismo para dar aportes en la recuperación del sector a nivel nacional, han existido esfuerzos pero centrados en solamente en algunos momentos y no con constancia.
- ✓ Con dificultades financieras y organizacionales
- ✓ Le costó pero ahí va caminando
- ✓ De regular manera.
- ✓ Se afrontó de una manera responsable y cada uno lo afrontó en cada uno de nuestros campos.

- ✓ Primeramente un poco atrasado, seguidamente con la ayuda de las capacitaciones se pudo mejorar la calidad de las clases tele-presenciales; sin embargo hay aspectos que no se pueden controlar, como las posibles averías o funcionamiento de los equipos personales o del estudiante.
- ✓ Muy bien a pesar de no tener la experiencia en trabajo tele-presencial.
- ✓ Con los recursos que se asignaron se le dio a la mayoría de funcionarios accesorios y herramientas para sus labores.
- ✓ Con mucha calidad y compromiso
- ✓ Muy bien, a tiempo y brindando capacitación
- ✓ No usaría enfrentó por cuando aún está en proceso de asimilación.
- ✓ De forma positiva
- ✓ De la mejor manera
- ✓ Ha realizado muchos y muy apreciados esfuerzos por acomodarse a la situación, sobre todo el CETE, no obstante, es indispensable pensar en la compra de servidores propios para no depender de un ente exterior a la institución.
- ✓ Muy bien facilita el trabajo
- ✓ Excelente
- ✓ Ha sido un cambio muy radical y ha costado mucho
- ✓ Bien
- ✓ Muy bien
- ✓ Regular
- ✓ Muy asertivamente y eficaz
- ✓ De forma satisfactoria
- ✓ Fue lenta su respuesta, pero a lo largo de los meses se fue adaptando, porque su enfoque siempre había sido presencial y no tenían y aún carecen de conocimiento de la modalidad virtual en la docencia
- ✓ Muy bien
- ✓ De buena manera.
- ✓ Considero que fue algo que tuvimos que aprender a golpe, creo que nadie estaba preparado para esto pero gracias a Dios se pudo salir adelante con esfuerzo de cada uno
- ✓ Satisfactoriamente
- ✓ Hizo un esfuerzo muy importante e invirtió muchos recursos
- ✓ Con responsabilidad.
- ✓ No estaba preparado pero con esfuerzo y buena disposición se ha salido adelante pero necesita más capacidad y tecnología
- ✓ De una manera muy responsable .
- ✓ Bien
- ✓ Bien

- ✓ Una mera objetiva y responsable
- ✓ Dejó mucha responsabilidad en manos de los docentes.
- ✓ S/N
- ✓ S/N
- ✓ Correctamente
- ✓ Se agilizó, y buscó lo que consideró mejor para implementar lo que sea necesario
- ✓ Falta mucho por mejorar
- ✓ Bien
- ✓ Luego de unas semanas normales de desconcierto, me parece que se adoptaron medidas muy atinadas para enfrentar la situación, como la capacitación en Teams y Moodle
- ✓ En términos generales bien...
- ✓ Muy responsable la actitud de la administración no así de los estudiantes
- ✓ De parte de la docencia, un poco mejor que por la parte administrativa.
- ✓ Con temores
- ✓ Bien nos dieron apoyo con el CETE
- ✓ Me parece que nos supimos adaptar muy bien a los cambios que se nos presentaron.
- ✓ Regular
- ✓ Bien, pero tomó decisiones muy tendientes a incrementar el volumen de trabajo docente.
- ✓ Muy bien las plataformas son muy útiles
- ✓ Excelente, debería mantenerla.
- ✓ Excelente, muy profesional
- ✓ De forma valiente y con celeridad, efectiva.
- ✓ Aun se trabaja en ello.
- ✓ Regular
- ✓ Muy bien
- ✓ De forma adecuada y oportuna.
- ✓ bien, ya que preparó a todos sus docentes, solamente que nunca nos han dado las notas de los cursos recibidos, se hacen las tareas y nunca me han dado retroalimentación
- ✓ Bien, sin embargo, en algunas ocasiones uno no encuentra, la respuesta a tantas interrogantes. Algunos alumnos necesitan capacitación con respecto a las herramientas tecnológicas
- ✓ Muy bien
- ✓ De muy buena manera
- ✓ Bien, pero al principio se notó el miedo de la parte administrativa por que los profesores no cumpliéramos con nuestro deber.



- ✓ Bueno, ofreció al inicio de la pandemia videos para el uso de plataformas digitales
- ✓ Pudo ser más rápida, efectiva e innovadora, sin embargo, se logró sacar la tarea.
- ✓ ¿Transformación digital?
- ✓ Excelente, muy buena las capacitaciones por parte del CETE y las plataformas que se utilizan
- ✓ Bien
- ✓ Bien
- ✓ Excelente
- ✓ Bastante bien.
- ✓ Mal, faltó análisis y discusión en la toma de decisiones. Mucha improvisación.
- ✓ Se ha realizado un gran esfuerzo para adaptarse al cambio.
- ✓ La atención de la crisis actual a partir de las restricciones impuestas fue buena, pero la respuesta luego de la pandemia me crea dudas si se pretende regresar al formato antes de la pandemia porque significaría un retroceso y la perdida de la oportunidad de realizar la transformación que demanda la era de la tecnología
- ✓ De manera muy profesional y oportuna
- ✓ Muy bien y cada día mejor
- ✓ Con responsabilidad
- ✓ Satisfactoria.
- ✓ Aún está en proceso.
- ✓ De la forma en que se vino lo hizo de la mejor manera
- ✓ Con Responsabilidad
- ✓ No se ha podido medir debido a que los recursos lo implementa el docente en su casa
- ✓ En mi criterio se continúa enfrentando debido a lo heterogéneo de la población, de maneara que el avance es paulatino.
- ✓ Excelente
- ✓ Muy bien
- ✓ Acoplándose y haciendo los ajustes necesarios
- ✓ Sin palabras, ha sido muy competente. Y con la capacitación muy eficientes
- ✓ De forma positiva, sin embargo, la mayor parte del trabajo fue asumida por los docentes, somos los que damos la cara al estudiante. A veces es fastidioso saber que como docente estoy haciendo un gran esfuerzo por mantener un estudiante en la carrera y cuando se conversa con los jóvenes indican que no les contestan correos, que le dan largas a las citas con el Psicólogo y que no se sienten bien atendidos por el personal administrativo. Por lo que el trabajo se recarga en los docentes.

## **26. ¿Qué aspectos positivos puede rescatar del último año que hemos vivido?**

- ✓ La capacidad de adaptabilidad
- ✓ Hemos sido más productivos y hemos cumplido con muchos proyectos académicos (SINAES/Convenio MEP/ ubicación de estudiantes de práctica/ propuesta de carreras planes de trabajo para CSE)
- ✓ Mantenerse con salud, empleo, y estar cerca de mis seres queridos.
- ✓ La institución no se ha detenido.
- ✓ Estar desde mi casa trabajando.
- ✓ El compromiso de los trabajadores
- ✓ Adaptarnos a nuevos retos
- ✓ Mejora en la organización del desempeño docente. Más creatividad
- ✓ El excelente trabajo por parte de los docentes y la actitud positiva de los estudiantes.
- ✓ La empatía la familia
- ✓ 1- Que mi trabajo lo puedo hacer desde la casa. 2- Que permite a personas de zonas alejadas del Campus Daniel Oduber Quirós poder estudiar en nuestra institución. 3- Que se ha dado el primer paso hacia el salto digital. 4- La Institución ha podido ahorrar en gastos operativos.
- ✓ El aprendizaje alcanzado en virtualidad y la oferta de cursos en esa modalidad que anteriormente no se daba
- ✓ Nos ha permitido innovar, nos hemos capacitado de forma constante, ahorramos tiempo al no trasladarnos y brindar las clases virtuales,.
- ✓ Implementación y adaptación tecnológica
- ✓ La transformación digital
- ✓ Pese a que la adaptación al cambio no fue algo sencillo, en este momento se ofrece una buena calidad en los servicios.
- ✓ La solidaridad
- ✓ Se puede tener la carrera en las dos modalidades, tendríamos más afluencia estudiantil
- ✓ Se ha fomentado la capacitación en el uso de las tecnologías para la educación virtual.
- ✓ Con base en mi experiencia, puedo afirmar que el combinar la modalidad de teletrabajo con la modalidad de trabajo presencial ofrece grandes beneficios (laborales, profesionales y personales), aumenta la productividad y el logro de metas de la Dependencia, que si únicamente trabajáramos en la modalidad presencial, especialmente en la reducción del tiempo que se dedica para el

desarrollo de cada tarea; ya que en la modalidad presencial se presentan muchas situaciones "distractoras" de la gestión propia que se realiza.

- ✓ Dentro los aspectos positivos que podemos rescatar es la capacidad del personal administrativo para reinventar y emigrar procesos, servicios y productos a la digitalización.
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Una nueva versión de alternativas para nuestros clientes
- ✓ He aprendido a utilizar otro tipo de herramientas tecnológicas. Que se puede realizar teletrabajo a pesar de no haberlo hecho nunca.
- ✓ Mostrar que la institución tiene la capacidad de trabajar a distancia
- ✓ El aprendizaje adquirido por las diferentes plataformas una nueva visión de vida y de enseñanza a distancia, mi empatía se ha visto más sensibilizada.
- ✓ La continuidad de los servicios ofrecidos. El mantenimiento de la calidad educativa y la constante capacitación.
- ✓ Ahorro de recursos, seguridad del trabajo, no se redujo jornadas laborales.
- ✓ Adaptación al cambio
- ✓ Ya nos acostumbramos a la distancia y el teletrabajo y yo lo prefiero de esta forma. Tengo más calidad de vida ahora que trabajo desde mi casa. Fue muy desgastante y estresante en 2020, pero una vez capacitados y con la experiencia que se ha ido ganando, me siento muy orgullosa de los materiales que he desarrollado, de las adaptaciones que he logrado en cuanto a cómo explicar temas y cómo evaluar, lo cual me ha dado mucha confianza este 2021. Las horas invertidas en la conversión de mis cursos de la modalidad presencial a presencial remota hace un año fueron muchas, muchísimas, por lo cual me alegro de haber podido aprovechar todo este material más de un cuatrimestre, incluyendo todo el 2021. Pienso que los exámenes pueden ser presenciales a partir de 2022, pero las clases, al menos de los cursos que imparto en este momento, las prefiero a la distancia, ya que yo me he sentido satisfecha y motivada, la evaluación de mi desempeño el año anterior salió muy bien y los estudiantes me han dado retroalimentación muy positiva que me indica que vamos por buen camino en este 2021 con miras a 2022.
- ✓ El adecuado uso de la tecnología
- ✓ Se mejoró la comunicación vía digital
- ✓ Siento que la personas valoramos más desde que todo esto comenzó nuestra familia, trabajo, el tener comida, un hogar a veces se da todo por sentado pero con esta realidad valoramos más.

- ✓ Nos puso retos que pudimos cumplir para que la institución siguiera adelante.
- ✓ El trabajo en equipo
- ✓ Mejorar ante la adversidad
- ✓ Muy pocos la verdad ha sido una situación verdaderamente difícil en muchos ámbitos.
- ✓ Que podemos desempeñar nuestras funciones desde cualquier lugar en forma eficiente.
- ✓ Valorar la vida la salud y el trabajo
- ✓ Responsabilidad, Disciplina, Compañerismo, Solidaridad, Confianza, Respeto.
- ✓ El esfuerzo que muchos docentes hemos hecho para adaptarnos a la virtualidad.
- ✓ Implementación de herramientas tecnológicas
- ✓ Mayor unión a nivel de equipo de trabajo - oficina
- ✓ Que aprendimos a apreciar más las cosas y valorar cada segundo que tenemos en la vida
- ✓ La parte digital.
- ✓ El trabajar por objetivos es un buen método para desarrollar.
- ✓ La verdad ninguno
- ✓ Adaptabilidad del CUC y los estudiantes.
- ✓ La transformación digital que dio al Teletrabajo
- ✓ Que estamos juntos y comprometidos en el CUC
- ✓ Preocupación por capacitar al personal  
Comunicación continua y directa con mi directora de carrera
- ✓ - Nuevos aprendizajes.  
- Valorar nuestro trabajo.  
- Ahorro de tiempo en traslado.  
- Ahorro de gasolina y otros recursos.
- ✓ El que poco a poco nos hayan permitido retornar a la presencialidad y podamos tener un poco más de convivencia social
- ✓ El trabajo en equipo
- ✓ Aprendizajes en temas de tecnología, saber que no se requiere estar siempre presencial para poder generar y realizar el trabajo de manera efectiva y eficaz.
- ✓ La automatización , el auto cuidado de cada persona
- ✓ La implementación del teletrabajo y demostrar que se puede lograr los objetivos.
- ✓ El mejoramiento en la automatización y digitalización de procesos. Además, la apertura en los medios y vías de comunicación digitales.
- ✓ Evolución y adaptabilidad

- ✓ Ampliar la oferta de herramientas para la práctica de la enseñanza
- ✓ La facilidad y seguridad del teletrabajo.
- ✓ que la institución ha seguido y aplicado los protocolos dictados del Ministerio de Salud necesarios para proteger a sus colaboradores
- ✓ Los nuevos retos que tiene la institución en temas tecnológicos a nivel académico y administrativo
- ✓ Las labores de alguna u otra forma se han realizado más eficientemente, los funcionarios hemos utilizado los medios digitales como una valiosa herramienta en cuanto a almacenamiento (OneDrive), comunicación (Teams) y planificación de agendas y reuniones (Calendario Outlook). Considero que el uso de papelería se ha disminuido considerablemente, para bien y se ha consolidado la matrícula en línea para los estudiantes.
- ✓ El Teletrabajo
- ✓ Capacidad de adaptación a un entorno laboral distinto a lo acostumbrado y lo más importante apoyo entre compañeros y jefatura ante situaciones difíciles dentro y fuera del ámbito laboral.
- ✓ Disposición del tiempo
- ✓ La capacidad de adaptación
- ✓ Solidaridad por parte de la Institución ante la crisis pandémica
- ✓ Hemos tenido que aprender tecnología a la fuerza y los documentos digitales practicante desplazaron a los físicos
- ✓ Cambios buenos
- ✓ Gracias al Teletrabajo se ha tenido un acercamiento a la familia (núcleo), disminución de tiempo y recursos provocados por el traslado a las instalaciones, un año de reflexión para valorar la vida, la familia, el trabajo. Este último año nos ha enseñado a ser más austeros con los recursos económicos y saca a flote la creatividad para afrontar las situaciones adversas.
- ✓ El aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas que me han permitido desarrollar nuevas destrezas.
- ✓ Mejoró el uso de la tecnología como apoyo a la educación
- ✓ Soy más efectiva laborando en teletrabajo porque se avanza más, ya que presencial, las atenciones al público no siempre son puntuales. He podido mantenerme a salvo de contagiarme ya que no se sale más que a lo básico. No me he ni siquiera "resfriado"
- ✓ El trabajo en equipo
- ✓ Adaptación del trabajo.
- ✓ Aprender a recibir capacitaciones de manera virtual sin tener que trasladarme.
- ✓ El uso de nuevas herramientas como lo es M. Teams, pasar un poco a la era digital evitando tanto papeleo (desperdicio).

- ✓ He podido conocer y darme cuenta con qué personas realmente cuento. Y para cuáles personas yo era simplemente su "amigo" (se me acercaban) cuando ellas necesitaban algo de mí. Yo sí soy incondicional para ayudar a los demás, pero no es así cuando ocupé algo de un(a) amigo(a) que en realidad son solo compañeros de trabajo. Le agradezco a esta pandemia que me permitió, realmente, identificar quién es quién en mi vida.
- ✓ 1- Modernizar nuestros servicios, 2- Salir de nuestra zona de confort para hacer las cosas de una forma diferente, 3- Aprender nuevas herramientas y formas de resolver, 4- Poder pasar más tiempo en la casa, 5- Hacer los tiempos de comida con mi familia, 6- Poder levantarme más tarde y no tener que salir corriendo al trabajo, 7- No gasto tanto dinero como antes en transporte o comer fuera, 8- Que cada persona se empodere de su trabajo y trate de resolver las situaciones que le demanda su puesto (en muchas ocasiones)
- ✓ Resiliencia, adaptación, trabajo en equipo.
- ✓ No se ha dejado de laborar en ningún área, se sigue dando el servicio de forma adecuada
- ✓ Adaptación, fortalecimiento e innovación.
- ✓ Que somos capaces como profesionales de haber enfrentado y transformado nuestros cursos a la virtualidad a pesar de ser Teórico-prácticos
- ✓ El uso de plataformas digitales
- ✓ Que estamos vivos
- ✓ Continuar con la actividad docente.
- ✓ Para la población estudiantil significa mayor ahorro de desplazamiento, alimentación y hospedaje. Conocer profundamente el cambiante mundo social y tecnológico modificando sus modos de vivir y adaptándose al cambio. En el hábito personal mayor conocimiento de la necesidad humana de interrelación empática y ética.
- ✓ Se han validado otras metodologías de enseñanza y una adaptación a la creciente demanda tecnológica de la población estudiantil.
- ✓ Más comunicación con las personas debido a que hay personas que asen teletrabajo y están en constante comunicación para coordinar los diferentes trabajos o actividades
- ✓ Compartir más tiempo con la familia. // Ahorro económico en lo que tiene que ver con transporte y comida en el lugar de trabajo. // He aprendido mucho sobre el uso de plataformas digitales. // He podido tener una experiencia similar a estar enclaustrado en un Monasterio Benedictino, lo cual permite la reflexión y auto-evaluación y un mayor acercamiento a la espiritualidad. // Gracias

al Ser Supremo y a la Ley del Karma, no he sido contagiado con COVID.

- ✓ Lo principal es que se ha conservado el trabajo, pero a un costo muy alto para algunos y demasiado bajo para otros. El interiorizar mecanismos digitales ya de forma normal es un buen paso. Caerse de la cama del confort de como se hacía todo es lo más positivo para la institución, esto forzará los cambios necesarios para que podamos sobrevivir en el mercado
- ✓ Me ha permitido actualizar mis cursos, estudiar.
- ✓ Adaptación al cambio, resiliencia
- ✓ Oportunidad de crecimiento
- ✓ Cambio de mentalidad, nos enseñó que la no presencial en algunos aspectos es buena.
- ✓ El empeño y coraje de nuestro Director y compañeros
- ✓ La actualización tecnológica docente y el desarrollo de nuevas habilidades para el dominio de un grupo, que se logre captar su atención y participación
- ✓ Ser más conscientes de las necesidades humanas
- ✓ La mejorado la oficina físicamente hablando.
- ✓ Comodidad del trabajo no presencial.
- ✓ Más participación en charlas porque se han dado de manera virtual. Estar más con la familia y más productividad.
- ✓ Se puede deducir que hay más ahorro de materiales como el papel, la comunicación digital ha mejorado.
- ✓ La capacidad de re silencia.
- ✓ Incentivo de la creatividad y rediseño de procesos.
- ✓ Mucha unión de grupo
- ✓ Aprendimos a trabajar a distancia, comunicarnos por diferentes medios que no son cara a cara, lo cual no es necesario ya que la tecnología si ayuda para trabajar no presencial
- ✓ La Institución se mantuvo en marcha.
- ✓ El pasar más tiempo en familia.
- ✓ El estar con trabajo, porque a pesar de la pandemia, hemos tenido el trabajito
- ✓ Mejorar los aspectos informáticos
- ✓ Muchas personas que trabajan en la institución han entendido la importancia de tener trabajo.
- ✓ Que se le ha dado más énfasis algo virtual
- ✓ la actualización constante
- ✓ Aprender nuevas plataformas, automatización de algunos procesos
- ✓ Manejo de tecnología
- ✓ Se enseña enfocando la tecnología

- ✓ Nuevas experiencias, nuevos conocimientos. Valorar la salud. Manejo de riesgos a nivel personal y empresarial. Entender la poca solidaridad de muchas personas
- ✓ Aprendizaje, solidaridad, empatía,
- ✓ Innovación.
- ✓ Poder capacitar a los estudiantes y obtener objetivos
- ✓ Mayor tiempo en casa con mi familia; no pierdo tiempos en trasladarme de mi trabajo en San José al CUC y llegar tarde a mi casa; ahorro de dinero en traslados; tengo una mejor alimentación y tiempo para realizar mis actividades personales (ejercicios, manualidades, etc.)
- ✓ Se ha dado oportunidades a personas que viven en zonas alejadas a Cartago para poder estudiar
- ✓ Menor contaminación - Teletrabajo
- ✓ La forma en que pudimos responder ante la pandemia, no nos detuvimos y se pudo continuar con el objetivo, que es la enseñanza
- ✓ Nuevas experiencias derivadas del trabajo no presencial
- ✓ Trabajo en equipo con áreas técnicas y especializadas de la Institución
- ✓ Valorar el esfuerzo frente a la adversidad
- ✓ Esfuerzo, solidaridad del trabajo en equipo
- ✓ Que a pesar de las dificultades de la pandemia seguimos adelante con el trabajo.
- ✓ Trabajo en equipo a nivel de oficina
- ✓ Hemos aprendido a usar más herramientas tecnológicas para enseñar como complementar nuestro trabajo
- ✓ La salud y continuar con trabajo
- ✓ He descubierto formas diferentes para enseñar.
- ✓ En darnos cuenta que somos capaces de realizar cambios y salir adelante con el trabajo cuando se tiene la disponibilidad, la responsabilidad y el deseo de aprender se logran muchas cosas.
- ✓ S/N
- ✓ S/N
- ✓ Compromiso con los resultados.
- ✓ En este último año rescato que a pesar de la adversidad mi familia salió adelante con la pandemia a pesar que mi persona estuviese durante 5 meses sin trabajo y ahora que tengo este gran trabajo es un grandísimo aspecto para estar positivo mi familia y mi persona y que gracias a Dios en este momento no hemos enfrentado esta enfermedad en la familia como lo dice mi hijo "todo va estar bien"
- ✓ Las distancias no existen en lo virtual, y se puede llegar a muchos
- ✓ Nueva carrera y SINAES



- ✓ Cercanía familiar
- ✓ La posibilidad de atender a una mayor población nacional y no solo de Cartago. La reducción de costos que se pudieron canalizar a otras necesidades. Reducción de tiempos de traslado. Profundización de uso de herramientas
- ✓ Unión del equipo de trabajo...
- ✓ La realización de mucho material didáctico
- ✓ El hecho de poder compartir un poco más con la familia.
- ✓ Darle importancia a la vida como tal
- ✓ Poder compartir más con la familia
- ✓ La virtualidad me ha dado una flexibilidad muy buena para poder dar clases en espacios y ambientes muy cómodos para mí.
- ✓ Ahorro , oportunidad de aprendizaje en virtualidad
- ✓ El trabajar en casa.
- ✓ Se ha mejorado técnicas de enseñanza
- ✓ Mayor calidad de trabajo por parte de estudiantes.
- ✓ Seguir con la Educación de los Estudiantes que se pusieron este reto de ser profesionales a pesar de las circunstancias.
- ✓ La educación continúa sin distinción alguna y a pesar de pandemias.
- ✓ Se cuidó al personal de un contacto con alguna persona que pudiera estar expuesto al COVID-19
- ✓ Que puedo hacer mi trabajo desde la casa, lejos de ambientes tóxicos.
- ✓ Los estudiantes que viven muy lejos han podido estudiar
- ✓ La innovación.
- ✓ Han estado capacitando
- ✓ El ser resiliente ante la adversidad.
- ✓ Adaptación ante el cambio
- ✓ Que se ha aprendido mucho
- ✓ Aprendizaje en varios aspectos, desde el tipo de lecciones a impartir hasta en el manejo de diversas herramientas de software.
- ✓ A pesar que los cursos son no presenciales, los estudiantes han sido constantes, perseverantes , considerando la motivación un factor sumamente importante en nuestros estudiantes.
- ✓ Incremento en la matrícula de estudiantes. Uso más eficiente de recursos (tiempo, actividades de enseñanza y aprendizaje)
- ✓ El esfuerzo de cada docente
- ✓ Al principio un poco difícil, ya que se debía adaptar totalmente a la forma de trabajo, pero este último año fue muy provechoso para mí ya que aplico diferentes plataformas y aplicaciones para implementar una clase más atractiva y entretenida para mis estudiantes.
- ✓ Buena capacitación y sistema de conectividad

- ✓ La buena conectividad
- ✓ Se definió una alternativa para impartir lecciones que funciona
- ✓ Que descubrimos muchas habilidades de comunicación y formas nuevas de enseñanza - evaluación.
- ✓ Capacidad de adaptación del ser humano.
- ✓ Ha habido una mayor adaptación en este tipo de modalidad.
- ✓ El impulso a la transformación digital
- ✓ Que independientemente de una pandemia no nos quedamos rezagados, fue un reto a la superación al aprendizaje entre otros.
- ✓ El trabajo no presencial es un reto para todos mismo que hemos sacado adelante
- ✓ La adaptación
- ✓ Comunicación y liderazgo.
- ✓ Trabajo en paz y con tranquilidad. Dando lo mejor de mí sin presiones.
- ✓ Que el CUC puede dar clases virtuales y dar teletrabajo
- ✓ Reinención, productividad, tolerancia.
- ✓ La facilidad de presentar material de la lección antes de la misma
- ✓ La educación superior al alcance de personas estudiantes que por razones geográficas se les dificulta la presencialidad.
- ✓ La adaptación a la era digital, superar la resistencia al cambio
- ✓ Adaptación
- ✓ Reinventarse para cumplir la labor encomendada
- ✓ Laboral, mucha empatía con los compañeros y jefatura, en mi familia, he ganado mucha calidad de familia
- ✓ Implementaron las capacitaciones, el problema es que son impuestas.
- ✓ La capacidad de adaptación institucional

## **27. ¿Cuáles de sus funciones no ha podido desarrollar por la pandemia? Ya sea en trabajo no presencial o presencial**

- ✓ Control Interno/ SEVRI, la herramienta es sumamente complicada y la recomendación es que se recabe la información con un único instrumento para la Academia y no por separado a cada carrera.
- ✓ Mi trabajo se puede desarrollar 100% no presencial, y las funciones normales más en todo lo que me han solicitado colaboración he estado dispuesto a contribuir.
- ✓ Visitas a colegios, participación en ferias internas y externas, eventos masivos.
- ✓ Trabajos en grupo.cerc
- ✓ Ninguna
- ✓ El contacto con los estudiantes
- ✓ Trabajo de laboratorio
- ✓ He cumplido con los objetivos de los programas.
- ✓ La función más importante en el proceso es la interacción y no es fluida de manera no presencial
- ✓ Todas mis funciones las he podido desarrollar.
- ✓ Interrelacionarse con los estudiantes para conocerlos y ayudarlos de mejor manera
- ✓ El trato personalizado con el estudiante, que en mi parecer brinda confianza.
- ✓ No aplica
- ✓ En lo virtual, que los estudiantes no tenga el equipo necesario para aprender la materia practica
- ✓ Se han podido desarrollar las mayor parte de las funciones ya que los servicios migraron a la virtualidad.
- ✓ Ninguna
- ✓ Visitas a la supervisadas
- ✓ Conversar con los colegas sobre temas atinentes a nuestras especialidades.
- ✓ Debido a la situación de la pandemia ha habido una gran disminución en el uso de las instalaciones; no obstante, la mayoría de los servicios han sido migrados a la virtualidad; por lo tanto, puedo afirmar que se ha dado continuidad a la atención de usuarios sin problema. La única situación que se ha presentado debido a la pandemia, que no se ha podido resolver, es que se eliminó la contratación de un asistente de la Dependencia, y en estos momentos se está considerando el traslado de otra plaza, situación que reduce significativamente el personal y por ende, una gran limitación en el desarrollo de nuestras actividades.

- ✓ Algunas veces ninguna de funciones no se ha desarrollado, pero otras creo que si ven interrumpidas cuando hay un cierre total. Eliminar plazas y o llevarse plazas para otros departamentos con lo que se recargan las funciones a otros compañeros.
- ✓ Todo logrado
- ✓ Atención de usuarios
- ✓ Ninguna, todas las he podido realizar
- ✓ Durante la no presencialidad la enseñanza por más esfuerzo, deja un sin sabor de si se estará cumpliendo con los objetivos por no poder interactuar con el estudiante y no hacer tangible el producto. Ya que las fotos suelen ocultar información. En la parte presencial me gustaría poder sacar provecho a lo aprendido en cuanto a lo digital como por ejemplo poder aplicar exámenes teóricos en un laboratorio de cómputo y así ahorrar en papel, pero se me indica que no se puede realizar por falta de asistente.
- ✓ El desarrollo de actividades prácticas en laboratorios, que tardó mucho en aplicarse, en parte por factores externos a la institución.
- ✓ Ninguna, todas se ajustaron.
- ✓ Experimentación con instrumentación
- ✓ Ninguna. He cumplido con todas mis funciones.
- ✓ Ninguna, todas las he podido desarrollar a satisfacción
- ✓ No hay
- ✓ Ninguna
- ✓ Todo se ha podido realizar, transformando los procesos.
- ✓ Todas las funciones se han desarrollado
- ✓ Atención a clientes externos.
- ✓ Las llamadas telefónicas.
- ✓ He logrado realizar el trabajo satisfactoriamente
- ✓ Hasta el momento he realizado todas las funciones.
- ✓ La apreciación individual de la actitud de cada estudiante hacia a la materia del curso.
- ✓ Desarrollo de cursos presenciales, desarrollo de ferias
- ✓ Todas se han desarrollado
- ✓ He realizado todas mis funciones en forma presencial, en las pocas veces que he hecho teletrabajo si tengo problemas con algunas funciones.
- ✓ Ninguna, de alguna forma todas las funciones se han adaptado para realizarlas en las condiciones actuales.
- ✓ La afectación a la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje ha sido alto. Eso no se recuperará
- ✓ Por el momento que estoy en el CUC he podido hacer mi trabajo.

- ✓ NA
- ✓ Yo como estoy presencial algunas giras
- ✓ Ninguna.
- ✓ Ninguna.
- ✓ Ninguna porque yo estoy en forma bimodal
- ✓ Ninguna
- ✓ Ninguna, todas las he podido desarrollar sin problema.
- ✓ Las hago todas por igual
- ✓ Visitas promocionales y ferias vocacionales
- ✓ Giras.
- ✓ Todas se han realizado
- ✓ Entrenamientos presenciales. Se ha enviado lo necesario por la Unidad Deportiva pero los jefes aún no han dado respuesta
- ✓ Realizar giras de campo las cuales para los estudiantes de turismo son de suma importancia.
- ✓ Todo se ha realizado a la perfección.
- ✓ Las funciones se han desarrollado ampliamente a pesar de la pandemia
- ✓ Comunicación efectiva con los alumnos
- ✓ Ninguna, todas las pude realizar en línea.
- ✓ Muchísimas actividades se dejaron de realizar
- ✓ Lograr evidenciar el conocimiento real adquirido por los estudiantes. Ausencia de contacto docente/estudiante
- ✓ Laboratorios
- ✓ No he tenido problemas
- ✓ Controles del equipo por falta de asistentes
- ✓ Las giras de campo
- ✓ Ese acercamiento personal con algunos funcionarios que es necesarios en ocasiones
- ✓ Ninguna todas se ejecutan con normalidad
- ✓ He logrado realizar todas las funciones de mi puesto, únicamente, debí coordinar y posponer por un tiempo la realización del proceso de transferencia y eliminación de documentos al archivo central, así como la verificación del inventario de activos de la DPD. Se ha disminuido actividades y reuniones propias de la Comisión de Aniversario y Red de Comunicación, de las cuales soy miembro.
- ✓ En realidad todo lo he podido lograr, y he superado las expectativas.
- ✓ Ninguna

- ✓ Todas las funciones las he podido realizar, ya que combino la modalidad de teletrabajo y presencial, la presencial en actividades con los compañeros Jefes nuevos han sido muy provechosas pues se visualiza un cambio generacional y existe mucha sinergia de parte del nuevo grupo
- ✓ Al ser una carrera eminentemente práctica no se pueden cumplir a cabalidad todos los objetivos planteados en los cursos prácticos.
- ✓ Reuniones con estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- ✓ Como apoyo a CYRP no hemos podido visitar colegios
- ✓ N/R
- ✓ Ninguno. Mis lecciones las hago de una forma muy similar a las lecciones presenciales. Yo no hago actividades asincrónicas durante mis lecciones.
- ✓ Todas las he podido desarrollar
- ✓ 1- La supervisión efectiva, 2- Que se me visualice para la toma de decisiones importantes... No estoy físicamente, pero estoy a un click de Teams, de una llamada, entonces las decisiones las toma una subalterna a quien siempre consulta la alta gerencia, 3- La retroalimentación cara a cara, 4- La gratificación emocional que me brinda el salir de mi casa e interactuar con el equipo de trabajo y todos los colaboradores, 5- El no tener acceso a toda la información en forma inmediata, pues al estar en teletrabajo, no siempre se tiene todo a la mano, 6- Sentirme parte de un CUC como antes, ver las fotos de todos en las redes sociales en todas las actividades y saber que ya no estoy allí, 7- Entablar nuevas relaciones laborales con el personal que ha ingreso desde que estoy en teletrabajo.
- ✓ A la fecha todas las he podido realizar.
- ✓ Ninguna, todas las funciones se han realizado
- ✓ Prácticas con los estudiantes.
- ✓ He desarrollado todas mis funciones
- ✓ Todas las funciones las he podido realizar en ambas modalidades.
- ✓ Todo lo he realizado
- ✓ Todas se han podido desarrollar
- ✓ La interacción con los estudiantes de manera presencial.
- ✓ Las prácticas de laboratorio y visitas de campo
- ✓ Quizás podrían mencionarse un par de trabajos de campo que comúnmente realizaba en mi curso.
- ✓ Me parece que a utilizar las diferentes herramientas tecnológicas

- ✓ En realidad, he podido desarrollar todas mis funciones a cabalidad. Lo único que no he podido hacer es mantener una relación más afectiva con mis estudiantes debido a las clases virtuales.
- ✓ Todas las he podido desarrollar porque he estado presencial
- ✓ Prácticas (donde hay contacto físico).
- ✓ Funciones de coordinación
- ✓ NA
- ✓ Establecer una relación más estrecha con los estudiantes.
- ✓ Giras de campo de gran importancia para los muchachos
- ✓ Ninguna he podido desarrollar todas sin problema alguno
- ✓ Ninguna
- ✓ Todo se ha realizado con fluidez.
- ✓ Ninguna, todas las he ejecutado.
- ✓ Estar más pendiente de los errores inmediatos o a corto plazo que tienen los estudiantes para brindar una solución inmediata, ya que se depende de la virtualidad y las herramientas que posee el estudiante
- ✓ Ninguna
- ✓ Por la carga de trabajo la documentación final de procedimientos
- ✓ Ninguna
- ✓ todas las he realizado
- ✓ Todas se desarrollaron.
- ✓ Atención personal, hasta ahora se está retomando
- ✓ La interacción personal para desarrollar el idioma inglés
- ✓ Todas las he desarrollado
- ✓ Un grupo numeroso es más difícil atender y más difícil lograr el interés de un porcentaje alto de estudiantes. Que los estudiantes apliquen las instrucciones para el uso de Teams.
- ✓ Ninguna.
- ✓ Salvo la comunicación efectiva con los estudiantes, todas las demás se han logrado
- ✓ El contacto con el estudiante
- ✓ El contacto y las lecciones presenciales
- ✓ Interacción humana.
- ✓ Profundizar en la investigación
- ✓ No ninguna todas se han realizado.
- ✓ Ninguna
- ✓ Interacción y convivencia social con los estudiantes y compañeros de trabajo
- ✓ Ninguna
- ✓ Ninguna

- ✓ S/N
- ✓ S/N
- ✓ Comunicación más fluida con estudiantes.
- ✓ En la parte de mi trabajo he desarrollado todo mi trabajo
- ✓ La hipnosis no siempre se facilita, es necesario ser presencial en los procesos de idoneidad mental
- ✓ Eventos masivos
- ✓ Ninguna
- ✓ Ninguna significativa
- ✓ Ninguna
- ✓ Crear más confianza con los estudiantes
- ✓ Si he podido completar bien todo
- ✓ todas se han desempeñado bien
- ✓ He podido desarrollar todo en la pandemia.
- ✓ Elaboración de dispositivos de Mecánica Dental
- ✓ Giras de campo, visita a Empresas representado a la Institución.
- ✓ Giras y trabajo de campo
- ✓ La parte técnica del funcionamiento del equipo fotográfico
- ✓ Ninguno
- ✓ Interacción plena con estudiantes y compañeros.
- ✓ Presencial o presencial, podría decir que los exámenes como deben hacerse.
- ✓ Todo mi trabajo y hasta más lo he realizado.
- ✓ Ninguna
  
- ✓ El intercambio de ideas y documentación con los colegas
- ✓ Instrucciones prácticas de laboratorio
- ✓ En realidad, me he podido desempeñar de buena manera
- ✓ Ninguna
- ✓ Considero que he logrado cumplir y desarrollar cada uno de las funciones y objetivos en los cursos tanto presencial como no presencial.
- ✓ Mayor efectividad en la formación de habilidades blandas.
- ✓ Muchas se han obstaculizado
- ✓ Hasta el momento todo lo pude implementar con mis lecciones y a la modalidad virtual
- ✓ Mi papel como mediador se ha limitado mucho y ahora soy solo un comunicador
- ✓ Mi intermediación y creatividad como docente.
  
- ✓ Ninguna
- ✓ Todas se han podido desarrollar.
- ✓ La interacción física y social con los estudiantes y colegas profesores.



- ✓ Ninguna
- ✓ La oportunidad de conocer al ser humano que está detrás de una pantalla y que conozcan al ser humano que soy más que un docente de escritorio detrás de una pantalla. Ser un docente que hace uso de todos los recursos necesarios para el ejercicio de mis cursos como la apertura de giras entre otros.
- ✓ En caso es complicado ya que mi materia es muy práctica pero se ha salido con lo esperado
- ✓ las relaciones interpersonales con los demás profesores.
- ✓ Las actividades de grupo de manera presencial para abordar temas de interés al curso.
- ✓ Ninguna.
- ✓ Al saber que no todos cuenta con la misma herramienta se dificulta la parte de los ejercicios
- ✓ Las prácticas
- ✓ Laboratorios
- ✓ Los foros de discusión oral.
- ✓ Ninguna, todas las he podido desarrollar
- ✓ Prácticas
- ✓ He realizado todas
- ✓ Todo lo he realizado.
- ✓ No he tenido problema con desarrollar actividades.
- ✓ Ninguna

**28. ¿El salario emocional es un concepto asociado a la retribución en la que se incluyen factores no económicos, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del funcionario. Ejemplo de ello: horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa, etc. Aunado a este concepto, ¿cuál salario emocional considera Usted que recibe en el CUC? ¿Puede mencionar más de uno?**

- ✓ Horario laboral, cercanía con mi hogar
- ✓ Trabajar en mi casa y no tener que trasladarme al CUC.
- ✓ Cercanía, horario de trabajo.
- ✓ Trabajo en una área profesional que me encanta, además de la estabilidad que me da la institución, cercanía a mi casa, horario, equipo de trabajo muy especial.
- ✓ Cercanía, horario
- ✓ Cercanía de la casa
- ✓ Satisfacción, pero no es remunerado igualitaria mente según la carga de trabajo
- ✓ Cercanía en la casa. Ahorro económico
- ✓ Reconocimiento por parte de los estudiantes del esfuerzo que se está realizando.
- ✓ Pocos porque la estabilidad no se puede ver reflejada cuando la dirección de carrera manifiesta que la carrera se puede congelar por la pandemia
- ✓ Quizás cercanía de la casa, horario laboral, pero en general la Institución toma muchas decisiones que lejos de motivar hacen todo lo contrario, como por ejemplo capacitaciones obligatorias y mal planificadas.
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Excelente ambiente laboral, la mayoría son amables y cordiales y te hacen sentir perteneciente a la institución. Cercanía a mi hogar, lo que hace que sea fácil trasladarme y que me quede tiempo para mí familia.
- ✓ Horario flexible y buen ambiente laboral.
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa, las instalaciones y familiaridad entre compañeros
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral y cercanía al domicilio.
- ✓ No reconoce el periodo de vacaciones en forma efectiva, no está claras las normativas.
- ✓ Satisfacer las necesidades personales, mejor calidad de vida familiar con la virtualidad y más tiempo para compartir en familia
- ✓ Seguridad , compañerismo, solidaridad.

- ✓ Personalmente, considero como salario emocional la posibilidad de combinar la modalidad de teletrabajo con el trabajo presencial; no obstante, me parece que esta opción está desapareciendo del CUC. Igualmente, el contar con el servicio de la Unidad Médica.
- ✓ Cercanía de la casa, horario del trabajo, ambiente laboral, trabajo en equipo.
- ✓ Respaldo, trabajo en equipo
- ✓ Reconocimiento
- ✓ La comprensión de parte de la jefatura y de las autoridades institucionales por proveerme de equipo para realizar teletrabajo. La disposición de mis compañeros de trabajo para brindarme sus conocimientos para que pudiera desempeñarme desde la casa. La flexibilidad de cambiar horario cuando así lo requería.
- ✓ El teletrabajo el cual ha generado economía en traslado, viáticos y demás.
- ✓ En este aspecto me veo muy privilegiada ya que está cerca de mi hogar y el tiempo de traslado es muy corto realmente. Los grados de confianza a los que me he visto involucrada durante éste año han sido de muchísima satisfacción profesional y personal ya que se valora mi conocimiento profesional en un campo tan competitivo como lo es el área de la salud, además de los avances tecnológicos a los que hemos ido evolucionando con el tiempo y poder transmitirlo a los estudiantes para su futuro laboral me llena de mucha satisfacción.
- ✓ Ganancia en tiempos por desplazamientos a la institución, ahora después de clases, me encuentro con mi familia en casa de forma inmediata y gano tiempo con ellos. El aprovechamiento de la tecnología me ha facilitado la labor y me brinda confianza y motivación en mejorar lo que hago. La seguridad por realizar mi labor en casa sin necesidad de exposiciones a riesgos externos durante los traslados al trabajo. La continuidad laboral.
- ✓ Las palabras positivas de mi jefatura siempre son motivantes para mí, lo único que reprimo es no poder ascender a otros puestos por los requisitos ilógicos que se piden, no miden el potencial que uno como trabajador puede dar, y las ganas de trabajar e inyectar buenas ideas para la mejora de los procesos institucionales. Ese salario emocional se ha visto afectado al participar en plazas atractivas que surgen cada 4 años sin posibilidad de ser elegido. Académicamente preparado desde las más prestigiosas universidades públicas en el país pero imposibilitado de demostrar lo que puedo hacer.
- ✓ Teletrabajo
  
- ✓ Me enfocaré en el teletrabajo:
  1. El hecho de no tener que ir al campus y lastimar mi voz dando clases en un aula

2. No tengo el riesgo de que me asalten a la salida cuando tengo horario nocturno, ya que yo no tengo vehículo
  3. No tengo que inhalar los químicos de algunos marcadores o de las sustancias para limpiar la pizarra, lo cual me afecta por mi alergia respiratoria
  4. No me mojo cuando llueve
  5. No me expongo al sol cuando éste es fuerte, lo cual es muy importante para mí, pues tengo predisposición al cáncer de piel
  6. Estar en mi casa en el receso no lo cambio por nada
  7. En términos generales, me resulta mucho más relajante trabajar desde la comodidad de mi casa
  8. Las reuniones en línea son muy favorables... Ojalá sigan así aún si volvemos a la presencialidad.
  9. No tengo que lidiar con los perros callejeros que viven en el campus cuando éste está abierto
  10. Las capacitaciones siguen disponibles y los muchachos del CETE son excelentes para ello
  11. Mis jefaturas (DAE /IC) valoran mi trabajo, así que me siento muy cómoda ejerciendo mi profesión y mi profesionalismo. Es un ambiente de paz y respeto distinto a otras instituciones donde los jefes presionan constantemente a los subalternos.
- ✓ Satisfacción laboral y de horario
  - ✓ El horario es el mejor que hay.
  - ✓ El aprendizaje para mí no tiene precio en mi caso particular entre para un puesto en específico, sin embargo he desarrollado diferentes funciones aparte que no lo veo como una carga de trabajo sino más bien como una oportunidad de crecimiento
  - ✓ Excelente horario de trabajo, cercanía con mi casa, buen ambiente con los compañeros, buenas instalaciones para realizar mi trabajo.
  - ✓ Horario de trabajo, cercanía de la casa, estabilidad laboral
  - ✓ Ninguno, hace falta una buena política de motivación institucional pero que sea creíble ya que llevamos muchos años haciendo este tipo de consultas y no se ven planes concretos motivacionales, tengo una percepción de mucha desigualdad laboral.
  - ✓ El tener un trabajo digno y un lugar maravillo.
  - ✓ Cercanía, horario, ambiente laboral, accesibles ante contratiempos personales.
  - ✓ Ambiente laboral, Trabajo en equipo, Horario de trabajo, Compañerismo, Funciones del puesto, Responsabilidad, Motivación, Esfuerzo para alcanzar las metas u objetivos.
  - ✓ Prestigio, ambiente laboral ( se siente muy buen trato del sector administrativo hacia el docente), acceso a biblioteca y actualización de la misma.
  - ✓ Cercanía de la casa, Ambiente laboral y horario

- ✓ Cercanía de la casa, horarios
- ✓ El horario laboral, la presencia de un doctor en la institución, uso de un mini gimnasio para mejorar la actividad física, entre otras cosas
- ✓ No tengo respuesta
- ✓ Horario de trabajo, cercanía de la casa, hay un buen ambiente con los compañeros. Sin embargo, también es importante la retribución económica y en la institución no es muy buena.
- ✓ Satisfacción del deber cumplido
- ✓ Capacitación
- ✓ horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa, mi lugar de trabajo mi segundo hogar
- ✓ El ambiente laboral
- ✓ Estar cerca de casa. El apoyo y acompañamiento por parte de la directora de carrera
- ✓ Horario y Buen ambiente laboral.
- ✓ Horario laboral, cercanía de mi casa
- ✓ Flexibilidad y cambio de horario.
- ✓ Cercanía de la casa, seguimiento médico y psicológico, buen ambiente con los compañeros de la oficina.
- ✓ El horario, la cercanía a mi casa.
- ✓ Horario de trabajo y cercanía con la casa.
- ✓ Horario de trabajo, en la actualidad posibilidad de tele trabajar algunos días.
- ✓ Crecimiento, evolución, adaptabilidad, valorización del trabajo.
- ✓ Aun fatal más motivación en la institución, los jefes no incentivan a los funcionarios como se espera o se pueda mejorar una actitud positiva en la institución.
- ✓ Gran motivación por parte de los estudiantes cuando hacen comentarios positivos sobre el curso que imparto.
- ✓ Horario de trabajo, cercanía de la casa.
- ✓ Cercanía de la casa
- ✓ Opción de ser nombrado continuamente aun siendo Interino
- ✓ Horario laboral, teletrabajo, ubicación, excelente ambiente laboral cuando estoy presencial.
- ✓ El aprender día con día.
- ✓ Cercanía de la casa
- ✓ Acceso rápido a Jefaturas
- ✓ Capacitación
- ✓ El pertenecer a una gran institución y el reconocimiento de mis estudiantes
- ✓ Horarios, ambiente laboral
- ✓ Compañerismo, acompañamiento a los asuntos personales, soluciones a los problemas

- ✓ A pesar que hay mucho trabajo y pocos recursos el buen trato en general del personal institucional es muy positivo
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa
- ✓ La cercanía de la Institución con mi casa de habitación, horario laboral, ambiente laboral, capacitaciones, desarrollo personal, estabilidad económica.
- ✓ En este momento me siento asfixiada porque el teletrabajo demanda más dedicación, esfuerzo y tiempo; apenas logro atender las demandas de cada sector (familiar y laboral) tengo que dejar tareas pendientes para dedicarme un poco a mí.
- ✓ Cercanía de la casa, ambiente laboral
- ✓ Cercanía a mi casa, las facilidades de que si se deben atender emergencias te den permiso, los períodos de vacaciones, los horarios, e importantísimo en el CUC conocí a mi esposo con quien hoy tenemos una hermosa familia, además, de que con el salario devengado se han podido lograr cosas materiales, realizar viajes, ayudar a mi familia, etc.
- ✓ Considero que la cercanía del hogar, trabajar para una institución de educación, mi horario me permite estar pendiente de mi familia.
- ✓ Estabilidad laboral, satisfacción personal y profesional, el poder devolver a los demás lo que tanto me ha dado Dios.
- ✓ El único que recibo con beneplácito es el progreso de los estudiantes.
  
- ✓ 1- Horario de trabajo, 2- El que mi trabajo me permita compartir más tiempo con mi familia. Sé que no es parte de estar respuesta, pero me ayudaría mucho que se me permitiera volver en forma presencial e interactuar, estar en el CUC, me encantaría combinar la presencialidad y el teletrabajo.
- ✓ Cercanía de la casa, parqueo, instalaciones físicas, licencias establecidas en el RAT, vínculo con las compañeras de oficina, actividades que realiza la Comisión de Actividades Sociales.
- ✓ Flexibilidad horaria, reconocimiento por las labores
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral.
- ✓ horario de trabajo, cercanía de la casa
- ✓ Horario de trabajo y el ambiente laboral.
- ✓ Considero que no es comparativo hablar de un salario emocional con la verdadera necesidad de las personas.
- ✓ Motivación por crecer profesionalmente
- ✓ Me siento muy a gusto al ser parte del Colegio Universitario de Cartago: cercanía de mi domicilio, ambiente académico, realización profesional.
  
- ✓ La relación empática, ética y profesional con la dirección de la carrera.

- ✓ Cercanía a casa (modalidad virtual), menor tiempo de desplazamiento, mayor comodidad para impartir las lecciones y la posibilidad de acudir a recursos tecnológicos para una mejor transmisión de los conocimientos.
- ✓ Satisfacción de poder recibir el salario quincenal
- ✓ Empatía por parte de mi jefatura. // Flexibilidad de poder modificar mi horario (hacer cambio de horario) en caso necesario. // Que se me tome en cuenta para ser parte de diferentes comisiones como la CIAD. // Que se me tome en cuenta para asesorar en temas de Acreditación. // Lo cerca que queda el CUC de mi casa (15 minutos en carro). // Que se respete el hecho de que soy de alto riesgo (asmático) y no me obliguen a ir a laborar presencialmente o ir a aplicar exámenes de manera presencial. .
- ✓ Cercanía a la casa, y el horario
- ✓ La maravillosa relación con mis compañeros de trabajo.
- ✓ En mi caso, se ha visto afectado por el tema pandemia, porque se me sobrecargo funciones
- ✓ Flexibilidad, horario.
- ✓ Menos peligro, más aprovechamiento del tiempo, se depende más de la tecnología y de la corriente eléctrica.
- ✓ La administración se ha encargado de borrar cualquier motivación que exista.
- ✓ Cuando los estudiantes expresan su satisfacción con el aprendizaje obtenido del curso virtual genera una gran satisfacción personal y es una de las grandes motivaciones que tengo es uno de mis salarios emocionales, además de otros.
- ✓ Cercanía con mi casa , los horarios
- ✓ Horario, cercanía de hogar es algo positivo. Salarialmente hablando es desmotivante al 101% y falta de cooperación tanto de la jefatura como de Recursos Humanos.
- ✓ Reconocimiento a mi labor docente.
- ✓ Horario Labora, cercanía de la casa.
- ✓ Cercanía a la casa por motivo de tele- presencialidad
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía
- ✓ Cercanía de mi hogar para estar más con mi familia
- ✓ El emocional
- ✓ El trabajar tranquilamente desde la casa
- ✓ Horario de la casa, cercanía de la casa, tener trabajo.
- ✓ Buen ambiente laboral
- ✓ Horario de Trabajo, ambiente laboral, cerca de la casa,
- ✓ El ambiente y el horario
- ✓ Comprensión, paciencia y empatía por parte de mi jefatura inmediata. Eso lo agradeceré siempre.
- ✓ Cercanía de la casa y horario de trabajo

- ✓ Actividades extracurriculares
- ✓ Cercanía de la casa, horario laboral, instalaciones
- ✓ Cercanía
- ✓ Teletrabajo
- ✓ Cumpleaños. Póliza riesgos trabajo. Médico de empresa.
- ✓ Cero estrés por el traslado a la institución Calidad de vida
- ✓ Horario laboral, cercanía de la casa.
- ✓ Ambiente laboral
- ✓ En el CUC el área de recursos humanos es muy básica, las capacitaciones han sido para alinear a las personas que desconocían la tecnología aplicada a la docencia. Considero que se deben valorar estos aspectos al montar las capacitaciones al final/inicio de cada cuatrimestre. En lo económico para mi es una ayuda adicional, para mejorar mis ingresos y al pagarse mejor que en universidades privadas se puede considerar una ventaja.
- ✓ Cercanía a la casa , ambiente de trabajo
- ✓ Horario de trabajo - Ambiente laboral.
- ✓ cercanía a la casa, horario de trabajo
- ✓ Autorrealización
- ✓ Trabajo desde me casa
- ✓ Apoyo de compañeros , ese es invaluable.
- ✓ No tiene precio el respeto por el funcionario, satisfacción de transmitir formación integral A los estudiantes .
- ✓ Ambiente laboral.
- ✓ Crecimiento personal y laborar
- ✓ Ahorita ninguno.
- ✓ El horario y buen ambiente laboral
- ✓ Cercanía a la casa, libertad de enseñanza, interacción y acompañamiento a estudiantes con situaciones académicas especiales.
- ✓ Horario de trabajo, cercanía de la casa, las zonas verdes, poder utilizar los kioscos para ingerir nuestros alimentos al aire libre.
- ✓ Mi trabajo es el bienestar de mi familia
- ✓ Satisfecho
- ✓ Acompañamiento.
- ✓ Horario de trabajo, cercanía de mi casa, ambiente laboral, y sobre todo lo más importante que tengo más tiempo para estar con mi familia el cual en trabajos anteriores no lo tenía.
- ✓ El horario, la el departamento en sí porque gozo de tener muy buenos compañeros y una excelente jefatura
- ✓ Correo de inconsistencias sin eso estaría más que feliz
- ✓ Ninguno
- ✓ Con la virtualidad, evitar presas y gastos transporte, horarios diurnos de trabajo.



- ✓ Apoyo de Coordinación de Carrera y Compañeros
- ✓ Acomodar mi horario, la cercanía a la casa, la motivación del jerarca y la satisfacción de contribuir con los estudiantes
- ✓ Este año no hubo salario emocional, el trabajo ha sido arduo, sin embargo, son muchas las horas de trabajo y ha sido tan agotador que es probable que la mayoría de personas estemos sufriendo de burn out crítico. No hay descanso entre los cuatrimestres, no hay derecho de sacar vacaciones, ha sido difícil.
- ✓ Horario de trabajo , cercanía de la casa
- ✓ Horario de trabajo
- ✓ Cercanía a mi casa, ambiente laboral, camaradería,
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Horario de trabajo
- ✓ Posibilidad de trabajar desde casa
- ✓ Se debería procurar establecer la estabilidad laboral, promover tiempos docentes en propiedad en igualdad de los funcionarios de mayor antigüedad.
- ✓ En ese tema estoy bien.
- ✓ Respeto entre colegas.
- ✓ Creo que solo el que me queda cerca de mi casa.
- ✓ Ninguno.
- ✓ Cercanía de la casa
- ✓ El ambiente laboral.
- ✓ Apoyo de un buen jefe y la satisfacción de poder participar en el proceso formativo de las nuevas generaciones.
- ✓ En tiempo de pandemia ese salario emocional ha sido de mucho trabajo, y cansancio .
- ✓ Satisfacción al enseñar a los estudiantes y Desarrollo virtual de lecciones
- ✓ Familiares y profesionales
- ✓ Evitar traslados, aunque sean cortos.
- ✓ Horario de trabajo, el ambiente laboral y la cercanía a la casa. Agradecida 100% con el CUC por permitir que sea de su equipo de trabajo.
- ✓ Reconocimiento, confianza, satisfacción personal.
- ✓ Mi propia motivación
- ✓ Terminar mis lecciones en el horario nocturno y estar en la casa, esto aplica de igual forma para mis estudiantes y el trayecto que se evita ya sea por lluvia, asaltos, el no tener que dejar a sus hijos con otras personas, etc.
- ✓ No Tanto el equipo el pago de internet así como mi silla y demás son aportados por mi persona y la institución se ahorra todo eso.
- ✓ No todo lo que ocupaba yo lo compre la institución no me facilito nada

- ✓ clases virtuales en las materias que no requiera lugar físico para impartirlas
- ✓ La satisfacción que me da dar clases.
- ✓ Horario de trabajo
- ✓ Ser tomado en cuenta todos los cuatrimestres, pese a que soy interino, pero hasta el día de hoy se ha realizado un esfuerzo por la decanatura y la dirección de carrera, para que siempre tenga oportunidad de impartir aunque sea un curso, esto especialmente en el tiempo en que la matrícula fue baja, lo cual reconozco ese esfuerzo de mis superiores.
- ✓ Actualmente con la virtualidad, la ventaja de trabajar desde la casa
- ✓ Ambiente laboral y horario de trabajo
- ✓ Me siento muy bien con mi trabajo, trato de dar lo mejor
- ✓ El acompañamiento, y la comprensión.
- ✓ El crecimiento profesional y académico.
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Horario de trabajo, ambiente laboral, cercanía de la casa, la familiaridad de mis compañeros
- ✓ Horario de trabajo, el ambiente laboral.
- ✓ Satisfacción de trabajar en una institución como el CUC
- ✓ Trabajo agradable-cursos de capacitación gratuitos-reconocimiento de la jefatura por el trabajo realizado.
- ✓ Ambiente laboral y horario de trabajo
- ✓ Horario de trabajo
- ✓ Apoyo, motivación, capacitación, comunicación.
- ✓ Con la pandemia ha sido una gran ventaja, no salgo de mi casa, no me he enfermado, disfruto más con mi familia, respondo más ágil los correos, el tiempo lo he logrado administrar, no tengo presas, para llegar al CUC y a mi casa. Para mí todo ha sido ganancia.
- ✓ Oportunidades de desarrollo.
- ✓ Horario de Trabajo; Ambiente laboral; Estudiantes y compañeros comprometidos con la Carrera y la Institución en general.
- ✓ Compañerismo, un jefe humano
- ✓ El contraste de sentimientos me genera respuestas contrarias pues si contaba con mayor tiempo libre o inclusive tiempo para calificar trabajos ahora lo que menos tengo es "facilidad horaria" hasta el sueño perdí. ¿No hay espacios o momentos de disfrute, cercanía a la casa? la pandemia invadió mi hogar y me ha costado separar el tiempo laboral del familiar. Constantemente llegaban "decretos" con "indicaciones" que lejos de generar un sentimiento de agradecimiento era de obligación "por qué así procede" Entro en aprobación un estatuto en el peor momento, lo cual ha implicado también molestia.....

## **1.7. Análisis de los resultados**

### **1.7.1. Dimensión Comunicación**

Al sectorizar los resultados de la Dimensión Comunicación se puede inferir por los resultados obtenidos, que tanto, en el sector administrativo como en el docente la gran mayoría de los funcionarios opinan que siempre y casi siempre han mantenido comunicación fluida con su Jefaturas y sus compañeros de trabajo independientemente de la modalidad de trabajo.

En el sector administrativo se evidencia en un 70,73% -58 funcionarios- que siempre la comunicación independientemente de la modalidad de trabajo ha sido fluida, sin embargo, en el sector docente únicamente el 38,39% -43 funcionarios- opinan con respecto a la consulta que siempre han mantenido una comunicación fluida con sus compañeros.

La mayoría de los funcionarios de ambos sectores, que participaron del estudio, consideran siempre y casi siempre los canales de comunicación a nivel institucional han sido eficaces y han salido fortalecidos.

Ante la pregunta, que si fue necesario ampliar el horario laboral para concluir sus tareas debido a la carga laboral, los resultados reflejan, que si bien en ambos sectores fue necesario la ampliación del horario laboral, se evidencia que fue en el sector docente es donde el mayor porcentaje de socios laborales opinan que siempre y casi siempre -75,89% es decir 85 personas- tuvieron que utilizar este mecanismo para concluir sus tareas debido a esa carga laboral. Por otro lado, los socios del sector administrativo

respondieron afirmativamente que siempre y casi siempre se tuvo que ampliar el horario laboral en un -42.68% es decir 35 personas-.

La mayoría de los funcionarios en ambos sectores, respondieron que no se les dificultó el equilibrar la vida laboral y familiar dentro un mismo espacio, sin embargo, fueron los docentes los que tuvieron mayor dificultad para encontrar ese equilibrio laboral/familiar.

Ante la consulta, de que, si la Gerencia mantiene una comunicación cercana con los funcionarios, el sector administrativo en un 60,98% es decir, 50 compañeros responden afirmativamente que siempre o casi siempre se da esa comunicación, por su lado el 59,82% es decir 67 personas del sector docente opina que siempre o casi siempre la Gerencia mantiene esa comunicación cercana. El restante 40,18% del sector docente opinan que algunas veces, casi nunca y nunca se da esa relación de cercanía a su sector, comparativamente con el 39,03% del sector administrativo que opinan que algunas veces, casi nunca y nunca se da ese acercamiento.

Si bien en ambos sectores se reconoce que la productividad se sigue fomentando en la Institución es en el sector administrativo donde se evidencia mayor reconocimiento en esta área con un 82.93 % -68 funcionarios-, por su lado el sector docente lo reconoce en un 74.10% es decir 83 funcionarios.

## **1.7.2. Dimensión Liderazgo**

En ambos sectores se evidencia la empática de las Jefaturas por las preocupaciones que provocó la pandemia a sus Colaboradores. El sector administrativo reporta un 82,93% es decir 68 personas indican que siempre y casi siempre su Jefatura fue empática, por su lado, el sector docente reseña un 83,92% es decir 94 personas reconocen esa empatía generada en la pandemia.

Los resultados de ambos sectores reflejan que las Jefaturas confían ampliamente en el desempeño laboral de sus Colaboradores. En el sector administrativo el 92,68% -76 funcionarios- respondieron que siempre y casi siempre su Jefatura confía en su desempeño laboral, por su lado el sector docente refleja en su 84,83% -95 funcionarios- tal confianza. A su vez en el sector administrativo el 86,58% -71 funcionarios- consideran que siempre y casi siempre sus Jefaturas destacan y reconocen sus capacidades, por su lado el sector docente refleja en su 81,25% -91 funcionarios- tal reconocimiento.

Las Jefaturas por los resultados obtenidos son evidencia de que mantienen a sus equipos de trabajo informados de lo que acontece en la Institución. El 86,59% -71 funcionarios- del sector administrativo opinan que siempre y casi siempre se les mantiene informados, por su lado, el 86,6% -97 docentes- opinan la mismo.

El actuar de las Jefaturas nuevamente refleja por los resultados obtenidos que mantuvieron una actitud positiva ante la crisis global. El 85,36% -70 funcionarios- del sector administrativo opinan que siempre y casi siempre el Líder mantuvo una actitud positiva, de igual forma, el 84,82% -95 docentes reconocen ese positivismo.

Los docentes opinan que siempre y casi siempre tienen la suficiente confianza en su Jefatura para conversar cuando así lo necesiten, es decir el 82,15% -92 docentes-. Por su lado, el sector administrativo apunta hacia porcentajes similares ya que el 86,59% -71 compañeros- opinan lo mismo.

Los resultados en el sector administrativo y sector docente, reflejan que las Jefaturas promueven iniciativas para generar bienestar del equipo de trabajo en un 75,61% -62 administrativos- y 79,46% -89 docentes- respectivamente.

### **1.7.3. Dimensión Trabajo Colaborativo**

Ante la pregunta que, si la adaptación al trabajo en el último año ha generado discusiones en su equipo de trabajo, la mayoría de los funcionarios en ambos sectores opinan que nunca o casi nunca, con un 73,17% -60 administrativos- y un 50,90% -57 docentes-, sin embargo, rangos importantes de la población, opinan que algunas veces, casi siempre y siempre suceden discusiones en los equipos de trabajo, 26,83% en el sector administrativo con 22 personas y un 49,1 % en el sector docente con 55 personas.

Se deduce que, en el sector administrativo las relaciones laborales entre las dependencias no se han visto deterioradas del todo por el distanciamiento físico en tiempos de pandemia, ya que un 51,21% -42 personas- opinan que nunca y casi nunca sucede la afectación. Sin embargo, en el sector docente se evidencia una posible afectación por el distanciamiento físico, ya que únicamente el 45,54% -51 docentes- opinan que nunca y casi nunca se produce la afectación por el distanciamiento físico.

Los resultados reflejan que en el sector administrativo el 70,73% -58 funcionarios- las relaciones laborales de su equipo de trabajo nunca o casi nunca se han visto deterioradas por el distanciamiento físico en tiempos de pandemia. Sin embargo, en el sector docente se evidencia una posible afectación por el distanciamiento físico, ya que únicamente el 52,68% -59 docentes- opinan que nunca y casi nunca se produce la afectación por el distanciamiento físico.

#### **1.7.4. Dimensión Motivación**

En ambos sectores se evidencia que los sentimientos que más experimentan al terminar la jornada laboral son: satisfacción, alegría y motivación. De igual manera, experimentan en menor grado el sentimiento de insatisfacción, desmotivación y tristeza.

Los resultados de ambos sectores reflejan que en su trabajo se respeta la diversidad religiosa, costumbres, preferencias sexuales y otras necesidades. En el sector administrativo el 93,9% -77 funcionarios- respondieron que siempre y casi siempre, por su lado el sector docente refleja en su 98,22% -110 funcionarios- destacan tal respeto.

Es importante resaltar que al preguntar por varios factores que motivan al personal para alcanzar un alto rendimiento al desarrollar en las actividades del puesto que desempeña, en el sector administrativo el 30,09% -65 funcionarios- consideran que su trabajo le ofrece retos y oportunidades de incrementar su carrera administrativa, por su lado el sector docente elige el mismo factor como motivar, así lo reflejan los porcentajes del 30,03% es decir 94 funcionarios.

En el sector administrativo el 56,09% -46 funcionarios- respondieron en su mayoría que nunca y algunas veces el CUC ofrece a sus funcionarios igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera administrativa, por su lado el sector docente refleja en su 47,32% -53 funcionarios- opinan lo mismo.

Al consultar si el CUC facilita a sus funcionarios formación continua a través de la capacitación, el sector administrativo reseña que el 54,88% es decir 45 funcionarios opinan que siempre y casi siempre se da la condición, por su lado, el sector docente reseña 61.61% es decir 69 personas indican que siempre y casi siempre.



## 1.8. Conclusiones

- a. Al analizar la dimensión de comunicación se puede inferir que a pesar de la situación por la pandemia global durante en el 2021, los canales de comunicación establecidos por la Institución fueron fortalecidos y eficaces con la modalidad de trabajo no presencial. Los resultados reflejan que los equipos se mantuvieron comunicados para alcanzar y cumplir con los objetivos.
- b. Cabe destacar que, si bien en ambos sectores fue necesario la ampliación de los horarios para concluir con las tareas por la carga laboral, fue en el sector docente, donde la mayor cantidad de funcionarios tuvo que utilizar esta estrategia para concluir sus tareas. Durante este segundo año de pandemia en ambos sectores se refleja una mejor adaptación a la crisis, porque no tuvieron mayor dificultad para equilibrar la vida laboral y familiar dentro de un mismo espacio.
- c. Los resultados son reflejo de que ambos sectores reconocen que la Gerencia mantiene una comunicación cercana con ellos, sin embargo, es importante fomentar y fortalecer esta condición.
- d. De igual manera, es el sector docente quién porcentualmente reconoce que se siguió fomentando la productividad de la Institución y en menor porción el sector administrativo.
- e. En ambos sectores se evidencia la empatía de las Jefaturas por las preocupaciones que provocó la pandemia a sus colaboradores.

- f. Las Jefaturas de ambos sectores confían ampliamente en el desempeño laboral de sus socios y los resultados son un reflejo de ello, así como que, los líderes mantienen informados a sus equipos de trabajo de lo que acontece en la Institución.
- g. Los equipos de trabajo reconocen que tienen suficiente confianza en su Jefatura para conversar cuando así lo necesiten y que sus líderes promueven iniciativas para generarles bienestar.
- h. Una función muy importante en este año laboral fueron aquellas personas que estaban a cargo de los equipos de trabajo liderando, apoyando, guiando, orientando, generando ideas e influencia, entre otros. Los resultados obtenidos en este reporte son un reflejo de que la mayoría de las Jefaturas tuvieron un papel preponderante en el éxito obtenido durante el año 2021, fueron empáticas con sus funcionarios, reconocieron su desempeño laboral y sus capacidades, manteniendo una visión positiva, desarrollando un vínculo de confianza y bienestar en su equipo de trabajo.
- i. Si bien los resultados de ambos sectores reflejan mayoritariamente que la adaptación al trabajo en el último año no ha generado mayores discusiones en los equipos de trabajo, existen rangos importantes de funcionarios que consideran que sí, se han generado esas discusiones, por lo que, se sugiere la gestión adecuada de los conflictos para que no escalen en el tiempo.
- j. El sector administrativo percibe que las relaciones laborales entre las dependencias no se han visto deterioradas del todo por el distanciamiento físico en tiempos de pandemia, sin embargo, el sector docente de acuerdo a los resultados evidencia una posible afectación.

- k. De igual manera es en el sector administrativo por los resultados obtenidos que opinan que las relaciones laborales de su equipo de trabajo no se han visto deterioradas por el distanciamiento físico, sin embargo, el sector docente evidencia una posible afectación en el área.
- l. Al terminar la jornada laboral los funcionarios reportan que se sienten satisfechos, alegres y motivados, y en mínima cantidad insatisfechos y desmotivados, lo que podría convertirse en un indicador que a pesar de la situación global que estamos enfrentando encuentran en el trabajo un aliciente diario.
- m. La percepción de la mayoría de los funcionarios es que en el CUC se respeta las diversidades y necesidades especiales.
- n. La gran mayoría de los funcionarios en ambos sectores opinan que el factor que más lo motiva para alcanzar un alto rendimiento es que su trabajo le ofrece retos y oportunidades de incrementar su carrera administrativa.
- o. En ambos sectores casi el 50% de su población opinan que nunca y algunas veces el CUC ofrece a sus funcionarios igualdad de oportunidades en el desarrollo de la carrera administrativa.

- p. En ambos sectores los funcionarios opinan que el CUC ofrece formación continua a través de la capacitación en valores que rondan el 54,88% administrativo y 61,61% en la docencia.
- q. Todas las repuestas a la pregunta abierta de ¿cómo enfrentó la Institución la transformación digital?, reflejan la dedicación, la rápida acción, el avance, el aprendizaje, los aciertos y los desaciertos que se han llevado a cabo desde que inició esta transformación. Con diversidad de criterios y puntos de vista de los funcionarios desde su campo de acción, pero que en su mayoría destacan el gran esfuerzo y cambios positivos por parte de la Institución. Es por ello que se recomienda a la Gerencia una lectura detallada de las respuestas para poder dilucidar fortalezas y oportunidades de mejora que permitan al Colegio Universitario de Cartago avanzar con el cumplimiento de metas y objetivos.
- r. Las respuestas a la pregunta ¿cuáles funciones no ha podido realizar por la pandemia, ya sea en trabajo presencial o no presencial?, le permite a la Gerencia realizar un análisis detallado y valorar a conveniencia, de continuar combinando las modalidades de trabajo ya que muchas de las respuestas son afirmativas en el sentido de que las funciones fueron cumplidas de acuerdo al puesto y sus funciones, otras desde luego del todo no se pudieron realizar. De igual forma, quedó evidenciado que en el área docente hay funciones que no se realizaron o se realizaron parcialmente afectando la calidad del proceso enseñanza aprendizaje, tales como: atención a estudiantes, laboratorios, dispositivos de mecánica dental, giras de campo, entre otros.

- s. Las respuestas a la pregunta ¿qué aspectos positivos puede rescatar del último año que hemos vivido?, evidencia la capacidad de adaptación, disciplina, resiliencia, el ser más productivos y realizarse proyectos académicos como SINAES y Convenio MEP, lo que llena de orgullo al funcionario CUC. Después de una lectura detallada de las respuestas que se encuentran en este documento, se recomienda a la Gerencia dar a conocer estos resultados, para resaltar el aprendizaje positivo de estos dos años, destacando el sentido de pertenencia del funcionario, la proactividad para transformar procesos y adaptarlos, la capacidad de logro para sacar adelante el trabajo, la capacidad de aprender medios tecnológicos, el orgullo por su trabajo, la Institución y su equipo de trabajo. Se debe rescatar todo lo aprendido para gestar e incorporar nuevas estrategias de trabajo y desempeño.
- t. Cabe destacar que las respuestas a la pregunta ¿cuál salario emocional considera usted que recibe en el CUC?, son sumamente positivas ya que reflejan algún tipo de motivación y aliciente que expresan sentimientos de satisfacción, agradecimiento y apoyo por parte de los funcionarios, relacionado a un concepto asociado a la retribución en la que se incluyen factores no económicos, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de los funcionarios, tales como, cercanía del hogar, ambiente laboral, flexibilidad en el horario, seguridad, empatía de sus jefaturas, entre otros.

## 1.9 Recomendaciones

- a. Que las Jefaturas sigan manteniendo esa comunicación efectiva con sus equipos de trabajo para identificar cualquier situación que se presente para encontrar soluciones que les permitan avanzar diariamente beneficiando el clima laboral y el desarrollo de conductas positivas.
- b. Fortalecer los canales de comunicación. Es de suma importancia que los funcionarios estén informados de todo lo que acontece en la Institución, ya sea por medio de la red, página web o bien a través de video llamadas, ya que la comunicación crea lazos de cercanía e identidad institucional asegurando el bienestar.
- c. Se sugiere que se retomen las reuniones bimensuales con el Decano para fortalecer los lazos con los diferentes sectores de la Institución.
- d. Que la Gerencia gestione estrategias de acercamiento con el sector docente para minimizar la percepción de poco acercamiento al sector.
- e. Que los Directores y Jefaturas de área gestionen estrategias para que sus equipos de trabajo no tengan que recurrir a la ampliación de horarios para concluir sus cargas laborales diarias.
- f. Que los Directores y Jefaturas de área gestionen estrategias para minimizar el posible deterioro de las relaciones laborales de sus equipos de trabajo por el distanciamiento físico.

- g. Muchas tendencias que nacieron para enfrentar la crisis llegaron para quedarse, por ello, es de suma importancia que la Administración capitalice todo el aprendizaje surgido en esta etapa para fortalecer aún más el clima organizacional y desarrolle estrategias que minimicen las oportunidades de mejora detectadas.

***¡Estamos juntos en esto hasta que podamos volver a estar juntos!***