



**Servicio Nacional de Aguas Subterráneas,  
Riego y Avenamiento**

**Unidad de Recursos Humanos**

**Informe de Resultados  
Estudio de Clima Organizacional, y  
Plan de acción  
2019**

**Agosto, 2018**

# ÍNDICE

## Contenido

Índice .....	2
Introducción .....	3
Orientaciones metodológicas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Consideraciones para la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional .....	4
Objetivos.....	4
Influencia del Clima Organizacional sobre el desempeño de los funcionarios .....	5
Beneficios de la medición del Clima Organizacional.....	5
Dimensiones del Clima Organizacional .....	5
RESULTADOS.....	7
Resultados Obtenidos por dimensión .....	8
Comunicación:.....	8
Conflicto y cooperación:.....	11
Confort:.....	14
Estructura: .....	15
Ética: .....	17
Identidad.....	19
Innovación: .....	21
Liderazgo:.....	23
Motivación: .....	25
Recompensa .....	29
Remuneración: .....	30
Toma de decisiones:.....	33
Conclusiones y recomendaciones .....	36
Propuesta de Plan de acción Estudio de Clima Organizacional 2018 y 2019.....	39
Orientaciones metodológicas.....	39
ANEXO 1 .....	44
ANEXO 2 .....	45

## Introducción

El Clima Organizacional; se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al ambiente de trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan dicho trabajo.

El estudio de clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto, muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional.

De ahí la importancia de desarrollar este estudio a nivel de nuestra institución, con el fin de desarrollar acciones de mejorar, que permita ir atendiendo los diferentes factores que se puedan ir presentando.

## Orientaciones metodológicas

1. Se elabora instrumento estudio de clima el cual consta de 12 dimensiones de análisis, más adelante se procede a definir cada una de las dimensiones que componen el instrumento.
2. El cuestionario será enviado por medio de un enlace en google forms, su aplicación es virtual, la población meta de este estudio son todos los funcionarios de Senara.
3. Se realiza prueba piloto en la Unidad de Recursos Humanos, con el propósito de ver aspectos de forma y fondo en el cuestionario, una vez concluida esta prueba se procede a enviar la invitación para editar a todo el personal.
4. El tiempo requerido para completar el cuestionario es de un aproximado de veinte minutos, el personal dispone de nueve días hábiles para dar respuesta a las interrogantes planteadas. Se estará enviando un correo recordatorio al personal con el propósito de recopilar el mayor número de respuestas.
5. Una vez finalizado este proceso la Unidad de Recursos Humanos procedió al análisis de la información.
6. Posteriormente la Unidad de Recursos Humanos realizó la presentación de los resultados del Estudio de Clima en subgrupos divididos de la siguiente manera; Grupo 1: DRAT. Grupo 2: Auditoría Interna, Dirección de Planificación y Gerencia General. Grupo 3: Dirección Administrativa Financiera, Dirección Jurídica y Gestión Informática. Grupo 4: INDEP. Grupo 5: DIGH, a su vez se elaboró un instrumento para recopilar observaciones y propuestas de mejora a las debilidades identificadas, con el propósito de consolidar el Plan de acción mediante un proceso participativo.
- 7.

## Consideraciones para la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional

- a) Periodo de evaluación: Abril, mayo, junio
- b) Modalidad de la aplicación: Virtual
- c) Cuestionario de la aplicación: consta de 53 enunciados que miden doce dimensiones del clima organizacional.
- d) Porcentaje de personal por aplicar: 100%
- e) Periodo de aplicación: Julio de 2018
- f) Unidad que aplica el instrumento: Recursos Humanos.

## Objetivos

- ✓ Conocer la percepción que el personal tiene de la situación actual en la institución, así como las expectativas futuras, a su vez recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas, para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas propuestas.
- ✓ Definir programas de intervención
- ✓ Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

## **Influencia del Clima Organizacional sobre el desempeño de los funcionarios**

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

## **Beneficios de la medición del Clima Organizacional**

- a. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
- b. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
- c. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- d. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- e. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- f. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
- g. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- h. Definir acciones de mejora.
- i. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
- j. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las doce dimensiones a ser evaluadas:

1. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
5. **Ética:** Medida en que los funcionarios aplican la ética en el desempeño de sus funciones.
6. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
7. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
8. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
9. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
10. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
11. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
12. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

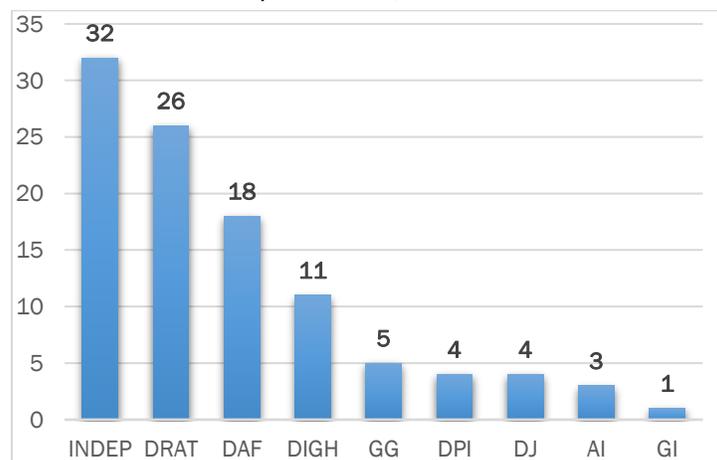
## RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del estudio por variable y dimensión de análisis. Es importante mencionar que los resultados obtenidos en el estudio son a nivel general.

El siguiente gráfico muestra el total de participantes en el cuestionario de clima organizacional, en total 104 personas participaron en el estudio, que representa un 65% de los funcionarios de la institución.

**Gráfico 1**

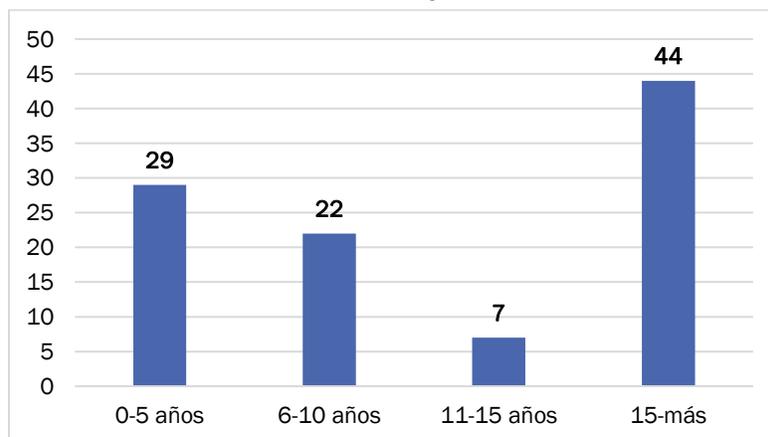
Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). Total, de personas participantes por Unidad, 2018.



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

**Gráfico 2**

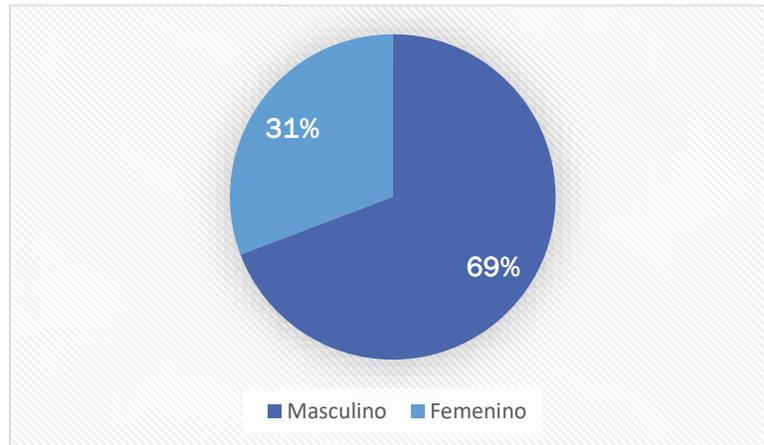
Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). Total, de funcionarios, según número de años de trabajar en la institución.



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

**Gráfico 3**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). Total, de funcionarios participantes según género.



Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

## Resultados Obtenidos por dimensión

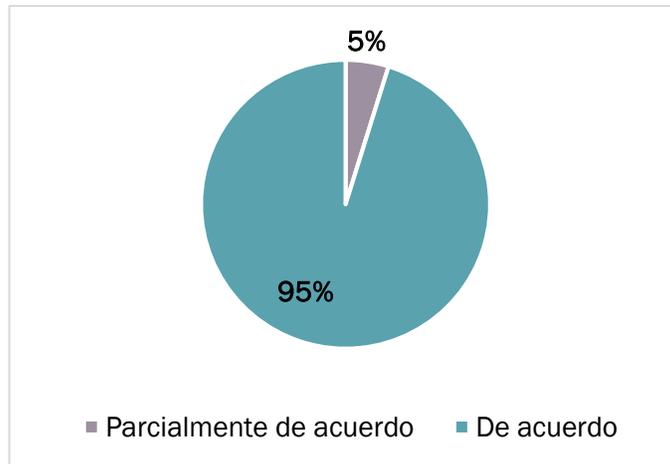
### **Comunicación:**

#### ○ **Análisis**

En el estudio de esta dimensión se analizan los siguientes aspectos; comunicación por parte de las jefaturas, acceso a la información, comunicación con el equipo de trabajo, y retroalimentación al trabajo realizado, a continuación, se presentan los resultados obtenidos: El siguiente enunciado se refiere a “Presto atención a los comunicados que emiten los jefes”, se observa que un total de 95% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, mientras que 5% seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”. Los resultados obtenidos demuestran que el personal está atento a los comunicados que emiten los respectivos jefes.

**Gráfico 4**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Presto atención a los comunicados que emiten los jefes”.

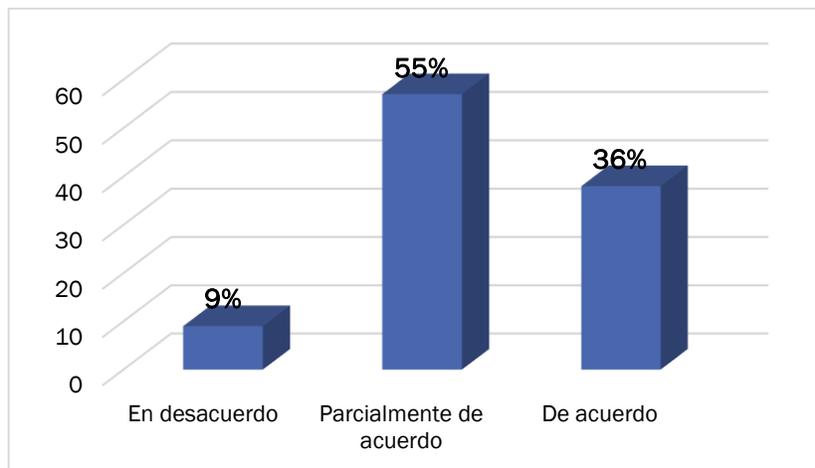


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado se refiere a “La Información de interés llega a todos de forma oportuna”, del personal encuestado un 55% del personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, 36% “De acuerdo” y 9% “En desacuerdo”, lo cual refleja un aspecto de mejora en la institución. Debido a que el mayor porcentaje de respuesta se concentra en “Parcialmente de acuerdo” por tanto se evidencia un aspecto de mejora en la institución.

**Gráfico 5**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “La información de interés llega a todos de forma oportuna”.

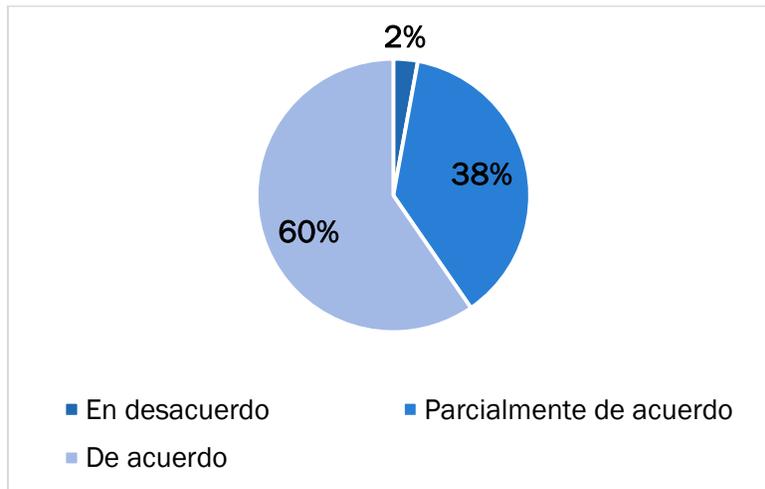


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado valora aspectos de “Existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo” del total 60% del personal participante seleccionaron la opción “De acuerdo”, 38% “Parcialmente de acuerdo” y 2% “En desacuerdo” Ver gráfico 6

**Gráfico 6**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). Existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo.

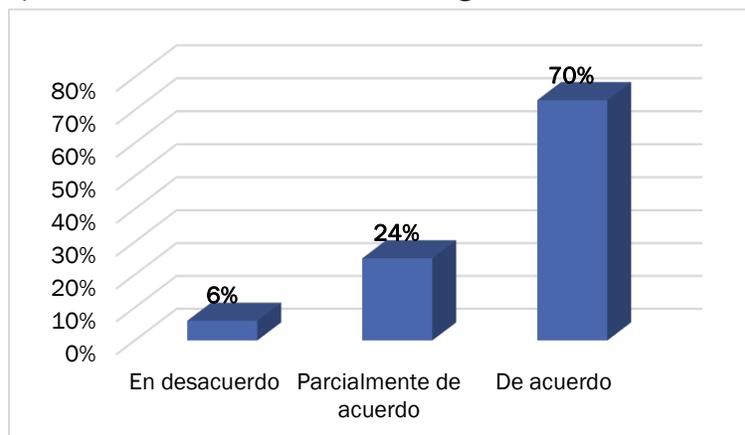


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado; “En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros” se observa los siguientes resultados; un 70% del personal participante selecciono la opción “De acuerdo”, 24% “Parcialmente de acuerdo” y 6% “En desacuerdo”, se puede observar que existe una apertura para el intercambio de ideas con los miembros del grupo.

**Gráfico 7**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros”

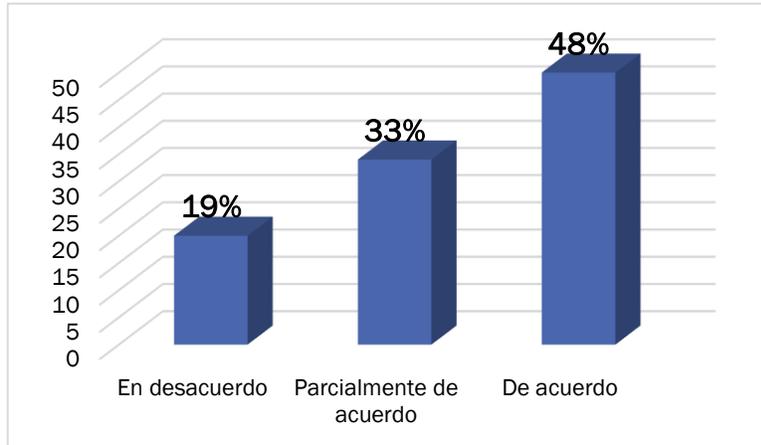


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se valora si “Mi jefe inmediato realiza retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo” se observa que un 48% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, un 33% la opción “Parcialmente de acuerdo” mientras que un 19% seleccionó la opción “En desacuerdo”

**Gráfico 8**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Mi jefe inmediato realiza retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo”



Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

### **Conflicto y cooperación:**

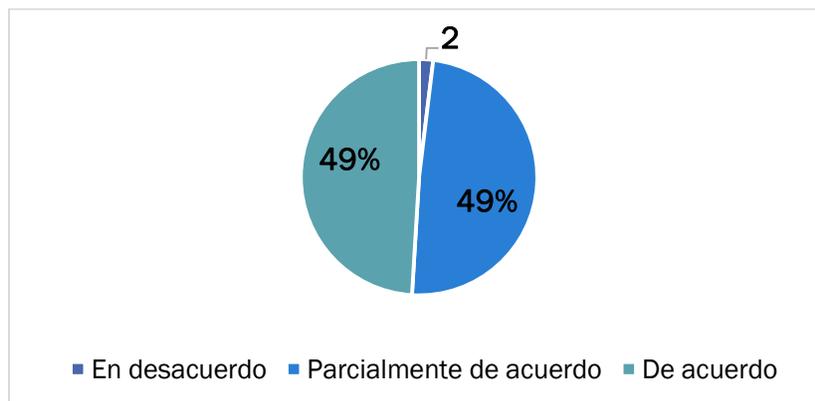
#### **o Análisis**

En el estudio de esta dimensión se realizó un análisis con respecto a las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, en coordinación con los miembros de otras unidades, solicitud de ayuda y manejo de conflictos.

En el siguiente enunciado “Puedo contar con los compañeros de trabajo cuando lo necesito” se observa que las opciones “Parcialmente de acuerdo” y “De acuerdo” obtuvieron un total 49% respuestas respectivamente mientras que “En desacuerdo” fue seleccionada por 2% del personal participante.

**Gráfico 9**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Puedo contar con los compañeros de trabajo cuando lo necesito”.

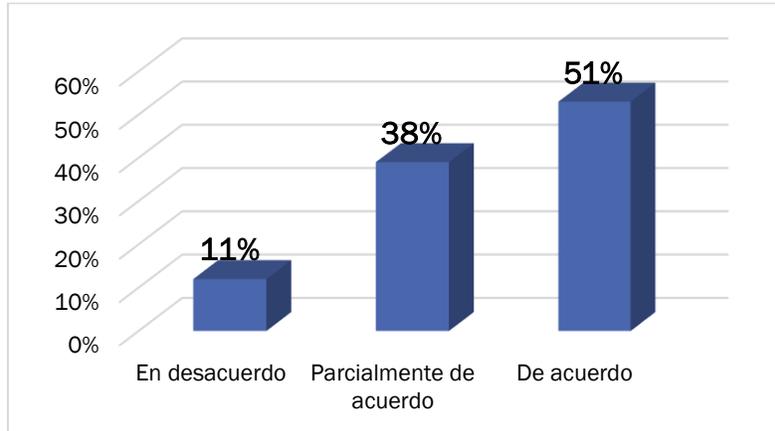


Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado se consultó respecto a la competencia entre los compañeros de trabajo, un 51% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo” un 38% la opción “Parcialmente de acuerdo” y 11% “En desacuerdo” Ver gráfico 10

**Gráfico 10**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). Existe una sana competencia entre mis compañeros de trabajo.

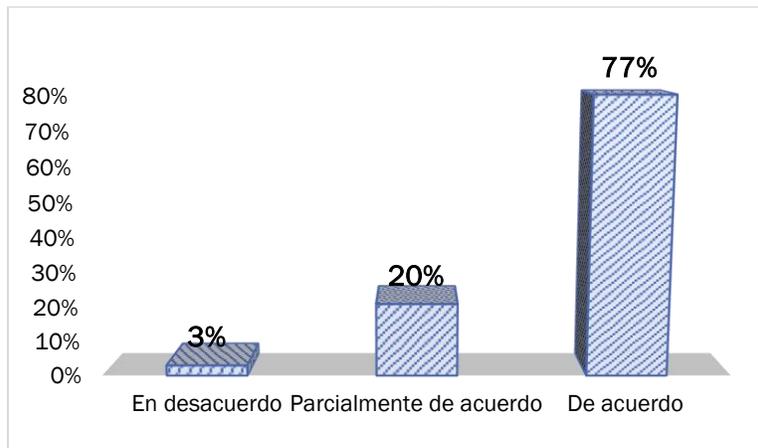


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se refiere a “Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo” se puede observar que un 77% del personal participante selecciono la opción “De Acuerdo”, mientras que un 20% selecciono la opción “Parcialmente de acuerdo” y un 3% “En desacuerdo”

**Gráfico 11**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo”



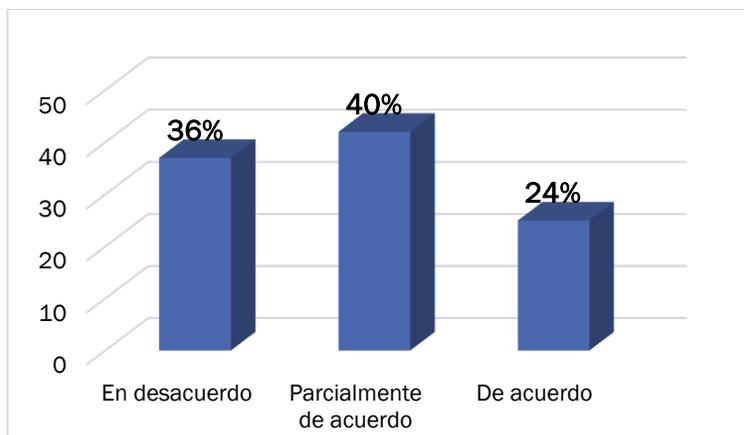
**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se realiza una valoración respecto a “Las reuniones de coordinación con los miembros de otras unidades son frecuentes”, en este caso se observa que un 40% del personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, un 36% seleccionó la opción “En desacuerdo” y 24% “De acuerdo” este comportamiento refleja que las reuniones de

coordinación van en función de las actividades que realiza cada Unidad en coordinación con otras.

**Gráfico 12**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Las reuniones de coordinación con los miembros de otras unidades son frecuentes”.

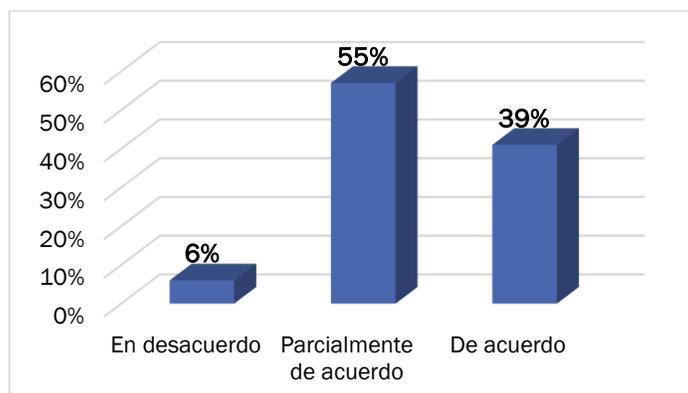


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se refiere a “Las otras unidades me ayudan cuando lo necesito” en la cual un 55% del personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, 39% la opción “De acuerdo” y 6% “En desacuerdo”. Ver gráfico 13.

**Gráfico 13**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Las otras unidades me ayudan cuando lo necesito”

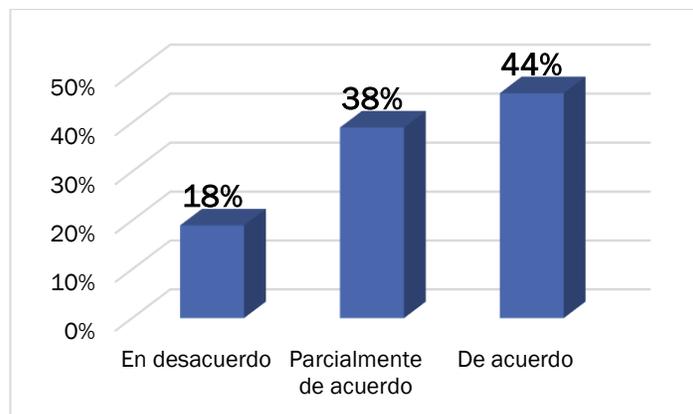


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado se refiere al “El trabajo que realiza los directores de área, coordinadores regionales, coordinadores de unidad y subdistritos para manejar los conflictos, es bueno” un 44% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, 38% “Parcialmente de acuerdo” y 18% “En desacuerdo”, como se puede observar el tema de manejo de conflictos es un aspecto de mejora en la institución.

**Gráfico 14**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “El trabajo que realiza los directores de área, coordinadores regionales, coordinadores de unidad y subdistritos para manejar los conflictos, es bueno”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima

**Confort:**

o **Análisis**

En la dimensión de confort se estudió aspectos como; limpieza de las instalaciones, herramientas y equipos de trabajo, distribución física del área de trabajo, siendo factores que inciden en el desempeño de las funciones.

o *Limpieza de las instalaciones*

Los resultados obtenidos en el instrumento aplicado. Se observa que un 76% de la población seleccionó la opción “De acuerdo”, mientras que un 21% la opción “Parcialmente de acuerdo” y 3% “En desacuerdo”, Ver la siguiente tabla.

**Tabla 1**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “La limpieza de las instalaciones es adecuada”

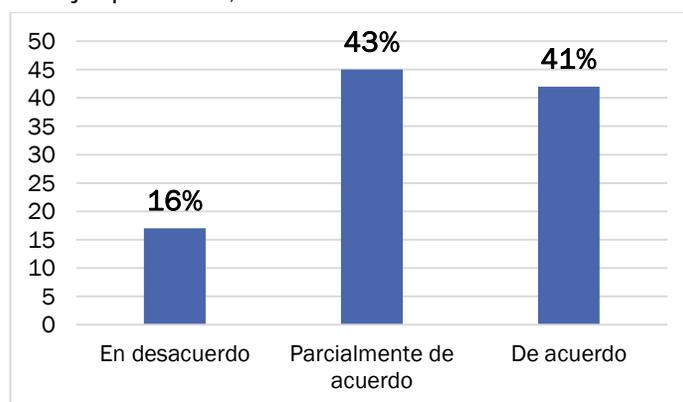
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
3%	21%	76%	100%

**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se valoró si “Las herramientas y equipos de trabajo que utilizo, son mantenidos de forma adecuada” se observa que la opción con mayor número de respuestas es “Parcialmente de acuerdo” con 43% del personal participante, mientras que un 41% seleccionó la opción “De acuerdo” y 16% la opción “En desacuerdo” Ver gráfico adjunto.

**Gráfico 15**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Las herramientas y equipos de trabajo que utilizo, son mantenidos de forma adecuada”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto a la afirmación “La distribución física de mi área de trabajo me permite trabajar cómoda y eficientemente” se puede observar que 71%, del personal participante selecciono la opción “De acuerdo”, un 22% “Parcialmente de acuerdo” y 7% “En desacuerdo”.

**Tabla 2.**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “La distribución física de mi área de trabajo me permite trabajar cómoda y eficientemente”

En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
7%	22%	71%	100%

**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

**Estructura:**

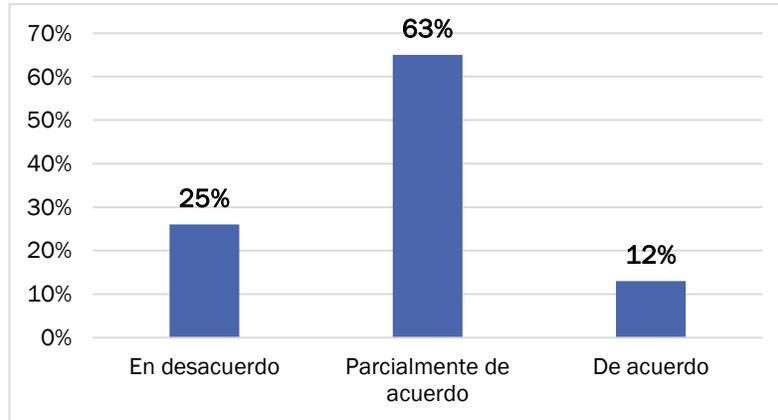
o **Análisis**

En el estudio de esta dimensión se analizan las siguientes variables; los trámites que se realizan en la institución son simples, las normas y las reglas en la institución son claras, los métodos para evaluar la calidad de los servicios que ofrece la institución.

En el siguiente enunciado “Los trámites que se aplican en la institución son simples y facilitan la atención rápida” se observa que un 63% de la población participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo” un 25% “En desacuerdo” y un 12% “De acuerdo”, este comportamiento refleja un aspecto de mejora en la institución.

**Gráfico 16**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Los trámites que se aplican en la institución son simples y facilitan la atención rápida”.

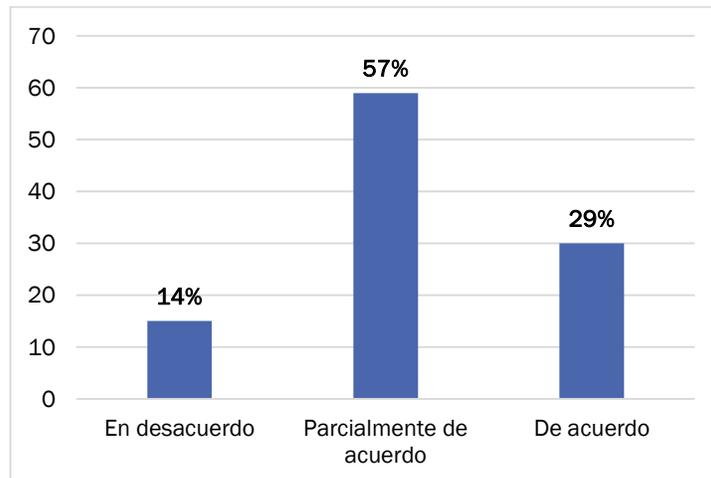


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se valora “Las normas y reglas en la institución son claras y facilitan mi trabajo” como se puede observar en el **gráfico 17** la opción con mayor número de respuestas corresponde a “Parcialmente de acuerdo” con un total de 57% del personal participante mientras que un 29% seleccionó la opción “De acuerdo” y un 14% seleccionó la “En desacuerdo”.

**Gráfico 17**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Las normas y reglas en la institución son claras y facilitan mi trabajo”

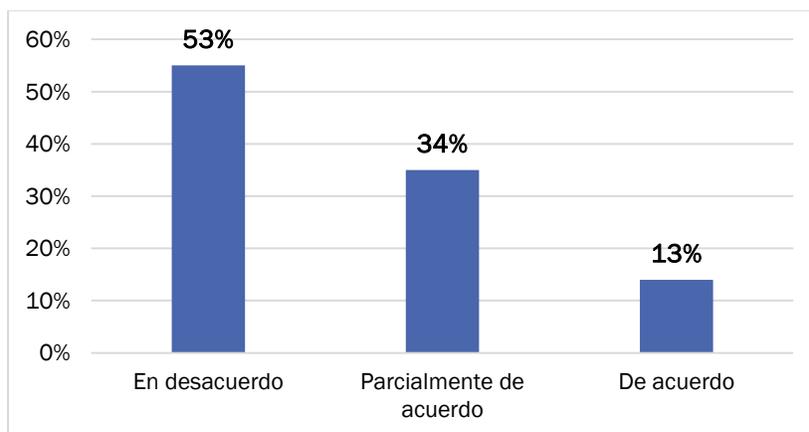


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

Otros de las variables por analizar está relacionado a los “Conoce usted los métodos para evaluar la calidad de los servicios que ofrece la institución”, se observa que un 53% del personal participante seleccionó la opción “En desacuerdo”, siendo esta la que registro un mayor número de respuestas, mientras que un 34% seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo” y un 13% “De acuerdo”, resultados que reflejan un aspecto de mejora en la institución.

**Gráfico 18**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Conoce usted métodos para evaluar la calidad de los servicios que ofrece la institución”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

### **Ética:**

#### ○ **Análisis**

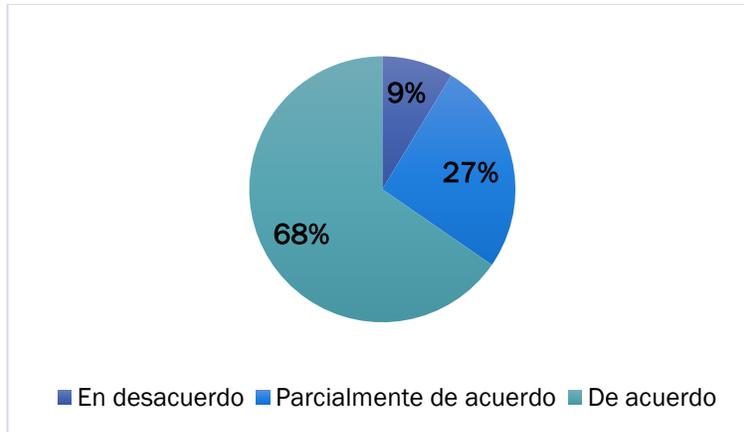
En la dimensión de ética se analiza las siguientes variables; conocimiento y aplicación de los valores institucionales en el desempeño laboral, aplicación de la ética en sus diferentes actividades, desempeño de sus funciones con honestidad y honradez.

En el análisis de esta dimensión los enunciados “Conoce los valores institucionales”, “Aplica los valores institucionales en su desempeño laboral” y “Aplica la ética en sus diferentes actividades”

Del personal participante un 65% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, mientras que un 26% seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo” y 9 % “En desacuerdo” como muestran los resultados obtenidos más del 50% de la población encuestada conoce y aplica tanto los valores institucionales como la ética en el desempeño de sus funciones. Ver gráfico adjunto.

### Gráfico 19

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Conoce los valores institucionales”, “Aplica los valores institucionales en su desempeño laboral” y “Aplica la ética en sus diferentes actividades”.

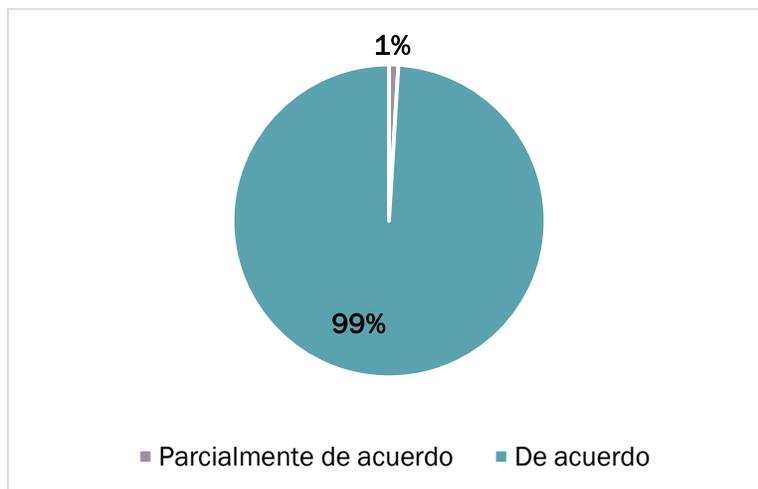


Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

Otro de los aspectos valorados en esta dimensión es “El desempeño de las funciones lo realiza con honestidad y honradez” se observan resultados muy positivos para la institución, debido a que un 99% del personal participante selecciono la opción “De acuerdo” y 1% “Parcialmente de acuerdo” Ver gráfico 20

### Gráfico 20

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “El desempeño de sus funciones lo realiza con honestidad y honradez”



Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

## Identidad

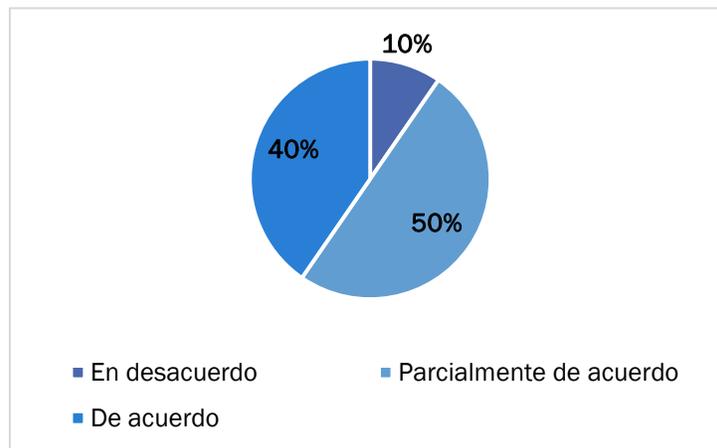
### o Análisis

En el estudio de la dimensión identidad, se valoró la percepción de los funcionarios sobre su sentido de pertenencia a la institución, sus objetivos de desarrollo personal coinciden con los del Senara y su compromiso con la institución si el trabajo realizado contribuye directamente al alcance de los objetivos de la institución, además si la contribución realizada juega un papel importante en el éxito de la institución.

Para el análisis de esta dimensión se consideran los siguientes enunciados;

**Gráfico 21**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Participo de las actividades culturales y recreacionales que el Senara realiza”

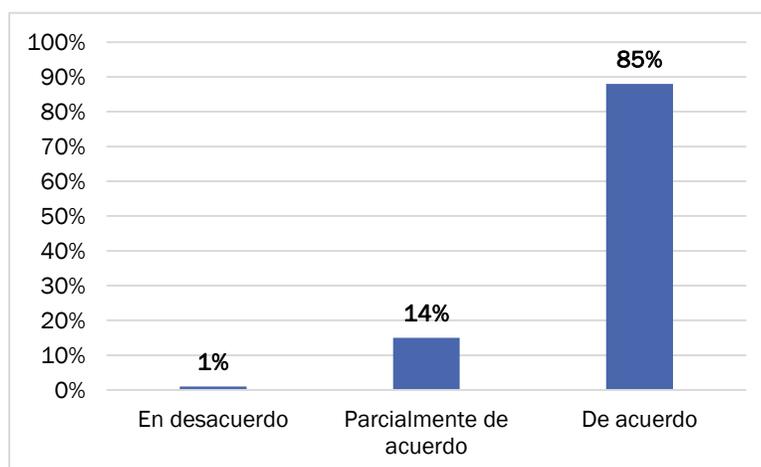


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en la institución; se observa que un 85% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, un 14% “Parcialmente de acuerdo”, y 1% “En desacuerdo”. Ver gráfico adjunto.

**Gráfico 22**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Conozco las funciones o tareas específicas que debo realizar en la institución”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado corresponde al “Me interesa el desarrollo de la institución” se observa que un total de 98% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo” y 2% “Parcialmente de acuerdo”. Ver tabla adjunta

**Tabla 3**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Me interesa el desarrollo de la Institución”

Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
2%	98%	100%

**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

Otra de los enunciados por analizar se refiere a “Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de la institución” del personal participante se observa que las opciones “De acuerdo” y “Parcialmente de acuerdo” fue seleccionado por un total de 44% del personal participante respectivamente, mientras que 12% seleccionó la opción “En desacuerdo”.

**Tabla 4**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de la institución”

En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
12%	44%	44%	100%

**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

La siguiente afirmación se refiere a “Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución” como se puede observar en la tabla adjunta un total de 87% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo” y 13% selecciono la opción “Parcialmente de acuerdo”.

**Tabla 5**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución”

Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
13%	87%	100%

**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado valora el “Estoy comprometido con mi institución”, se observa que un 96% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo” y 4% la opción “Parcialmente de acuerdo”. Este comportamiento refleja aspectos muy positivos para la institución ya que tenemos personal altamente comprometido con la institución.

**Tabla 6**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Estoy comprometido con mi institución”

Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
4%	96%	100%

Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

**Innovación:**

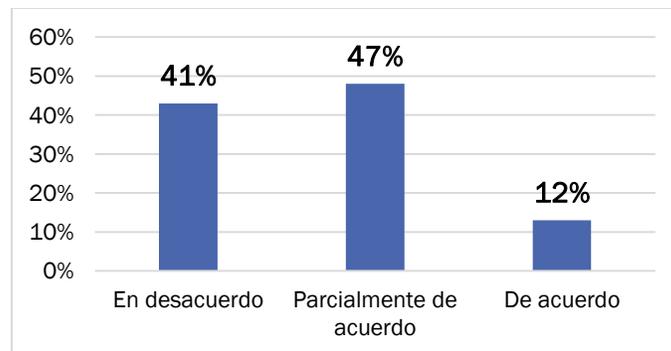
o **Análisis**

En el estudio de esta dimensión se sometió a consideración los siguientes aspectos; la innovación es característica de nuestra institución, se permite ser creativo e innovador en la solución de problemas.

Los resultados que corresponde a este enunciado “La innovación es característica de nuestra institución” muestran que un 47% del personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, un 41% “En desacuerdo” y 12% “De acuerdo”. A continuación, se observa los resultados generales de esta variable.

**Gráfico 23**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “La innovación es característica de nuestra institución”

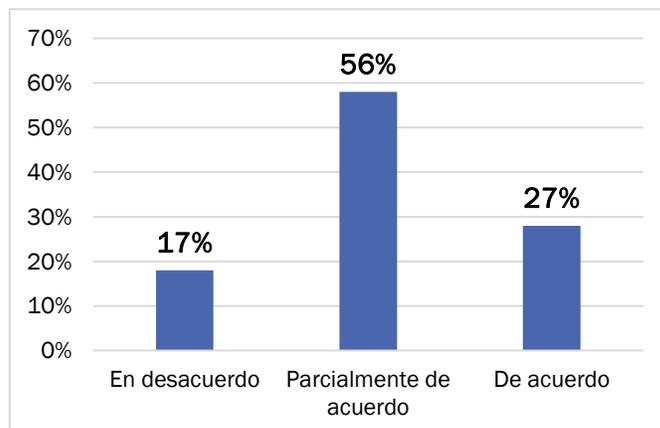


Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado “se permite ser creativo e innovador en la solución de problemas” del personal participante se observa que un 56% seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, 27% “De acuerdo” y 17% “En desacuerdo”, ver gráfico adjunto.

**Gráfico 24**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Se permite ser creativo e innovador en la solución de problemas”

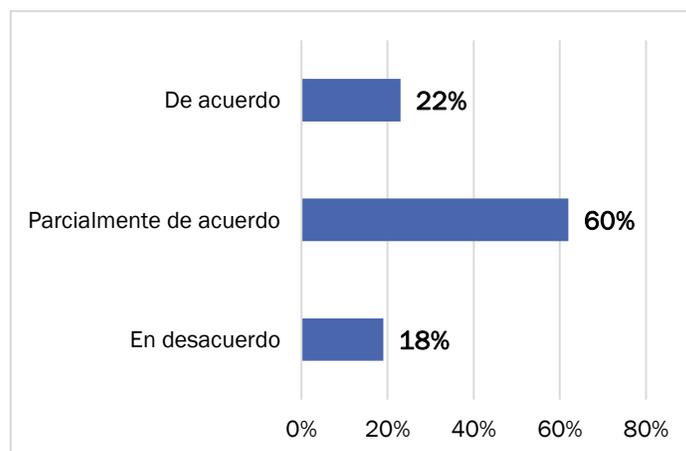


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el análisis de la dimensión de innovación otros de los enunciados que se analizan es el siguiente; “Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas” del total participante se observa que un 60% seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, 22% “De acuerdo” y 18% “En desacuerdo”. Ver gráfico adjunto.

**Gráfico 25**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas”

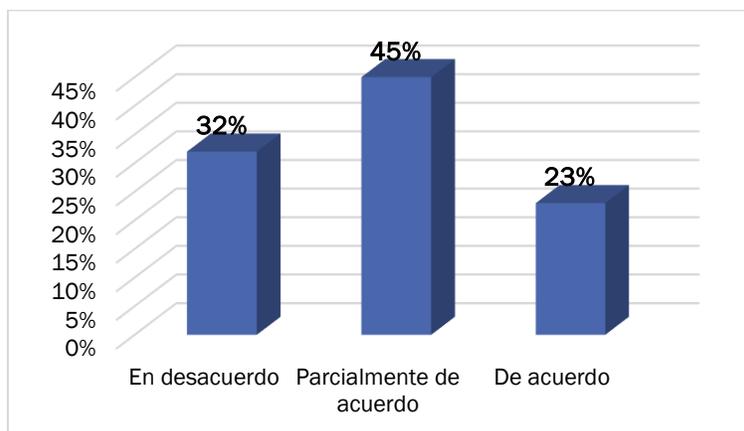


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se valora si la institución posee la capacidad de adaptarse a las condiciones de mercado se observa que un 45% del personal participante seleccionó la opción “parcialmente de acuerdo”, mientras que un 32% seleccionó la opción “En desacuerdo” y un 23% seleccionó la opción “De acuerdo”. Ver gráfico adjunto.

**Gráfico 26**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “La institución posee la capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones de mercado”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

### **Liderazgo:**

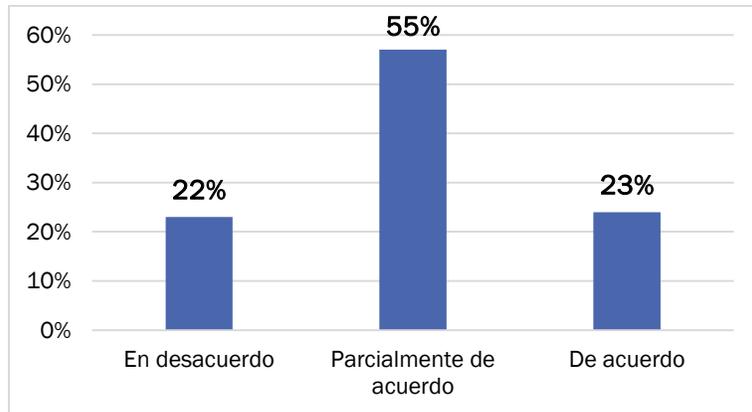
#### **Análisis**

En el estudio de esta dimensión se valora aspectos como el esfuerzo realizado por los directores y coordinadores de área, coordinadores regionales, coordinadores de unidad y subdistritos, para el progreso de la institución, logro de objetivos y reuniones para coordinación de aspectos de trabajo.

El siguiente enunciado se refiere a “Crear condiciones adecuadas para el progreso de la institución” se observa que un 55% del personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, 23% “De acuerdo” y 22% “En desacuerdo” Ver gráfico adjunto

**Gráfico 27**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Nuestros (directores de área, coordinadores regionales, coordinadores de unidad y sub-distritos) contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la Institución”

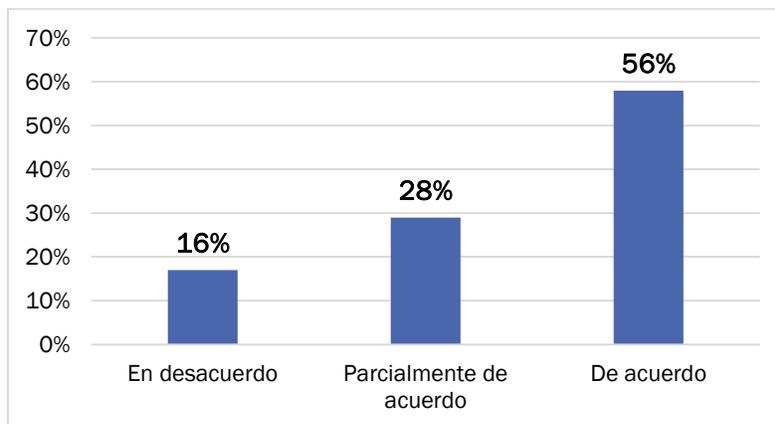


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado valora; “Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo”. La opción con mayor incidencia de respuesta corresponde a “De acuerdo” con una participación de un 56%, mientras que “Parcialmente de acuerdo”, fue seleccionada por un 28% del personal participante y un 16% seleccionó la opción “En desacuerdo”

**Gráfico 28**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo”

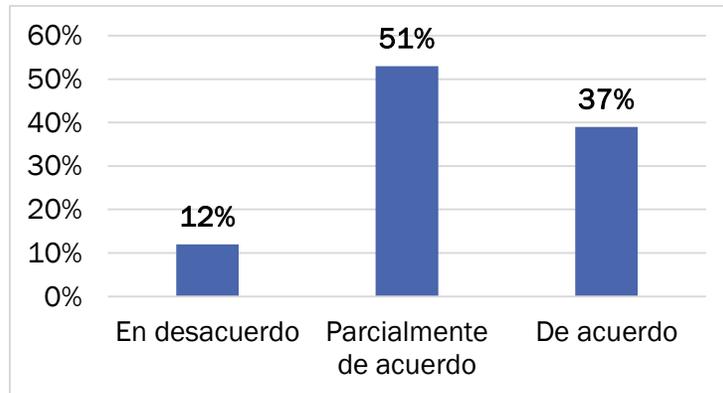


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado se refiere a “Los esfuerzos de los directores de área, coordinadores regionales, coordinadores de unidad y sub-districtos se encaminan al logro de los objetivos de la Institución”. Se observa que 51% del personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo” un 37% la opción “De acuerdo” y 12% “En desacuerdo”. Ver gráfico adjunto.

**Gráfico 29**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Los esfuerzos de los directores de área, coordinadores regionales, coordinadores de unidad y sub-districtos se encaminan al logro de los objetivos de la Institución”



Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

**Motivación:**

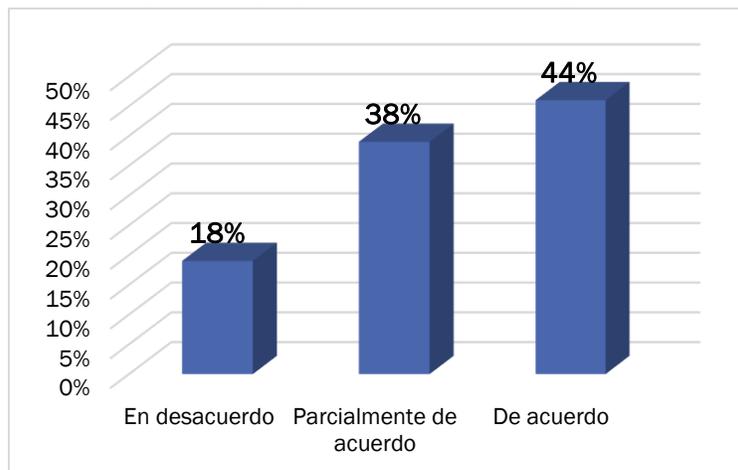
o **Análisis**

La dimensión de motivación en este estudio se mide a partir de las variables de estímulos que reciben los funcionarios, se valoran los siguientes aspectos, retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo, instrumento de valoración al personal proporciona las condiciones justas sobre el desempeño, y si recibo un buen trato en la institución.

En el siguiente enunciado se refiere a; “El instrumento de medición utilizado para evaluar el personal proporciona condiciones justas sobre mi desempeño” se observa que un 44% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, 38% “Parcialmente de acuerdo” y 18% “En desacuerdo”.

**Gráfico 30**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “El instrumento de medición utilizado para evaluar el personal proporciona condiciones justas sobre mi desempeño”

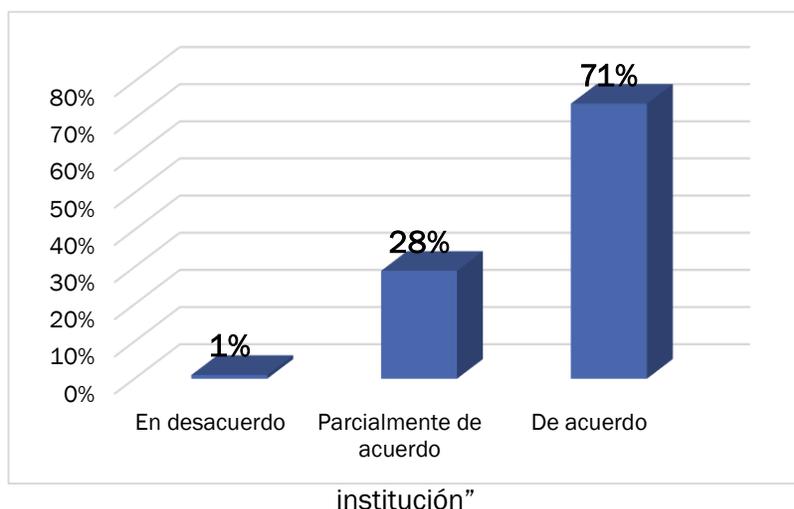


Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente aspecto de motivación que se valora es “Recibo un buen trato en mi institución” se observa que un 71% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, un 28% la opción “Parcialmente de acuerdo” y 1% “En desacuerdo”. Ver gráfico adjunto.

**Gráfico 31**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Recibo un buen trato en mi

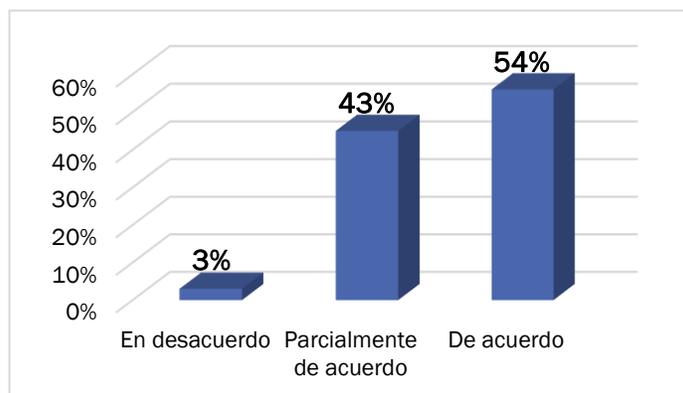


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se refiere al nivel de satisfacción del personal con el ambiente de trabajo, se observa que un 54% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, 43% “Parcialmente de acuerdo” y 3% “En desacuerdo”.

**Gráfico 32**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “En términos generales, me siento satisfecho con el ambiente de trabajo”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se valora “Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en la institución” se observa que un 85% del personal participante selecciono la opción “De acuerdo”, 14% “Parcialmente de acuerdo” y 1 “En desacuerdo”. Ver tabla adjunta.

**Tabla 7**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en la institución”

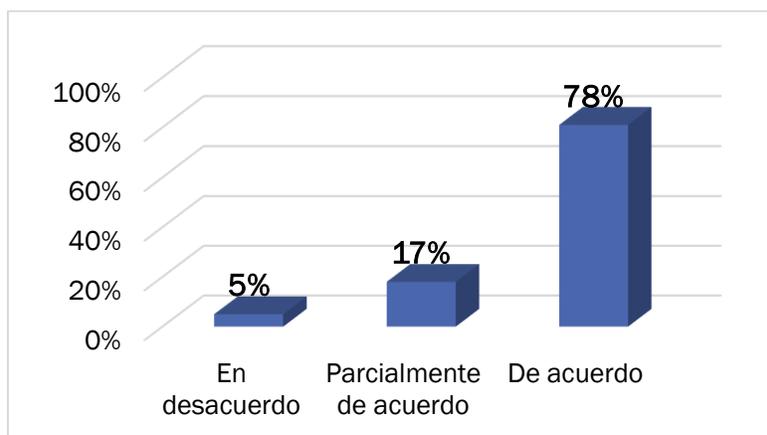
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
1%	14%	85%	100%

**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado se refiere “Las tareas que desempeño corresponden a mi función”, se observa en el gráfico adjunto que 78% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, 17% “Parcialmente de acuerdo” y 5% “En desacuerdo”

**Gráfico 33**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Las tareas que desempeño corresponden a mi función”

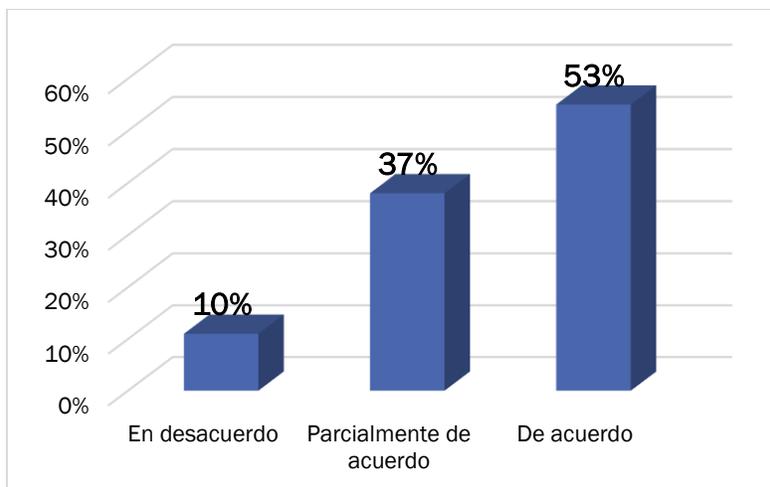


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

Otros de los aspectos claves para el análisis de esta dimensión corresponde al “El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades” se observa que un 53% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, mientras que un 37% seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo” y 10% “En desacuerdo”

**Gráfico 34**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades”

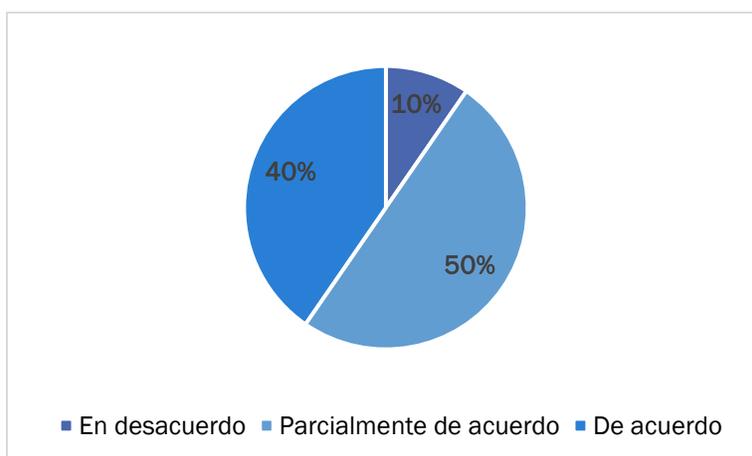


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se analiza sí “recibo un buen trato en mi institución”, en el gráfico adjunto se puede observar que hay resultados positivos para la institución la opción con mayor número de respuestas corresponde a “De acuerdo”, que representa un 71% del personal participante, “Parcialmente de acuerdo” fue seleccionada por un 28% y “En desacuerdo” fue seleccionada por un 1% del personal.

**Gráfico 35**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Participo de las actividades culturales y recreacionales que el Senara realiza”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

## Recompensa

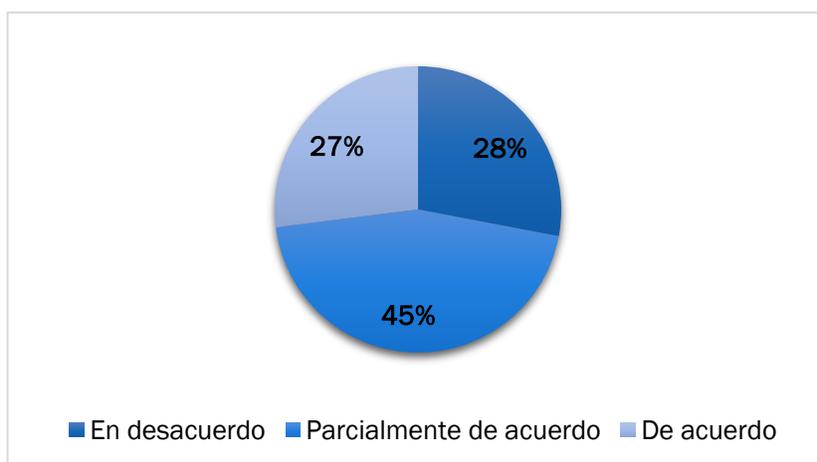
### o Análisis

En el análisis de esta dimensión se realiza mediante las siguientes variables; existen incentivos laborales, los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados, el trabajo que realizó es valorado por mi jefe inmediato. Se obtienen los siguientes resultados.

El análisis de este enunciado se valora si en la institución existen incentivos laborales, se observa que un 27% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, 45% “Parcialmente de acuerdo” y 28% “En desacuerdo”. Ver gráfico adjunto.

**Gráfico 36**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Existen incentivos laborales”

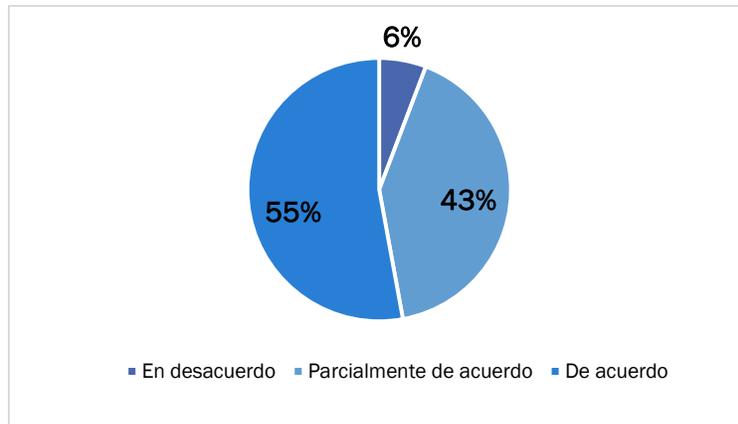


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el gráfico 36 se consultó al personal el siguiente enunciado “Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados” se observa que la opción con mayor número de respuestas es “De acuerdo” con un total de 55%, mientras que la opción “Parcialmente de acuerdo” representa un 43% del personal participante y la opción “En desacuerdo” un 6%. Ver gráfico.

**Gráfico 37**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados”

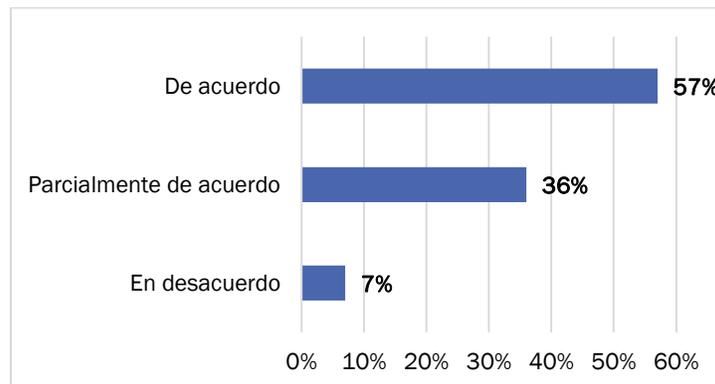


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

Otro factor de análisis para esta dimensión corresponde a; “El trabajo que realizó es valorado por mi jefe inmediato”, se observa que un total de 57% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo” mientras que 36% selecciono la opción “Parcialmente de acuerdo” y 7% “En desacuerdo”. Ver gráfico adjunto

**Gráfico 38**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “El trabajo que realizó es valorado por mi jefe inmediato”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

### **Remuneración:**

#### **o Análisis**

Para el análisis de esta dimensión se analiza las siguientes variables; pago de salario, beneficios razonables, relación de la remuneración con el trabajo que realizo, el sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.

El primer enunciado se refiere a “Recibo mi pago justo a tiempo” del personal participante un total de 99% del personal participante selecciono la opción “De acuerdo”, mientras que un 1%

seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, en esta valoración se observan resultados positivos para la institución.

**Tabla 8**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Recibo mi pago justo a tiempo”

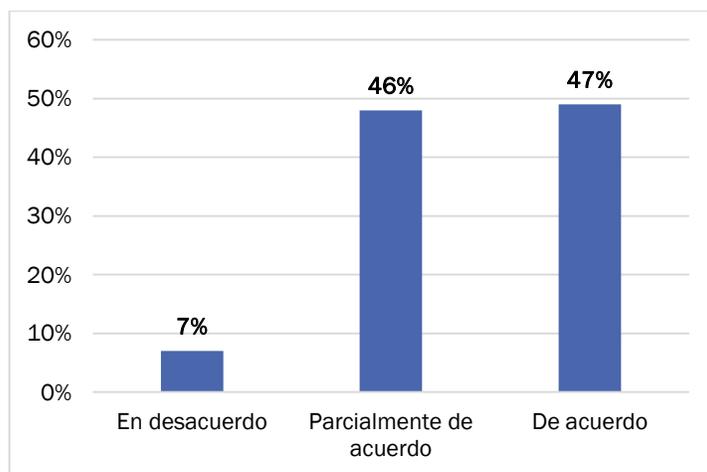
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Total
99%	1%	100%

**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado se refiere al salario y beneficios son razonables, se observa que 47% del personal participante selecciono la opción “De acuerdo”, 46% “Parcialmente de acuerdo” y 7% “En desacuerdo”. Ver gráfico 36

**Gráfico 39**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Mi salario y beneficios son razonables”

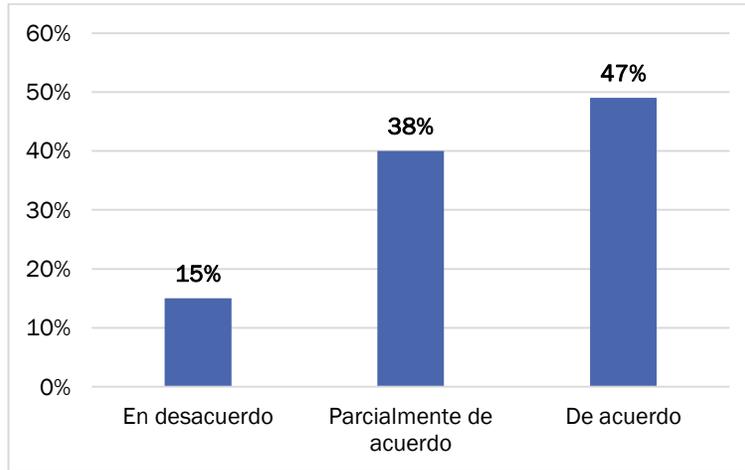


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo, los resultados obtenidos en este enunciado reflejan que un 47% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, un 38% “Parcialmente de acuerdo” y 15% “En desacuerdo”. Ver gráfico con resultados

**Gráfico 40**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo”

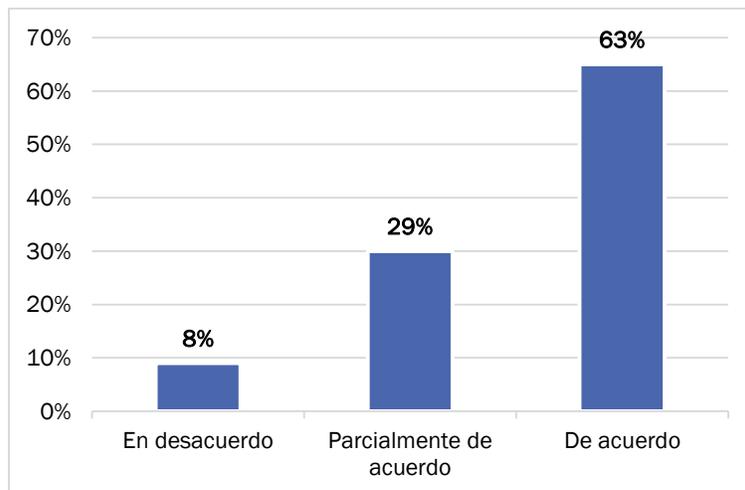


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas, en relación a este enunciado se observa que un 63% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, 29% “Parcialmente de acuerdo” y 8% “En desacuerdo”.

**Gráfico 41**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas”



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

**Toma de decisiones:**

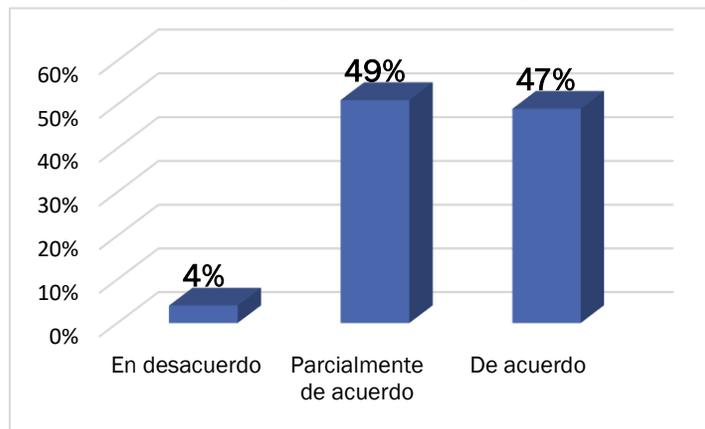
○ **Análisis**

Para el análisis de esta dimensión se considera los siguientes aspectos, es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas, acceso de la información, las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse, y la participación en la toma de decisiones.

Respecto al enunciado “Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas” se observa que 49% de las personas participantes seleccionaron la opción “Parcialmente de acuerdo”, mientras que un 47% seleccionó la opción “De acuerdo” y un 4% la opción “En desacuerdo”. Ver gráfico

**Gráfico 42**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.

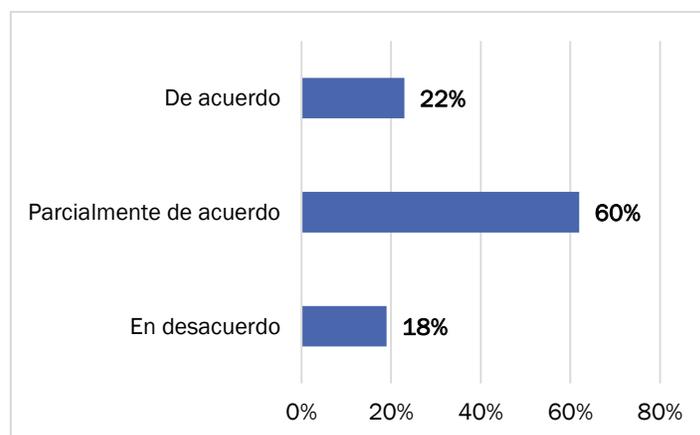


**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

A continuación, se valora el siguiente enunciado “Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas”. Se puede observar que 60% del personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, 22% “De acuerdo” y 18% “En desacuerdo”. Ver gráfico Adjunto.

**Gráfico 43**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas”.



**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

El siguiente enunciado corresponde a “Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo” con relación a este enunciado se observa que un 56% del personal participante seleccionó la opción “De acuerdo”, un 28% “Parcialmente de acuerdo” y 16% “En desacuerdo”.

**Tabla 8**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.”

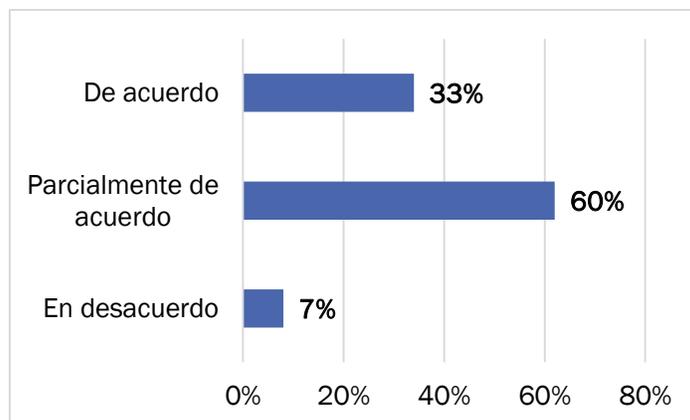
En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
16%	28%	56%	100%

**Fuente:** Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

En el siguiente enunciado se refiere a “Las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse” se observa que un 60% del personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo”, 33% “De acuerdo” y 7% “En desacuerdo”. Ver gráfico adjunto

**Gráfico 44**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse.”

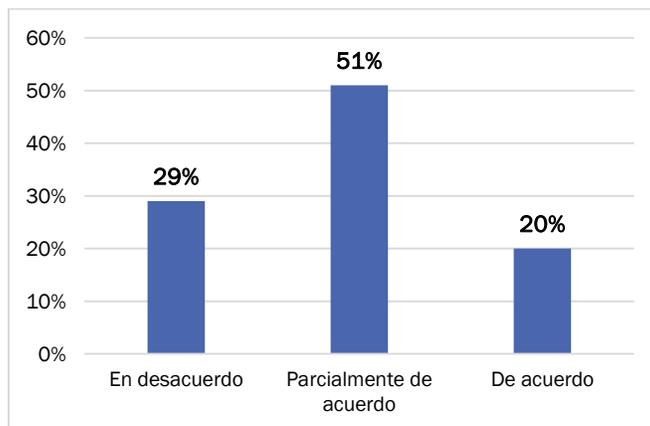


Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

Otros de los enunciados que se valoran en esta dimensión es “En mi institución participo en la toma de decisiones” se observa que un 51% de personal participante seleccionó la opción “Parcialmente de acuerdo” un 29% seleccionó la opción “En desacuerdo” y 20% “De acuerdo”, las opciones con mayor número de respuesta se concentran en “Parcialmente de acuerdo” y “En desacuerdo”, los datos suministrados evidencian un aspecto de mejora en el proceso de toma de decisiones a nivel institucional.

#### Gráfico 45

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “En mi institución participo en la toma de decisiones”



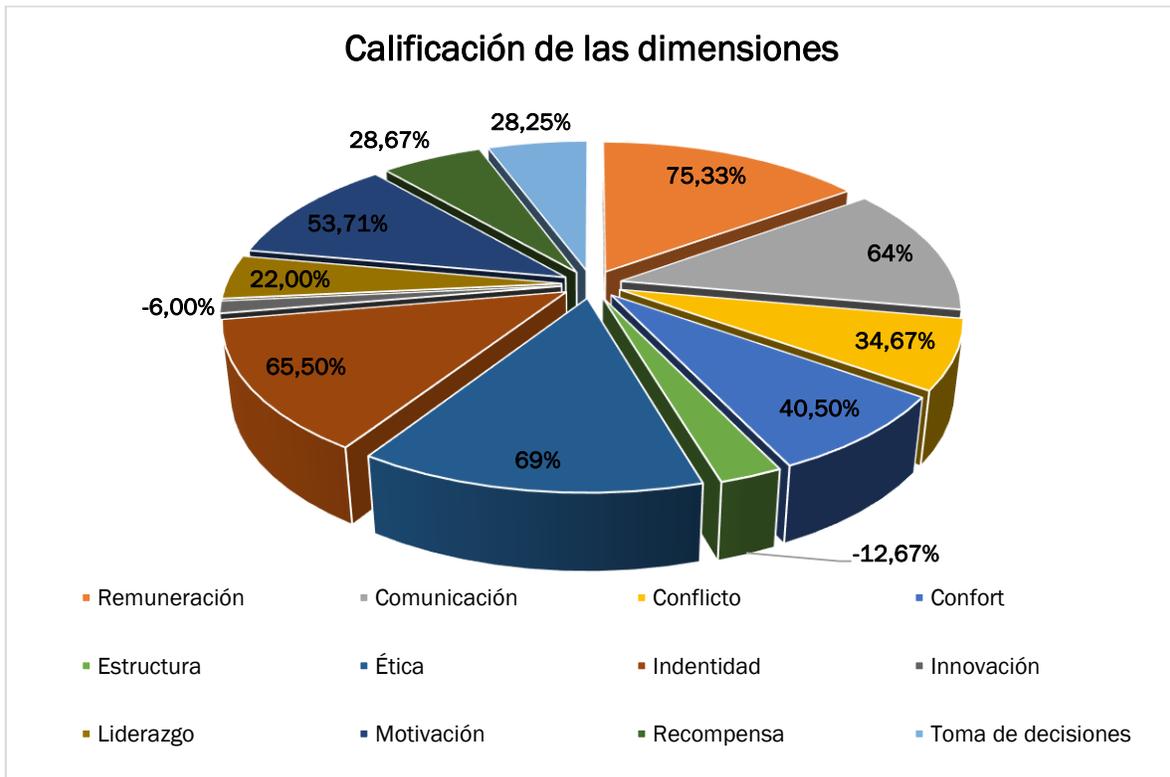
Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

## Conclusiones y recomendaciones

El siguiente gráfico muestra el resultado global obtenido por cada una de las dimensiones de análisis, posteriormente la Unidad de Recursos Humanos realizó las conclusiones y recomendaciones respectivas por cada dimensión.

**Gráfico 46**

Senara: Estudio de Clima Organizacional (abril, mayo y junio). “Resultado global por cada dimensión de análisis”



Fuente: Senara, Costa Rica. (2018). Resultados Estudio de Clima.

❖ **Comunicación:**

El resultado global de esta dimensión es de 64,00%. En los resultados obtenidos al aplicar la encuesta de estudio de clima se observa una debilidad institucional respecto al tema por lo que es necesario fortalecer y pensar en una nueva estrategia de comunicación institucional que la información de interés llegue a todos por igual, mejora en las herramientas tecnológicas y canales de difusión.

❖ **Conflicto y cooperación:**

El resultado global de esta dimensión es de 34,67%. Los resultados en el análisis de esta dimensión reflejan un aspecto de mejora para la institución, ya que para el personal participante considera necesario trabajar en esta dimensión.

❖ **Confort:**

El resultado global de esta dimensión es de 40,50%. Los resultados en el análisis de esta dimensión son positivos, por lo tanto, se recomienda continuar con acciones de mejora para garantizar el mantenimiento adecuado de las instalaciones, herramientas y equipos de trabajo, de esta forma garantizar al personal espacios de trabajo que permitan trabajar cómoda y eficientemente.

❖ **Estructura:**

El resultado global de esta dimensión es de -12,67%. Se observa que es una de dimensiones con calificación obtenida más baja por lo tanto se recomienda prestar atención a los resultados obtenidos y realizar las intervenciones necesarias para mejorar en la simplificación de trámites que se realizan en la institución, así como los métodos para evaluar la calidad de servicios que ofrece la institución.

❖ **Ética:**

El resultado global de esta dimensión es de 69,00%. Los resultados que corresponden al análisis de esta dimensión de clima son muy positivos, ya que el personal participante conoce y aplica los valores institucionales en el desempeño de sus funciones, por lo tanto, se recomienda mantener estos resultados.

❖ **Identidad:**

El resultado global de esta dimensión es de 65,50%. Los resultados obtenidos muestran que el personal se encuentra comprometido con la institución. Por lo tanto, se recomienda continuar con las acciones de mejora implementadas hasta la fecha.

❖ **Innovación:**

El resultado global de esta dimensión es de -6,00%. De las doce dimensiones de análisis se observa que en materia de innovación la institución posee la calificación más baja. Es muy importante que la Gerencia en coordinación con las jefaturas propicie los espacios con sus respectivos equipos de trabajo para innovar en sus procesos.

❖ **Liderazgo y toma de decisiones:**

El resultado global de esta dimensión es de 22,00%. Los resultados obtenidos refleja que liderazgo tiene una calificación baja, en la cual el personal participante del cuestionario estudio de clima y presentación de resultados realizada, señala debilidades en esta dimensión, asociadas a la dimensión de toma de decisiones que obtuvo una calificación de 28,25%, por lo tanto Se recomienda actividades de capacitación colectiva en materia de liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, tanto a jefaturas como subalternos orientada a la gestión de resultados.

❖ **Motivación:**

El resultado global de esta dimensión es de 53,71%. El análisis de los enunciados que conforman esta variable muestra resultados muy positivos en la institución, sin embargo, se observa una necesidad de atender factores motivacionales que inciden en el trabajo que realiza nuestro personal.

Se propone atender estas debilidades mediante actividades de capacitación colectiva orientadas a la motivación en el personal, para un mejor desempeño de funciones.

❖ **Recompensa:**

El resultado global de esta dimensión es de 28,67%. Por lo tanto, refleja un aspecto de mejora en materia de incentivos no económicos que se puedan realizar al personal. Observar acciones en el plan de acción.

❖ **Remuneración:**

El resultado global de esta dimensión es de 75,33%. Los resultados obtenidos son muy positivos ya que el personal se siente satisfecho con las remuneraciones recibidas, por lo tanto, se recomienda continuar con las acciones realizadas hasta la fecha.

## Propuesta de Plan de acción Estudio de Clima Organizacional 2018 y 2019

### Orientaciones metodológicas

- ✓ Se realiza un conteo para determinar la cantidad de preguntas por dimensión de análisis, se asigna un valor ponderado a cada una de las dimensiones, bajo criterio técnico considerando los resultados obtenidos del instrumento aplicado y la presentación de resultados realizada.
- ✓ Se asigna un valor a cada uno de los enunciados que conforman el cuestionario del estudio de clima. Para esta actividad se procede a dividir 1 entre el total de preguntas por cada dimensión. Se considera los resultados obtenidos en cada uno de los enunciados en las opciones “De acuerdo” y “En desacuerdo” con el propósito de determinar cuáles dimensiones tienen un mayor o menor número de respuestas en ambas opciones. Posteriormente se realizó una resta de total “De acuerdo”, menos el total de “En desacuerdo” y se multiplica por el ponderado, de esta forma se obtiene la calificación por dimensión.
- ✓ Con los resultados obtenidos se observa cuáles son las dimensiones que poseen una calificación más alta y más baja, y cuales dimensiones tienen un obtuvieron un resultado negativo.
- ✓ Ante este panorama se procede a elaborar la propuesta de acción en las dimensiones más sensibles identificadas en el estudio de clima realizado en el periodo (abril, mayo y junio). Las dimensiones identificadas son los siguientes; conflicto y cooperación, estructura, innovación, recompensa y toma de decisiones, en cada una se describe el objetivo a intervenir, las acciones mediante la cual se cumplirá el objetivo planteado, así como el responsable y fecha propuesta para el cumplimiento del plan de acción.
- ✓ Posteriormente se realiza el sistema de seguimiento y evaluación en el cuál se establece los indicadores, metas por objetivo y medio de verificación para el cumplimiento de las actividades programadas.

**Plan de acción 2018 y 2019.**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>¿Cuándo?</b>
<b>Conflicto y Cooperación</b>	Fomentar el trabajo coordinado entre las diferentes unidades administrativas institucionales.	Desarrollar habilidades y conocimiento para la coordinación mediante talleres, y acompañamiento en todos los niveles de la institución.	Gerencia General	Todo el año
<b>Estructura</b>	Evaluar los pasos de los diferentes trámites que se realizan en la institución para la prestación de servicios, para proponer ideas de simplificación de trámites.	Trabajo acompañado con un Ingeniero Industrial que permite establecer las vías óptimas para los tramites y procedimientos	Subgerencia	I Semestre 2019
	Crear un procedimiento estándar para medición de la calidad de los servicios que se ofrecen en la institución	Elaborar, divulgar y capacitar en el uso de un instrumento que permita evaluar la calidad de los servicios prestados.	DPI	I Semestre 2019
<b>Innovación</b>	Facilitar pasantías a nivel nacional e internacional que permita a los funcionarios conocer las principales innovaciones que se aplican a nivel de riego, drenaje, control de inundaciones e investigaciones hidrogeológicas.	Visitas acompañadas a empresas privadas que trabajen en la materia, investigación por internet y pasantías al exterior.	DIGH, INDEP, DPI, GG	Todo el año
		Realizar inscripciones en el programa para la excelencia 2019, en el tema de cultura innovadora.	RR.HH	II Semestre 2019
<b>Recompensa</b>	Socializar diferentes tipos de incentivos no económicos que se aplican como buenas prácticas en las organizaciones.	Recopilar las mejores prácticas a nivel de incentivos y darlas conocer mediante capacitaciones al	RR.HH	II Semestre 2019

		personal		
<b>Toma de decisiones</b>	Coordinar la ejecución de una charla sobre el tema de toma de decisiones y su relevancia en los procesos de gestión institucional	Alianza con Instituto de Excelencia Empresarial (IEE), INCAE o algunas de las Universidades Públicas. Suscripción de un Convenio de Cooperación con la instancia seleccionada.	RR.HH	II semestre 2019
<b>Comunicación</b>	Diseño de una política de comunicación Interinstitucional.	Generar espacios de comunicación en todas las Direcciones fomentando reuniones periódicas con el personal a cargo.  Desarrollar al menos anualmente una reunión con todo el personal, para la rendición de cuentas.	Gerencia Dirección de Planificación	II semestre del 2018 y Año 2019
<b>Confort</b>	Diseño de una política para mejoramiento de las herramientas tecnologías y equipos.	Solicitar a TI el diseño de la política institucional.	Gerencia	II semestre del 2018 y año 2019
<b>Ética</b>	Apoyar a la Comisión Institucional de Valores en el desarrollo del Plan de acciones de mejora	Remitir el estudio de clima a la Comisión con el fin de que puedan integrar acciones en el plan en esta materia.	Comisión Institucional de Valores	II semestre del 2018 y año 2019

**Fuente:** Costa Rica, Senara. Unidad de Recursos Humanos (2018). Estudio de Clima Organizacional. Plan de acción.

**Sistema de Seguimiento y Evaluación al Plan de acción**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Contenido presupuestario</b>
<b>Conflicto y Cooperación</b>	Fomentar el trabajo coordinado entre las diferentes unidades administrativas institucionales.	Número de talleres sobre coordinación realizados por bimestre.	6	Lista de asistencia Fotografías Cumplimientos de los objetivos del taller Modelo de evaluación Kirpatrick.	
		Acciones de acompañamiento anual con supervisión sobre trabajos coordinados entre distintas unidades.	12		
<b>Estructura</b>	Evaluar los pasos de los diferentes trámites que se realizan en la institución para la prestación de servicios, para proponer ideas de simplificación de trámites.	Número de sesiones de acompañamiento realizadas	10 sesiones de 4 horas	Informe de resultados de las evaluaciones realizadas a los diferentes trámites que se realizan en la institución.	
	Crear un procedimiento estándar para medición de la calidad de los servicios que se ofrecen en la institución	Elaboración de instrumento  Divulgación realizada  Capacitación ejecutada	8 sesiones de 3 horas	Instrumento estándar para evaluar la calidad de servicios que ofrece la institución. Listas de asistencia Fotografías	
	Facilitar pasantías a nivel	Número de visitas semestrales realizadas	2	Fotografías  Reuniones de	

<b>Innovación</b>	nacional e internacional que permita a los funcionarios conocer las principales innovaciones que se aplican a nivel de riego, drenaje, control de inundaciones e investigaciones hidrogeológicas.	Número de pasantías nacionales o internacionales realizadas	3	coordinación Listas de asistencia	
		Número de inscripciones realizadas en el programa de excelencia	I trimestre 2019	Fotografías Reuniones de coordinación Listas de asistencia Certificados de participación	
<b>Recompensa</b>	Socializar diferentes tipos de incentivos no económicos que se aplican como buenas prácticas en las organizaciones.	Número de prácticas bimensuales recopiladas en materia de incentivos.	6	Fotografías Investigaciones realizadas Listas de asistencia	
		Número de capacitaciones bimensuales realizadas al personal.	6		
<b>Toma de decisiones</b>	Coordinar la ejecución de una charla sobre el tema de toma de decisiones y su relevancia en los procesos de gestión institucional	Número de alianzas realizadas	2	Suscripción de convenios Fotografías Listas de asistencia	
		Número de convenios suscritos	2		

**Fuente:** Costa Rica, Senara. Unidad de Recursos Humanos (2018). Estudio de Clima Organizacional. Sistema de Seguimiento al Plan de Acción.

## **ANEXO 1**

**FORMULARIO APLICADO**

## **ANEXO 2**

**COPIA DE LISTA DE LOS FUNCIONARIOS QUE PARTICIPARON  
EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.**