Clima laboral Conavi

septiembre 1

2020

Elaborado por: Nathalie Obando Cordero, Analista Recursos Humanos
Revisado por: Randall Mora Rojas, Director Gestión del Recurso Humano

Informe de resultados

Dirección de Gestión del Recurso Humano

Consejo Nacional de Vialidad

INTRODUCCIÓN

Para efectos del presente informe, se mantuvo tal como en el informe del 2016, el análisis del clima laboral desde la visión de Nicolás Seisdedos (1985), quien señala: "parece que el clima afecta a los procesos psicológicos y organizativos tales como la comunicación, la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos, la formación de los miembros, su motivación y, en consecuencia, está influyendo en la eficiencia y productividad laboral, en la capacidad de innovación y en la satisfacción y bienestar de los miembros de la entidad."

Tal como lo sintetiza además Sandoval (2004), las definiciones de clima organizacional explican que éste se refiere a características del medio ambiente laboral que son percibidas de forma directa o indirecta por las personas trabajadoras que se desempeñan en el mismo, y que tienen repercusiones sobre su comportamiento laboral e individual, e influyen en el sistema organizacional.

En razón de ello, se trabajó en el presente informe con el esfuerzo de reflejar el creciente interés de las administraciones y las áreas de recursos humanos del sector público, de velar no sólo por la productividad y la calidad de los servicios institucionales, sino también de cuidar su recurso más importante: las personas, atendiendo a la premisa de que clima y satisfacción laboral están intrínsecamente ligados, y que un personal motivado y satisfecho puede actuar de forma positiva sobre su ambiente y con ello sobre el clima de la organización, y viceversa.

El informe parte además de un interés y una preocupación genuina por dotar de voz y participación a los colaboradores y colaboradoras del Consejo, a través de la presentación en el mismo, de las opiniones manifiestas sobre el medio que los circunda, y, en una segunda fase, a través de la elaboración de un plan de acciones de mejora acorde con las conclusiones obtenidas, que implemente de forma realista sus aportes, propuestas e ideas.

Todo con el objetivo superior, de mejorar la calidad de vida del personal y su salud integral, desde el ámbito de sus condiciones laborales tanto físicas como sociales, y con ello, la calidad de servicio que brinda no sólo a la población como usuaria o cliente externo, sino de igual forma a sus propios compañeros y compañeras.

Con el fin de poder describir el clima organizacional en Conavi, para el análisis de los resultados del presente informe se agruparon los ítems del instrumento utilizado en siete variables, las cuales se irán ampliando bajo el siguiente orden y entendimiento:

1. Condiciones de trabajo: entorno físico y recursos materiales con los cuales se desenvuelve la persona trabajadora.

2. Comunicación: oportunidad y claridad de la información recibida, posibilidad de acceder a la misma y de expresarse, y conocimiento organizacional que ésta brinda sobre el quehacer institucional.

3. Estructura y organización: formas en que se acuerpa y ordena la institución para la definición y el reparto de funciones y obligaciones; la administración del trabajo, el personal, y el servicio; y el logro de sus objetivos.

4. Jefaturas: maneras en que las mismas ejercen su jerarquía en relación a y con el personal a cargo, a través de rasgos relacionados con sus responsabilidades en el manejo de sus colaboradores y colaboradoras, su comunicación y soporte a la estructura y organización, y la gestión ante los conflictos que se suscitan.

5. Ética: conjunto de lineamientos y responsabilidades que guían la función pública, especialmente lo que se refiere a los valores éticos institucionales del Conavi: 1) capacidad de respuesta, 2) compromiso y 3) trabajo en equipo.

6. Relaciones interpersonales: atmósfera y dinámicas sociales; trato, contacto e interacción entre el personal, tanto desde los valores como desde los conflictos.

7. Motivación: impulso que conlleva a las personas a ejecutar determinada conducta; razón por la cual las personas trabajadoras se entregan, involucran y sienten inspiradas o no con su actividad. Las dimensiones de satisfacción, identificación con la institución, sentimiento de pertenencia a la misma, e incentivos y remuneraciones, concebidas éstas últimas como todo estímulo, no sólo económico sino también social, sentidos por las personas trabajadoras como recompensa por su trabajo o dirigidos a aumentar su motivación y satisfacción laboral, fueron contempladas también en esta variable.

METODOLOGÍA

Estrategia metodológica

La medición se realizó a través de un Método de Evaluación Rápida, llamado también RAP por sus siglas en inglés (Rapid Assessment Process). Esta metodología, aun cuando pertenece al enfoque cualitativo, permite la utilización tanto de técnicas cualitativas como cuantitativas, y está orientada hacia la transformación social en tanto busca orientar a las personas encargadas de tomar decisiones a realizar los cambios necesarios (Claramunt, 2008).

Por ello, en la presentación de los resultados se da relevancia tanto al aspecto cuantitativo a través del análisis de frecuencia de las respuestas a los ítem cerrados y la conexión de las mismas según las siete variables identificadas, como al aspecto cualitativo mediante el análisis de las respuestas de las preguntas abiertas al final del cuestionario, con el interés de dar respuesta de la forma más integral posible, a los objetivos propuestos.

Dado además que el clima organizacional está completamente sujeto a la interpretación, valoración y percepción que las personas trabajadoras tienen sobre su medio laboral, y las cuales se dan desde su construcción emocional, vivencial e interaccional, de forma subjetiva de acuerdo a sus percepciones, creencias, sentimientos y experiencias, el enfoque cualitativo no puede dejarse de lado, enmarcando el análisis como un estudio mixto.

En cuanto al alcance del informe, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, concepto que calza justo con la intención de medir el clima laboral en el Conavi, recolectando datos que muestren y especifiquen los valores, la percepción y el sentir de las personas trabajadoras.

El fin último del estudio se enmarca entonces en una descripción (facilitada a través del análisis de frecuencia de respuestas), con algunas relaciones de variables (las cuales no alcanzan un nivel correlacional), y una caracterización de las percepciones y creencias que se manejan, con miras a obtener resultados que escenifiquen un panorama del clima laboral en la institución según las variables seleccionadas.

Participantes

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por todas las personas trabajadoras del Consejo Nacional de Vialidad, tanto aquellas en condición interina como en propiedad, y las que se encontraban en convenio de préstamo, las cuales contabilizaban 403 al momento de la habilitación del instrumento el 23 de marzo del año en curso.

Para poder participar, solamente debían estar dispuestas a contestar voluntariamente el cuestionario, y estar laborando en la institución en las fechas de aplicación del mismo, indistintamente de su sexo, género, edad, nacionalidad, tiempo de trabajar en la institución o en el sector público, dependencia en la cual laboran, grado académico, clase de puesto o especialidad, o cualquier otra calidad.

Por tanto, con aspiración de alcanzar una muestra significativa de la población, considerando un margen de error de 5% y un nivel de confiabilidad de 95%, se planteó un mínimo de 197 personas trabajadoras. No obstante, al cerrar el período de recepción de respuestas el 13 de mayo, sólo se alcanzó una muestra total de 139 participantes, es decir, un 70.6% del total requerido, razón por la cual debe aclararse que los resultados no pueden generalizarse como la percepción del total de la población, reiterando el alcance descriptivo del tema en estudio.

Recolección de la información

El estudio se planteó mediante una única fase de recolección de información a través de la técnica del cuestionario, mediante la plataforma de Google Forms.

Previo a la aplicación del instrumento con la muestra, éste fue revisado por la Directora de Gestión del Recurso Humano, así como por el encargado del Proceso de Ética y Valores, quienes hicieron la solicitud de incluir algunos ítems que ampliaran la variable de Ética.

Asimismo, previo a la aplicación, se informó a la población meta sobre la realización del estudio, así como aspectos varios sobre motivación y clima organizacional, con la finalidad de aumentar la comprensión y apertura de la misma hacia el tema. Además, se informó de la participación durante el período de apertura de recepción de respuestas, comprendido desde el 23 de marzo hasta el 13 de mayo, con el fin de motivar un número creciente de aportes.

Para la fase de recolección propiamente, se aplicó un cuestionario a la muestra, en el cual cabe aclarar, no se consideraron datos personales, dado que en el informe de clima organizacional realizado en el

año 2016, se constató al comparar datos aportados vs datos reales del personal de cada dependencia, que los mismos no eran verídicos.

Por ello, ante la hipótesis de que esto se debiera a la sensación de inseguridad de la muestra en cuanto a la confidencialidad en el manejo de la información, se omitió la solicitud de datos personales.

Para la obtención de la información de las siete variables ya mencionadas, se dispuso de preguntas cerradas en formato de selección única "Sí" o "No". Es importante aclarar que al momento de plantear el formato de las respuestas, se tuvo en cuenta su carácter restrictivo al presentar únicamente dos opciones posibles, limitante propia del tipo de instrumento, ya que si se variaba su presentación para agregar la alternativa "intermedia", ya fuese "Quizás", "Algunas veces", "La mayoría" o cualquiera similar, podía producirse igualmente un sesgo de tendencia central o de deseabilidad social, motivado además por la ambivalencia o indecisión de la muestra.

Las preguntas cerradas a su vez, fueron presentadas en cuadros según el nivel al cual hacían referencia: individual (I), departamental (D) y de Conavi (C). Para el primer nivel, se agregó además tres cuadros: uno con ítems sobre rasgos de la jefatura inmediata, otro con ítems sobre el accionar de la misma cuando se cometen errores, y un tercero con áreas o aspectos que motivan del trabajo en la institución, siendo el nivel con mayor cantidad de enunciados a valorar, por cuanto es en el cual la percepción tiene un carácter más válido y de acceso "directo", conjugándose con las experiencias personales de quien responde, mientras que en los niveles de la dependencia y el Conavi, la percepción se conjuga con las creencias sobre las experiencias de las demás personas.

La distribución de la cantidad de ítems según cada variable y nivel fue la siguiente:

Tabla 1. Cantidad de enunciados incluidos según variable

Variable	Cantidad ítems
Condiciones de trabajo (CT)	4
Comunicación (Co)	7
Organización (O)	16
Jefaturas (J)	21
Ética (É)	19
Relaciones interpersonales (RI)	23
Motivación (M)	30
TOTAL	120

Tabla 2. Cantidad de enunciados incluidos según nivel, y color empleado en su representación gráfica

Nivel	Cantidad ítems
Institucional o Conavi (C)	27
Departamental o Dependencia (D)	36
Particular o Individual (I)	57
TOTAL	120

Es importante señalar que de los 120 ítems, sólo se tomaron en cuenta 105 para efectos del cálculo de promedios por nivel y en cada variable, por cuanto a los enunciados sobre áreas o aspectos que motivan del trabajo en la institución, así como a los que tratan de áreas por las cuales se hayan originado conflictos en las dependencias, no era adecuado otorgarles un valor negativo o positivo, siendo su utilidad de carácter descriptivo. Adicional a lo anterior, se agregó al final del cuestionario dos preguntas abiertas para que las personas participantes pudiesen: 1) definir en una palabra el ambiente de trabajo de Conavi, y 2) anotar sus comentarios al respecto, permitiendo un acercamiento más cualitativo al tema y que limitara en menor medida que las preguntas anteriores, sus respuestas.

Sistematización y análisis de la información

Los cuestionarios fueron procesados mediante el registro en una base de datos de Excel, por cuanto el análisis se llevó a cabo por medio de un estudio de frecuencias, lo cual permitió la descripción, comparación, relación y análisis de los datos obtenidos.

En la primera fase del análisis, se clasificaron los enunciados y respuestas según las variables predeterminadas, y estos a su vez, según el nivel al cual correspondiesen, valorando a través de la frecuencia o cantidades de respuestas afirmativas o negativas, así como su relación con los aportes a las preguntas abiertas, los siguientes puntos:

- Cantidad de ítems de la variable y de cada nivel en la misma
- Promedio de la variable: obtenido de la sumatoria de porcentajes de respuestas “positivas” o “favorables” de todos los ítems pertinentes, entre el total de los mismos. Es importante anotar que las respuestas positivas no necesariamente son las que corresponden a la opción “Sí”, sino las deseables para un clima laboral ideal.
- Identificación de los ítems con el porcentaje de respuestas positivas más alto y más bajo

- Conteo y distribución de los ítems por estados o alertas: se determinaron 4 posibles estados o alertas para los enunciados y promedios de las variables según el porcentaje de respuestas positivas obtenido en cada uno:

Tabla 3. Estados y alertas según porcentaje obtenido en enunciados y promedio de la variable, y color empleado en su representación gráfica

Estado o alerta	Simbología	% respuestas positivas
Despejado		81-100
Verde: nubes		61-80
Amarilla: nubosidad con ráfagas de viento		41-60
Roja: fuertes aguaceros		21-40

- Promedio y comparación de cada nivel de la variable: obtenido de la sumatoria de porcentajes de respuestas "positivas" (no necesariamente las afirmativas o de la opción "Sí") de todos los ítems valorados en cada nivel de la variable, entre el total de los mismos, a través del cual se realizaron comparaciones según el promedio más alto y más bajo, y, en caso que lo hubiese, de los ítems comunes entre niveles.
- Identificación de los enunciados con un porcentaje de respuestas positivas inferior al 75%
- Relación entre ítems de cada variable o entre ítems de variables distintas
- Modificación en la redacción de los ítems en los cuales el porcentaje de respuestas positivas fuese el asignado en la opción "No" para efectos de su representación gráfica.

- Acompañamiento o ejemplificación de las respuestas a los enunciados, con comentarios de las personas participantes en los ítems abiertos, transcritos textualmente y destacados en color celeste
- Gráfico de los enunciados según estado o alerta, según ítems comunes en los niveles, o según tema particular
- Escala climática, en la cual se presenta el promedio de la variable, la simbología del estado o alerta que corresponde al mismo, y el desglose de ítems según estado o alerta, y el nivel al cual corresponden.

Tras realizar el análisis por variables y los niveles presentes en ellas, se realizó una segunda fase de análisis, para retomar con mayor especificidad la información que las personas participantes brindaron en las preguntas abiertas, a través de dos puntos:

- Categorización de las respuestas sobre la definición de clima organizacional en el Conavi en positivas, negativas, intermedias, e indefinidas o neutras, y agrupación de las mismas según la similitud en las palabras empleadas.
- Categorización de las respuestas sobre la apreciación general del clima organizacional institucional según los temas señalados a través de las mismas, los cuales se fueron definiendo a través de la similitud de los tópicos.

Seguidamente, se realizó la etapa de síntesis y conclusiones obtenidas, en la cual se integran y resumen las escalas climáticas, mediante la presentación del orden descendente según porcentaje y estado o alerta de los enunciados, variables y niveles, destacando los promedios de respuestas positivas más bajos, con la intención de retomarles a través de las recomendaciones del informe, proponiendo posibles líneas de acción que deberán en todo caso, integrarse con los aportes de las personas trabajadoras del Consejo, mediante un plan de acción.

Asimismo, se presenta el porcentaje o calificación global obtenida en el instrumento, el estado o alerta que le corresponde a la medición del clima 2020, y las áreas que son prioritarias de intervención según resultados obtenidos.

Finalmente, se exponen una serie de recomendaciones puntuales pero inacabadas, que pretenden alimentarse posterior a la presentación del informe, con los aportes que el personal pueda brindar al respecto a través de grupos focales virtuales, y esquematizarse en un plan de mejora a desarrollarse en el período 2021-2022.

Precauciones para proteger a las personas participantes

El cuestionario se aplicó a través de la plataforma de Google Forms, en formato escrito y redactado con lenguaje claro y sencillo, lo cual permitió que cada respondiente lo completase de forma directa y personal en el lugar y momento más adecuado.

Tal como se mencionó anteriormente, no se solicitó datos personales, al tiempo que la recopilación de las respuestas y la manipulación y resguardo de la información fue una labor unipersonal, aumentando la confidencialidad y el anonimato de las personas participantes.

No obstante, en algunos casos la plataforma le impidió el llenado del instrumento a quienes deseaban completarlo, salvo que ingresaran una dirección de correo electrónico. En tales casos no obstante, se mantiene la misma garantía de confidencialidad y anonimato, de forma que la identidad que pueda observarse en las direcciones suministradas, no fue utilizada o revelada en ninguna parte del informe.

En lo que a la presentación de los datos y resultados respecta, se aseguró además la identidad de las personas participantes a través del análisis de los cuestionarios a nivel institucional y no así según la dependencia en la cual laboran.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS POR VARIABLE

Condiciones de trabajo

La variable cuenta con una percepción positiva. Para evaluarla, se usó un ítem en el nivel C, y tres en el nivel I, de los cuales se obtuvo un promedio porcentual de 82.6, iluminando la variable en la Escala 1.

Ficha climática

Condiciones de trabajo

Promedio 82.6

Escala 1

Despejado:

Materiales e insumos, y Mobiliario y equipo Nivel I

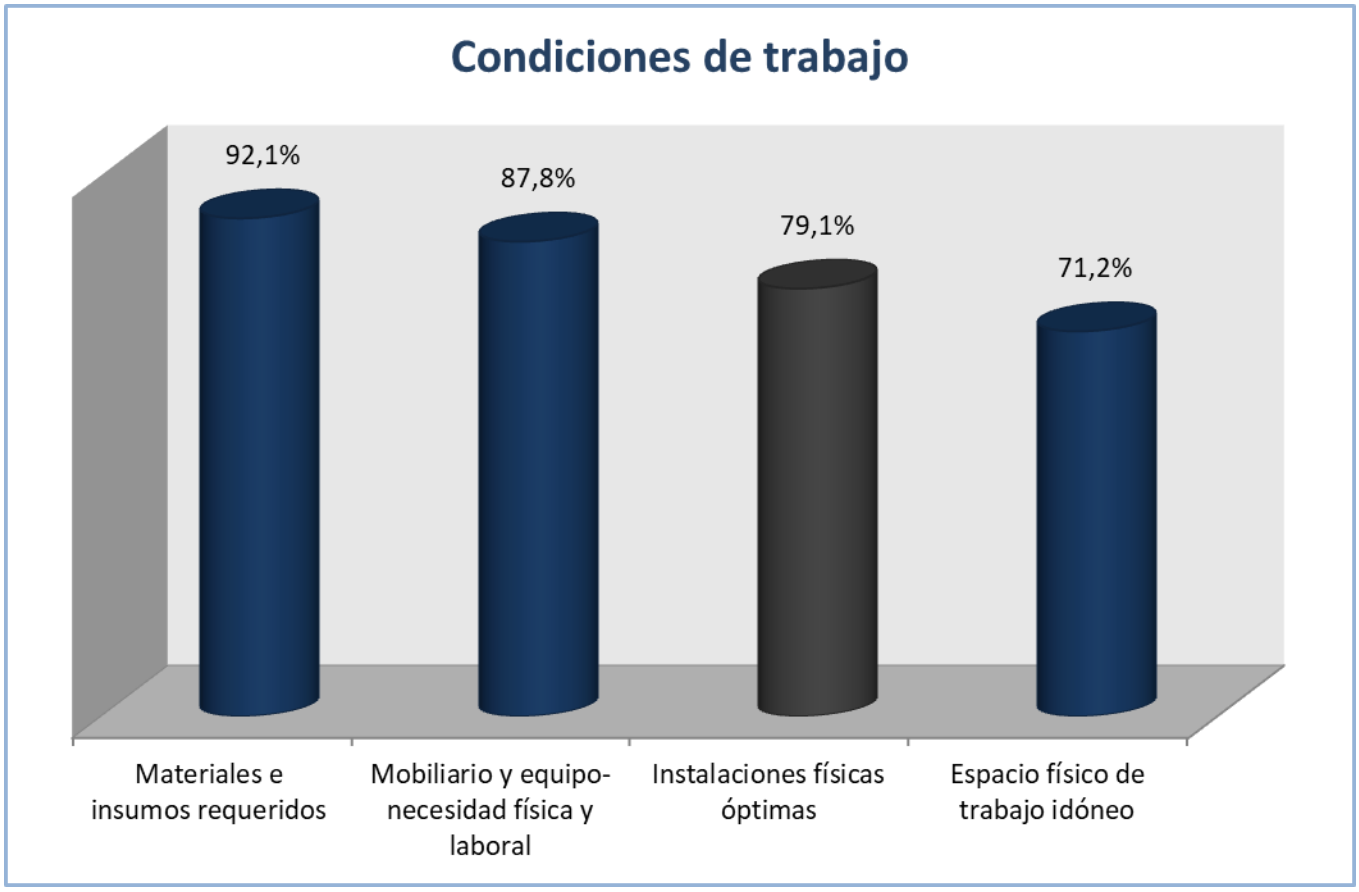
Alerta verde de nubes

Instalaciones Nivel C

Espacio físico de trabajo Nivel I

De tales ítems, el valorado por un mayor número de participantes de forma positiva, hace referencia a la disponibilidad de materiales e insumos requeridos para el trabajo, mientras que el valorado por un menor número de participantes de forma positiva, trata sobre la existencia de un espacio de trabajo físico que sea idóneo, en el cual, más de la cuarta parte de participantes, tiene una consideración negativa, siendo importante profundizar en cuáles son los factores que podrían estar interfiriendo, ya sea espacio, temperatura, iluminación u otros. En el *Gráfico 1*, se muestra la valoración de cada ítem:

Gráfico 1. Ítems variable Condiciones de trabajo



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Como puede apreciarse, los dos primeros ítem se encuentran en el rango 81-100, mientras que los dos últimos se encuentran en el siguiente rango, por lo cual fueron incluidos en la ficha en alerta verde.

"Es agradable el edificio en general, las zonas comunes, los recursos que brinda la institución"

Comunicación

Para evaluar tal variable se agregó dos ítems en el nivel C, dos en el nivel D y tres en el nivel I, de los cuales se obtuvo un promedio de valoraciones positivas de 71.1%, ubicándola con algo de nubes en la Escala 2.

Ficha climática

Comunicación

Promedio 71.1

Escala 2

Alerta verde de nubes

Libertad de expresión, y Comunicados claros y en tiempo Nivel C

Libertad de expresión, e Indicaciones claras Nivel D

Conocimiento de otras dependencias y de Trabajos viales Nivel I

Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento

Información oportuna Nivel I

Nótese que ninguno de los ítem de esta variable se encuentra Despejado, ni siquiera el de mayor porcentaje de valoraciones positivas “El personal puede expresar libremente y con respeto, su sentir y pensar”. Incluso, más del 25% de participantes, no tiene una percepción favorable sobre los últimos cuatro aspectos del *Gráfico 2*.

De los 7 ítems utilizados, 6 de ellos poseen una frecuencia de respuestas positivas en el rango 61-80, y por tanto, en alerta verde, restando el que se refiere a la posibilidad de las personas participantes de solicitar y recibir, en tiempo y forma, la información requerida para sus labores, el cual se encuentra en el rango 41-60 con alerta amarilla y fue mencionado en varias respuestas de uno de los ítem abiertos.

“No hay compañerismo en algunas dependencias, no contestan teléfonos, correos, no te atienden físicamente.”

“La comunicación y entrega de información por parte de algunas dependencias del Conavi no es oportuna ni respetable.”

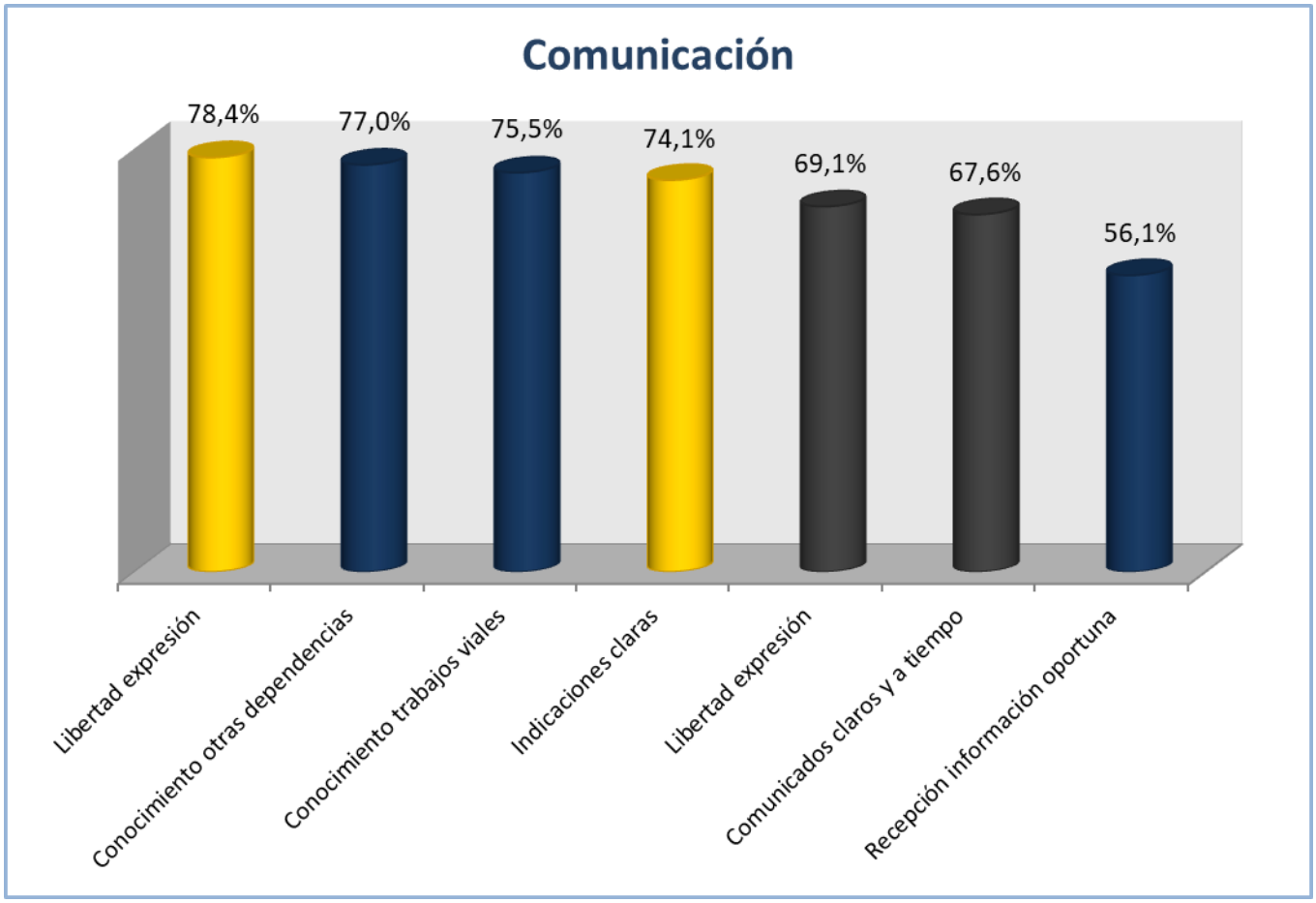
“A mejorado mucho; sin embargo aveces (sic) para recibir respuestas a correos sobre trabajo hay que copiar a la Jefatura para que respondan.”

En cuanto a la comparación por niveles, el promedio de respuestas positivas más bajo se obtiene en el nivel C con un 68.4%, seguido por el I con 69.5% y finalmente, el nivel D con 76.3%. Si se compara por ejemplo el ítem similar “El personal puede expresar libremente y con respeto, su sentir y pensar”, ´éste puntúa más alto en el nivel D que en el nivel C, con un 78.4% frente a un 69.1%. Similar sucede con el ítem similar del nivel D “Las directrices, oficios e indicaciones recibidas son claras”, con un 74.1% de valoraciones positivas, y el ítem del nivel C “Los comunicados internos se emiten a tiempo y con claridad”, con un 67.6%. Referente a la claridad y oportunidad de la información, esto puede afectar tanto la capacidad, eficacia y continuidad del servicio, como la calidad de la comunicación.

“La información no fluye hacia los niveles bajos, solo se queda en la jefaturas.”

“Considero importante que las dependencias estén atentas a solicitudes de entes externos, que esperan de su respuesta.”

Gráfico 2. Ítems variable Comunicación



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Organización

Se incluyó un espectro de 16 ítems para analizar la variable. A nivel de la misma, se obtuvo un promedio de valoraciones positivas de 70%, ubicándola con algo de nubes en la Escala 2, con alertas que van desde la verde hasta la roja, lo cual se puede apreciar con más detalle en la ficha climática.

Es importante aclarar, que en el caso de los ítems “Algunos tienen mucho y otros muy poco trabajo “, “La cantidad de trabajo genera estrés, tensión o conflictos” y “La cantidad de trabajo le genera efectos negativos en su salud”, el porcentaje de respuestas valoradas para determinar el rango en el cual se encuentran, es el de la opción “No”.

Ficha climática

Organización

Promedio 70

Escala 2

Despejado

Servicio igualitario al personal de oficinas-campo, y Jefaturas definidas Nivel D

Conocimiento y Ejecución de funciones del puesto Nivel I

Alerta verde de nubes

Medios de denuncia, Organización y estructura orientada a objetivos, Servicio igualitario al personal: oficinas-campo, y Eficacia Nivel C

Eficacia, Organización y estructura orientada a objetivos, Uso adecuado de recursos, y Construcción participativa de objetivos Nivel D

Efectos sobre la salud por volumen de trabajo Nivel I

Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento

Atención de denuncias Nivel C

Efectos negativos por volumen de trabajo Nivel D

Alerta roja de fuertes aguaceros

Cargas de trabajo Nivel D

En esta variable se incluyeron 5 ítems en el nivel C, 8 en el D y 3 en el I, siendo el primero en el cual se obtuvo el promedio más bajo de apreciaciones positivas, muy de cerca del nivel Departamental y muy por debajo del nivel Individual, con un 65.8%, un 66.9% y un 85.4% respectivamente.

Es importante destacar igualmente que de los 16 ítems, solamente 4 se encuentran en el rango de percepciones positivas 81-100, mientras que 9 de los ítems (más del 50% del total) se oscurecen un poco en el rango nuboso 61-80, 2 se mueven con las ráfagas de viento, y 1 ítem se moja con fuertes aguaceros que levantan la alerta roja, en el rango 21-40. Del total, solamente 5 fueron valorados positivamente por más de las tres cuartas partes de la muestra.

Los ítems con un mayor porcentaje de apreciaciones positivas, pertenecen tanto al nivel I: "Conoce cuáles son las funciones que corresponden a su puesto" y "Ejecuta las funciones que le corresponden a su puesto", como al D: "Se brinda el mismo servicio al personal de oficinas centrales y de campo" y "Las líneas de mando y jefatura están definidas claramente".

Aun cuando en el nivel I ambos ítems se encuentran Despejados, más personas participantes manifiestan que conocen sus funciones (95.7% o 133 personas), que las que ejecutan las que les corresponden (88.5% o 123 personas). De las personas que responden negativamente a los ítems, se encuentran: 12 que anotan que sí conocen pero no ejecutan sus funciones, 4 que ni las conocen ni las ejecutan, y 2 que no las conocen pero sí las ejecutan, lo cual despierta las interrogantes: ¿por qué si hay personas que conocen sus funciones, no las están ejecutando? y ¿cómo si no conocen sus funciones, pueden determinar si están o no ejecutando las adecuadas a su puesto?, siendo más válido resaltar las 12 personas, equivalentes al 8.6% de la muestra, de las cuales se desprende a través de sus respuestas, que conocen pero no ejecutan las funciones adecuadas.

"(...) aunque mi clasificación no es mala, no está acorde con las funciones que realizo, ya que hago las funciones establecidas y más."

Referente a los enunciados en alerta verde del nivel D, todos están relacionados y rondan porcentajes muy similares de respuestas positivas: eficacia con un 72.7%, organización y estructura orientada a objetivos 72.2%, uso adecuado de recursos 69.1%, y construcción participativa de objetivos con 66.9%.

"El ambiente laboral de Conavi debe ser un órgano vivo que innove y que cambie de acuerdo con las necesidades de la administración"

"(...) es importante mejorar la estructura y reforzar áreas como proyectos (contar con una oficina interdisciplinaria para esto), igualmente para riesgos."

"Considero que muchas veces el organigrama y la estructura de las dependencias no permiten un desempeño óptimo de las funciones según las necesidades de las unidades organizativas"

"(..) a nivel del resto de la Institución se palpa parte del personal poco ocupado ya que hay dependencias que por su propia inoperancia, ya no están realizando el trabajo que les corresponde y ese trabajo se realiza en Unidades Ejecutoras del CONAVI y del MOPT."

Respecto a la construcción de los objetivos, si las personas no son tomadas en cuenta en el planteamiento de los objetivos de su dependencia, o perciben que no lo son, es probable que igualmente consideren que la organización y estructura de la misma no está orientada a tales objetivos, los cuales podrían incluso no conocer, afectando con ello la eficacia del departamento y su personal, y llevando al uso inadecuado de sus recursos o viceversa.

"(...) se debe mejorar la planificación de las actividades para que cada quien se responsabilice de acuerdo a sus competencias para la consecución de los objetivos planteados a cada dependencia y orquestar para que todas las piezas funcionen como un engranaje"

Por su parte, los ítems que puntúan más bajo en valoraciones positivas de la variable se encuentran tanto en el nivel D: "Algunos tienen mucho y otros muy poco trabajo" y "La cantidad de trabajo genera estrés, tensión o conflictos", como en el C: "Las denuncias se atienden en tiempo y forma".

Respecto al nivel D, si se retoma que en el nivel I la mayoría de la muestra conoce y ejecuta las funciones que le corresponden a su puesto, la asignación del volumen de trabajo parecería ser el problema de la baja puntuación, lo cual es reiterado en las respuestas abiertas. Por ejemplo, de las 12 personas que responden conocer pero no ejecutar las funciones que corresponden a su puesto, 10 consideran desiguales las cargas de trabajo en sus dependencias.

"Hace falta el desarrollo de habilidades blandas y el equilibrio de cargas laborales, para mejorar el clima"

"(...) el trabajo es fuerte, hay muchas decisiones que tomar y mucho qué hacer para que los proyectos se ejecuten."

"La institución debe prestar especial atención en la asignación de responsabilidades y cargas laborales y reforzar las Unidades que así lo requieran."

"Conozco (...) jefaturas en las que teniendo personal para trabajar no lo utilizan y literalmente no hacen nada en todo el día porque esas jefaturas no les asignan trabajo."

En cuanto al nivel C, si se toma el dato que sólo un 77.7% de las personas participantes considera que "Hay medios, instancias y formas eficaces y conocidas para plantear quejas y/o denuncias", el problema empeora en cuanto sólo un 47.5% expone que las denuncias son atendidas como debe ser.

También debe enfatizarse que, mientras un 47.5% señala que a nivel departamental la cantidad de trabajo genera estrés, tensión o conflictos, a nivel individual el porcentaje de quienes consideran que "La cantidad de trabajo le genera efectos negativos en su salud", es de 28.2% o 39 participantes.

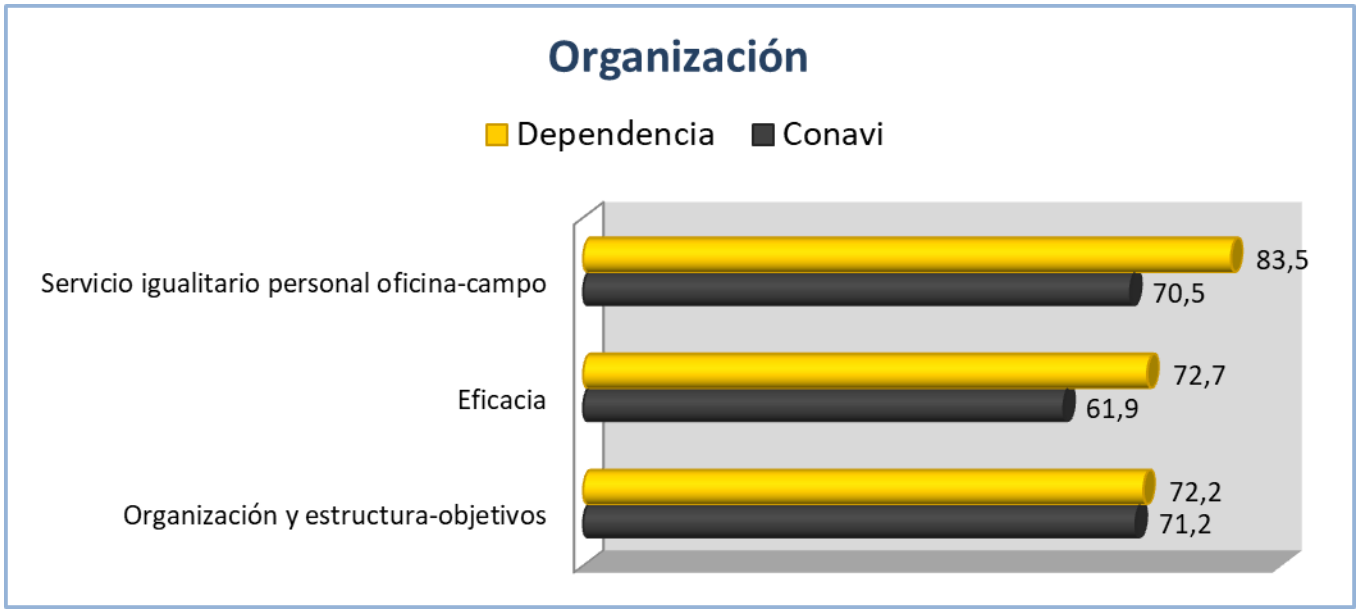
No obstante, según los resultados del instrumento "Conociendo nuestro personal", completado en línea entre los meses de abril y junio del año 2019 por 151 personas participantes, el cual fue remitido con el fin de tener un acercamiento a diversas áreas y variables sociales de la población del Conavi, 77 personas consideraban el área laboral como aquella que más estrés le genera en su vida, cifra mucho mayor que la reportada en el presente cuestionario.

Retomando, del 47.5% de las respuestas del nivel D, sólo un 48.5% percibe efectos negativos en sus casos particulares de salud. Al relacionarlo con cargas de trabajo por ejemplo, un 44.4% de quienes sostienen que estas son desiguales en sus dependencias, considera también que éstas generan los efectos negativos señalados en las mismas, y sólo un 32.2% percibe tales efectos sobre su propia salud. Pareciera haber una sobredimensión de las consecuencias en el entorno de la dependencia, pero podría ocurrir igualmente, que el ítem del nivel D, por contener un espectro más amplio y ligado al factor interpersonal, apunte a un porcentaje más elevado o disímil del que sólo especifica el factor salud en el nivel I, en cuanto a respuestas negativas.

En lo que se refiere a los ítems comunes a los niveles C y D, los porcentajes de valoraciones positivas son mayores en los 3 ítems del nivel Departamental: "Se brinda el mismo servicio al personal de oficinas centrales y de campo", "Se están haciendo bien las cosas" y "La organización y estructura son propicias para cumplir su misión y sus objetivos", por lo cual, tal como se mencionó, el promedio de los enunciados de cada nivel es mayor en el D que en el C, y esto sucede de igual manera si se calcula tomando como referencia sólo estos ítem comunes, dado que se obtendría 76.1% frente a un 67.9% de apreciaciones positivas.

"(...) no se le da la importancia al trabajador de las zonas alejadas"

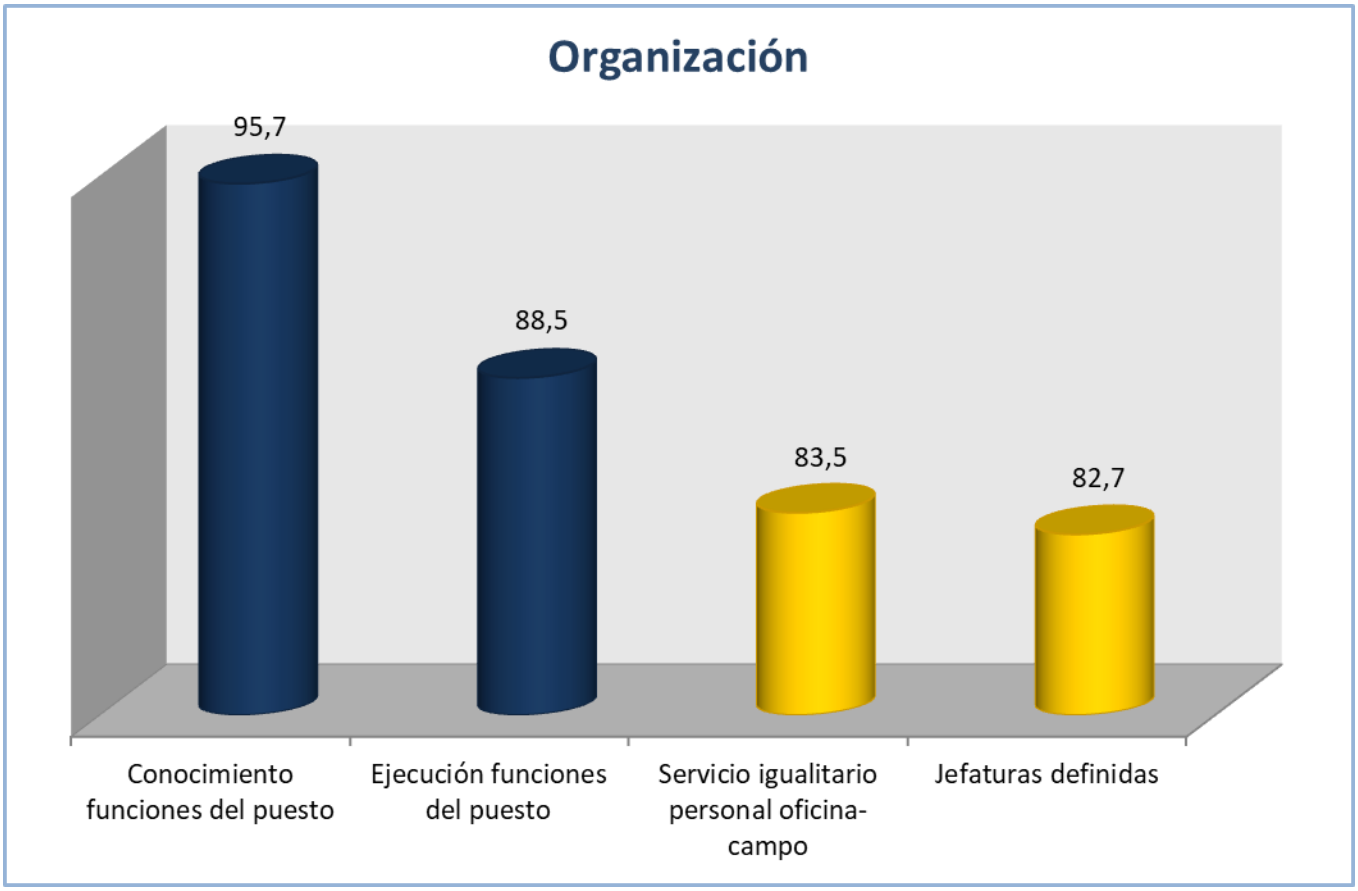
Gráfico 3. Comparación de ítems comunes de los niveles C y D de la variable Organización



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

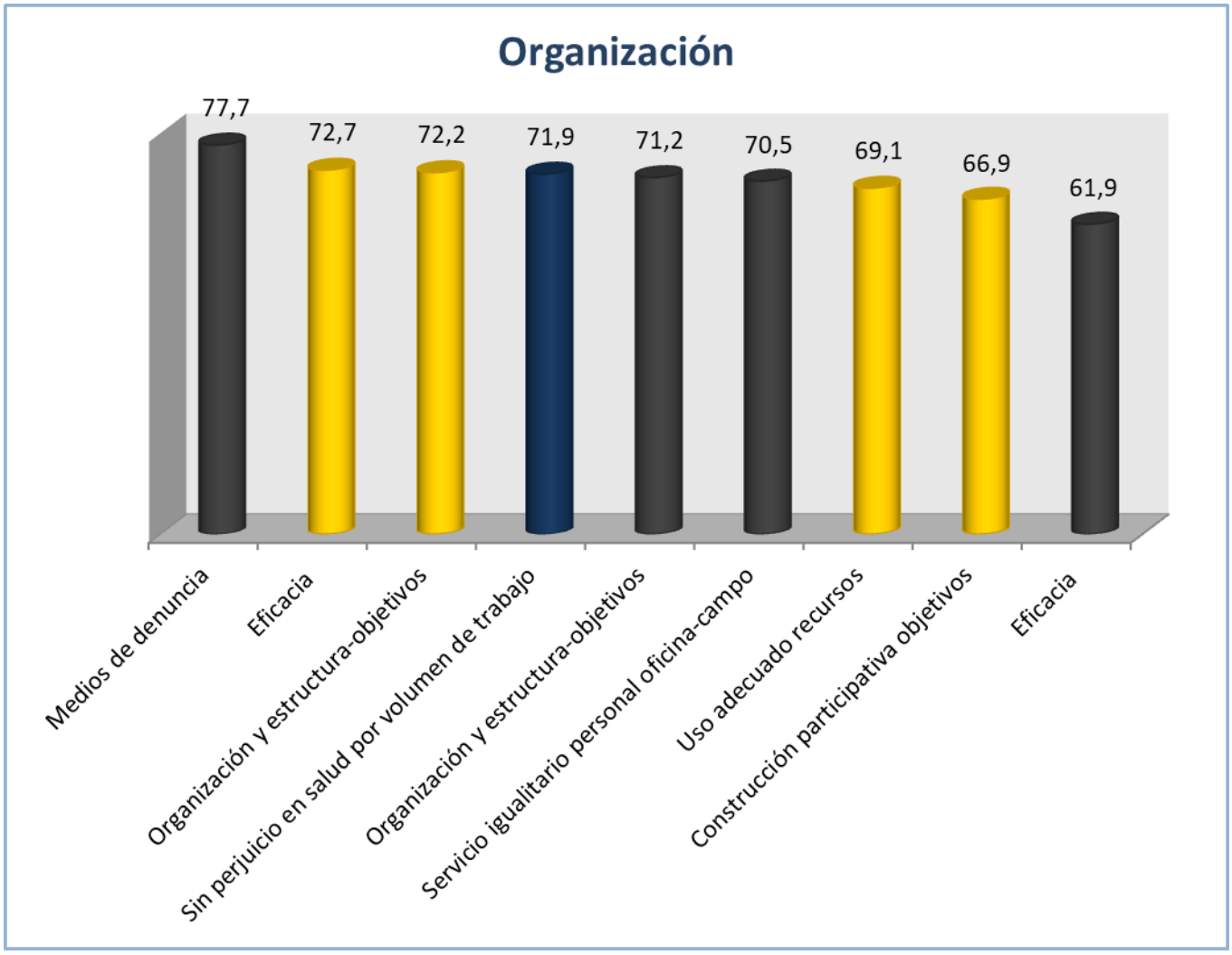
Similar a la ficha climática, es importante aclarar, que al momento de graficar los ítems “Algunos tienen mucho y otros muy poco trabajo”, “La cantidad de trabajo genera estrés, tensión o conflictos” y “La cantidad de trabajo le genera efectos negativos en su salud”, el porcentaje de las respuestas valoradas es el de la opción “No”, de manera que su redacción se invirtió de forma positiva para que coincidiese con los demás ítem.

Gráfico 4. Ítems en condición “Despejado” de la variable Organización



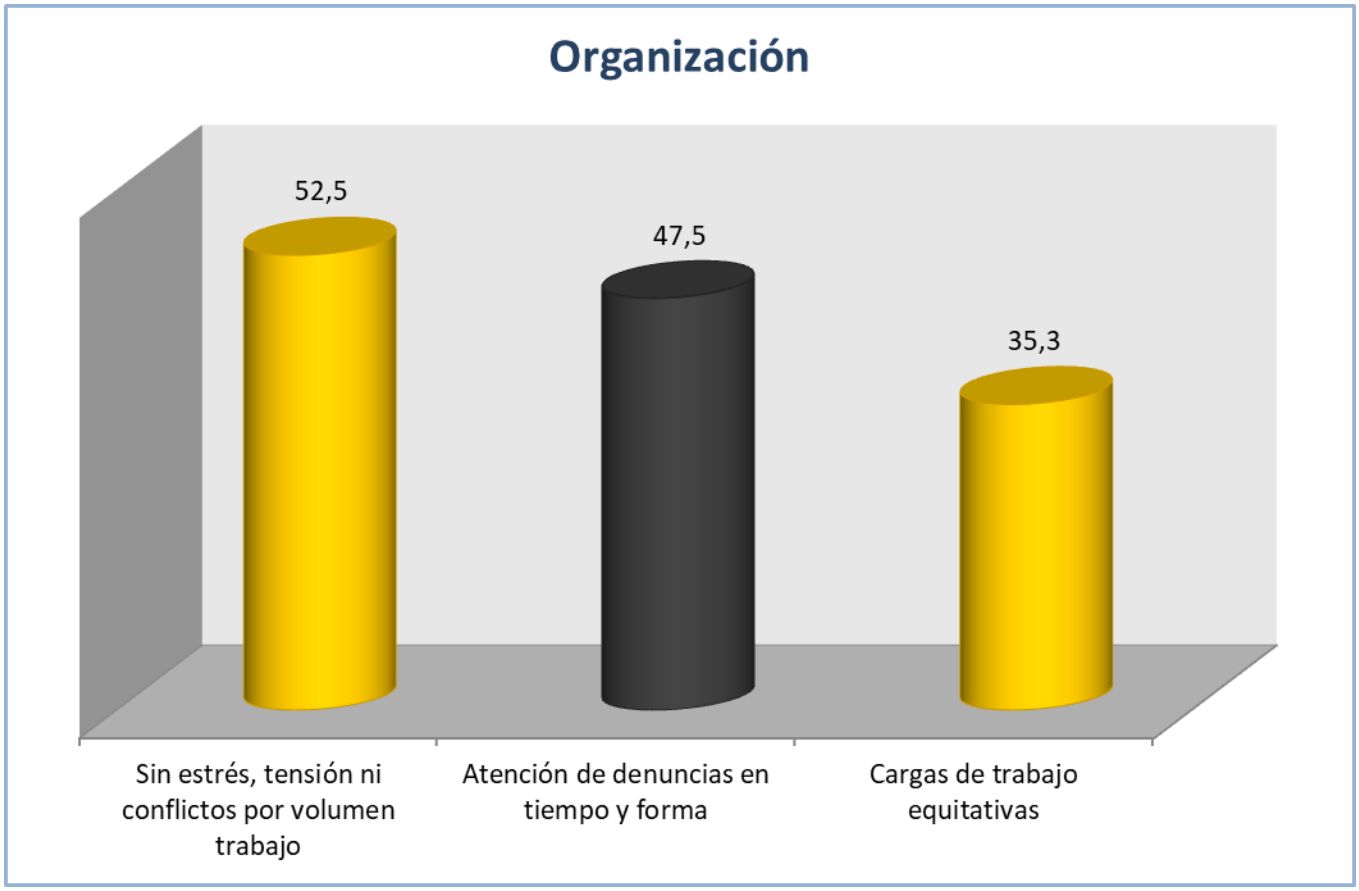
Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 5. Ítems en condición de “Alerta verde de nubes” de la variable Organización



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 6. Ítems en condición de "Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento" y "Alerta roja de fuertes aguaceros" de la variable Organización



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Jefaturas

Para la obtención de datos de dicha variable, se incluyó 2 ítem en los cuadros que recopilaron información por nivel (uno para obtener un dato del nivel C y otro del nivel D), así como 19 ítem relacionados con el nivel I (para que las personas respondiesen pensando en su jefatura inmediata), de los cuales 13 planteaban aspectos sobre rasgos generales de sus jefaturas, y 6 sobre su rol en la resolución de conflictos.

A nivel general, se obtuvo un promedio de valoraciones positivas de 71.4%, ubicando la variable entre las nubes de la Escala 2. De forma más específica, es importante mencionar que en 12 ítem, más del 25% de personas participantes tienen una percepción negativa sobre los mismos, y que de los 21 ítem totales, 5 se encuentran despejados en el rango porcentual de valoraciones positivas 81-100, 12 de

ellos se oscurecen un poco con alerta verde de nubes en el rango 61-80, y 4 entran en la categoría de alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento, en el rango de 41-60.

Ficha climática

Jefaturas

Promedio 71,4

Escala 2

Despejado

Compromiso y responsabilidad, Escucha, Respetuosidad, Accesibilidad, y Corrección en privado Nivel I

Alerta verde de nubes

Respetabilidad y ejemplo Nivel D

Ayuda en soluciones ante el error, Conflictividad, Aceptación de equivocaciones, Intervención ante el error, Conciliación, Corrección en público, Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma, Objetividad, Coherencia, Regaño con “indirectas”, y Favoritismos Nivel I

Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento

Respetabilidad y ejemplo Nivel C

Ejemplo, Autoritarismo, Permisividad Nivel I

Respecto al ítem de los niveles C y D, se planteó el mismo para valorar la percepción general: “Quienes ocupan cargos de jefatura, son principalmente personas respetables y ejemplares”, resaltando de

forma similar a las variables anteriores, que la percepción positiva fue mayor en el nivel D, con un 66.9% frente a un 52.5%. Confusamente, cuando las personas evaluaron a nivel particular si su jefatura es "Respetable", sólo un 60.4% respondieron afirmativamente, tomando una posición intermedia.

Si se calcula el porcentaje de percepciones positivas respecto a los rasgos particulares de las jefaturas en el nivel I, se obtiene un 70.8%, siendo las consideraciones de si éstas son ejemplares, no autoritarias y no permisivas, las de menor frecuencia positiva, ubicadas en el rango 41-60%. Nótese la dicotomía y contrariedad en los rasgos Autoritarias-Permisivas: al mismo tiempo que un 53.2% de la muestra total opina que su jefatura es permisiva, un 40.3% opina que es autoritaria, y un 20.9% responde que su jefatura es tanto autoritaria como permisiva, lo cual podría hacer referencia a disonancias en la toma de decisiones y formas de ejercer su cargo en uno u otro tema.

"(...) hay jefes autoritarios y malos funcionarios, esto se sabe sin embargo se mantiene"

"lamentablemente son pocas las Jefaturas que tienen una visión que logra cambiar el personal y su modo de operar. La mayoría de las Jefaturas de nuestra Institución no saben como (sic) manejar personal lo que lleva a dos puntos distantes los que son sumamente permisivos y los que son totalmente rígidos, lo que hace que en ambas situaciones que (sic) las cosas se salgan de control."

También preocupa que la calificación de jefaturas como personas ejemplares esté entre las más bajas, dado que es una calidad que engloba o sintetiza muchas otras, lo cual, valorando las respuestas abiertas, podría estar relacionado con la idoneidad y las habilidades blandas, especialmente la de liderazgo, de quienes ocupan estos cargos.

"No existe empatía, las jefaturas son clasistas y no son líderes"

"(...) En la dependencia donde laboro el ambiente es bueno, de respeto, de estar ocupado pero hace falta liderazgo"

"(...) las jefaturas no promueven un súper ambiente, y si entre compañeros nos llevamos bien y fomentamos la cordialidad, es un tema de que así somos como personas, pero no es un tema de que las jefaturas lo fomenten"

"Al ser las jefaturas un elemento clave en el Conavi, se debe de contar con un programa permanente de entrenamiento para éstos, para uniformar las actuaciones y estilos de liderazgo más conveniente (sic) a la institución."

Contrariamente, los rasgos con mayor porcentaje de evaluaciones positivas, crean un perfil de jefatura comprometida y responsable, que escucha otros criterios y sugerencias, y que es accesible y comunicativa, cualidades todas que puntúan por encima del 81%, y que desafía nuevamente la consideración de jefaturas autoritarias por parte del 40% de la muestra.

Otro dato que refleja cierta inconsistencia, surge al considerar que un 84.9% de la muestra afirma que su jefatura inmediata es comprometida y responsable, pero sólo un 73.4% expone que la misma cumple con su trabajo en tiempo y forma. De las 119 que consideran que su jefatura es una persona comprometida y responsable, hay 20 que no responden positivamente sobre su cumplimiento del trabajo en tiempo y forma.

Por su parte, si se calcula el porcentaje de percepciones positivas respecto al rol o conductas de las jefaturas en la resolución de conflictos, resulta un promedio de 76.5%, destacando como el ítem de mejor valoración, el referido a jefaturas que no humillan, gritan, avergüenzan o usan palabras irrespetuosas (83.5% de la muestra lo considera así, con excepciones que se reflejaron en las opiniones abiertas); en contraposición con el de menor promedio: jefaturas que no regañan en público o privado con "indirectas" (sólo un 66.2% de la muestra opina así), lo cual señala debilidades en cuanto a comunicación asertiva se refiere.

"(...) las jefaturas se empoderan de tal manera que perjudican a los demás"

"(...) se ha encargado de perseguir, humillar, acosar y maltratar a su personal"

"Desde su llegada empezaron los conflictos, por su manera prepotente de ser, por su manera de gritar y de tratar a sus allegados"

Muy similar resulta el porcentaje de quienes consideran que sus jefaturas ayudan a solucionar la situación cuando se cometen errores (77,7%), y el de quienes exponen que las mismas intervienen o no "se quedan con los brazos cruzados" (76.3%), ítem justamente duplicado para verificar la consistencia de las respuestas.

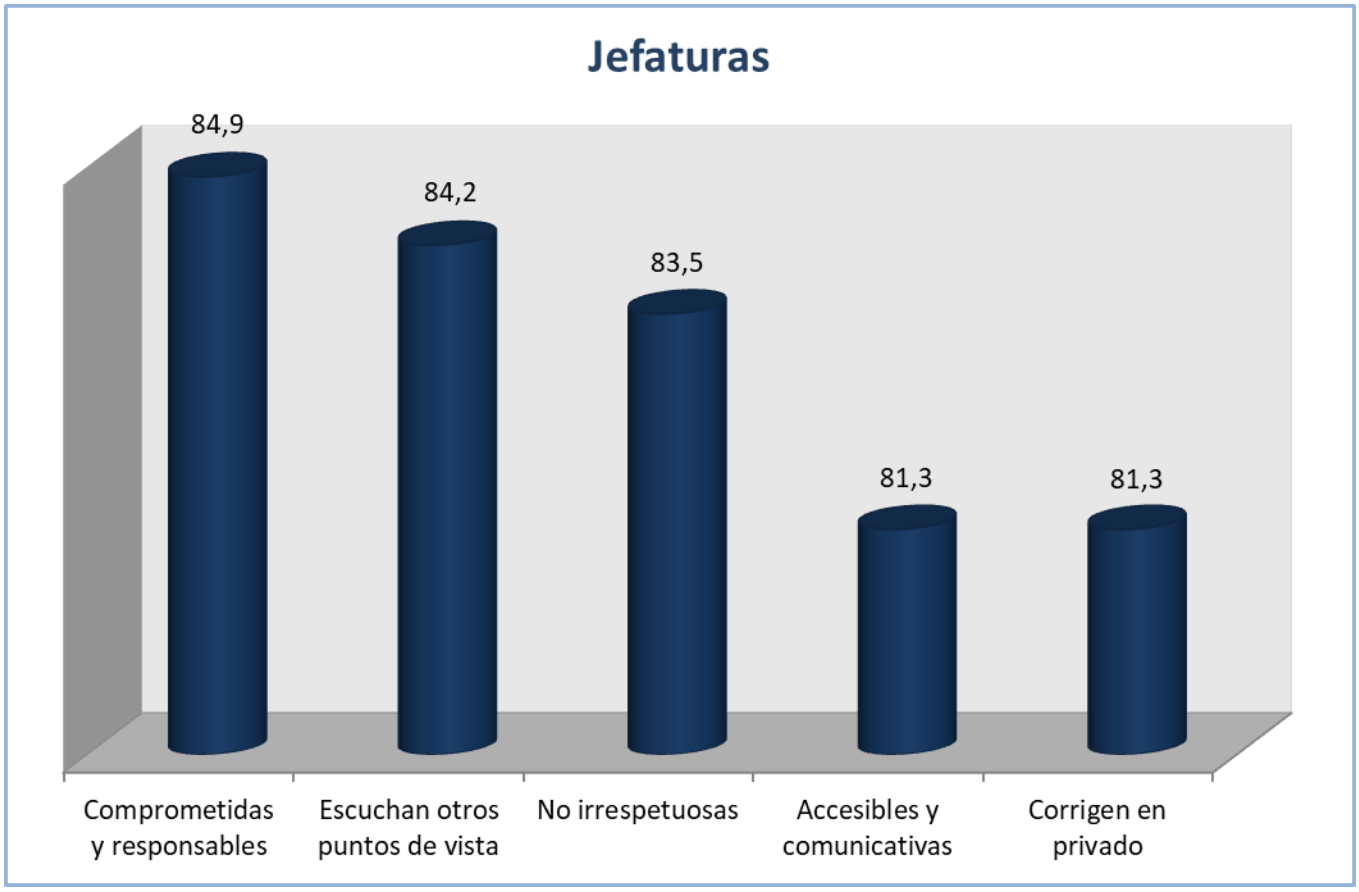
"No hay una cultura de confrontar, si no de evadir"

No ocurre sin embargo de igual forma con su consideración sobre el espacio en el cual sus jefaturas hablan y corrigen a las personas involucradas cuando se cometen errores: en privado según el 81.3%

de la muestra y en público según el 25.9%, aun cuando se esperaría un porcentaje más cercano al 18% (pensando en jefaturas que corrigen al personal en uno de los dos espacios y no tanto en uno como en otro), y retomando al mismo tiempo la debilidad de las jefaturas en cuanto a su comunicación.

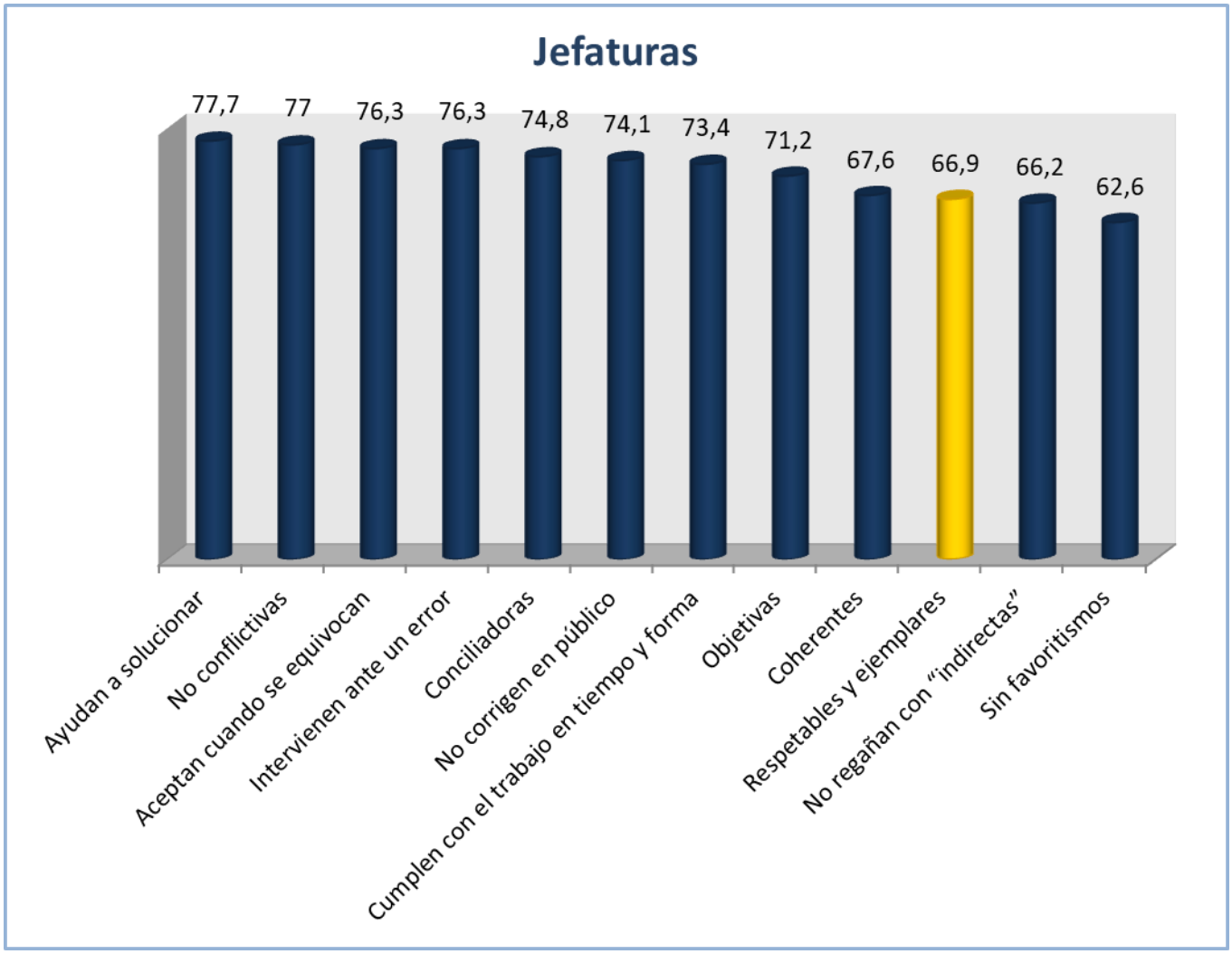
Es importante aclarar, que al momento valorar el porcentaje de respuestas para determinar el rango en el cual se encuentran, tanto para la ficha climática como para los gráficos que se presentan a continuación, en los ítem sobre su jefatura "Es autoritaria", "Es conflictiva", "Es permisiva" y "Tiene favoritismos", así como en los referidos a que generalmente cuando se cometen errores, la misma "Habla y corrige a las personas involucradas en público", "Humilla, grita, avergüenza o usa palabras irrespetuosas en público o privado", "Regaña en público o privado con indirectas", y "No interviene o se queda con los brazos cruzados", se tomó como referencia las respuestas de la opción "No", y su redacción se invirtió para que coincidiese con los demás ítem.

Gráfico 7. Ítems en condición "Despejado" de la variable Jefaturas



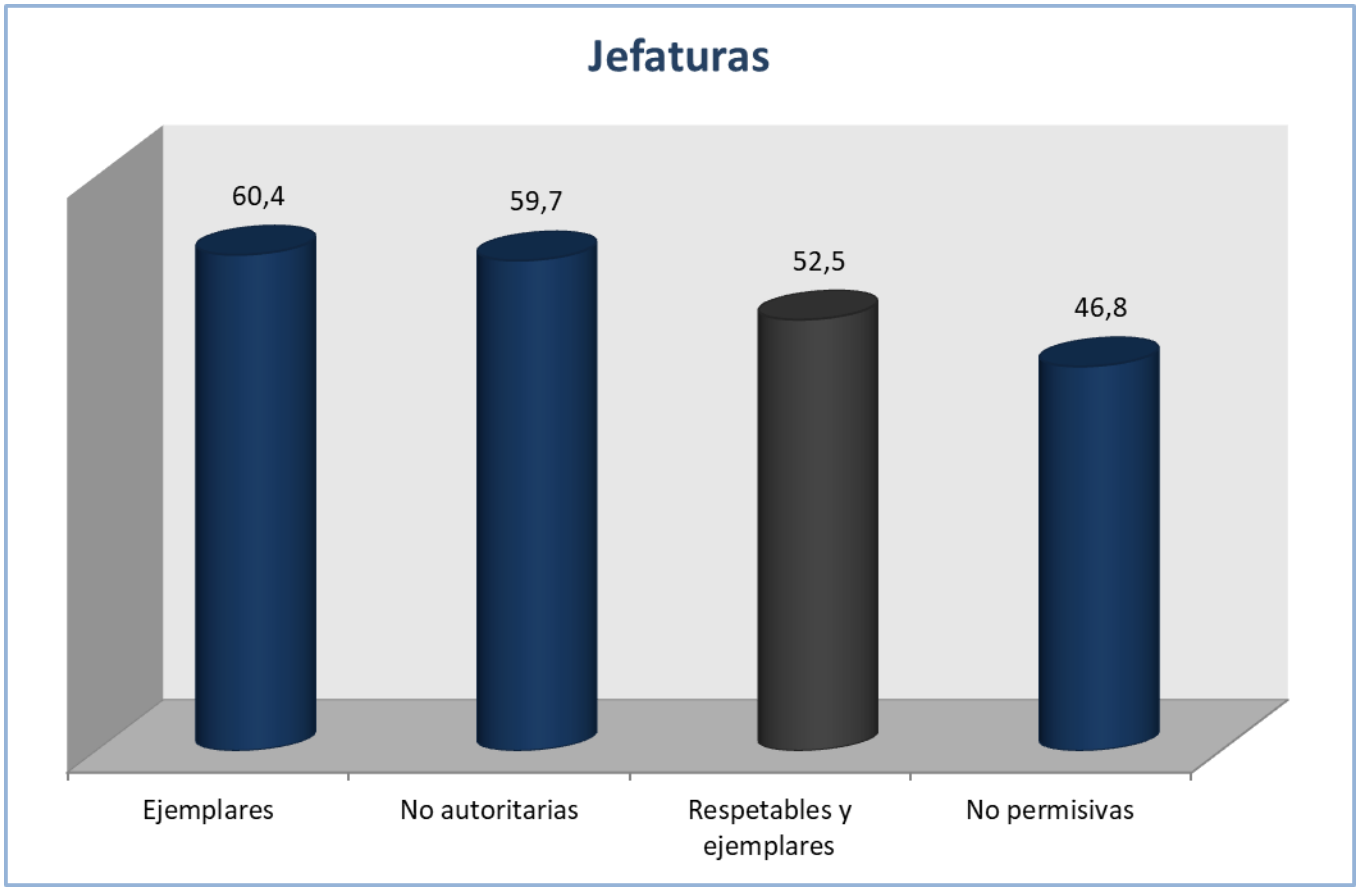
Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 8. Ítems en condición “Alerta verde de nubes” de la variable Jefaturas



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 9. Ítems en condición "Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento" de la variable Jefaturas



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Ética

La variable se analizó principalmente desde el nivel C y el D, planteando 9 ítems en cada uno, de los cuales 6 son similares para establecer posibles comparaciones. En el nivel I sólo se presentó un ítem, ya que era posible que por deseabilidad social se presentara un sesgo al cuestionar a las personas participantes sobre el tema.

El promedio porcentual que se obtiene de valoraciones positivas es más bajo que los anteriores: un 65.6%, ubicándose lleno de nubes en la Escala 2. Mientras 3 ítems se encuentran en el rango 81-100, 11 se posicionan en el rango 61-80, 3 más en el rango 41-60, y 2 bajan aún más al de 21-40, generando estados desde Despejado hasta Alerta roja en esta variable, así como similitudes y a la vez inconsistencias en las respuestas.

Ficha climática

Ética

Promedio 65.6

Escala 2

Despejado

Corrupción, y Preocupación por cumplir misión y objetivos institucionales Nivel D

Ayuda y colaboración Nivel I

Alerta verde de nubes

Corrupción, Preocupación por cumplir misión y objetivos institucionales, Relación cordial entre dependencias, Ejecución de labores guiada por valores, y Uso de la jornada en cosas no laborales Nivel C

Uso de la jornada en cosas no laborales, Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma, Creación de buena imagen, Cumplimiento del horario, Trabajo en equipo y ayuda mutua, y Disposición de laborar horas extra de forma esporádica y no paga, para lograr una meta Nivel D

Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento

Trabajo en equipo y ayuda mutua, y Disposición de laborar horas extra de forma esporádica y no paga, para lograr una meta Nivel C

Capacidad sin actitud Nivel D

Alerta roja de fuertes aguaceros

Capacidad sin actitud, y Aislamiento entre dependencias Nivel C

De los 19 ítems, solamente 4 fueron puntuados de forma positiva por más del 75% de la muestra, razón que explica el bajo promedio global. De los 4 ítem, el de mayor porcentaje de valoraciones positivas fue el único correspondiente al nivel I: “Ha recibido ayuda y colaboración a nivel laboral cuando la ha pedido”, mientras que los 3 restantes pertenecen al nivel D: “La mayor parte del personal se preocupa por cumplir la misión y objetivos de Conavi”, “Muchos compañeros y/o compañeras son corruptas “, y “Gran parte del personal dedica tiempo de su jornada laboral a cosas que no son del trabajo” (es decir, pocas personas respondieron “Sí” a los últimos dos enunciados).

“Creo que es una institución que cuenta con personal capaz y comprometido”

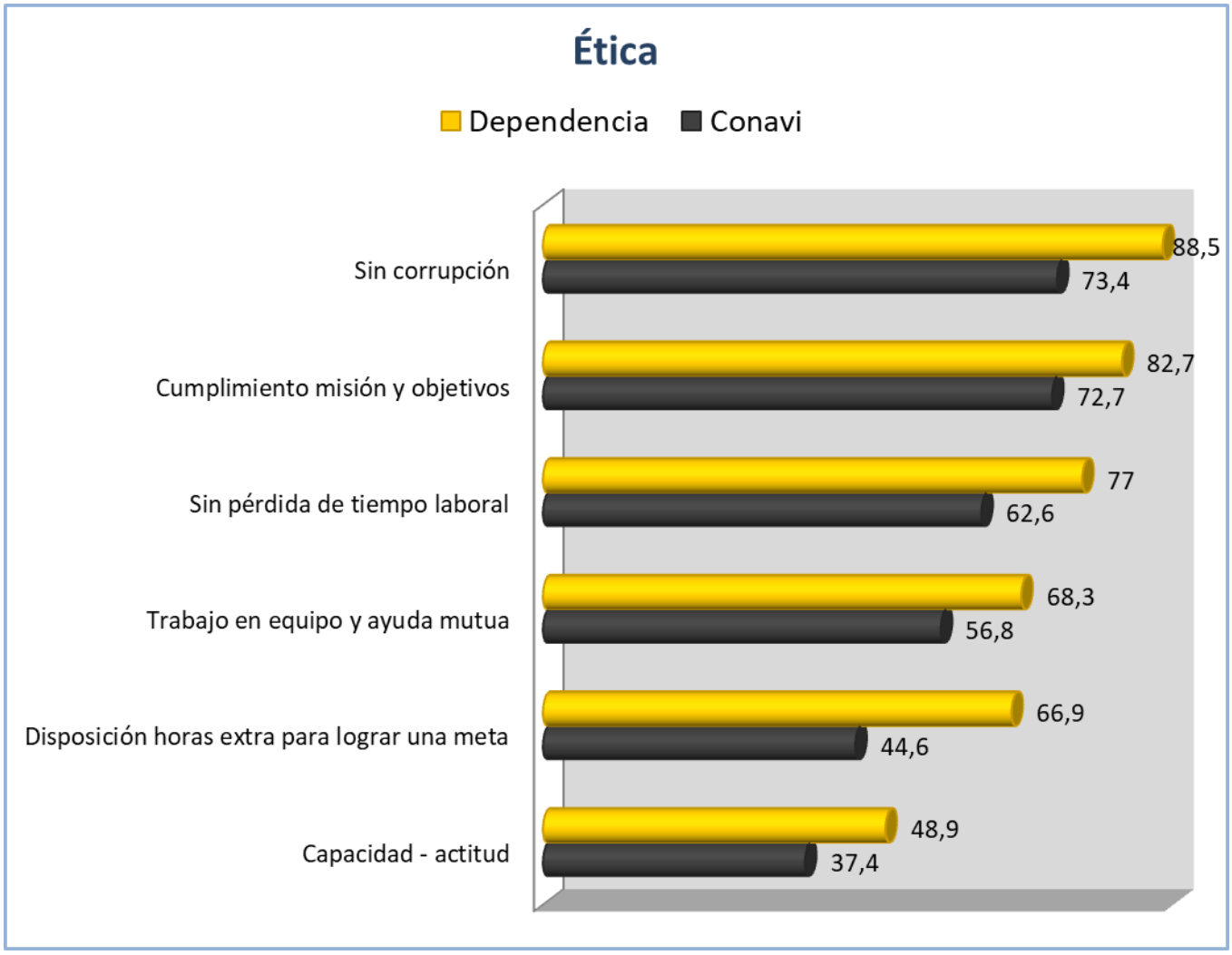
Respecto a los dos últimos ítem señalados, debe aclararse que para esta variable, en los mismos, así como en los de “Muchas de las personas funcionarias tienen capacidad, pero no buena actitud”, “Casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo”, y “Con frecuencia, varios compañeros y/o compañeras faltan, llegan tarde o se van antes”, se tomó en cuenta el porcentaje de respuestas “No” para evaluar su posición respecto a los demás ítem y elaborar la ficha climática, y se invirtió además su sentido para la elaboración y comprensión de los gráficos.

Si se comparan los resultados por nivel, tal cual como sucede en las variables anteriores, se obtiene un mayor porcentaje de apreciaciones positivas en el D que en el C, con un 71.3% frente a un 57.3% respectivamente, llamando la atención que el número de respuestas positivas en cada uno de los 6 ítems que son comunes a los dos niveles, es mayor en el nivel D, pero, el orden en el cual se sitúan según tal número, es el mismo tanto en D como en C.

La considerable diferencia porcentual entre ambos niveles, radicaría entonces en la cantidad de participantes que responde positivamente a los ítems de cada uno, siendo que en el nivel D hay estados desde despejado hasta alerta amarilla, en tanto en el nivel C se oscila entre la alerta verde y la roja.

Para visualizar dicha información, resulta propicio el siguiente gráfico:

Gráfico 10. Comparación de ítems comunes de niveles C y D de la variable Ética



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Inicialmente, en cuanto a los 6 ítems comunes, se puede centrar la atención en que la percepción sobre la corrupción, tanto por parte del personal de la dependencia como del Conavi en general, se encuentra en el primer lugar de apreciaciones positivas, o en sentido contrario, cuenta con menos valoraciones negativas, por cuanto sólo un 11.5% y un 26.6% de la muestra, respondieron "sí" a los ítem "Muchos compañeros y/o compañeras son corruptas" y "Muchas de las personas funcionarias son corruptas", respectivamente, porcentaje que mostró su percepción a través de sus opiniones abiertas:

"Hay muchos rumores de corrupción, pero no he podido constatarlos."

“Al ver la corrupcion (sic) de los propios colegas, en los pasillos y en la misma Direccion (sic), es muy lamentable.”

“No está de más decir, lo que es un secreto a voces en Conavi (sic), reina el trafico (sic) de influencias y el amiguismo, no solo a nivel interno si no, también (sic), a nivel externo.”

El segundo ítem común según porcentaje de valoraciones positivas, es “La mayor parte del personal se preocupa por cumplir la misión y objetivos de Conavi”, lo cual se relaciona directamente con el valor institucional del Compromiso y por ende con el de Capacidad de respuesta.

Nótese no obstante que en ambos ítems se mantiene una valoración menor en el nivel C, lo cual hace que mientras el porcentaje de respuestas en el nivel D se mantenga Despejado, a nivel institucional, la corrupción y la preocupación por cumplir la misión y objetivos, activen la Alerta verde, percepción por la cual es probable que emitiesen comentarios como los siguientes:

“Conavi tiene una meta y objetivo primordial para el país, lastimosamente hay personas que no tienen la misma percepción.”

“La mayoría de personal administrativo no comparte los objetivos, misión y valores institucionales, y no apoyan a la parte técnica ejecutora del Conavi, que cumplen el fin principal de la Institución que es construir y mantener la red vial nacional.”

Por su parte, el ítem “Gran parte del personal dedica tiempo de su jornada laboral a cosas que no son del trabajo”, relacionado tanto con el valor del Compromiso como con el de Capacidad de respuesta, se encuentra en ambos niveles, aun con una clara diferencia porcentual de 14.4%, en Alerta verde. Aun cuando en los comentarios abiertos no se especifica actividades no laborales en las cuales el personal dedique su jornada, se hace alusión más bien al “desperdicio”, mal empleo o inactividad en su tiempo de trabajo, lo cual podría estar estrechamente relacionado con la percepción sobre la desigualdad en las cargas de trabajo.

“Hay demasiados funcionarios que solo llegan a calentar sillas.”

“Muchas personas se presentan sólo para cumplir con un horario, a la espera de que se les diga qué hacer (cumplir órdenes), poco proactivos o innovadores”

Seguidamente, el ítem común “Prevalece el trabajo en equipo y la ayuda mutua”, que se relaciona directamente con el valor institucional de Trabajo en equipo, se posiciona en Alerta verde en el nivel D, y en Alerta amarilla a nivel de Conavi, pues sólo un 56.8% de la muestra afirma el enunciado, recordando el 56.1% que en la variable Comunicación expuso que puede solicitar y recibir en tiempo y forma la información que su labor requiera.

“No hay compañerismo en algunas dependencias”

“Me parece que entre las dependencias no hay confianza y buena comunicación”

“Siempre se puede mejorar la manera en como (sic) se colabora entre los diferentes departamentos.”

“Siento que somos muy separados, cada uno en lo suyo, tanto como dependencias como personalmente.”

“El ambiente es bueno, pero se debe mejorar; buscar mecanismos de integración y comunicación entre las unidades.”

También en el ámbito de los valores del compromiso y la capacidad de respuesta, solamente un 66.9% de la muestra considera que en su dependencia “Esporádicamente, el personal laboraría horas extra no pagas con tal de lograr una meta”, mientras que a nivel de Conavi, sólo un 44.6% piensa que el personal lo haría, acercando el tema a la alerta roja. Debe recalcarse que se usó la palabra “esporádicamente”, para que las personas participantes reflexionaran antes de responder, que el laborar la jornada extraordinaria no paga, sería más una cuestión de actitud y disposición ante una excepción con carácter de urgencia, que una costumbre institucional en detrimento del personal.

Dicho ítem común se relacionaría estrechamente con el que se encuentra finalmente en la última posición, y que activa la alerta roja en la variable: “Muchas de las personas funcionarias tienen capacidad, pero no buena actitud”. Sólo un 48.9% de la muestra considera lo contrario a nivel D, y un 37.4% a nivel C. Dado que la actitud es un elemento esencial en las competencias del personal, esto afectaría no sólo el compromiso, la capacidad de respuesta o el trabajo en equipo que pueda brindar y/o facilitar, sino cualquier otro valor humano y la disposición en el ámbito laboral.

“Falta compromiso hacia los demás compañeros y el valor de servicio.”

“Muchos son cordiales y atentos, pero otros anteponen sus cosas personales al trabajo”

"Debe haber mayor transparencia y cordialidad, así mismo un mayor deseo de servir a los demás."

"(...) gran parte de funcionarios del CONAVI buscan como sacarle provecho económico a la institución dando el mínimo"

"Me parece que se podrían hacer mejor las cosas, si el nivel de compromiso y dedicación de algunas personas en la institución fuera mayor."

Por su parte, tomando en cuenta los 7 ítems de la variable que no son comunes al nivel C y D, puede retomarse primeramente que el ítem de mayor valoración positiva en forma global de la variable se refiere a la recepción de ayuda y colaboración cuando ha sido necesaria, lo cual se vuelve un tanto inconsistente si se recuerda que un 31.7% y un 43.2% de la muestra considera respectivamente que no prevalece el trabajo en equipo o la ayuda mutua, ni su dependencia ni en la institución en general, a lo que se agrega un 27.3% de personas participantes que no está de acuerdo en sostener que la relación entre dependencias sea principalmente de cordialidad.

Por ejemplo, del 89.2% que manifiesta que ha recibido ayuda y colaboración cuando la ha requerido, sólo un 72.6% y un 60.5% evalúa respectivamente, que en su dependencia y en el Conavi prevalece el trabajo en equipo o la ayuda mutua, de forma que si se selecciona el porcentaje de la muestra que responde positivamente de forma simultánea a los 3 ítems, el 89.2% se reduce a un 47.5%, más cercano al obtenido en el nivel C.

Incluso, el ítem que también está estrechamente ligado a los anteriores, y que constituye una de las dos alertas rojas de la variable, posee un porcentaje mucho mayor en valoraciones negativas que éstos, ya que un 73.4% de la muestra considera cierto el enunciado del nivel C "Casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo", es decir, así como en la variable Jefaturas la dualidad se trata de "Jefatura permisiva - Jefatura autoritaria", en esta variable la dualidad es "Ayuda y colaboración - Aislamiento", con ítems situados en cada extremo de apreciaciones positivas. Incluso, del 47.5% que considera que ha recibido ayuda y colaboración, y que en el Conavi y en su dependencia prevalece el trabajo en equipo y la ayuda mutua, un 58.2% manifiesta que a nivel institucional parecemos islas.

Por tanto, si se filtrara aún más el porcentaje de la muestra total para seleccionar el que responde positivamente a los 4 ítems, se obtendría un muy pequeño grupo representado por el 20.1%.

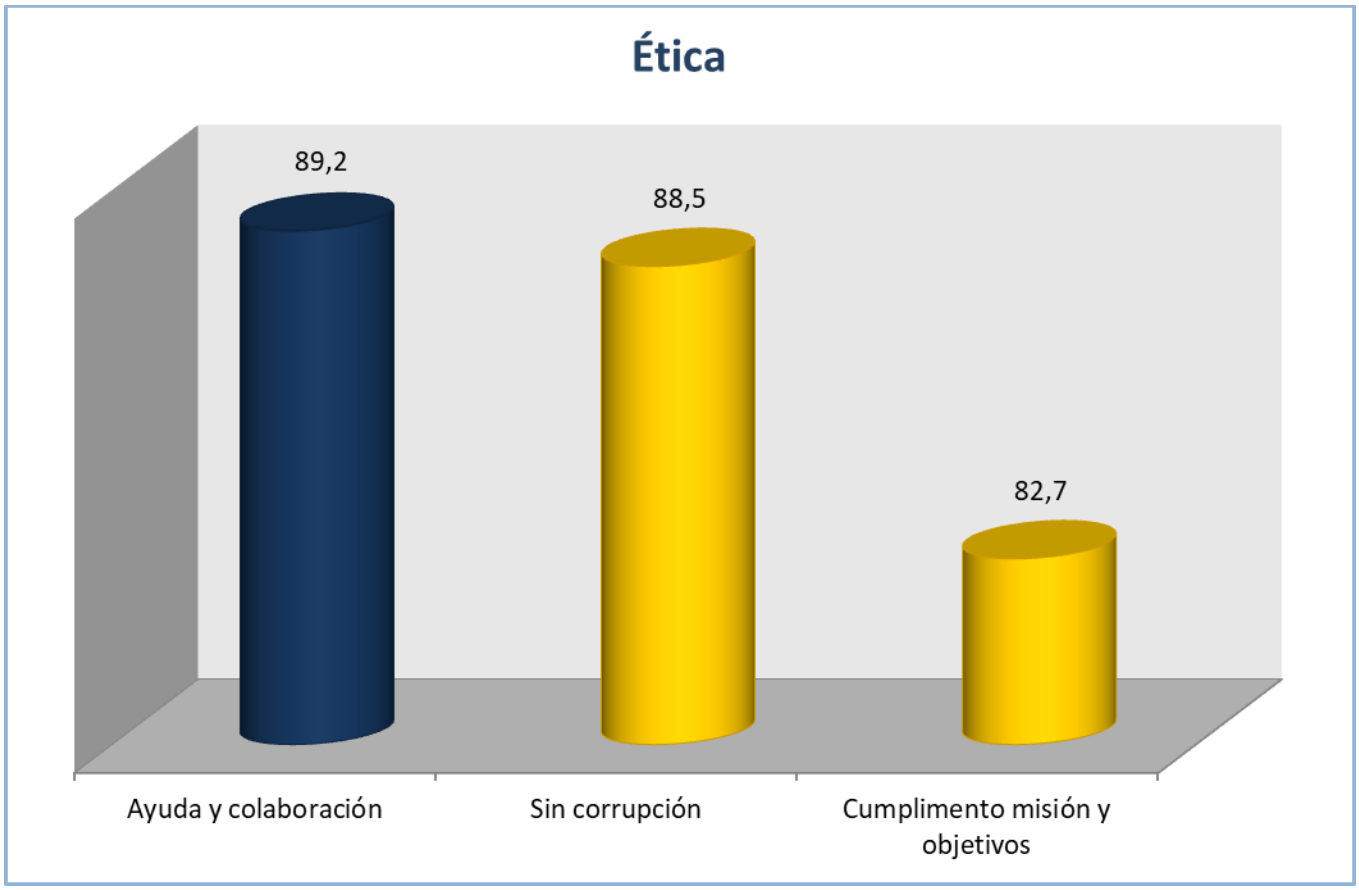
Entre los aspectos que sí logran enlazarse y relacionados igualmente con el compromiso y capacidad de respuesta, se encuentran los ítem del nivel departamental "El trabajo se cumple en tiempo y forma" y "Se ha creado una buena imagen ante el resto del Conavi", afirmados por el 71.2% y 69.1% de la muestra respectivamente, así como el de "Con frecuencia, varios compañeros y/o compañeras faltan,

llegan tarde o se van antes", siendo un 69.1% quienes no lo consideran verdadero. Esto también concuerda con el 77% de personas participantes que tampoco está de acuerdo en afirmar que en sus dependencias gran parte del personal dedique tiempo laboral a cosas que no son del trabajo, así como enlazado a otras variables, con el 73.4% que evalúa que su jefatura cumple con el trabajo en tiempo y forma, el 72.7% que valora que en su dependencia se están haciendo las cosas bien, y el 72.2% que cree que la organización y estructura de la misma son propicias para cumplir su misión y sus objetivos.

Sería entonces comprensible que el conjunto de elementos señalados, se relacione igualmente con el ítem del nivel C "El personal ejecuta su labor según los valores institucionales" y el 69.1% de la muestra que respondió "Sí" al mismo, así como su proximidad con el promedio global de la variable (65.6%).

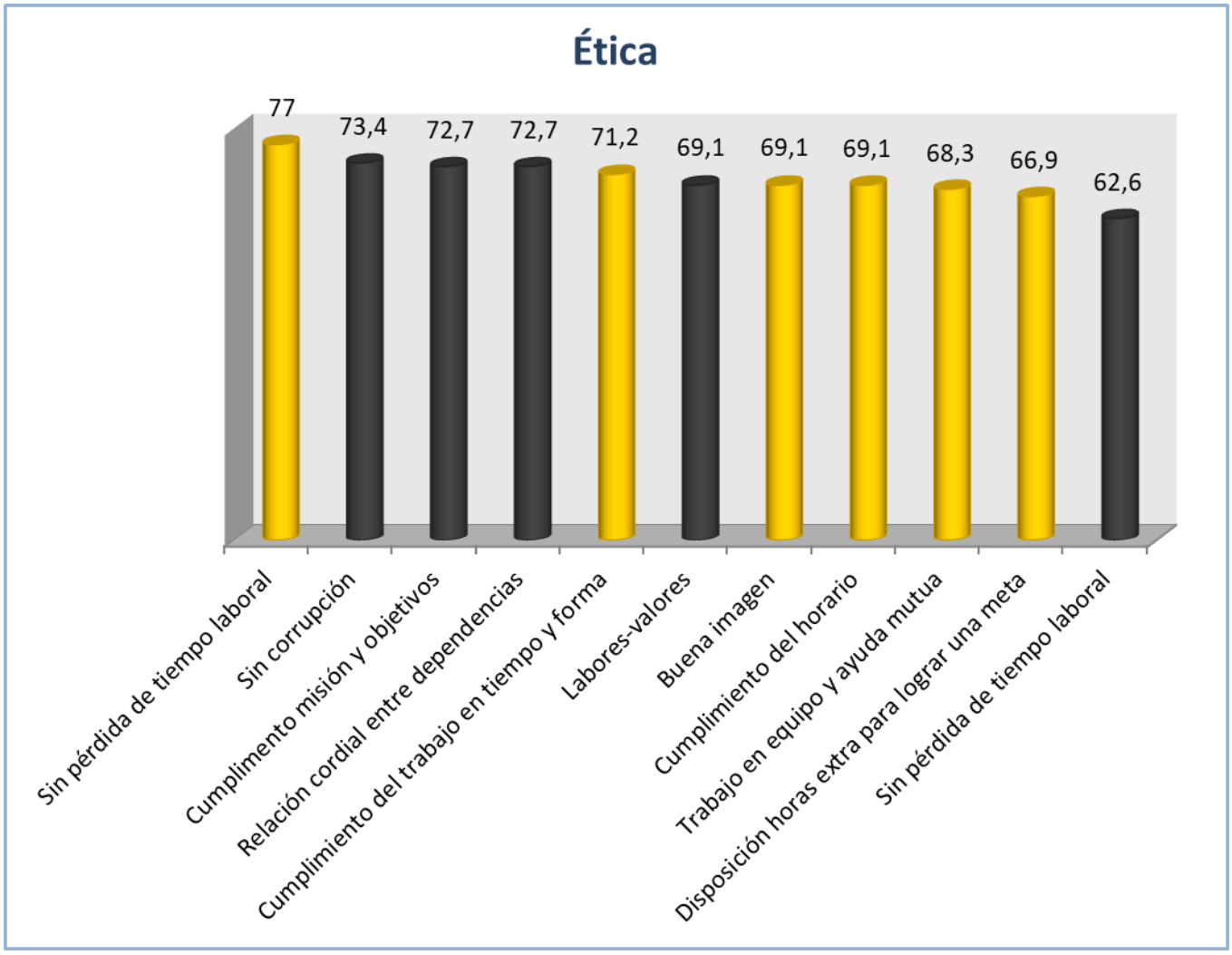
A continuación se muestra la distribución de los ítems según condición de los mismos.

Gráfico 11. Ítems en condición "Despejado" de la variable Ética



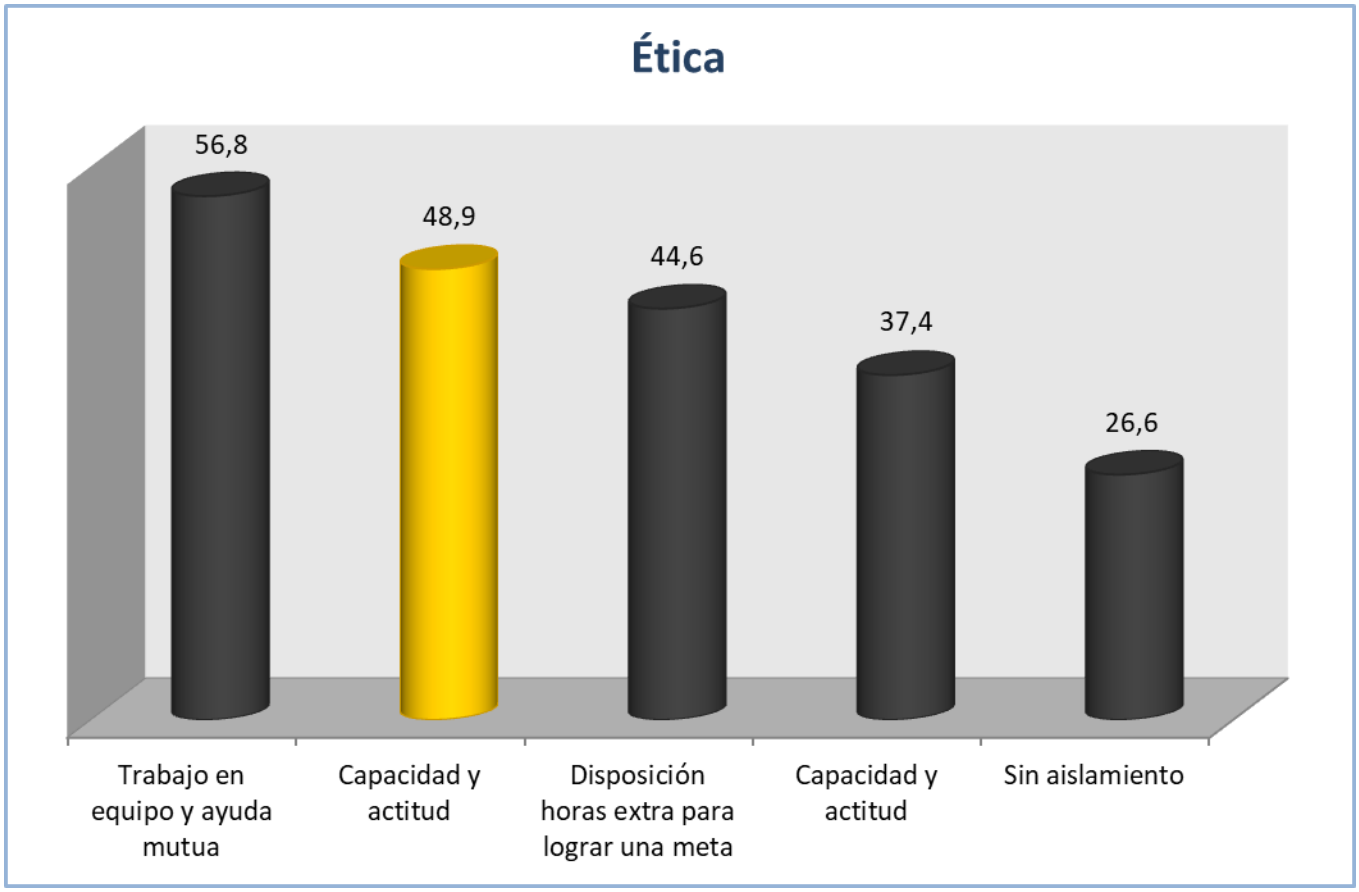
Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 12. Ítems en condición “Alerta verde de nubes” de la variable Ética



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 13. Ítems en condición “Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento” y “Alerta roja de fuertes aguaceros” de la variable Ética



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Relaciones interpersonales

La variable se analizó desde los tres niveles: 5 en el nivel C, 12 en el D y 6 en el I, no obstante, de los 12 ítem del nivel departamental, 4 no fueron incluidos para el cálculo del promedio global ni del nivel, ya que su fin es obtener datos que permitan dilucidar cuáles son de mayor a menor, las causas o factores de los conflictos interpersonales.

De los 19 ítem restantes, se obtuvo un promedio global de 76.2%, propio de la Escala 2 o de Alerta Verde.

En su totalidad, sólo 6 ítem de la variable están en condición Despejada, y tal como ocurre en las variables anteriores, la mayor parte, 11 de ellos, se encuentran en Alerta verde, y 2 más en Alerta amarilla.

Ficha climática

Relaciones interpersonales

Promedio 76.2

Escala 2

Despejado

Trato igualitario según género Nivel C

Acoso sexual, y Trato igualitario según género Nivel D

Buenas relaciones interpersonales, Acoso sexual, y Libertad de expresar la orientación sexual e identidad de género Nivel I

Alerta verde de nubes

Acoso sexual, Compañerismo y respeto, y Comunicación fácil y sin problemas Nivel C

Frecuencia de conflictos interpersonales, Acoso laboral, Comunicación fácil y sin problemas, Compañerismo, y Solución de conflictos interpersonales Nivel D

Acoso laboral, Participación en actividades de integración, y Maltrato o conducta inadecuada por algún compañero(a) Nivel I

Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento

Acoso laboral Nivel C

Minimización de conflictos interpersonales Nivel D

Tal como se hizo con las demás variables, para la representación gráfica, el cálculo del promedio general y por nivel, y la elaboración de la ficha climática, se tomó en cuenta las respuestas de la opción "No" y se invirtió la redacción de los siguientes ítem: "Ocurren casos de acoso laboral", "Ocurren casos de acoso sexual", "Los conflictos interpersonales son muy frecuentes", "Los conflictos interpersonales que han surgido se ocultaron o minimizaron", "Ha sentido algún maltrato o conducta inadecuada por parte de alguien del personal", "Ha sido víctima de acoso laboral" y "Ha sido víctima de acoso sexual".

Observando los datos, parecería un error el bajo promedio general, tomando en cuenta que el ítem que engloba o sintetiza la variable es un enunciado del nivel individual y es el mejor valorado de todos, con un 96.4% de respuestas positivas: "Tiene con el personal y el personal tiene con usted buenas relaciones interpersonales", sumado a que la mayoría de ítem, 11 de 19, fueron valorados de forma positiva por más del 75% de las personas participantes. La baja en el global es explicable no obstante, al notar el detrimento en las respuestas positivas adjudicadas al nivel institucional.

De hecho, el ítem con menos respuestas favorables se encuentra en el nivel C, y se refiere a la ocurrencia de casos de acoso laboral en Conavi, lo cual un 43.9% de la muestra considera cierto.

Al respecto debe visualizarse el análisis por nivel, y cómo la diferencia entre uno y otro nivel es notoria: mientras el nivel I alcanza un promedio de 80.9% de valoraciones positivas, muy cerca de alcanzar la condición de Despejado, el nivel D por su parte desciende un poco y logra un 76.6%, mientras que el nivel C presenta más de 10 puntos porcentuales de diferencia respecto al primero, con un 69.8%, situándose junto con el anterior, entre las nubes.

La diferencia por nivel se hace más evidente si se compara los ítems comunes que se presentaron tanto en el C, como en el D y el I, lo cual se puede apreciar en el *Gráfico 14*.

Gráfico 14. Comparación de ítems comunes de niveles C, D e I de la variable Relaciones Interpersonales

Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Resalta a la vista que un 5% y 6.5% de la muestra respondió "Sí" a los ítem "Ocurren casos de acoso sexual" y "Ha sido víctima de acoso sexual" en los niveles D y el I respectivamente (7 y 9 personas), lo cual hace que se posicione como el tópico con menor porcentaje de valoraciones negativas en cuanto a ítem comunes se refiere, y de segundo entre la totalidad de enunciados de la variable. Cabe aclarar que, aun cuando de forma conjunta sea un bajo porcentaje, ello no resta importancia a los casos que a nivel individual afirman haber sido víctimas de acoso.

El dato del nivel individual es similar al del instrumento "Conociendo nuestro personal", ya que en los resultados del mismo, 12 personas manifestaron haber sido víctimas de acoso sexual, a través de conductas como comentarios o conductas inapropiadas o desagradables, tocamientos, miradas lascivas o acciones en espacios a solas.

Comparando el tema con el de acoso laboral: un 21.6% y 23.7% de la muestra (30 y 33 participantes) respondió “Sí” a los ítem “Ocurren casos de acoso laboral” y “Ha sido víctima de acoso laboral” en los niveles D y el I respectivamente, lo cual hace que se posicione como el tercer tópico con menor porcentaje de valoraciones negativas.

Nuevamente, la cifra del Nivel I adquiere mayor validez si se compara con el del cuestionario “Conociendo nuestro personal”, en el cual, también 33 personas expusieron haber sido víctimas de acoso laboral. Las múltiples manifestaciones citadas incluían: menosprecio, humillación, insultos, maltrato, desigualdad, responsabilización en acciones irrelevantes u ocasionadas por terceros, amenazas, desbalance de cargas laborales, gritos, reubicación de dependencia, atraso o negación de permisos, trato indebido durante el embarazo y la lactancia, aislamiento, comportamiento “enemigo”, evaluación injusta, asignación de múltiples líneas de autoridad, silenciamiento, mandato de laborar jornada extraordinaria no remunerada, persecución, vigilancia permanente e instigación para violentar procedimientos.

Según el instrumento utilizado para el presente informe por su parte, la diferencia entre acoso sexual y laboral sería por tanto de 16.6% en el nivel D y de 17.2% en el nivel I. Numéricamente, esto está representado por 24 y 23 personas que reportan más acoso laboral que sexual en su caso particular y el de sus dependencias respectivamente. Nótese no obstante, que la cifra en el nivel D para ambos tipos de acoso, es apenas menor que la del nivel I, es decir, en comparación con los casos individuales reportados, menos personas perciben que también ocurra en su lugar inmediato de trabajo, pero la diferencia es mínima, lo cual probablemente refleja la valoración del nivel D según la vivencia personal.

No ocurre así con ambos tipos de acoso en el nivel C: un 22.3% considera que institucionalmente, ocurren casos de acoso sexual, mientras que, como se mencionó anteriormente, un 43.9% considera que en el Conavi se dan casos de acoso laboral, derivando en una diferencia perceptual y porcentual entre el nivel C y el D, de 17.3% para acoso sexual y de 22.3% para el laboral. En comparación con el nivel I: 61 y 31 participantes perciben respectivamente que en el Conavi se dan casos de acoso laboral y sexual, aun cuando sólo 33 y 9 afirman haber sido víctimas de cada tipo.

“(...) existen casos de acoso laboral diariamente, las jefaturas no son controladas ante estos casos por sus jefes directos y la mayoría de jefaturas son "intocables"”

Esto podría deberse a dos posibles escenarios: el primero, que las personas perciban fuera de sus dependencias conductas que consideran acoso hacia terceras, pero no así las propias personas involucradas, sobrevalorando el problema o situación real en el ámbito C, imagen o evaluación negativa que puede influir en el clima de forma general, o en la motivación personal y grupal del

personal; el segundo, que haya por el contrario una falta de definición y reconocimiento del acoso por las propias víctimas, llevando a un porcentaje menor del real en el nivel I, provocando el desfase en los porcentajes. Lo que sí se puede encontrar en los datos, es que de las 33 y 9 personas que reportan respectivamente acoso laboral y sexual en su caso particular, 29 y 6 consideran que sucede también en el Conavi.

La diferencia entre el nivel C y D, se encuentra también en el enunciado "Las personas se comunican con facilidad y sin problemas": un 75.5% de las personas participantes consideran que esto es cierto en sus dependencias, pero sólo un 61.9% lo cree cierto a nivel institucional.

Ambos niveles se llegan a asemejar no obstante, en el tema de la igualdad de género: un 85.6% de la muestra considera que "Se trata con igualdad a hombres y mujeres" en sus dependencias, y similarmente, un 82% valora que esto ocurre también en la institución. Del porcentaje que no está de acuerdo con el enunciado, se pueden retomar opiniones como:

"El tema del trato hacia la mujer pesa mucho. Hay personas que de alguna forma, acosan y denigran el trabajo de una mujer, desde una posición de "poder"."

"No en todos las gerencias se respeta, apoya, capacita y motiva a las mujeres embarazadas, madres y encargadas de familia, se ve un claro desprecio en las capacidades y capacitaciones para las personas en estas condiciones, es triste porque el personal se desmotiva al verse discriminado, notando claramente como el resto del personal crece (...) No hay que hacer ver que si una mujer se embaraza se "estanca" porque ese es el msj (sic) que se percibe, que tener un hijo es quedarse hasta donde se ha llegado."

En cuanto al tema de género, cabe mencionar que se evaluó en el nivel individual, si la persona "Siente que puede manifestar libremente su orientación sexual e identidad de género sin que le rechacen o se burlen de ello", a lo cual un 91.4% de la muestra respondió afirmativamente, porcentaje ligeramente menor al de personas que no consideran que hayan sido víctimas de acoso sexual, y poco mayor que el de personas que valora que en su dependencia se trata con igualdad a hombres y mujeres. En números, esto representa 12 participantes que no sienten que cuenten con libertad de expresión sexual y de género, número que a pesar de ser menor al 10%, no debe ser minimizado.

Respecto al ítem común con menor porcentaje de valoraciones positivas, se crea un punto de encuentro porcentual entre el nivel C y D, un 74.8% de la muestra afirma que en sus dependencias "Se vive un ambiente de compañerismo", similar al 71.2% que afirma que en Conavi "Se vive un ambiente de compañerismo y respeto".

“Es respetuoso y ameno” (el ambiente laboral de Conavi)

“la gente se respeta como seres humanos, pero no como servidores ni como profesionales”

“Muchas veces la gente hace "bromas" de muy mal gusto, por tanto el ambiente laboral dentro de la Direccion (sic), no es el mejor”

“(…) se exagera en mantener malas relaciones porque hay personas muy rencorosas y si se enojan con algún (a) compañero (a) esto lo llevan para toda la vida, no hay perdón ni tolerancia”

“En lo personal el ambiente tiende a ser entre más lejitos este (sic) uno es mejor, tengo buena relación con la mayoría pero he notado la hipocresía con la que se trabaja en muchos lugares de esta Institución. Muchas veces se siente y se nota la maldad en algunas personas hacia otras. He escuchado decir: que "no descansaré hasta sacarlo de aquí". Eso entre otras cosas. Como hacerse las víctimas para lograr su propósito. O decir "quién es el que tiene el control aquí?". O "voy por esa o aquella persona". He escuchado decir es mejor que no se relacione con tal o cual a usted no le conviene de forma sarcástica.”

Es importante unir este ítem con dos más del nivel individual, pues surge lo que podría considerarse una contradicción: como se desprende del párrafo anterior, entre un 25% y un 28% opinan que ni en su dependencia ni en la institución hay compañerismo, a lo cual se agrega un 36.7% que “Ha sentido algún maltrato o conducta inadecuada por parte de alguien del personal”. No obstante, sólo un 3.6% no está de acuerdo en afirmar que tenga buenas relaciones interpersonales con el personal y viceversa. Podrían ocurrir dos situaciones: 1) que las personas participantes han tenido experiencias negativas con alguien de la institución, pero éstas no han afectado la valoración general sobre la calidad de sus relaciones interpersonales, o 2) que, mientras en los ítems referidos al compañerismo en el nivel C y D, y la percepción de maltrato en el nivel I, las conductas negativas son referidas a las demás personas, siendo la persona respondiente un sujeto pasivo en su recepción o percepción, en el ítem “Tiene con el personal y el personal tiene con usted buenas relaciones interpersonales”, la persona pasa a ser sujeto activo, y por tanto, sus respuestas se ven permeadas de la deseabilidad social, reflejándose como personas amistosas que se llevan bien con quienes le rodean.

Si se limita el porcentaje a quienes coinciden en tener buenas relaciones interpersonales, considerar que el ambiente tanto en su dependencia como en el Conavi es de compañerismo, y no haber sentido maltrato o conducta inadecuada alguna, se obtiene apenas un 44.6% de la muestra.

En cuanto al tema de los conflictos interpersonales en las dependencias, un 79.9% de las personas participantes consideran que no son muy frecuentes, mientras que, cuando han surgido, un 64.7%

considera que se solucionaron de forma asertiva y positiva, y un 41% considera que se ocultaron o minimizaron, porcentaje lo suficientemente alto para colocar el ítem en alerta amarilla.

"en mi oficina se trata de negar los conflictos en pro de no generar conflictos más grandes, no es una buena forma de hacer las cosas"

Ello recuerda al abordaje de los errores por parte de las jefaturas, variable en donde se aprecian porcentajes más favorables, pues un 77.7% sostiene que su jefatura inmediata ayuda a solucionar la situación cuando se comete un error, y un 23.7%, de forma muy coherente con la cifra anterior, no considera que la misma se quede sin intervenir o de "brazos cruzados". No obstante, entre el término conflicto y error hay varias diferencias, que probablemente inciden en la diferencia de valoraciones positivas.

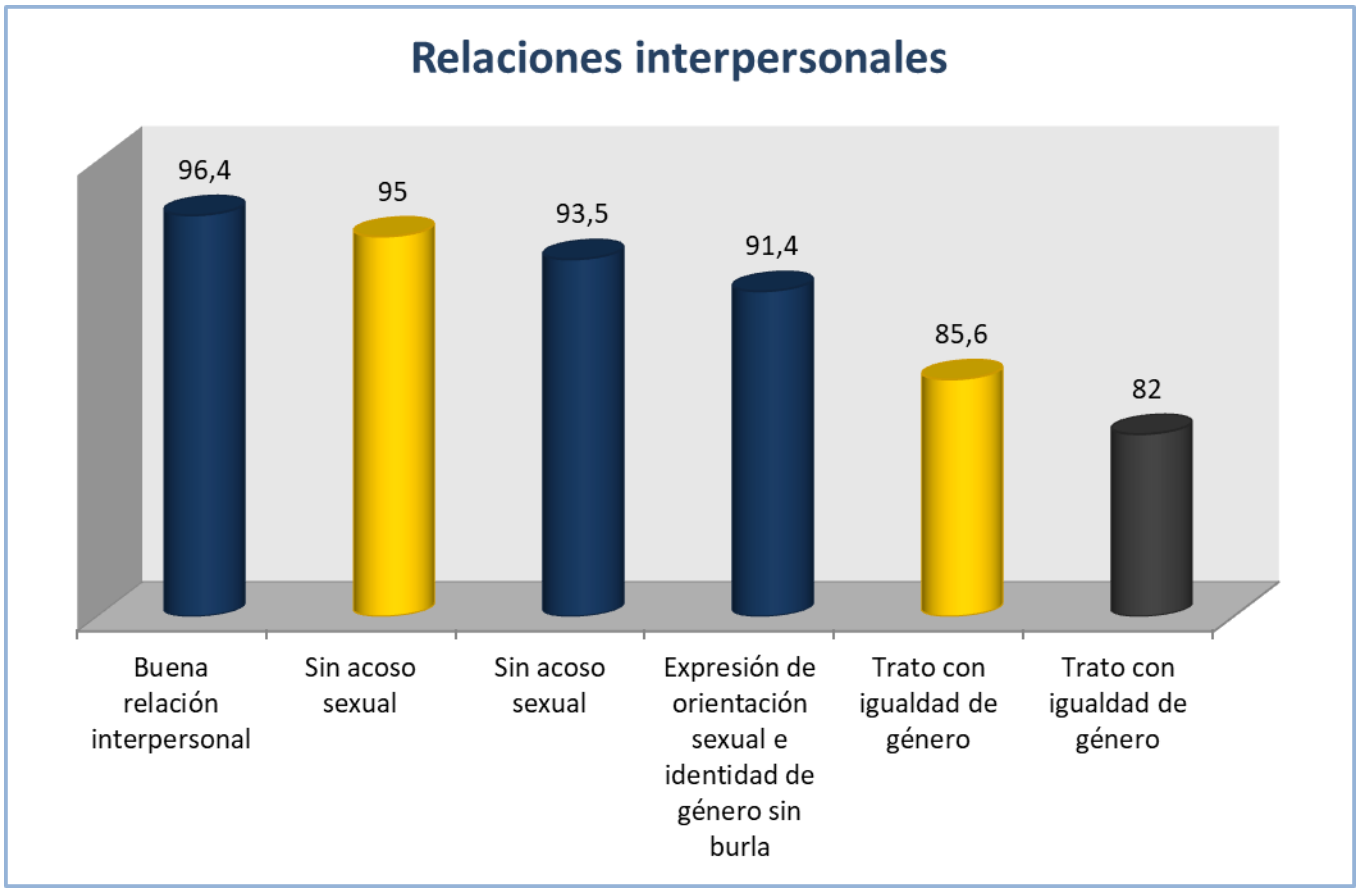
En cuanto a la ocurrencia de los conflictos, un 56.1% de las personas participantes afirma que se han dado por diferencias de criterios sobre cosas laborales o por el servicio recibido, un 51.8% sostiene que se han dado por chismes, malentendidos o mala comunicación, un 48.9% por inconformidad con las órdenes, trato o tareas asignadas por la jefatura, y un 44.6% por diferencias personales o rivalidad. Aun cuando el primero muestra el mayor porcentaje, fue apenas seleccionado por poco más de la mitad de la muestra. En todo caso, estos son los 4 ítem que no se incluyeron en el cálculo del promedio global de la variable, pues se utilizaron con el fin de identificar si alguno predominaba como motivo desencadenante, atendiendo a que el conflicto no necesariamente es algo negativo dentro de las relaciones interpersonales.

"He tenido problemas personales con compañeros por chismes, que son conocimiento de las jefaturas pero por una cultura de no afrontar las cosas dejan que estos temas se hagan mas y mas (sic) grandes hasta que alguien explote."

Finalmente, a nivel individual se le consultó a la muestra si "Ha participado o piensa participar este año en actividades institucionales de integración", a lo cual un 35.3% respondió que no, aun cuando un 73.4% de la muestra considera que "Casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo". Si bien la participación en actividades grupales o de integración que no se relacionan con materia laboral propiamente, puede estar influenciada por muchos factores, lo cierto es que es una forma de combatir esa percepción de aislamiento entre las personas.

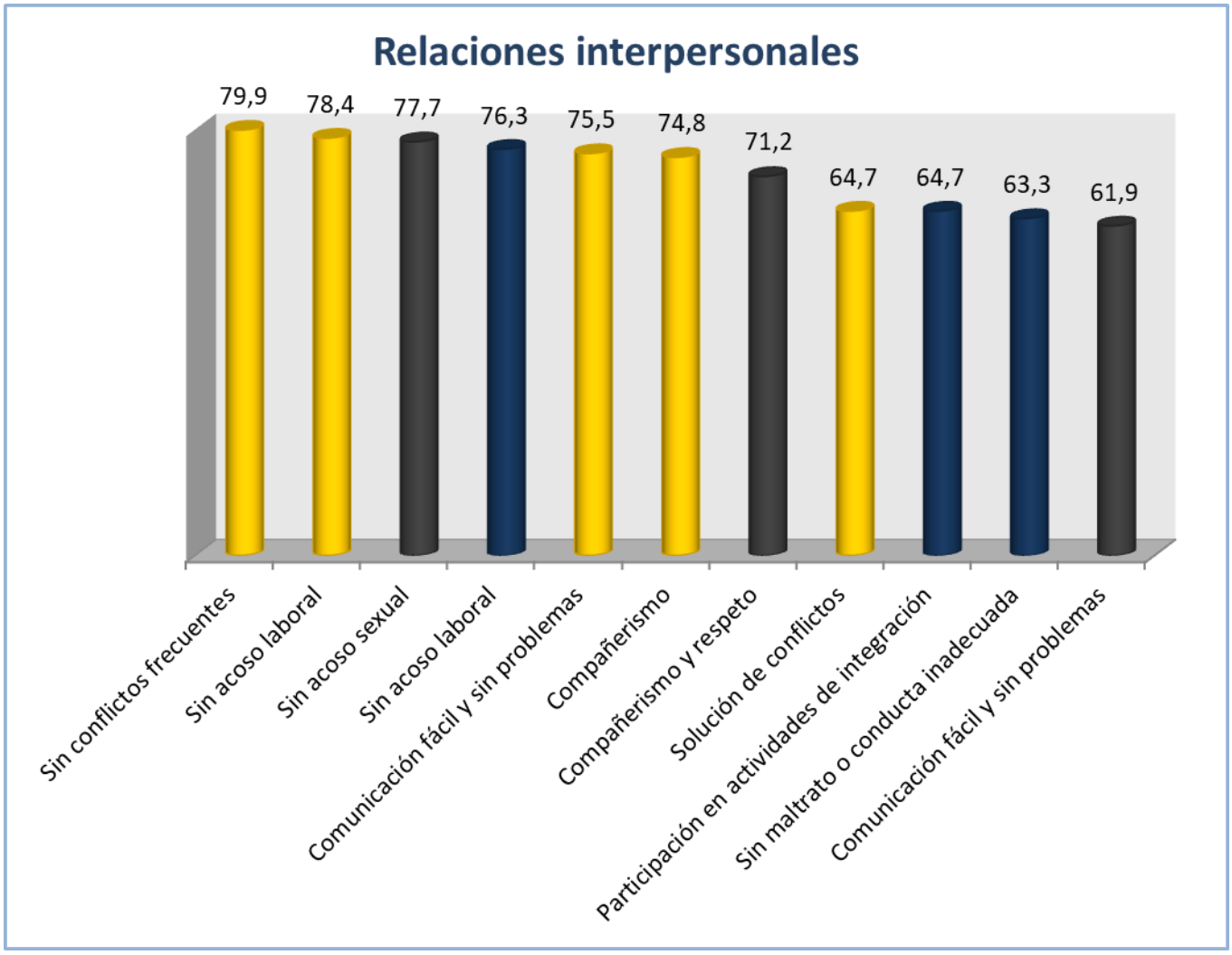
A continuación se muestran los gráficos según los estados y alertas de los ítems de la variable.

Gráfico 15. Ítems en condición “Despejado” de la variable Relaciones Interpersonales



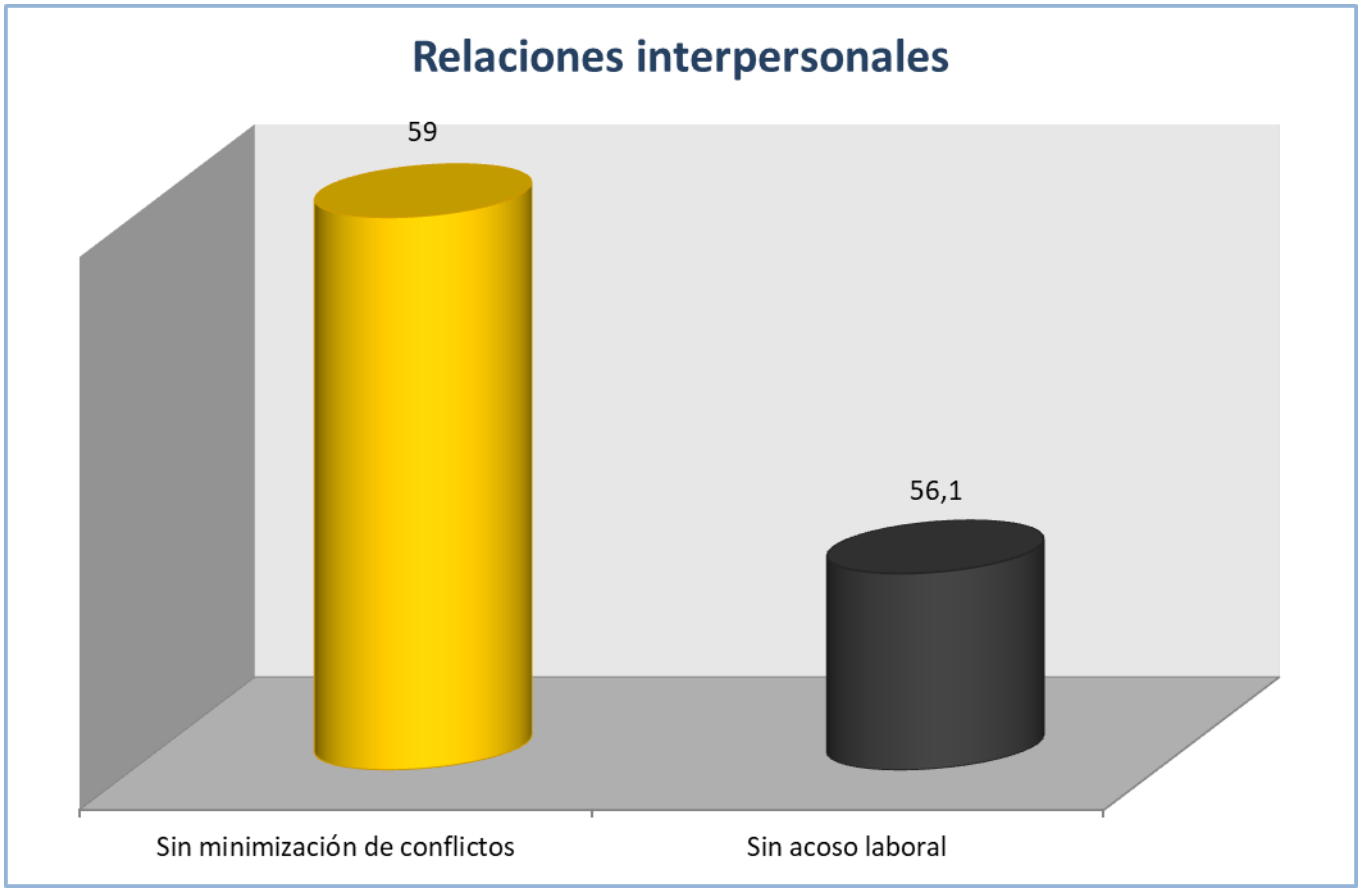
Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 16. Ítems en condición “Alerta verde de nubes” de la variable Relaciones Interpersonales



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 17. Ítems en condición "Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento" de la variable Relaciones Interpersonales



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Motivación

La última de las variables se analizó desde los 3 niveles, pero especialmente desde el nivel I con 22 ítems, mientras que en C y D se incluyeron 4 ítems en cada uno, de los cuales 3 son comunes para efectos de comparación. Es importante aclarar que de los 22 ítems del nivel I que se utilizaron, 11 de ellos fue con el fin de identificar las áreas que generan más o menos motivación en el personal, y no fueron considerados en la sumatoria del promedio global de la variable.

El promedio porcentual de valoraciones positivas es similar al obtenido en la variable de Ética: un 66.8%, ubicándose lleno de nubes en la Escala 2.

Ficha climática

Motivación

Promedio 66,8

Escala 2

Despejado

Trabajo importante y satisfactorio, Libertad de innovar, Motivación de regresar, y Preferencia por otra dependencia Nivel I

Alerta verde de nubes

Entusiasmo y motivación laboral Nivel C

Entusiasmo y motivación laboral, Logro y desempeño valorado y reconocido, y Premio al mal trabajo Nivel D

Trabajo inutilizado o menospreciado, Cambio institucional por igual salario, Expectativas cumplidas, y Puesto justo en comparación con otros Nivel I

Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento

Beneficios mayores que en otras instituciones, Premio al mal trabajo, y Logro y desempeño valorado y reconocido Nivel C

Reconocimientos y oportunidades según necesidad institucional y méritos Nivel D

Puesto merecido, Sueldo justo según funciones, y Recepción de más críticas negativas que positivas Nivel I

De los 19 ítem que sí se incluyeron en el promedio, puede observarse en la ficha que 4 se encuentran en el rango 81-100, 8 se posicionan en el rango 61-80, y 7 en el de 41-60, generando estados desde Despejado hasta Alerta amarilla en esta variable.

Además, de los 19 ítem, sólo 6 fueron calificados de forma positiva por más del 75% de la muestra.

Igualmente, debe aclararse que en los ítem "Se premia al "mal trabajador", tanto en el nivel C como el D, y "Escucha más quejas o críticas negativas que comentarios positivos de la institución", "Preferiría trabajar en otra dependencia del Conavi", "Se iría de esta institución si le ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo" y "Su trabajo le parece inutilizado o menospreciado", en el nivel I, se utilizó el porcentaje de respuestas "No" para calcular el promedio de respuestas favorables, y se redactaron a la inversa para su presentación en los gráficos respectivos.

A nivel de promedio por nivel, nuevamente el mayor porcentaje de valoraciones positivas se encuentra en el nivel I, seguido del D y por último el C, con un 72.5%, un 63% y un 55% respectivamente.

En cuanto a la valoración que obtuvieron los ítem, resalta que los 4 que se encuentran en condición Despejada, pertenecen al nivel I, y apuntan a la motivación y sentido de pertenencia de la persona hacia su trabajo: lo consideran importante y satisfactorio, y que pueden plantear nuevas ideas y proyectos, y quizá, esto incide al mismo tiempo en su motivación para regresar a trabajar cada semana y no preferir laborar en otra dependencia, es decir, a factores que dependen o son sentidas por ellas mismas.

"(...) en lo personal me agrada y me gusta trabajar aqui (sic)."

"en general, estoy contento y entrego todo por esta bella institución."

"Realmente, es un orgullo trabajar en la institución, de alta calidad y desempeño a pesar del trabajo en exceso"

"(...) en este momento me siento excelente con mi trabajo y con las funciones que me han asignado mi vida dio un giro de 360° favorable, me siento útil, con lo que hago colaboro con mi país, y me llena grandemente como persona."

No obstante, al pasar al rango de Alerta verde, sólo un 78.4% manifiesta que no considera su trabajo inutilizado o menospreciado. Asimismo, a pesar de la alta valoración en los ítem del nivel Individual señalados, un 23% de la muestra afirma que se iría de la institución si le ofrecieran un puesto similar con igual salario, un 26.6% expone que no ha cumplido las expectativas que tenía al ingresar a la

institución, y un 29.5% sostiene que no tiene el puesto justo en comparación con los que tienen sus compañeros y compañeras.

Volviendo al rango 61-80, para el ítem "La mayor parte del personal siente entusiasmo y motivación hacia su trabajo", la percepción de la muestra es similar en los niveles C y D: un 70.5% y 73.4% respectivamente.

Destacan tres participantes de la muestra que señalan no haber cumplido las expectativas que tenían al ingresar, no sentir motivación de regresar a trabajar cada semana, no poder plantear nuevas ideas o proyectos, y no considerar su trabajo importante ni satisfactorio, sino inutilizado y menospreciado.

"El que enfrenta o expone un punto de vista diferente, es mal visto."

"Rápidamente el que está al menos 1 año en CONAVI se da cuenta que no es una institución para mejorar y dar ideas, si no para seguir reglas e institucionalizarse."

Por el contrario, si se toma las personas participantes que manifiestan haber cumplido las expectativas que tenían al ingresar, sentir motivación de regresar a trabajar cada semana, que pueden plantear nuevas ideas o proyectos, que consideran su trabajo importante y satisfactorio, no inutilizado ni menospreciado, y que no preferiría trabajar en otra dependencia del Conavi ni se iría de la institución si le ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo, se obtiene un 45.3% de la muestra, del cual un 84.1% afirma que tiene el puesto que merece según su esfuerzo, capacidad y desempeño, un 81% que tiene el puesto justo en comparación con los que tienen los demás en su dependencia, y un 68.3% que evalúa que su sueldo es justo en razón de las funciones que ejecuta, resaltando que incluso para una selección con las características mencionadas, su consideración sobre la remuneración económica tiene una valoración positiva inferior al 75%.

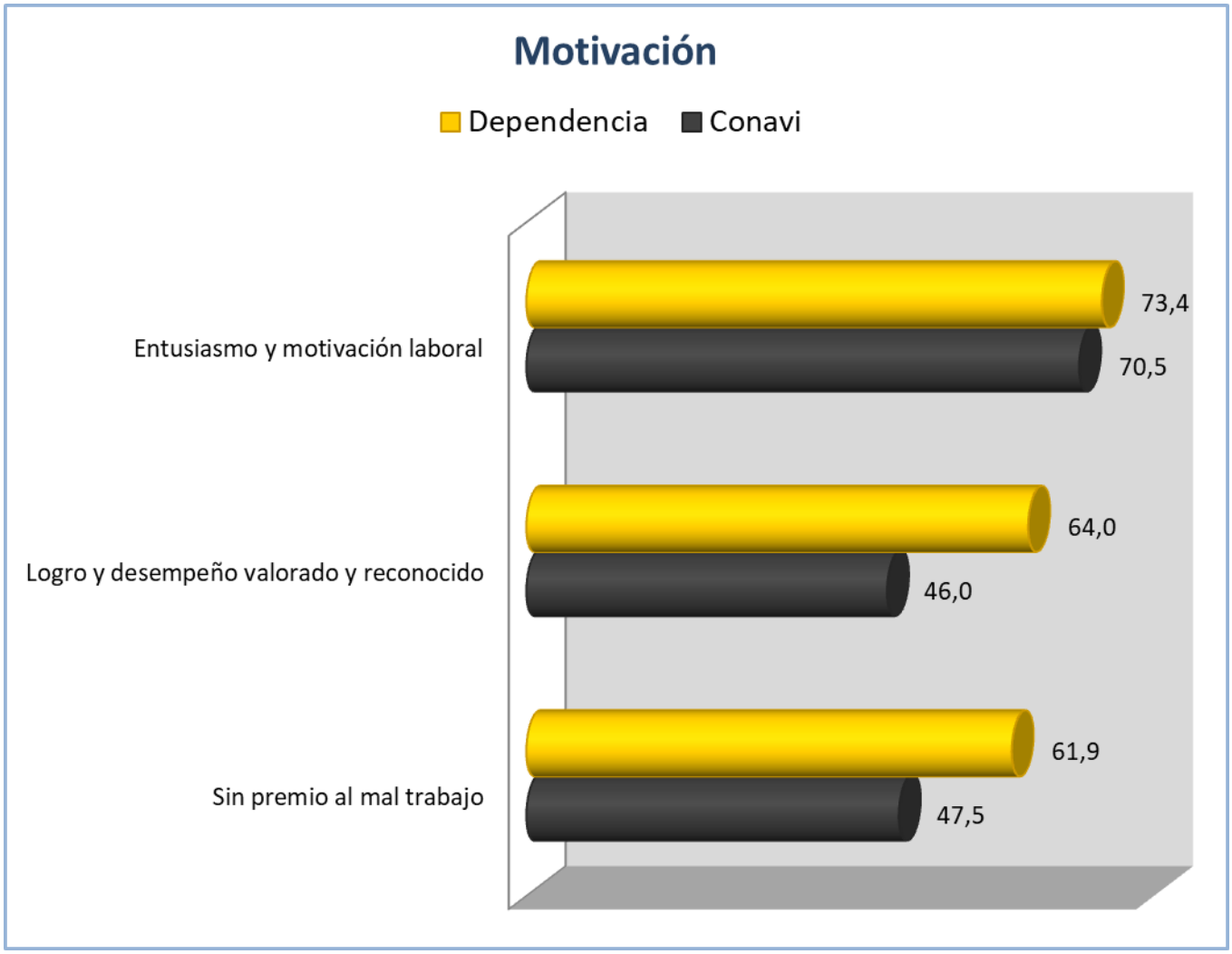
Para cerrar el estado Nuboso, a nivel departamental, un 64% de las personas participantes perciben que el logro y desempeño del personal es valorado y reconocido, y solo un 61.9% no está de acuerdo con la afirmación "Se premia al mal trabajador".

"(...) no me siento valorado en mi trabajo como debería"

Dichos ítems, contrario al ítem común anterior, presentan porcentajes de apreciaciones positivas mucho menores en el nivel institucional: un 46% en el primero, y un 47.5% en el segundo, cifras

propias de la Alerta Amarilla, lo cual permite establecer que el promedio que se obtiene de los 3 ítems comunes en el nivel C es menor con un 54.7% frente a un 66.4%. Esto es similar a lo que ha ocurrido a lo largo de las otras variables, y se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 18. Comparación de ítems comunes de niveles C y D de la variable Motivación



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Incorporando los niveles C y D, nótese la creciente en la siguiente relación: 8.6% de las personas evalúa que su trabajo no es importante y satisfactorio, un 21.6% considera que es inutilizado y menospreciado, y un 36% y 54% señala que el logro y desempeño del personal no es reconocido en sus dependencias ni en la institución respectivamente. La diferencia podría radicar en que en el primer caso, la valoración de satisfacción depende en mayor grado de quien responde, mientras que en los

demás casos, la valoración se da en razón de lo que quien responde, percibe que los demás hacen con su labor y la del resto de personas funcionarias.

Retomando el rango 41-60, se encuentran otros ítems de los 3 niveles. En el nivel C, se encuentra un reducido 56,1% de la muestra que piensa que "Los beneficios de trabajar en la institución son mayores que en otras instituciones", y en el nivel D un 52.5% que responde sí al ítem "Los reconocimientos y oportunidades de crecimiento son dadas según la necesidad institucional y los méritos de las personas", porcentaje mayor comparado con el 38.1% que afirma que en su dependencia se premia al mal trabajador.

"La institución nos da muchas cosas y beneficios que, lamentablemente para algunas personas son invisibles, por lo que sería conveniente de vez en cuando comunicarlas."

"no se da la misma oportunidad de crecer para todos"

"Hay que mejorar los procesos en los que se promueve la carrera administrativa. Porque es difícil ver injusticias en ese aspecto."

"Conozco casos donde en un mismo equipo de trabajo solo le dan trabajo al que rinde y al que no hace nada le tienen lastima (sic)"

Por su parte, en el nivel I, apenas un 59% expone que "Tiene el puesto que merece según su esfuerzo, capacidad y desempeño", un 52% evalúa que "Su sueldo es justo en razón de las funciones que ejecuta", y sólo un 46.8% no está de acuerdo con el enunciado "Escucha más críticas que comentarios positivos de la Conavi", siendo éste junto con el ítem ya mencionado del reconocimiento y valoración del logro y desempeño del personal en el nivel C, los ítem de menor porcentaje de apreciaciones positivas de la variable.

"Por ser una Institución que generalmente se encuentra en el ojo del huracán, la gente se siente irritada y preocupada"

El ambiente me parece serio, pero si (sic) existe mucha incertidumbre (yo como nuevo lo percibo) de donde (sic) vamos a quedar… si lo cierran, que el presupuesto es ahora manejado por el MOPT… eso entre otras cosas que he escuchado, creo va causando estrés y ansiedad en el funcionario"

Al respecto, es importante retomar datos de otras variables. Los primeros, de la variable Comunicación, en la cual se obtuvo que un 24.5% de participantes responden no conocer el avance y obstáculos de los trabajos viales, porcentaje del cual un 64.7% escucha más críticas que comentarios positivos sobre el Conavi, suma que se eleva a un 53.2% de la muestra total, lo cual puede influir negativamente en la imagen institucional que se tenga, de lo que no resultaría casual la baja constante en el promedio del nivel comparado con los demás.

En cuanto a la variable Organización, es necesario retomar que un 95.7% de participantes afirma conocer cuáles son las funciones que corresponden a su puesto, y un 88.5% expone que ejecuta las que le corresponden al mismo. Sin embargo, los porcentajes descienden en la variable Motivación: sólo un 70.5% considera que tiene el puesto justo en comparación con los que tienen las demás personas en su dependencia, un 59% considera que tiene el puesto que merece según su esfuerzo, capacidad y desempeño, y un 52.5% que su sueldo es justo en razón de las funciones que ejecuta.

Es clara la apreciación descendente: 1) conocimiento de funciones, 2) ejecución de funciones, 3) puesto justo según otros de la dependencia, 4) puesto merecido según desempeño, y 5) salario justo según funciones. Es decir, el pensamiento de un porcentaje considerable de la muestra sería algo así como “sé y hago lo que le corresponde a mi puesto, pero merezco uno mejor y con mejor salario”.

Dichos aspectos complican el panorama en tanto no se tiene información sobre los motivos que llevan a la valoración de que el puesto propio no es el justo en comparación con el de las compañeras o compañeros, ya sea porque se desconoce incluso cuál es el puesto de estas personas, porque perciben que las personas con una clasificación mayor realizan funciones de menor complejidad a las que les corresponden o a las que quien responde, ejecuta, o porque lo asocian a las cargas laborales de cada quien, lo cual tendría mucho soporte retomando que el ítem “Algunos tienen mucho y otros muy poco trabajo”, del nivel D de la variable Organización, se encuentra en Alerta Roja.

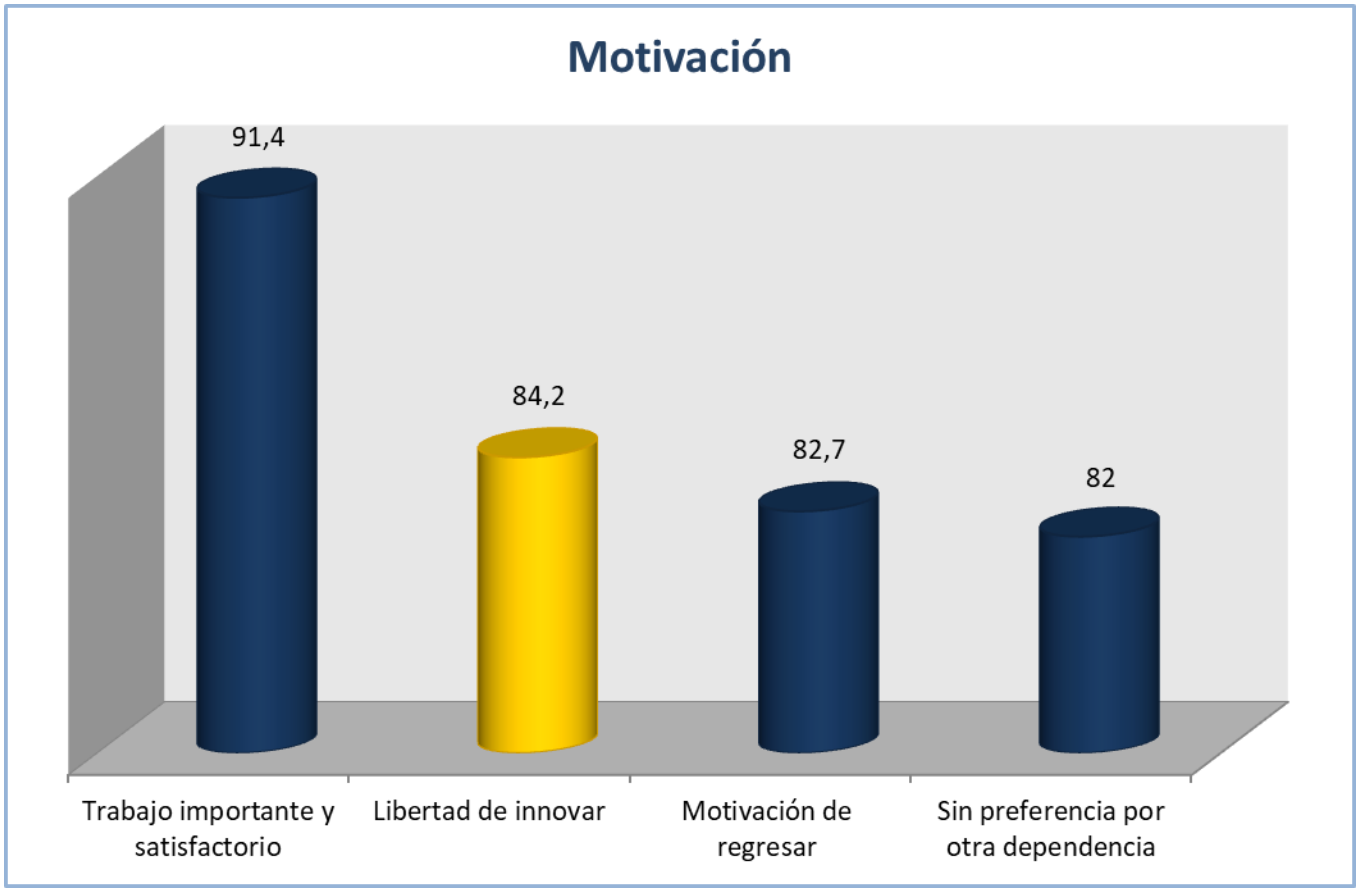
Asimismo, los datos reflejan dos limitaciones de la Administración Pública: ni los puestos ni la compensación económica ligada a los mismos, son otorgados necesariamente por el desempeño o las competencias de las personas servidoras, entendiendo éstas como saber, saber hacer, querer y poder hacer. Por tanto, no podría hablarse de salario “justo” según las funciones asignadas, sino de salario equivalente a la clasificación ostentada, lo que a su vez plantea cuatro puntos más: 1) si se percibe que no se está recibiendo el salario justo porque no es suficiente para cubrir los gastos personales ni se ajusta al costo de vida, 2) si se percibe que no se está recibiendo el salario justo porque se están realizando funciones de mayor nivel que las que corresponden, lo cual no parecería ser el mayor problema, dado que un 88.5% afirma que ejecuta funciones atinentes a su puesto, 3) si se percibe que no se está recibiendo el salario justo porque hay una autoimagen sobrevalorada o muy estimada, sobre el desempeño y la relevancia del quehacer propio, y 4) si se percibe que no se está recibiendo el salario justo porque hay personas recibiendo una mayor remuneración por una complejidad o cantidad de trabajo menor que la propia.

Ello en su conjunto, confronta no obstante a la Administración con los casos de quienes han demostrado conocimiento, experiencia, actitud, logros y desempeño en general, de manera más que eficiente, pero no tienen la posibilidad de ascender de clasificación, ya sea porque su puesto es el que responde a la necesidad de la institución, por la estructura organizacional, o porque las políticas vigentes en materia de empleo público afectan la carrera administrativa y el congelamiento de las plazas disponibles.

Además, plantea los casos por el contrario, de las personas que ocupan puestos en los cuales no han demostrado conocimiento, experiencia, actitud, logros ni desempeño óptimo, pero reciben un salario igual o mayor que quienes se desempeñan con excelencia en una clasificación similar o incluso menor.

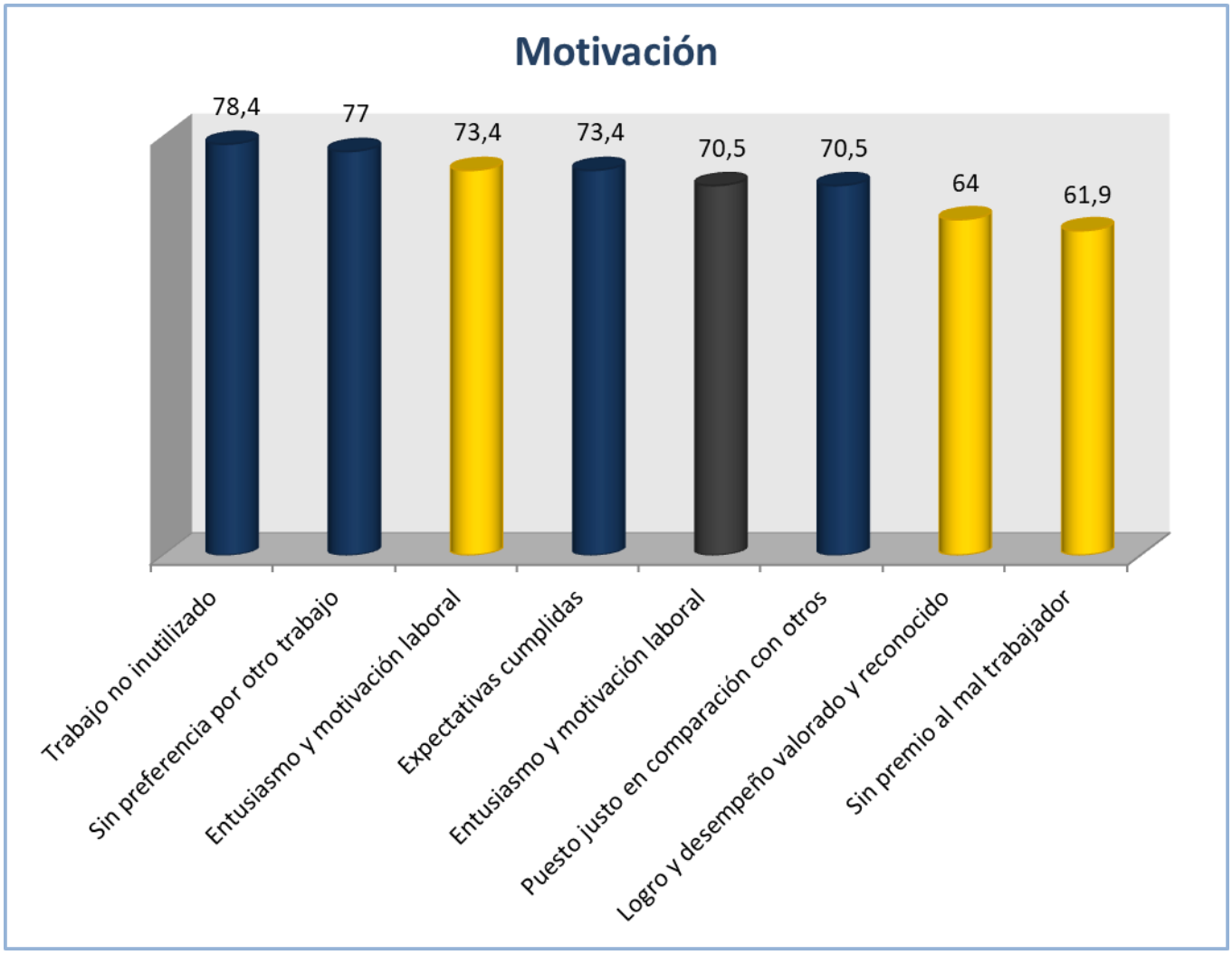
En ambos casos, las preguntas serían: "¿Se puede hacer algo respecto a estas personas?" "¿Cómo proceder con ellas sin afectar de forma negativa la motivación?, lo cual, si quiere abordarse, deberá ser definitivamente incluido mediante acciones concretas en un plan de mejora.

Gráfico 19. Ítems en condición "Despejado" de la variable Motivación



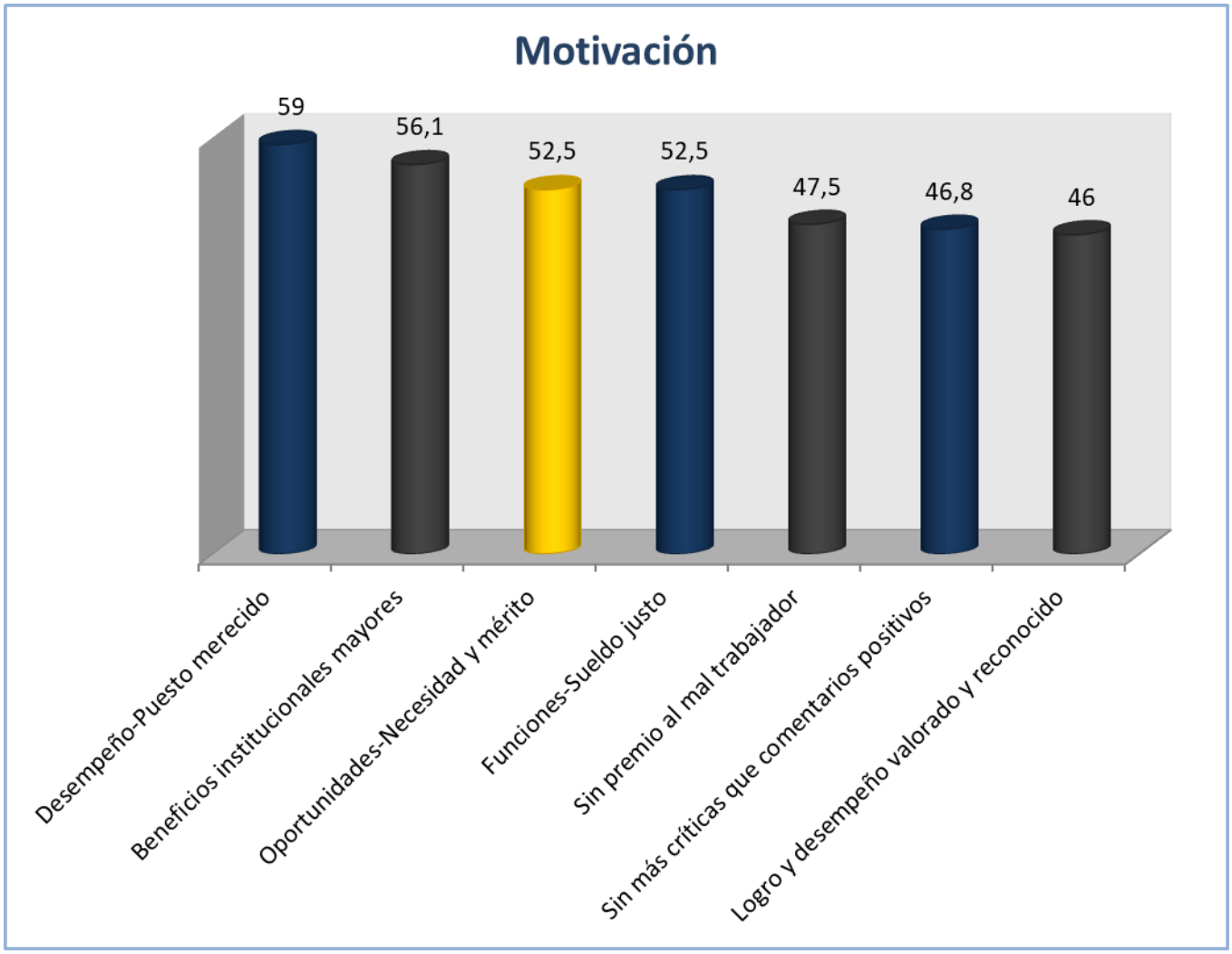
Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 20. Ítems en condición “Alerta verde de nubes” de la variable Motivación



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Gráfico 21. Ítems en condición "Alerta amarilla de nubosidad con ráfagas de viento" de la variable Motivación



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

En cuanto a los factores o elementos que motivan a las personas participantes, la jornada laboral (97.1%), la experiencia profesional adquirida (95%) y la posibilidad de capacitarse en temas que sus labores requieran (91.4%), son aquellos con los porcentajes más altos de selección.

Atendiendo al alto porcentaje de personas que se sienten motivadas con la experiencia adquirida, es probable entonces que la mayor parte del 26.6% de la muestra que considera que no ha cumplido las expectativas que tenía al ingresar a la institución, base las mismas en áreas que no son, o al menos no exclusivamente, las relacionadas con conocimiento y habilidades adquiridas durante su trayectoria laboral.

Por su parte, el teletrabajo y trabajo en casa (89.2%), la misión y visión institucional (86.3%), y el ser funcionarias y funcionarios públicos (83.5%), poseen porcentajes similares. Aun cuando los mismos no se incluyeron en el cálculo del promedio global y la ficha climática, si se ubicaran tanto estos como los ítem anteriores en escala, todos estarían en condición Despejada.

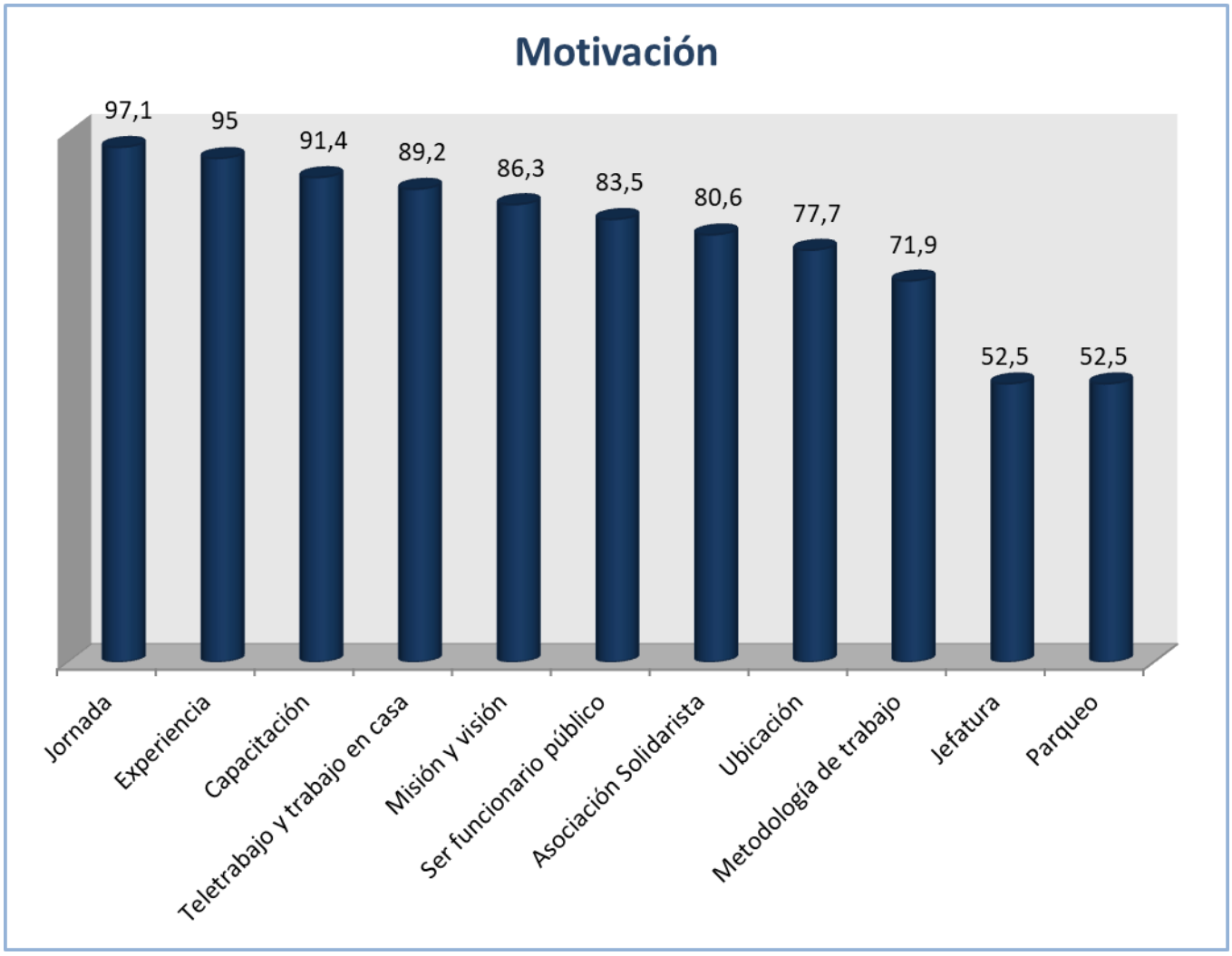
En cuanto a la Asociación Solidarista (80.6%), la ubicación física de Conavi (77.7%), y la metodología de trabajo (71.9%), estos poseen porcentajes que podrían ubicarse en el rango nuboso 61-80.

Finalmente, tanto las jefaturas como el contar con parqueo institucional, poseen los porcentajes más bajos de consideración, siendo seleccionados como elementos de motivación por apenas poco más de la mitad de la muestra y activando la Alerta amarilla. Llama la atención el 52.5% obtenido por las jefaturas por dos motivos: 1) por cuanto la escala sobre las mismas posee casi 20 puntos porcentuales más de respuestas favorables, y 2) porque, retomando los datos de dicha variable, la valoración al ítem del nivel C "Quienes ocupan cargos de jefatura, son principalmente personas respetables y ejemplares", resultó también con un 52.5% de apreciaciones positivas. En todo caso, no puede obviarse que las jefaturas sean el elemento presentado, con menos personas adeptas en cuanto a motivación se refiere.

"Hace falta médico de empresa para el bienestar de los funcionarios"

"(...) me motivaría más contar con un espacio de parqueo fijo por lo distante de mi vivienda."

Gráfico 22. Elementos que motivan al personal participante



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

ANÁLISIS DE RESPUESTAS A ÍTEMS ABIERTOS

Tal como se mencionó en la metodología, se incluyó 2 enunciados de respuesta abierta: uno para que las personas definiesen en una palabra el ambiente de trabajo de Conavi, y un segundo para que agregasen comentarios sobre el mismo.

Asimismo, para la presentación de dichas respuestas, dado su carácter imprevisible, no se tenían definidas categorías de análisis predeterminadas. No obstante, al agrupar la información, se logró identificar que la misma podía catalogarse según las variables incluidas en el instrumento.

Definición del ambiente laboral

Destaca que la mayoría de respuestas evidencian el uso de calificativos positivos para referirse al tema, y están especialmente relacionados con la variable motivación. Como puede apreciarse en la *Tabla 4* y *Tabla 5*, las respuestas favorables superan en más de un 50% las negativas, siendo que las primeras representan un 56.7% del total de respuestas, las segundas ocupan un 26.2%, las que se encuentran en un rango intermedio un 10.6%, y las indefinidas, que por las palabras elegidas no pueden ubicarse en ninguna de las categorías anteriores, un 6.4%.

Tabla 4. Síntesis y frecuencia de definiciones sobre el ambiente laboral de Conavi según variables

Cantidad	Características positivas	Variable	Características negativas	Cantidad
12	Estable - Organizado - Seguro - **Tranquilo**	Organización	Ambivalente - Improvisado - Incertidumbre - Inconstante	5
	Mejorando		Obsoleto	
14	Efectivo - Eficiencia - **Esfuerzo** - Proactivo - Productivo - Trabajador	Ética	Estático - Lento	10
	Compromiso - Comprometido - **Profesional** - Responsable - Responsabilidad - Trabajo en Equipo		Argollas - Cada quien en su trabajo - Conavi no somos todos - Desigual - Independiente - Islas - Permisivo - Si se premia dándole viajes o becas	
11	**Amigable** - Compañerismo - Concordia - Confianza - **Cordial**	Relaciones interpersonales	Envidia - Falacia - Hipocrecía - Incomunicación - Indiferente - Puñal	6
43	**Agradable** - Asequible - Bonito - **Bueno** - Cómodo - **Muy bueno** - Positivo - Satisfacción - Satisfactorio	Motivación	**Complicado** - Conflictivo - Convulso - Débil - Descontento - Estresante - **Hostil** - Pesado	16
	Excelente - Formidable - Idóneo		Frustrante - Pésima - Sobrevivencia - Tormentoso - Tóxico (Conservación Vial)	
80		TOTAL	37	

Mientras que en los calificativos desfavorables utilizados destacan las palabras “complicado y “hostil”, en la contraparte resaltan “amigable”, “cordial”, “esfuerzo”, “excelente”, “muy bueno”, “profesional”, “bueno”, “agradable” y “tranquilo”, siendo las tres últimas las de mayor frecuencia con menciones en 18, 10 y 9 ocasiones respectivamente.

Asimismo, además de la diferencia cuantitativa en las respuestas de características positivas y negativas, destacan las dicotomías sobre el ambiente laboral entre ambas: tranquilo y organizado vs inconstante e improvisado, que mejora vs obsoleto, proactivo y productivo vs estático y lento, de trabajo en equipo vs islas, de compañerismo y confianza vs indiferencia y traición, bueno y agradable vs complicado y hostil, y excelente vs pésimo.

En cuanto a las características neutras o intermedias, éstas apuntan hacia una calificación del ambiente como regular, normal o “aceptable”, es decir, un “apenas” o mínimo deseable y esperable.

Tabla 5. Distribución de definiciones sobre el ambiente laboral de Conavi

Características neutras o intermedias	Cantidad	Características indefinidas	Cantidad
Regular - **Tibio** - Algunas nubes - Parcialmente nublado	7	Conveniente - Desafío - Diverso - Madrugando - Mejorar - Ocupado - Ocupación	7
Aceptable - Llevadero - Tolerable	6	La forma en que nos relacionamos dentro de Conavi, donde se desarrollan las actividades con respecto a los sentimientos y forma de ser de cada quien y además que se le valore como funcionario y se den las relaciones con cordialidad y respeto	1
Normal	2	Preguntas ambiguas	1
TOTAL	15	TOTAL	9

Comentarios generales

Aun cuando los comentarios al segundo enunciado abierto “Agregue si lo desea, sus comentarios sobre el ambiente laboral de la institución”, se mostraron parcial y literalmente a través del análisis de las variables, a continuación se procede a mostrar en las *Tablas 6* y *7* la síntesis y frecuencia de los temas mencionados por la muestra participante.

Similar a las calidades señaladas sobre el ambiente laboral en el primer ítem abierto, varias personas participantes contestaron a espacio con su apreciación general sobre el clima, siendo un 77.8% de respuestas de este tipo, positivas o favorables, con un ambiente que se describe con opiniones desde "*En general es bastante bueno mejor que en otras instituciones y me parece que tiene una buena calificación* (sic)" hasta "*Siempre se puede mejorar pero creo que estamos mejor que mucho tiempo atrás*".

Tabla 6. Síntesis y frecuencia de comentarios sobre el ambiente laboral de Conavi según características positivas, neutras o negativas

<table>
<tr><th>Características positivas</th><th>Cantidad</th><th>Características neutras</th><th>Cantidad</th><th>Características negativas</th><th>Cantidad</th></tr>
<tr><td>La mejor institución</td><td>1</td><td rowspan="3">Puede mejorar</td><td rowspan="3">3</td><td rowspan="6">Hostil-Injusto</td><td rowspan="6">2</td></tr>
<tr><td>No complicado-Mejor que otras instituciones</td><td>2</td></tr>
<tr><td>Agradable-Bonito-Cálido-Saludable-Tranquilo</td><td>5</td></tr>
<tr><td>Muy bueno-Bueno con excepciones</td><td>2</td><td rowspan="3">Ni malo ni grandioso</td><td rowspan="3">1</td></tr>
<tr><td>Bueno</td><td>6</td></tr>
<tr><td>Agradable-Adecuado-Bueno pero puede mejorar</td><td>5</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>21</td><td>TOTAL</td><td>4</td><td>TOTAL</td><td>2</td></tr>
</table>

En cuanto a las demás respuestas, muy acordes a los resultados de las variables, en los temas con mayor mención se encuentran las fallas a nivel de:

- Jefaturas, destacándolas como personas que a pesar del cargo que ostentan carecen de liderazgo y habilidades blandas.
- Ética, por la falta de compromiso, servicio, dedicación, transparencia y cordialidad del personal, así como por el aislamiento interdepartamental
- Organización, por la desigualdad en la asignación de funciones y cargas de trabajo
- Relaciones interpersonales, por carencia de compañerismo, solidaridad o conflictos entre el personal
- Comunicación, por cuanto la misma no fluye en tiempo y forma entre las dependencias, y
- Motivación, por la falta y desigualdad en reconocimientos e incentivos

Nótese que la mayoría de comentarios, a diferencia de las características del primer ítem abierto y las que se leen en este enunciado sobre calificaciones generales del clima, responden a críticas o aspectos desfavorables, siendo el único positivo de los de mayor mención, el que resalta elementos del nivel I sobre motivación, aportados por personas participantes que manifiestan sentirse bien con sus funciones, el trabajo y la institución.

Tabla 7. Síntesis y frecuencia de comentarios sobre el ambiente laboral de Conavi según variables

Variable	Tema	Menciones
Jefaturas	Jefaturas sin liderazgo, control, manejo de personal, empatía, aptitud ni visión de cambio; con un empoderamiento perjudicial; permisivas o muy rígidas y autoritarias; resistentes a la innovación; clasistas; que no promueven un ambiente adecuado; que solo favorecen a su propia dependencia; hacen el mínimo esfuerzo; están ausentes o no son respetables	9
Ética	Falta compromiso, servicio, dedicación, transparencia y cordialidad; hay personal que busca ventajas económicas dando el mínimo, que cumple horario sin laborar, que sólo acata órdenes, que antepone su necesidad personal al trabajo, o que no percibe la meta y objetivo primordial que tiene la institución para el país; la mayoría del personal administrativo no comparte los objetivos, misión y valores institucionales, y no apoyan a la parte técnica ejecutora, que cumple el fin principal de construir y mantener la red vial nacional	9
Organización	Fallas en asignación de funciones y cargas de trabajo: gerentes que asignan tareas que no corresponden a las funciones de un puesto o ejecución de más funciones que las establecidas para la clasificación; jefaturas que no utilizan ni le asignan trabajo a su personal; personal poco ocupado porque hay dependencias que por inoperancia no están realizando su trabajo, el cual es asumido por Unidades Ejecutoras de la institución y del Mopt; gran carga de trabajo por el congelamiento de plazas, con muchas decisiones que tomar y mucho qué hacer para que los proyectos se ejecuten; falta equilibrar o prestar atención a la asignación de responsabilidades y cargas laborales, y reforzar las unidades que lo requieran	7
Ética	Debe mejorar la relación, integración, colaboración y comunicación interdepartamental; no hay compañerismo, confianza ni buena comunicación entre las dependencias, y sí aislamiento o separación: "cada uno en lo suyo"	7

Relaciones interpersonales	Problemas interpersonales: debe cambiar la actitud, solidaridad y compañerismo; no hay respeto hacia las personas como servidoras ni profesionales; bromas desagradables; personas rencorosas sin perdón ni tolerancia; distanciamiento; hipocresía y maldad	6
Motivación	La institución brinda beneficios que deben ser comunicados; se pueden adquirir habilidades para progresar; se siente agrado, felicidad, utilidad, completud y orgullo hacia las funciones, el trabajo y la institución	6
Comunicación	Fallas en la comunicación: copia a jefaturas para recibir respuesta de correos, información no llega al personal subalterno, dependencias no atentas a solicitudes externas, que no contestan teléfonos, correos ni atienden físicamente, y cuya comunicación y entrega de información no es oportuna ni respetable	5
Motivación	Carencia y desigualdad en oportunidades de crecimiento, incentivos y reconocimientos	5
Ética	Priva el tráfico de influencias y el amiguismo a nivel interno y externo del Conavi; la corrupción de colegas, en los pasillos y en la Dirección es lamentable; hay rumores de corrupción que no se ha podido constatar	3
Relaciones interpersonales	Acoso laboral: mediante chat; por jefaturas intocables y sin control; hacia la mujer por personas con poder	3
Motivación	Imagen institucional: debe mejorar; el enfoque en la misma a nivel nacional ocasiona irritación y preocupación; la incertidumbre del cierre y el manejo del presupuesto por el Mopt, causa estrés y ansiedad	3
Organización	El organigrama y la estructura de las dependencias no permiten un desempeño óptimo de las funciones según las necesidades de las unidades organizativas; debe mejorarse la misma y reforzar áreas como proyectos y riesgos (contar con una oficina interdisciplinaria)	2
Organización	Falta un sistema de mejora continua; el ambiente laboral de Conavi debe innovar y cambiar acorde a las necesidades de la administración	2
Jefaturas	Jefatura en particular nombrado por amiguismo y no por méritos, que ocasionó retroceso en las labores y conflictos por su prepotencia, gritos, persecución, humillación, acoso y maltrato al personal; causa salida del mismo; lo espía e investiga por interés propio a través de sus compañeros; no es ético; solicita cosas para beneficiar a unos pocos; no sabe realizar su trabajo y requiere que varias personas realicen sus funciones; ocasionó intranquilidad, descontento, desmotivación e imposibilidad de laborar; es tóxico	2
Ética	Personal es capaz y comprometido; muchos son cordiales y atentos	2
Relaciones interpersonales	Negación y evasión de conflictos	2

Motivación	Elementos de motivación con los que no se cuenta: médico y espacio fijo de parqueo por distancia de residencia	2
Motivación	Problemas para innovar, diferir, o exponer ideas	2
Motivación	No se valora trabajo personal ni buen desempeño de las dependencias	2
Condiciones de trabajo	Edificio, zonas comunes y recursos que da la institución son agradables	1
Comunicación	Personal tiene buena comunicación y confianza en tratar temas de los proyectos	1
Organización	No se da importancia al trabajador de zonas alejadas	1
Organización	Personas en puestos altos y de responsabilidad, sin conocimiento organizacional ni de la materia de competencia, o que no cumplen sus objetivos	1
Organización	El teletrabajo se debe aplicar con mayor fuerza	1
Organización	Hay más jefaturas que personal subalterno	1
Organización	Falta el desarrollo de habilidades blandas	1
Organización	Debe mejorar la planificación de las actividades para que cada quien se responsabilice de acuerdo a sus competencias en la consecución de los objetivos planteados a cada dependencia y que todas las piezas funcionen como un engranaje	1
Jefaturas	Es positiva la evaluación por el personal a cargo, para que cuiden sus acciones	1
Jefaturas	Debe analizarse la selección, nombramiento por concurso y habilidades blandas de gerentes	1
Jefaturas	Se requiere un programa permanente de entrenamiento para uniformar las actuaciones y estilos de liderazgo más convenientes a la institución	1
Ética	Ambiente depende del compromiso y de la actitud humilde y solidaria del equipo de trabajo	1
Ética	Debe trabajarse en cómo llegar a ser la mejor institución a nivel nacional aprendiendo de los errores, así como el trabajo en equipo, para cambiar paradigmas y tener un ambiente positivo	1
Relaciones interpersonales	Clima respetuoso y ameno	1
Relaciones interpersonales	No en todos las gerencias se respeta, apoya, capacita, aprecia las capacidades y motiva a las mujeres embarazadas, madres y encargadas de familia, se percibe que si una mujer se embaraza o tiene un hijo se "estanca", desmotivando a quien se ve discriminada mientras el resto del personal crece	1
Motivación	Premio a malas personas funcionarias: se asigna trabajo a quien rinde y a quien no le tienen lástima	1

SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

SOBRE LOS ENUNCIADOS

A continuación, en las *Tablas* 8*, 9, 10* y *11* se muestra la distribución de ítems del instrumento, según su porcentaje de apreciaciones positivas y consecuente estado o alerta. Se excluyeron únicamente los enunciados que se utilizaron con fines descriptivos, tales como los referidos a elementos que motivan al personal participante, o los que éste considera que originan los conflictos en sus dependencias.

Los enunciados ubicados en los siete primeros lugares, con porcentajes de respuestas positivas o favorables superiores a un 90%, son los siguientes:

- Tiene con el personal y el personal tiene con usted buenas relaciones interpersonales
- Conoce cuáles son las funciones que corresponden a su puesto
- Ocurren casos de acoso sexual (tanto en el nivel individual como departamental, la muestra reporta o considera una baja ocurrencia)
- Cuenta con los materiales e insumos requeridos para su trabajo
- Siente que puede manifestar libremente su orientación sexual e identidad de género sin que le rechacen o se burlen de ello, y
- Su trabajo es muy importante y satisfactorio

Seis de los ítems forman parte del nivel I, y solamente uno se encuentra en el nivel D, y pertenecen a las variables de relaciones interpersonales, organización, condiciones de trabajo y motivación.

En cuanto a los enunciados ubicados en las últimas siete posiciones, con porcentajes de respuestas positivas o favorables que oscilan apenas entre el 47 y 27%, estos son los siguientes:

- Escucha más quejas o críticas negativas que comentarios positivos de la institución
- Su jefatura es permisiva
- El logro y desempeño del personal es valorado y reconocido (en la institución)
- Esporádicamente, el personal laboraría horas extra no pagas con tal de lograr una meta (en el Conavi)

- Muchas de las personas funcionarias tienen capacidad, pero no buena actitud (también en el Conavi)
- Algunos tienen mucho y otros muy poco trabajo (en las dependencias), y
- Casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo (nuevamente en la institución)

Tales ítems corresponden principalmente al nivel C, y son parte de las variables de motivación, jefaturas, ética y organización. En el caso de los 3 últimos, el porcentaje de respuestas desfavorables coloca las áreas en cuestión en Alerta Roja.

Como podrá igualmente notarse en las tablas, la mayoría de ítems evaluados se encuentran en el rango porcentual de respuestas favorables 61-80 o de Alerta Verde, seguido de los rangos 81-100 o Despejado, 41-60 de Alerta Amarilla, y finalmente, 21-40 o de Alerta Roja.

Tabla 8. Enunciados en estado Despejado

Enunciado	%	Variable	Nivel
Buenas relaciones interpersonales	96	RI	I
Conocimiento funciones del puesto	96	O	I
Sin acoso sexual	95	RI	D
Sin acoso sexual	94	RI	I
Materiales e insumos requeridos	92	CT	I
Expresión de orientación sexual e identidad de género sin burla	91	RI	I
Trabajo importante y satisfactorio	91	M	I
Ayuda y colaboración	89	É	I
Sin corrupción	89	É	D
Ejecución funciones del puesto	89	O	I
Mobiliario y equipo-Necesidad física y laboral	88	CT	I
Trata con igualdad de género	86	RI	D
Jefatura comprometida y responsable	85	J	I
Libertad de innovar	84	M	I
Jefatura escucha otros criterios y sugerencias	84	J	I
Servicio igualitario personal oficina-campo	84	O	D
Jefatura respetuosa	84	J	I
Jefaturas definidas	83	O	D
Cumplimiento misión y objetivos	83	É	D
Motivación de regresar	83	M	I
Trata con igualdad de género	82	RI	C

Sin preferencia por otra dependencia	82	M	I
Jefatura accesible y comunicativa	81	J	I
Jefatura corrige en privado	81	J	I

Tabla 9. Enunciados en estado de Alerta Verde

Enunciado	%	Variable	Nivel
Sin conflictos frecuentes	80	RI	D
Instalaciones físicas óptimas	79	CT	C
Libertad expresión	78	Co	D
Sin acoso laboral	78	RI	D
Trabajo no inutilizado	78	M	I
Medios de denuncia	78	O	C
Sin acoso sexual	78	RI	C
Jefatura ayuda a solucionar	78	J	I
Sin pérdida de tiempo laboral	77	É	D
Conocimiento otras dependencias	77	Co	I
Sin preferencia por otro trabajo	77	M	I
Jefatura no conflictiva	77	J	I
Sin acoso laboral	76	RI	I
Jefatura acepta cuando se equivoca	76	J	I
Jefatura interviene ante un error	76	J	I
Comunicación fácil y sin problemas	76	RI	D
Conocimiento trabajos viales	76	Co	I
Compañerismo	75	RI	D
Jefatura conciliadora	75	J	I
Indicaciones claras	74	Co	D
Jefatura no corrige en público	74	J	I
Sin corrupción	73	É	C
Entusiasmo y motivación laboral	73	M	D
Expectativas cumplidas	73	M	I
Jefatura cumple con el trabajo en tiempo y forma	73	J	I
Cumplimiento misión y objetivos	73	É	C
Relación cordial entre dependencias	73	É	C
Eficacia	73	O	D
Organización y estructura-Objetivos	72	O	D
Sin perjuicio en salud por volumen de trabajo	72	O	I
Organización y estructura-Objetivos	71	O	C
Compañerismo y respeto	71	RI	C

Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma	71	É	D
Espacio físico de trabajo idóneo	71	CT	I
Jefatura objetiva	71	J	I
Servicio igualitario personal oficina-campo	71	O	C
Entusiasmo y motivación laboral	71	M	C
Puesto justo en comparación con otros	71	M	I
Libertad expresión	69	Co	C
Labores-Valores	69	É	C
Uso adecuado recursos	69	O	D
Buena imagen	69	É	D
Cumplimiento del horario	69	É	D
Trabajo en equipo y ayuda mutua	68	É	D
Comunicados claros y a tiempo	68	Co	C
Jefatura coherente	68	J	I
Construcción participativa objetivos	67	O	D
Jefaturas respetables y ejemplares	67	J	D
Disposición horas extra para lograr una meta	67	É	D
Jefatura sin regaños con “indirectas”	66	J	I
Solución de conflictos	65	RI	D
Participación en actividades de integración	65	RI	I
Logro y desempeño valorado y reconocido	64	M	D
Sin maltrato o conducta inadecuada	63	RI	I
Sin pérdida de tiempo laboral	63	É	C
Jefatura sin favoritismos	63	J	I
Eficacia	62	O	C
Comunicación fácil y sin problemas	62	RI	C
Sin premio al “mal trabajador”	62	M	D

Tabla 10. Enunciados en estado de Alerta Amarilla

Enunciado	%	Variable	Nivel
Jefatura ejemplar	60	J	I
Jefatura no autoritaria	60	J	I
Sin minimización de conflictos	59	RI	D
Desempeño-Puesto merecido	59	M	I
Trabajo en equipo y ayuda mutua	57	É	C
Sin acoso laboral	56	RI	C
Beneficios institucionales mayores	56	M	C
Recepción información oportuna	56	Co	I
Jefaturas respetables y ejemplares	53	J	C
Sin estrés, tensión ni conflictos por volumen trabajo	53	O	D
Oportunidades-Necesidad y mérito	53	M	D
Funciones-Sueldo justo	53	M	I
Capacidad sin actitud	49	É	D
Atención de denuncias en tiempo y forma	48	O	C
Sin premio al “mal trabajador”	48	M	C
Sin más críticas que comentarios positivos	47	M	I
Jefatura no permisiva	47	J	I
Logro y desempeño valorado y reconocido	46	M	C
Disposición horas extra para lograr una meta	45	É	C

Tabla 11. Enunciados en estado de Alerta Roja

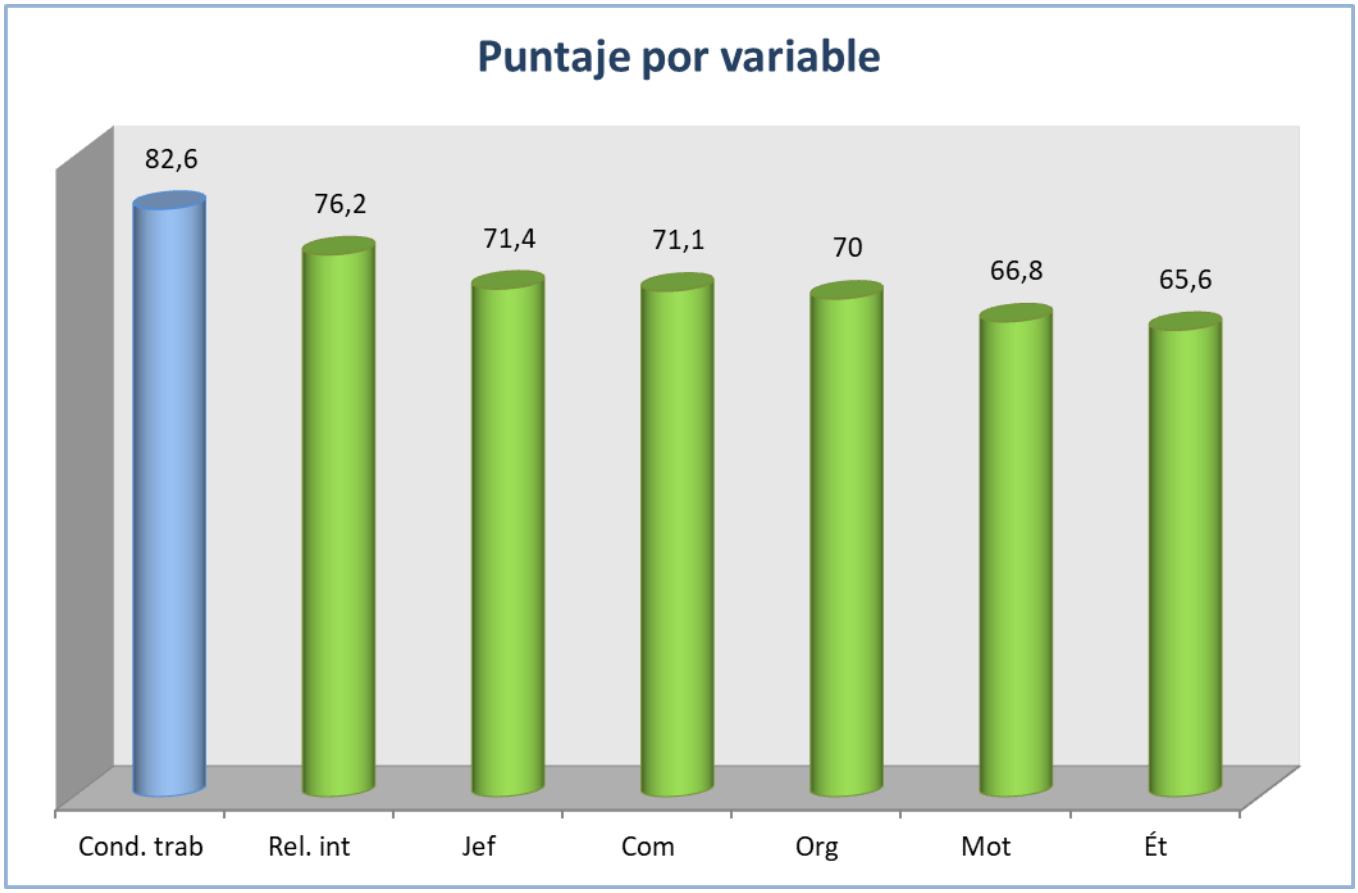
Enunciado	%	Variable	Nivel
Capacidad sin actitud	37	É	C
Cargas de trabajo equitativas	35	O	D
Aislamiento	27	É	C

SOBRE LAS VARIABLES

Con excepción de Condiciones de Trabajo, que se encuentra en estado Despejado, el resto de las variables se cataloga en Alerta Verde, ello según el promedio porcentual de respuestas positivas de los ítems comprendidos en cada una de ellas, siendo la variable de Ética la de menor puntuación, seguida muy de cerca con una diferencia de apenas un 1.2%, por la variable de Motivación.

Además, cinco de las siete variables, fueron evaluadas en forma negativa según tal promedio, por más de la cuarta parte de la muestra.

Gráfico 23. Puntaje obtenido en las variables

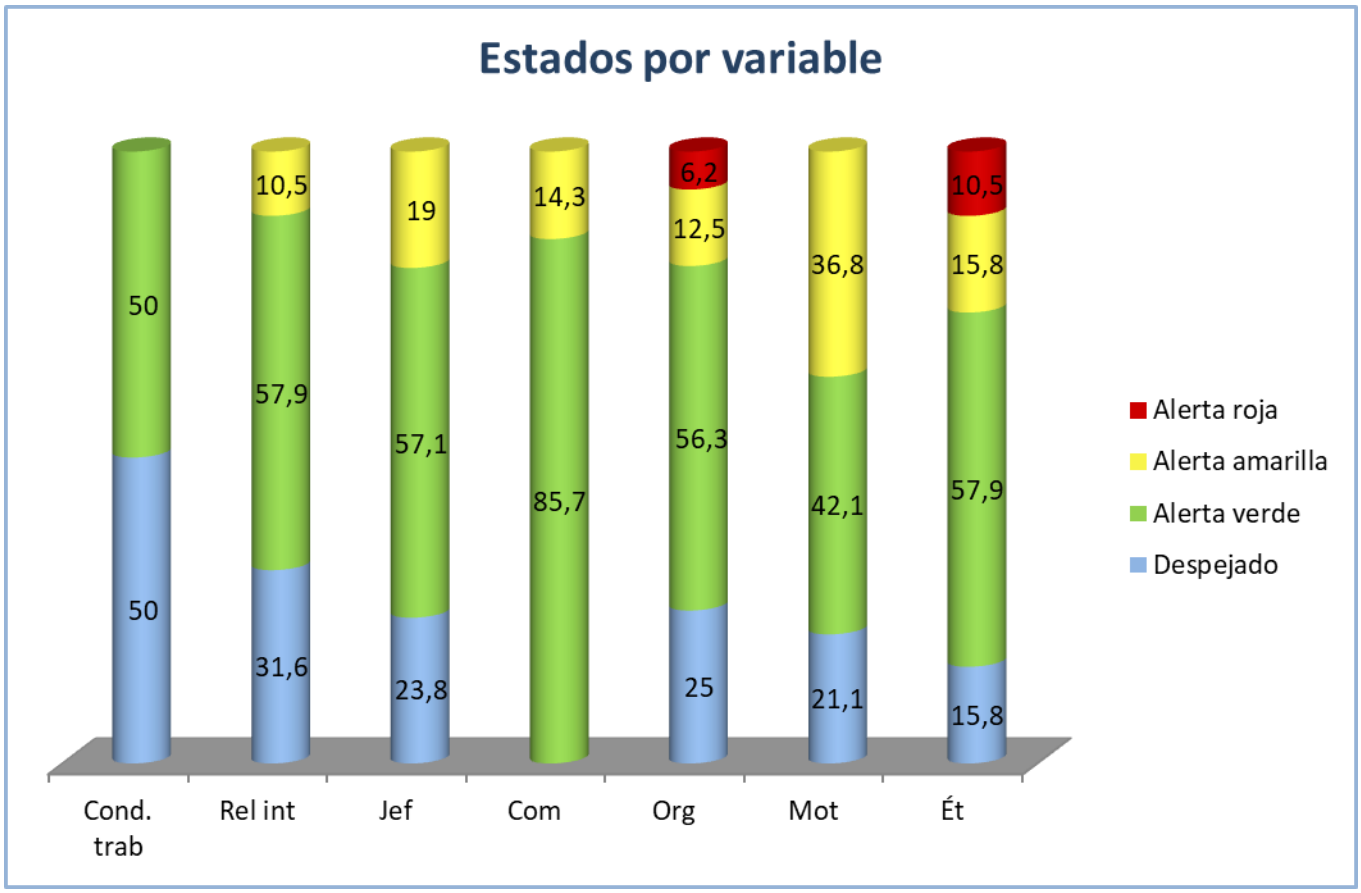


Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Si se retoma la distribución de los ítems de la *Tabla 10* y los de la *Tabla 11*, aquellos que puntúan más bajo en cada variable que se encuentra en el rango 61-80, son los siguientes:

- Ética: Casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo (en la institución)
- Motivación: El logro y desempeño del personal es valorado y reconocido (en la institución)
- Organización: Algunos tienen mucho y otros muy poco trabajo (en las dependencias)
- Comunicación: Puede solicitar y recibe en tiempo y forma la información que requiera su labor
- Jefaturas: Su jefatura es permisiva, y
- Relaciones interpersonales: Ocurren casos de acoso laboral (en el Conavi)

Gráfico 24. Estados obtenidos en las variables



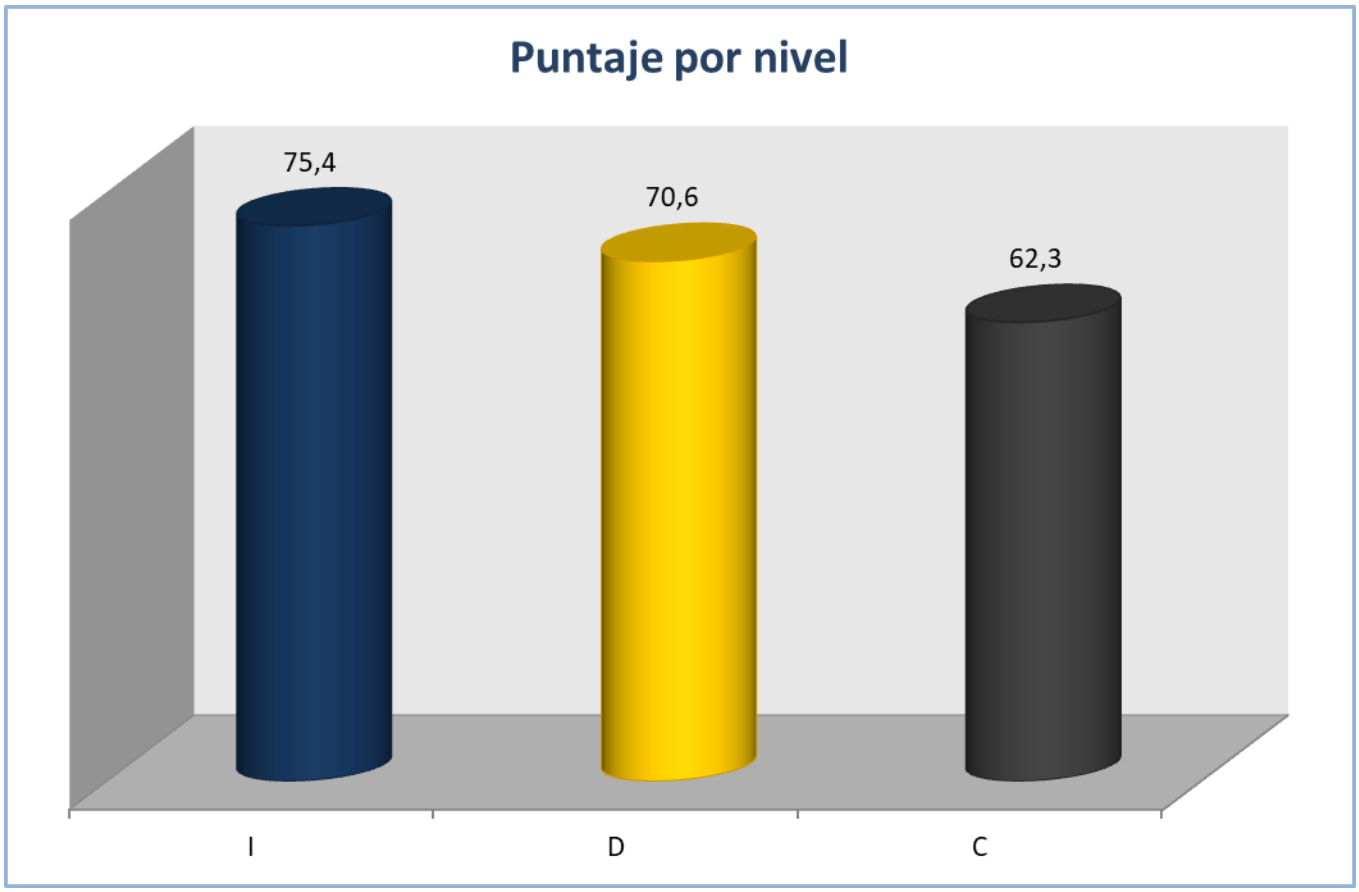
Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Con excepción de la variable Condiciones de Trabajo, cuyos estados van desde Despejado hasta la Alerta Verde, las variables Relaciones Interpersonales, Jefaturas, Comunicación y Motivación, poseen además enunciados en Alerta Amarilla, mientras que las Alertas Rojas son propias de las variables Organización y Ética.

SOBRE LOS NIVELES

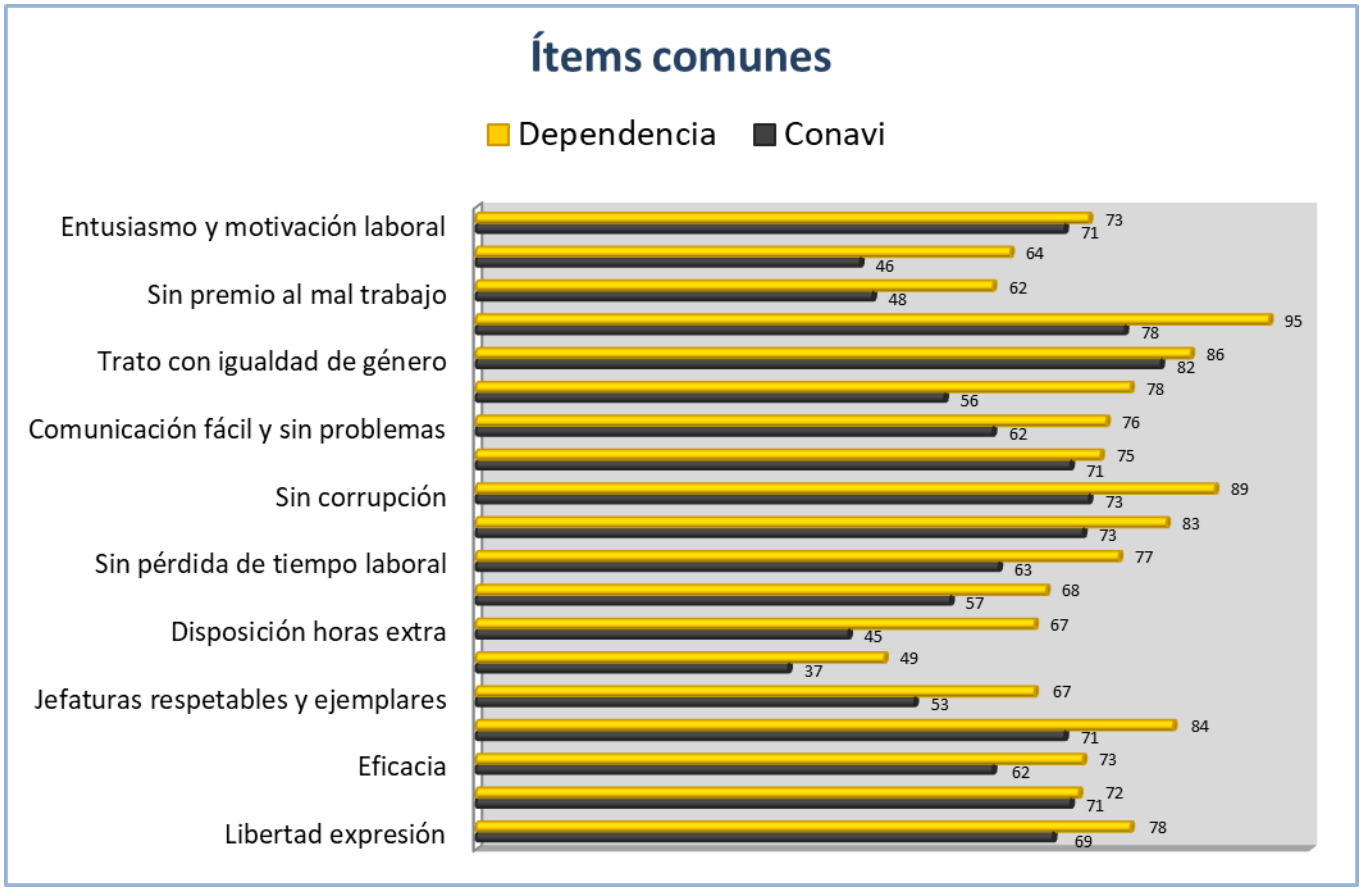
Como se pudo recoger de los datos de las variables, en varias de las mismas el promedio de respuestas favorables en los ítems, es mayor en el nivel individual que departamental e nivel institucional, y el departamental es mayor que este último incluso en los ítems comunes a ambos. Lo anterior, puede reflejarse más claramente en forma gráfica.

Gráfico 25. Puntaje obtenido en los niveles I, D y C



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

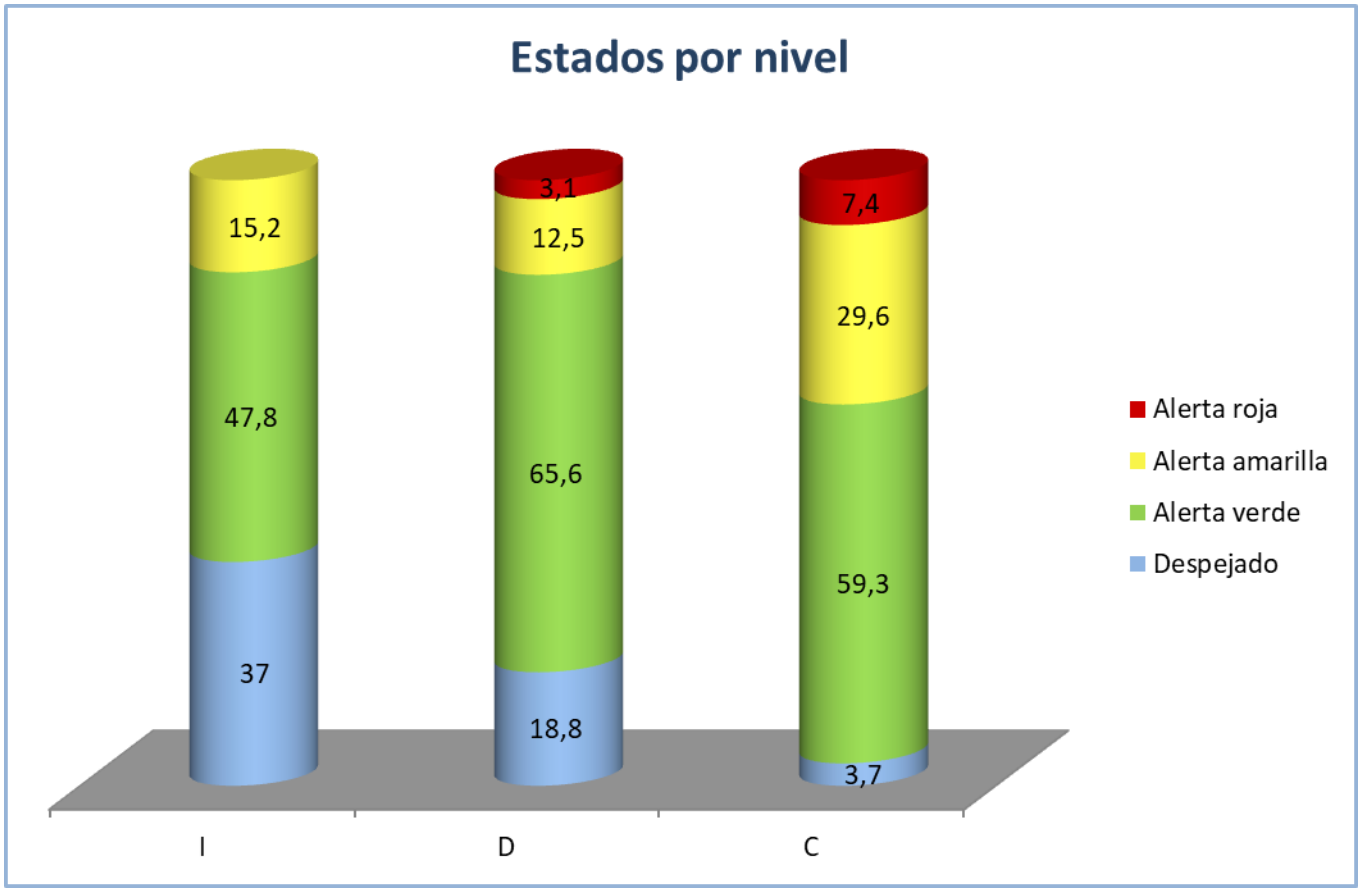
Gráfico 26. Comparación de porcentajes de ítems comunes de los niveles D y C



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Puede notarse claramente en el Gráfico anterior, la valoración que las personas participantes realizan sobre uno u otro nivel. Si bien es posible que tengan un criterio más vivencial para opinar sobre el nivel D que sobre el C, no deja de llamar la atención porqué las respuestas sobre el nivel institucional sean menos positivas de forma constante, es decir: si no tengo certeza sobre el afuera, podría pasar que piense o perciba que este puede ser más o menos positivo que mi realidad más cercana, pero… ¿Por qué en todos los casos de los ítems comunes ésta es menos positiva? ¿Por qué ni en un solo ítem de los comunes a ambos niveles, las áreas presentadas son percibidas en el Conavi de una forma más positiva que la de las dependencias, ni son tampoco un reflejo de los niveles micro?

Gráfico 27. Estados obtenidos en los niveles I, D y C



Fuente: Instrumento medición clima organizacional, DGRH, 2020

Mientras que el nivel Individual va desde el estado Despejado hasta la Alerta Amarilla, los niveles Departamental y de Conavi tienen también Alerta Roja, siendo ésta de mayor porcentaje en éste último.

CONCLUSIONES PRINCIPALES

a. Tal como sucedió en el informe de clima laboral del 2016, la percepción que predomina sobre el nivel institucional es menos favorable que la que las personas reportan en sus dependencias y desde sus propias vivencias, reflejando lo que podría ser una proyección del malestar o inconformidad en el afuera, en los demás, en las otras personas y sus labores. Sabiendo que esta "culpabilización" tan sólo lleva a un distanciamiento de la introspección y el

reconocimiento de la responsabilidad personal, el primer trabajo debe realizarse desde la sensibilización con el personal sobre su rol individual en la construcción de un ambiente laboral satisfactorio. O se sostienen las piezas juntas, o la estructura armada siempre se va a tambalear.

b. Dado que se puede además visualizar las áreas porcentualmente más bajas, esto permitirá emitir recomendaciones y trabajar de forma participativa, un plan de mejora puntualizado y centrado especialmente en las variables de Ética, Motivación y Organización, en el nivel C, así como en 9 temas principales, siendo posible desarrollar conjuntamente el 2 con el 3, y el 4 con el 5 y el 7:

1. Imagen institucional
2. Estilos de liderazgo y competencias sociales de las jefaturas
3. Estímulo social
4. Compromiso
5. Actitud
6. Cargas de trabajo
7. Integración y trabajo en equipo
8. Comunicación y transacción de la información en tiempo y forma, y
9. Acoso laboral

c. Si le asignáramos un puntaje global al clima de Conavi, obtendríamos a partir de los porcentajes de los 105 enunciados valorados para obtener los promedios de los niveles y las variables, una nota de 70.6, de forma que si se tratara del sistema escolar, apenas pasaríamos la prueba.

d. Así como en el informe 2016 el clima de Conavi se catalogó en una escala de “Nubes”, para este nuevamente nos asemejamos a estas condiciones, encontrándonos en un rango de 61-80, propio de la Alerta Verde de Nubes.

RECOMENDACIONES

Se proponen líneas muy generales de recomendación, dado que se pretende ampliar las mismas con los aportes del personal en general en una segunda fase de alimentación del informe, de manera que la integración de la información permita la elaboración de un plan de mejora colectivo y participativo.

Las recomendaciones que se desprenden de los principales resultados son las siguientes:

1. Profundizar en las debilidades o problemas que están influyendo negativamente en las consideraciones sobre las condiciones físicas de trabajo con miras a su corrección, en la medida que los recursos humanos, presupuestarios y materiales lo permitan.

2. Crear protocolos de atención al cliente interno que respondan a las condiciones actuales de teletrabajo, trabajo en casa, trabajo en oficinas y trabajo en campo, que establezcan plazos de atención en tiempo y forma, y su relación con los valores institucionales de trabajo en equipo, compromiso y capacidad de respuesta.

3. Emitir un comunicado o directriz que recalque la importancia de que las jefaturas transmitan la información relevante y pertinente de la cual tengan conocimiento o sean las primeras receptoras, al personal a cargo.

4. Elaborar materiales audiovisuales que divulguen el quehacer de cada dependencia, sus principales objetivos operativos y su aporte a la misión institucional.

5. Promover en las dependencias, el uso de metodologías participativas para la creación de objetivos operativos y estratégicos que se plasmen en sus planes de trabajo.

6. Capacitar a las jefaturas en el tema de cargas de trabajo, de forma que las mismas sean asignadas atendiendo principios de igualdad, imparcialidad y justicia, de forma coherente y que responda a las necesidades de la Administración sin afectar los derechos del personal.

7. Reiterar en las dependencias que correspondan, la importancia de que divulguen los medios y formas de denuncia existentes y su competencia según la naturaleza del tema en cuestión, así como la obligatoriedad de atender las mismas en tiempo y forma.

8. Diseñar un plan de capacitación en habilidades sociales, valores y actitudes positivas dirigido a jefaturas, que promueva sanos estilos de liderazgo y abordaje de los conflictos, la importancia de la comunicación asertiva y directa, el reconocimiento social de los logros de colaboradores y colaboradoras, y el trato respetuoso y coherente del personal bajo una visión inspiradora.

9. Fortalecer la sensibilización en torno a los valores éticos institucionales, operacionalizando las formas a través de las cuales éstos se reflejan en la cotidianeidad del personal, y dando un énfasis especial al trabajo en equipo no sólo a lo interno de cada unidad organizativa, sino también al que debe privar interdepartamentalmente. Asimismo, abriendo debate sobre los deberes y valores éticos mediante preguntas como: ¿hay diferencia entre unos y otros?, ¿cómo se refleja, se aplica o se traslapa lo que soy como persona y lo que soy como persona trabajadora, lo que me enseñaron para ser-humano y lo que doy laboralmente?, ¿cómo contribuyo para incrementar la vivencia de estos deberes y valores en mi entorno?, ¿los represento positiva o negativamente?, ¿cómo se reflejan los resultados de clima organizacional en las obras viales? o cualquier otra interrogante que genere movilización vivencial.

10. Diseñar y ejecutar materiales audiovisuales y actividades grupales y lúdicas basadas en el valor del servicio y el tema “Una buena actitud construye caminos”.

11. Socializar y capacitar al personal en el tema de acoso laboral, divulgando el reglamento vigente que lo prohíbe en el Consejo y la normativa nacional aplicable.

12. Publicar a través de diversos medios, la labor que desempeñan las mujeres en el Consejo desde sus diferentes áreas y disciplinas, y cómo conjugan su profesión con otros roles de sus vidas.

13. Continuar sensibilizando al personal en temas de género y diversidad sexual, priorizando el respeto por los derechos humanos y la integridad personal.

14. Divulgar de forma interna, las respuestas institucionales que se generen a las noticias parciales, descontextualizadas, malintencionadas y/o o erróneas, sobre el quehacer del Conavi.

15. Explicar las formas legalmente posibles dentro del Régimen de Servicio Civil, de “ocupar un puesto”, cuándo y cómo procede un concurso y la carrera administrativa, y cuáles son los factores que intervienen para optar por una u otra vía de selección.

16. Crear una campaña bajo el título “Soy Conavi porque…”, que resalte los aspectos favorables de laborar en la institución y los motivos y satisfacciones que la misma produce en su personal.

BIBLIOGRAFÍA

Sandoval, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82 https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

Seisdedos, N. (1985). *El clima y su medida*. http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm