

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Psicología



PS-1015 Módulo de Psicología de los Procesos Laborales II

Práctica profesionalizante:

Procuraduría General de la República

Profesor: Carlos Bustamante Blanco

Co-profesora: Maria Paula Brenes

Estudiantes:

Camila Arguedas Coto | B80615

Kevin Blanco Coto | B91087

Isadora Jiménez Jiménez | B94036

Melanie Quirós Calderón | B96218

Índice

Introducción	2
Justificación	3
Objetivos	4
Objetivo General:	4
Objetivos Específicos:	4
Descripción de la organización	5
Marco Teórico-Conceptual	11
<i>Conflicto:</i>	11
<i>Motivación:</i>	14
<i>Comunicación asertiva:</i>	17
Clima organizacional	17
Metodología	18
Primer contacto	18
<i>Investigación sobre la organización y su cultura:</i>	18
<i>Establecer contacto con la persona encargada:</i>	19
<i>Revisión de fuentes bibliográficas:</i>	19
Visita y reunión presencial con la PGR:	19
<i>Creación del plan de trabajo:</i>	20
Segundo Contacto	20
<i>Implementación de talleres:</i>	20
<i>Entrevista con Kattia Escalante Barboza</i>	21
<i>Estudio de clima organizacional</i>	21
<i>Grupos focales</i>	21
<i>Triangulación de los resultados</i>	22
Resultados	22
Talleres con varios departamentos de la PGR	23
Estudio de clima organizacional 2023	24
<i>Resultado General Estudio de Clima Procuraduría General de la República</i>	25
<i>Resultados por Edad Estudio de Clima Procuraduría General de la República.</i>	27
<i>Resultados por Años de Laborar Estudio de Clima Procuraduría General de la República.</i>	28
<i>Resultados por Departamento Estudio de Clima Procuraduría General de la República.</i>	29
Grupos focales	29
Resultados del departamento de Derecho Penal en 2023	30
Resultados del departamento de Servicios Generales en 2023	32
Resultados del departamento de SINALEVI en 2023	33

Conclusión	35
Recomendaciones	36
Alcances y limitaciones	38
Referencias Bibliográficas	40
Anexos	42
<i>Anexo 1: Cronograma original de actividades:</i>	42
<i>Anexo 2: Organigrama de la Procuraduría General de la República de Costa Rica (2023):</i>	43

Introducción

La Procuraduría General de la República (PGR) es una institución pública creada el 2 de junio de 1948. Después de varias reformas y cambios, en 1982, se emite la Ley Orgánica de la PGR vigente, la cual definiría la naturaleza jurídica y las funciones actuales del ente. Gracias a las reformas a la Ley Orgánica, se pudo dar la inclusión de la Procuraduría Ambiental y de la Zona Marítimo Terrestre en 1994 y dar apoyo legal al Sistema Nacional de Legislación Vigente (SINALEVI), en 1997. Por último, en el 2002, el ente se reformó mediante la ley 8242 de la Creación de la Procuraduría de la Ética Pública.

El proceso de trabajo en el que se basa el presente informe surge en respuesta a la petición de la Procuraduría General de la República ante la Escuela de Psicología de la UCR, como parte del proceso de práctica del Módulo de Psicología de los Procesos Laborales. La organización solicita la continuación de la relación entre la Escuela de Psicología y la Procuraduría, esto para poder seguir facilitando capacitaciones que mejoren el clima organizacional, atender necesidades específicas de la institución, y poder seguir realizando estudios de clima, esto como continuación del trabajo realizado por estudiantes de psicología durante el 2021.

La práctica empezó en mayo del 2023 con una visita a la organización y concluyó a finales de noviembre. Se acordó realizar talleres con tres temáticas diferentes, estas fueron delimitadas con base en reuniones con personal de la PGR y también se tomaron en cuenta los resultados del estudio de clima realizado durante el año 2021. A su vez, se aplicó nuevamente la herramienta de estudio de clima realizada por las personas estudiantes del 2021 y partiendo de estos resultados, se llevaron a cabo grupos focales con los departamentos más bajos para obtener datos de carácter cualitativo para así dar una devolución completa de los resultados.

Como evidencia de este proceso, el siguiente informe provee información acerca del desarrollo de la práctica. Se podrán encontrar datos como la descripción de la organización, las características y análisis de la cultura organizacional, el marco teórico utilizado a lo largo del proceso, la metodología empleada, así como los resultados alcanzados y las limitaciones u obstáculos que se enfrentaron en el proceso, terminando con recomendaciones y conclusiones.

Justificación

Como se mencionó previamente, esta iniciativa surge como respuesta a los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional del año 2021. Estos resultados fueron recopilados por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, en colaboración con la Procuraduría General de la República (PGR), quien expresó su interés en abordar los desafíos identificados en dicha evaluación. Además, la implementación de esta práctica responde a las circunstancias internas que atraviesa la organización en la actualidad.

En relación a los hallazgos del estudio de clima organizacional, se destaca que la organización presenta calificaciones bajas en cinco áreas específicas: carga de trabajo (69,38), motivación (69,81), capacitación y desarrollo (71,85), resolución de conflictos (72,77) e infraestructura (75,59). En vista de estos resultados, la PGR ha solicitado apoyo para mejorar estas áreas mediante la impartición de capacitaciones dirigidas a los departamentos seleccionados. En este contexto, se ha determinado que los departamentos beneficiarios serán el de servicios generales, así como un grupo compuesto por diversos miembros de las jefaturas, con un límite de 25 personas por cada uno.

Además de lo mencionado, la organización comunicó al subgrupo su interés en llevar a cabo un nuevo estudio de clima organizacional. Esta decisión se fundamenta en la observación de que estos estudios tienden a realizarse retrospectivamente, y en los últimos dos años se han tomado diversas decisiones significativas, entre ellas la incorporación del nuevo líder, Ivan Vincenti. El propósito de este nuevo estudio no solo es proporcionar un informe actualizado a la Procuraduría General de la República (PGR) sobre el clima organizacional, sino también obtener evidencia concreta sobre si las modificaciones implementadas, la intervención del subgrupo y el liderazgo de la nueva jerarquía han tenido un impacto positivo.

Como resultado de esta iniciativa, el estudio de clima ha identificado qué departamentos son más susceptibles a las áreas con puntajes más bajos según el diagnóstico. Esto ha facilitado el desarrollo del plan de acción de la PGR para abordar y fortalecer estas áreas específicas, así como la búsqueda de herramientas que posibiliten la implementación de capacitaciones, intervenciones o charlas.

Objetivos

Objetivo General:

1. 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.

Descripción de la organización

La Procuraduría General de la República es el órgano superior consultivo, técnico-jurídico, de la Administración Pública, y el representante legal del Estado en las materias de su competencia. También, tiene independencia funcional y de criterio en el desempeño de sus atribuciones (Procuraduría General de la República de Costa Rica, sf).

La **misión** de la Procuraduría es:

Ser reconocidos como una institución generadora de valor público, inclusiva, paritaria, innovadora, con sensibilidad ambiental, que ejecute sus funciones con eficiencia, excelencia, probidad y transparencia, en resguardo del interés público. (Procuraduría General de la República de Costa Rica, s.f).

Por su parte, la **visión** es

Aspirar a tener asiento constitucional, coadyuvar al mejoramiento de la gestión pública y la modernización del Estado y posicionarnos en la colectividad como un órgano indispensable en la institucionalidad del país (Procuraduría General de la República de Costa Rica, s.f).

En relación con los **valores** de la organización, la página web de la Procuraduría lista los siguientes: Compromiso (enfoque humano), Integridad (enfoque humano), Excelencia (enfoque laboral), Innovación (enfoque laboral) y Conciencia ambiental (enfoque mixto). Aunque no esté explícito en esta lista de valores, mediante la revisión de la página web, se puede evidenciar que la PGR es una organización que se toma muy en serio la transparencia. Hay un apartado exclusivo de transparencia, en donde es posible conocer datos de bienes institucionales, recursos humanos, jerarcas y decisiones organizacionales, reglamentos y planes de trabajo, programa de gestión ambiental, control interno, informes institucionales, presupuestos, entre otros importantes aspectos.

También, ofrecen la sección de Procuraduría de la Ética Pública, en donde es posible presentar denuncias administrativas por actos de corrupción, falta de ética o transparencia en el ejercicio de la función pública, así como recibir charlas de concientización y obtener información sobre la temática de corrupción, ética y transparencia en la función pública, aspecto que

demuestra el compromiso de la Procuraduría por regirse por la transparencia y combatir la corrupción en los órganos estatales.

En cuanto a funciones de la PGR, algunas de ellas son:

- Representar al Estado en los negocios de cualquier naturaleza, que se tramiten o deban tramitarse en tribunales de justicia.
- Dar informes, dictámenes, pronunciamientos y asesoramiento acerca de cuestiones jurídicas, que le soliciten el Estado, los entes descentralizados, los demás organismos públicos y las empresas estatales.
- Actuar en defensa del patrimonio nacional, de los recursos existentes en la zona marítimo-terrestre, el mar territorial, la zona económica exclusiva y la plataforma continental.
- Sistema Nacional de Legislación vigente (SINALEVI): Mantiene en constante actualización el sistema informatizado con la normativa general de la República.
- Defender a los servidores del Estado cuando se siga alguna causa penal contra ellos por actos o hechos en que participen en el cumplimiento de sus funciones.
- Realizar las acciones administrativas necesarias para prevenir, detectar y erradicar la corrupción e incrementar la ética y la transparencia en la función pública.

Con respecto a la composición de la organización, está integrada por el Procurador o la Procuradora General, el Procurador o la Procuradora General Adjunto, los Procuradores Adjuntos, los Procuradores Regionales, el Director o Directora de Informática, el Director o Directora Administrativa, las personas asistentes de Procuraduría, las personas funcionarias y personas empleadas que requieran los siguientes órganos:

- Procuraduría Asesora.
- Procuraduría Administrativa.
- Procuraduría Civil.

- Procuraduría Constitucional.
- Procuraduría Contencioso-Administrativa.
- Procuraduría de Asuntos Internacionales.
- Procuraduría de Defensas Penales.
- Procuraduría de Familia.
- Procuraduría de Hacienda.
- Procuraduría Agraria.
- Procuraduría de Relaciones de Servicio.
- Procuraduría de Supervisión Regional.
- Procuraduría Fiscal.
- Procuraduría Mercantil.
- Procuraduría Penal.
- Notaría del Estado.
- Procuraduría Ambiental y de la Zona Marítimo-Terrestre.
- Procuraduría de Derecho Informático e Informática Jurídica.
- Procuraduría de la Ética Pública.

Siguiendo con la composición de la organización, el jerarca de la Procuraduría será el Procurador o la Procuradora General de la República, quien constituye la máxima autoridad en la ejecución y desarrollo de las funciones. Se designará por el Consejo de Gobierno, pero su nombramiento deberá ser ratificado por la Asamblea Legislativa. La persona Procuradora General durará en su cargo seis años.

En cuanto a aspectos administrativos, para formar parte del personal de la Procuraduría General de la República se requiere:

- Poseer aptitud moral para el desempeño del cargo, la que se comprobará mediante la información de vida y costumbres.
- Poseer los requisitos establecidos en el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil para el puesto respectivo.
- Pasar un período de prueba no menor de tres meses en el desempeño del cargo.

Análisis de Cultura

El presente análisis de la cultura se realizó obteniendo aspectos relevantes que reflejen la percepción compartida de las personas integrantes de la Procuraduría General de la República o el sistema de significados del entorno que influyen en la manera en que las personas dentro de la organización se comportan.

En primer lugar, retomando aspectos importantes del marco estratégico de la organización como lo son la misión y visión, se puede obtener una mirada amplia sobre los valores que influyen en la forma en que se comportan, piensan las personas así como las decisiones que se toman. En este sentido, como se dijo anteriormente, en la misión se manifiesta directamente que la cultura de la organización está orientada a la innovación, se identifica como inclusiva y además se refleja minuciosidad porque se espera que se cumplan las funciones con eficiencia y excelencia, de igual forma se está ante la presencia de una cultura corporativa flexible lo que sugeriría una cultura adaptable porque entre sus valores se menciona constantemente la innovación y en este tipo de culturas un valor dominante es la experimentación (Bustamante, 2023).

En cuanto a la visión, se observa que se tiene como objetivo de acción y referencia ser un órgano indispensable de la institucionalidad de Costa Rica, lo que sugiere una cultura con un enfoque externo además de tener característica de flexibilidad y con una orientación hacia los resultados, pero que también hace mucho énfasis a cuento a la excelencia y eficiencia lo que sugiere también una cultura de adquisición en que el perfeccionismo es un valor dominante (Bustamente, 2023).

Al hacer la visita a la institución por parte del grupo de trabajo, se observaron elementos importantes que señalan la cultura actual de la Procuraduría General de la República, en especial

sugiere que la infraestructura fomenta la segmentación dado que sus múltiples pasillos hacen que sea de difícil acceso y dificulta aún más que haya una cohesión entre las pocas personas que se encuentran trabajando, (dado que la mayoría de personas trabajadoras están en teletrabajo) además esta es una infraestructura laberíntica donde también se refleja cierta desorganización sumado al difícil acceso. Esto a su vez, señala que la organización tiene actualmente una forma de trabajo en que se fomentan las acciones autónomas entre las personas colaboradoras, no solamente en sus funciones como institución autónoma como se señala en la página web. Esta promoción de autonomía también señalaría un valor de la cultura adaptable (Bustamente, 2023).

Asimismo, los colores y decoración en el edificio evidencian la seriedad que refleja la institución con una gama de colores neutros, lo que se observa por ejemplo también en la página, prevaleciendo así colores neutros pero también oscuros como azul y el negro, esto en conjunto con la forma en que se presenta la información, con gráficos y una interfaz minimalista reflejan el carácter de formalidad y sobriedad que también se fomenta en la infraestructura, lo que es uno de los valores de la cultura burocrática (Bustamente, 2023).

De igual forma, en esta página se presenta toda la información sobre sus bases, sus funciones, documentos legales e investigaciones en relación con los diferentes temas relacionados a la ley. Además, presenta los diferentes medios que las personas pueden utilizar para establecer algún contacto con ellos, índices de salarios, resultados de estudios de clima de la organización, cantidad de personas trabajadoras y su respectivo puesto, entre otros documentos importantes, lo que evidencia que en esta organización se tiene un alto valor hacia la transparencia.

Se refleja que el sentido de identidad es un elemento esencial para la PGR pues se identifica en la página como “un pilar fundamental del desarrollo del sistema democrático Costarricense, pues realiza funciones únicas, que no efectúa ninguna otra instancia gubernamental” (Procuraduría General de la República, s.f. párr.1). Asimismo, este sentido de identidad se repite entre sus valores destacando en el compromiso en sentimiento de pertenencia y vocación de servicio.

Al analizar algunas noticias de la PGR, se puede comprender que actualmente la institución tiene un nuevo procurador desde el 27 de abril del 2023 (El Mundo 2023). Esto

señala que la organización ha pasado por un cambio importante ya que este al ser el máximo jerarca de la institución se vuelve una parte fundamental de la cultura organizacional porque es parte del liderazgo interno. Específicamente las conductas y actitudes que se van a promover están ligadas también a lo que esta persona promoverá, en este sentido Bermúdez (2023) planteó que Iván Vicenti el nuevo procurador planteó que su objetivo era trabajar arduamente por una Procuraduría más ágil, tomando en consideración tiempos de respuesta y que los resultados lleven a suplir las necesidades de las personas que consultan a la institución. Esto sugiere una vez más un valor dominante de la cultura adaptable (Bustamente, 2023).

Así entonces, los elementos ya planteados sugieren que los valores más predominantes son los de una cultura adaptable con un enfoque externo en que se generan muchos esfuerzos por trabajar en el reconocimiento público, con un sentido por la innovación, la excelencia y autonomía además, de una mayor flexibilidad ante los cambios. No obstante, presenta también algunos otros valores de otro tipo de culturas como la burocrática y la de adquisición al presentar valores como el formalismo y el perfeccionismo respectivamente.

Marco Teórico-Conceptual

Con el objetivo de lograr una comprensión más completa de las temáticas abordadas en las sesiones de taller, se exploraron exhaustivamente los diversos conceptos presentados en cada una de ellas. De esta manera, se evidenció la información que sirvió como base para la construcción de dichos espacios. En este proceso, no solo se ahondó en la comprensión de cada concepto en sí mismo, sino también en las ideas o temáticas relacionadas.

El análisis se inició con el tema del conflicto y sus diferentes métodos de afrontamiento. Posteriormente, se abordó la comunicación asertiva, identificando los momentos propicios para su aplicación. Este enfoque integral permitió una comprensión más holística de las temáticas tratadas en las sesiones, enriqueciendo así la experiencia del taller. Finalmente, se planteó abordar la temática de la motivación, explorando las diversas situaciones que este fenómeno puede generar, sin embargo, como se explicará en los resultados, esta sesión no se llevó a cabo debido a modificaciones en el cronograma.

Conflicto:

En primer lugar, un conflicto puede ser definido como un enfrentamiento que tiene un actor (una persona u organización) con otro actor. Por lo general, intervienen en estos unos agentes principales (quienes presentan un interés directo en el conflicto y persiguen metas activas para promover sus propios intereses), secundarios (muestran interés en el resultado de un acuerdo, pero pueden o no percibir que existe un conflicto y, por ende, deciden si asumen un papel activo o si son representados en el proceso de toma de decisiones) e intermediarios (participan facilitando la resolución del conflicto y mejorar la relación entre las partes) (Cruz-Romero, 2008; Fuquen, 2003).

Aparte de esto, al conflicto también se le define como un estado emotivo doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales. Además, puede aparecer como resultado de la incompatibilidad entre conductas, objetivos, percepciones y/o afectos entre individuos y grupos que plantean metas disímiles (Fuquen, 2003).

Una de las causas comunes para que se den conflictos tiene que ver con las relaciones interpersonales de un lugar, en tanto que en ocasiones ocurren desencuentros de poder entre las personas (por ejemplo, cuando un individuo no se siente apreciado por otro, o siente que le faltaron el respeto) (Cruz-Romero, 2018). Fuquen (2003) indica que algunos orígenes de estos, además, están relacionados con el choque de distintas subjetividades, las fallas de comunicación, la interdependencia, presiones sociales, manifestaciones de acoso o violencia, entre otros.

El conflicto puede manifestarse de diferentes maneras, sea por motivos personales, por choque de intereses o de forma multidimensional, esto debido a la existencia de dos tipos de entornos, estos siendo el interno y el externo. El primero se caracteriza por las diferencias entre los distintos actores de la comunidad, sumándose los problemas personales relacionados a la autoestima, las expectativas de afecto, bienestar social y calidad de vida que se expresan en las relaciones, la convivencia, el ambiente y los proyectos de vida (Torres, 2021).

El segundo se dirige más a la condición estructural originada gracias a una serie de tensiones provenientes de situaciones críticas que dependen de factores ideológicos, socioeconómicos, políticos o culturales, es decir, sería más el contexto en el que cada persona vive (Torres, 2021).

En relación a lo anterior, debido a este aspecto interno y externo, se dan los diferentes tipos de conflicto que se catalogan en conflicto estructural, conflicto interpersonal, conflicto de valores y conflicto de información. Respecto al conflicto estructural, este ocurre cuando se intenta desplazar a un grupo de personas en temas como el acceso a recursos, derechos, valores o posiciones apreciadas (Silva, 2008; Torres, 2021).

Cuando se habla de conflicto interpersonal, se tiene esto de los pensares e identidades de cada persona, se conjugan elementos subjetivos y objetivos, mundos racionales e irracionales, es un área donde se puede llegar a promover la comunicación y cambios positivos en la relación de las personas involucradas, pero al mismo tiempo, abre espacio para que se de la destrucción del otro (Dupis, 1997; Lopera, 2013; Moore, 1994, Torres, 2021).

Siguiendo una misma línea, está el conflicto de valores, donde entra el juego las relaciones de poder; se llega a cuestionar al otro y a exigir que se adapte a los propios valores e ideas, no teniendo consideración de su posición y libertad de pensamiento e identidad. Son

causados por conductas éticamente cuestionables, asociadas con conflictos de interés (Redorta, 2004; Torres, 2021).

Por último estaría el conflicto de información, el cual, en comparación a las otras categorías, no ocurre en sí por un choque de valores, intereses o tensiones, sino por una mala interpretación de contenido. Este se ubica en los medios digitales y la información dada por estos mismos, siendo el origen del conflicto la no corroboración de las fuentes y el desconocimiento en el manejo de las tecnologías (Torres, 2021).

Situando un poco este concepto en el caso de una organización, las manifestaciones de acoso o violencia pueden ser propiciadoras recurrentes de conflictos. Por ejemplo, algunas de estas ocurridas verticalmente desde posiciones jerárquicamente superiores hacia abajo pueden ser las humillaciones, el desprecio o la amenaza con la amonestación o el despido. Por el contrario, de abajo hacia arriba, pueden darse por medio de la amenaza, los chismes, la ridiculización, los insultos y el descrédito (Cruz-Romero, 2018).

Cualquiera de estas podrían darse por una inconformidad en la jefatura, el descontento ante alguna medida disciplinaria, por un comentario de desaprobación o simplemente por dificultad relacional, todo lo cual puede causar efectos a niveles individuales o colectivos que afecten no solamente la productividad y motivación, sino también la salud integral de las personas. Unos posibles ejemplos son el almacenamiento de rencores y presiones que a su vez conlleven a más violencia y conflicto, sentimientos destructivos, de impotencia, agotamiento, poca claridad, y la dificultad (e incluso inhibición) para negociar o comunicarse correctamente (Fuquen, 2003).

Ahora bien, se reconoce que el conflicto, pese a sus connotaciones mayoritariamente negativas, resulta ser un elemento generador de oportunidades importantes para manejar procesos de aprendizaje que reflejen experiencias positivas, en las cuales los actores involucrados idealmente interactúen y promuevan viabilidades o alternativas frente a las diferencias. Esto implica un trabajo de análisis e introspección que conlleve a trabajar en forma participativa con las otras partes del conflicto y desde los diferentes ámbitos en los cuales se desenvuelvan, buscando asumir actitudes y comportamientos que no permitan evadir, controlar o negar la diferencia, ni mantener el control a través de la violencia (Fuquen, 2003).

Según Kathia Escalante (2022), la mediación es una estrategia gerencial para gestionar conflictos, ya que es una herramienta para administrar el conflicto, propicia espacios para la toma de decisiones de manera participativa y autogestionada, facilita la formalización de políticas y planes de acción y en sí, busca el mejoramiento del entorno laboral y el fortalecimiento de las relaciones.

Aparte de esto, Escalante (2022) presenta el concepto de solución integrativa, el cual permite establecer la negociación en términos de ganar-ganar; promueve lo que es la comunicación y encontrar alternativas que beneficien de alguna manera a todas las personas, ya que se centra en proteger lo que es la convivencia. Bajo este concepto, Escalante (2022) considera que al idear una alternativa, se debe de separar a las personas del conflicto, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, generar soluciones bajo la objetividad que lleguen a cumplir las necesidades de las partes involucradas.

En una misma línea, esta autora también introduce el concepto de Ury-Goldberg de un sistema saludable y un sistema frustrante, los cuales se utilizan para describir la manera en como una organización resuelve los conflictos internos y externos, generando así dos pirámides que ejemplifican qué se debe de priorizar y qué se debe de desplazar.

Profundizando en la idea anterior, un sistema saludable es aquel donde se priorizan los intereses de las personas, luego sus derechos y por último el poder, mientras que un sistema frustrante presenta al poder como aspecto principal a tomar en cuenta y los intereses llegan a verse de menos.

Motivación:

A propósito de la motivación, esta se define como aquella fuerza que da un propósito o dirección a las decisiones y comportamiento de las persona, tanto a un nivel consciente como inconsciente. Incluir que estas conductas pueden darse desde factores internos como externos, un ejemplo serían las recompensas o castigos que pueden llegar a alentar o desalentar a las personas (APA, 2019; Padovan, 2020).

Dirigiendo la motivación al ámbito laboral, Padovan (2020) indica que al ponerla en este ambiente, se llega a relacionar con conceptos como los objetivos organizacionales, la

satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación, entre otras. También llega a citar a Robbins y Judge (2009), los cuales definen este concepto como aquellos procesos que influyen en la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Por lo tanto, se puede ver que la motivación laboral llega a reflejar lo interno de una organización, revelando como al medir esta misma, puede dar un vistazo de cómo se encuentra la cultura y clima de esta misma. Incluso se puede comprobar si la organización está realizando cambios para mejorar la motivación de sus empleados o si dentro de esta misma, se están llevando a cabo acciones que llegan a afectar de manera negativa a las personas trabajadoras.

Esto es comprobado por Moyano y Rodríguez (2019), al anotar que la desmotivación puede ser causada por la inseguridad laboral, la ausencia de consecuencias, los rumores, el mal ambiente laboral, el “burnout”, el aburrimiento, el micromanagement y la falta de varios aspectos como la dirección de parte de las jefaturas, de futuro laboral, de percepción del valor del trabajo, de apoyo y de recompensa. Esto entonces provoca comportamientos como el aumento en el absentismo, la alta rotación del personal, baja productividad y una mala imagen y reputación.

Para abordar los temas de motivación se pueden realizar diferentes diagnósticos desde distintas teorías que según explica Peña (2015) se basan en cuatro aspectos principales, entre estos está que brindan conocimiento e identifican los componentes centrales de la motivación laboral, ayudan en la elaboración de modelos adecuados para investigación, contrastan de manera empírica los modelos y teorías propuestas y en sí, apoyan en la derivación de resultados de interés en la gestión empresarial.

Peña (2015) comenta que están las teorías de proceso y de contenido, las primeras estudian los aspectos que motivan a las personas, mientras que las segundas estudian el proceso de pensamiento por el que los individuos se motivan. Entre las teorías de proceso se encuentra la teoría de las expectativas, la teoría de la finalidad y la teoría de la equidad y justicia y en las teorías de contenido, está la teoría de la jerarquía de las necesidades, el modelo E-R-C, la teoría bifactorial, la teoría de las necesidades aprendidas y la teoría X e Y.

La teoría de las expectativas fue creada por Víctor Vroom en 1964, esta establece que la manera de actuar depende de dos factores, primero, que la persona esté convencida de que las

acciones que vaya a realizar van a darle un resultado concreto, segundo, esta forma de comportarse depende de lo atractiva que sea la recompensa. La lógica de la teoría viene de que toda persona se esforzará para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos para realizarlo (Peña, 2015).

Luego, con la teoría del establecimiento de metas y objetivos, se tiene que Edwin Locke la creó en 1960, como reconocimiento de que la motivación está relacionada directamente con la intención de la persona por realizar una actividad. “Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización” (Peña, 2015, p,23). Las ideas principales de esta teoría muestran que el establecimiento de objetivos claros aumenta la productividad, y que si la empresa involucra a las personas trabajadoras en la confección de sus objetivos no sólo aumentaría su comprensión sino su desempeño, comodidad y calidad.

Por último, la teoría de la equidad y justicia, Peña (2015) explica que Stacey Addams la creó en 1968 y aborda cómo los trabajadores son capaces de distinguir entre lo que aportan a la empresa y lo que reciben de vuelta, incluso comparando estas recompensas con otros compañeros, llegando a tener una percepción de inequidad o de igualdad. Estos dos último afectarían en lo que es la motivación y las tensiones en la organización.

Respecto a las teorías de contenido, se tiene la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, creada en 1954, la cual plantea que las personas tienen diferentes prioridades ante sus necesidades, colocándolas así en una pirámide de mayor a menor importancia, dependiendo de la importancia de la necesidad, la personas se sentirá más o menos motivada en cumplirla (Peña, 2015).

El modelo E-R-C creado por Clayton Aldelfer en 1969, reduce las cinco necesidades planteadas por Maslow a tres, dejando entonces las necesidades de existencia, las necesidades de relación y las necesidades de crecimiento (Peña, 2015). Luego, con la teoría bifactorial, Frederick Herzberg en 1959, desarrolla esta teoría que analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores higiénicos y los motivacionales, el primero siendo aspectos desmotivantes y el segundo aspectos que motivan.

En una línea un poco diferente, está la teoría de las necesidades aprendidas, desarrollada por McClelland en 1961, la cual ve la motivación de las personas desde los tres impulsos dominantes que influyen en la motivación, creando entonces 3 grupos para categorizar esto: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación (Peña, 2015).

Como última teoría, está la teoría X e Y, de Douglas McGregor en 1960, la cual plantea dos modelos contrapuestos acerca de las personas trabajadoras en una empresa. Explica entonces que los que entran en la teoría X, son individuos que trabajan lo menos posible ya que no es una actividad atractiva para ellos (siendo obligados mediante la coacción), buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades, su única motivación es el dinero. Mientras que la teoría Y, los trabajadores son ingeniosos, creativos y con una alta imaginación, el trabajo les resulta natural y buscan responsabilidades, ya que su motivación es el reconocimiento de sus trabajos (Peña, 2015).

Comunicación asertiva:

Finalmente, con respecto a la comunicación asertiva, se habla de uno de los estilos de comunicación que autores como Pruna (2022) explican. Este estilo es característico por ser honesto y respetuoso, con un mensaje directo y claro en lo que quiere comunicar, y parece ser propio de personas conscientes de sus propias emociones y de las demás personas (Roca, 2014).

La importancia de este tipo de comunicación reside en su objetivo, el cual además de ser la transmisión con claridad y honestidad de información tiene que ver con la prevención de situaciones que puedan escalar hacia un conflicto, y el manejo adecuado de las mismas cuando ocurren, de forma tal que se expresan sentimientos, ideas y emociones con la intención de no perturbar, empañar e invalidar las de otras personas en posición de escucha o atención (Lesmes-Silva et al., 2020).

La comunicación asertiva contribuye al desarrollo integral del ser humano y fomenta relaciones interpersonales sanas y significativas, una mejor adaptación social y la realización de objetivos personales. En contextos laborales, adicionalmente, es la encargada de mantener una fuerte “comunicación organizacional”, que consiste en el proceso de intercambiar información correctamente en una organización, lo cual permite incluir activamente a todas las personas trabajadoras en la cultura organizacional del momento (Cuesta, 2022; Blanco et al., 2021).

Clima organizacional

Según Furnham (2021) el concepto de clima organizacional fue discutido por primera vez en 1964 por Forehand y Gilmer, sin embargo, este ha ido evolucionando con el pasar de los años, llegando entonces a Glick en 1985, quién lo define como “un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos” (p. 605).

Por lo tanto, el concepto de clima organizacional se puede ver como aquello que va a definir las acciones y pensamientos de las personas trabajadoras respecto a la organización en la que trabajan, va a definir la percepción que tienen las personas. Por ende, si la compañía presenta un clima organizacional poco favorable, este se va a ver reflejado en el performance y actitudes de las personas trabajadoras, afectando entonces la demanda de su servicio o producto o aumentando la rotación de personal, lo cual puede generar graves costos.

Para hacer frente a lo anterior, Furnham (2001) recomienda a las personas administradoras de la empresa tratar de entender las percepciones de sus empleados y empleadas, respecto a diferentes aspectos de la organización. Tomando esto en cuenta, se pueden llevar a cabo diversos cambios que ayuden a generar un clima sano y motivador. Estos cambios pueden ir desde aspectos como la comunicación a nivel interno y sistemas de recompensas hasta el liderazgo y la delimitación clara de los objetivos principales de la empresa.

Metodología

Durante el desarrollo de esta práctica se emplearon diferentes métodos para poder cumplir con las peticiones hechas por la PGR, estas mismas se dividen en dos secciones, la primera parte fue para familiarizarse con la institución y la segunda tuvo un rol más directo de intervención. Aclarar que estas mismas fueron basadas en los resultados proporcionados por las personas estudiantes de la Universidad de Costa Rica que implementaron el diagnóstico del clima organizacional en el año 2021, al igual que por sugerencias del profesor mediante tutorías y supervisiones.

Primer contacto

Investigación sobre la organización y su cultura:

Se realizó una búsqueda exhaustiva de información de la organización. Primero se hizo un análisis por medio de la página web, revisando cada uno de los apartados para conocer a profundidad la institución y evaluar aspectos que nos pudieran dar información acerca de la cultura organizacional así como otras características importantes. Después, se hizo una revisión de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, en donde fue posible evaluar aspectos de creación, funcionamiento y estructura de la institución. Como último punto, se hizo una búsqueda de noticias que involucran la organización, para conocer asuntos que competen a la misma a nivel social y nacional.

Establecer contacto con la persona encargada:

El grupo de trabajo procedió a contactar a la persona encargada de mediar la relación Procuraduría-Estudiantes, con ayuda del profesor. De esta manera, se estableció un contacto directo entre el señor Alfredo Serrano Alvarado (GI Recursos Humanos de la PGR) y las personas estudiantes.

Revisión de fuentes bibliográficas:

Se procedió a leer y analizar los documentos que el señor Alfredo le remitió al grupo de trabajo. Fueron alrededor de 15 documentos, en donde se abordaban temáticas como el plan de trabajo 2023 de los estudiantes de psicología en la PGR, planes de mejora del clima organizacional, escalas de salarios, historia y surgimiento de la institución, atribuciones, entre otras informaciones importantes. Esto sirvió para conocer mejor la institución y tener una idea más clara de su funcionamiento, así como identificar aspectos importantes de su cultura organizacional.

Visita y reunión presencial con la PGR:

Se realizó una visita a la PGR, con el fin de reunirnos directamente con Don Alfredo, y algunas personas del departamento de Recursos Humanos. En dicha visita se acordó realizar talleres de acuerdo a los criterios más bajos del estudio de Clima Organizacional del año 2021 y

se hizo énfasis de la necesidad de tratar temas de comunicación asertiva por parte de las jefaturas y las personas colaboradoras, asimismo se planteó la necesidad de generar conocimientos prácticos a través de la resolución de conflictos y como último tema se propuso también la motivación en el contexto laboral. También se solicitó abordar estas temáticas específicamente con el Departamento de Servicios Generales.

Creación del plan de trabajo:

Posterior a la visita, se procedió a crear el plan de trabajo con base en las inquietudes y necesidades expresadas por las personas trabajadoras de la Procuraduría con quienes se llevó a cabo la reunión, y también tomando en cuenta los resultados del estudio de clima del 2021.

Se decidió abordar tres diferentes temáticas de taller (los temas acordados fueron definidos mediante una combinación entre los puntajes más bajos del estudio de clima pasado y las necesidades expresadas durante la reunión). Se creó un cronograma (que se encuentra adjunto en los anexos del presente documento) en dónde se definió un primer taller correspondiente a la temática de resolución de conflictos para aplicar la primer semana de julio, un segundo taller con temática de motivación para mediados de julio y un tercer taller con temática de comunicación asertiva para finales de agosto. Por cada temática de taller se realizaron dos sesiones con 25 personas cada una (una sesión dirigida al departamento de servicios generales y otra sesión dirigida a procuradores y procuradoras).

Además, se aplicó nuevamente la herramienta de estudio de clima para poder comparar los nuevos resultados con los del 2021, para después proceder a realizar grupos focales con el objetivo de obtener datos cualitativos mediante una triangulación de los datos. Posteriormente, se tiene pensado llevar a cabo la devolución de resultados a la institución la segunda semana de diciembre del 2023.

Segundo Contacto

Implementación de talleres:

Como se mencionó anteriormente, inicialmente se delimitaron tres temáticas del taller (resolución de conflictos, motivación y comunicación asertiva). Se realizaron dos sesiones de

hora y media por cada temática (a excepción de la motivación, ya que por modificaciones no se pudo llevar a cabo).

Una sesión estuvo enfocada al departamento de servicios generales (choferes, conserjes y personal de mantenimiento), y la otra sesión estuvo dirigida a jefaturas (profesionales de derecho pertenecientes a las diferentes ramas existentes en la PGR). Todos los talleres se realizaron mediante la modalidad virtual, haciendo uso de la plataforma *Webex* y tuvieron una duración aproximada de hora y media.

Entrevista con Kattia Escalante Barboza

Se coordinó una entrevista con la señora Kattia Escalante, psicóloga experta en mediación y subdirectora de la Escuela Judicial del Poder Judicial. La entrevista se realizó el jueves 13 de julio. Dicha entrevista generó importantes aportes para las temáticas de taller posteriores y nos proporcionó herramientas e insumos esenciales para abordar las temáticas de taller orientadas a profesionales en derecho.

Estudio de clima organizacional

Además de la ejecución de los talleres, se procedió a realizar la evaluación del clima organizacional correspondiente al año 2023. Este proceso tenía como propósito verificar si la Procuraduría General de la República ha experimentado mejoras, considerando que se llevó a cabo el último estudio hace dos años. La necesidad de esta actualización se fundamenta en los cambios significativos ocurridos desde entonces, como la implementación de modalidades virtuales y, actualmente, la transición de vuelta a la presencialidad. Además, se suma a esto una nueva gestión y por ende, un nuevo jerarca, don Ivan Vincenti Rojas.

Este estudio fue llevado a cabo con la herramienta creada por las personas estudiantes de psicología del 2021, este se compone de 52 de preguntas y presenta una escala Likert de 5 puntos, esta va de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Se proporcionó mediante un enlace que le llegó al correo a todas las personas trabajadoras, este enlace permaneció activo para ser respondido durante una semana, aproximadamente.

Se generó el promedio de las respuestas para obtener el resultado total de la Procuraduría General de la República, al igual que se dividieron las respuestas en 4 secciones: por género, por edad, por años de laborar y por departamento.

Grupos focales

Utilizando los resultados del estudio de clima del año 2023, se organizaron tres grupos focales con los departamentos que obtuvieron las puntuaciones más bajas. Esto tenía como objetivo profundizar en la comprensión de los resultados del estudio y proporcionar una base explicativa para las áreas de mejora identificadas, así como datos cualitativos. Además, se brindó un espacio dedicado para que los miembros de estos departamentos pudieran expresar sus comentarios y opiniones sobre los datos obtenidos y el ambiente general en la Procuraduría General de la República. Los grupos focales se dirigieron entonces al departamento de Servicios Generales, Derecho Penal y SINALEVI.

Triangulación de los resultados

Considerando todo lo expuesto anteriormente, se llevó a cabo una triangulación de datos con el fin de generar un análisis integral para la Procuraduría General de la República. Este enfoque permitió destacar las dinámicas de las personas trabajadoras y poner de manifiesto las necesidades que no están siendo satisfechas en el entorno laboral.

Resultados

Como propuesta de seguimiento al estudio de clima organizacional del año 2021 y sus resultados, se llevó a cabo la metodología planteada anteriormente.

Contactos iniciales con la PGR:

Como se mencionó antes, la visita a la PGR arrojó insumos importantes para entender el contexto de la organización y el posible punto de partida para los talleres a desarrollar y el estudio de clima. Por ejemplo, se discutió que, después de la pandemia, muchas de las dinámicas internas han cambiado porque los horarios se modificaron y se implementó el teletrabajo, lo cual implicó una alteración al trabajo de personas del departamento de Servicios Generales, por ejemplo a las personas conductoras de automóviles, cuestión que a su vez parece que generó una

serie de conflictos que las personas de RH comentaron que era prioridad de tratar en la intervención. Por otra lado, también se propuso realizar los talleres en los temas antes expuestos a un grupo integrado por personas de jefatura.

Dicha visita también aportó información para realizar una observación sobre las personas que se encontraban trabajando presencialmente, las cuales son pocas por la modalidad de teletrabajo. No obstante, esto permitió una mirada general para comprender mayormente la cultura de la organización, la cual como se dijo anteriormente tiene un mayor número de valores de una cultura adaptable, aunque con ciertas combinaciones de otras como la burocrática.

Sumado a lo anterior, se evidenció nuevamente la necesidad de realizar un nuevo estudio de clima para observar distintos cambios que se han podido generar a partir de las intervenciones en los talleres, el paso del tiempo y por supuesto la nueva jefatura de la PGR. De esta forma, en conjunto con personal de Recursos Humanos, se aprobó un Cronograma de actividades (Ver Anexos) con fechas específicas para los seminarios taller, la aplicación del estudio de clima, los grupos focales y la devolución de resultados.

Talleres con varios departamentos de la PGR

La población para esta etapa del trabajo consistió en dos grupos diferentes: un conjunto de personas trabajadoras del departamento de **Servicios Generales** (a petición del departamento de RH y Desarrollo Institucional) y un **grupo escogido aleatoriamente del resto de departamentos**. Los temas escogidos y supervisados finalmente para desarrollarse con la PGR fueron la resolución de conflictos, la comunicación asertiva y la motivación. Originalmente, además, se propuso realizar dos sesiones por temática, una para cada grupo.

No obstante, durante la ejecución de la primera sesión de la primera temática de los talleres con el departamento de Servicios Generales, se recibió **retroalimentación** tanto de la organización como del grupo. Esta retroalimentación consistió en una solicitud de **replanteamiento de contenidos y herramientas** expuestas en la sesión, lo que llevó a la necesidad de reprogramar las siguientes sesiones y realizar ajustes en la metodología para abordar las temáticas.

Finalmente, por las situaciones mencionadas, se tomó la decisión de reformular la selección de temas, optando por centrarse únicamente en **resolución de conflictos y comunicación asertiva**. La implementación del primer tema con los cambios solicitados se llevó a cabo para el grupo seleccionado al azar, aunque el siguiente tema se ejecutó según lo planeado. Ambas temáticas fueron ajustadas con base en la retroalimentación recibida y las necesidades específicas identificadas en ambos grupos.

Las cuatro sesiones de talleres se realizaron de manera eficaz y exitosa, logrando cumplir con los objetivos planteados inicialmente. Para la temática de resolución de conflictos, se abordaron los siguientes contenidos: qué es un conflicto, orígenes y efectos, principios de la negociación. Para esta sesión se contó con la retroalimentación y orientación de Kattia Escalante, psicóloga experta en mediación y subdirectora de la Escuela Judicial del Poder Judicial. Por otra parte, para las sesiones de comunicación asertiva se abordaron los siguientes contenidos: definición e importancia de la comunicación asertiva, técnicas, ventajas, niveles y barreras de la escucha activa.

Estudio de clima organizacional 2023

Respecto al estudio de clima organizacional realizado, se llegó a obtener 310 respuestas de los 328 integrantes que forman parte de la Procuraduría General de la República, notando una alta participación en el estudio, este fue realizado en el mes de octubre y se dió una semana para que las personas pudieran llenarlo.

Finalizado ese momento, se llevó a cabo el análisis de estos resultados, este se realizó al ver el promedio de respuesta por cada pregunta, por lo tanto a nivel general, la Procuraduría General de República obtuvo un 78,66 , según muestra la *Figura 1* como total en el estudio de clima, lo que indica que hay diversas situaciones que necesitan ser atendidas por la institución.

Entrando a detalle con los criterios, se puede ver que la PGR presenta diversas fortalezas, la más destacada siendo sentido de pertenencia con un 89,07, seguida de compañerismo con un 87,07, capacidad de organización con un 86,40, herramientas de trabajo con 85,90, comunicación ascendente con un 84,85, trabajo en equipo 83,00, integridad profesional 80,55 y satisfacción 80,50.

Respecto a criterios con un puntaje menor a 80 pero mayor a 75 se tiene liderazgo con 79,15 y comunicación descendente con 79,00. Finalmente, en cuanto a debilidades, se tiene infraestructura con un 73,13, resolución de conflictos con 69,65, motivación con un 69,53, capacitación y desarrollo con un 67,80 y como criterio más bajo, cargas de trabajo con un 64,33.

Figura 1

Resultado General Estudio de Clima Procuraduría General de la República

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
RESULTADO FINAL	78,66

Profundizando en las otras tablas, en la *Figura 2* se puede ver que los resultados por género no muestran mucha diferencia, presentan las mismas debilidades y fortalezas descritas en los resultados generales, sin embargo, se debe de hacer mención que el 69% (214) de las respuestas provienen de participantes que se identifican con el género femenino mientras que el 31% (96) son de personas que se identifican con el género masculino y hay ciertos criterios donde las participantes femeninas difieren con los masculinos, entre estos, herramientas de trabajo, donde hay una diferencia de 4 puntos siendo el resultado de las participantes (87,06) mayor que el de los participantes (83,13).

Por otro lado, se tiene integridad profesional, con una diferencia

de tres puntos, donde las participantes (79,58) presentan el resultado más bajo que los participantes (82,86). Luego resolución de conflictos que resulta ser el mismo caso que el criterio anterior, las participantes (68,76) siendo el puntaje más abajo que sus compañeros (71,67) y como último criterio a resaltar, estaría cargas de trabajo donde las mujeres (62,90) presentan nuevamente un resultado menor respecto a los hombres (67,57).

Figura 2

Resultados por Género Estudio de Clima Procuraduría General de la República.

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
RESULTADO FINAL	78,61	78,78

En el grupo por edades, el cual se divide en subgrupos que son: 18 a 24 años, 25 a 30 años, 36 a 40 años, 41 a 45 años, 46 a 50 años y 51 años o más, se muestra que el 1,3% (4) de las personas encuestadas son del primer grupo etario, el 3,9% (12) pertenecen al segundo, el 14,5% (45) al tercero, el 16,5% (51) al cuarto, el 21,3% (66) al quinto y 18,1% (56) al último grupo.

Nuevamente, los datos no muestran mucha diferencia respecto a los criterios más bajos y más altos, sin embargo, se debe de resaltar que la edad con puntuación más baja fue la de 41 a

45 años edad con 76,27 y la más alta las personas entre 25 a 30 años, con 84,18. Aparte de esto, según muestra la *Figura 3*, los puntajes van decreciendo mientras mayor sea la edad, bajando de un puntaje de 80 a partir de los 36 años.

Figura 3

Resultados por Edad Estudio de Clima Procuraduría General de la República.

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
RESULTADO FINAL	82,39	84,18	82,80	78,19	76,27	77,53	78,37

La tabla de años de laborar también se encuentra dividida en 7 grupos, estos siendo: 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 y de 31 en adelante. Según la información brindada por las personas encuestadas el 28,4% (88) han trabajado menos de 5 años en la PGR, el 20,6% (64) de 6 a 10 años, el 17,7% (55) de 11 a 15 años, 17,1% (53) de 16 a 20 años, el 8,7% (27) de 21 a 25 años, el 4,8% (15) de 26 años a 30 y el grupo de 31 años en adelante lo conforman el 2,6%(8).

Los datos muestran que el grupo con menor puntaje resultó ser el de 21 a 25 años con un 74,92 y con el más alto, que es un 79,85, están las personas que han trabajado menos de 5 años en la PGR. Es importante resaltar que ninguno de estos grupos puntuó mayor o igual a 80 por lo que hay una insatisfacción en cada uno.

Figura 4

Resultados por Años de Laborar Estudio de Clima Procuraduría General de la República.

CRITERIOS	PORCENTAJE						
	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
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
RESULTADO FINAL	79,85	75,64	76,42	78,08	74,92	79,46	79,51

Por último, estaría la tabla de departamentos: en esta se incluye el departamento de Derecho Penal, SINALEVI, Tecnologías de Información, Ética Pública, Derecho Público, Agrario y Ambiental, Función Pública, Servicios Generales, Recursos Humanos y Otros. Indicar que los últimos tres fueron agrupados de esa manera a petición de la institución, ya que Servicios Generales y Recursos Humanos se encuentran en Desarrollo Institucional, mientras que toda aquella respuesta que no pertenecía a alguno de los grupos mencionados anteriormente fue agrupado en Otros.

Se detectó que los departamentos con menor puntaje fueron Servicios Generales con 69,53, Derecho Penal con 75,19 y SINALEVI 75,77 mientras que en los más altos se encuentra

Recursos Humanos con 84,80, Ética Pública con 82,29, Otros con 81,37, Tecnologías de la Información con 80,28 y Derecho Público con 80,17. Por último, entre los mayores a 75 y menores a 80 está el departamento de Agrario y Ambiental con 79,22 y Función Pública con 76,76.

Figura 5

Resultados por Departamento Estudio de Clima Procuraduría General de la República.

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	87,14	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
RESULTADO FINAL	75,19	75,77	80,28	82,29	80,17	79,22	76,76	69,53	84,80	81,37

Grupos focales

Una vez obtenidos los resultados del estudio de clima, se analizaron los valores y se escogieron tres departamentos con los que realizar los grupos focales; estos son el departamento de **Derecho Penal**, el de **Servicios Generales** y el de **SINALEVI**. Como se comentó anteriormente, estos fueron seleccionados ya que obtuvieron los puntajes más bajos de toda la organización.

- Primer grupo focal: Derecho Penal

El departamento de Derecho Penal recibió positivamente los resultados del estudio de clima. Al momento de exponer los criterios, expresaron sentirse identificados e identificadas con los criterios altos como el sentido de pertenencia (Figura 6); comentaron que las personas se sienten orgullosas de trabajar en la Procuraduría, y sienten satisfacción de ser parte del equipo y

llevarse bien entre sí. Igualmente, destacan el compañerismo y otros aspectos como las herramientas de trabajo como sus fuertes, explicando que cuentan con las demás personas del departamento cuando lo necesitan, y sienten unidad con el resto. También mencionan que, como las cargas de trabajo no están bien distribuidas, mediante el compañerismo es la única manera en la que logran salir adelante y cumplir con las labores y tareas del departamento.

Figura 6

Resultados del departamento de Derecho Penal en 2023

CRITERIOS	
Sentido de pertenencia	94,44
Herramientas de Trabajo	84,00
Capacidad de Organización	83,67
Compañerismo	87,33
Trabajo en Equipo	83,67
Satisfacción	88,00
Integridad Profesional	84,83
Comunicación Ascendente	81,50
Comunicación Descendente	72,00
Liderazgo	70,50
Infraestructura	64,44
Motivación	70,00
Resolución de Conflictos	60,50
Cargas de Trabajo	55,33
Capacitación y Desarrollo	56,44
RESULTADO FINAL	75,19

Aún así, reconocen que hay “mucho que mejorar”. Se observó que algunos de los porcentajes bajos como el de Capacitación y Desarrollo sí se refleja en su realidad: expresan que no hay prácticamente ninguna capacitación. Durante el año 2023 se presentó una única oportunidad de capacitarse, pero esta tenía cupos limitados y se escogieron por medio de una rifa, por lo que muchos y muchas no fueron capaces de asistir. Además, explican que aunque aparezca alguna a nivel externo, es poco viable para ellos y ellas, pues cuenta como una actividad extracurricular que les atrasa sus labores.

Con respecto a otras cuestiones como las cargas de trabajo, las personas del departamento explican que estas no son transparentes, y que no entienden cómo se reparten ni bajo qué criterios, por lo que suelen ser injustas, desiguales e intensas. Si se habla de la infraestructura,

manifiestan sentir “vergüenza” y dicen evitar llevar a otras personas a sus oficinas, porque sus espacios son “muy deficientes”.

Con el tema de la motivación, alegan que perciben diferencias salariales importantes entre quienes no llevan mucho en la PGR y quienes sí. En cuanto a comunicación ascendente y descendente, explican que es difícil comunicarse con jefaturas recientemente, dado el cambio jerárquico del 2023, lo que ha hecho más complicado enterarse sobre cómo se reparte el trabajo o qué cambios nuevos se implementan.

Una de las personas trabajadoras agregó que tomó “subjetivamente” las preguntas de ciertas categorías como la de Trabajo en Equipo, ya que no sabía con exactitud si se refería al departamento solamente, o al resto de la organización.

- Segundo grupo focal: Servicios Generales

Nuevamente, el departamento de servicios generales manifestó conformidad con los criterios más altos del estudio de clima (Figura 7). Comentaron que sienten “amor” por pertenecer a la Procuraduría, y orgullo por lo que la organización representa para toda Costa Rica.

Antes de adentrarnos en los aspectos relacionados con los puntajes más bajos, es importante señalar que algunas personas expresan que consideran que la pandemia del COVID-19 y sus repercusiones, especialmente después de la realización del estudio de clima en 2021, desempeñan un papel significativo en los porcentajes obtenidos. Este es el caso particularmente en relación con la carga de trabajo, donde argumentan que el aislamiento social y la implementación del teletrabajo han afectado la modalidad y el funcionamiento habitual de las jornadas laborales de los choferes.

Otro problema en este sentido es en cuanto a las herramientas de trabajo, cuestión que dicen que es de sus mayores problemas: con el tiempo se ha “invisibilizado” más el hecho de que cuentan con equipos de computadoras “viejas” y “anticuadas”, que además tienen que compartir el equipo entre sí a lo largo del día, y no están dando abasto. Alegan que prefieren —y tienen que— usar sus teléfonos personales para atender reuniones virtuales y realizar algunas de sus labores, ya que es más “rápido” y “cómodo”.

Figura 7

Resultados del departamento de Servicios Generales en 2023

CRITERIOS	
Sentido de pertenencia	76,25
Herramientas de Trabajo	61,25
Capacidad de Organización	80,00
Compañerismo	81,25
Trabajo en Equipo	70,63
Satisfacción	73,13
Integridad Profesional	70,94
Comunicación Ascendente	71,56
Comunicación Descendente	68,13
Liderazgo	64,06
Infraestructura	60,83
Motivación	65,83
Resolución de Conflictos	59,06
Cargas de Trabajo	70,42
Capacitación y Desarrollo	69,58
RESULTADO FINAL	69,53

En relación con lo anterior, y al igual que el departamento de Derecho Penal, manifiestan tener mucho desagrado con su infraestructura. Explican que desde el inicio de la pandemia, este es otro factor “invisibilizado”, y junto con el criterio bajo de motivación, sus “pobres” instalaciones también son responsables de que se haya dividido el departamento y que iniciara una ola de conflictos y “chismes” entre las personas. Sienten mucha desmotivación por la segregación física e interpersonal que dicen percibir.

Específicamente con el tema de resolución de conflictos, comparten que es común hablar “de frente” cuando alguna situación que necesita ser atendida se presenta. Se habla de la presencia de rumores, chismes y poca privacidad al expresar opiniones o hacer críticas. También resultan la falta de mediación y liderazgo (entendido, según varias personas, como la capacidad de buscar el beneficio común del resto) cuando hay discusiones, y ausencia de reuniones para conocer el estado actual del resto del departamento.

- Tercer grupo focal: SINALEVI

En contraste con los anteriores grupos focales, el departamento de SINALEVI manifestó estar disconforme con los resultados del estudio de clima (Figura 8).

Figura 8

Resultados del departamento de SINALEVI en 2023

CRITERIOS	
Sentido de pertenencia	89,17
Herramientas de Trabajo	92,50
Capacidad de Organización	83,75
Compañerismo	78,33
Trabajo en Equipo	76,25
Satisfacción	63,75
Integridad Profesional	73,75
Comunicación Ascendente	82,50
Comunicación Descendente	75,63
Liderazgo	75,63
Infraestructura	80,83
Motivación	57,50
Resolución de Conflictos	70,00
Cargas de Trabajo	64,17
Capacitación y Desarrollo	70,83
RESULTADO FINAL	75,77

Con respecto a los criterios más altos, como el sentido de pertenencia y las herramientas de trabajo, concordaron en que tenían orgullo de trabajar en su departamento, y que poseían buenas herramientas de trabajo, siendo que cuentan con buenas computadoras, escáneres y otros equipos que les permiten desempeñarse correctamente en sus labores.

Sumado a esto, expresan sentir compañerismo y buena capacidad de organización. Sin embargo, no estuvieron de acuerdo con criterios bajos como la satisfacción y la comunicación descendente. Explicaron con detalle que sí sentían una considerable satisfacción de trabajar en SINALEVI, y que, de hecho, “no cambiarían su departamento” porque sienten mucha pertenencia (a propósito del criterio más alto), gratitud y tranquilidad. Igualmente, reiteraron que su jefatura era excelente, preocupada por sus necesidades y siempre atenta a cualquier conflicto o situación que necesite ser atendida.

Fue necesario clarificar el significado de los criterios para aclarar confusiones y preguntas que el grupo tenía. Teniendo esto en cuenta, corroboraron el puntaje de elementos como las cargas de trabajo, explicando que poseían “mucho trabajo” y que, más bien, veían importante equilibrar y repartir mejor.

En cuanto a las capacitaciones, si bien consideran que hay pocas oportunidades de que hayan disponibles, destacan que cuando necesitan ayuda con alguno de sus equipos u otras herramientas de trabajo, rápidamente se les atiende y se les enseña cómo pueden hacer por sí mismos y mismas lo que estas personas de TI están haciendo; esto lo consideran como una oportunidad de capacitarse y conocer mejor de sus tareas laborales.

El departamento de SINALEVI también recomienda examinar los ítems del estudio de clima, pues consideran que pueden mejorarse para evitar confusiones futuras y elevar los puntajes en próximos estudios.

Conclusiones

Con los resultados del estudio de clima del 2023, se evidenció una mayor participación, teniendo un total de 310 participantes en relación con las 278 personas que contestaron durante el año 2021. Se reflejó a partir del mismo, una reducción del puntaje del año 2021, el cual era de 81,32 lo que sugiere que se está ante una serie de situaciones que requieren atención.

Estos resultados podrían explicarse a partir de decisiones internas como la distribución de las cargas de trabajo o la infraestructura, pero también por procesos o situaciones externas, por ejemplo, el impacto de la pandemia por Covid-19 en la cohesión grupal del departamento de Servicios Generales, por circunstancias personales o decisiones sobre el funcionamiento de las instituciones públicas en la actualidad como puede ser la Ley Marco del Empleo Público. A su vez, una posible razón para la variación entre los resultados de 2021 y 2023 podría ser el aumento en la participación, que pasó del 86% al 95% respectivamente. Otros factores que podrían influir en los resultados podrían explicarse a través de la incomprensión o poco entendimiento de los ítems de la herramienta del estudio de clima, algunas personas manifiestan una confusión respecto a ítems como las cargas de trabajo o la comunicación.

Otros criterios también son más complejos como por ejemplo la capacitación y desarrollo, el cual depende de los planes e identificación de necesidades dentro de la organización, así como la forma en que se distribuye el presupuesto y los recursos, pero también puede tener componentes externos como lo es el presupuesto limitado y asignado a otros fines.

A partir de los resultados cuantitativos de dicho estudio y de los elementos cualitativos que se obtuvieron a partir de los grupos focales, se encontró que una fortaleza de la Procuraduría General de la República es el sentido de pertenencia. Esta se evidencia como una constante en toda la organización desde el análisis cultural hasta lo que expresan las personas de manera explícita en los grupos focales. Se cree que este criterio llega a impactar sobre otros criterios, entre estos el compañerismo, la capacidad de organización, la integridad profesional y la satisfacción, haciendo que se mantengan en puntajes iguales o mayores a 80.

Los resultados generales también reflejan un buen acceso a herramientas de trabajo y una buena comunicación ascendente. Todos estos criterios antes mencionados son altamente valorados por las personas y sumamente importantes porque evidencian que hay un buen funcionamiento general en muchos aspectos, por ejemplo, el sentido de pertenencia habla sobre un entorno donde las personas están comprometidas y valoradas, lo cual tiene un impacto en el desempeño colectivo e individual. Entre otros aspectos positivos generales mencionados en los grupos focales, se concluye también que existe una percepción positiva hacia la administración y las decisiones del nuevo jerarca lo que puede tener posibles impactos en el clima organizacional.

En lo que son debilidades, las personas trabajadoras de la PGR expresan un descontento respecto a las cargas de trabajo, siendo este el criterio más bajo de todo el clima organizacional. Se evidencia que las personas no se sienten contentas porque están sobrecargadas de trabajo y no se refleja una clara distribución y transparencia en cuanto a cómo se manejan las mismas, esto puede tener un impacto negativo en la productividad y dinámica de las personas trabajadoras además de crear desigualdad y eventuales conflictos.

Por otro lado, la capacitación y desarrollo es un tema que hay que prestar especial atención porque las personas buscan mejorar sus conocimientos y habilidades, pero tienen poco o nulo acceso a sentirse formados y formadas dentro del ambiente laboral. A su vez otro criterio a tomar en cuenta impacto es la infraestructura porque las personas manifestaron sentirse incómodas con las instalaciones del lugar.

El liderazgo y la resolución de conflictos son entonces también elementos a considerar porque cuando hay un adecuado manejo de estos hay una reducción del estrés laboral, un ambiente laboral positivo y una mayor colaboración. Todos los anteriores tiene la posibilidad de impactar en otros criterios como puede ser la motivación y por ende influye en el desempeño y productividad de las personas trabajadoras.

Estos criterios se nutren entre todos y conviene valorarlos para mejorar el bienestar de las personas dentro de la organización, especialmente para que las personas se sientan valoradas y puedan de esta forma dirigir las acciones y conductas a metas concretas.

Recomendaciones

Es necesario continuar incentivando el sentido de pertenencia, fortaleciendo las herramientas de trabajo, la capacidad de organización y el compañerismo los cuales fueron valorados positivamente, esto tiene el poder de impactar en un ambiente laboral positivo y hace que las personas se sientan sumamente orgullosas y comprometidas con la PGR.

En el tema particular de las cargas de trabajo, se recomienda realizar manuales de puesto para que las personas trabajadoras comprendan sus funciones, roles y limitaciones y se evidencie más transparencia en la distribución de las cargas. Si no es posible contratar más personas para apoyar y disminuir las cargas, se recomienda redistribuir las cargas laborales de manera que sea transparente las decisiones y/o fomentar la ayuda interdepartamental para mejorar las cargas de trabajo y evitar el estrés crónico dentro de las personas trabajadoras, esto podría tener un impacto en hacer que las personas se sientan más motivadas y sería una forma de incentivar el compañerismo y la cohesión grupal, la cual también debe tomarse en cuenta, dado que algunas personas expresaron que sentían que la Pandemia había impactado en este sentido haciendo que se sintieran menos unidas, esto en departamentos más específicos como Servicios Generales.

Es fundamental trabajar en una detección de las necesidades de capacitación con las personas trabajadoras para posteriormente construir un Plan de Capacitación que tome en cuenta la población objeto, duración y objetivo, específicamente capacitaciones que sean dirigidas a los departamentos dentro de la PGR para especialización de sus propias necesidades.

También, las personas trabajadoras mencionaron que, un beneficio que les gustaría e influiría en su motivación, es tener en la organización una asociación solidarista y una soda subvencionada, como sucede en otras instituciones, este es un aspecto que podría valorarse.

Por otro lado, es necesario promover capacitación en las habilidades de liderazgo para que las personas que tienen a cargo personal tengan las habilidades blandas necesarias para dirigir a las personas y equipos, en este sentido las personas líderes también deben trabajar en el reconocimiento de ciertas situaciones o conflictos que se pueden estar generando en algunos departamentos como los rumores o chismes que se mencionaron en los grupos focales, por lo que es necesario que las personas tengan una comunicación transparente respecto a las decisiones que afectan a las personas empleadas y en general es necesario que se les provea a estas personas

no solo del equipo material necesario para realizar las tareas laborales, sino también de una claridad y transparencia respecto a la forma en que se enfrentan los conflictos y las decisiones. También se recomienda realizar actividades de integración que fomenten la cohesión grupal.

Por último, la PGR debe de trabajar en la resolución de conflictos desde soluciones integrativas para fomentar la negociación, la escucha de todas las partes y concentrarse en los intereses de las mismas, por esto es necesario trabajar en que las soluciones beneficien a cada una de las partes y que se vea al conflicto como una posibilidad de mejorar el ambiente laboral, en este sentido se deben priorizar las relaciones de todas las partes y entender que la convivencia diaria va a seguir siendo necesaria, la energía debe estar dirigida entonces a producir alternativas.

Alcances y limitaciones

A lo largo de la práctica con la PGR, el equipo de trabajo obtuvo ciertos logros sin embargo, también se presentaron obstáculos y dificultades a lo largo del proceso. A continuación se desarrollarán tanto los alcances, como las limitaciones.

Entre los alcances, fue posible realizar una visita a la organización para poder conocer de mejor manera su infraestructura, funcionamiento y ambiente laboral. Seguido a esto, se logró construir un cronograma para especificar las actividades a realizar con sus respectivas fechas. Se acordó desarrollar tres diferentes temáticas de taller, con dos sesiones por cada tema. También, se decidió aplicar nuevamente la herramienta de estudio de clima organizacional y posteriormente realizar grupos focales para obtener datos de carácter cualitativo y poder dar una devolución de resultados tanto cuantitativos como cualitativos.

Por otro lado, durante el primer semestre, se logró llevar a cabo una de las dos sesiones de la primera temática de taller (correspondiente a resolución de conflictos). A su vez, se realizó la planeación de los otros talleres, los cuales fueron llevados a cabo en el segundo ciclo del año.

Respecto al estudio de clima, se notó un claro interés de parte de las personas trabajadoras por querer participar en el estudio de clima, ya que, como se ha mencionado anteriormente, el número de encuestados subió considerablemente y hubo una mayor transparencia de parte de estos en los grupos focales, expresando la mayoría de sus quejas por

medio del espacio virtual brindado. Incluir que hubo correos dirigidos al señor Alfredo Serrano posterior a la reunión virtual, que profundizaban en temas que algunas personas no se sentían cómodas expresando tan abiertamente.

Con respecto a las limitaciones, se enfrentaron grandes retos al intentar definir los horarios de las reuniones, visitas y realización de los talleres, debido a que las personas funcionarias de la procuraduría presentan diversas responsabilidades y tienen agendas muy demandantes. Por esto, establecer un horario entre la disponibilidad de las personas de la PGR y los horarios de las cuatro personas de nuestro grupo de trabajo resultó ser un proceso complejo.

Aparte de esto, se experimentaron diversos contratiempos a lo largo del proceso, los cuales causaron que se aplazaran ciertas fechas del cronograma. El cambio de jerarca (juramentado en abril del presente año) provocó retrasos en el proceso, debido a que se le tuvo que poner al tanto del trabajo llevado a cabo en el 2021-2022 y la propuesta de trabajo de este año, ya que debía ser aprobada por él.

Por otro lado, los procesos, temáticas de taller y cantidad de personas en cada sesión también debían ser aprobados por diferentes jefaturas, las cuales se encontraban de vacaciones durante una semana entera, aspecto que también influyó en el atraso.

Un aspecto importante es que las personas funcionarias de la PGR se rigen por la modalidad de teletrabajo, por lo que solo acuden a la oficina de manera presencial una vez por semana, y no todas las jefaturas ni las demás personas trabajadoras acuden el mismo día, por ende, realizar los talleres presencialmente resultaba muy difícil. Se tuvo que optar por talleres virtuales en su totalidad, lo cuál es una gran limitación.

Como otra limitante, se puede mencionar que las necesidades de la PGR fueron expresadas y discutidas, sin embargo, no hubo claridad con respecto a los enfoques, los objetivos y la finalidad de los talleres, ya que se armó y se llevó a cabo la primera sesión correspondiente a la temática de resolución de conflictos, y posterior a esto, la Procuraduría solicitó aplazar los demás talleres debido a que expresaron la necesidad de que se reformulara el taller y se hiciera con otro enfoque y características, aspecto que atrasó el desarrollo de la práctica y por ende, los demás talleres. Esto también modificó un poco los objetivos planteados inicialmente, ya que por este cambio, se tuvo que eliminar el taller de motivación.

Respecto a las últimas etapas del proceso, se debe de añadir que el estudio no tuvo problema alguno, pero se considera necesario actualizar y modificar la herramienta del estudio de clima, ya que hay ciertas preguntas que se consideran confusas para definir los criterios, incluso algunas personas trabajadoras brindaron esta retroalimentación en los grupos focales. Aparte de esto, la pregunta de departamento en la herramienta de Google Forms del estudio de clima se debería de realizar con marque con x, no con respuesta abierta, ya que las personas trabajadoras tenían diferentes maneras de referirse a un mismo departamento, ponían iniciales o incluso abreviaturas, lo que provocó grandes dificultades al filtrar las respuestas por departamento.

También, otra limitante importante fue la capacidad de la PGR de ofrecer compensaciones y beneficios a sus trabajadoras y trabajadores. Se hicieron múltiples recomendaciones valiosas en relación con esto, como ofrecer salario emocional para favorecer la motivación entre otros, sin embargo, para la procuraduría no es posible realizarlo, por lo que se nos solicitó eliminar dichas recomendaciones.

Como última limitante, dos de los departamentos involucrados en los grupos focales, mostraron cierta rigidez en la comunicación con el grupo facilitador, ya que por un lado, uno de los departamentos no presentaba las herramientas de trabajo necesarias para poder participar en la reunión virtual y también varias de las personas integrantes no se encontraban cómodas expresando sus quejas por medio de la reunión (por miedo a represalias o “chismes”), mientras que otro de los departamentos, mostró cierta indignación ante los resultados, se mostraban a la defensiva y no consideraban que los resultados representaran al departamento, lo cual resultó en comentarios de crítica al grupo y la herramienta de trabajo, así como al análisis realizado por estos.

Referencias Bibliográficas

- Blanco, M., Otalvaro, L., Vásquez, I. & Vásquez, C. (2021). Impacto en la comunicación asertiva debido al cambio organizacional que trajo el Covid-19. *Poliantea*, 16(29). <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/2898/3056>
- Cruz-Romero, C. (2018). La argumentación en los procesos de resolución de conflictos escolares. *Revista De Trabajo Social e Intervención Social*, (25)1, 141–162. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i25.5957>
- Cuesta, H., Cevallos, E., Ríos, K. & Begnini, L. (2022). El porqué de la comunicación asertiva en la familia y la comunidad. *Mikarimin*, 8(1), 149-172. <https://doaj.org/article/5d2449c81380464e833fbc4648f8429>
- Bustamante, C. (2023). CLIMA ORGANIZACIONAL. [Diapositiva de PowerPoint]. https://mv1.mediacionvirtual.ucr.ac.cr/pluginfile.php/2591430/mod_resource/content/1/Clima%20Organizacional.pdf
- Bermúdez, M. (20 de abril de 2023). La Asamblea avaló a Iván Vicenti para dirigir la Procuraduría General de la República. *Semanario Universidad*. <https://semanariouniversidad.com/pais/asamblea-avaló-a-ivan-vicenti-para-dirigir-la-procuraduria-general-de-la-republica/>
- Escalante, K. (22 de octubre de 2022). *La Mediación: una estrategia gerencial para la gestión del conflicto en las organizaciones*. [Resumen de presentación de la conferencia]. II SIMPOSIO INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EN LA GESTIÓN HUMANA: LO BUENO, LO MALO Y LOS RETOS.
- El Mundo (27 de abril de 2023). Rodrigo Chaves juramenta al nuevo procurador general de la República. *El Mundo* CR. <https://elmundo.cr/costa-rica/rodrigo-chaves-juramenta-al-nuevo-procurador-general-de-la-republica/#:~:text=Vicenti%20Rojas%20fue%20electo%20el,Francisco%20Nicol%C3%A1s%20de%20Liberaci%C3%B3n%20Nacional>.

- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, 1(1), 265-278. <https://www.revistatabularasa.org/numero-1/Mfuquen.pdf>
- Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional: El comportamiento en las organizaciones*. Oxford University Press.
- Lesmes-Silva, A., Barrientos-Monsalve, E. & Cordero-Díaz, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Ley No. 6815 de 1982. *Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República*. Ley N°.6815 de 27 de septiembre de 1982 .
- Moyano, G y Rodríguez, V. (2019) La importancia de una buena motivación laboral. [Universidad Nacional de San Martín]. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1195>
- Padovan, I. (2020) Teorías de la Motivación. Aplicación Práctica. [Universidad Nacional de Cuyo].https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Peña, C. (2015) La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pontificia Comillas] <http://hdl.handle.net/11531/4152>
- Procuraduría General de la República. (s.f.) Sobre nosotros. <https://www.pgr.go.cr/sobre-nosotros/historia/>
- Pruna, A. (2022). Estilos de comunicación y estrategias asertivas en el aula para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje en Educación Secundaria [Tesis de maestría]. Universitat Abat Oliba CEU.
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. Valencia: ACDE Ediciones
- Romero, M, Vargas, D, Muñoz, M y Acuña, F. (2022) Informe: Estudio de clima organizacional en la Procuraduría General de la República.[Universidad de Costa Rica]

Torres, E. (2021). Alternativas de resolución de conflictos desde una perspectiva holística en los entornos universitarios colombianos. *Hallazgos*, 18(35), 371-399. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5511>

Anexos

Anexo 1: Cronograma original de actividades:

Cronograma de Actividades	
Fecha	Actividades
Miércoles 5 de julio 8:00 am y jueves 6 de julio 3:00 pm	Seminario taller: Resolución de conflictos
Semana del 17 al 20 de Julio	Seminario taller: Motivación
Semana del 20 al 25 de Agosto	Seminario taller: Comunicación asertiva
Semana del 4 al 11 de Setiembre	Aplicación del Estudio de Clima
Semana del 9 al 15 de Octubre	Grupos Focales
Semana del 27 al 30 de Noviembre	Devolución de resultados

Anexo 2: Organigrama de la Procuraduría General de la República de Costa Rica (2023):

