San José, 31 agosto de 2018
GIRH-GS-P-004-2018

Lic.
Renato Alvarado Rivera
Ministro
MAG

Estimado señor:

Durante el mes de julio del presente año, se envió por medio del área de Prensa un correo masivo con las debidas indicciones para que los funcionarios del MAG completaran el Cuestionario sobre Clima Organizacional, esto con el fin de hacer un Diagnóstico sobre el ambiente laboral que se percibe en la Institución. La aplicación tuvo una duración de dos semanas, en la primera semana se les solicitó el correo electrónico para que ingresaran a completarlo, con el fin de que no se realizara varias veces por la misma persona y durante la segunda semana se elimino ese rubro para ingresar al cuestionario, para logar una mayor participación de los funcionarios.

El total de funcionarios en completar el Cuestionario fue de 283 personas, cabe mencionar que el Estudio es completamente confidencial, por lo tanto, al finalizar el Cuestionario debían completar 3 preguntas más, las cuales servirían para determinar la ubicación, el sexo y la edad del funcionario que estaba completando el Instrumento.

El Cuestionario estaba dirigido específicamente a los funcionarios MAG, tanto de oficinas centrales como de las Direcciones Regionales, sin embargo, debido a que la primera semana tuvieron que escribir el correo electrónico para ingresar al Cuestionario, se notó que algunos funcionarios del Servicio Fitosanitario de Estado participaron, ya que por alguna razón recibieron el correo enviado por medio del Boletín MAG.

A continuación se presentan los resultados:

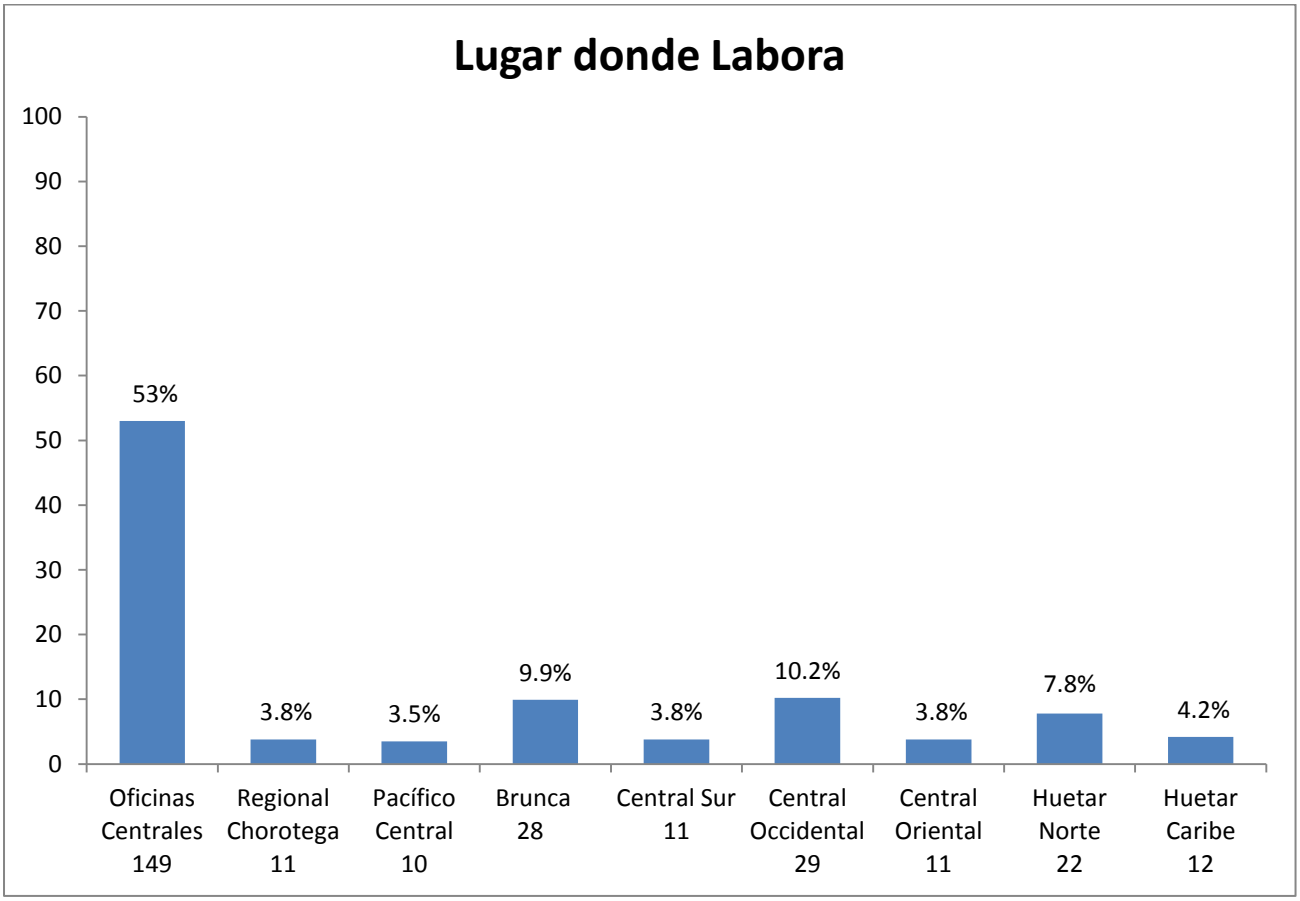

Gráfico #1

De acuerdo al Gráfico #1, se les solicitó a los funcionarios que indicaran en lugar donde laboran y el resultado es que el 53% que equivale a 149 personas refirieron que trabajan en las Oficinas Centrales y el 47% que corresponde a 134 funcionarios indicaron que trabajan en alguna de las Direcciones Regionales.

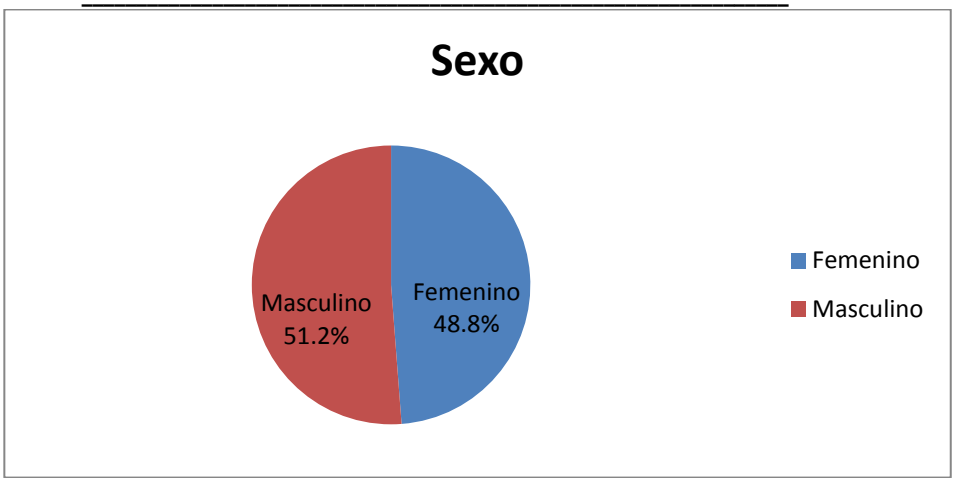

Gráfico #2

De acuerdo al Gráfico #2, del total de funcionarios que completaron el Cuestionario el 51.2% equivale a 145 personas y son Masculinos y el 48.8% equivalente a 138 personas que corresponden a sexo Femenino.

Rango de Edad

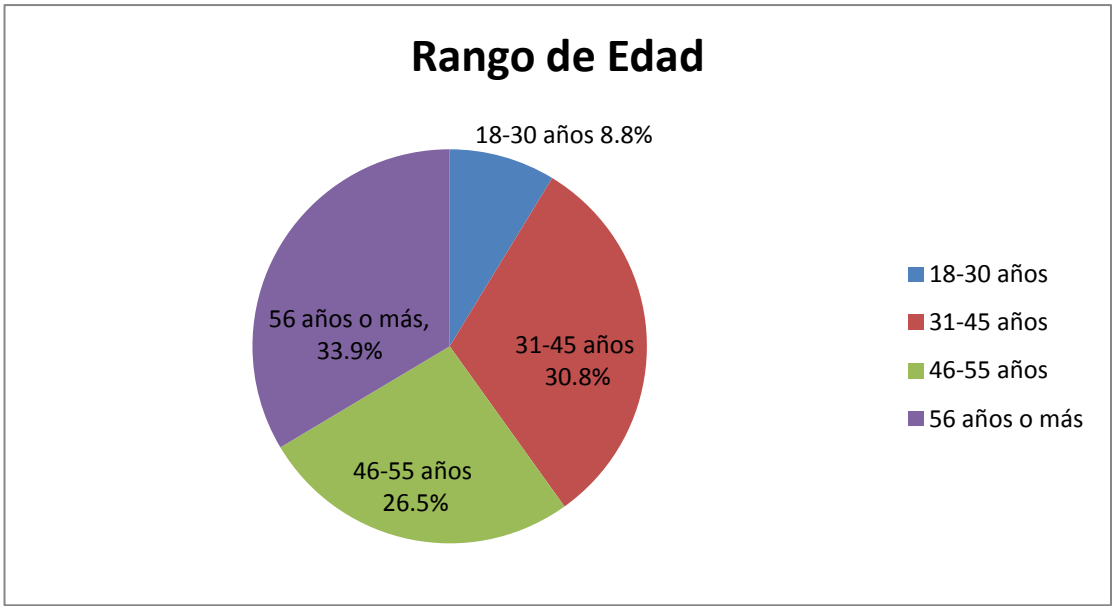

Gráfico #3

En el Gráfico #3 se representa la edad de los funcionarios que completaron el Cuestionario sobre Clima Organizacional, se muestra que:

De 18 a 30 años: corresponde un 8.8%, para un total de 24 personas.
De 31 a 45 años: un 30.8% que corresponde a 90 funcionarios.
De 46 a 55 años: 26.5% que serían 74 funcionarios.
De 56 años o más: corresponde a un 33.9%, que representa un total de 95 funcionarios.

Es importante exponer que el Clima Organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los trabajadores de la Institución, son ellos mismos quienes con su comportamiento determinan las condiciones de un buen o mal Clima Organizacional, lo cual finalmente influye en la motivación y en la satisfacción en el trabajo.

Para el análisis del Clima Organizacional, se decidió trabajar principalmente con cuatro áreas, las cuales, reflejan en forma completa el clima de la organización y son susceptibles de modificación mediante un adecuado análisis e intervención.

Cada una de esas áreas se divide en 4 subáreas, las cuales se detallan a continuación:

1. Liderazgo: se refiere a la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
   Se divide en:
   1.1 Dirección
   1.2 Estímulo de la excelencia
   1.3 Estímulo del trabajo en equipo
   1.4 Solución de Conflictos

2. Motivación: conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.
   Se divide en:
   2.1 Realización personal
   2.2 Reconocimiento de la aportación
   2.3 Responsabilidad
   2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo

3. Reciprocidad: relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la institución.
   Se divide en:
   3.1 Aplicación al trabajo
   3.2 Cuidado del patrimonio institucional
   3.3 Retribución
   3.4 Equidad

4. Participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.
   Se divide en:
   4.1 Compromiso por la productividad
   4.2 Compatibilización de intereses
   4.3 Intercambio de información
   4.4 Involucramiento con el cambio

Estas áreas se presentaran a modo general en una serie de gráficos con la información que fue obtenida de la tabulación y el análisis del Cuestionario de Clima Organizacional que se aplicó.

Conviene resaltar que cualitativamente los porcentajes se analizaron tomando en cuenta la Tabla #1. La cual establece que cualquier porcentaje ubicado entre el 1 y 50 será “Deficiente”, mientras que los que se encuentren entre del 51 al 70 será “Regular” y entre 71 y 100 se considerará como un Clima Organizacional “Adecuado”.

Porcentaje	Evaluación
De 1 a 50	Deficiente
De 51 a 70	Regular
De 71 a 100	Adecuado

Tabla #1: Evaluación cualitativa de los porcentajes

De acuerdo a la Tabla #1, el área de Liderazgo, que se refleja en el Gráfico #4, se califica como “Adecuado”, el cual incluye la capacidad de lograr que otras personas participen en la búsqueda de objetivos comunes, mediante la aceptación de las orientaciones dadas, implica, tener objetivos claramente definidos para orientar a quienes se involucran en un conjunto de actividades y la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas que enfrente el grupo.

Las demás áreas, Motivación, Reciprocidad y Participación, obtuvieron una calificación “Regular”, por lo tanto, de acuerdo a la motivación los funcionarios que tienen un alto grado de satisfacción personal contribuyen bastante al desarrollo de la Institución; una reciprocidad adecuada se trata de la satisfacción de los objetivos institucionales y los personales, los cuales en realidad no deben tener dificultades y cuando se reconocen como compatibles, se aceptan como un complemento el uno del otro; la participación adecuada implica la involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada cual su parte para cumplir con los objetivos Institucionales.

En el Gráfico #4 se detallan los porcentajes obtenidos por Área investigada.

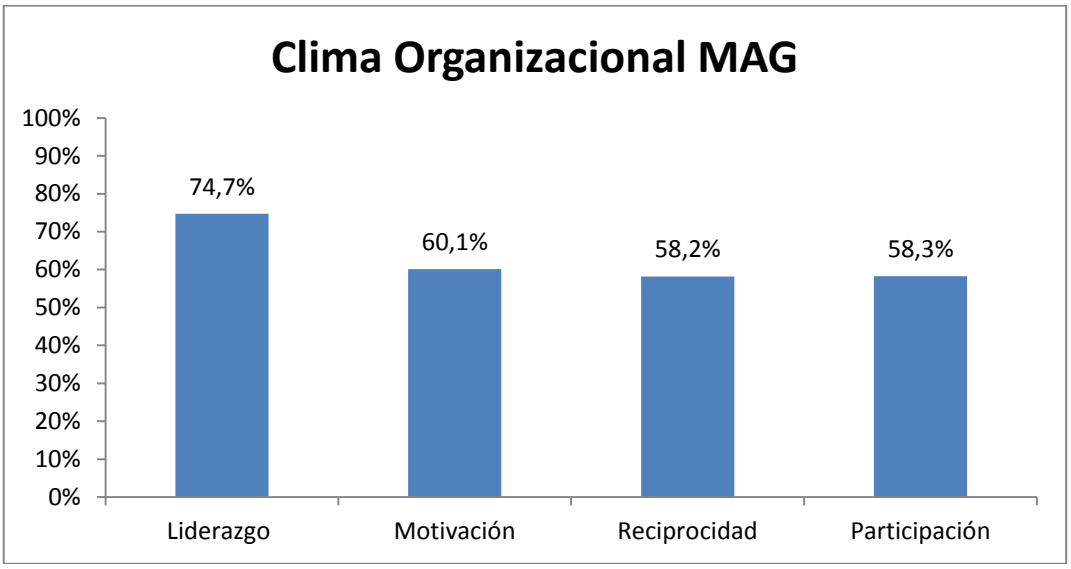

Gráfico #4: Clima Organizacional y distribución porcentual

A continuación de detallan los resultados por cada área evaluada:

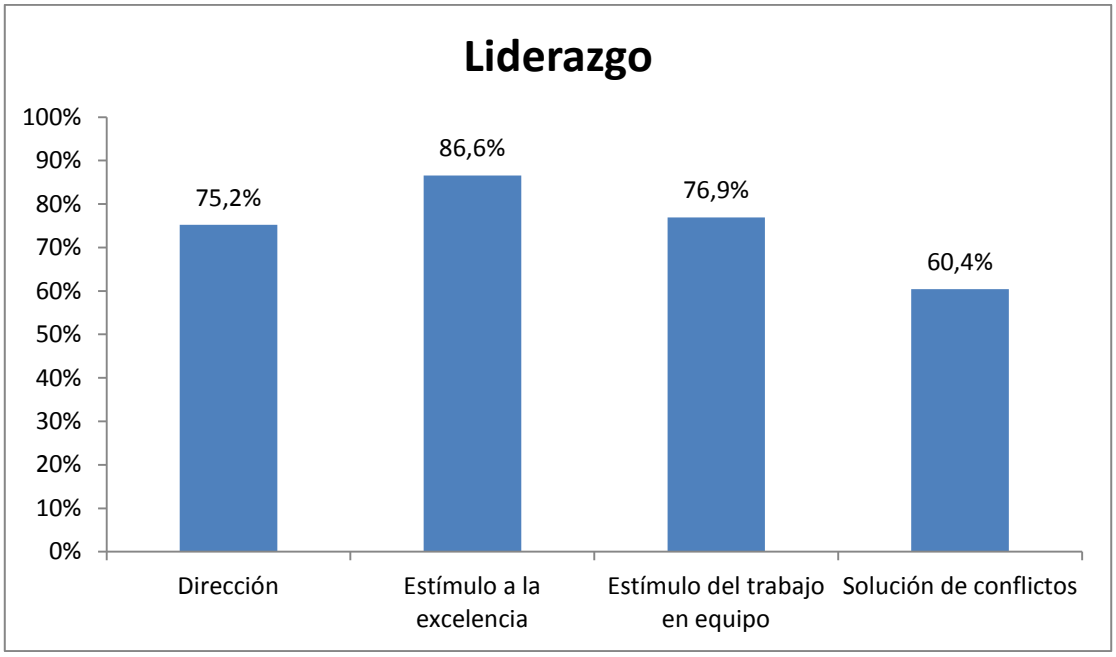

Gráfico #5: Liderazgo

El Gráfico #5 corresponde a Liderazgo y muestra los porcentajes obtenidos por cada subárea. Dirección obtuvo un 75.2%, Estímulo a la excelencia tiene un 86.6% y Estímulo del trabajo en equipo un 76.9%, por lo tanto les corresponde una calificación de “Adecuado”.

La Dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, lo que refleja que se establecen los objetivos correctamente y se identifica en forma clara las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

Un Estímulo a la excelencia adecuado indica que los funcionarios asumen la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto efectivo en la actividad Institucional, buscando constantemente mejorar los resultados, se establece un compromiso con la excelencia.

El Estímulo del trabajo en equipo adecuado implica el conocer y compartir hacia donde se quiere llegar, para lo que se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes.

La Solución de Conflictos obtuvo un 60.4%, por lo que se califica como “Regular”. En una organización siempre surgen conflictos, que son originados por diversas causas y lo que tienen en común es que son diferencias de percepciones e intereses entre las personas; la capacidad de solucionar éstos conflictos consiste en lograr superarlos, en lugar de evadirlos, por lo que ésta capacidad debe ser desarrollada.

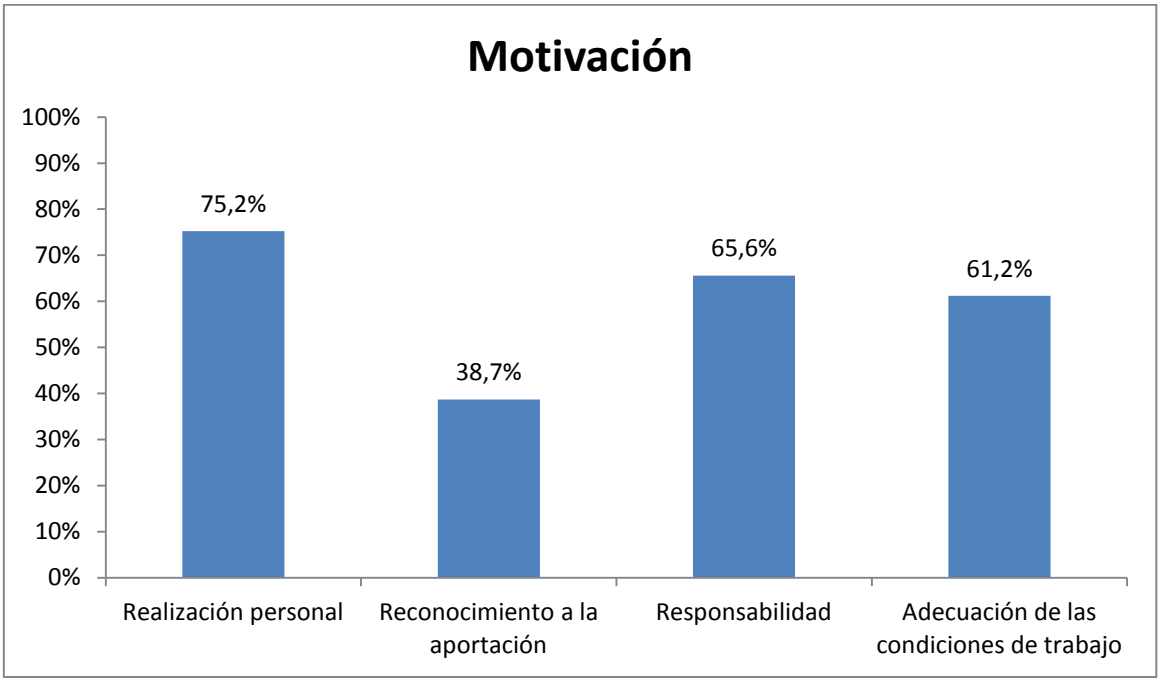

Gráfico #6: Motivación

De acuerdo al Gráfico #6, al analizar los resultados obtenidos en el área de Motivación, Realización personal tiene un 75.2%, por lo que está “Adecuado” e indica que la mayor parte de los funcionarios se sienten realizados laboralmente y que el trabajo que desarrollan les permite un gran control de ellos mismos, lo que hace que el funcionario se motive a canalizar hacia su trabajo sus capacidades más creativas y constructivas.

La Responsabilidad obtuvo una calificación de 65.6% y a la Adecuación de las condiciones de trabajo un 61.2%, por lo tanto, se califican como “Regulares”, lo cual hace que se refleje que la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos, es regular, y que los funcionarios no están cómodos con las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

El Reconocimiento a la Aportación obtuvo un 38.7% y se califica como “Deficiente”, por lo que es necesario que cada persona esté consciente de su importancia dentro del ambiente organizacional y que sea valorado realmente por sus labores, para lograr alcanzar las metas institucionales.

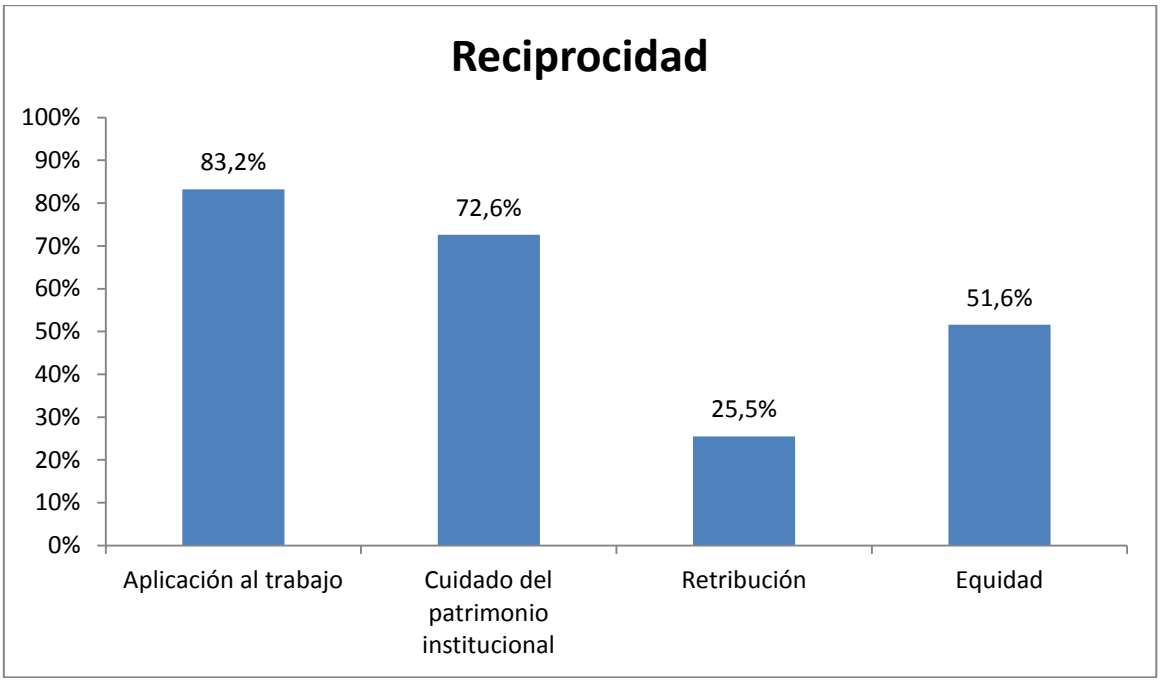

Gráfico #7: Reciprocidad

El Gráfico #7, corresponde a Reciprocidad, la cual es un proceso de complementación, en donde el funcionario y la Institución se vuelven parte uno del otro, por lo que consecuentemente, se convierte en un símbolo que personifica a la Institución.

La Aplicación al Trabajo obtuvo un 83.2%, por lo que se ubica dentro del rango "Adecuado". Cuando una persona se encuentra identificada plenamente con el trabajo se dedica al logro de los objetivos de su Unidad e Institución, a tal grado que asume realmente responsabilidades y colabora con su ingenio y creatividad para la solución de los problemas Institucionales, adquiriendo hábitos de trabajo como la exactitud, el esmero y el orden.

El Cuidado del Patrimonio Institucional obtuvo un 72.6% y la Equidad un 51.6%, por lo que se ubican como "Regular", lo cual se refleja por medio del cuidado que los funcionarios tienen con los bienes y las cosas materiales de la Institución. Es necesario continuar con la concientización de los funcionarios para que la mayoría adopten una actitud de aprecio y defensa con respecto a los recursos asignados.

La Retribución obtuvo un 25.7% y la Equidad un 47.1%, por lo tanto, se califican como "Deficientes". La Institución debería optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos para contribuir a su realización personal y su desarrollo social.

Con respecto a la Equidad, los funcionarios esperan tener acceso a las retribuciones, por medio de un sistema equitativo que trate a todos por igual, existiendo condiciones de igualdad en el trabajo y con iguales beneficios, sin embargo, se entiende que en el tema económico no está en las manos de los jerarcas institucionales, sino propiamente del Gobierno. Es importante que a la hora de aplicar medidas disciplinarias, como jefe de un departamento o unidad se sea sumamente objetivo.

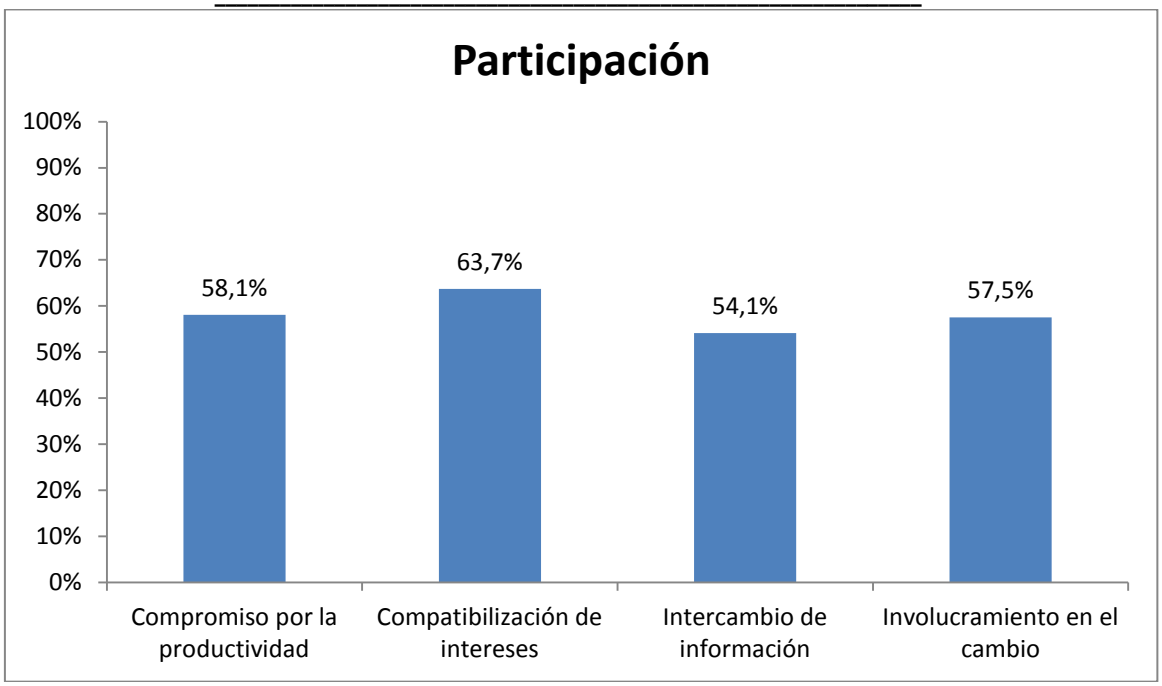

Gráfico #8: Participación

En el Gráfico #8, se representa la Participación y se refleja que todas las subáreas Compromiso por la productividad, Compatibilización de intereses, Intercambio de información e Involucramiento en el cambio, obtuvieron una calificación de "Regular" ya que tienen un porcentaje menor a 70% y mayor a 50%, por lo tanto, se nota que se cuenta una conciencia participativa real, lo cual se trata principalmente de tener una responsabilidad individual en la acción grupal y es importante para que se de un proceso de integración del personal dentro de la Institución.

El Compromiso con la Productividad tiene un 58.1%, por lo que es necesario que mejorar para realizar con óptima eficacia y eficiencia el servicio aceptando metas comunes y responsabilidades compartidas.

Compatibilización de Intereses obtuvo un 63.7%, es por este motivo que a pesar de que se ha logrado integrar la diversidad de los componentes en una sola dirección, enfocándose en el cumplimiento de los objetivos institucionales, es necesario reforzarlo.

El Intercambio de Información tiene un 54.1%, por lo tanto, es necesario que los funcionarios se comuniquen e intercambien la información importante sobre los

propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos, el jefe debe ser parte importante de este proceso.

El Involucramiento en el Cambio tiene un 57.5%, lo que indica que los funcionarios deben mejorar su actitud y orientarse a promover el cambio, ya que esto es necesario para construir el futuro, valorando que a partir de la experiencias pasadas, se pueden obtener respuestas maduras ante un proceso de cambio.

CONCLUSIONES

1. El total de funcionarios que completaron el Cuestionario sobre Clima Organizacional es de 283 personas.

2. De las 283 personas son Femeninas 138 equivalente a 48.8% y Masculinos 145 equivalente a 51.2%.

3. Los funcionarios de las Oficinas Centrales que llenaron el Cuestionario son un total de 150 personas que equivalen al 53% y de las Direcciones Regionales 133 funcionarios equivalente a 47%.

4. Con respecto al rango de edad se obtuvo los siguientes datos:

- De 18 a 30 años: corresponde un 8.8%, para un total de 24 personas.
- De 31 a 45 años: un 31.8% que corresponde a 90 funcionarios.
- De 46 a 55 años: 26.6% que serían 74 funcionarios.
- De 56 años o más: corresponde a un 33.9%, que representa un total de 95 funcionarios.

5. Las áreas evaluadas obtuvieron los siguientes resultados:

- Liderazgo = 74.7%
- Motivación = 60.1%
- Reciprocidad = 58.2%
- Participación = 58.3%

6. De acuerdo a los resultados obtenidos, el porcentaje total obtenido es de 62.8% y se clasifica como un Clima Organizacional “Regular” de acuerdo a la percepción de los 283 funcionarios que participaron completando el Cuestionario.

7. El Departamento de Prensa del MAG, mediante el cual se envío el Cuestionario sobre Clima Organizacional, indicó que envió el correo a un total de 717 funcionarios, sin embargo, se desconoce el motivo por el cual algunos funcionarios del Servicio Fitosanitario del Estado, tuvieron acceso a dicho Cuestionario (esto se conoce porque escribieron su correo electrónico para ingresar), por lo tanto, no se conoce el total de funcionarios que tuvieron acceso a dicho documento. Por lo tanto, se debe presumir que de los 717 funcionarios a los que le llegó el documento, solamente lo completaron 283, lo que equivale a una participación del 39.4%.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis anterior se recomienda:

1. Se debe prestar atención a la subárea Solución de Conflictos cuyo porcentaje (60.4%) es bajo, lo ideal es buscar y generar espacios de diálogo y soluciones conjuntas. Los jefes deben involucrarse en el problema y no ignorarlo, para que se logre una real solución de conflictos, debido a que por desconocimiento o falta de interés en el personal a cargo, no se presta la suficiente atención a los problemas que se presentan día a día, lo que al final influye en los resultados y objetivos perseguidos.
   De ser necesario, Gestión Institucional de Recursos Humanos, cuenta con el personal profesional para intervenir en caso de conflictos laborales, sólo se debe solicitar la intervención cuando se considere, para que el problema no aumente su magnitud.

2. Con respecto a la Motivación, la subárea que obtuvo el porcentaje más bajo fue Reconocimiento a la aportación (38.7%), es por esto que es importante que las jefaturas se den a la tarea de conocer las aspiraciones de cada uno de sus colaboradores para fortalecer su desarrollo profesional y permitir su crecimiento en caso de ser posible, con esto se logra que se sientan motivados a entregarse por completo a la institución.
   El reconocimiento al esfuerzo no es un elemento que represente una inversión para la institución, pero puede significar mucho para un colaborador. Así que los jefes y los mismos compañeros deben intentar borrar del léxico frases como: “para eso se le paga”, “agradezca que tiene

trabajo" o frases que afecten la autoestima del funcionario. Lo ideal es reconocer el esfuerzo que cada uno se hace en el trabajo.

3. La subárea Retribución fue la que obtuvo el menor porcentaje de todas, un 25.5%, por lo tanto, los funcionarios no están de acuerdo con los beneficios económicos que provee su labor en la institución, lo que impide que desarrolle su realización personal y sociabilidad. Se debe procurar por un sistema justo y competitivo de remuneración, que sea compatible con las posibilidades financieras de la institución. Los sistemas de promoción son otra alternativa, se trata de promover la carrera profesional de la manera más transparente posible, mediante concursos internos o ascensos a la clase inmediata.

4. La comunicación eficaz entre el personal y las jefaturas es importante y se puede convertir en la mejor herramienta para evitar conflictos. Las actividades de integración del personal, tales como reuniones de área, motivan a las partes a adaptarse y acoplarse de manera adecuada, por lo que se recomienda que se realicen una vez al mes, esta práctica aplica para todos los departamentos y áreas del Ministerio y su cumplimiento debe ser corroborado por los mandos superiores.

5. Para crear un ambiente que objetivamente llene las condiciones para que la mayoría de los funcionarios de la Institución sientan satisfacción de sus necesidades y llenen sus expectativas de realización y así consecuentemente tengan motivaciones positivas para el logro de los objetivos institucionales, se debe promover e instar a las jefatura que se realicen Talleres de interés para los funcionarios a nivel Central y Regional para fortalecer el adecuado Clima Organizacional de la Institución.

6. Cuando los jefes o directores lo consideren necesario, pueden realicen ante Gestión Institucional de Recursos Humanos, una solicitud formal para implementar y desarrollar Talleres en su área de trabajo, indicando los motivos por lo que considera es necesaria una intervención, debido a que los resultados obtenidos en esta investigación son a nivel nacional y muy generales. Esto con el fin de realizar una programación, ya que en este momento sólo se cuenta con mi persona como profesional en Psicología para cubrir este tema.

La actitud con la que se asume cada día de trabajo es determinante para el éxito de las relaciones laborales. Separar los problemas personales de los asuntos laborales es clave para mantener un buen clima laboral.

Un buen flujo en la comunicación, compartir y celebrar el éxito de los compañeros, mantener siempre una actitud positiva y constructiva son aspectos básicos para construir unas relaciones laborales fuertes, amables y provechosas, lo cual se reflejará en el estado del clima laboral de la Institución.

Atentamente,

Dra. Diana López Mora
Psicóloga

C: Mba. Rolando Sánchez Corrales, Jefe, GIRH, MAG
Mpm. Gabriela Sáenz Amador, DAF y Oficial Mayor-MAG
Archivo