



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**

---



San José, 28 julio de 2017  
**GIRH-GS-P-010-2017**

**MBA.**  
**Rolando Sánchez Corrales**  
**Jefe Gestión Institucional de Recursos Humanos**  
**MAG**

Estimado señor:

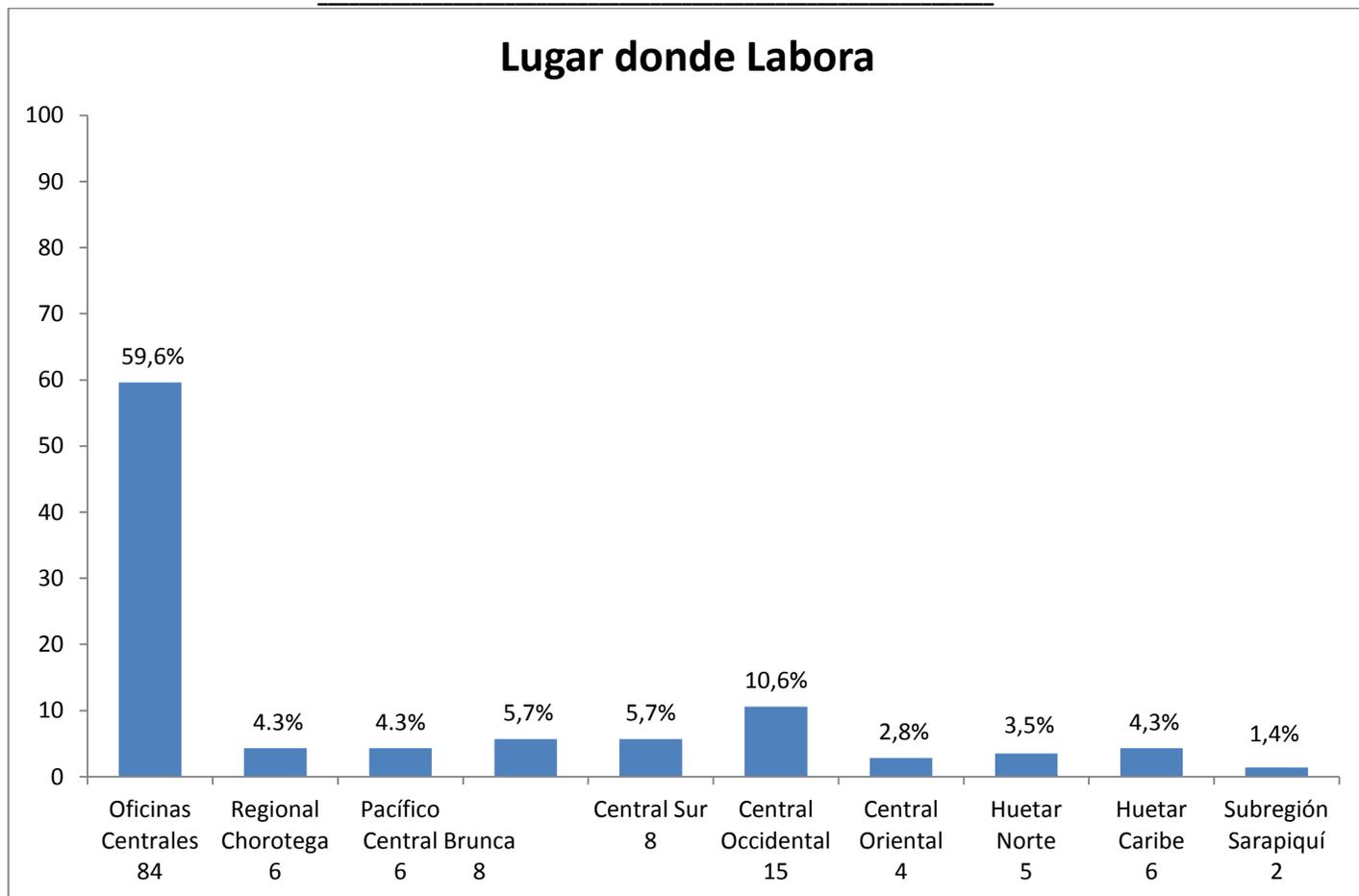
Durante el mes de mayo del presente año, se envió por medio del área de Prensa un correo masivo con las indicaciones necesarias para que los funcionarios del MAG completaran el Cuestionario sobre Clima Organizacional. Inicialmente se les informó que la aplicación era del 09 al 19 de mayo, pero después, por el mismo medio se les indicó que tenían una semana más para completarlo, debido a que se requería de más participación.

El total de funcionarios en completar el Cuestionario fue de 141 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.

A continuación se presentan los resultados:

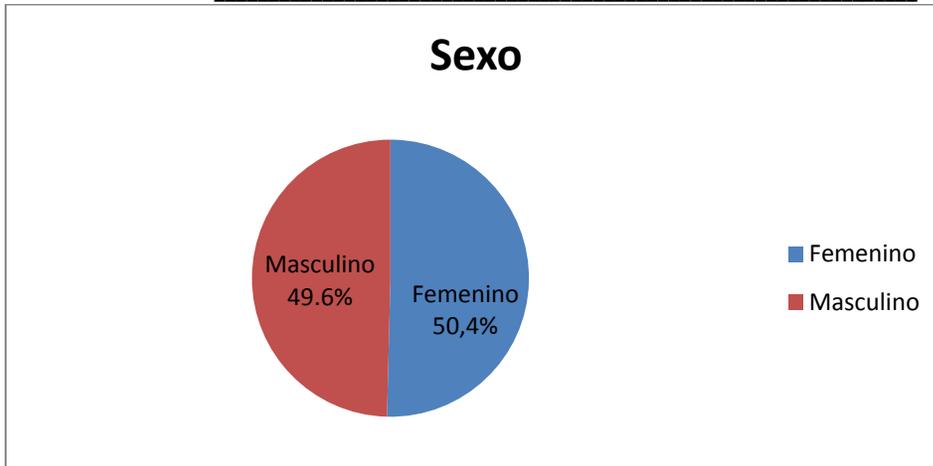


**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**



**Gráfico #1**

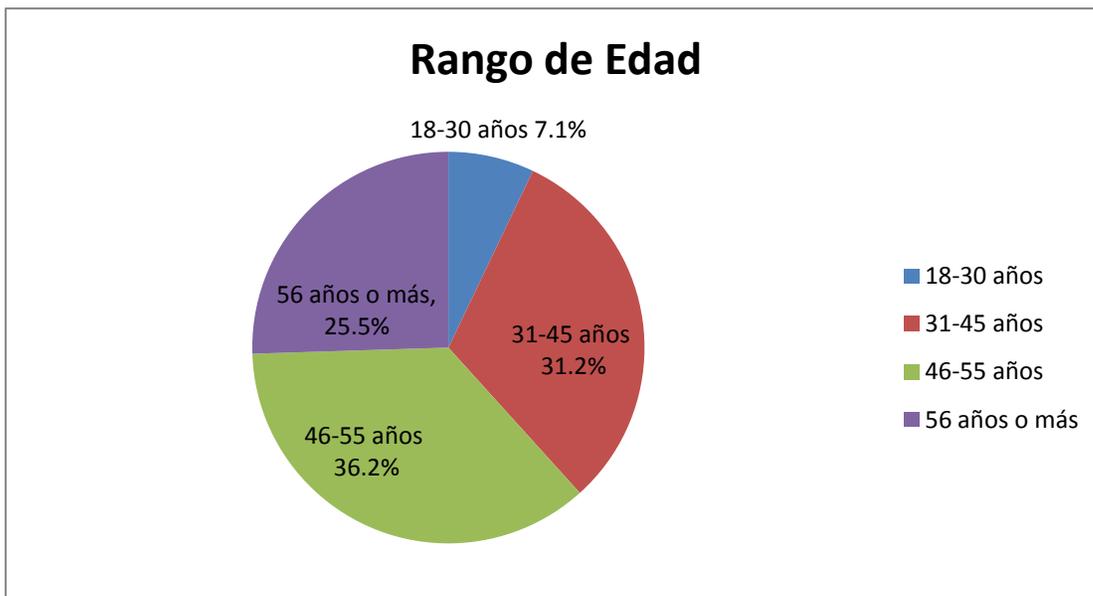
De acuerdo al Gráfico #1, se le solicitó a los funcionarios que indicaran en lugar donde laboran y el resultado fue que el 59.6% que equivale a 84 personas refirieron que trabajan en las Oficinas Centrales y el 40.1% que corresponde a 57 funcionarios indicaron que trabajan en alguna de las Direcciones Regionales.



**Gráfico #2**

De acuerdo al Gráfico #2, del total de funcionarios que completaron el Cuestionario el 49.6% equivale a 70 personas y son Masculinos y el 50.4% equivalente a 71 personas que corresponden a Femenino.

### Rango de Edad



**Gráfico #3**



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**

---



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 7.1%, para un total de 10 personas.

De 31 a 45 años: un 31.2% que corresponde a 44 funcionarios.

De 46 a 55 años: 36.2% que serían 51 funcionarios.

De 56 años o más: corresponde a un 25.5%, que representa un total de 36 funcionarios.

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 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



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**

---



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 siguiente tabla (ver 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 “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**



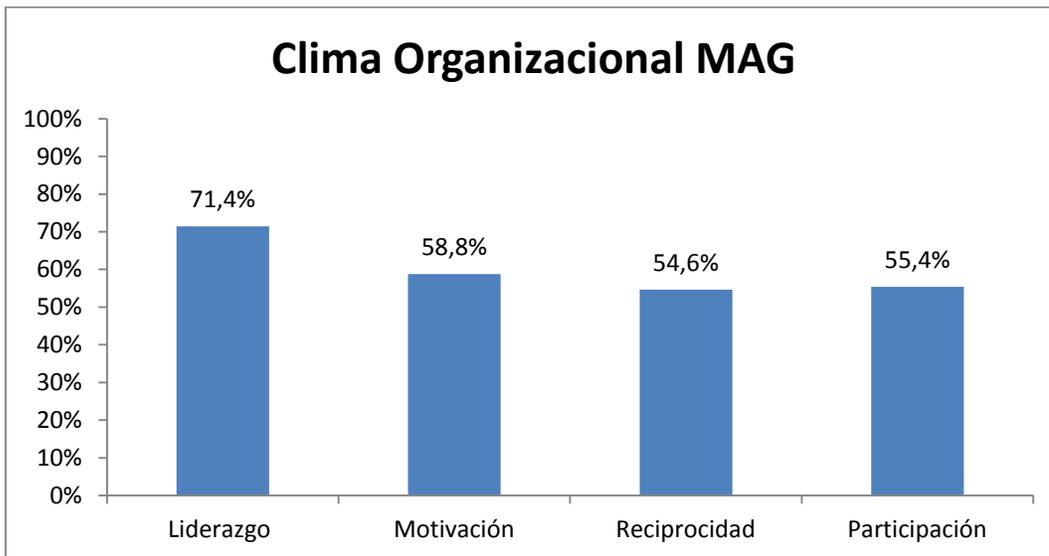
**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**



De acuerdo a la Tabla #1, el área de Liderazgo 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.

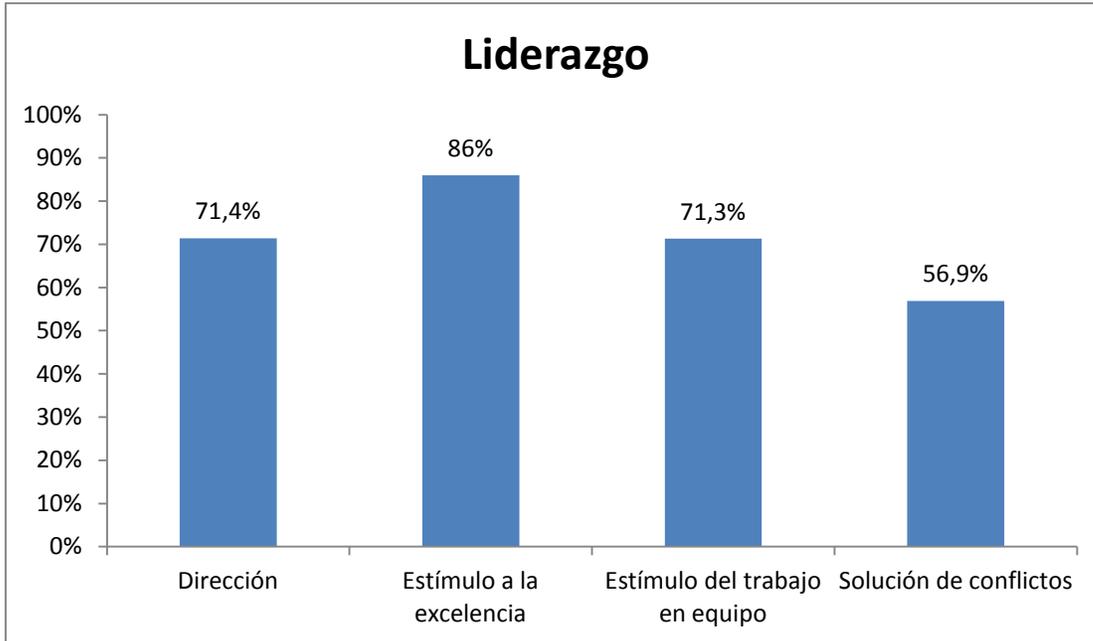
Las demás áreas, Motivación, Reciprocidad y Participación, obtuvieron una calificación “Regular”, por lo tanto, de acuerdo a la motivación los funcionarios que tienen un alto grado de satisfacción personal contribuyen bastante al desarrollo de la Institución; la reciprocidad adecuada se trata de la satisfacción 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**

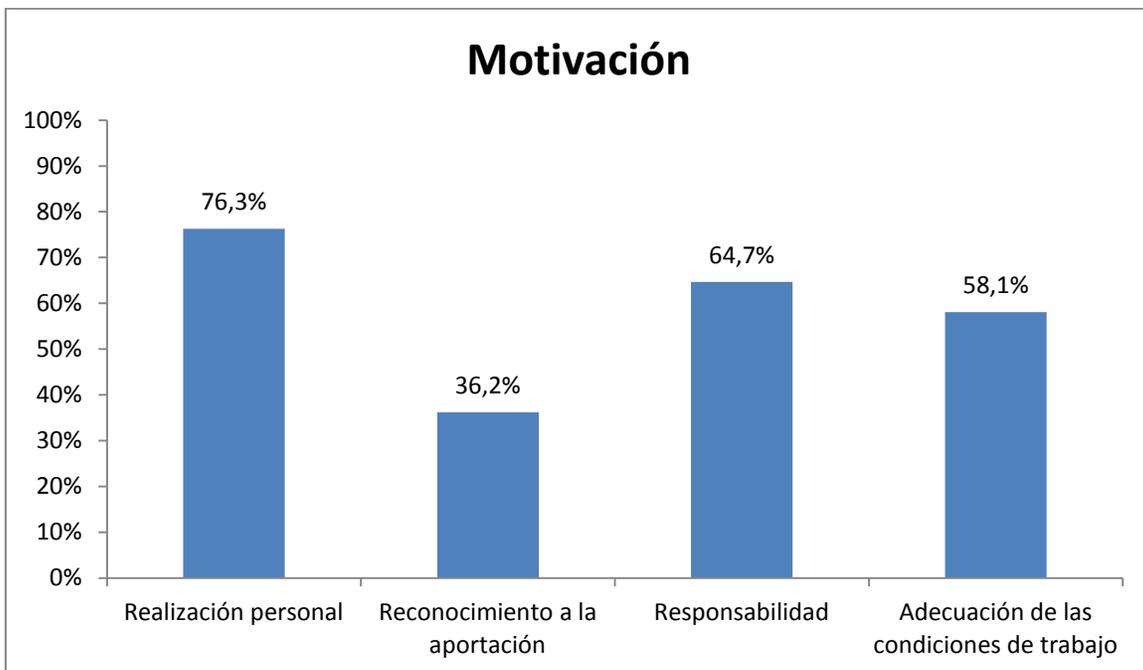
El Gráfico #5 corresponde a Liderazgo y muestra los porcentajes obtenidos por cada subárea. Dirección obtuvo un 71.4%, Estímulo a la excelencia tiene un 86% y Estímulo del trabajo en equipo un 71.3%, por lo tanto les corresponde una calificación de "Adecuado".

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 56.9%, por lo que se califican 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.

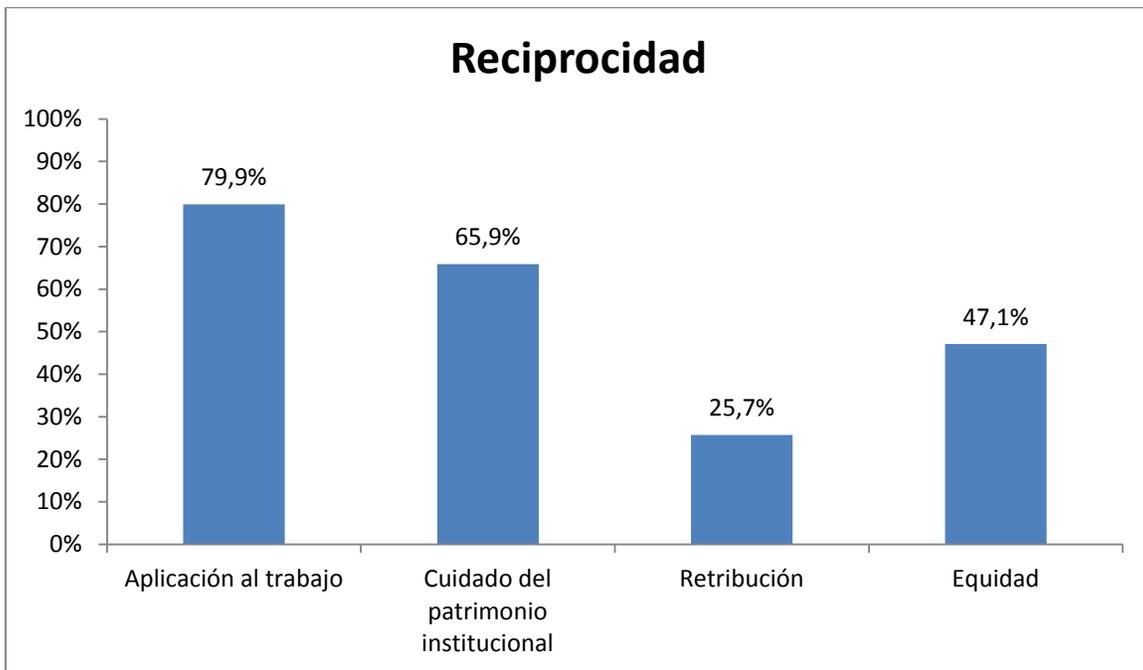


**Gráfico #6: Motivación**

De acuerdo al Gráfico #6, al analizar los resultados obtenidos en el área de Motivación, Realización personal tiene un 76.3%, 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 64.7% y a la Adecuación de las condiciones de trabajo un 58.1%, 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 36.2% 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.



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**

---

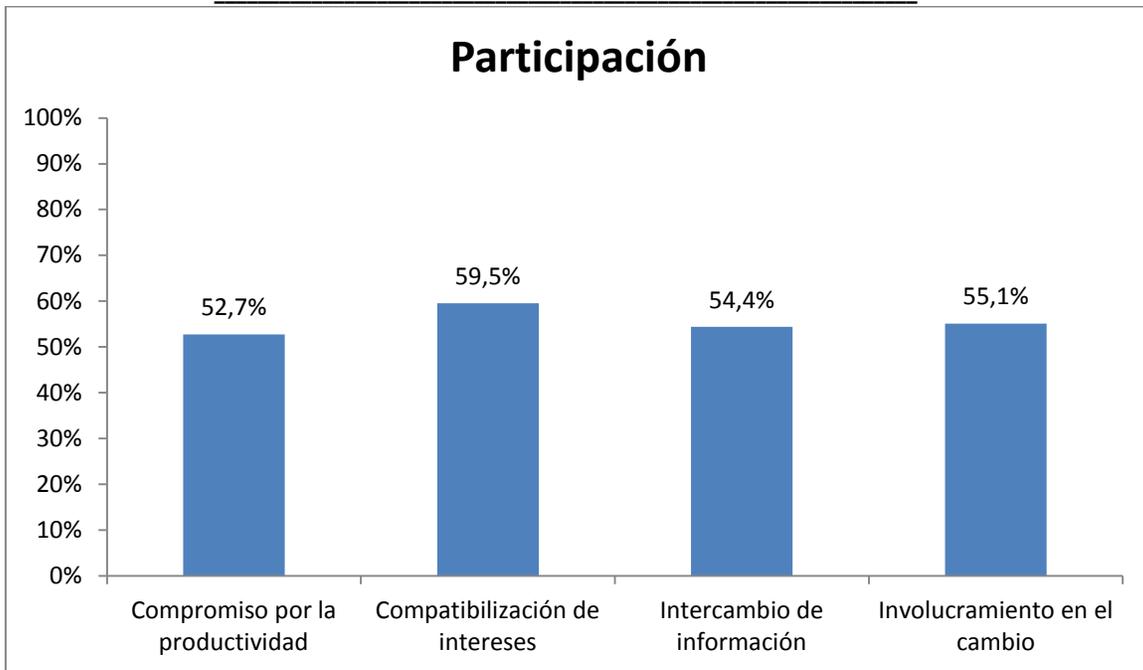


La Aplicación al Trabajo obtuvo un 79.9%, por lo que se ubica dentro del rango “Adecuado”. Cuando una persona se encuentra identificada plenamente con el trabajo se dedica al logro de los objetivos de su Unidad e Institución, a tal grado que asume realmente responsabilidades y colabora con su ingenio 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 65.9%, por lo que se ubica 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 jefes 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 52.7%, 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 59.5%, 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 54.4%, por lo tanto, es necesario que los funcionarios se comuniquen e intercambien la información importante sobre los



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**



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 55.1%, 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 141 personas.
2. De las 141 personas son Femeninas 71 equivalente a 50.4% y Masculinos 70 equivalente a 49.6%.
3. Los funcionarios de las Oficinas Centrales que llenaron el Cuestionario son un total de 84 equivalente a 59.6% y de las Direcciones Regionales 57 funcionarios equivalente a 40.4%.
4. Con respecto al rango de edad se obtuvo los siguientes datos:
  - De 18 a 30 años: corresponde un 7.1%, para un total de 10 personas.
  - De 31 a 45 años: un 31.2% que corresponde a 44 funcionarios.
  - De 46 a 55 años: 36.2% que serían 51 funcionarios.
  - De 56 años o más: corresponde a un 25.5%, que representa un total de 36 funcionarios
5. Las áreas evaluadas obtienen los siguientes resultados:
  - Liderazgo = 71.4%
  - Motivación = 58.8%
  - Reciprocidad = 54.6%
  - Participación = 55.4%
6. De acuerdo a los resultados obtenidos, el porcentaje total obtenido es de 60% y se clasifica como un Clima Organizacional “Regular” de acuerdo a la percepción de los 141 funcionarios que participaron completando el Cuestionario.
7. El total de funcionarios activos es de 522 y el Cuestionario se completó por 141 funcionarios lo que equivale a una participación del 27%.



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**

---



8. La subárea Realización Personal obtuvo un 76.3%, por lo que se califica como “Adecuada” lo que indica que la mayor parte de los funcionarios están motivados a canalizar hacia su trabajo sus capacidades más creativas y constructivas, por lo que es importante darle continuidad y permitir que los funcionarios se conviertan en aliados de la Institución en la búsqueda llenar sus necesidades de realización.
  
9. La subárea Aplicación al Trabajo tuvo un 79.9%, por lo tanto, se muestra que la gran mayoría de los funcionarios se encuentran identificados plenamente con su trabajo y por ende con la Institución, lo que hace que adopten comportamientos que superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo. Manifestándose en la dedicación por el logro de los objetivos de la Unidad o Área de trabajo y de la Institución, adquiriendo hábitos de trabajo donde prima la exactitud, el esmero y el orden.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo al análisis anterior se recomienda:

1. Generar espacios de diálogo y búsqueda de soluciones conjuntas. Los jefes deben involucrarse en el problema y no ignorar lo que ocurre, para que se logre una real solución de conflictos.
  
2. Para evitar tensiones y lograr sinceridad de las personas involucradas en los conflictos, es recomendable hacer unos descargos iniciales de manera individual, para luego realizar una reunión conjunta y aclarar los motivos de las diferencias.
  
3. La comunicación eficaz entre el personal y las jefaturas es importante, antes de que las cosas ocurran y se convierte en la mejor herramienta para evitar posteriores conflictos. Las actividades de integración del personal, tales como reuniones de área, motivan a las partes a adaptarse de manera adecuada, una de otra.
  
4. Es necesario conocer las aspiraciones de cada uno de los colaboradores para fortalecer su desarrollo profesional y permitir su crecimiento en caso de ser posible.



**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**  
**DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**  
**GESTION DE LA SALUD - PSICOLOGIA**

---



5. El reconocimiento al esfuerzo no es un elemento que represente una inversión para la organización, pero puede significar mucho para un colaborador. Así que se debe intentar borrar del léxico de los gerentes, jefes o coordinadores las frases: “para eso se le paga”, “agradezca que tiene trabajo” o frases que afecten la autoestima del funcionario.
6. 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 la realización de Talleres a nivel Central y Regional para fortalecer el adecuado Clima Organizacional de la Institución.
7. Se recomienda que los jefes o directores, que lo consideren necesario, 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 general. Esto con el fin de realizar una programación, ya que en este momento sólo se cuenta con mi persona 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,

**Licda. Diana López Mora**  
**Psicóloga**

C: Archivo