



Clima Organizacional Procuraduría General de la República 2024

Jimena Zúñiga
María Fernanda Zúñiga
Marta Mesen

Supervisado por: MSc. Carlos Bustamante

Antecedentes de la práctica

En 2021, la Procuraduría General de la República (PGR) solicitó formalmente a la Escuela de Psicología de la UCR un estudio de clima. Ese año, se construyó, validó y se aplicó la primera herramienta de evaluación de clima laboral.

Esta herramienta se aplicó también el 2023.

A partir de los resultados obtenidos en este último estudio, 2023, la Procuraduría General de la República solicitó la implementación de talleres centrados en los criterios más sensibles de acuerdo con los resultados del estudio de clima 2023.

Adicional a estos talleres se, solicita una revisión y cambios a la herramienta de evaluación de estudio de clima de acuerdo con los criterios determinados por la Contraloría General de la República.

También, se solicita un nuevo estudio de clima para poder tener resultados más actualizados (2024) y poder utilizarlos para realizar comparaciones con evaluaciones anteriores y plantear propuestas de mejora en caso necesario..

Objetivos

1

Analizar los resultados obtenidos a partir de la evaluación de clima laboral realizada en 2023.

2

Elaborar e impartir un taller de liderazgo y un taller de comunicación/resolución de conflictos a los departamentos de SINALEVI, Derecho Penal y Servicios Generales de la PGR, como seguimiento a resultados del estudio de clima de años anteriores.

3

Actualizar la herramienta de medición de clima laboral de acuerdo con los criterios solicitados por la Contraloría General de la República para evaluar el IGI.

Objetivos

4

Realizar un proceso de evaluación que contempla la aplicación de la herramienta de medición de clima laboral actualizada en la PGR el análisis de los resultados y la discusión de estos con algunas de las personas que participaron de la encuesta por medio de dos grupos focales aleatorios.

5

Exponer los resultados y recomendaciones del equipo al señor Procurador y a los representantes de Recursos Humanos, quienes realizaron la solicitud de intervención.

1 – Metodología

Aspectos metodológicos de la práctica

Línea del tiempo

Revisión documental

Revisión de los documentos relevantes de la PGR y de prácticas profesionalizantes anteriores.

Reunión con estudiantes

Reunión con estudiantes que llevaron a cabo la práctica con la PGR en el 2023.

Primera reunión PGR

Se realizó un primer encuentro con personal clave de la PGR con el objetivo de entender la solicitud de intervención por parte de los estudiantes de la Universidad de Costa Rica.

Revisión estudios de clima

Se realizó una revisión de los estudios de clima para determinar los temas para los talleres.

Línea del tiempo

Recopilación teórica

Se realizó una recopilación teórica para la realización de los talleres de Comunicación y Resolución de Problemas, y Liderazgo.

Estructuración de talleres

Se determinaron las actividades y dinámicas para los talleres desde una perspectiva constructivista. Se aprobó el planeamiento de los talleres con personal de recursos humanos.

Ejecución de talleres

En el mes de Setiembre se llevaron a cabo los talleres de Comunicación y Resolución de Problemas y Liderazgo con los departamentos de Servicios Generales, Sinalevi y Derecho Penal.

Actualización de Herramienta

Se realizaron unos cambios a la herramienta para la evaluación del estudio de clima según los criterios señalados por la Contraloría.

Línea del tiempo

Distribución de Herramienta

Una vez aprobada la herramienta con los cambios realizados, se distribuyó la herramienta a las personas colaboradoras de la PGR.

Resultados de Estudio de Clima

Una vez recibidas las respuestas del estudio de clima (con un 95% de participación) se realizó un análisis estadístico para determinar los resultados generales y por criterios.

Grupos Focales

A partir de los resultados obtenidos en el Estudio de Clima se realizaron dos grupos focales en el mes de Diciembre para corroborar la información obtenida.

Exposición de Resultados

Se realizó un informe ejecutivo y una presentación con el propósito de exponer los resultados obtenidos a las partes interesadas.

2 - Resultados

Estudio de Clima y grupos focales

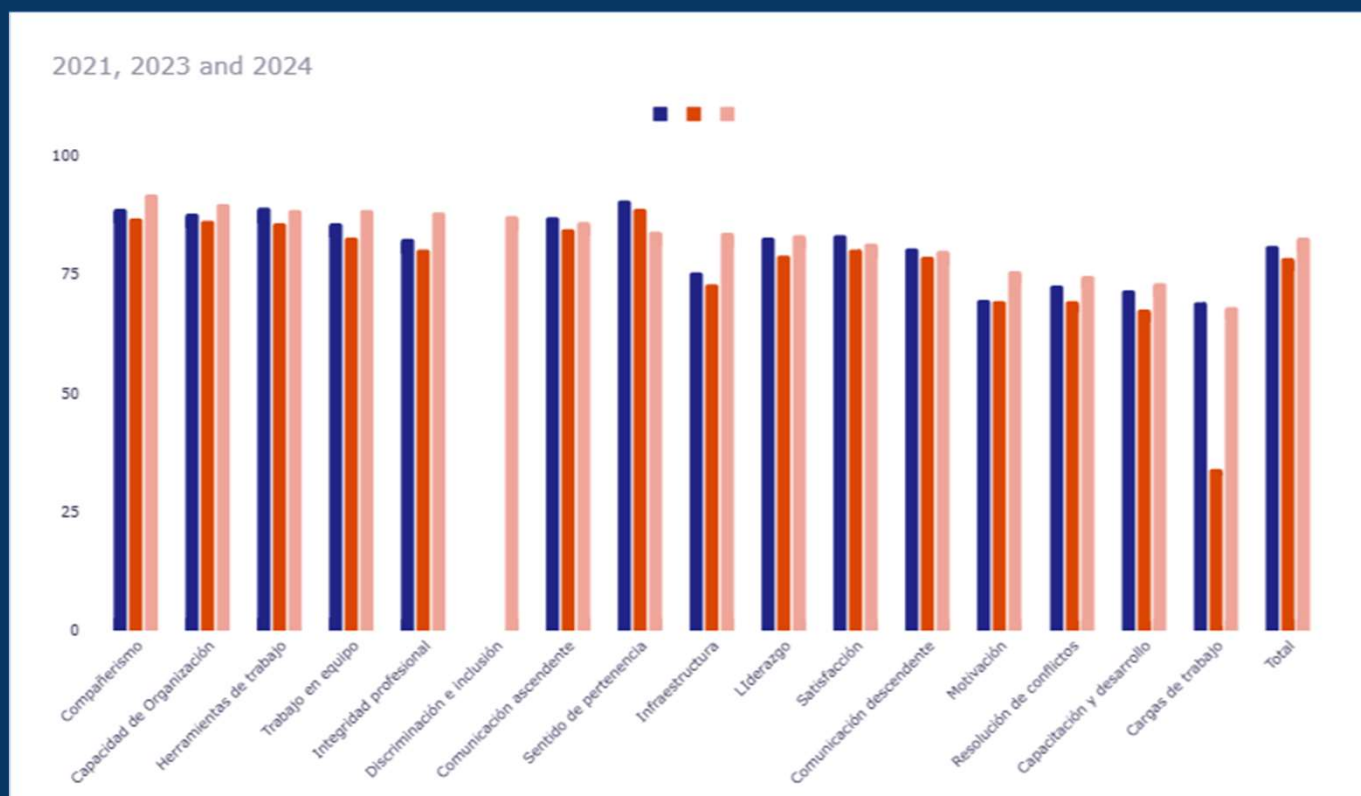
Criterios generales	2024
Compañerismo	92.00
Capacidad de Organización	90.00
Herramientas de trabajo	88.90
Trabajo en equipo	88.80
Integridad profesional	88.20
Discriminación e inclusión	87.50
Comunicación ascendente	86.30
Sentido de pertenencia	84.20
Infraestructura	84.00
Liderazgo	83.50
Satisfacción	81.60
Comunicación descendente	80.20
Motivación	75.80
Resolución de conflictos	75.00
Capacitación y desarrollo	73.40
Cargas de trabajo	68.30
Total	83.00

Resultados generales

Comparativo de los tres años

Criterios generales	2021	2023	2024
Compañerismo	89.09	87.07	92.00
Capacidad de Organización	88.13	86.40	90.00
Herramientas de trabajo	89.32	85.90	88.90
Trabajo en equipo	86.06	83.00	88.80
Integridad profesional	82.77	80.55	88.20
Discriminación e inclusión			87.50
Comunicación ascendente	87.32	84.85	86.30
Sentido de pertenencia	90.70	89.07	84.20
Infraestructura	75.59	73.13	84.00
Liderazgo	82.93	79.15	83.50
Satisfacción	83.49	80.50	81.60
Comunicación descendente	80.58	79.00	80.20
Motivación	69.81	69.53	75.80
Resolución de conflictos	72.77	69.65	75.00
Capacitación y desarrollo	71.85	67.80	73.40
Cargas de trabajo	69.38	64.33	68.30
Total	81.32	78.66	83.00

Comparativo de los tres años



Resultados por género

Género	Femenino	Masculino
Criterios		
Comunicación ascendente	8.6	8.6
Sentido de pertenencia	8.4	8.2
Cargas de trabajo	6.7	6.9
Liderazgo	8.4	8.1
Trabajo en equipo	8.9	8.6
Capacitación y desarrollo	7.5	6.8
Infraestructura	8.3	8.3
Motivación	6.8	6.5
Satisfacción	8.1	8.2
Comunicación descendente	8	7.9
Herramientas de trabajo	8.9	8.6
Compañerismo	9.2	9.1
Integridad profesional	8.8	8.7
Capacidad de Organización	9	8.8
Resolución de conflictos	7.5	7.5
Discriminación e inclusión	8.8	8.6
Total	8.24	8.08

Criterios	25 a 30 años	31 a 35 años	36 a 40 años	41 a 45 años	46 a 50 años	51 años o más
Comunicación ascendente	9.15	9.35	8.18	8.78	8.35	8.53
Sentido de pertenencia	9.15	9.09	8.02	8.67	8.22	8.18
Cargas de trabajo	6.53	7	6.56	6.79	6.99	6.85
Liderazgo	8.96	9.49	8.18	8.54	8.01	7.95
Trabajo en equipo	9.3	9.4	8.98	8.98	8.46	8.77
Capacitación y desarrollo	7.71	8.45	7.36	7.33	7.11	6.87
Infraestructura	8.71	8.76	7.68	8.25	8.29	8.8
Motivación	6.77	7.82	6.06	6.87	6.46	6.9
Satisfacción	8.25	8.95	7.6	8.12	7.98	8.29
Comunicación descendente	8	9.07	7.89	8.06	7.87	7.72
Herramientas de trabajo	8.73	9.28	8.58	9.13	8.71	8.89
Compañerismo	9.62	9.57	9.08	9.21	8.95	9.21
Integridad profesional	8.93	9.27	8.7	8.94	8.48	8.8
Capacidad de Organización	9.16	9.44	8.71	9.04	8.84	9.04
Resolución de conflictos	8.23	8.59	6.93	7.53	7.33	7.33
Discriminación e inclusión	8.75	9.39	8.65	8.99	8.37	8.65
Total	8.49	8.93	7.94	8.32	8.02	8.17

Resultados por grupos etarios

Resultados por años de trabajo

Criterios	menos de 6 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
Comunicación ascendente	8.97	8.69	8.53	8.26	8.77	8.1	8.53
Sentido de pertenencia	8.63	7.86	8.29	8.34	8.69	7.54	8.45
Cargas de trabajo	6.77	6.82	6.73	6.57	7.45	6.85	6.92
Liderazgo	8.94	8.49	8.39	7.67	8.29	7.32	8.1
Trabajo en equipo	8.97	8.78	8.24	8.81	9.05	8.75	9.03
Capacitación y desarrollo	7.9	7.41	7.59	6.45	7.25	7.2	6.61
Infraestructura	8.46	8.02	8.31	8.36	8.73	8.7	8.97
Motivación	7.29	6.34	6.57	6.35	7.09	7.02	7.11
Satisfacción	8.19	7.8	8.07	8.06	8.72	8.17	8.94
Comunicación descendente	8.55	8.06	8.17	7.5	7.95	7.46	7.07
Herramientas de trabajo	9.01	8.43	9.14	9.02	8.95	8.59	8.89
Compañerismo	9.29	9.08	9.15	9.02	9.4	9.29	9.45
Integridad profesional	9.04	8.47	8.67	8.85	9.04	8.71	9.03
Capacidad de Organización	9.09	8.95	9	8.67	9.41	9.31	8.6
Resolución de conflictos	8.15	7.39	7.28	6.92	7.58	6.95	7.87
Discriminación e inclusión	8.96	8.87	8.59	8.48	8.8	8.75	8.57
Total	8.51	8.09	8.17	7.96	8.45	8.04	8.26

Criterio	F. P	T. I	SINALEVI	S. G	ÉTICA	A. A	PROV	R. H	REGIS.	NOTARÍA	D. P	PENAL	FINAN.	PEP	PLANI.	SECRE.	ADMIN	PRENSA
Comunicación ascendente	8.37	9.55	8.71	8.12	9.52	8.84	8.41	9.71	8.05	9.1	8.63	8.17	8.5	9.62	9.37	9.25	5	8.75
Sentido de pertenencia	7.81	8.56	8.28	7.37	8.47	8.57	7.25	9.57	8	9.28	8.6	8.59	8.46	9	8.66	9.66	7.55	9
Cargas de trabajo	6.56	7.3	6.76	7.22	6.65	6.53	6.25	6.42	5.55	7.52	6.8	5.72	7.46	7.75	8.83	5.66	4.66	7
Liderazgo	7.74	9.8	8.07	7.18	9.42	8.55	8.68	9.85	7.72	9.14	8.6	7.63	8.5	9.37	9.37	9.75	4.75	8.25
Trabajo en equipo	8.79	9.33	9.1	6.87	9.3	8.96	8.25	9.42	8.77	9.14	8.95	8.92	8.7	8.87	9.37	8.5	10	9.25
Capacitación y desarrollo	6.98	7.53	7.78	6.62	8.26	7.66	6.75	8.42	7.16	7	7.41	6.28	8.46	8.41	8.75	9	3	7
Infraestructura	8.13	8.25	7.95	8.04	8.82	8.38	6.66	8.64	8.88	6.8	8.13	8.19	9.4	8.87	9.66	7.33	9	8.66
Motivación	6.27	7.6	5.57	6.81	7.89	6.7	5	8	5.59	7.33	6.63	6.86	7.73	8.91	8.66	8	3.33	7.33
Satisfacción	7.75	7.73	7.42	8.01	8.95	7.84	5.93	9.5	5.61	7.71	8.15	8.65	8.55	8.81	8.75	8.75	7.25	7.75
Comunicación descendente	7.78	9	7.82	7.34	9	8.03	7.25	9.71	8.83	8	8.13	7.04	7.3	9.06	9.62	9	3.25	7
Herramientas de trabajo	8.5	9.4	8.78	7	9.06	9.17	8.62	9.42	9.22	8.92	9.09	8.75	9.6	9.75	10	9	10	9
Compañerismo	8.99	9.53	9.23	8.08	9.69	9.25	9.08	9.78	9.55	9.66	9.28	9.37	9	9.25	9.16	9.33	10	9
Integridad profesional	8.3	9.52	8.75	6.78	9.17	9.07	8.43	9.35	9.5	9.21	8.99	8.6	8.4	9.31	9.62	8.25	8	8.5
Capacidad de Organización	8.89	9.35	8.78	9.21	9.36	9.62	8.5	9.14	8.77	9.78	8.88	8.31	9.2	8.87	9.5	9	9	8.5
Resolución de conflictos	6.65	8.43	8.32	6.65	8.57	7.66	7.43	9.07	8.22	7.32	7.8	6.32	7.55	8.87	9.3	8.5	5.5	7
Discriminación e inclusión	8.63	9.03	8.61	7.68	9.26	8.94	7.25	9.19	8.29	8.42	8.88	8.82	8.46	9.33	9.66	9	4.66	8
Total	7.88	8.74	8.12	7.43	8.83	8.36	7.48	9.07	7.98	8.39	8.30	7.88	8.45	9.00	9.30	8.62	6.55	8.12

Resultados por departamentos

Grupos focales

Se realizan dos grupos focales

Participación aleatoria (a cargo del Departamento de Recursos Humanos)

Resultados

Temas relevantes

- Compañerismo
- Motivación
- Cargas laborales
- Resolución de conflictos

3 - Conclusiones

1

A pesar de que la asistencia a los talleres se puede considerar alta, en los tres departamentos, la participación no fue homogénea

2

Durante el proceso de aplicación del Estudio de Clima 2024 varias personas presentaron inquietudes al momento de llenar el la encuesta en Google forms. Especialmente se reflejaba una preocupación relacionada con el nivel de anonimato de cada respuesta.

3

Se observó una mejora en los resultados obtenidos en el estudio de clima 2024 (83.0%) en comparación con el realizado el año 2023 (78,66%).

4

Durante los grupos focales se evidencia una visión positiva respecto de la nueva administración de la Procuraduría.

5

Las opiniones coinciden con algunos de los resultados de la encuesta. El compañerismo es uno de los puntos más fuertes dentro de la organización.

6

Tanto en la encuesta como en los grupos focales se evidencia una preocupación por las cargas de trabajo y la falta de capacitación adecuada, especialmente en los procesos de inducción a la organización o por cambio de funciones.

4 - Recomendaciones

Seguridad Psicológica

- Privacidad
- Espacios de comunicación segura

Capacitación

- Inducción
- Capacitación actualizada
- Talleres de seguimiento

Evaluación de clima 2025

- Proceso de sensibilización previo
- Campañas de reconocimiento (motivación)

Atención a las necesidades por grupo etario y años de servicio

Continuidad en la colaboración entre la Procuraduría y la Universidad de Costa Rica por medio del Módulo de Psicología de los Procesos Laborales.

Aspectos emocionales y relaciones laborales

- Es importante tomar medidas que permitan promover la seguridad psicológica en las personas colaboradoras de la PGR (confidencialidad y libertad de expresar opiniones).
- Fomentar espacios que permitan la expresión emocional y apertura entre compañeros y con las jefaturas.
- Derivado de lo anterior, se recomienda un proceso de sensibilización previa a la encuesta de clima laboral con el objetivo de aclarar dudas y disminuir cualquier temor que pueda presentarse.
- Se debe poner atención a los diferentes grupos etarios y de tipo de labores realizadas.

Capacitación

- Se recomienda hacer un énfasis en la capacitación (inducción y continuidad) y en las cargas de trabajo; rubro que continúa obteniendo una evaluación baja.
- Se recomienda habilitar más talleres con temas de interés y necesidad para las personas que laboran en la Procuraduría. Estos talleres permiten construir herramientas que pueden servirles tanto en su vida personal como en su empeño laboral.
- Por último, se recomienda continuar el vínculo entre la Procuraduría General de la República y la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica desde el Módulo de Psicología de los Procesos Laborales I y II. Esto permitirá dar seguimiento a las prácticas realizadas en años anteriores en busca de evaluar y mejorar el clima laboral dentro de la organización.

Gracias por su atención