

# INFORME FINAL: CLIMA ORGANIZACIONAL PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA 2023

Estudiantes:

Kevin Blanco Coto  
Camila Arguedas Coto  
Isadora Jiménez Jiménez  
Melanie Quirós Calderón

Supervisado por: MSc Carlos Bustamante Blanco

# ANTECEDENTES

- La Procuraduría General de la República (PGR) expresó su interés en abordar los desafíos identificados mediante la evaluación del clima organizacional del año 2021 realizada por estudiantes de la Escuela de Psicología de la UCR.
- La PGR solicitó la implementación de capacitaciones centradas en las áreas identificadas con las puntuaciones más bajas en el estudio de clima organizacional del 2021.
- También se solicita un nuevo estudio de clima organizacional, para poder tener resultados más actualizados (2023) y poder someterlos a comparación.

# OBJETIVO GENERAL DE LA PRÁCTICA

- Evaluar el clima organizacional de la Procuraduría General de la República en el 2023 y someterlo a comparación con el resultado del 2021.

# OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PRÁCTICA

- Analizar la cultura organizacional de la PGR, identificando áreas de oportunidad y fortaleza a través de los resultados del estudio de clima organizacional del 2021 y los documentos institucionales.
- Diseñar e implementar talleres destinados a abordar las áreas de mejora identificadas en el estudio de clima 2021 y las entrevistas con el personal clave.

# OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PRÁCTICA

- Realizar un nuevo estudio de clima organizacional para proporcionarle a la PGR una evaluación actualizada de su clima laboral y áreas que requieren atención prioritaria.
- Proporcionar a la PGR recomendaciones concretas y estrategias para fortalecer las áreas identificadas como prioritarias, facilitando la implementación de acciones correctivas y preventivas para mejorar el bienestar y la satisfacción laboral en la institución.

---

# 1 – METODOLOGÍA

---

# METODOLOGÍA

## PRIMEROS CONTACTOS

Análisis de la PGR y su cultura mediante la revisión de su página web, revisión de la Ley Orgánica de la PGR, lectura de noticias relacionadas con la org., y contacto con personal clave.

## CREAR PLAN DE TRABAJO

Con base en las necesidades expresadas y también tomando en cuenta los resultados del estudio de clima del 2021.

Se decidió abordar tres diferentes temáticas de taller y realizar un estudio de clima.

## REALIZAR LOS TALLERES

Dos sesiones de taller por cada temática.

Una sesión enfocada al departamento de servicios generales y la otra sesión dirigida a jefaturas.

Modalidad virtual.  
Duración aproximada de hora y media.

## APLICAR ESTUDIO DE CLIMA

Se aplicó la herramienta de estudio de clima.

Cuestionario con 52 preguntas.

Las respuestas fueron analizadas a nivel general, por sexo, edad, años de laborar y departamento.

# METODOLOGÍA

## GRUPOS FOCALES

Se organizaron tres grupos focales con los departamentos que obtuvieron las puntuaciones más bajas en el estudio de clima del 2023.

Objetivo: profundizar en la comprensión de los resultados y proporcionar una base explicativa para las áreas de mejora identificadas.

## TRIANGULACIÓN Y DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS

Se llevó a cabo una triangulación de datos con el fin de generar un análisis integral para la PGR.

Posteriormente, se realizó la devolución de los resultados a la organización.

---

# 2 – RESULTADOS ESTUDIO DE CLIMA

---

# NÚMERO DE RESPUESTAS Y PORCENTAJES

## RESPUESTAS TOTALES

- 328 personas laboran en la PGR.
- Se recibieron 310 respuestas.
- Participación sumamente alta.  
Representa un 94,5% del personal.

# RESULTADO GENERAL 2023

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

<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>81.32</b>
------------------------	--------------

310 RESPUESTAS

**2021 vs. 2023**

CRITERIOS	PORCENTAJE
Sentido de pertenencia	89,07
Herramientas de Trabajo	85,90
Compañerismo	87,07
Capacidad de Organización	86,40
Comunicación Ascendente	84,85
Trabajo en Equipo	83,00
Satisfacción	80,50
Liderazgo	79,15
Integridad Profesional	80,55
Comunicación Descendente	79,00
Infraestructura	73,13
Resolución de Conflictos	69,65
Capacitación y Desarrollo	67,80
Motivación	69,53
Cargas de Trabajo	64,33

<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>78,66</b>
------------------------	--------------

# RESULTADO POR GÉNERO

Femenino  
69%

Masculino  
31%

CRITERIOS	PORCENTAJE	
	Femenino	Masculino
Sentido de pertenencia	89,22	88,61
Compañerismo	86,95	87,22
Capacidad de Organización	86,59	85,94
Herramientas de Trabajo	87,06	83,13
Comunicación Ascendente	84,81	84,95
Trabajo en Equipo	82,85	83,28
Satisfacción	80,49	80,63
Integridad Profesional	79,58	82,86
Comunicación Descendente	79,18	78,65
Liderazgo	79,51	78,44
Infraestructura	73,46	72,29
Resolución de Conflictos	68,76	71,67
Cargas de Trabajo	62,90	67,57
Capacitación y Desarrollo	68,35	66,67
Motivación	69,38	69,86
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>78,61</b>	<b>78,78</b>

# RESULTADO POR EDAD

18 a 24 años

25 a 30 años

31 a 35 años

36 a 40 años

41 a 45 años

46 años a 50 años

51 años o más

CRITERIOS	PORCENTAJE						
	18 a 24 años	25 a 30 años	31 a 35 años	36 a 40 años	41 a 45 años	46 años a 50 años	51 años o más
Capacidad de Organización	90,00	90,00	90,44	87,06	85,30	84,46	85,13
Comunicación Ascendente	91,25	93,33	90,22	84,31	83,48	83,48	82,57
Sentido de Pertenencia	90,00	90,56	92,00	89,28	87,17	87,38	89,65
Liderazgo	93,75	87,50	87,33	81,18	76,67	75,27	75,99
Satisfacción	88,75	80,42	84,44	79,31	78,56	80,54	80,33
Herramientas de Trabajo	77,50	87,50	90,22	84,31	82,58	85,71	87,37
Trabajo en Equipo	86,25	86,25	89,22	85,39	78,11	79,29	83,95
Comunicación Descendente	78,75	87,08	84,89	78,92	77,27	76,16	77,96
Compañerismo	88,33	92,22	91,11	86,93	84,04	85,71	87,37
Capacitación y Desarrollo	81,67	77,22	72,89	65,23	66,26	67,74	65,79
Cargas de Trabajo	80,00	73,89	65,93	64,18	61,41	64,52	63,60
Integridad Profesional	70,00	85,83	83,89	81,86	78,11	79,64	80,39
Infraestructura	71,67	72,78	71,41	71,76	70,61	75,24	75,70
Motivación	76,67	76,11	73,33	65,49	68,38	68,81	70,09
Resolución de Conflictos	71,25	82,08	74,67	67,65	66,06	68,93	69,67
<b>RESULTADO FINAL</b>	82,39	84,18	82,80	78,19	76,27	77,53	78,37

# RESULTADO POR AÑOS DE LABORAR

CRITERIOS	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	De 21 a 25 años	De 26 a 30 años	Más de 31 años
	PORCENTAJE						
Sentido de pertenencia	87,62	84,52	89,29	87,14	89,14	85,94	95,83
Comunicación ascendente	84,64	81,43	82,86	84,29	77,59	88,33	88,75
Herramientas de trabajo	79,70	82,85	80,95	84,29	79,81	83,56	85,42
Compañerismo	85,36	80,71	83,33	86,43	87,65	86,67	90,83
Liderazgo	83,57	75,89	76,61	77,68	69,26	77,33	71,25
Capacidad de organización	89,29	81,01	76,61	84,70	84,94	86,67	77,50
Trabajo en equipo	81,43	77,32	83,33	82,50	84,81	84,00	89,38
Comunicación descendente	81,25	77,14	81,25	82,50	72,04	80,00	68,75
Integridad profesional	82,62	75,18	79,29	78,57	80,74	80,00	80,00
Satisfacción	78,93	77,32	78,39	79,82	79,07	82,67	88,75
Resolución de conflictos	73,75	65,00	63,75	68,57	66,11	75,33	71,25
Capacitación y Desarrollo	74,05	64,76	65,71	67,14	60,49	68,00	64,17
Motivación	72,86	64,05	68,10	67,86	65,43	72,89	75,00
Infraestructura	73,33	85,71	71,90	73,57	68,89	78,67	83,33
Cargas de trabajo	69,29	61,67	65,00	66,11	57,78	61,78	62,50
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>79,85</b>	<b>75,64</b>	<b>76,42</b>	<b>78,08</b>	<b>74,92</b>	<b>79,46</b>	<b>79,51</b>

# RESULTADO POR DEPARTAMENTO

CRITERIOS	Derecho Penal	SINALEVI	Tecnologías de la Información	Ética Pública	Derecho Público	Agrario y Ambiental	Función Pública	Servicios generales	Recursos Humanos	Otros
	PORCENTAJE									
Sentido de pertenencia	94,44	89,17	80,00	93,33	90,12	89,20	89,64	76,25	88,67	85,00
Herramientas de Trabajo	84,00	92,50	80,00	87,50	88,80	87,93	85,23	61,25	90,00	88,33
Capacidad de Organización	83,67	83,75	88,75	85,71	86,87	87,59	87,54	80,00	87,00	89,17
Compañerismo	87,33	78,33	89,17	88,10	89,16	90,57	83,49	81,25	88,67	87,50
Trabajo en Equipo	83,67	76,25	85,00	84,11	83,37	88,28	81,69	70,63	85,50	85,42
Satisfacción	88,00	63,75	71,25	84,46	81,81	76,55	80,62	73,13	86,00	79,79
Integridad Profesional	84,83	73,75	84,38	83,04	81,99	82,07	77,38	70,94	78,50	82,08
Comunicación Ascendente	81,50	82,50	89,38	86,96	87,71	85,69	84,23	71,56	89,00	84,38
Comunicación Descendente	72,00	75,63	85,63	81,79	81,14	76,38	78,31	68,13	88,50	82,50
Liderazgo	70,50	75,63	92,50	83,04	80,66	81,55	77,31	64,06	89,50	84,17
Infraestructura	64,44	80,83	78,33	81,90	75,66	68,05	70,56	60,83	82,00	79,72
Motivación	70,00	57,50	65,00	75,48	71,33	68,97	64,72	65,83	80,00	73,06
Resolución de Conflictos	60,50	70,00	80,63	76,25	71,20	72,76	64,77	59,06	82,00	75,83
Cargas de Trabajo	55,33	64,17	71,67	67,14	63,94	66,90	61,74	70,42	75,33	69,72
Capacitación y Desarrollo	56,44	70,83	62,50	75,48	68,84	65,75	64,21	69,58	81,33	73,89
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>75,19</b>	<b>75,77</b>	<b>80,28</b>	<b>82,29</b>	<b>80,17</b>	<b>79,22</b>	<b>76,76</b>	<b>69,53</b>	<b>84,80</b>	<b>81,37</b>

# GRUPO FOCAL: DERECHO PENAL

- **Recepción positiva en el Departamento de Derecho Penal**

- Identificación con criterios altos, como el sentido de pertenencia, el compañerismo y las herramientas de trabajo. Orgullo de trabajar en la Procuraduría y satisfacción de formar parte del equipo.

- **Fortalezas destacadas**

- Compañerismo y apoyo mutuo en un ambiente de trabajo satisfactorio. Reconocimiento del sentido de pertenencia y unidad dentro del departamento. El trabajo en equipo hace posible que “saquen” el trabajo.

- **Áreas de mejora señaladas por el departamento**

- Capacitación y Desarrollo: escasa oportunidad de capacitación, con limitados cupos y selección mediante rifas.
- Cargas de trabajo: falta de transparencia en la distribución de las cargas laborales. Percepción de injusticia, desigualdad e intensidad en las cargas de trabajo.

# GRUPO FOCAL: DERECHO PENAL

- Infraestructura: sentimiento de "vergüenza" por la deficiencia de los espacios de trabajo.
- Motivación y diferencias salariales: percepción de diferencias salariales significativas entre empleados con diferente antigüedad.
- Comunicación ascendente y descendente: dificultad para comunicarse con las jefaturas debido a cambios jerárquicos en 2023. Falta de información sobre la distribución del trabajo y cambios implementados.

# GRUPO FOCAL: SERVICIOS GENERALES

- **Fortalezas destacadas**

- Expresan "amor" por pertenecer a la Procuraduría y orgullo por su representación.

- **Problemas y desafíos identificados**

- Herramientas de trabajo: equipos de computadoras "viejos" y "anticuados". Comparten los equipos entre varias personas, lo que no es suficiente para la demanda. Prefieren usar sus teléfonos personales para reuniones virtuales y algunas labores.
- Infraestructura: descontento con la infraestructura, considerada uno de los mayores problemas.
- Resolución de conflictos: presencia de rumores, chismes y falta de privacidad al expresar opiniones o críticas. Falta de mediación y liderazgo en discusiones, con ausencia de reuniones para conocer el estado actual del departamento. Conflictos no se resuelven.

# GRUPO FOCAL: SINALEVI

- **Disconformidad y poca identificación con los resultados del estudio de clima**

- No están de acuerdo con la baja puntuación en satisfacción y comunicación descendente. Sienten pertenencia, gratitud y tranquilidad en su departamento. A su vez, resaltan la excelencia de su jefatura y la atención a necesidades y conflictos.

- Expresan que los resultados no les representan y que no entienden por qué bajaron más de 10 puntos en dos años (86,49 vs. 75,77).

- **Fortalezas destacadas**

- Orgullo de trabajar en SINALEVI y satisfacción considerable.

- Buenas herramientas de trabajo, incluyendo computadoras, escáneres y otros equipos.

- Sentimiento de compañerismo, buena capacidad de organización y resolución de conflictos. Caracterizan su jefatura como “excelente”.

# GRUPO FOCAL: SINALEVI

- **Áreas de mejora señaladas por el departamento**
  - Cargas de trabajo: reconocen tener "mucho trabajo" y sugieren equilibrar y repartir mejor las cargas.
    - Capacitación y desarrollo: Aunque consideran que hay pocas oportunidades, destacan la rápida atención y enseñanza cuando necesitan ayuda con equipos o herramientas de trabajo (por parte del departamento de tecnología).
- **Recomendación del departamento de SINALEVI**
  - Recomiendan examinar los ítems del estudio de clima para mejorar la claridad y evitar confusiones en futuras evaluaciones, con el objetivo de elevar los puntajes en próximos estudios.

---

# 3 – CONCLUSIONES

---

# CONCLUSIONES

- **Participación en el estudio de clima (2023)**

- Aumento en la participación con 310 respuestas, en comparación con 278 en 2021.
- Reducción del puntaje general de 81.32 en 2021, indicando áreas que requieren atención.

- **Factores que podrían influir en los resultados**

- Mayor participación de las personas trabajadoras (86% en 2021 vs. 95% en 2023).
- Decisiones internas y estructurales, como la distribución de cargas de trabajo o infraestructura.
- Influencia de procesos externos, como la pandemia por COVID-19 o cambios en la legislación (ley de empleo público).
- Incomprensión o poco entendimiento de los ítems de la herramienta de estudio de clima.

# CONCLUSIONES

- **Fortalezas identificadas**
  - Destacado sentido de pertenencia en toda la organización.
  - Impacto positivo en criterios como compañerismo, capacidad de organización, integridad profesional y satisfacción, manteniendo puntajes superiores a 80.
- **Aspectos positivos generales**
  - Buen acceso a herramientas de trabajo y comunicación ascendente bien valorados.
  - Indicios de buen funcionamiento general y compromiso en el entorno laboral.
    - Nuevo jerarca.

# CONCLUSIONES

- **Debilidades señaladas**
  - Descontento significativo respecto a las cargas de trabajo, la puntuación más baja en el clima organizacional.
  - Falta de transparencia en la distribución de las cargas, impactando en la productividad y generando desigualdades y conflictos.
- **Otras áreas de atención especial**
  - Necesidad de mejorar la capacitación y desarrollo, con limitado acceso a formación laboral.
  - Infraestructura mencionada como un factor incómodo y poco motivador por parte de las personas trabajadoras.

# CONCLUSIONES

- **Importancia del liderazgo y resolución de conflictos**
  - Un adecuado manejo de estos elementos contribuye a reducir el estrés laboral, fomenta un ambiente positivo y la colaboración.
  - Impacto en la motivación y, por ende, en el desempeño y productividad de las personas trabajadoras.

**La mejora en las diversas áreas mencionadas anteriormente puede impactar positivamente en el bienestar de las personas trabajadoras y dirigir acciones y conductas hacia metas concretas.**

---

# 4 – RECOMENDACIONES

---

# RECOMENDACIONES

- Al ser uno de los criterios con mejor puntuación, se recomienda **incentivar el sentido de pertenencia y fortalecer herramientas de trabajo**:
  - Fomentar el compañerismo para crear un ambiente laboral positivo.
  - Reforzar el sentido de pertenencia para que las personas trabajadoras se sientan orgullosas y comprometidas con la PGR.
- Gestión de **cargas de trabajo**, aspecto que genera descontento y saturación:
  - Crear manuales de puesto para mayor transparencia en funciones y distribución de cargas.
  - Redistribuir cargas laborales o promover la ayuda interdepartamental para evitar estrés crónico.
  - Es esencial más claridad y transparencia en la metodología de la repartición de las cargas de trabajo.

# RECOMENDACIONES

- **Capacitación y desarrollo** es un aspecto a mejorar:
  - Detectar necesidades de capacitación y construir un plan de capacitación adaptado a las necesidades de los diferentes departamentos.
- **Compensaciones y beneficios** es otro aspecto que desmotiva a las personas trabajadoras:
  - Es un aspecto difícil por cuestiones presupuestarias, sin embargo se recomienda promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

# RECOMENDACIONES

- Desarrollo de **habilidades de liderazgo**, específicamente para SG:
  - Proporcionar capacitación en habilidades de liderazgo para líderes/jefaturas de equipos.
    - Abordar conflictos, rumores y chismes mediante comunicación transparente y reconocimiento de situaciones.
  - Generar actividades de integración en el departamento para fomentar la cohesión grupal.
- **Resolución de conflictos:**
  - Trabajar en soluciones integrativas para la resolución de conflictos.
  - Fomentar la negociación, escucha de todas las partes y concentrarse en los intereses para mejorar el ambiente laboral.
  - Priorizar las relaciones y entender que la convivencia diaria es esencial, enfocándose no en el conflicto, sino en la generación de alternativas y propuestas.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN