

1 **ACTA No. 005-2023**

2 ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA NÚMERO CINCO GUIÓN DOS MIL VEINTITRÉS,  
3 CELEBRADA POR LA JUNTA DIRECTIVA DEL COLEGIO DE LICENCIADOS Y PROFESORES EN  
4 LETRAS, FILOSOFÍA, CIENCIAS Y ARTES, EL LUNES DIECISÉIS DE ENERO DEL DOS MIL  
5 VEINTITRÉS, A LAS DIECISIETE HORAS CON DIECIOCHO MINUTOS, EN LA SEDE ALAJUELA.

6 **MIEMBROS PRESENTES**

7	Jara Le Maire Georgina, M.Sc.	Presidenta
8	Moreira Arce Mauricio, M.Sc.	Vicepresidente
9	Campos Alpízar Juan Carlos, M.Sc.	Secretario
10	Salazar Rodríguez Illiana, M.Sc.	Prosecretaria
11	Vargas Rodríguez Daniel, Dr.	Tesorero
12	Oviedo Vargas Karen, M.Sc.	Vocal I
13	Méndez Murillo Ariel, Dr.	Vocal II

14 Se cuenta con la presencia del Dr. Rooney Castro Zumbado, Fiscal.

15 **PRESIDE LA SESIÓN:** M.Sc. Georgina Jara le Maire

16 **SECRETARIO:** M.Sc. Juan Carlos Campos Alpízar

17 **ORDEN DEL DÍA**

18 **CAPÍTULO I: REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA**

19 **ARTÍCULO 01.** Comprobación del quórum.

20 **ARTÍCULO 02.** Revisión y aprobación del orden del día de la sesión 005-2023.

21 **CAPÍTULO II: CLIMA ORGANIZACIONAL**

22 **ARTÍCULO 03.** Presentación del informe del Clima Organizacional.

23 **CAPÍTULO III: ASUNTOS VARIOS**

24 **ARTÍCULO 04.** Audio del salón de eventos del centro de recreo de Desamparados de Alajuela.

25 **CAPÍTULO IV: CIERRE DE SESIÓN**

26 **CAPÍTULO I: REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA**

27 **ARTÍCULO 01.** Comprobación del quórum.

28 La M.Sc. Georgina Jara Le Maire, Presidenta de la Junta Directiva, verifica el quórum, estando  
29 presentes los miembros de la Junta. Se cuenta con la presencia de la M.Sc. Francine Barboza  
30 Topping, Asesora Legal y el Lic. José Pablo Valerio González, Sub Director Ejecutivo a.i.

1 El M.S. Mauricio Moreira Arce, Vicepresidente, sale de la sala al ser las 5:20 p.m.

2 **ARTÍCULO 02.** Revisión y aprobación del orden del día de la sesión 005-2023.

3 Conocido el orden del día la Junta Directiva acuerda:

4 **ACUERDO 01:**

5 **APROBAR EL SIGUIENTE ORDEN DEL DÍA: CAPÍTULO I: REVISIÓN Y APROBACIÓN**  
6 **DEL ORDEN DEL DÍA./ CAPÍTULO II: CLIMA ORGANIZACIONAL./ CAPÍTULO III:**  
7 **ASUNTOS VARIOS./ CAPÍTULO IV: CIERRE DE SESIÓN./ APROBADO POR SEIS**  
8 **VOTOS./**

9 **CAPÍTULO II: CLIMA ORGANIZACIONAL**

10 **ARTÍCULO 03.** Presentación del informe del Clima Organizacional. **(Anexo 01).**

11 El M.S. Mauricio Moreira Arce, Vicepresidente, ingresa a la sala al ser las 5:22 p.m.

12 La M.Sc. Georgina Jara Le Maire, Presidenta, solicita autorización para que ingresen a la sala  
13 el Sr. Alexander Aguilar Soto, Consultor de Humano Inteligencia Empresarial S.A. y la Licda.  
14 Maritza León Rivas, Jefa del Departamento de Recursos Humanos.

15 Conocida esta solicitud la Junta Directiva acuerda:

16 **ACUERDO 02:**

17 **Autorizar el ingreso a la sala del Sr. Alexander Aguilar Soto, Consultor de Humano**  
18 **Inteligencia Empresarial S.A. y la Licda. Maritza León Rivas, Jefa del Departamento**  
19 **de Recursos Humanos, para la presentación del "ARTÍCULO 03. Presentación**  
20 **del informe del Clima Organizacional."/ Aprobado por siete votos./**

21 La señora Presidenta menciona que lo ideal es que los estudios se conozcan una o dos meses  
22 después de realizados.

23 El Lic. José Pablo Valerio González, Sub Director Ejecutivo a.i. externa que el estudio se realizó  
24 en setiembre 2022 y se dio a conocer a las Jefaturas en noviembre 2022, en dicha reunión el  
25 especialista les expuso los puntos de la situación que tenía el Colegio, así cómo se desarrolló  
26 la encuesta.

1 El proceso trataron de atenderlo lo más rápido posible, para lo cual se realizó una sesión de  
2 trabajo de Jefaturas por lo que ya cuentan con un plan de acción, que está casi terminado.

3 Al ser las 5:24 p.m. ingresan a la sala el Sr. Alexander Aguilar Soto, Consultor de Humano  
4 Inteligencia Empresarial S.A. y la Licda. Maritza León Rivas, Jefa del Departamento de  
5 Recursos Humanos, quienes al ingresar saludan a los presentes.

6 La señora Presidenta brinda un espacio para la presentación de los miembros de Junta  
7 Directiva, Fiscal y personal administrativo.

8 La Licda. León Rivas, Jefa del Departamento de Recursos Humanos, indica que el Sr. Alexander  
9 Aguilar Soto, es psicólogo industrial y organizacional, consultor organizacional, quien cuenta  
10 con una trayectoria laboral de treinta años. Actualmente es el propietario de la firma Consultor  
11 de Humano Inteligencia Empresarial S.A. y expondrá un estudio que se realizó con la  
12 autorización del personal en setiembre 2022.

13 El Sr. Aguilar Soto, agradece el espacio brindado e indica que cuando se habla de clima  
14 organizacional se habla de una fotografía, metafóricamente hablando del momento de una  
15 empresa, la cual puede cambiar en semanas y meses, pero ahí queda la fotografía del  
16 momento. Procede a realizar la siguiente presentación (anexo 02):

17 **“Presentación de resultados**

18 **Encuesta de Clima Organizacional 2022**

19 **Modelo**



25 **Participación**

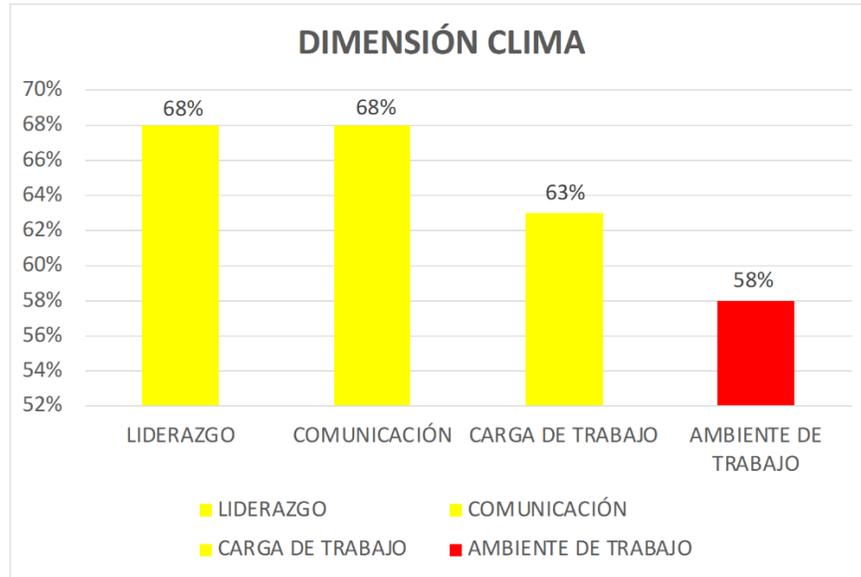
26

27



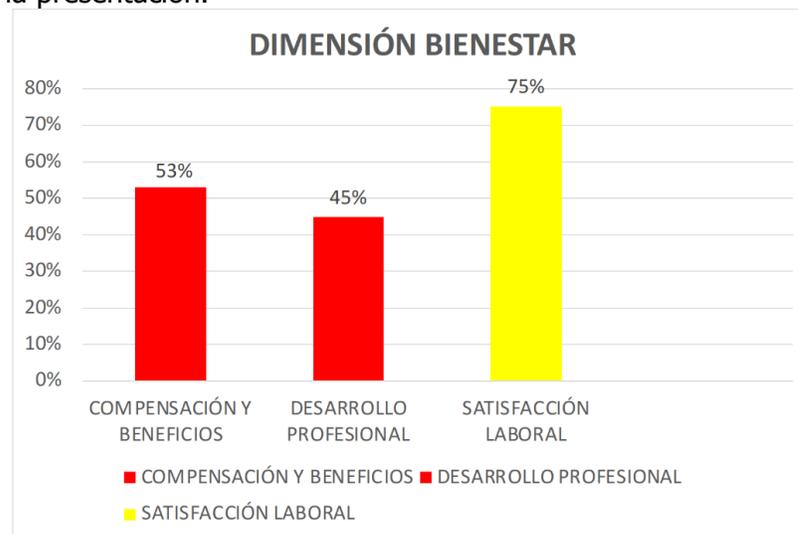
**77%**

- 1 La M.Sc. Karen Oviedo Vargas, Vocal I, sale de la sala al ser las 5:33 p.m.
- 2 El Sr. Aguilar Soto, Consultor, añade que se invitó a participar al cien por ciento de los  
3 colaboradores y llenaron la encuesta solo el setenta y siete por ciento.
- 4 La señora Presidenta consulta a qué se debió que no fuese más cerca del cien por ciento del  
5 personal que participara.
- 6 La Licda. Rivas León, Jefa del Departamento de Recursos Humanos, responde que se debe  
7 considerar que algunas personas se encontraban de vacaciones o incapacitadas.
- 8 La M.Sc. Karen Oviedo Vargas, Vocal I, ingresa a la sala al ser las 5:35 p.m.
- 9 La M.Sc. Francine Barboza Topping, Asesora Legal, consulta cómo se coordinó que el personal  
10 que no cuenta con equipo de cómputo llenara la encuesta.
- 11 La Licda. Rivas León, Jefa del Departamento de Recursos Humanos, responde que se coordinó  
12 con la Jefatura inmediata para que facilitara la encuesta por escrito.
- 13 El Sr. Aguilar Soto menciona que después del setenta y cinco por ciento de muestra, se puede  
14 considerar una muestra muy importante, en estudios de clima laboral.
- 15 La señora Presidenta recuerda que con el treinta y tres por ciento ya se pueden tomar  
16 decisiones e indica que este tema le interesa mucho porque si se tiene focalizado el  
17 planteamiento y la población la mayoría del plan de mejora será enfocado hacia ahí y como la  
18 encuesta fue demandante deseaba saber por qué solo se obtuvo esa muestra.
- 19 El Sr. Aguilar Soto, continua con la presentación:
- 20 • Clima: Conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa  
21 o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su  
22 motivación y comportamientos.
  - 23 • Bienestar: El bienestar laboral se vincula con el equilibrio de todas las condiciones en un  
24 lugar de trabajo para que los trabajadores se desempeñen de forma óptima.



12 El Sr. Aguilar Soto, aclara que las dimensiones no se tomaron a criterio exclusivo del consultor,  
13 sino que se realizaron cuatro grupos focales quienes participaron se detallan en el informe  
14 principal. La muestra obtenida es considerablemente alta, vía virtual por medio de la  
15 herramienta "Zoom", sobre las dimensiones principales que podían evidenciar la encuesta de  
16 clima, por lo que la información se tomó de los mismos colaboradores de Colypro.

17 Procede con la presentación.



1 **Percepción positiva general**

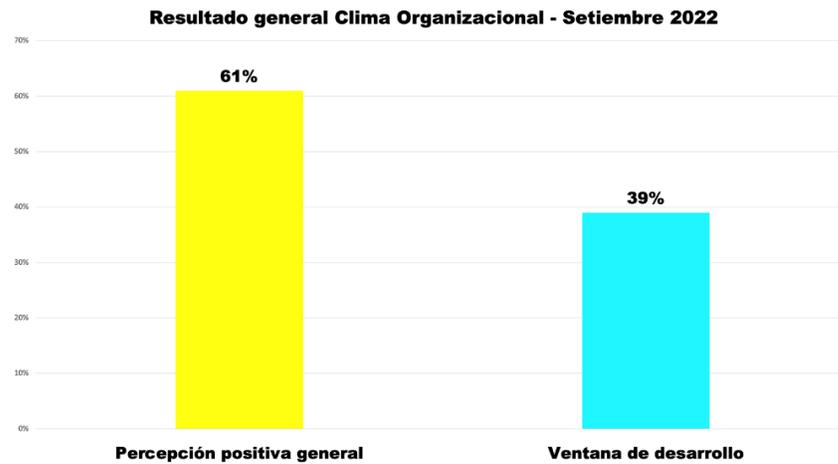


5 El Sr. Aguilar Soto, añade que tomando en cuenta que se viene saliendo de una pandemia la  
6 percepción del clima no es buena, pero tampoco extraña, porque alguien puede ver una  
7 encuesta de clima con un sesenta y un por ciento como mala o negativa, es decir, con una  
8 percepción adversa y la circunstancias que vivieron las personas en su ambiente de trabajo,  
9 familiar el cual se convirtió en un ambiente de trabajo y éste o vino a modificar solo el ambiente  
10 de trabajo, sino también el hábitat familiar; además no más saliendo de esa situación con un  
11 resultado que se permite, independientemente si se tiene una estructura como la que tiene  
12 Colypro o de empresa privada. Eso brinda una muestra no tan importante de ese sesenta un  
13 por ciento, sino del resultado de un clima organizacional de la percepción positiva general de  
14 ese porcentaje, el cual no se puede cambiar porque es lo que se tiene actualmente y lo que sí  
15 se puede cambiar es la ventana de desarrollo, que es la oportunidad que tiene en estos  
16 momentos Colypro para poder crecer y avanzar en materia de relacional de habilidades sociales  
17 y salud mental, en técnicas de resolución de conflictos, en generar un ambiente de atención  
18 plena para el bien del colaborador.

19 Añade que la ventana de desarrollo es la ventana que tiene la Corporación para poder mejorar  
20 todo lo que haya que mejorar, según las recomendaciones y el plan de trabajo que se realiza  
21 luego de una encuesta de clima organizacional. La ventana de desarrollo es lo que se tiene  
22 por delante, como objetivos y prioridades el Colegio, según las decisiones que tomen a lo  
23 interno y de acuerdo a las prioridades que se tengan en estos momentos en cuenta a gestión  
24 del talento humano.

25 El Sr. Aguilar Soto, continua con la presentación:

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26



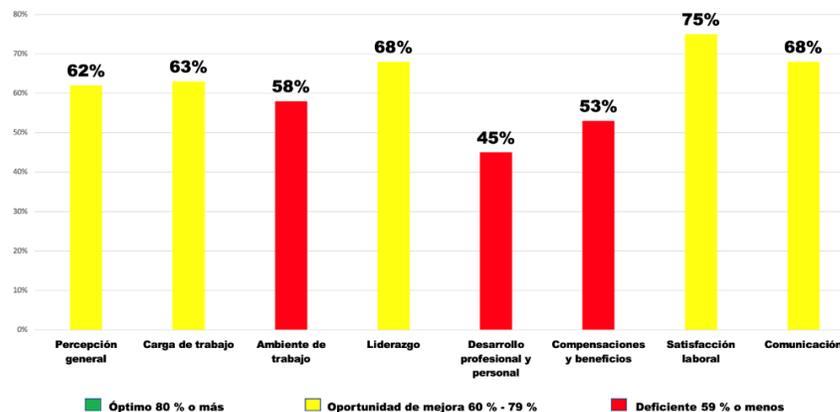
### **Resultados por dimensiones**

#### **Definición de las dimensiones**

- Percepción general: Se refiere a detalles que abarcan áreas generales como facilidad y herramientas básicas para hacer el trabajo, relación con el jefe inmediato y compañeros, valoración como trabajador y Colypro como lugar para trabajar.
- Carga de trabajo: Se refiere al volumen de trabajo, complejidad y tiempos para hacer el trabajo, temas de manejo de estrés, colaboración interna en el departamento.
- Ambiente de trabajo: Se refiere al ambiente laboral que percibe tanto a lo interno de su departamento como a nivel de la Corporación, ya sea con su jefe inmediato o compañeros.
- Liderazgo: Se refiere a valores y comportamientos esenciales del auténtico liderazgo, principalmente, respecto a su jefe inmediato, tales como coherencia, resolución del conflicto, servicio a los demás, reconocimiento por el buen trabajo, trato justo, respeto a las diferencias, crecimiento.
- Desarrollo profesional y personal: Se refiere al desarrollo y al crecimiento con el apoyo y colaboración de Colypro y de la jefatura inmediata, que recibe el colaborador tanto a nivel profesional como en el ámbito personal.

- 1 • Compensaciones y beneficios: Se refiere al ámbito de las compensaciones y beneficios que  
2 recibe el colaborador por parte de Colypro, en comparación con otras corporaciones  
3 similares, así como a los salarios que devenga y a los ajustes o incrementos salariales según  
4 la ley.
- 5 • Satisfacción laboral: Se refiere al nivel de satisfacción de trabajar por los objetivos de la  
6 Corporación, sentirse desafiado por las tareas que desempeña, ser reconocido y valorado  
7 por sus funciones, motivación laboral y el gusto general por lo que hace en el trabajo.
- 8 • Comunicación: Se refiere a los patrones de comunicación interpersonal y profesional que  
9 maneja Colypro en sus diferentes departamentos, así como a nivel de toda la Corporación.  
10 Temas como asertividad, escucha activa, lenguaje claro y adecuado, claridad de  
11 instrucciones y comunicación abierta.

**Resultado general Clima Organizacional - Setiembre 2022**  
**Dimensiones**

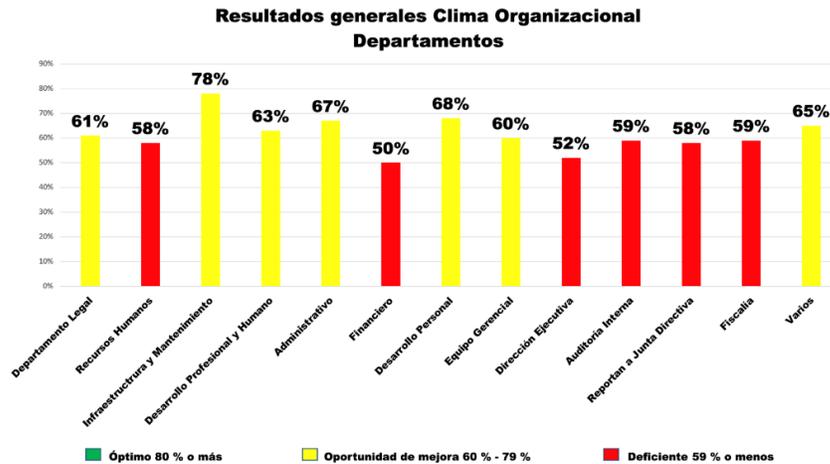


22 El Sr. Aguilar Soto, aclara que en el resultado general no se obtuvo ningún resultado óptimo,  
23 en el entendido que debe ser un ochenta por ciento o más.

24 Continúa con la presentación:

## 25 **Resultados por departamentos**

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21



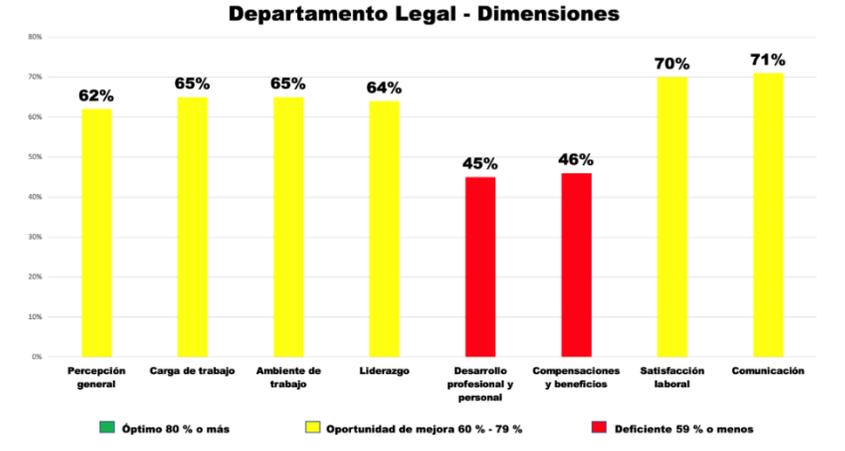
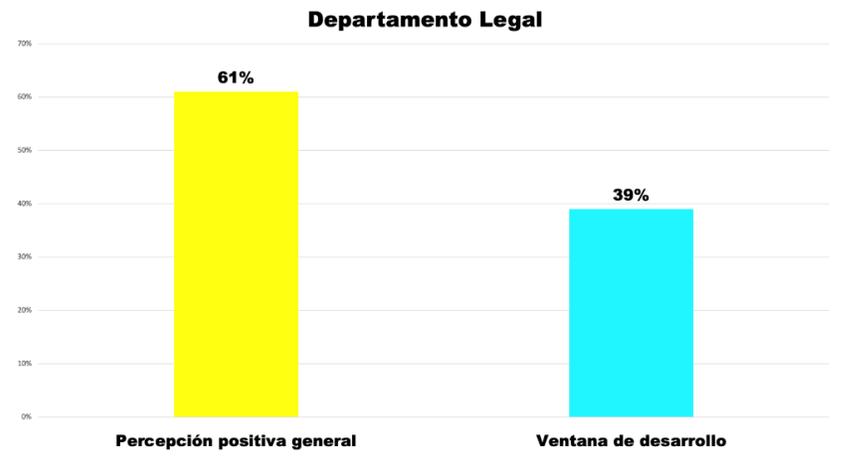
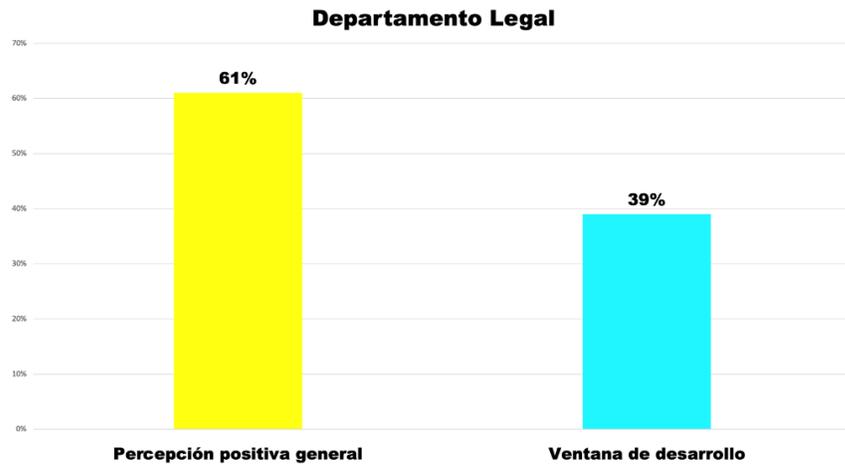
El Sr. Aguilar Soto, añade que el resultado obtenido fue en el entendido de que los que presentación la calificación más baja fue la parte financiera con un 50%, la Dirección Ejecutiva con un 52%, Recursos Humanos con un 58% y los que reportan a Junta Directiva con un 58%. La señora Presidenta consulta quiénes son los que reportan a la Junta Directiva.

El Lic. Valerio González, Sub Director Ejecutivo a.i. responden que quienes responden a la Junta Directiva son la Directora Ejecutiva a.i., la Auditora Interna y la Asesora Legal.

El Sr. Aguilar Soto, continúa indicando que con la calificación más baja también se encuentra la Fiscalía con un 59%. Menciona que todos los demás se encuentra en oportunidad de mejora entre un 60% y un 79%, no se cuenta con ningún en un estado óptimo arriba del 80%. Continúa con la presentación:

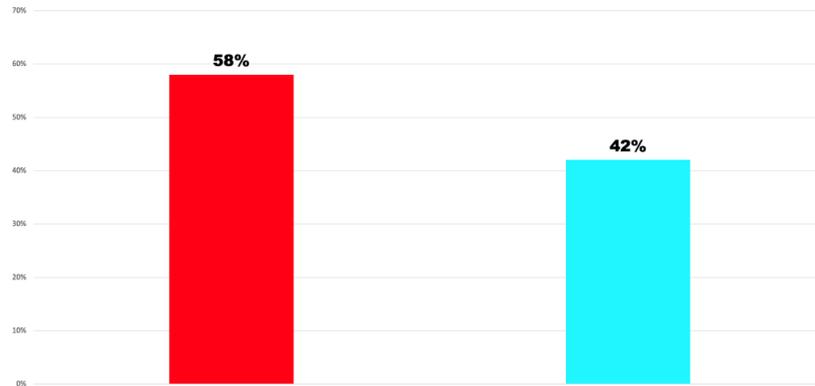
**Departamento Legal – 92 %**

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27

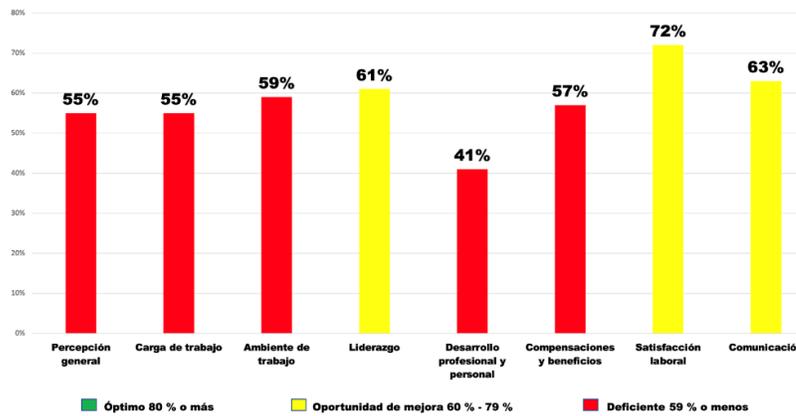


1 **Recursos Humanos - 100%**

2 **Recursos Humanos**

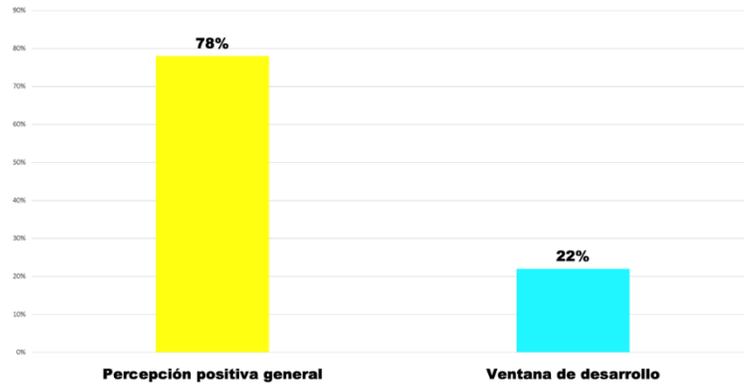


10 **Recursos Humanos - Dimensiones**



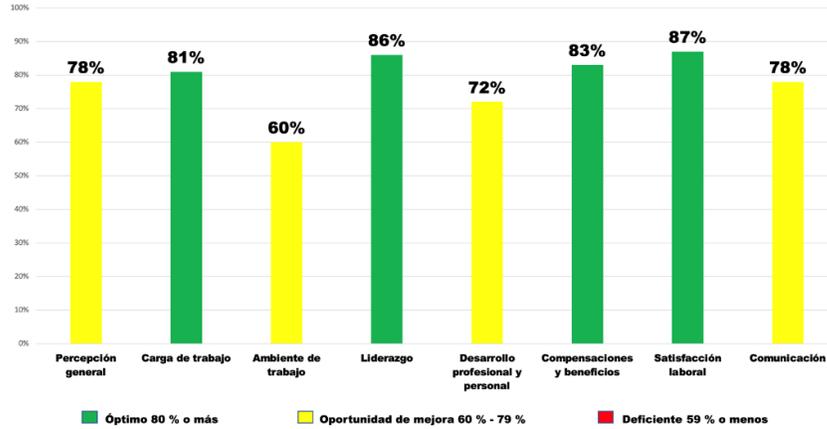
19 **Infraestructura y mantenimiento – 60 %**

20 **Infraestructura y Mantenimiento**



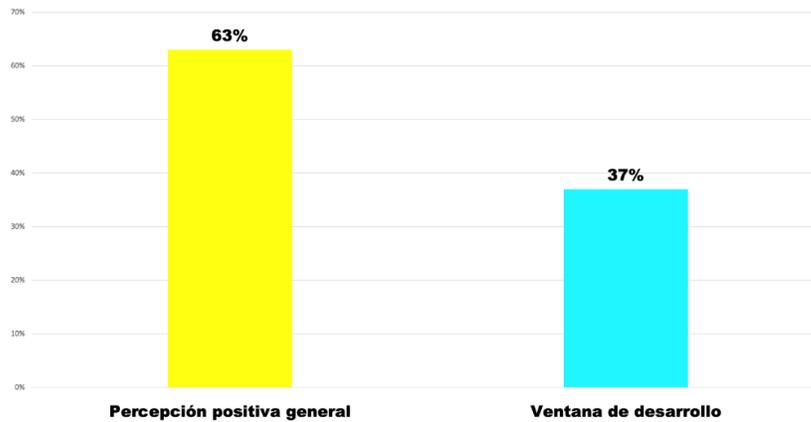
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27

### Infraestructura y Mantenimiento - Dimensiones

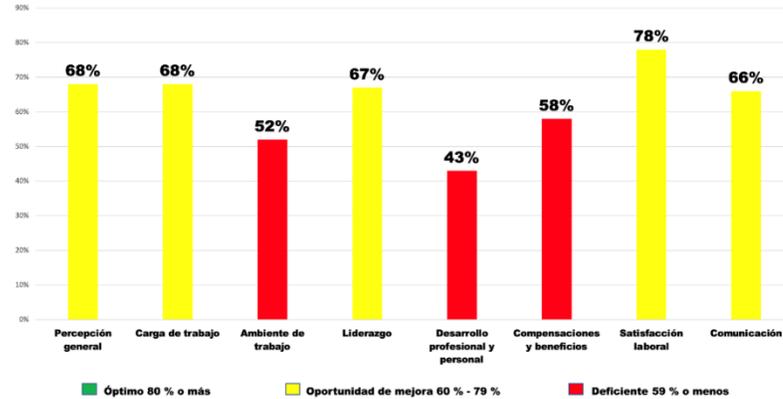


### Desarrollo Profesional y Humano – 87 %

#### Desarrollo Profesional y Humano



### Desarrollo Profesional y Humano - Dimensiones



1 El M.Sc. Juan Carlos Campos Alpízar, Secretario, menciona que le llama la atención que la  
2 mayoría en ambiente de trabajo está en rojo, pero en satisfacción de laboral están en amarillo;  
3 considera que es algo contradictorio.

4 El Lic. Valerio González, responde que el ambiente de trabajo es de manera general y la  
5 satisfacción laboral es en cuento a lo que la persona realiza.

6 La señora Presidenta indica que cuando es un estudio de clima institucional o que tenga que  
7 ver con valores se debe de definir bien las dimensiones porque es algo muy subjetivo y si no  
8 se cierra el margen o se especifica bien el hecho se dispara.

9 El Sr. Aguilar Soto, indica que el ambiente de trabajo es la percepción a lo interno del  
10 departamento y concierne a la Jefatura inmediata, respecto a la satisfacción laboral es la  
11 satisfacción que se siente de trabajar por los objetivos de la empresa.

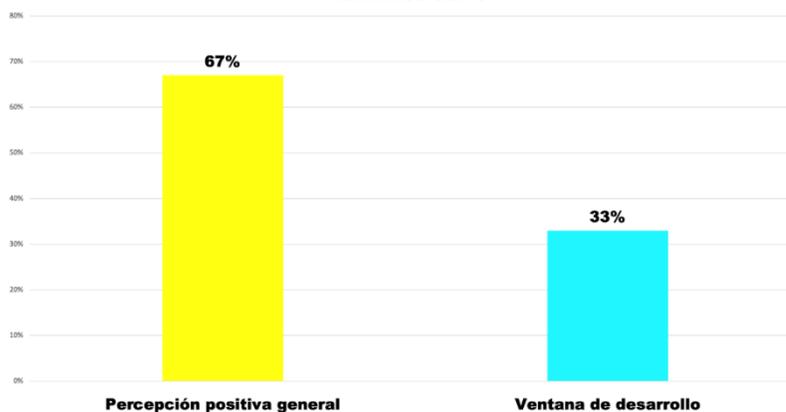
12 El Dr. Ariel Méndez Murillo, Vocal II, consulta cómo se realizó la recopilación de datos, si se  
13 remitió a las Jefaturas, por medio de un chat, impreso, en el sitio de trabajo o afuera.

14 El señor Consultor responde que se realizó por medio de la plataforma "Encuesta.com" es  
15 una plataforma paga, es segura, se remitieron los links con las variables, los cuales se  
16 distribuyeron de forma electrónica y para quienes no contaba con equipo de cómputo se les  
17 hizo llegar por medio de la jefatura. Menciona que conforme los resultados iban llegando se  
18 reflejaban en la plataforma, a la cual tenía acceso; incluso se les dio margen de tiempo y se  
19 les brindó la posibilidad de escoger las dimensiones, en los grupos focales, se les explicó cada  
20 una de ellas, fueron aproximadamente once dimensiones porque había una de percepción  
21 general.

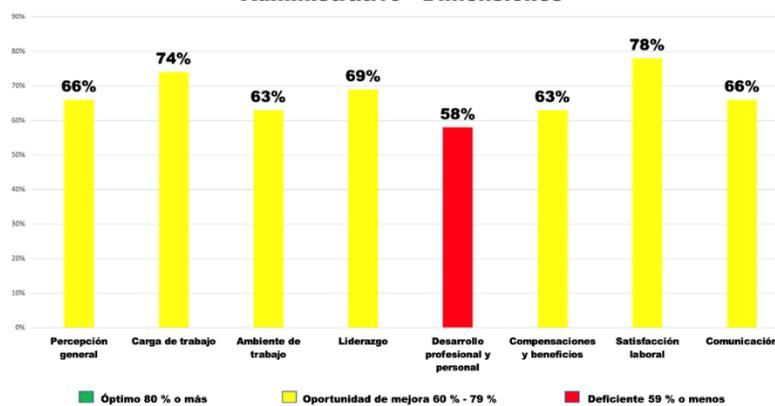
22 Continúa con la presentación:

1 **Administrativo – 82 %**

2 **Administrativo**

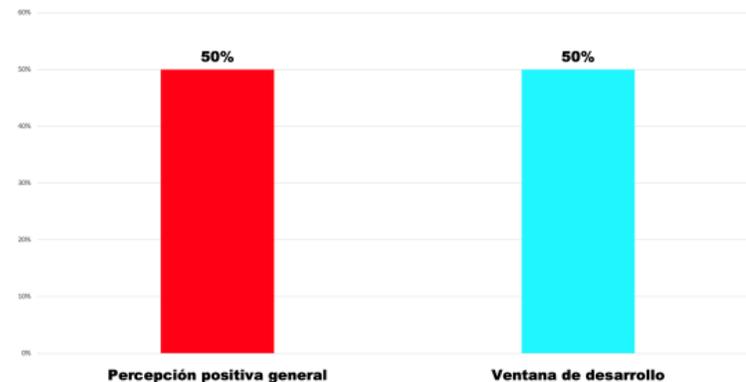


10 **Administrativo - Dimensiones**



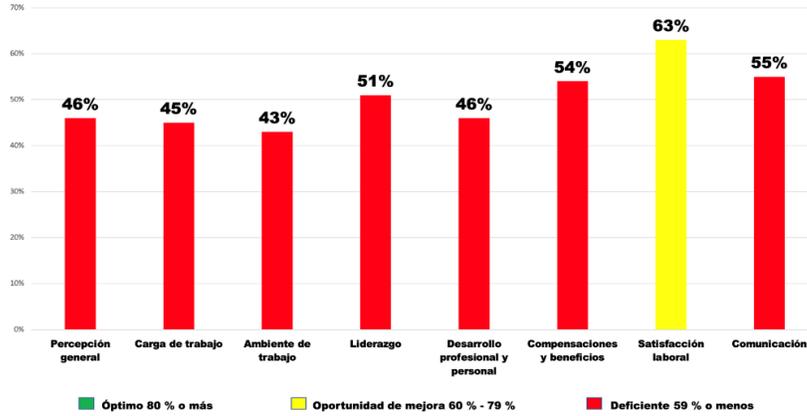
19 **Financiero – 100 %**

20 **Financiero**



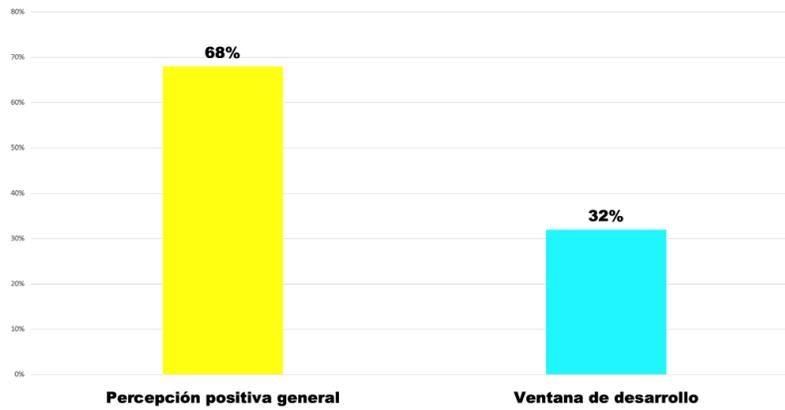
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27

### Financiero - Dimensiones

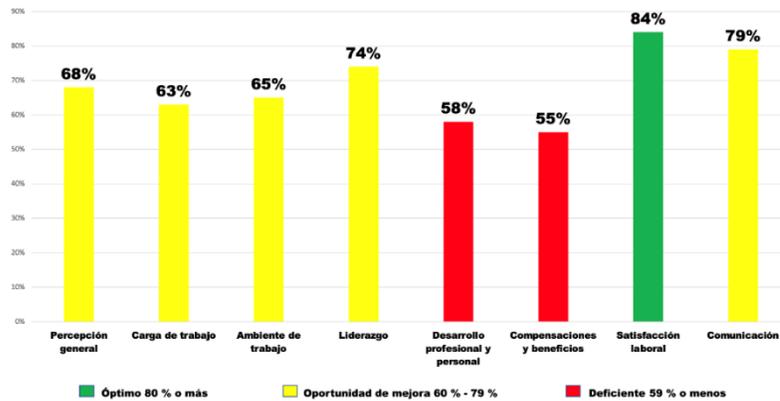


### Desarrollo Personal – 40 %

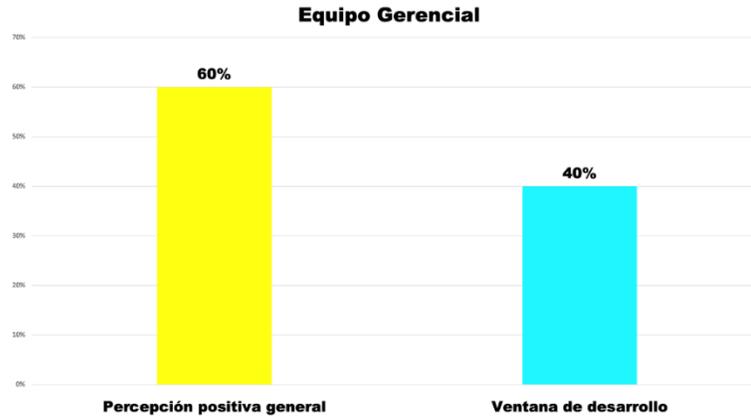
#### Desarrollo Personal



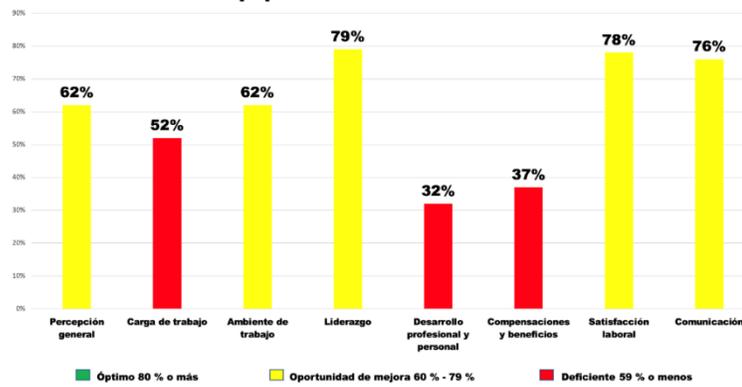
#### Desarrollo Personal - Dimensiones



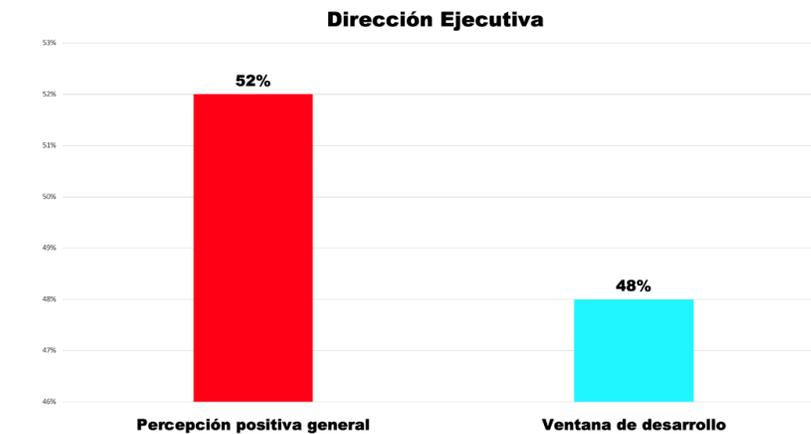
1 **Equipo Gerencial – 89 %**



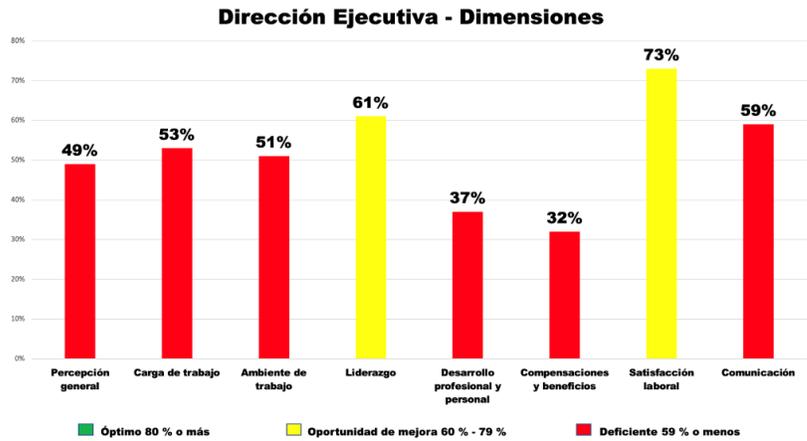
10 **Equipo Gerencial - Dimensiones**



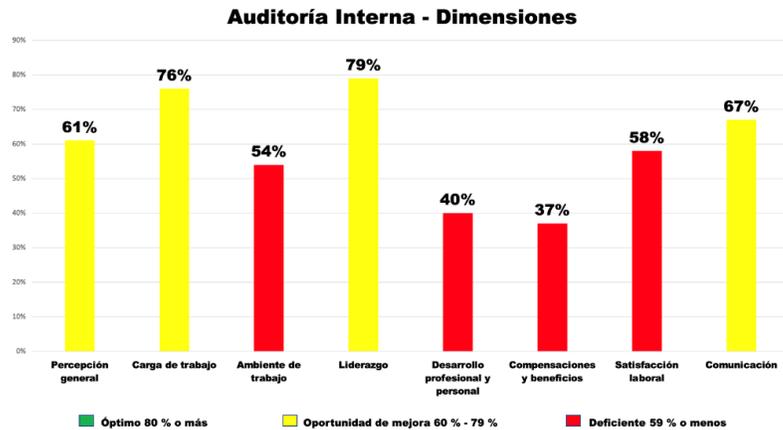
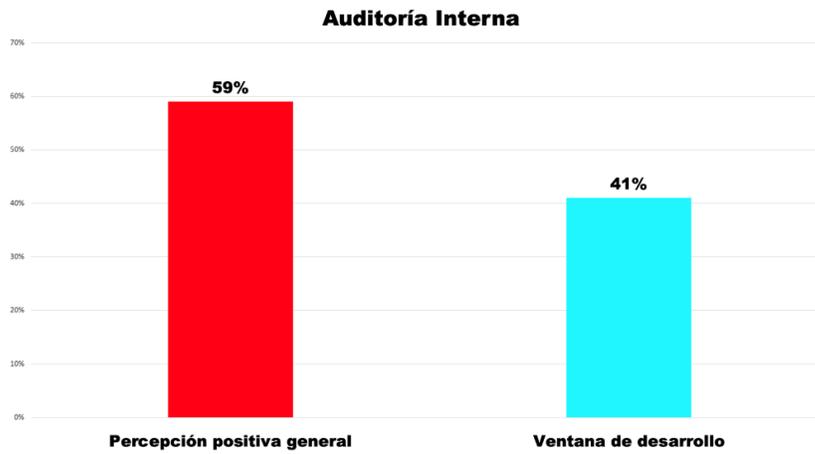
18 **Dirección Ejecutiva – 77 %**



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27

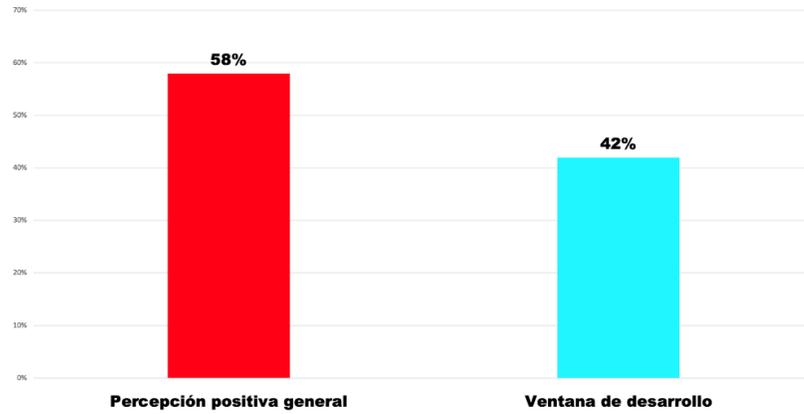


### Auditoría Interna – 100 %

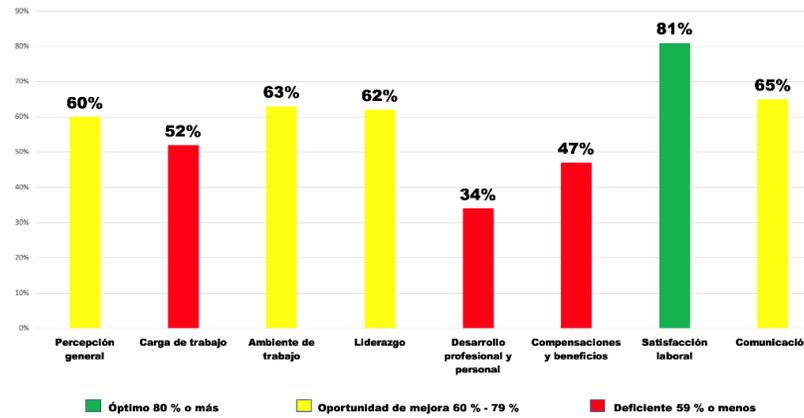


1 **Reportan a Junta Directiva - 100 %**

2 **Reportan a Junta Directiva**

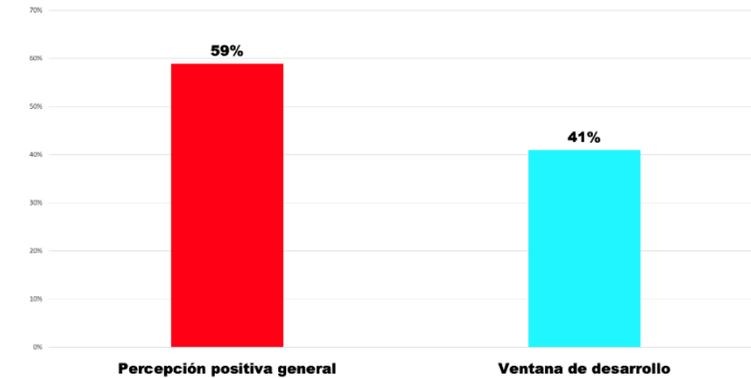


10 **Reportan a Junta Directiva - Dimensiones**

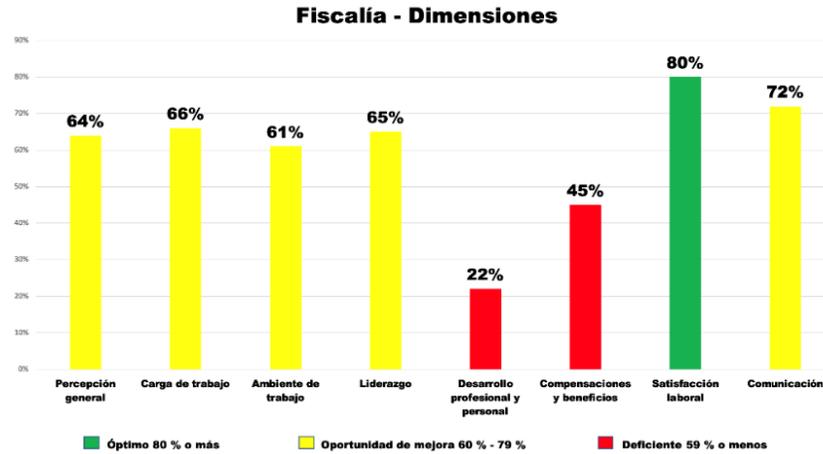


19 **Fiscalía – 56 %**

20 **Fiscalía**



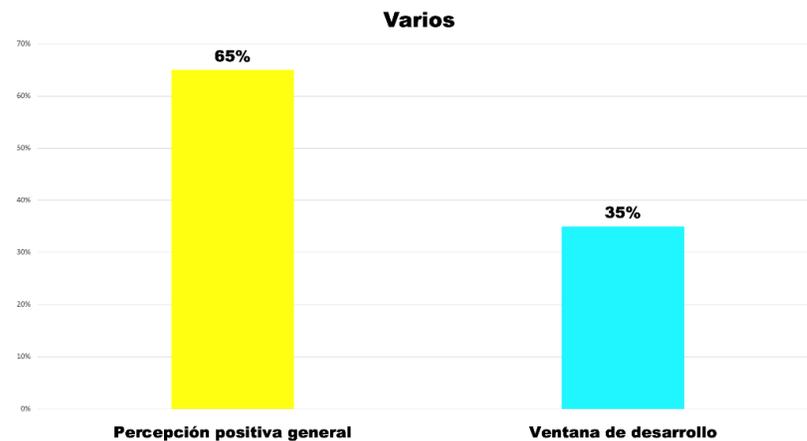
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26



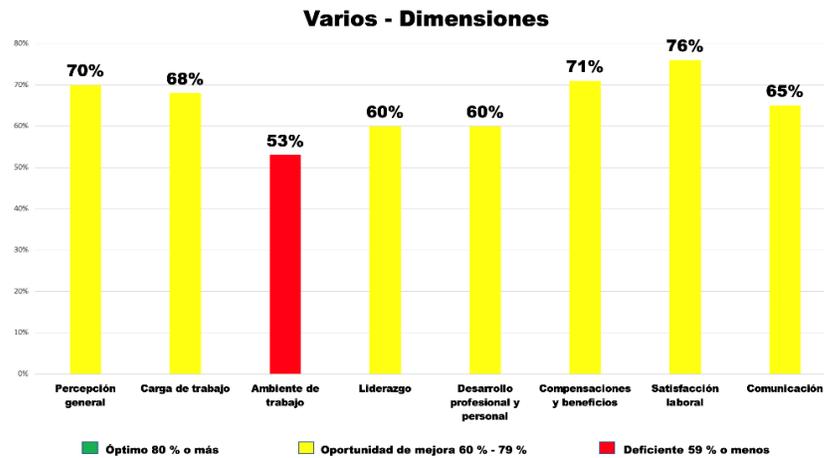
### Varios – 100 %

NOTA: Al ser departamentos de una o dos personas, sin incluir a la jefatura, se tomó la decisión con la coordinación de Recursos humanos de unir con el nombre de Varios a la abogada de Asesoría Legal de Junta Directiva, a la jefatura de Fiscalía, los dos colaboradores de Comunicaciones y el colaborador de Tecnologías de Información.

El Dr. Ariel Méndez Murillo, sale de la sala al ser las 6:13 p.m.



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27



El Dr. Ariel Méndez Murillo, ingresa la sala al ser las 6:15 p.m.

### **“Hoja de ruta y recomendaciones**

La hoja de ruta a seguir la determinan las variables más bajas identificados en este estudio las cuales son:

- Desarrollo profesional y personal con un 45%
- Compensación y beneficios con 53%
- Ambiente de trabajo con un 58%

#### Recomendaciones generales

1. Un aspecto importante para tomar en cuenta son las cargas de trabajo y la distribución de las mismas. En los casos que por temas de presupuesto no sea posible contratar más personal que llegue a solventar estas cargas, se recomienda que se realice una mejor distribución de las mismas. Un cerebro estresado y cansado es propenso a la baja productividad y a cometer errores constantes en sus procesos de tipo cognitivo.

2. Es importante incentivar la retroalimentación entre todas las partes de la Corporación, realizando reuniones periódicas con los colaboradores para estudiar proyectos y actividades, nuevos y ya propuestos, así como para analizar el cumplimiento de metas y las diferentes dificultades e imprevistos que se presentan a diario dentro de la dinámica normal de los grupos humanos.

1 3. Con carácter de urgencia se debe mejorar la comunicación, el sentido de pertenencia y el  
2 involucramiento que tienen los colaboradores con su trabajo y con la Corporación.

3 **Para este fin se sugiere:**

4 a. Realizar reuniones mensuales para compartir criterios abiertos sobre el desempeño global  
5 de la organización, los objetivos específicos y generales, y la importancia del compromiso para  
6 lograr las metas.

7 b. Realizar actividades dirigidas a fomentar el trabajo en equipo, como por ejemplo talleres  
8 experienciales de integración de equipo, con los cuales se promueve en la práctica lo que  
9 necesita un equipo para tener éxito en su trabajo colectivo.

10 c. Fortalecer a los líderes en competencias como inteligencia emocional, comunicación asertiva  
11 y liderazgo transformacional.

12 **Recomendaciones para variables más bajas:**

13 1. Se debe valorar la implementación de estrategias para retener al personal. Una de ellas es  
14 darle atención al salario emocional acorde a las necesidades e intereses de las personas en la  
15 organización.

16 2. Un tema determinante y esencial pasa por considerar la importancia de las capacitaciones  
17 y los procesos de desarrollo, que son el camino óptimo para lograr que la organización siga  
18 creciendo y fortaleciéndose.

19 3. Se recomienda asignar el presupuesto necesario para cumplir el Plan de Capacitación, de  
20 manera tal que se puedan implementar más capacitaciones de calidad, que sean efectivas y  
21 adecuadas para que las personas suban su nivel profesional y como seres humanos.

22 4. Valorar que el teletrabajo es una modalidad laboral que trae consigo grandes beneficios  
23 para las personas. Se ha evidenciado en diferentes investigaciones que el teletrabajo  
24 contribuye al aumento de la productividad y la calidad del trabajo. Además, tiene un impacto  
25 positivo en la calidad de vida general de los seres humanos. El teletrabajo hace posible una  
26 mejor distribución del tiempo profesional, social, familiar y personal, dándole a la persona un  
27 buen balance de vida y por consiguiente salud mental adecuada.

1 5. Se recomienda realizar un estudio de salarios para identificar brechas con respecto al  
2 mercado.

3 **Plan de acción**

4 Al presentar Colypro una tendencia similar global en relación a la percepción positiva general  
5 del clima organizacional en todos sus departamentos, se presenta el siguiente plan de acción  
6 específico y dirigido hacia el objetivo de la mejoría y el fortalecimiento corporativo.

7 Ninguno de los departamentos de la Corporación serán impactados positivamente, de ahora  
8 en adelante, si se pasa por alto este plan de acción que en este apartado se expone.

9 1. Otorgar presupuesto para hacer cumplir los resultados obtenidos en los Diagnósticos de  
10 Necesidades de Capacitación (DNC) a nivel de toda la Corporación, como paso inicial hacia un  
11 plan macro de formación y desarrollo, que vaya de la mano con la estrategia organizacional.

12 2. Posterior a conocer los resultados del DNC elaborar un plan individual y colectivo de  
13 capacitación, que vaya enfocado hacia las habilidades blandas, mismas que son requeridas,  
14 con un proceso estructurado hacia el mediano y largo plazo, según los resultados de la  
15 encuesta de clima 2022.

16 3. Elaborar un plan de coaching y mentoría individual, con facilitadores tanto internos como  
17 externos, que potencien los niveles relacionales en todos los ámbitos de la Corporación.

18 4. Establecer programas paralelos de desarrollo para jefaturas y Dirección Ejecutiva de la  
19 Corporación en el tema de liderazgo, bajo la metodología The John Maxwell Team en español,  
20 que ya tienen definidos los recursos y materiales para potenciar competencias en temas  
21 esenciales como crecimiento de líderes, relaciones, actitud y equipo.

22 5. Desarrollar a las jefaturas y altas jerarquías con la Evaluación del Eneagrama Integral de la  
23 Personalidad, la cual permite trabajar desde elementos profundos a nivel individual, tales como  
24 cumplimiento, logro, socialización e interiorización. El Eneagrama Integral de la Personalidad  
25 es una poderosa evaluación de autoconocimiento y desarrollo que permite potenciar al ser  
26 humano en todos los ámbitos de su vida: profesional, familiar, social. Se recomienda esta  
27 Evaluación del Eneagrama Integral de la Personalidad al ser una herramienta que lleva al ser

1 humano a un profundo autoconocimiento para, a partir de ahí, establecer un tránsito de  
2 desarrollo personal y organizacional. La Evaluación del Eneagrama Integral de la Personalidad  
3 no se trata de un simple test de los muchos que hay en el mercado que luego de ser realizados  
4 no brindan profundidad y una real oportunidad de mejora personal y profesional.

5 6. Desarrollar por departamentos talleres experienciales de integración de equipo para generar  
6 nuevas sinergias que vayan a explotarse en los ambientes de trabajo. Los talleres  
7 experienciales tienen el poder de generar el conocimiento a través de la experiencia, que  
8 posteriormente, será puesta al servicio de la Corporación.

9 7. Generar una campaña de competencias conversacionales a nivel de toda la Corporación  
10 para generar tres habilidades estratégicas infaltables en planes de mejora: inteligencia  
11 asertiva, escucha activa, retroalimentación. Las competencias conversacionales son aquellas  
12 que permiten potenciar y desarrollar una comunicación personal y organizacional al más alto  
13 nivel.

14 8. Igualmente se recomienda incrementar el personal de Recursos Humanos, ya que es un  
15 departamento clave para trabajar procesos relacionados con la gestión del talento humano,  
16 su satisfacción, capacitación y bienestar general.

17 9. Dotar al Departamento de Recursos Humanos de personal especializado para que incorpore  
18 en su Plan Operativo acciones enfocadas hacia la salud mental e implementar una cultura de  
19 mindfulness o atención plena, que es una práctica que ha sido avalada y respaldada desde las  
20 neurociencias como altamente efectiva para reducir los niveles de estrés y ansiedad, situación  
21 que favorecería el mejoramiento de las buenas relaciones a nivel general.”

22 El Sr. Aguilar Soto, al concluir la presentación indica que ni Colypro u otra Corporación,  
23 mejorará sino mejora consulta si los presentes tienen alguna consulta.

24 El Dr. Daniel Vargas Rodríguez, Tesorero, externa que es muy interesante la radiografía porque  
25 permite ver muchos detalles del personal que no conocen y consulta si a la hora de hacer el  
26 análisis se revisó de previo todos los incentivos y recursos, en esa línea, que tiene la  
27 Corporación.

1 El Sr. Aguilar Soto, responde que sí, se repasó con el Departamento de Recursos Humanos,  
2 los planes de contención y beneficios; la percepción general de muchas personas, dado que  
3 tenían muchas preguntas abiertas, las cuales están en poder del Departamento de Recursos  
4 Humanos, ya que se dejó algo abierto para que se expresaran, manifestaron que la  
5 Corporación ha ido quitando muchos de los beneficios que se tenían; lo cual es un tema  
6 recurrente en cuanto al estudio de clima, el tema de dinero, de salarios, de compensaciones  
7 y beneficios, cuesta mucho encontrarse una Corporación, empresa privada o transnacional que  
8 mencione que el tema de compensación y beneficios es des motivante, en el entendido de que  
9 el dinero es uno de los motivantes de más corto plazo que existe.

10 El señor Tesorero consulta si comparado con otras organizaciones similares, qué apreciación  
11 tiene el plan de beneficios.

12 El Sr. Aguilar Soto, responde que es un plan de beneficios que se debe mejorar, o tanto en lo  
13 monetario, sino más que todo el salario emocional y con eso se refiere a horas flexibles,  
14 cumplimiento por objetivos, días de teletrabajo, planes individualizados de capacitaciones  
15 según la evaluación del desempeño, regalos, descuentos, cupones, horas libres que cada  
16 persona forme parte de las grandes decisiones que se tomen, dado que las nuevas  
17 generaciones que están entrando en al mercado laboral si ofrece lo anterior o ciento cincuenta  
18 mil colones en el salario, prefieren lo otro al dinero porque ello significa salud mental porque  
19 si se está mal con la salud mental, se duerme mal, se es ansioso, tiene cuadros depresivos, se  
20 va a consulta externa, lo psicológico no alcanza porque el cerebro ya no da abasto, deja de  
21 producir neurotransmisores y eso es lo que están valorando las nuevas generaciones de  
22 colaboradores y también los colaboradores antiguos, porque el tema de salud mental está  
23 siendo sumamente valorado.

24 El Dr. Ariel Méndez Murillo, Vocal II, consulta si una vez que se tiene la radiografía de la  
25 organización en el que se evidencia algunas faltas de mejora en el Departamento de Recursos  
26 Humanos, se refiere a un acercamiento al colaborador.

1 El Sr. Aguilar Soto, responde que cuando se habla del Departamento de Recursos Humanos,  
2 no es disfuncionalidad del mismo, sino que tiene muy pocos colaboradores para tanto volumen  
3 de trabajo y son cinco colaboradores para aproximadamente doscientos colaboradores, por lo  
4 que se recomienda es que ese departamento cuento con ocho o nueve personas actualmente,  
5 lo cual solo se recomienda, tomando en cuenta que deben hacer reclutamiento y selección,  
6 compensación y beneficios, capacitación, entre otros.

7 El Dr. Rooney Castro Zumbado, Fiscal, indica que generalmente en temas de investigación  
8 generalmente, es bueno no solo conocer las respuestas, sino también las preguntas que se  
9 realizaron porque en ocasiones se direccionan a ciertas respuestas y particularmente conocer  
10 el instrumento. Aclara que eso no cambia nada el resultado, pero por lo menos cambia un  
11 poco la percepción que se tiene de por qué se da el resultado.

12 También considera muy importantes las variables, que son lo que en ese momento pudo  
13 suceder y tal como lo señaló el Consultor al inicio que es la foto del momento de una  
14 corporación y hoy es muy diferente al 2023, la pandemia, el regreso de teletrabajo a la oficina  
15 lo cual pudo generar respuestas y es muy importante tomar en cuenta.

16 Indica que cuando revisa el informe de resultados, encuentra que los departamentos que  
17 menos carga de trabajo tienen, sin ánimo de decirlo en forma despectiva, son los que más  
18 satisfechos se encuentran, por supuesto, sino tienen carga de trabajo y los que mayor carga  
19 de trabajo tienen, porque por supuesto sabe cuáles son y están llenos de trabajo, son los que  
20 tienen la percepción más negativa de ese tipo de compensaciones y del tema del ambiente y  
21 se vuelve tenso porque tienen mucho trabajo y pocas personas para hacerlo, evidentemente  
22 cuando se tiene mucha presión en el trabajo, hasta para lavar platos se presiona porque se  
23 tiene poco tiempo y ese tipo de cosas pasan y es evidentemente lo que se tiene que rescatar.  
24 Considera que es un análisis bastante claro para trazar objetivos a nivel de corporación y se  
25 debe de rescatar la necesidad porque la Corporación no puede estancarse cuando sigue  
26 creciendo y eso es lo que se quiere, que crezca, lo cual se debe entender como colegiado.

1 El Sr. Aguilar Soto, indica que el señor Fiscal lo resumió acertadamente, sin embargo, la  
2 encuesta se hizo en un momento en que se venía saliendo de una pandemia.  
3 El M.Sc. Mauricio Moreira Arce, Vicepresidente, solicita al señor Consultor Externo, amplié  
4 sobre la situación del Departamento Financiero.  
5 El Sr. Aguilar Soto, menciona que el Departamento Financiero, tuvo una participación del cien  
6 por ciento, de colaboradores, una percepción positiva general del cincuenta por ciento, por  
7 ende una ventana de desarrollo del cincuenta por ciento, una oportunidad de mejora del  
8 cincuenta por ciento y en todas sus dimensiones presentaron en estado deficiente y  
9 únicamente en estado de oportunidad de mejora satisfacción laboral con un sesenta y tres por  
10 ciento, según observó en el camino ese departamento es uno de los que tiene más carga de  
11 trabajo y si le preguntan sobre la percepción positiva del trabajo, se trabaja mucho y no se  
12 tiene tiempo para su ocio y familia, probablemente lleve a que en la fotografía no salga bien;  
13 por ello es uno de los departamentos que presenta más deficiencia.  
14 El Lic. José Pablo Valerio González, Sub Director Ejecutivo a.i., indica que según el estudio  
15 existen muchas oportunidades de mejora y en el momento en que se realizó existían bastante  
16 situaciones en el Departamento Financiero, entre ellas muchas solicitudes de compra,  
17 situaciones de carga laboral, pero se debe tomar en cuenta que la encuesta aplicada se  
18 aplicaron varios tipos de formularios, uno para los colaboradores, otro para jefaturas, otros  
19 para la Dirección Ejecutiva y así sucesivamente, por lo que algunos departamentos como el  
20 administrativo y financiero tenían diferentes encargados y se debe tomar en cuenta lo que  
21 hacía cada Encargado y éstos valoraban a las Jefaturas.  
22 Informa que se programaron fechas de reuniones durante todo el año a fin de ir valorando las  
23 mejoras que se han realizado desde esa fecha al día de hoy, lo cual ha venido cambiando y  
24 mejorando la percepción de los colaboradores.  
25 El Sr. Aguilar Soto, concluye indicando que cuando se entrevistaron con las Jefaturas indicaron  
26 que un estudio de ese tipo siempre en cualquier ámbito va a presentar un desfase, presenta

1 una fotografía general de lo más amplio a lo menos amplio, a menos que decidan realizar  
2 microclimas e indica que el resultado es de las condiciones que se vivieron en ese momento.

3 La M.Sc. Georgina Jara Le Maire, agradece al Sr. Aguilar Soto, la presentación realizada.

4 El Lic. Aguilar Soto, sugiere, con todo respeto, que con esa encuesta de clima no fuera una  
5 más que pasa al baúl de los recuerdos, invita al órgano como personas que toman decisiones  
6 puedan tomar alguna de las recomendaciones emitidas, que lo hagan con cualquier consultor  
7 o persona, porque eso ayudará mucho a la productividad del Colegio y salud mental de las  
8 personas, lo que con lleva una gran responsabilidad de las personas que toman decisiones  
9 para regalar salud mental a los colaboradores.

10 La señora Presidente asegura al señor Consultor que el órgano colegiado ya está trabajando  
11 en eso porque tienen una bendición y es que son educadores desde hace muchos años, por  
12 lo que tratan de darle calidad de vida a personas de un metro o más de un metro, de cuatro  
13 u ochenta años, dado que la evaluación constante les permite tener claro lo que tal vez no se  
14 percibe y el informe deja una ruta.

15 Al ser las 6:24 p.m. el Sr. Alexander Aguilar Soto, Consultor de Humano Inteligencia  
16 Empresarial S.A. y a la Licda. Maritza León Rivas, Jefa del Departamento de Recursos  
17 Humanos, salen de la sala.

18 La M.Sc. Karen Oviedo Vargas, Vocal I, menciona que como la parte de la Junta Directiva no  
19 está bien, le gustaría realizar una encerrona a fin de saber cuáles fueron las preguntas que se  
20 realizaron, primero porque son puestos de confianza y si en esos puestos no hay satisfacción  
21 se debe analizar qué es lo que pasa. Indica que independientemente de las preguntas que la  
22 Asesora Legal externe cuál es el punto de mejora, igual en el caso de la Directora Ejecutiva .i.  
23 y en el caso de la Auditora Interna porque no hay nada más difícil que trabajar en algo en lo  
24 que no se está bien.

25 La señora Presidente externa que el acuerdo debe de darse por recibido y solicitar a la  
26 Dirección Ejecutiva y jefaturas realicen un estudio del informe e inicien a trazar un plan de  
27 mejora en los ámbitos que se consideren, en el tiempo y espacio que pueda ir avanzando.

1 Considera que se deben de solucionar dos cosas, primero tienen que seguir trabajando las  
2 fortalezas porque si solo trabajan las debilidades, cuidado y una fortaleza se convierte en  
3 debilidad y segundo de las debilidades, en consenso qué estrategias en el departamento o  
4 área de trabajo tienen la viabilidad de empezar a trabajar. Desea que se tenga presente que  
5 la evaluación siempre es buena y uno de sus intereses es conocer las consultas que se  
6 realizaron porque cuando se realizan esos estudios convergen dos conceptos que si no se  
7 explican bien, uno es la dimensión grupal y el otro la dimensión individualizada pueden chocar;  
8 siempre hay esos sesgos, se dicen cosas que saben y tienen en la mira, por lo que están  
9 trabajando como los programas de motivación, como bien saben algunos departamentos  
10 tienen sobre carga y están tratando de brindar los recursos e insumos, como saben que hay  
11 otros que tienen menos carga y el tiempo en que se realizan, está segura, que si se hace en  
12 diciembre previo a salir a vacaciones o en octubre que es un mes fuerte arrojará otra  
13 información. Sugiere que el acuerdo lleve a la reflexión a las jefaturas para que trabaje en lo  
14 que pueda trabajar, cuando el ser humano se siente bien, hace las cosas bien y cuando se  
15 siente parte de algo hace las cosas mejor, sino se siente bien y no se siente parte de se debe  
16 analizar qué se hace o tomar decisiones, en ocasiones hay dimensiones que no se ven; le  
17 parece muy acertado el informe y está de acuerdo con la sugerencia de la señora Vocal I,  
18 considera que el informe debe de tener una devolución como ya lo hicieron y ahora como  
19 Junta Directiva deben analizar lo que les compete y realizar una realimentación, al menos con  
20 el área que les corresponde, analizar una ruta de mejora y si hay una ruta de mejora porque  
21 al rato es que un funcionario no quiere estar más en la Corporación.

22 El señor Fiscal cree que el estudio que se hizo es el reflejo de todos los departamentos, en  
23 general es sesenta cuarenta y es lo mismo que se evidencia con lo que la señora Vocal I está  
24 pidiendo para los que reportan a la Junta Directiva, por ello es del concepto que por más  
25 buena que sea una maestra si las condiciones el aula no son la mejor, la nota del estudiante  
26 siempre será la misma. Considera que se le debe de prestar mucha atención y es que las  
27 personas que trabajan de más no se les va a mejorar su condición dándoles horas extras de

1 más, hay que mejorar la condición poniéndoles compañeros para que no estén tan cargados  
2 de trabajo, sino seguirán sintiendo que hay mucha carga de trabajo, incluso si se les paga  
3 más; en ocasiones sale del Colegio a las seis o siete de la noche y a esa hora aún hay  
4 colaboradores trabajando, porque la carga de trabajo es demasiado y son muy pocos para lo  
5 que hay que hacer, esa es su percepción y si la gente está contenta desea salir temprano a  
6 compartir con la familia antes de que llegue la noche. Indica que sigue creyendo en una de  
7 las frases que muchas veces menciona y es que el éxito no consiste en superar a los demás,  
8 sino en superarse a uno mismo todos los días, con ellos se refiere a que no se puede competir  
9 con otras corporaciones que ofrecen otros beneficios, pero en la medida que se ofrezca a los  
10 colaboradores beneficios se sentirán cómodos, porque algo les mejoró, no se trata de ir a  
11 competir con otros que ofrecen las mejores condiciones en el mercado, sino que en la medida  
12 de las posibilidades ir mejorando para ello y si aun así la persona que definitivamente por una  
13 situación, incluso de crecimiento personal, va a tener que irse optará por irse porque, pero si  
14 los que definitivamente quieren y necesitan quedarse, al mejorar las condiciones, el quedarse  
15 será más satisfactorio para ellos y por lo menos cree que eso es lo que se puede revisar  
16 ahorita.

17 La señora Presidenta realiza un receso al ser las 6:45 p.m.

18 Conocido este punto la Junta Directiva acuerda:

19 **ACUERDO 03:**

20 **Dar por recibida la presentación realizada por el Sr. Alexander Aguilar Soto,**  
21 **Consultor de Humano Inteligencia Empresarial S.A., sobre el informe del clima**  
22 **organizacional del Colegio. Solicitar a la Dirección Ejecutiva, analice el informe**  
23 **supracitado y elabore una propuesta de plan, a fin de mejorar el clima**  
24 **organizacional de la Corporación y sea presentado a la Junta Directiva a más tardar**  
25 **el 31 de marzo de 2023./ Aprobado por siete votos./**

26 **Comunicar al Sr. Alexander Aguilar Soto, Consultor de Humano Inteligencia**  
27 **Empresarial S.A. y a la Dirección Ejecutiva (Anexo 01)./**

1 La M.Sc. Karen Oviedo Vargas, Vocal I, el cual levanta el receso al ser las 7:17 p.m.  
2 La M.Sc. Georgina Jara Le Maire, Presidenta, quien salió durante el receso ingresa a la sala al  
3 ser las 7:18 p.m.

4 **CAPÍTULO III: ASUNTOS VARIOS**

5 **ARTÍCULO 04.** Audio del salón de eventos del centro de recreo de Desamparados de Alajuela.

6 El Lic. José Pablo Valerio González, Sub Director Ejecutivo a.i., informa que han tenido varios  
7 problemas con el sonido del salón por lo que se gestionó la compra de dos parlantes nuevos,  
8 una "mixer" y varios micrófonos nuevos con "bluetooth" y uno con solapa, todo el equipo se  
9 instaló hoy, únicamente falta hacer las pruebas a fin de ver si el cableado que tiene no afecte  
10 los parlantes y sonidos.

11 **CAPÍTULO IV: CIERRE DE SESIÓN**

12 La M.Sc. Georgina Jara Le Maire, Presidenta, solicita a la señora Vocal I levante la sesión.

13 **SIN MÁS ASUNTOS QUE TRATAR LA SEÑORA VOCAL I FINALIZA LA SESIÓN A LAS**  
14 **DIECINUEVE HORAS CON DIECIOCHO MINUTOS DEL DÍA INDICADO.**

15

16

17 **Georgina Jara Le Maire**

**Juan Carlos Campos Alpizar**

18 **Presidenta**

**Secretario**

19 Levantado de Texto: Maritza Noguera Ramírez.