

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Psicología
Módulo de Psicología Laboral

**INFORME: ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PROCURADURÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA**

Profesor: Carlos Bustamante

Estudiantes:

Mariana Romero Tortós

Daniel Ivor Vargas Morales

Michelle Muñoz Varela

Fabián Acuña Rivera

2022

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	3
Objetivos	4
Objetivo General:	4
Objetivos Específicos:	4
Fases del estudio de Clima en la Procuraduría General de la República	4
Criterios del estudio	4
Escala Likert	6
Resultados Generales	8
Resultados Específicos	12
• <i>Resultados por género</i>	12
• <i>Resultados por edad</i>	13
• <i>Resultados por años de laborar</i>	14
• <i>Resultados por Departamento</i>	16
Resultados a preguntas abiertas:	18
Conclusiones Generales	20
Recomendaciones	21
Anexos	23

Resumen Ejecutivo

El presente estudio de clima organizacional surge a partir de la solicitud realizada a la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica, por parte del Departamento de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República. La petición fue abordada como parte de la práctica del curso de cuarto año de la carrera de Psicología, llamada “Módulo de la Psicología de los Procesos Laborales I y II.

El proceso consistió, en una primera etapa, acercarse a la realidad de la cultura organizacional de la Procuraduría General de la República, a través de entrevistas a personal clave, además de revisión de la estructura, historia, plataforma estratégica de la organización. Posteriormente se construye la herramienta tomando en cuenta las características propias de la Procuraduría, se validó con el equipo de Recursos Humanos y luego se aplicó a toda la población. Una vez analizados los resultados cuantitativos se procedió a realizar tres grupos focales para validar los resultados.

El resultado cuantitativo general fue de 81.32%, que se considera una buena calificación. Los criterios evaluados con mayor puntuación son sentido de pertenencia, herramientas de trabajo, compañerismo y capacidad de organización, los criterios con menor puntuación son cargas de trabajo, motivación, capacitación y desarrollo y resolución de conflictos.

Objetivos

Objetivo General:

1. Realizar un estudio de clima organizacional para la Procuraduría General de la República de Costa Rica.

Objetivos Específicos:

1. Construir una herramienta de evaluación de clima organizacional que se ajuste a las necesidades y cultura organizacional de la Procuraduría General de la República.
2. Validar la herramienta de evaluación de clima organizacional.
3. Evaluar el clima organizacional aplicando la herramienta al personal.
4. Realizar grupos focales como parte de la evaluación cualitativa.

Fases del estudio de Clima en la Procuraduría General de la República

Estudio previo de toda la organización.	Entrevistas abiertas con personal clave.	Construcción de herramienta y validación de la misma.	Aplicación de la herramienta vía virtual: cuantitativo.	Realización de tres grupos focales: cualitativo.
---	--	---	---	--

Criterios del estudio

Comunicación Ascendente	Capacidad para entender y valorar la corrección o complementación de esfuerzos comunicativos ya sean verbales o escritos con otros en aras de lograr resultados conjuntos. Esto incluye involucrar a otros en proyectos comunes y estar consciente del valor del aporte relativo de todos y cada uno de los miembros del área o dirección; incluso de otras direcciones si fuera necesario. Se refiere a la posibilidad y capacidad del personal en comunicarse con la jerarquía.
Sentido de pertenencia	Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos. Esto trae consigo una promoción por parte del individuo de un adecuado ambiente de trabajo debido a la creencia de que

	la organización es parte integral y valiosa de su propia vida y se compromete con los cambios y metas de alto rendimiento de manera inmediata.
Cargas de trabajo	Se refiere a la relación de volumen de trabajo (tareas laborales) con el tiempo dado para realizar estas tareas laborales. Aquí se toma en cuenta el horario de trabajo, las tareas dadas ya sea al día, semanal, mensual o anual y situaciones que pudieran intervenir en esta relación como la falta de personal.
Liderazgo	Se refiere a la perspectiva de las personas que trabajan en la organización, sobre la dirección y las jefaturas, en si las personas en estos puestos destacan en motivar, apoyar, acompañar y orientar a las personas en la consecución efectiva de sus tareas.
Trabajo en equipo	Percepción de las personas que trabajan en la organización sobre sus grupos de trabajo. Se refiere a si los distintos grupos de trabajo propician un espacio donde se permite un intercambio de experiencias y conocimientos diversos para el logro de metas de la organización y del grupo. Además, toma en cuenta el sentido de pertenencia de la persona a su grupo de trabajo.
Capacitación y desarrollo	Es la frecuencia y efectividad con la que se promueven capacitaciones e inducciones al personal de trabajo, tanto nuevo como con años de experiencia, como parte de su formación laboral.
Infraestructura	Se refiere a las condiciones en las que se desenvuelve la persona trabajadora, tanto en servicios básicos como en instalaciones que posea la organización, para evidenciar si la realización de actividades y labores se producen de manera efectiva y adecuada.
Motivación	Es la percepción que cada persona miembro de la organización tiene respecto a la capacidad y posibilidades de la institución en dar el acompañamiento y los recursos necesarios para la consecución tanto de metas laborales como personales.
Satisfacción	Se refiere a la actitud personal respecto de su experiencia y su situación de trabajo. Depende de lo que la persona siente y piensa de su trabajo, el pago, las oportunidades laborales, los beneficios y su relación con los demás

	trabajadores. Es un estado interno que está en función de la evaluación afectiva y cognitiva de las experiencias de su trabajo de forma favorable o desfavorable.
Comunicación descendente	Tipo de comunicación que va desde los mandos superiores hasta los mandos más bajos. Se refiere a la posibilidad y capacidad de las jefaturas en comunicarse con el resto del personal.
Herramientas de trabajo	Evalúa todo lo relacionado con la tecnología, herramientas e instrumentos que brinda la institución para que los trabajadores puedan llevar a cabo sus funciones de una manera más efectiva, cómoda y rápida.
Compañerismo	Hace referencia a toda relación entre colegas que se vinculan para cumplir con éxitos una labor; está compuesta por principios de colaboración, solidaridad, apoyo, respeto y confianza, de manera recíproca
Integridad profesional	Es un principio ético en el cual la persona profesional tiene altos valores de honestidad, transparencia y respeto, y esto se observa en el cumplimiento de sus funciones. Es congruente, actúa de manera correcta y transparente en su labor, aún si llegase a cometer errores. Así como también sabe manejar de forma adecuada la confidencialidad y la información sensible a la que podría tener acceso debido a sus funciones.
Capacidad de organización	Evalúa el talento, la actitud y la destreza del personal para administrar y planificar correctamente sus recursos entre sus funciones y su tiempo, permitiendo el cumplimiento exitoso de sus tareas.
Resolución de conflictos	Es la percepción de la capacidad para resolver de forma pacífica los problemas, dificultades y enfrentamientos con otras personas que pueda tener en su ámbito laboral.

Escala Likert

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente desacuerdo	1

Resultados Generales

CRITERIOS	PORCENTAJE
Sentido de pertenencia	90,70
Herramientas de Trabajo	89,32
Compañerismo	89,09
Capacidad de Organización	88,13
Comunicación Ascendente	87,32
Trabajo en Equipo	86,06
Satisfacción	83,49
Liderazgo	82,93
Integridad Profesional	82,77
Comunicación Descendente	80,58
Infraestructura	75,59
Resolución de Conflictos	72,77
Capacitación y Desarrollo	71,85
Motivación	69,81
Cargas de Trabajo	69,38
RESULTADO FINAL	81,32

Luego de haber pasado el instrumento y de haber recibido todas las respuestas se obtiene un resultado general final de 81,32, lo cual hace alusión a un buen número en promedio y que, a niveles generales indica un clima organizacional positivo. A continuación, se desarrollan cada uno de los criterios con su respectivo resultado.

El sentido de pertenencia es el criterio con mayor puntuación, obteniendo un 90,70; lo cual refleja la identificación y el orgullo que tienen las personas trabajadoras sobre laborar en la institución, aludiendo a su prestigio. Estas mismas personas expresan que *“es un orgullo trabajar para esta institución, sentimos que aportamos a la sociedad”*, *“el sentido de pertenencia sí se ha caracterizado en la institución”* y múltiples aportes como *“comparto el sentimiento/pensamiento del sentido de pertenencia, estoy totalmente de acuerdo”*.

Las herramientas de trabajo, por su parte, presentaron un puntaje de 89,32; siendo el segundo mayor en la lista de criterios y reflejando un bienestar en cuanto a la utilidad y disponibilidad de herramientas necesarias para el trabajo, a lo que recalcan *“las herramientas de trabajo son excelentes”*, *“las herramientas son las adecuadas”* o *“las herramientas están muy bien”*. Por lo que a pesar de no profundizar mucho en este criterio no relució ningún comentario negativo.

Como tercer punto se encuentra el compañerismo, que obtuvo un puntaje de 89,09 y que representa las buenas relaciones que se perciben dentro de la institución y en los diferentes Departamentos. Aún así, varias personas expresan situaciones contrarias tales como *“el compañerismo a nivel interno está fortalecido, pero a nivel externo está muy débil”*, *“Han aumentado el nivel de personas, no hay que dejar de lado las relaciones interpersonales, el compañerismo es una isla”*, así como existen otras que aprueban este resultado cuantitativo con comentarios como *“el compañerismo es muy bueno”* o *“en el Departamento nos llevamos muy bien y salimos de las adversidades juntos”*. Por lo que se observa un cierto disgusto por una población debido a la falta de actividades recreativas para conocerse y para tener un mayor compañerismo, mientras que otros comparten el sentimiento alto de compañerismo dentro de la institución, principalmente, dentro de las Direcciones.

La capacidad de organización con un puntaje de 88,13 está entre los criterios más altos del estudio y prácticamente no recibe comentarios en contra o negativos al respecto, más bien, las personas, con poca participación en este criterio, expresan de forma acertada que *“es necesario organizarse con tantos expedientes”* y que, además, con las cargas de trabajo es necesario organizarse de forma adecuada para poder salir bien con todo.

La comunicación ascendente tiene un puntaje de 87,32 en el estudio de clima organizacional, lo cual se considera de forma positiva como la libertad que tienen las personas trabajadoras para comunicarse de forma efectiva con sus jefarcas o jefes, esto se ve reflejado en comentarios como *“no es difícil comunicarse pero los resultados sí”*, *“yo puedo hablarle a mi jefa sobre algún problema que tenga y ella me escucha y hasta me ayuda a superarlo”*, *“estamos permanentemente comunicados”*, pero también sobresalen algunos comentarios más negativos como *“a veces la comunicación falla y uno no se siente cómodo en externar las opiniones”*, *“tiene que mejorarse la comunicación”* o *“la comunicación no es tan fluida”*. Por lo tanto, existen dos opiniones en base a la comunicación en general, una más positiva que la otra, pero también son muy llamativos los que se dan para la comunicación ascendente ya que se muestra como un punto alto dentro de la institución.

El trabajo en equipo obtiene un puntaje de 86,06. Esto refleja que, en general, los distintos equipos de trabajo en la PGR cooperan adecuadamente para la ejecución eficaz y eficiente de las metas de trabajo. En los grupos focales hubo comentarios que afirmaban: *“los equipos de trabajo sí funcionan bastante bien”*, *“mi equipo de trabajo sí se refleja en ese puntaje”*. En contraste, hubo otros comentarios como: *“El compañerismo y trabajo en equipo son islas en general”*, que aludían a cómo el trabajo en equipo, similar al compañerismo, se

encuentra muy fortalecido dentro de los departamentos, pero entre los departamentos casi no hay trabajo en equipo.

En cuanto a la satisfacción, se observa que su puntaje es de 83,46. Esto demuestra la satisfacción del personal en la PGR con el puesto y la labor que realiza en la organización. De esta forma, en los grupos focales surgieron comentarios como: *“Me parece que hacemos un trabajo que tiene un impacto hacia afuera, y eso me genera mucha satisfacción”*, o *“La satisfacción es alta por el trabajo que se realiza, es un trabajo profesional muy importante y damos el mayor esfuerzo”*. De esta forma, se observa que, en general, el personal en la PGR considera que su trabajo es valioso y aporta mucho a la institución y a la sociedad, por lo que, se sienten satisfechos.

El criterio de liderazgo recibe una puntuación de 82,93. Respecto a este criterio, hubo escasos comentarios que se referían directamente al mismo. Se aludió a aspectos positivos en este criterio: *“Tenemos a un jefe que se preocupa mucho por nosotros y por nuestra área”* o *“el buen compañerismo depende del líder”*. De la misma forma, hubo comentarios negativos: *“El liderazgo tiene fallas”*, *“El líder no sabe cómo unirnos como equipo”*. Asimismo, surgieron comentarios con miras a mejorar: *“Necesitamos a personas con nuevos criterios”* y *“a los líderes les hace falta habilidades blandas para el manejo de grupos de trabajo”*.

El criterio de Integridad Profesional puntúa 82,77. Esta puntuación da cuenta de que el personal en la PGR percibe que hay un compromiso en la organización de realizar las labores desde principios de ética y transparencia. En los grupos focales se escucharon varios comentarios que reflejan lo anteriormente dicho: *“Yo confío mucho en la integridad profesional de mis compañeros”*, *“Considero que la integridad profesional debe tener un puntaje mayor”*, *“Todos son muy íntegros en la Procuraduría”*

La comunicación descendente obtiene un puntaje de 80,58 en este estudio de clima. Algunas personas en el grupo focal consideran que este puntaje sí refleja el flujo de comunicación de la jefatura al personal, esto se observa en el comentario: *“estoy de acuerdo en el puntaje de la comunicación descendente”*. No obstante, hubo otros comentarios que se referían a debilidades de la comunicación descendente en la organización: *“La comunicación es una debilidad en esta organización, hay cierto momentos y cosas que deben ser de conocimiento para todas las personas”*, *“Aquí la comunicación falla”*, *“No se comunican la cuestión de los ascensos, nadie sabe cuál es el proceso de ascenso”*. Por último, hubo personas en los grupos focales que aludían a un problema de los chismes y “correo de brujas”, debido a las fallas en la comunicación: *“Lo más grave en la organización se reduce al correo de brujas, el nivel de chisme y creencia de esos chismes que la institución maneja”*.

La infraestructura presentó un puntaje de 75,59. Si se observa con atención es el primer valor por debajo de 80 y esto significa que es de los criterios que más molestias podría generar en el personal. Este criterio de infraestructura se podría explicar muy fácilmente como el edificio o edificios en los que se trabaja, y las condiciones en las que se encuentra o encuentran estos. Así, se puede ver que no hay una opinión positiva respecto a este criterio y se ve reflejado en comentarios como *“es pésimo, no refleja lo que somos”, “no nos merecemos las instalaciones que tenemos; no cumple con los requisitos”*. Ahora bien, en los grupos focales la mayoría, si no es que todos y todas, estuvieron de acuerdo con la nota que obtuvo este criterio ya que se considera que el espacio de trabajo en los edificios no representa la calidad y la importancia del trabajo que realizan y que las condiciones no son favorables ni para la realización adecuada del trabajo ni para la salud en muchas ocasiones.

Por otro lado, el criterio de resolución de conflictos obtiene un puntaje de 72,77 demostrando que hay en alguna medida un descontento con la manera en la que se manejan este tipo de situaciones de conflicto que comprende situaciones meramente laborales y otras situaciones que podrían elevarse a conflictos entre dos o más personas. Este número refleja ciertos puntos de vista que son importantes recalcar como por ejemplo *“en la resolución de conflictos falta más transparencia”*. También hubo comentarios como *“la resolución de conflictos me parece bien”* recalcando que se está de acuerdo con el puntaje obtenido, siendo este criterio uno al cual se le debe poner atención.

Con respecto al criterio de capacitación y desarrollo, se obtuvo un valor de 71,85. En este criterio se evaluó si hubo una adecuada inducción al puesto de trabajo y si la Procuraduría proporcionaba o facilitaba capacitaciones para un mejor desempeño de sus colaboradores. Así se puede observar según el valor obtenido que no hay mucha satisfacción al respecto siendo validado por algunos y algunas colaboradoras con comentarios como *“La capacitación antes era más individualizada, antes había más talleres”* hubo muchos comentarios de acuerdo con los datos, validando así el resultado del estudio de clima organizacional en este criterio para la Procuraduría General de la República.

La motivación obtuvo un puntaje de 69,81 siendo el segundo criterio más bajo en este estudio de clima organizacional para la generalidad de la Procuraduría. Este criterio se refiere a la percepción que el personal tiene respecto a la capacidad y posibilidades de la institución en dar el acompañamiento y los recursos necesarios para la consecución tanto de metas laborales como personales y así, estas características se notan bajas en la PGR lo cual es validado ya que resaltan comentarios como *“no tengo algo que me motive, no se me felicita ni se me reconoce”, “conforme van pasando los años, uno se va desmotivando. La debilidad es*

cómo retener a la gente, se terminan yéndose por falta de ascenso, falta de oportunidad”, “mucho radica en la cuestión de ascensos, hay desmotivación porque nadie sabe cuál es el proceso de ascenso” y por último “la motivación puede estar baja porque hay algunas cosas que no se han abordado desde algunas direcciones, no se ha sentido acompañamiento en algunas direcciones y esto produce desmotivación”. Así se representa el sentir de la mayoría de los y las trabajadores con respecto a este criterio, obteniendo una calificación de menos de 70.

El criterio, que en el resultado general de la Procuraduría General de la República obtuvo un valor más bajo con un 69,38 es el de las cargas de trabajo. Este criterio comprende la relación de volumen de trabajo (tareas laborales) con el tiempo dado para realizar estas tareas laborales. Como situaciones que llevan a los y las colaboradoras a otorgar un puntaje como este existen opiniones y comentarios como los siguientes, *“las cargas de trabajo siempre han sido muy pesadas, debería haber más procuradores y asistentes”, “en las cargas de trabajo hay desigualdad” y “con las cargas de trabajo siempre he escuchado quejas, todos los funcionarios deberían tener una misma carga de trabajo”.*

Además, en relación con las cargas de trabajo, en los grupos focales se externó que una de las razones por las cuales este criterio obtuvo un puntaje tan bajo es porque a pesar de que como se mencionó anteriormente, se sabe que las cargas siempre han sido altas; cuando se pasan las tareas laborales a lo virtual y todo está al alcance de un “click” tienen aún más trabajo al día en comparación a cuando trabajaban de manera presencial ya que el tema de trasladarse hasta el centro de trabajo o en caso de giras de trabajo, tenían tiempo. Sin embargo ahora, mencionan que hay reuniones seguidas sin descanso, los documentos les llegan de manera inmediata, no dejándoles tener un respiro de esa carga laboral que mencionan las personas colaboradoras de la institución.

Resultados Específicos

- Resultados por género

Femenino (192) Masculino (86)

CRITERIOS	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Sentido de pertenencia	90,94	90,16
Compañerismo	88,78	89,77
Capacidad de Organización	87,86	88,72
Herramientas de Trabajo	89,94	87,90
Comunicación Ascendente	87,34	87,27
Trabajo en Equipo	85,86	86,51
Satisfacción	83,02	84,53
Integridad Profesional	82,19	84,01
Comunicación Descendente	79,40	83,20
Liderazgo	82,89	83,02
Infraestructura	75,24	76,36
Resolución de Conflictos	72,14	74,19
Cargas de Trabajo	68,12	72,17
Capacitación y Desarrollo	72,29	70,85
Motivación	70,31	68,68
RESULTADO FINAL	81,86	82,61

Del total de 278 personas que respondieron a la herramienta evaluativa, fueron 192 las mujeres y 86 los hombres. Es decir, de las personas que respondieron un 69.1% fueron mujeres y un 30.9% fueron hombres. Sin embargo, pese a que es un poco más del doble la cantidad de mujeres, en el promedio general no existe una diferencia significativa, ya que la puntuación varía un 0.75 entre los hombres y las mujeres; lo que demuestra que en la Procuraduría no existe una opinión diferenciada por género.

- *Resultados por edad*

18-24 (8) 25-30 (18) 31-35 (42) 36-40 (51) 41-45 (52) 45-50 (49) +50 (58)

CRITERIOS	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Capacidad de Organización	87,58	85,63	85,77	88,43	91,67	91,67	96,25
Comunicación Ascendente	86,29	83,33	82,79	90,09	91,31	93,33	94,38
Sentido de Pertenencia	91,38	88,47	86,67	92,03	93,50	94,07	93,33
Liderazgo	80,26	77,81	77,99	83,53	92,50	91,67	91,88
Satisfacción	84,05	83,02	78,65	84,22	84,05	89,72	90,63
Herramientas de Trabajo	90,52	85,83	83,85	93,14	91,19	94,44	90,00
Trabajo en Equipo	84,57	84,27	80,96	88,34	90,00	92,50	89,38
Comunicación Descendente	81,72	75,10	75,00	80,98	85,59	91,39	86,88
Compañerismo	87,82	87,92	87,56	90,20	92,38	90,37	86,67
Capacitación y Desarrollo	71,15	66,53	67,18	72,55	76,03	83,70	84,17
Cargas de Trabajo	68,28	70,97	62,18	69,15	71,43	80,74	82,50
Integridad Profesional	80,86	81,46	80,86	83,43	86,43	88,89	78,76
Infraestructura	78,28	77,78	71,79	74,25	72,86	80,74	77,50
Motivación	71,61	65,97	65,64	70,85	71,43	75,56	77,50
Resolución de Conflictos	73,01	69,38	66,92	73,04	77,14	84,44	77,50

RESULTADO FINAL	81,16	78,90	76,92	82,28	84,50	88,22	86,49
------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Aunque no hubo una gran diferencia entre las puntuaciones, se puede observar que el grupo entre 25 a 35 (lo cual representa un 21,6% de la muestra de las 278 personas) tienen una

puntuación entre 76.92 y 78.90 siendo más baja que las personas en otros grupos de edad que obtuvieron una puntuación de +80.

Esta diferencia en las puntuaciones parece no sorprender, y esto no se debe a que “*sea una edad conflictiva, sino porque se piensa diferente*”, “*se buscan otras cosas, como flexibilidad*”, “*se entran otras valoraciones, como el equilibrio entre los demás aspectos de la vida y la parte laboral; hay una visión del trabajo distinta*”. Y todo esto llega a “*tener un papel importante, ya que afecta la motivación de estas personas*”.

- *Resultados por años de laborar*

	-5 (104)	6-10 (47)	11-15 (44)	16-20 (40)	21-25 (22)	26-30 (15)	+31 (6)
CRITERIOS	PORCEN TAJE	PORCEN TAJE	PORCEN TAJE	PORCEN TAJE	PORCEN TAJE	PORCEN TAJE	PORCEN TAJE
Sentido de pertenencia	93,08	86,38	89,09	91,50	85,76	94,67	97,78
Comunicación ascendente	92,40	86,60	83,64	83,25	78,41	86,67	93,33
Herramientas de trabajo	91,83	90,21	85,91	86,25	89,09	86,67	91,67
Compañerismo	91,47	88,37	84,70	90,00	84,85	92,00	87,78
Liderazgo	91,11	84,04	74,32	78,38	72,05	78,00	78,33
Capacidad de organización	91,06	86,38	87,05	86,00	85,45	88,67	81,67
Trabajo en equipo	90,10	84,04	80,23	85,50	83,86	86,33	85,83
Comunicación descendente	87,45	78,94	75,23	75,38	73,41	74,67	89,17
Integridad profesional	86,54	80,43	79,09	83,13	75,68	83,67	84,17
Satisfacción	86,20	80,11	82,39	81,63	77,50	88,67	92,50
Resolución de conflictos	81,63	67,98	64,32	68,25	65,91	71,67	76,67
Capacitación y Desarrollo	80,19	69,93	64,55	67,33	66,36	62,22	70,00
Motivación	76,86	63,55	63,94	66,50	64,24	70,67	80,00
Infraestructura	76,79	73,90	73,18	76,33	74,55	76,00	83,33

Cargas de trabajo	75,77	65,96	63,03	65,50	65,15	69,78	72,22
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

RESULTADO FINAL	86,17	79,12	76,71	78,99	76,15	80,69	84,30
------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Cuando se analiza las puntuaciones por años de laborar, se observa que la puntuación más alta la obtienen las personas que llevan menos de 5 años de trabajar, es decir, un 37.41% de la población. Esto se podría deber a que: *“los de menos de 5 años vienen con muchas expectativas”, “no tienen suficiente experiencia para ver las cosas malas”. “están en una etapa del enamoramiento en la que todo parece maravilloso”*. Los siguientes con las puntuaciones más altas, que representan un 7.5% de los participantes los encontramos en el extremo los que tienen más de 26 años de laborar en la Procuraduría, se puede entender esto, debido a que *“antes eran muy poquitos y ahora están satisfechos porque cumplieron con lo que querían”*.

Y luego tenemos a la población que tiene entre 6 a 25 años de laborar en la Procuraduría, que viene siendo un 55% de la población, este porcentaje de personas tienen un promedio general entre los 76.15 a los 79.12, la explicación de que porque se da este fenómeno en el centro, se debe a que *“después de los 6 años en adelante ya la expectativas no se cumplieron”, “ya se empiezan a ver aquellas partes no agradables de la Procuraduría”, “algunos/as están enamorados de aquella procuraduría de hace algunos años para atrás, la añoran”*.

● *Resultados por Departamento*

	DPe	S	TI	EP	DPu	AyA	FP	RHySG	Otros
CRITERIOS	PORC ENTA JE	PORC ENTA JE	PORC ENTA JE	PORC ENTA JE	PORC ENTA JE	PORC ENTA JE	PORC ENTA JE	PORC ENTA JE	PORC ENTA JE
Sentido de pertenencia	93,04	95,23	96,19	93,33	89,91	95,07	90,44	87,48	87,20
Herramientas de Trabajo	90,00	95,71	91,42	91,15	88,89	93,91	87,92	86,39	88,80
Capacidad de Organización	87,39	91,42	90,00	88,46	85,42	93,91	90,38	89,51	82,80
Compañerismo	86,08	94,28	95,23	93,59	86,94	95,94	87,42	87,48	89,86
Trabajo en Equipo	85,00	89,28	94,28	85,96	83,96	95,00	85,47	83,66	86,13
Satisfacción	84,34	82,14	89,28	84,04	82,43	84,57	84,34	84,02	78,13
Integridad Profesional	82,39	87,85	93,33	86,92	81,32	90,00	79,53	81,10	81,60
Comunicación Ascendente	80,65	91,42	92,14	92,50	83,13	95,00	88,50	89,39	84,20
Comunicación Descendente	79,13	92,14	94,28	82,88	76,67	88,70	77,17	84,27	75,46
Liderazgo	74,56	85,00	91,42	93,27	77,01	93,04	82,55	85,85	82,13
Infraestructura	66,95	81,90	87,61	78,97	74,91	82,03	71,70	77,72	75,46
Motivación	66,95	73,33	80,95	71,79	65,93	78,00	68,43	74,15	65,60
Resolución de Conflictos	62,82	81,42	90,00	73,46	68,75	85,43	69,62	78,41	73,33
Cargas de Trabajo	61,73	79,04	80,95	62,56	64,81	80,00	68,81	76,10	71,20
Capacitación y Desarrollo	60,86	77,14	76,19	72,82	67,50	82,61	72,33	79,34	67,46

RESULTADO FINAL	77,46	86,49	89,55	83,49	78,51	88,88	80,31	82,99	79,29
------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Dpe: Derecho Penal, S: SINALEVI, TI: Tecnologías de la información, EP: Ética Pública, DPu: Derecho Público, AyA: Agrario y Ambiental, FP: función pública, RHySG: Recursos Humanos y Servicios generales.

El departamento de derecho penal fue el que obtuvo la puntuación por departamentos más baja con un 77.46, esta puntuación podría entenderse debido varias razones, en un primer lugar, el edificio se encuentra en un lugar distinto, y este se alquila, por lo que no se cuida correctamente y es por esto que *“las condiciones del edificio afectan la salud de las personas”*. Además, debido al bajo presupuesto *“no se capacita lo suficiente”*, y también se encuentra con personal insuficiente, por lo que *“las cargas de trabajo son muy pesadas”*. Sumando a esto, tenemos que *“es el área más dura, más difícil”* y *“hay mucha desatención en esta área”*; así como también: *“hay muchas responsabilidades, los procesos penales son muy agobiantes”*.

Resultados a preguntas abiertas:

Fortalezas (Top 10)	Cantidad de participantes		A mejorar (Top 10)	Cantidad de participantes
Su personal	86		Infraestructura	59
Prestigio	39		Capacitaciones Inducciones	57
Herramientas de trabajo	34		Cargas laborales	50
Compromiso	28		Ascensos	28
Responsabilidad	28		Mayor personal	20
Compañerismo	22		Ambiente laboral	19
Profesionalismo	19		Incentivos	17
Trabajo en equipo	18		Liderazgo	15
Transparencia	17		Espacios de recreación	13
Ética profesional	14		Trabajo en equipo	12

En la encuesta electrónica enviada se encuentra un apartado con dos preguntas abiertas, en donde, de misma forma que con las otras preguntas, hubo bastante participación y de donde se llega a las siguientes interpretaciones:

La primera pregunta abre el espacio para comentar sobre las principales fortalezas que tenga la Procuraduría General de la República, en donde se contempla como punto más alto el personal a nivel general, es decir, los compañeros y las personas que laboran dentro de la institución; el prestigio que significa laborar en la organización; las herramientas de trabajo tan útiles al que tienen acceso los trabajadores y algunos valores de gran reconocimiento como, el compromiso, responsabilidad, compañerismo, profesionalismo, trabajo en equipo y transparencia, en ese respectivo orden.

Con la segunda pregunta se plantea que, a diferencia de la anterior pregunta, expongan una o dos mejoras que puedan proponer para la Procuraduría General de la República, en donde como principal punto se obtiene el aspecto de la infraestructura, planteando algunos cambios

debido a las viejas y dañadas instalaciones en las que laboran. También, como puntos muy altos se proponen mejorar en capacitaciones/inducciones, añadiendo que son escasos y necesarios para el desarrollo profesional de la persona trabajadora y las cargas de trabajo, las cuales son excesivas y pesadas, aparte de que la repartición no es la adecuada.

Por otro lado, se promueve mejorar en aspectos como los ascensos o concursos internos, para tratar de promoverlos con mejor y mayor transparencia; la comunicación a nivel general en la organización; la promoción de mayor personal y mejorar, en algunas áreas, el ambiente laboral.

Por lo tanto, es claro decir que las respuestas a las preguntas abiertas se relacionan de forma directa con el resto de las respuestas obtenidas de forma cuantitativa, así como con lo dicho en los diferentes grupos focales.

Conclusiones Generales

En general se puede observar que dentro de la Procuraduría General de la República hay un gran sentido de pertenencia de parte de las y los colaboradores, generando así que criterios como la satisfacción, el compañerismo, entre otros de este estilo más intrínseco sobresalgan, como se ha observado en los datos del estudio de clima organizacional realizado. Sin embargo, algunos más extrínsecos como por ejemplo la infraestructura, la motivación o cargas de trabajo son ejemplos de criterios que están generando malestares dentro de la organización. Como se observa, los valores no son demasiado bajos, sin embargo, si están por debajo de lo que se considera positivo para el mejor desempeño de la Procuraduría.

Teniendo esto en cuenta, es positivo que el estudio de clima en su resultado general obtuviera un valor tan alto como lo es un 81,32. Se puede observar que hay muchas cosas positivas y que se han manejado de la mejor manera aun en situaciones tan complejas como lo ha sido la pandemia por COVID-19. Es cierto que el estudio refleja que hay situaciones a las que se les debe prestar especial atención, sin embargo, el resultado también refleja el buen acceso y manejo de herramientas de trabajo, por ejemplo.

Queda claro, además, que una de las características más fuertes dentro de la Procuraduría General de la República es su personal. Reiteradas veces se evidenció que de las cosas que hacen sentir más orgullosos (as) a los y las trabajadoras es su equipo, las personas dentro de la organización, punto que también alimenta a estos criterios positivos obtenidos en el estudio.

Es importante también evidenciar que las personas trabajadoras de la institución sienten un malestar en cuanto a las cargas de trabajo, por lo que este aspecto gira en torno a los demás criterios y es el que puede afectar más a otros y responder a la positividad de otros, como sería en el caso de la motivación. De esta forma, se convierte en un criterio a valorar y a tener más en cuenta a partir de ahora para velar por el bienestar de los colaboradores.

Por último, se recalca en cómo la motivación del personal se ha visto perjudicado debido a varios de los criterios extrínsecos antes mencionados. De esta forma, el grado de desmotivación que se observan en el personal se debe a una confluencia en aspectos como las cargas del trabajo, la calidad de la infraestructura, las fallas en la comunicación ascendente y descendente (las cuales han producido la proliferación de chismes y desconfianza en los procesos de ascenso), así como en la falta de reconocimiento de fortalezas y logros del personal, algunos de los cuales no perciben posibilidades de crecer profesionalmente en la organización.

Recomendaciones

Es esencial el seguir fomentando estos aspectos positivos que se obtuvieron, como el sentido de pertenencia, el compañerismo, las herramientas de trabajo, entre otros, para que esos puntos altos dentro de la organización sean una constante y puedan enriquecer aún más el diario vivir de las personas trabajadoras.

Es importante promover más espacios de recreación y de promoción del compañerismo entre las personas, más aún luego de un periodo de pandemia que ha alejado al personal y ha dividido a la organización, sobre todo entre los departamentos (el personal expresa un anhelo de que los departamentos no actúen como “islas”). Además, debido a los nuevos ingresos, es importante también que las personas nuevas y las que ya han estado por varios años se conozcan entre sí y puedan aprender de estas diferentes percepciones que hay dentro de la Procuraduría General de la República. Asimismo, se recomienda promover un trabajo más en conjunto de la parte sustantiva y la parte administrativa, ya que se ha generado una separación entre ambas áreas.

Otro aspecto muy importante para tomar en cuenta son las cargas de trabajo y la distribución de las mismas. Ya que este es uno de los puntos a mejorar más importantes. Si, por temas de presupuesto no es posible contratar más personal que llegue a solventar estas cargas, se recomienda que se realice una mejor distribución de las mismas. Si ya se cuentan con buenas herramientas tecnológicas se podría hacer un uso provechoso de las mismas en este aspecto.

Otro componente que puede estar afectando las cargas de trabajo sería el liderazgo. Líderes con habilidades blandas, que tengan la capacidad de manejo de grupo son muy importantes para llevar a cabo las labores de una manera más exitosa.

Así como también, debido a la falta de límites claros sobre las responsabilidades de los trabajadores también se podrían ver afectadas las cargas de trabajo. Por lo que es altamente recomendable que se realicen manuales de puestos actualizados en los que se delimiten las labores que se deben realizar, según el puesto asignado.

Uno de los mayores descontentos en la población que trabaja en la Procuraduría, y que llega a afectar fuertemente la motivación de las mismas; es el tema de los ascensos y la transparencia de los mismos. Realizar un concurso en donde se tomen en cuenta las habilidades, esfuerzos y logros de los trabajadores, en donde se evidencie que la persona que obtuvo el puesto se lo merece, disminuiría potencialmente el descontento y ayudaría a aumentar la motivación, resultando que las personas se esfuercen más para ser tomadas en cuenta. De la

misma forma, se deben implementar estrategias para retener el personal, una de ellas podría ser promover más el salario emocional acorde a las necesidades e intereses de las personas en la organización.

Además, también se puede hablar de que lo podría afectar la motivación de los y las colaboradoras es lo relacionado con el deterioro del edificio y que algunos de los trabajadores se encuentren en otro edificio alquilado. Para mejorar la cohesión de grupo, lo ideal sería que se encuentren en un edificio todos juntos, y un edificio que represente la importancia que tiene la institución para Costa Rica.

Asimismo, un tema muy importante a considerar es el tema de las capacitaciones, que son las que pueden lograr que la organización siga en crecimiento y desarrollo, por lo tanto, se recomienda realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación que tenga el personal y que, además, se puedan implementar más capacitaciones de mejor calidad y que sean efectivas y adecuadas para las personas que la reciban.

Por último, es esencial que se utilice esta misma herramienta en uno o dos años después para ver las mejoras y los cambios que se pudieron haber dado dentro de la organización y para poder visualizar ese nuevo clima organizacional dentro de la Procuraduría General de la República.

Anexos

Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

K (número de ítems)	278
$\sum vi$ (varianza de los ítems)	224,70
Vt (varianza de los valores totales)	56403,00

Resultado Primera parte de la operación	1,004
Resultado Segunda parte de la operación	1,00

Resultado Final Alfa de Cronbach	1,000
---	--------------