

2022

Informe de resultados de medición 2021 SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CONAVI

ELABORADO POR: NATHALIE OBANDO CORDERO

REVISADO POR: RANDALL MORA ROJAS

CONSEJO NACIONAL DE VIALIDAD | Dirección de Gestión del Recurso Humano

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
METODOLOGÍA.....	4
Estrategia metodológica.....	4
Participantes.....	4
Tabla 1. Porcentaje de participación en cada dependencia según cantidad de personal	5
Recolección de la información	6
Tabla 2. Dimensiones, áreas y cantidad de aspectos contemplados en la encuesta	6
Sistematización y análisis de la información	7
Precauciones para proteger a las personas participantes	9
RESULTADOS.....	11
Satisfacción con el trabajo.....	11
Tabla 3. Respuestas a la interrogante “¿Qué tan satisfecha se siente su persona con los siguientes aspectos de su trabajo?”	11
Tabla 4. Respuestas a la interrogante “¿Qué tan satisfecha se siente su persona con los siguientes aspectos de su trabajo?” según porcentajes RMSS-RIMI	12
Tabla 5. Respuestas a la interrogante “¿Qué tan satisfecha se siente su persona con los siguientes aspectos de su trabajo?” según puntaje de los ítems	14
Satisfacción con la institución	15
Tabla 6. Respuestas a la interrogante “¿Qué tan satisfecha se siente su persona con los siguientes aspectos de la institución?”	15
Tabla 7. Respuestas a la interrogante “¿Qué tan satisfecha se siente su persona con los siguientes aspectos de la institución?” según porcentajes RMSS-RIMI	16
Tabla 8. Respuestas a la interrogante “¿Qué tan satisfecha se siente su persona con los siguientes aspectos de la institución?” según puntaje de los ítems	17

Tabla 9. Compilado de respuestas según porcentajes de RMSS y puntaje	18
Satisfacción general.....	19
Gráfico 1. Nivel de satisfacción laboral general de 1 a 5 (insatisfacción-máxima satisfacción).....	19
Gráfico 2. Nivel de satisfacción laboral general según porcentajes RIMI-RP-RMSS	20
Gráfico 3. Probabilidad de referirse positivamente sobre el trabajo en Conavi de 1 a 5 (poco probable-muy probable).....	21
Gráfico 4. Nivel de probabilidad de referirse positivamente sobre el trabajo en Conavi según porcentajes RPP-RP-RMPP.....	22
Gráfico 5. Probabilidad de traslado de 1 a 5 (poco probable-muy probable).....	23
Gráfico 6. Nivel de probabilidad de traslado según porcentajes RPP-RP-RMPP.....	24
Comparación de los resultados de las encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral	24
Tabla 10. Comparación de resultados similares en ítems de encuestas de satisfacción laboral y clima organizacional según porcentajes de respuestas “Muy Satisfecha” y “Satisfecha”, y “Sí” respectivamente	28
Resultados de participantes que manifiestan alta probabilidad de traslado e insatisfacción.....	32
Tabla 11. Mayores porcentajes de RIMI en personas que contemplan Muy Probable su posibilidad de traslado	32
Resultados globales por dependencias	34
Tabla 12. Probabilidad de Traslado, Satisfacción General, Puntaje Total y Promedio por dependencia	35
Tabla 13. Compilado de comentarios de participantes.....	36
CONCLUSIONES	42
PLAN DE MEJORA	47

INTRODUCCIÓN

El presente informe, emerge de la necesidad de valorar la satisfacción del personal del Consejo Nacional de Vialidad, especialmente tras los hechos expuestos en el “Caso Cochinilla” en junio del año 2021. A través de los resultados obtenidos, busca:

- Mejorar la satisfacción relacionada con factores institucionales y del quehacer administrativo, a través de acciones concretas, tanto con carácter temporal como permanente.
- Involucrar al personal en la recomendación e implementación de dichas acciones, a través de metodologías participativas.
- Evitar la rotación del personal y fortalecer la retención del mismo, a través de la disminución o eliminación o de elementos que puedan generar insatisfacción.
- Conocer el criterio de las personas funcionarias, y cómo les afecta el contexto y clima organizacional actual, para ejecutar medidas que favorezcan su salud emocional y motivación laboral, y que prevengan riesgos psicolaborales en su centro de trabajo.

Se pretende que, en el plazo de un año, el plan de mejora que se pondrá en marcha en el 2022, permita mejores resultados que los obtenidos en esta ocasión, tanto en la dimensión particular como institucional, en los aspectos evaluados:

1. Condiciones: referidas a las modalidades (trabajo presencial y teletrabajo), jornada y contexto físico y de seguridad en el cual es ejecutado el trabajo.
2. Entorno: enfocado al aspecto psicosocial del trabajo (interrelaciones, ambiente y actitud del personal).
3. Organización: método, estructura del recurso humano, su trabajo y funciones, y logro de objetivos.
4. Probidad: entendida no sólo como la vivencia de los valores institucionales, sino también de la transparencia en el actuar.
5. Incentivos: comprendidos como los elementos destinados a promover, capacitar y remunerar o compensar económicamente al personal, y también como aquellos vinculados con el salario emocional o que le son reconocidos socialmente.
6. Liderazgo: en forma global, tanto de las jefaturas como del personal en general.
7. Comunicación: información compartida para dar a conocer eventos y actividades, y facilitar el quehacer laboral.

METODOLOGÍA

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Mediante la aplicación de un censo con encuestas digitales, se buscó un alcance gráfico y a la vez cuantitativo de la satisfacción laboral que posee el personal de Conavi que participó en el mismo, según los ítems incluidos y el análisis de frecuencias de las respuestas.

La inclusión de ítems cerrados y cuantificables, así como de un ítem abierto a través del cual las personas podían ampliar los datos brindados o abarcar otros aspectos, permitió un mayor acercamiento a la descripción del tema. Es decir, aun cuando se da relevancia tanto al aspecto cuantitativo de acuerdo con mayores o menores porcentajes de respuestas, así como con el puntaje obtenido o la escala asignada (Satisfacción-Insatisfacción), no se deja de lado las experiencias, percepciones, creencias, sentimientos y aportes vivenciales de las personas colaboradoras en la medición.

PARTICIPANTES

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por todas las personas trabajadoras del Consejo Nacional de Vialidad. Las mismas, debían cumplir sólo dos criterios para formar parte del censo: 1) participar voluntariamente en la encuesta, y 2) acceder a la plataforma del Google Forms desde su cuenta de correo institucional.

Esto permitió el involucramiento del personal indistintamente de sus características, asegurando la igualdad e imparcialidad en la obtención de datos.

Por tanto, se planteó una población de investigación de 412 personas trabajadoras (total del recurso humano según Relación de Puestos actualizada al 16 de setiembre del 2021 y los convenios de préstamo vigentes), y se obtuvo una muestra de 218, es decir, un 52,9% de tasa de respuesta del total de la planilla contratada directamente por el Consejo Nacional de Vialidad y la que se encuentra prestando sus servicios mediante un convenio de préstamo.

A continuación, se expone la cantidad de personal por dependencia, así como la cantidad y porcentaje de participantes en las mismas.

TABLA 1. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN CADA DEPENDENCIA SEGÚN CANTIDAD DE PERSONAL

<i>Dependencia</i>	<i>Personal</i>	<i>Participantes</i>	<i>% Participación</i>
Auditoría Institucional	15	11	73,3
Contraloría de Servicios	4	2	50,0
Departamento de Contabilidad	6	4	66,7
Departamento de Ejecución Presupuestaria	7	4	57,1
Departamento de Formulación Presupuestaria	5	3	60,0
Departamento de Peajes	22	11	50,0
Departamento de Pesos y Dimensiones	34	13	38,2
Departamento de Tesorería	6	3	50,0
Dirección de Finanzas	1	0	0,0
Dirección de Gestión del Recurso Humano	21	21	100,0
Dirección de Proveeduría	18	14	77,8
Dirección de Tecnologías de la Información	13	9	69,2
Dirección Ejecutiva	13	5	38,5
Gerencia de Adquisiciones y Finanzas	1	1	100,0
Gerencia de Conservación de Vías y Puentes	65	19	29,2
Gerencia de Construcción de Vías y Puentes	40	17	42,5
Gerencia de Contratación Vial	38	26	68,4
Gerencia de Gestión de Asuntos Jurídicos	18	12	66,7
Planificación Institucional	20	15	75,0
Secretaría de Actas	5	3	60,0
Unidad de Archivo Institucional	5	5	100,0
Unidad de Comunicación e Imagen	3	1	33,3
Unidad de Salud Ocupacional	3	2	66,7
Unidad de Servicios Generales	11	0	0,0
Unidad Ejecutora BCIE	11	2	18,2
Unidad Ejecutora Puente Binacional Sixaola	2	1	50,0
Unidad Ejecutora Ruta 32	11	5	45,5
Unidad Ejecutora San José - San Ramón	14	9	64,3
TOTAL	412	218	52,9

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021, según Relación de Puestos actualizada al 16 de setiembre

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El estudio se efectuó mediante una única fase de recolección de información a través de la aplicación de una encuesta a la población mencionada, la que pudieron responder mediante la plataforma Google Forms a través de su cuenta de correo institucional, en el período comprendido del 21 al 31 de octubre del 2021.

Además de los ítems referidos propiamente al tema de satisfacción, se solicitó indicar opcionalmente el nombre de la persona participante, y como interrogante de respuesta obligatoria, la dependencia en la cual labora (con la intención de calcular los valores globales obtenidos en las varias escalas), o determinar rasgos más específicos de alguna dependencia en particular).

En cuanto a los ítems para describir la satisfacción laboral, estos fueron separados en dos dimensiones: la personal (satisfacción con mi propio trabajo) que abarcó 17 aspectos o rubros, y la institucional que cubrió 11 rubros. A continuación, se muestran las áreas y cantidad de aspectos evaluados en cada una de ellas:

TABLA 2. DIMENSIONES, ÁREAS Y CANTIDAD DE ASPECTOS CONTEMPLADOS EN LA ENCUESTA

Dimensiones	<i>Personal</i>	<i>Cantidad aspectos</i>	<i>Institucional</i>	<i>Cantidad aspectos</i>
Áreas	Condiciones	5		-
	Entorno	1	Entorno	2
	Organización	4	Organización	2
		-	Probidad	3
	Incentivos	5		-
	Liderazgo	1	Liderazgo	1
	Comunicación	1	Comunicación	3

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Se dispuso una escala Likert tanto para la dimensión personal como la institucional: Muy satisfecha, Satisfecha, Insatisfecha, Muy Insatisfecha y No aplica (las que a su vez fueron precodificadas de 4 a 0 respectivamente, para obtener puntajes de cada dimensión).

Asimismo, se incluyó tres interrogantes adicionales a los 28 aspectos de las áreas mencionadas, con el fin de ampliar la visión sobre el tema: el nivel de satisfacción en general, la probabilidad de referirse positivamente sobre el trabajo en Conavi, y la de trasladarse a otra institución en caso de mantener las condiciones de clase de puesto y salario. Para responder a estos ítems, se agregó una escala Likert, con los valores de 5 a 1, siendo 5 el extremo más cercano a Máxima Satisfacción en cuanto al nivel de satisfacción general, y de Muy probable para la posibilidad de referencias positivas y traslado.

Finalmente, se agregó un espacio para que las personas participantes anotaran sus comentarios generales sobre el tema o algún aspecto en particular.

SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los cuestionarios fueron sistematizados mediante el programa de Excel. Dicho análisis se llevó a cabo por medio de un análisis de frecuencias, lo cual permitió la descripción, comparación y relación de los datos obtenidos.

En la primera fase de la sistematización de la información, se compiló la totalidad de datos obtenidos. A partir de ello, se agrupó las respuestas que cada persona daba según su nivel de satisfacción a cada ítem de la dimensión personal e institucional, en dos categorías: las respuestas “Muy satisfecha” y “Satisfecha” para obtener el total de “RMSS”, y las calificaciones de “Insatisfecha” y “Muy insatisfecha” para obtener el total de “RIMI”. Esto permitió ordenar los aspectos de cada dimensión y área según el porcentaje correspondiente a cada categoría $((\text{Cantidad de respuestas} \times 100) / (218 - \text{RNA}))$, siendo 218 la cantidad de participantes y RNA la posible cantidad de respuestas “No aplica”.

Además, para permitir el ordenamiento de los mismos aspectos pero según el puntaje obtenido, se le asignó un valor numérico a cada escala, siendo las respuestas “Muy satisfecha”, equivalentes a 4, las de “Satisfecha” equivalentes a 3, las “Insatisfechas” iguales a 2, las “Muy insatisfechas” iguales a 1, y las de “No aplica” con valor 0, y al obtener la sumatoria de los puntajes de cada aspecto, se calculó el porcentaje correspondiente $((\text{Puntaje} \times 100) / ((218 - \text{RNA}) \times 4))$, siendo 4 el puntaje máximo que un aspecto pudiese tener. Al contar con el ordenamiento decreciente de los porcentajes de RMSS/RIMI, y de los porcentajes según puntaje, se pudo analizar la información, estableciendo comparaciones entre ambas tablas y a nivel de cada dimensión, e identificando cuáles aspectos y áreas cuentan con un mayor o menor nivel

de satisfacción. Posteriormente, se estableció también la comparación entre dimensiones, y se unificó en una tabla, los resultados de las mismas para visualizar el ordenamiento de todos los aspectos evaluados.

Seguidamente, se procedió con las interrogantes referidas al nivel de satisfacción general, la probabilidad de dar referencias positivas del trabajo en Conavi, y la probabilidad de trasladarse a otro puesto con salario similar si se presentara la oportunidad. En el caso de la primer interrogante mencionada, se agrupó las respuestas a los valores en tres categorías: 5 y 4 como equivalentes a Respuestas Muy Satisfecha y Satisfecha o RMSS, 3 para Respuestas Promedio o RP, y 1 y 2 como equivalentes a Respuestas Insatisfecha y Muy Insatisfecha o RIMI. Igualmente, para la segunda y tercer interrogante, se agrupó las respuestas a los valores en tres categorías: 5 y 4 como equivalentes a Respuestas Muy Probable y Probable o RMPP, 3 para Respuestas Promedio o RP, y 1 y 2 como equivalentes a Respuestas Poco Probable o RPP. Luego de esto, se pudo calcular para cada pregunta el porcentaje correspondiente a cada categoría $((\text{Cantidad de respuestas} \times 100) / 218)$, y se graficó cada interrogante de acuerdo a la cantidad de respuestas a cada valor de sus escalas, y a los porcentajes obtenidos. Esto permitió analizar más fácilmente la información, y comparar entre sí los resultados de las preguntas. Asimismo, se calculó la nota de 0 a 100 alcanzada $((\text{Sumatoria de los valores de cada respuesta} \times 100) / 1090)$, y la media o promedio porcentual $((\text{Nota} \times 5) / 100)$ de las tres interrogantes, donde $1090 = 218 \times 5$, y 5 es el valor máximo de puntuación a cada interrogante).

En una tercera fase o paso, se retomó el informe de clima organizacional del año 2020, y del mismo, aquellos enunciados con los cuales pudiera establecerse una comparación con los aspectos contenidos en la encuesta de satisfacción. Luego de seleccionar los mismos, se comparó el porcentaje de respuestas “Sí” de los primeros y el porcentaje de RMSS de los segundos, calculando la diferencia obtenida tras restar el primero al segundo, lo que permitió visualizar la variación en los temas de la medición anterior a la actual, sus semejanzas y diferencias, y el ordenamiento decreciente de los ítems según la diferencia alcanzada, lo cual se expone en una tabla. Esto con el fin de poder identificar y seleccionar con mayor información, las áreas y aspectos claves a incluir en el plan de acción.

Justamente en torno a los aspectos y participantes “clave” o “prioritarios” en dicho plan, se seleccionó en una cuarta fase, el segmento de las personas que calificaron con RMPP su probabilidad de traslado y con RIMI su satisfacción general con el trabajo, determinando para el mismo, cuáles aspectos en sus respuestas cuentan con un RIMI superior al 50%, así como las correlaciones que se establecen entre las interrogantes nivel de satisfacción general, probabilidad de referirse positivamente sobre el Conavi y probabilidad de trasladarse de institución para estos grupos. Cabe agregar que, aun cuando para algunos ítems se utilizaron datos personales como clasificación del puesto y dependencia de la persona participante, con fines de agregar una mayor comprensión o descripción de los resultados, siempre se mantuvo el anonimato y el manejo confidencial de la información.

Para establecer el plan de acción, en una quinta fase de sistematización y análisis se calculó también la nota alcanzada por cada dependencia según la sumatoria de las respuestas referidas al nivel de satisfacción general ($SG = (\text{Sumatoria de los valores de cada respuestax}100) / (\text{Participantes de la dependencia} \times 5)$) y probabilidad de traslado de las personas participantes ($PbT = (\text{Sumatoria de los valores de cada respuestax}100) / (\text{Participantes de la dependencia} \times 5)$), así como el puntaje total de todos los ítems obtenido en las mismas ($PT = (\text{Sumatoria de los valores de todas las respuestax}100) / ((\text{Participantes de la dependencia} \times 28 \times 4) + (\text{Participantes de la dependencia} \times 3 \times 5))$), y el promedio de las tres notas anteriores ($Prom = (SG + PbT + PT) / 3$). En este punto, es importante aclarar que para obtener la PbT, se recurrió a una transformación o conversión de los valores de la escala, de forma que se pudiese tomar en consideración la nota “positiva” de cada dependencia respecto a su probabilidad de traslado, y ello permitiese calcular el PT y el Prom de forma más fidedigna. Por ejemplo, si se sumase las respuestas en este tema de una dependencia conformada por 3 personas, en las cuales cada una calificó con un 1 su probabilidad de traslado, se obtendría apenas un 3, y éste a su vez sería sumado en el cálculo del PT y el Prom; sin embargo, siendo que 1 es el valor más positivo con que se pueda responder en esta pregunta, lo adecuado es convertir los valores, para que el 1 sea transformado en 5, y poder obtener en este caso, una suma de 15. De esta forma, en cuanto a PbT se refiere, se usó la escala 1=5, 2=4, 3=3, 4=2 y 5=1.

Asimismo, al apartado anterior se agregan las respuestas brindadas en la pregunta a través de la cual las personas participantes podían externar de forma abierta sus ideas en torno al tema. Estas se agruparon según coincidieran en un punto o tema tratado, de manera que ampliaran cualitativa y descriptivamente el panorama, y aportaran comprensión a los datos obtenidos en los ítems de selección. Para facilitar la presentación de esta información, en una sexta fase de sistematización y análisis se resumió la misma, pero tratando de conservar la idea e intencionalidad de cada comentario, según su relación con las áreas evaluadas. En una tabla, se muestra la síntesis conjunta de los comentarios hechos por las personas participantes.

En una última fase, toda la información obtenida se recopila de forma sintética a través de las conclusiones de la medición, y éstas a vez, son insumo del plan de acción y recomendación que se deriva de este informe.

PRECAUCIONES PARA PROTEGER A LAS PERSONAS PARTICIPANTES

El poder suministrar los datos requeridos de forma digital, permitió que cada quien lo hiciera individualmente y a solas, o en el momento más propicio. Se aseguró además la confidencialidad en las respuestas brindadas, sin exponer nombres al obtener las encuestas. Los instrumentos fueron recolectados igualmente de forma digital, de manera que, solamente una persona tiene acceso a las respuestas e identidad de quienes participaron.

Asimismo, el hermetismo en cuanto al manejo y manipulación de la información se aseguró mediante la tabulación de los datos como responsabilidad de una sola persona.

En lo que a la presentación de los datos y resultados respecta, se mantiene la confidencialidad sobre la identidad de las personas participantes, tanto a través del análisis de los cuestionarios a nivel institucional, como en caso que se requiera el análisis de algún ítem o conjunto de ellos en determinada dependencia.

RESULTADOS

SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

TABLA 3. RESPUESTAS A LA INTERROGANTE “¿QUÉ TAN SATISFECHA SE SIENTE SU PERSONA CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE SU TRABAJO?”

<i>Área</i>	<i>Aspectos del trabajo</i>	<i>Muy satisfecha</i>	<i>Satisfecha</i>	<i>Insatisfecha</i>	<i>Muy insatisfecha</i>	<i>No aplica</i>
Condiciones	Asistencia a trabajo presencial	64	124	14	11	5
	Permanencia en teletrabajo	117	57	10	8	26
	Lugar de trabajo	90	108	13	6	1
	Jornada laboral	120	87	8	3	0
	Condiciones de seguridad física	87	113	12	5	1
Entorno	Relación con compañeros/as	96	100	16	5	1
Organización	Cargo desempeñado	101	96	10	11	0
	Funciones asignadas	89	106	14	9	0
	Volumen de trabajo	53	114	32	17	2
	Balance vida laboral-personal-familiar	80	98	30	8	2
Incentivos	Oportunidades de crecimiento profesional	33	88	54	39	4
	Actividades de capacitación ofrecidas	37	89	59	30	3
	Reconocimiento y valoración social	37	101	56	19	5
	Salario devengado	29	114	52	22	1
	Estabilidad laboral	100	85	21	10	2
Liderazgo	Jefatura	88	82	32	13	3
Comunicación	Obtención de información interna requerida	30	131	42	13	2

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

En la Tabla 3, se puede observar la cantidad de respuestas a cada valor de la escala, según los aspectos de cada área de la dimensión personal. No obstante, para apreciar la distribución de respuestas, es más fácil hacerlo a través de la Tabla 4. En la misma, se presentan los datos de mayor a menor, según el porcentaje de respuestas favorables: Muy satisfecha-Satisfecha (RMSS), en contraparte, con el porcentaje de respuestas no favorables: Insatisfecha-Muy insatisfecha (RIMI). Para calcular los porcentajes, se excluyó las respuestas “No aplica”, razón por la cual la sumatoria de respuestas en cada aspecto no necesariamente es el total de la población participante.

TABLA 4. RESPUESTAS A LA INTERROGANTE “¿QUÉ TAN SATISFECHA SE SIENTE SU PERSONA CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE SU TRABAJO?” SEGÚN PORCENTAJES RMSS-RIMI

Área	Aspectos del trabajo	RMSS	% RMSS	RIMI	% RIMI
Condiciones	Jornada laboral	207	95,0	11	5,0
Condiciones	Condiciones de seguridad física	200	92,2	17	7,8
Condiciones	Lugar de trabajo	198	91,2	19	8,8
Condiciones	Permanencia en teletrabajo	174	90,6	18	9,4
Organización	Cargo desempeñado	197	90,4	21	9,6
Entorno	Relación con compañeros/as	196	90,3	21	9,7
Organización	Funciones asignadas	195	89,4	23	10,6
Condiciones	Asistencia a trabajo presencial	188	88,3	25	11,7
Incentivos	Estabilidad laboral	185	85,6	31	14,4
Organización	Balance vida laboral-personal-familiar	178	82,4	38	17,6
Liderazgo	Jefatura	170	79,1	45	20,9
Organización	Volumen de trabajo	167	77,3	49	22,7
Comunicación	Obtención de información interna requerida	161	74,5	55	25,5
Incentivos	Salario devengado	143	65,9	74	34,1
Incentivos	Reconocimiento y valoración social	138	64,8	75	35,2
Incentivos	Actividades de capacitación ofrecidas	126	58,6	89	41,4
Incentivos	Oportunidades de crecimiento profesional	121	56,5	93	43,5

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Puede notarse en los datos, que los aspectos con mayor porcentaje de RMSS, son: Jornada laboral, Condiciones de seguridad física, Lugar de trabajo, Permanencia en teletrabajo, Cargo desempeñado, y Relación con compañeros y compañeras de la dependencia, todos por encima del 90%, y pertenecientes a las áreas de Organización, Entorno y, principalmente, Condiciones; mientras que, en el otro extremo, los aspectos con mayor porcentaje de RIMI, superiores todos al 34% y correspondientes al área de Incentivos, son: Salario devengado, Reconocimiento y valoración social, Actividades de capacitación ofrecidas, y Oportunidades de crecimiento profesional.

Si se muestra los resultados según sumatoria del puntaje obtenido, asignándole un valor numérico a cada categoría de respuesta de la escala Likert, donde las respuestas Muy Satisfecha=4, Satisfecha=3, Insatisfecha=2 y Muy Insatisfecha=1, excluyendo igualmente los “No aplica” para calcular el porcentaje (razón por la cual el orden según puntaje no necesariamente coincide con el porcentaje correspondiente), la mayor variación se da en los ítems del área Condiciones: Lugar de trabajo, Condiciones de seguridad física y Asistencia a trabajo presencial, que poseen valores inferiores en la Tabla 4. No obstante, si bien en los porcentajes y la posición de los ítems hay algunas variaciones respecto a la Tabla anterior, tanto el menor como el mayor puntaje coinciden en ambas formas de visualizar los resultados.

Tomando en cuenta que el porcentaje, tanto de RMSS como de puntaje obtenido, en los aspectos de cargo y funciones, es mayor que el de volumen de trabajo, y aun más, que el obtenido en salario, reconocimiento y oportunidades de crecimiento, puede describirse que la satisfacción se está viendo afectada no por el “qué, dónde y cuándo lo hago”, sino por el “cuánto y por cuánto lo hago, y qué recibo a cambio”.

Llama igualmente la atención, que según ambas formas de ordenar los ítems, es mayor el número de respuestas favorables obtenidas en el aspecto Balance de la vida laboral-personal-familiar, que el de Volumen de trabajo, con una diferencia de aproximadamente 5%. Esto se debe a que, aun cuando hay 22 RIMI referidas al volumen de trabajo, éstas mismas son RMSS con el balance de la vida laboral, personal y familiar, de manera que, en estos casos, a pesar de la cantidad de trabajo que se asume, ésta parece no incidir sobre el disfrute de su tiempo libre.

TABLA 5. RESPUESTAS A LA INTERROGANTE “¿QUÉ TAN SATISFECHA SE SIENTE SU PERSONA CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE SU TRABAJO?” SEGÚN PUNTAJE DE LOS ÍTEMS

Área	Aspectos del trabajo	Puntaje	%
Condiciones	Jornada laboral	760	87,2
Condiciones	Permanencia en teletrabajo	667	86,8
Entorno	Relación con compañeros/as	721	83,1
Organización	Cargo desempeñado	723	82,9
Condiciones	Lugar de trabajo	716	82,5
Condiciones	Condiciones de seguridad física	716	82,5
Incentivos	Estabilidad laboral	707	81,8
Organización	Funciones asignadas	711	81,5
Organización	Balance vida laboral-personal-familiar	682	78,9
Liderazgo	Jefatura	675	78,5
Condiciones	Asistencia a trabajo presencial	667	78,3
Organización	Volumen de trabajo	635	73,5
Comunicación	Obtención de información interna requerida	610	70,6
Incentivos	Reconocimiento y valoración social	582	68,3
Incentivos	Salario devengado	584	67,3
Incentivos	Actividades de capacitación ofrecidas	563	65,5
Incentivos	Oportunidades de crecimiento profesional	543	63,4

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

SATISFACCIÓN CON LA INSTITUCIÓN

TABLA 6. RESPUESTAS A LA INTERROGANTE “QUÉ TAN SATISFECHA SE SIENTE SU PERSONA CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LA INSTITUCIÓN?”

Área	Aspectos del trabajo	Muy satisfecha	Satisfecha	Insatisfecha	Muy insatisfecha	No aplica
Entorno	Actitud del personal	36	136	37	9	0
	Ambiente de trabajo	43	131	35	9	0
Organización	Metodología y estrategia de trabajo	27	115	62	13	1
	Logro de metas y objetivos	22	104	75	15	2
Probidad	Transparencia del personal y los procesos	22	105	77	13	1
	Vivencia de los valores institucionales	28	116	58	14	2
	Atención de denuncias	21	88	62	19	28
Liderazgo	Liderazgo del personal	25	114	72	6	1
Comunicación	Comunicación interna sobre noticias de su quehacer	40	119	44	12	3
	Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos	34	114	56	11	3
	Comunicación interdepartamental	24	99	77	15	3

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

En la Tabla 6, se aprecia la cantidad de respuestas obtenidas en cada aspecto de las áreas contenidas en la dimensión institucional, y en la Tabla 7, el orden de los aspectos según el agrupamiento en RMSS y RIMI, con sus respectivos porcentajes.

En el caso de la satisfacción con temas que abarcan la esfera del quehacer institucional, los aspectos de mayor porcentaje de RMSS son los referentes al área de Entorno: Ambiente de trabajo y Actitud del personal, así como el de Comunicación interna sobre las noticias nacionales que hacen referencia a su quehacer; mientras que, en contraparte, todos los demás aspectos evaluados tienen porcentajes de RIMI superiores al 31%, siendo los que suman más respuestas de “Muy insatisfecha” e “Insatisfecha”, los pertenecientes al área de Probidad: Transparencia del personal y de los procesos, y Atención de denuncias, así como Logro de metas y objetivos en cuanto al área de Organización, y del área de Comunicación, la específica a la que se mantiene entre dependencias.

TABLA 7. RESPUESTAS A LA INTERROGANTE “QUÉ TAN SATISFECHA SE SIENTE SU PERSONA CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LA INSTITUCIÓN? SEGÚN PORCENTAJES RMSS-RIMI

Área	Aspectos de la institución	RMSS	% RMSS	RIMI	% RIMI
Entorno	Ambiente de trabajo	174	79,8	44	20,2
Entorno	Actitud del personal	172	78,9	46	21,1
Comunicación	Comunicación interna sobre noticias de su quehacer	159	74,0	56	26,0
Comunicación	Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos	148	68,8	67	31,2
Probidad	Vivencia de los valores institucionales	144	66,7	72	33,3
Organización	Metodología y estrategia de trabajo	142	65,4	75	34,6
Liderazgo	Liderazgo del personal	139	64,1	78	35,9
Probidad	Transparencia del personal y los procesos	127	58,5	90	41,5
Organización	Logro de metas y objetivos	126	58,3	90	41,7
Probidad	Atención de denuncias	109	57,4	81	42,6
Comunicación	Comunicación interdepartamental	123	57,2	92	42,8

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Si se muestra los resultados por puntaje, se puede apreciar que la posición de mayor a menor valor porcentual de los ítems, es muy similar en las Tablas 7 y la siguiente Tabla 8, al igual que las cifras, coincidiendo no sólo los aspectos con menor porcentaje, sino también con los mayores.

Igualmente, puede ahora notarse, que según las Tablas 4, 5, 7 y 8, en la valoración de la satisfacción con la institución respecto a la satisfacción con el trabajo, los aspectos alcanzan un menor puntaje máximo y menor RMSS, ya que, por ejemplo, mientras en la dimensión personal hay aspectos que superan el 90 % de RMSS, en la dimensión institucional el aspecto con más respuestas favorables es inferior a 80%. En forma global, la satisfacción con los aspectos evaluados de la institución tiene un menor promedio: 68.6-66.4 frente a un 77.2-80.7 de la satisfacción con el trabajo, según puntaje y RMSS respectivamente, similar a como sucedió en los informes de clima organizacional, en los cuales el nivel institucional, alcanzó una percepción menos favorable que la de los niveles departamental e individual.

TABLA 8. RESPUESTAS A LA INTERROGANTE “QUÉ TAN SATISFECHA SE SIENTE SU PERSONA CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LA INSTITUCIÓN? SEGÚN PUNTAJE DE LOS ÍTEMS

<i>Área</i>	<i>Aspectos de la institución</i>	<i>Puntaje</i>	<i>%</i>
Entorno	Ambiente de trabajo	644	73,9
Entorno	Actitud del personal	635	72,8
Comunicación	Comunicación interna sobre noticias de su quehacer	617	71,7
Comunicación	Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos	601	69,9
Probidad	Vivencia de los valores institucionales	590	68,3
Liderazgo	Liderazgo del personal	592	68,2
Organización	Metodología y estrategia de trabajo	590	68,0
Probidad	Transparencia del personal y los procesos	570	65,7
Organización	Logro de metas y objetivos	565	65,4
Comunicación	Comunicación interdepartamental	562	65,3
Probidad	Atención de denuncias	491	64,6

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

A continuación, se muestra los resultados conjuntos de las Tablas 4, 5, 7 y 8, para observar con mayor claridad la comparación de los mismos según RMSS y puntaje, así como que, al unir la dimensión personal e institucional, exceptuando las áreas de Condiciones y Entorno, varios aspectos de las demás áreas se mantienen en los últimos lugares, especialmente los de Incentivos, siendo incluso el de Oportunidades de crecimiento el peor puntuado.

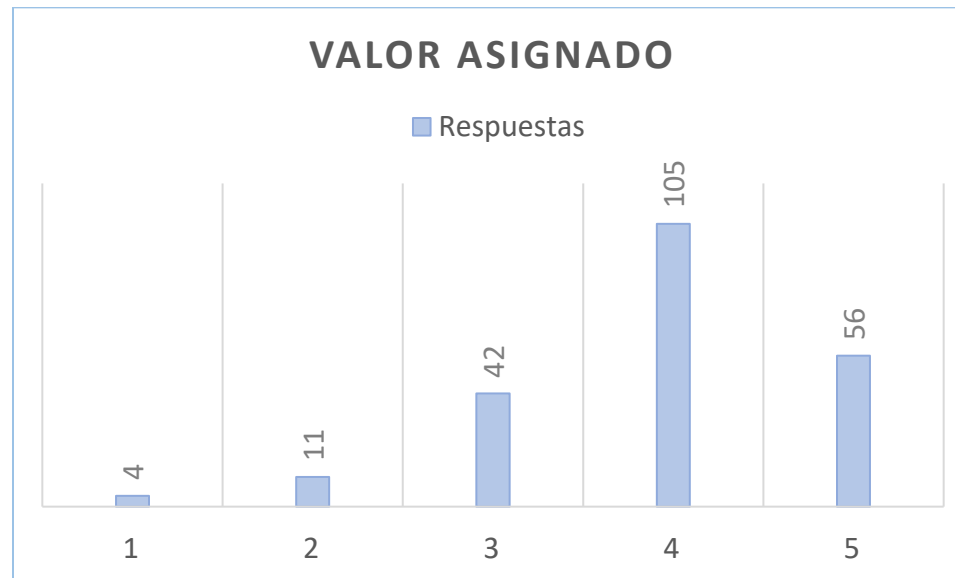
TABLA 9. COMPILADO DE RESPUESTAS SEGÚN PORCENTAJES DE RMSS Y PUNTAJE

Aspectos	% RMSS	Aspectos	% Puntaje
Jornada laboral	95,0	Jornada laboral	87,2
Condiciones de seguridad física	92,2	Permanencia en teletrabajo	86,8
Lugar de trabajo	91,2	Relación con compañeros/as	83,1
Permanencia en teletrabajo	90,6	Cargo desempeñado	82,9
Cargo desempeñado	90,4	Lugar de trabajo	82,5
Relación con compañeros/as	90,3	Condiciones de seguridad física	82,5
Funciones asignadas	89,4	Estabilidad laboral	81,8
Asistencia a trabajo presencial	88,3	Funciones asignadas	81,5
Estabilidad laboral	85,6	Balance vida laboral-personal-familiar	78,9
Balance vida laboral-personal-familiar	82,4	Jefatura	78,5
Ambiente de trabajo	79,8	Asistencia a trabajo presencial	78,3
Jefatura	79,1	Ambiente de trabajo	73,9
Actitud del personal	78,9	Volumen de trabajo	73,5
Volumen de trabajo	77,3	Actitud del personal	72,8
Obtención de información interna requerida	74,5	Comunicación interna sobre noticias de su quehacer	71,7
Comunicación interna sobre noticias de su quehacer	74,0	Obtención de información interna requerida	70,6
Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos	68,8	Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos	69,9
Vivencia de los valores institucionales	66,7	Reconocimiento y valoración social	68,3
Salario devengado	65,9	Vivencia de los valores institucionales	68,3
Metodología y estrategia de trabajo	65,4	Liderazgo del personal	68,2
Reconocimiento y valoración social	64,8	Metodología y estrategia de trabajo	68,0
Liderazgo del personal	64,1	Salario devengado	67,3
Actividades de capacitación ofrecidas	58,6	Transparencia del personal y los procesos	65,7
Transparencia del personal y los procesos	58,5	Actividades de capacitación ofrecidas	65,5
Logro de metas y objetivos	58,3	Logro de metas y objetivos	65,4
Atención de denuncias	57,4	Comunicación interdepartamental	65,3
Comunicación interdepartamental	57,2	Atención de denuncias	64,6
Oportunidades de crecimiento profesional	56,5	Oportunidades de crecimiento profesional	63,4

SATISFACCIÓN GENERAL

En el siguiente gráfico se muestran las respuestas de las personas participantes a la interrogante ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con su trabajo?

GRÁFICO 1. NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL DE 1 A 5 (INSATISFACCIÓN-MÁXIMA SATISFACCIÓN)



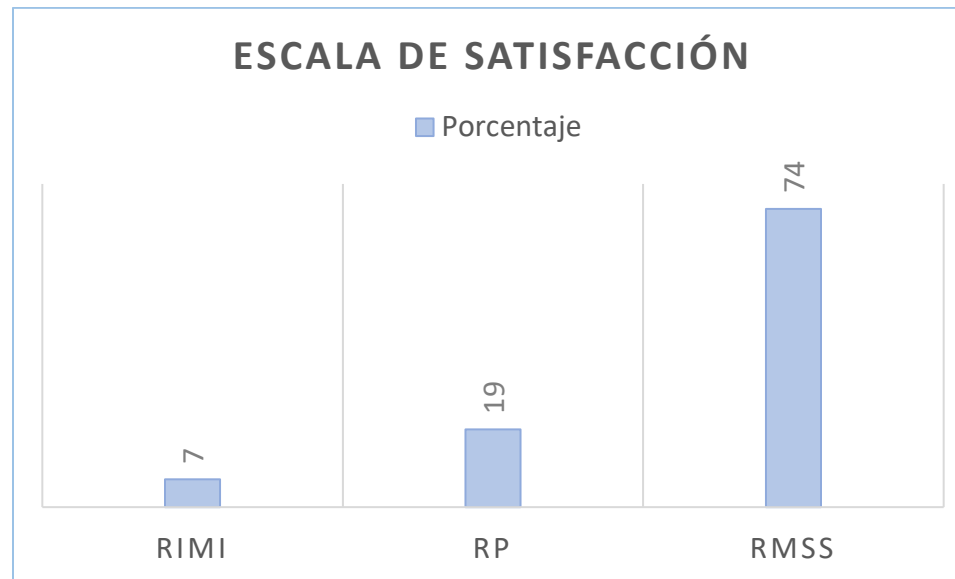
Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

De forma inversa a las opciones que las personas participantes tenían para responder en las dimensiones anteriores, donde contaban con categorías de respuesta en cada escala Likert, las que a su vez fueron transformadas a valores numéricos para calcular los porcentajes de puntajes obtenidos en cada aspecto, en esta interrogante, así como en las dos siguientes, debían contestar asignando un número de 1 a 5, donde 1 era el más cercano a la calificación de Insatisfacción, y 5 al de Máxima Satisfacción.

Es así como, tomando el mismo modelo de respuestas favorables y no favorables, se aglomeran las mismas en tres grupos de porcentajes: de respuestas con puntuación 1 y 2 como RIMI (Respuestas Insatisfacción-Mucha Insatisfacción), respuestas con puntaje 3 o RP

(Respuestas Promedio), y respuestas con puntaje 4 y 5 como RMSS (Respuestas Mucha Satisfacción-Satisfacción). De acuerdo a esta escala, se puede visualizar el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2. NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL SEGÚN PORCENTAJES RIMI-RP-RMSS

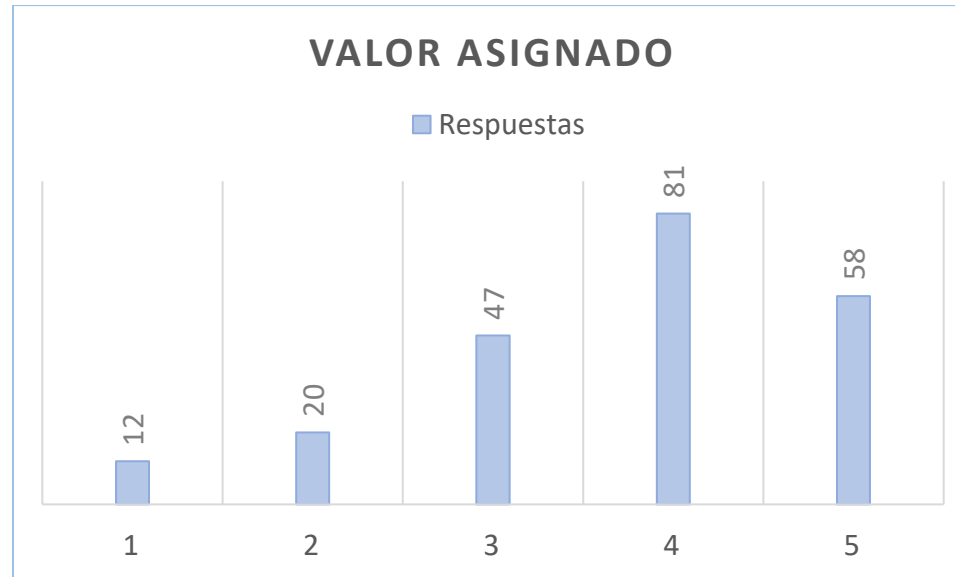


Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Es claro en ambos gráficos, que es mayor la cifra de quienes evalúan positivamente su nivel de satisfacción, y que en términos de puntuación, el grupo más numeroso de participantes es el de quienes asignaron una calificación de 4 a dicho aspecto. Si se diera una media o promedio global de la puntuación, donde 5 es el máximo, se obtendría según los puntajes asignados en las 218 respuestas, un promedio de 3,9 de satisfacción general, más cercano al extremo MSS que IMI. Si dicho promedio se trasladase a una nota de 0 a 100, se estaría alcanzado un resultado de 78 puntos.

Al preguntarle a las personas participantes ¿Qué tan probable es que le comente cosas positivas de la institución a alguien que le pregunte cómo es trabajar en Conavi?, se obtiene los resultados que se reflejan en los siguientes gráficos:

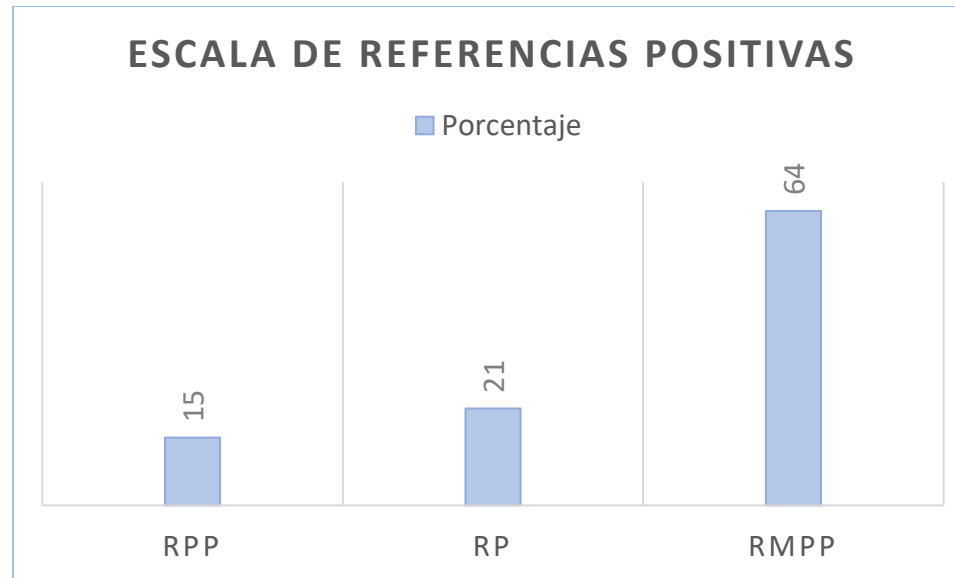
GRÁFICO 3. PROBABILIDAD DE REFERIRSE POSITIVAMENTE SOBRE EL TRABAJO EN CONAVI DE 1 A 5 (POCO PROBABLE-MUY PROBABLE)



Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Retomando la guía de respuestas favorables y no favorables, podría también agruparse las mismas en tres grupos: respuestas con puntuación 1 y 2: RPP (Respuestas Poco Probable), respuestas con puntaje 3: RP (Respuestas Promedio), y respuestas con puntaje 4 y 5: RMPP (Respuestas Muy Probable-Probable). De acuerdo a esta escala, se puede visualizar el siguiente gráfico:

GRÁFICO 4. NIVEL DE PROBABILIDAD DE REFERIRSE POSITIVAMENTE SOBRE EL TRABAJO EN CONAVI SEGÚN PORCENTAJES RPP-RP-RMPP

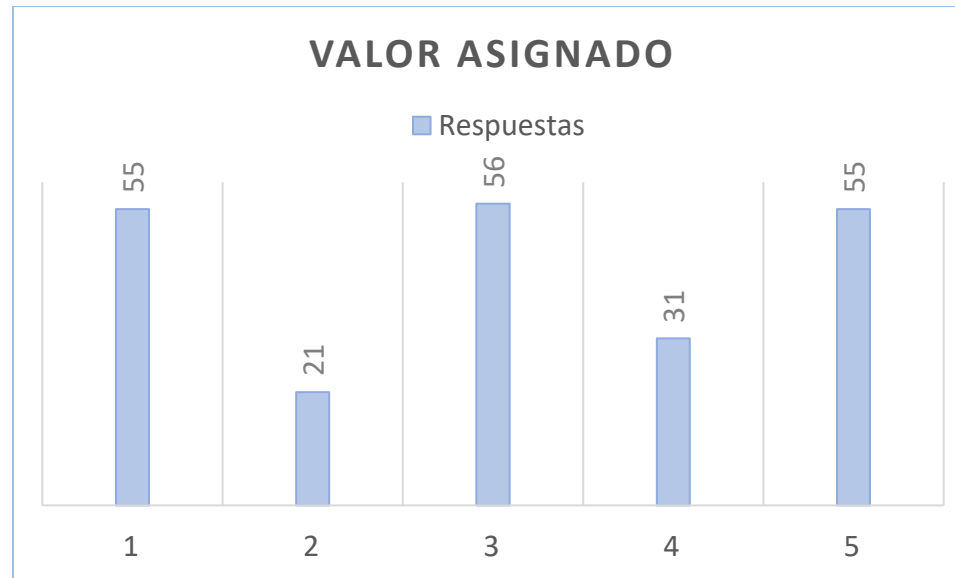


Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Similar a como sucede con el nivel de satisfacción general, la cifra de quienes evalúan como probable que comenten cosas positivas al preguntárseles sobre el trabajo en la institución, es mayor que quienes no lo hacen, al igual que 4 es la calificación que eligió el mayor grupo de participantes. Si se calcula el promedio global de la puntuación según la totalidad de respuestas, donde 5 es el máximo, se obtiene un 3,7 de probabilidad, más cercano al extremo MPP que PP. Si dicho promedio se trasladase a una nota de 0 a 100, se estaría alcanzado un resultado de 74 puntos.

Dado que un 74% de las personas participantes valoraron entre 4 y 5 su nivel de satisfacción general, y que 64% valoraron entre 4 y 5 la probabilidad de comentar cosas positivas sobre el trabajo en la institución, se podría pensar en un porcentaje similar al porcentaje de RPP de la interrogante “¿Qué tan probable sería que usted se trasladara a otra institución, si le ofrecieran el mismo puesto y salario?”. No obstante, bajo este escenario los resultados no son consistentes, lo cual se aprecia en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 5. PROBABILIDAD DE TRASLADO DE 1 A 5 (POCO PROBABLE-MUY PROBABLE)

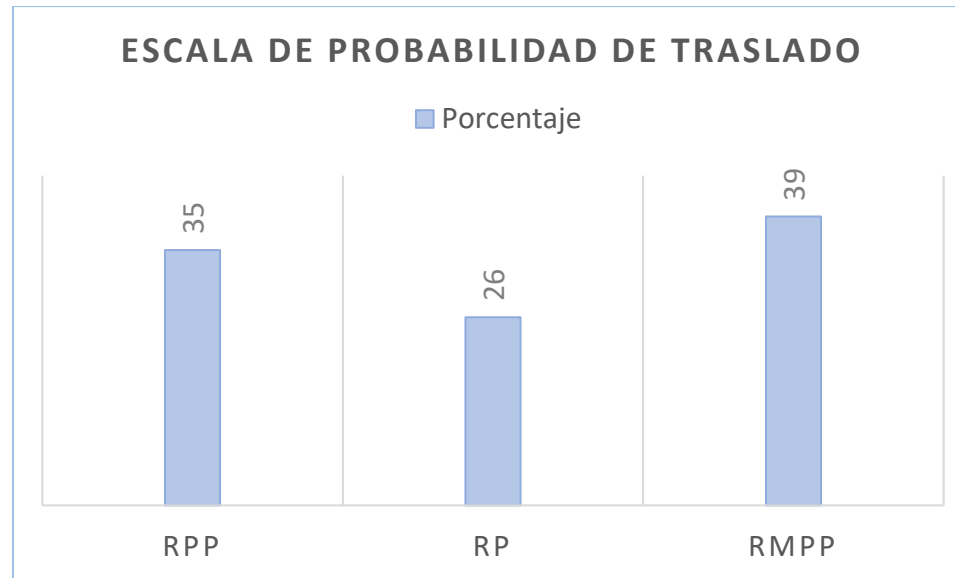


Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Si bien en las interrogantes anteriores las puntuaciones 4 y 5 eran las deseables, este caso opera a la inversa, y 31 y 55 personas que evalúan respectivamente con estos puntajes su respuesta, no es una cifra despreciable, de forma que, descartando las 56 personas de las RP (Respuestas Promedio), las RMPP constituyen el grueso de las personas participantes.

En forma porcentual, la gran diferencia respecto a las dos interrogantes anteriores, se puede apreciar más claramente en el Gráfico 6.

GRÁFICO 6. NIVEL DE PROBABILIDAD DE TRASLADO SEGÚN PORCENTAJES RPP-RP-RMPP



Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Si esto se convierte a una nota de 0 a 100, se obtiene 61 puntos de probabilidad de traslado, derivado de una media o promedio de 3,04. Transformando o convirtiendo la escala (interpretando por tanto que 1 y 2 son los valores más positivos y 4 y 5 los más negativos que se pueden asignar en esta pregunta) para que pueda obtenerse una calificación igualmente de 0 a 100, entonces se obtiene un 59, derivado de una media o promedio de 2,95.

COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Aun cuando la institución sufrió el impacto del llamado “Caso Cochinilla” en junio del 2021, posterior a la medición del clima organizacional realizada el año anterior, y teniendo presente en el panorama que el cuestionamiento legal y social puede definitivamente afectar las percepciones, actitudes, y motivación del personal, cabe resaltar y comparar algunos ítems que son comunes o similares en los instrumentos de medición que fueron utilizados para evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral, según las áreas predeterminadas del presente informe.

- **Condiciones:** el porcentaje de respuestas favorables del instrumento de clima, y el de RMSS del instrumento de satisfacción, coinciden en cuanto a los aspectos de jornada laboral y permanencia en teletrabajo, no así en el de lugar de trabajo, siendo más favorable la satisfacción laboral con el mismo, lo cual se debe probablemente a que en el primer instrumento se debía responder sobre las instalaciones físicas del Conavi, mientras que en el segundo, se respondía sobre el lugar de trabajo en forma de general, lo cual, tomando en cuenta que éste varía para quienes se encuentran ahora en modalidad de teletrabajo, tan sólo reafirma la satisfacción con dicha condición.
- **Entorno:** en la encuesta de clima se evaluó el ítem “Casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo”, al cual un 73,4% de la muestra participante respondió afirmativamente. Sin embargo, en esta ocasión se alcanzó un 79,8% de RMSS en el aspecto de ambiente de trabajo, porcentaje más similar al de quienes en el instrumento de clima consideraron tanto en el nivel departamental como institucional, que “Se vive un ambiente de compañerismo y respeto”. Similarmente, hay un punto de encuentro entre ambas encuestas en el tema de relaciones interpersonales, donde los porcentajes son próximos y muy positivos. Otro aspecto que en el cuestionario de clima obtuvo uno de los más bajos puntajes de respuestas favorables, fue el de la actitud del personal, no obstante, en esta ocasión la satisfacción con la misma muestra un aumento porcentual muy significativo.
- **Organización:** en los resultados de clima, el tema de la carga de trabajo fue uno de los ítems en categoría o “Alerta roja”, pues la percepción que predominó, con un 64,7%, fue que a nivel de las dependencias “algunos tenían mucho y otros poco trabajo”. Sin embargo, si se compara el porcentaje con quienes afirmaban a nivel personal que la cantidad de trabajo les estuviese ocasionando un perjuicio en su salud, este disminuía considerablemente a un 28,1%. En los resultados actuales, este último porcentaje sería más consistente con el 22,7% de RIMI obtenido, el cual continúa siendo una cifra considerable si se piensa en personas: 49 de las 218 participantes. Otro punto de encuentro es el aspecto de Funciones, donde la mayoría de las personas participantes en la medición de clima afirmaban ejecutar las funciones que les correspondían según su puesto, mientras que, en la medición actual, igualmente el porcentaje de RMSS es bastante alto, distando apenas un 0,9% los porcentajes de cada encuesta. Igualmente, es similar el 65,4% de RMSS con la “Metodología y estrategia de trabajo”, y el 71,9% de personas participantes que seleccionaron la metodología de trabajo como elemento que los motiva de trabajar en Conavi.
- **Incentivos:** es claro que, en los resultados de clima organizacional, los incentivos contaron con porcentajes de respuestas favorables similares. Si los resultados obtenidos en la presente medición se podrían asociar al “estoy satisfecha con el qué hago, pero no tanto con el cuánto y por cuánto lo hago, y qué recibo a cambio”, en cuanto a clima los resultados se traducen en algo similar: “sé y hago lo

que le corresponde a mi puesto, pero merezco uno mejor y con mejor salario”. En esta encuesta, de mayor a menor porcentaje de RMSS, se obtiene el siguiente orden en los ítems de Incentivos y Organización que son relevantes: Cargo desempeñado – Funciones asignadas – Volumen de trabajo – Reconocimiento y valoración social – Salario devengado – Oportunidades de crecimiento profesional; mientras que en los resultados de clima organizacional, el orden descendente de respuestas favorables es el siguiente: Conocimiento de funciones – Ejecución de funciones – Afectación por cantidad de trabajo – Puesto justo según otros de la dependencia – Puesto merecido según desempeño – Salario justo según funciones. En el informe de clima se hizo la anotación respecto al tema y los escenarios y retos que esto le plantea a la Administración, y valdría la pena retomarlos dado la reiteración en estas nuevas cifras. Es importante también rescatar que, aun cuando el reconocimiento y valoración social no conllevan un costo económico y recaen en gran parte en el liderazgo de las jefaturas, muestran en ambos resultados, altos porcentajes desfavorables y de RIMI. Se vislumbra por tanto a través de los resultados, una percepción de inequidad y desigualdad en cuanto a las oportunidades de crecimiento laboral, de desproporción entre el servicio brindado y el pago recibido, y de desmotivación entre autopercepción y puesto ostentado y reconocimiento de la labor.

En otro tema, quizá lo más llamativo en cuanto a esta Área, numéricamente hablando, sea la diferencia en el aspecto de capacitación: en los resultados de clima, un 91.4% de las personas participantes, seleccionaron la “Posibilidad de capacitarse en temas que su labor requiera” como algo que les motivaba de trabajar en Conavi, sin embargo, en esta encuesta el porcentaje de RMSS con las actividades de capacitación ofrecidas, es apenas del 56,5%.

- **Probidad:** aun cuando en la medición de clima, un 11,5% y 26,6% de las personas participantes opinaron respectivamente que muchas de las personas funcionarias de su dependencia, y del Conavi, son corruptas, en la presente medición, el porcentaje de RMSS con el aspecto “Transparencia del personal y los procesos” es apenas del 58,5%, lo cual se ve probablemente, influenciado por el Caso Cochinilla.

En un aspecto que los porcentajes obtenidos son similares, es el de “Vivencia de los valores institucionales”, con un porcentaje de RMSS de 66,7%, frente al 69,1% que respondió Sí al ítem del nivel institucional “El personal ejecuta su labor según los valores institucionales”.

La mayor diferencia en esta área, es en cuanto al ítem del nivel institucional “Las denuncias se atienden en tiempo y forma” en clima, y el aspecto “Atención de denuncias” en la encuesta de satisfacción, con un 10% aproximadamente, de más respuestas favorables en este último.

- **Jefatura:** mientras que, en el ítem referente a los factores que le motivan de trabajar en Conavi, solamente un 52,5% de las personas participantes seleccionaron la jefatura como uno de ellos, en la encuesta de satisfacción el porcentaje de RMSS con las mismas, es de 79,1%.
- **Comunicación:** en el instrumento de clima, tan sólo un 61,9% de las personas participantes opinaron que en el Conavi las personas se comunican con facilidad y sin problemas. De forma similar, en el instrumento de satisfacción, el porcentaje de RMSS con la “Comunicación interdepartamental” es apenas de 57,2%.
Con una diferencia un poco mayor, en la última medición de clima un 75,5% y un 77% exponía conocer el avance y obstáculos de los trabajos viales, así como las funciones y tareas de otras dependencias, respectivamente, sin embargo, el porcentaje de RMSS con la “Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos” es de 68,8%.
La diferencia se acrecienta positivamente, al notar que sólo un 56,1% consideró hace año y medio aproximadamente, que podía solicitar y recibir en tiempo y forma la información que requiere su labor, pero ahora las personas participantes que consideraron estar Satisfechas y Muy Satisfechas con “la Obtención de la información interna requerida”, es de 74,5%.

En la encuesta de clima, llamó además la atención en los resultados obtenidos, que, a pesar de amplios comentarios de disconformidad en distintos temas de las variables contempladas, un 91,4% de las personas participantes calificó no obstante su trabajo como muy importante y satisfactorio. Sin embargo, en esta encuesta, a la pregunta de “¿Cuál es su nivel de satisfacción general con su trabajo?, el porcentaje de personas que responden con los 2 valores más próximos al extremo de “Máxima satisfacción”, es apenas de 74%, el cual es más cercano al 73,4% y 70,5% que consideró que “La mayor parte del personal siente entusiasmo y motivación hacia su trabajo” en la dependencia y en Conavi respectivamente.

Respecto a la pregunta “¿Qué tan probable sería que usted se trasladara a otra institución, si le ofrecieran el mismo puesto y salario?” en la encuesta de satisfacción, el panorama se torna desalentador, pues, aun cuando el nivel de satisfacción general obtuvo un 74% de RMSS, el porcentaje que respondió con los valores más al extremo de Probable y Muy Probable a dicha pregunta, fue de 39%, comparado con un 23% que respondió Sí al ítem “Se iría de esta institución si le ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo” en la encuesta de clima.

A continuación, en la Tabla 10 se muestra la comparación entre los aspectos de la encuesta de satisfacción laboral y los ítems del cuestionario de clima que guardan una relación con los mismos, según el orden creciente de la diferencia porcentual entre los resultados de los mismos, ya sea que ésta sea positiva o negativa, es decir, que el porcentaje de personas que marcaron opciones de Muy Satisfecha y Satisfecha sea respectivamente más alto o más bajo que el de quienes respondieron de forma favorable en la encuesta de clima.

TABLA 10. COMPARACIÓN DE RESULTADOS SIMILARES EN ÍTEMS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN PORCENTAJES DE RESPUESTAS “MUY SATISFECHA” Y “SATISFECHA”, Y “SÍ” RESPECTIVAMENTE

<i>Aspecto encuesta de satisfacción laboral</i>	<i>% RMSS</i>	<i>% RSÍ</i>	<i>ítem encuesta de clima organizacional</i>	<i>Diferencia</i>
Funciones asignadas	89,4	88,5	Ejecuta las funciones que le corresponden a su puesto	0,9
Permanencia en teletrabajo	90,6	89,2	Del Conavi le motiva el teletrabajo y trabajo en casa	1,4
Oportunidades de crecimiento profesional	56,5	52,5	En la dependencia, los reconocimientos y oportunidades de crecimiento son dadas según la necesidad institucional y los méritos de las personas	4,0
Ambiente de trabajo	79,8	74,8	En la dependencia, se vive un ambiente de compañerismo	5,0
Volumen de trabajo	77,3	28,1	La cantidad de trabajo le genera efectos negativos en su salud	5,4
Ambiente de trabajo	79,8	71,2	En Conavi, se vive un ambiente de compañerismo y respeto	8,6
Atención de denuncias	57,4	47,5	En Conavi, las denuncias se atienden en tiempo y forma	9,9
Salario devengado	65,9	52,5	Su sueldo es justo en razón de las funciones que ejecuta	13,4
Lugar de trabajo	91,2	77,7	Del Conavi le motiva la ubicación física de las instalaciones	13,5
Obtención de información interna requerida	74,5	56,1	Puede solicitar y recibe en tiempo y forma la información que requiera su labor	18,4
Jefatura	79,1	52,5	Del Conavi le motiva la jefatura	26,6
Actitud del personal	78,9	51,1	En la dependencia, muchas de las personas funcionarias tienen capacidad, pero no buena actitud	30,0
Actitud del personal	78,9	62,6	En Conavi, muchos compañeros y/o compañeras tienen capacidad, pero no buena actitud	41,5
Ambiente de trabajo	79,8	73,4	En Conavi, casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo	53,2
Jornada laboral	95	97,1	Del Conavi le motiva la jornada laboral	-2,1
Vivencia de los valores institucionales	66,7	69,1	En Conavi, el personal ejecuta su labor según los valores institucionales	-2,4

Oportunidades de crecimiento profesional	56,5	59,0	Tiene el puesto que merece según su esfuerzo, capacidad y desempeño	-2,5
Comunicación interdepartamental	57,2	61,9	En Conavi, las personas se comunican con facilidad y sin problemas	-4,7
Relación con compañeros/as	90,3	96,4	Tiene con el personal y el personal tiene con usted buenas relaciones interpersonales	-6,1
Metodología y estrategia de trabajo	65,4	71,9	Del Conavi le motiva la metodología de trabajo	-6,5
Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos	68,8	75,5	Conoce el avance y obstáculos de los trabajos viales	-6,7
Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos	68,8	77,0	Conoce las funciones y tareas de las otras dependencias	-8,2
Oportunidades de crecimiento profesional	56,5	70,5	Tiene el puesto justo en comparación con los que tienen los demás en su dependencia	-14
Transparencia del personal y los procesos	58,5	26,6	En Conavi, muchas de las personas funcionarias son corruptas	-14,9
Probabilidad de trasladarse a otra institución	39	23	Se iría de esta institución si le ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo	-16
Nivel de satisfacción general con el trabajo	74	91,4	Su trabajo es muy importante y satisfactorio	-17,4
Transparencia del personal y los procesos	58,5	11	En la dependencia, muchos compañeros y/o compañeras son corruptas	-30,5
Actividades de capacitación ofrecidas	58,6	91,4	Del Conavi le motiva la posibilidad de capacitarse en temas que su labor requiera	-32,8

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Al ver las cifras de la Tabla 10, destaca de los aspectos Funciones asignadas, Oportunidades de crecimiento profesional, Vivencia de los valores institucionales, Comunicación interdepartamental, Permanencia en el teletrabajo, y Jornada laboral, un porcentaje de RMSS estrechamente similar, al del porcentaje de personas que según los resultados de la encuesta de clima organizacional del 2020, considera respectivamente que ejecuta las funciones que corresponden a su puesto, y que éste es el que merece según su esfuerzo, capacidad y desempeño; que en la dependencia en la cual labora los reconocimientos y oportunidades de crecimiento son dadas según la necesidad institucional y los méritos de las personas; y que en el Conavi el personal ejecuta su labor según los valores institucionales, y se comunica con facilidad y sin problemas; así como al de quienes consideraron el teletrabajo y la jornada laboral como factores que les motivan de trabajar en Conavi; de forma que entre unos y otros porcentajes, la diferencia oscila apenas entre el 0,9 y el 4,7%. En palabras simples, los resultados para estos aspectos son similares entre una y otra encuesta.

Por el contrario, los porcentajes obtenidos en los aspectos Actitud del personal, Transparencia del personal y los procesos, Actividades de capacitación ofrecidas, y Ambiente de trabajo, distan enormemente de los resultados de los ítems de clima organizacional relacionados: muchas de las personas funcionarias en la dependencia e institución tienen capacidad, pero no buena actitud; muchos compañeros y/o compañeras de la dependencia son corruptas; del Conavi motiva la posibilidad de capacitarse en temas que la labor requiera; y en el Conavi casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo; en los cuales hay una diferencia porcentual de RSMM y respuestas favorables, que asciende desde un 30% hasta un 53,2%.

Adicional al tema de la diferencia porcentual en los resultados según una u otra encuesta, se encuentra el de cuáles aspectos muestran en la encuesta de satisfacción una consideración más o menos positiva que la obtenida en la encuesta de clima, es decir, en cuáles el porcentaje de personas que marcaron opciones de Muy Satisfecha y Satisfecha es más alto o más bajo que el de quienes respondieron de forma favorable en la encuesta de clima, siendo éstos los de Funciones asignadas, Permanencia en teletrabajo, Oportunidades de crecimiento profesional, Volumen y lugar de trabajo, Atención de denuncias, Salario devengado, Obtención de información interna requerida, Jefatura, y especialmente Actitud del personal y Ambiente de trabajo, con una diferencia porcentual que va desde el 0,9 hasta el 53,2% respecto a los ítems relacionados de clima, siendo los de mayor diferencia los ya mencionados de “muchas de las personas funcionarias en la dependencia e institución tienen capacidad, pero no buena actitud” y “en el Conavi casi siempre parece que somos islas, cada dependencia y cada quien en lo suyo”.

Podría hipotetizarse que, según la última medición, se produjo un cambio en sentido positivo sobre la percepción de la actitud del personal, y que ello genera una diferencia en la satisfacción sentida respecto a la percepción expuesta anteriormente, o, que simplemente percepción sobre la actitud del personal y satisfacción hacia la misma son independientes y, por tanto, los porcentajes no necesariamente van a ser similares. De forma semejante sucede en el tema de Ambiente de trabajo, valorando además que este aspecto es más amplio que la percepción de aislamiento evaluada en la encuesta de clima, y que al responder sobre la satisfacción con el mismo podría pensarse en otras aristas.

La diferencia en otros aspectos como Permanencia en teletrabajo o Lugar de trabajo, son más fáciles de asociar a una posible explicación si se toma en cuenta el contexto actual en el cual un alto porcentaje de las personas funcionarias se encuentra trabajando desde sus hogares, aportando posibles beneficios laborales y personales.

Debe también puntualizarse también, que, a pesar de la percepción de dichos aspectos parece ser más positiva en esta encuesta que en la de clima, no por ello éstos poseen los mayores porcentajes de puntaje o de RMSS, tal como el caso de Oportunidades de crecimiento profesional o Atención de denuncias, ubicados en los últimos lugares de satisfacción.

A diferencia de los aspectos anteriores, en el caso de Jornada laboral, Vivencia de los valores institucionales, Oportunidades de crecimiento profesional, Comunicación interdepartamental e interna sobre actividades y proyectos institucionales, Relación con compañeros y compañeras, Metodología y estrategia de trabajo, Probabilidad de trasladarse a otra institución, Nivel de satisfacción general con el trabajo, y, especialmente Transparencia del personal y los procesos, y Actividades de capacitación ofrecidas, la diferencia porcentual va desde el 2,1 hasta el 32,8% respecto a los ítems relacionados de clima, pero en sentido negativo, es decir, el porcentaje de quienes marcaron opciones de Muy Satisfecha y Satisfecha es más bajo que el de quienes respondieron de forma favorable en la encuesta de clima.

En estos casos, la mayor diferencia se encuentra en los ítems ya señalados de “muchos compañeros y/o compañeras de la dependencia son corruptas” y “del Conavi motiva la posibilidad de capacitarse en temas que la labor requiera”. En cuanto al primero, apelando igualmente al contexto actual y la situación derivada del Caso Cochinilla, sería altamente explicable la diferencia, con un mayor porcentaje de personas participantes sintiéndose insatisfechas con la transparencia del personal en comparación al reducido 11% que consideraba cierto el enunciado anterior hace aproximadamente dos años. Sin embargo, en cuanto al segundo, valorando además que es de los aspectos de menor RMSS y puntaje de la encuesta, sería recomendable la puesta en marcha de un diagnóstico que profundice o investigue las posibles causas de la insatisfacción con las oportunidades y opciones de capacitación.

Es importante aclarar que el aspecto Oportunidades de crecimiento se menciona tanto en esta como en la conclusión anterior, por cuanto se le compara con dos de los ítems de clima organizacional, siendo que en el de “En la dependencia los reconocimientos y oportunidades de crecimiento son dadas según la necesidad institucional y los méritos de las personas”, el resultado obtenido es muy similar, con una diferencia porcentual positiva de 4%, mientras que en relación con el enunciado “Tiene el puesto que merece según su esfuerzo, capacidad y desempeño”, aun cuando la diferencia porcentual es de tan sólo 2,5%, esta se da en sentido negativo.

Además, debe enfatizarse que el nivel de satisfacción general y la probabilidad de traslado se encuentran entre los aspectos en los cuales hay una diferencia negativa de 17,4 y 16% respectivamente.

RESULTADOS DE PARTICIPANTES QUE MANIFIESTAN ALTA PROBABILIDAD DE TRASLADO E INSATISFACCIÓN

Al respecto, no podría afirmarse que el mayor porcentaje de las 86 personas que consideran probable y muy probable marcharse, posea también los niveles mínimos de satisfacción general, pues si se revisa este dato, tan sólo 16,3% de esas personas evaluaron con los valores más bajos la misma, mientras que 30,2% puntuaron su satisfacción con el valor promedio, y el 53,5% lo hizo con los valores más altos.

¿Con cuáles aspectos de los evaluados, la mayoría de esas 86 personas se siente entonces Insatisfecha y Muy Insatisfecha? Véase la siguiente tabla:

TABLA 11. MAYORES PORCENTAJES DE RIMI EN PERSONAS QUE CONTEMPLAN MUY PROBABLE SU POSIBILIDAD DE TRASLADO

Aspecto	RIMI	% RIMI
Actividades de capacitación ofrecidas	44	51,2
Atención de denuncias	45	52,3
Transparencia del personal y los procesos	47	54,7
Oportunidades de crecimiento profesional	48	55,8
Comunicación interdepartamental	48	55,8
Logro de metas y objetivos institucionales	48	55,8

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

Tal como se espera que suceda con un segmento de las personas participantes cuando se alcanza una muestra representativa, si se retoma la Tabla 9, puede observarse que estos aspectos coinciden con los de mayor RIMI de todas las personas participantes, compilando los datos tanto de la satisfacción con el trabajo como con la institución, sin que deje de llamar nuevamente la atención el referido a las actividades de capacitación, especialmente si se compara con los resultados de clima organizacional y se valora el contexto institucional.

Por su parte, si se toma en cuenta el segmento de las 15 personas que seleccionaron estar Insatisfechas o Muy insatisfechas de forma general con su trabajo:

- 12 marcaron el valor máximo para responder a la probabilidad de trasladarse de institución si tuviesen oportunidad, 2 seleccionaron un valor de 4, y 1 el valor promedio o 3.

- 9 escogieron los valores mínimos, entre 1 y 2, para responder a la probabilidad de comentar cosas positivas de la institución si alguien preguntara cómo es trabajar en Conavi, y 6 escogieron el valor promedio.
- La mayoría están Insatisfechas y Muy insatisfechas con 17 de los 28 aspectos evaluados. Sólo en Asistencia a trabajo presencial, Permanencia en teletrabajo, Cargo desempeñado, Funciones asignadas, Lugar de trabajo, Jornada y Estabilidad laboral, Balance vida laboral-personal-familiar, Condiciones de seguridad física, Relación con compañeros y compañeras de la dependencia, y Comunicación interna sobre las noticias nacionales que hacen referencia al quehacer de Conavi, en los que la mayoría de ellas están Satisfechas o Muy Satisfechas, y que con excepción del último, pertenecen a la dimensión personal, principalmente al área de Condiciones.

Como podrá verse más adelante en la Tabla 13 donde se sistematiza los comentarios aportados en el tema por las personas participantes, la mayoría de los aportes de quienes seleccionaron los valores más altos para puntuar su probabilidad de traslado, así como los de quienes seleccionaron los más bajos para calificar su nivel de satisfacción general, se encuentran en las áreas de Organización, Liderazgo, Probidad e Incentivos.

En cuanto a Organización, apuntan hacia la necesidad de una reestructuración, cambio de métodos de trabajo y mayor coordinación e integración entre personas, procesos y departamentos para que las gestiones se realicen con eficacia en menor tiempo, lo que se relaciona por ende con el aspecto de Comunicación interdepartamental. También se señala los problemas en las cargas de trabajo, las que a su vez inciden en el área de Condiciones al afectar el aspecto de Jornada laboral, y con ello, en la misma área de Organización, al afectar también el aspecto de Balance vida laboral-personal-familiar.

En el área de Liderazgo, aun cuando ésta no se encuentra entre las de mayor RIMI expuestas en la Tabla 11, la muestra señaló a través de los comentarios, la carencia del mismo en quienes ostentan cargo de jefaturas, especialmente en uno de los Gerentes de la institución, así como de otras habilidades blandas relacionadas y necesarias en dichos puestos, lo que deriva en falta de apoyo, trato igualitario, reconocimiento al personal y capacidad para guiar a los equipos de trabajo.

En el área de Probidad, varios de los comentarios se relacionan con la percepción de corrupción que persiste a través de las acciones de algunas, o muchas, personas funcionarias de la institución, y cómo esto, sumado a los hechos que derivaron del Caso Cochinilla, afectaron la imagen de Conavi y el cumplimiento de las labores, a pesar de los valores institucionales que ha mostrado el resto del personal, influyendo directamente en el aspecto Logro de metas y objetivos institucionales del área de Organización, y en el de Ambiente de trabajo del área de Entorno, al considerar que estas situaciones han creado crisis, tensión y temor. También, en dos de los comentarios se hace mención de la desatención y desorden en el trámite de las denuncias.

Finalmente, en el área de Incentivos resalta la percepción de las pocas y desiguales oportunidades de crecimiento laboral, la falta de reconocimiento y valoración social, así como de que la remuneración económica no corresponde al tiempo laborado. Aun cuando en la Tabla 11 el aspecto de Actividades de capacitación ofrecidas es de los que poseen mayor RIMI, en los comentarios sólo una persona menciona que las funciones desempeñadas afectan el poder capacitarse en los temas necesarios.

RESULTADOS GLOBALES POR DEPENDENCIAS

Como puede observarse en la Tabla 13, respecto a la satisfacción general con el trabajo (SG), 2 dependencias obtuvieron calificaciones en el rango 91-100, 8 en el de 81-90, 10 entre 71-80, 4 entre 61-70 y 2 con promedio de 60.

Específicamente en el tema de probabilidad de traslado (PbT), la distribución es mucho más marcada o abrupta que en el caso anterior, ya que los rangos 91-100, 81-90 y 71-80 cuentan solamente con una dependencia cada uno, de manera que del resto de dependencias, 6 poseen promedios entre 61-70, 10 entre 51-60, 2 entre 41-50, y 5 tienen promedio de 40 puntos. Debe aclararse que la nota que se refleja en la tabla en este rubro, se obtuvo mediante la transformación de los valores, de forma que no se anota el puntaje de RMPP, sino por el contrario, la calificación obtenida con las respuestas de los valores más bajos (1 y 2) o RPP.

Finalmente, en cuanto a la puntuación según los valores asignados en todos los ítems de la encuesta (PT), 5 dependencias poseen valores entre 81-90, 11 entre 71-80, 9 tienen un resultado entre 61-70, y solamente una dependencia está por debajo de este último rango.

Al promediar estas cifras, solamente una dependencia alcanzó un promedio de los tres resultados superior a 90, y solo una más se encuentra en el rango 81-90, 11 poseen promedios en el rango 71-80, 10 están en el rango 61-70, y 3 en el de 51-60.

TABLA 12. PROBABILIDAD DE TRASLADO, SATISFACCIÓN GENERAL, PUNTAJE TOTAL Y PROMEDIO POR DEPENDENCIA

Dependencia	Personal	Participantes	PbT	SG	PT	Prom
Departamento de Contabilidad	6	4	100	90	84	91
Dirección Ejecutiva	13	5	84	84	74	81
Departamento de Formulación Presupuestaria	5	3	80	80	81	80
Dirección de Tecnologías de la Información	13	9	64	91	78	78
Unidad Ejecutora Ruta 32	11	5	60	88	81	76
Departamento de Tesorería	6	3	60	87	81	76
Dirección de Gestión del Recurso Humano	21	21	63	84	77	75
Dirección de Proveeduría	18	14	58	90	75	74
Planificación Institucional	20	15	67	79	77	74
Unidad de Salud Ocupacional	3	2	60	90	71	74
Gerencia de Gestión de Asuntos Jurídicos	18	12	62	78	78	73
Gerencia de Construcción de Vías y Puentes	40	17	67	76	73	72
Unidad Ejecutora Puente Binacional Sixaola	2	1	40	100	72	71
Unidad Ejecutora San José - San Ramón	14	9	53	80	77	70
Gerencia de Adquisiciones y Finanzas	1	1	40	80	87	69
Gerencia de Contratación Vial	38	26	61	76	70	69
Departamento de Pesos y Dimensiones	34	13	54	81	70	68
Secretaría de Actas	5	3	60	73	68	67
Unidad de Comunicación e Imagen	3	1	40	80	71	64
Contraloría de Servicios	4	2	60	60	70	63
Departamento de Peajes	22	11	49	73	68	63
Auditoría Institucional	15	11	51	69	63	61
Unidad de Archivo Institucional	5	5	52	68	63	61
Gerencia de Conservación de Vías y Puentes	65	19	43	65	63	57
Unidad Ejecutora BCIE	11	2	40	60	65	55
Departamento de Ejecución Presupuestaria	7	4	40	65	56	54
TOTAL	190	120	59	78	72	70

Elaboración: DGRH, Noviembre 2021

A continuación, se muestra el compilado de la síntesis de comentarios de las personas participantes, los cuales fueron agrupados según áreas. En negrita, resaltan los expuestos por quienes seleccionaron los valores más altos para puntuar su probabilidad de traslado y los más bajos para calificar su nivel de satisfacción general. Ello permite visualizar por ejemplo, que todos los comentarios hechos sobre la percepción de corrupción a lo interno de la institución, fueron hechos por este segmento de personas, así como los relacionados con problemas con la jefatura de determinada Gerencia, y gran parte de los asociados con el liderazgo y las cargas de trabajo.

TABLA 13. COMPILADO DE COMENTARIOS DE PARTICIPANTES

Área	Comentarios
Condiciones	El uso de cubículos incrementa la sensación de individualismo y aislamiento.
	Es necesario equipo portátil para teletrabajo.
	El poco espacio en el parqueo de los vehículos oficiales genera estrés, ya que dificulta el uso y desplazamiento de los vehículos.
	Es importante que se vuelva a brindar la consulta médica que anteriormente se ofrecía en el consultorio del Mopt.
	Debe priorizarse la salud mental sobre el alcance de metas laborales. Sobre la jornada: 1) Tener una jornada de miércoles a lunes sin poder disfrutar un fin de semana con la familia es pesado y agobiante para ambas partes, máxime si además se labora jornadas nocturnas y solo se tiene un día libre mientras el resto del personal disfruta dos días por semana. 2) La jornada ordinaria es idónea, pero se abusa cuando se le pide al personal que por razones de "urgencia" u órdenes del Ministro, labore horas extraordinarias no pagas o responda en sus tiempos de almuerzo. 3) Se labora más de las ocho horas diarias para cumplir con el exceso de funciones que se delegan por falta de contratos de mantenimiento y administradores viales.
Entorno	La institución tiene muchas ventajas y, al margen de lo sucedido en junio del 2020, es bonito trabajar en Conavi.
	Conavi es una gran institución, lastimosamente no ha sido valorada como tal y se ha generalizado lo negativo, pero hay que apreciar las cosas positivas.
	Caso particular de comodidad y felicidad de trabajar en Conavi.
	La situación institucional: 1) Era crítica desde antes del Caso Cochinilla, y posterior al mismo, la mayoría está decepcionada, preocupada y con miedo, pensando en un cierre inminente de la Institución y quedarse sin trabajo. Debería ponerse atención a cómo se siente el personal actualmente. 2) La situación actual genera preocupación e inseguridad en cuanto a la estabilidad laboral. 3) El Caso Cochinilla generó desesperanza y temor de cierre institucional y desempleo. 4) El ambiente es pesado y no se ve ninguna mejora. 5) Hay un ambiente laboral muy tenso entre compañeros. 6) La institución y el personal que debe afrontar la situación actual a lo largo del país están en crisis. 7) Percepción de desánimo en las Gerencias sustantivas.
	En cuanto al compañerismo de la xx, hay mucha división y separación.

Entorno	Falta trabajar el compañerismo. Caso particular en el cual algunas personas de su mismo y otros departamentos, le han "traicionado" o han sido desleales para "quedar bien" con otras, haciendo el ambiente de trabajo desagradable.
	Caso particular con afectación emocional y sensación de depresión.
	Debería realizarse un estudio de clima en el Departamento de xx, ya que muchos quisieran que las cosas mejoraran, pero hay pocas posibilidades en este momento para ello.
	Sería exitoso si mejorara el clima organizacional en el Departamento de xx.
	Posición a favor vs Posición en contra de actividades sociales, de integración y sensibilización (Promover actividades para generar identificación y orgullo vs Desarrollar una estrategia agresiva de capacitación en cultura anticorrupción en lugar de lo vergonzoso de hacer concursos de destrezas y poner mensajes en las pantallas).
Organización	Logros de metas y objetivos - Metodología y estrategia de trabajo. Cambios y mejoras propuestas: 1) Integrar y coordinar la estructura organizacional de la institución. Aunque se trabaja por un mismo fin, cada quien lo hace a su manera, generando conflictos en la ejecución de los proyectos, y con ello, ineficiencia y atrasos en los mismos. 2) Desarrollar equipos de trabajo interdepartamentales para realizar diagnósticos sobre las diferentes áreas del Conavi, y mejorar la funcionabilidad y evidencia con que se opera. 3) Optimizar los procesos y recursos para que esto incida en la comunicación, imagen, atención de los trabajos y solución de problemas. Existen muchas cosas por mejorar pero que son difíciles de controlar, lo que impide la mejora. Tanto en la parte administrativa como sustancial se puede mejorar, especialmente en la segunda. 4) Realizar una reingeniería de procesos internos para que los objetivos, metas y proyectos se cumplan satisfactoriamente, a tiempo, con el presupuesto definido, metodologías comprobadas de trabajo, y transparencia. Cambiar la mentalidad de trabajo, de planificación, ejecución, seguimiento, y control, y un modelo efectivo de evaluación de la gestión individual e institucional. 5) Cambiar la filosofía de la institución, el enfoque predominante de la gestión técnica-administrativa de los proyectos contratados, creando dependencias dedicadas a labores de ingeniería pura, a nivel de diseño e investigación, se lograría un Conavi más fuerte y balanceado. 6) Valorar la inversión requerida para centralizar procesos que mejoren los controles, tales como Organismos de Inspección y Verificación de la Calidad. 7) Aplicar la metodología de APP desde la visión de la Dirección Ejecutiva y realizarse una evaluación del estado actual de la institución, para efectuar las mejoras necesarias en cada área. Se debe respetar las jerarquías y capacitar los líderes de cada proceso para implementar la metodología, así como proveerles herramientas informáticas y de equipo necesarias para desarrollarse. Debe también analizarse e integrarse los diversos sistemas de gestión que utilizan las gerencias, para homogenizar y estandarizar el uso de los paquetes tecnológicos.
	Logro de metas y objetivos. Obstáculos: 1) Se trabaja por cumplir tareas, pero no por la misión para que la que nació la institución. 2) Las labores mejorarían, el trabajo sería más eficiente y productivo, si los puestos de trabajo se llenaran con prontitud. 3) La urgencia en la resolución de trámites reduce la calidad de entrega. 4) La falta de recursos hace que algunos departamentos no se puedan desempeñar óptimamente. 5) El presupuesto en la dependencia, ha detenido los proyectos y limitado el accionar laboral. 6) Existen situaciones internas que pueden afectar la gestión de la Unidad Ejecutora y por ende el desarrollo del proyecto asignado. 7) La Gerencia de xx no camina bien, y no parece haber una solución voluntaria a ello.
	Cargos y formación: 1) La persona que se nombre para asumir la Dirección Ejecutiva, debe tener una alta capacidad gerencial y conocimiento de la Administración Pública. 2) Los puestos estratégicos deben seleccionarse mediante un concurso que valore las habilidades blandas y gerenciales. 3) La especialidad en proyectos debe ser parte del perfil básico de las personas profesionales a cargo de estos.

Organización	<p>Problemas de cargas laborales: 1) Hay mucha carga laboral. 2) No corresponden al salario obtenido, limitando el disfrute de tiempo personal. 3) Hay mucha recarga laboral en la Gerencia de Adquisiciones y Finanzas por la ausencia de nueve personas funcionarias. 4) Son insostenibles, trabajando hasta altas horas de la noche e incluso fines de semana, y sin pago de horas extraordinarias ya que no hay presupuesto, por lo que se requiere urgentemente reforzar la estructura de la Unidad, ya que a medida que avanza el proyecto se demandan más recursos. 5) Se deriva de la falta de contratos de mantenimiento y administración vial. 6) En la xx es desigual. 7) En la Gerencia de xx, todos los inspectores están sin trabajar, y aun cuando Conavi cuenta con personal, ya hay contrataciones millonarias de personal externo para cuando se renueven los proyectos. 8) Caso particular a quien el volumen del trabajo no le estresa.</p> <p>Caso particular de inconformidad e insatisfacción laboral por ejecución de funciones, labores y responsabilidades de mayor nivel y con mayor volumen de trabajo que las de la clasificación que se ostenta y que las de un compañero de recién ingreso con mayor clasificación, o de igual nivel que las de una compañera también con mayor clasificación, con quien comparte los mismos pendientes en partes iguales, y que no son las indicadas en el documento de nombramiento.</p>
Incentivos	<p>Problemática con las oportunidades de crecimiento: 1) No hay motivación generada por este tema. 2) Caso particular de satisfacción con el trabajo, sin embargo, no ve oportunidades de crecimiento profesional hace años. 3) Caso particular de posible traslado a otra institución si se diera la opción, aun cuando le gusta trabajar en Conavi, ya que en su área no tiene oportunidad de ascenso. 4) En muchas situaciones se reasignan puestos sin requisitos, o solo por influencia y amiguismo. 5) Caso particular de satisfacción con el trabajo e institución, pero de insatisfacción con las oportunidades y ayudas de crecimiento laboral, aun cuando se percibe que para algunas personas estas se brindan con más facilidad y agilidad. 6) En el Departamento de xx las oportunidades de crecimiento laboral son pocas y desiguales. Caso particular con aproximadamente 13 años de laborar en tal Departamento y ver limitada su oportunidad de crecimiento al ser encasillado para realizar solo algunas labores, lo cual no ha ocurrido para otros compañeros que, con menos tiempo de laborar en el mismo, han sido involucrados en diversos procesos. 7) Falta colaboración de Recursos Humanos y jefaturas para que las personas asciendan profesionalmente. 8) Deben hacerse nuevamente estudios de puesto y permitir ascensos en propiedad, ya que muchos están en puestos menores a los que corresponden y eso es desmotivante. 9) La activación de la Comisión de Ascensos permitiría que los mismos sean más imparciales dentro de los departamentos y en la xx. 10) No se toma en cuenta a las personas mayores de 50 años.</p> <p>Problemas con remuneración y salario devengado: 1) El costo de vida aumenta, y sin reconocerse las anualidades, el mismo salario queda muy ajustado. 2) Se adeuda pagos de viáticos por más de tres meses y no se paga jornada extraordinaria, aun cuando se labora más de ocho horas por el exceso de funciones. 3) En el Departamento xx no hay igualdad en el pago de jornada extraordinaria y viáticos. El presupuesto para pagar horas extraordinarias actualmente es limitado, sin embargo, cuando sí había contenido económico para ello, sólo se daba la oportunidad de laborarlas a quienes trabajaban en funciones de oficina en jornada de lunes a viernes, no a quienes laboraban de miércoles a lunes, aun sabiendo la jefatura que en cada turno se necesita recurso humano en tareas de fiscalización según el Manual de Procedimientos, de forma que este documento no se aplicaba ni respetaba.</p>

Incentivos	<p>Sobre el reconocimiento y valoración social: 1) Aun con el gusto por la profesión y no tener problemas con el desarrollo del trabajo, el poco apoyo de la Administración a la gestión del Conavi desmotiva. Se espera que esta visión y el nivel de apoyo cambie. 2) No se reconoce ni monetaria ni motivacionalmente, los logros laborales, y eso es frustrante. 3) Falta valoración del personal profesional al administrativo o de apoyo. 4) Se necesita un Conavi más empático, que sepa las necesidades y dificultades de quienes laboran en campo. Se ha destruido profesionalmente al personal, haciéndole sentir que su trabajo no vale y que todos son "ladrones", aun cuando se haya dedicado a trabajar honestamente. 5) Las jefaturas se refieren despectivamente al personal al decir que redondean salario con extras o viáticos, aun cuando su salario está "inflado" con pluses, así como cuando al referirse a alguien de puestos no profesionales, dicen "sí no le gusta que estudie", sin valorar al personal administrativo que en muchas ocasiones trabaja más que ellas.</p> <p>Debería consultarse en qué se puede ayudar laboral y salarialmente.</p> <p>La reducción de capacitación necesaria se ve afectada por el tipo de funciones.</p> <p>Debería haber un manual de procedimientos y darse una amplia capacitación de los pasos generales y el cómo realizar las funciones de cada puesto, para darle confianza y certeza al personal de que está realizando sus labores correctamente.</p> <p>Caso particular de deseo de traslado</p> <p>Después del caso Cochinilla, todos se trasladarían si encontrasen las mismas condiciones.</p> <p>Caso particular de satisfacción con el Conavi, por lo que quisiera tener una plaza en propiedad en la institución.</p>
Probidad	<p>Se percibe corrupción dentro de Conavi: 1) Durante toda su existencia, Conavi ha tratado de defenderse de las malas acciones de un grupo pequeño de personas que pertenecían y otras que aun pertenecen a la institución, y que, sin vergüenza, le siguen haciendo daño. 2) Debería hacerse un estudio de mayor profundidad para limpiar la institución del "montón" de corruptos que laboran en ella, como en la Dirección Ejecutiva y los profesionales de varias gerencias por ejemplo. 3) Caso particular de resentimiento moral con la institución, con la falta de denuncia sobre las múltiples cuestiones que podrían conocerse para mejorar el ambiente, lo cual le hace sentir que está rodeado a nivel institucional de personas corruptas y sin escrúpulos. 4) Hay mucha corrupción, empezando por los concursos internos. 5) Hay mucho hermetismo, "argollas", abusos en cuanto a horas extras, giras o beneficios para algunos, y jefaturas que surgen "de la nada".</p> <p>Los casos de corrupción en la dependencia, han detenido los proyectos y limitado el accionar laboral.</p> <p>El desempeño óptimo de los departamentos, nuestro actuar como institución, y la visión que tiene la sociedad de la misma se afectó por las denuncias que se presentaron.</p> <p>Debe mejorar el ambiente de control. Los valores y la ética deben prevalecer en todas las instancias, empezando por el Consejo de Administración, seguido de la Dirección Ejecutiva, las gerencias y jefaturas.</p> <p>Los valores se deben vivir desde cada persona, no podemos seguir pensando que la motivación y el cambio va a venir desde afuera.</p> <p>Falta transparencia, equidad y lealtad en los equipos de trabajo.</p> <p>Percepción de poca colaboración en las Gerencias sustantivas.</p> <p>La imagen de la institución es un problema.</p>

<p>Probidad</p>	<p>Conavi tiene muchas oportunidades de mejora y personal profesional dispuesto a sacar adelante el trabajo, pero en ocasiones se marcha por la incertidumbre y la afectación a la imagen institucional que causan las situaciones políticas.</p> <p>Se espera que las condiciones mejoren para el bienestar del personal que labora honestamente y sus responsabilidades, y para que la administración vial vuelva a tener credibilidad.</p> <p>Se debe redoblar los esfuerzos por hacer mejor las cosas en todos los ámbitos, independientemente de lo que se diga en la prensa amarillista y del Caso Cochinilla.</p> <p>Después de la vinculación de la institución con actos de corrupción, debemos demostrar que existen personas funcionarias abnegadas que sirven a la sociedad, a la que se debe respeto y un servicio eficiente y eficaz.</p> <p>Caso particular de satisfacción en el trabajo, el cual trata de realizar con eficiencia para logro personal e institucional.</p> <p>A pesar de la crisis que se vive en la Dirección xx y el Departamento de xx por falta de liderazgo, el trabajo se cumple por el equipo de la dependencia, que es responsable y duplica esfuerzos para cumplir con sus funciones.</p> <p>Sobre las denuncias: 1) Cuando una persona emite una sobre las jefaturas, debe pensarse que la misma podría tener razón, no tacharle de problemática u ofrecerle un traslado. 2) Debe atenderse y revisarse las realizadas sobre acoso laboral. 3) Falta colaboración de Recursos Humanos y jefaturas para la atención de éstas últimas. 4) El trámite de las mismas en la Contraloría es muy ordenado, no así el de la xx.</p> <p>La xx no hace un buen trabajo; no sabe enfocar o no quiere fiscalizar donde se requiere. Debe sustituirse al xx actual.</p> <p>Al ser Conavi una institución muy política, hace que la eficacia del trabajo del Auditor no refleje el impacto que pudiese tener, al menos en el área de auditoría de proyectos. Las recomendaciones que emite la Auditoría no son acogidas con relevancia por parte del Auditado.</p> <p>Las capacitaciones de ética y valores están obsoletas, deben renovarse, y sentir que se aplican en toda la institución.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Problemas con liderazgo y jefaturas: 1) Falta liderazgo en momentos críticos como el actual, se hacen intentos pero aún no se logran sentir como se quisiera a nivel interno y externo. 2) No se asume la responsabilidad ni se toma el control en situaciones que se pudieran evitar. Aunque no se puedan resolver todas, éstas deben afrontarse sin esconderse. 3) No hay dirección, no se toman acciones concretas ni se controla el trabajo. Hay crisis e incertidumbre. 4) En muchas ocasiones el problema está en las jefaturas. No existe apoyo ni seguimiento a las situaciones laborales que afectan al personal. 5) El cambio no es posible mientras las jefaturas sean autoritarias y no respeten los derechos y valores del personal, no lo valoren ni animen. 6) La falta de liderazgo hace que los puestos se saturen y nadie tome responsabilidades. 7) Falta comunicación con la jefatura. 8) Falta asertividad en la comunicación de las jefaturas hacia el personal. Caso particular que percibe que su jefatura no tiene liderazgo, que no toma en cuenta su trabajo, y sólo reconoce el de ciertos profesionales. 9) El trato y la comunicación de la jefatura de la xx es desigual. 10) La división y competencia profesional en la Dirección de xx ha sido promovida por sus jefaturas, haciendo grupos sociales para convivencias y celebraciones, confundiendo la relación laboral con la personal, y ridiculizando si hay desacuerdos laborales. 11) Previo al Caso Cochinilla, la jefatura que estaba en la xx hacía divisiones entre compañeros y tenía preferencias, aun cuando se quería transmitir que todas sus acciones eran correctas, mientras se etiquetaba de "vagos" y se ponía controles incluso innecesarios a otros. 12) A pesar de la satisfacción con el trabajo y las labores asignadas, la Dirección xx y el Departamento de xx están atravesando su peor crisis: no hay rumbo ni líderes departamentales ni gerenciales. Hay maltrato e irrespeto.</p>

Liderazgo	<p>Problemas en la Gerencia de xx: 1) El Gerente de xx es buena persona pero pésimo Gerente. 2) No se siente apoyo en el tema de los pagos de viáticos y jornada extraordinaria. 3) xx es el peor Gerente que ha habido y no merece ser llamado como tal, por lo cual mientras esté en el puesto, no cambiará la motivación del personal a su cargo ni se saldrá de los problemas. Persigue y acosa al personal, desconoce sus funciones, es de difícil trato, y no firma documentos a tiempo. 4) Con el Gerente de xx se retrocedió en el Conavi. Es imposible trabajar con él.</p> <p>Se deben unir esfuerzos para salir adelante como institución.</p>
Comunicación	<p>El Conavi es la burla de las instituciones públicas. En todo lo que se haga, de antemano se sabe que habrá cuestionamientos, críticas, señalamiento de fallas, desacuerdos de la ciudadanía y solicitud de "cuentas" por parte de entes externos. Las noticias negativas de la institución en los medios de comunicación, de forma diaria y persistente, son desalentadoras para quienes la quieren y respetan. Sería agradable por un solo día, tener alguna noticia que describa el esfuerzo y buen trabajo que muchas personas hacemos por nuestra institución y país, lo cual se ha vuelto imposible ante lo sucedido.</p> <p>No se promociona las obras realizadas ni se explota la comunicación con entes externos, especialmente para desmentir los ataques.</p> <p>Debe: 1) Darse a conocer a nivel nacional lo positivo y el buen trabajo que se realiza en los distintos departamentos, el personal lo merece. 2) Darse a conocer con mayor énfasis las buenas obras de construcción y mantenimiento de la institución. 3) Exigir derechos de respuesta cuando se divulgue información negativa e incorrecta de la misma.</p> <p>En la xx hay problemas de comunicación porque algunos funcionarios no contestan y con frecuencia indican estar sin electricidad y/o sin internet. Incluso la jefatura generalmente no atiende consultas por teléfono.</p> <p>La comunicación es pésima.</p>
Generales	<p>Caso particular de difamación por el Caso Cochinilla, sin contar ahora con apoyo en su dependencia.</p> <p>Caso particular de desconocimiento de la dinámica institucional por recién ingreso y lugar donde ejecuta las funciones.</p> <p>Se debe compartir los resultados y acciones para mejorar los escenarios obtenidos.</p> <p>Valorar la rentabilidad de la compra de un edificio propio que generaría un ahorro a futuro.</p>

CONCLUSIONES

1. Según RMSS, los aspectos de la dimensión personal que se encuentran por encima del 90% son: Jornada laboral, Condiciones de seguridad física, Lugar de trabajo, Permanencia en teletrabajo, Cargo desempeñado, y Relación con compañeros y compañeras de la dependencia, coincidiendo con los primeros seis aspectos de mayor puntaje. Igual sucede con los que se ubican en el rango 89-70%: Funciones asignadas, Asistencia a trabajo presencial, Estabilidad laboral, Balance vida laboral-personal-familiar, Jefatura, Volumen de trabajo, y Obtención de la información interna requerida; así como con los de porcentajes inferiores al 70% y menor puntaje: Salario devengado, Reconocimiento y valoración social, Actividades de capacitación ofrecidas, y Oportunidades de crecimiento profesional.
2. Tomando en cuenta que el puntaje y porcentaje de RMSS obtenidos en los aspectos Lugar de Trabajo, Cargo desempeñado, y Funciones asignadas, es mayor que el de Volumen de trabajo, y más aún que el de Salario devengado, Reconocimiento y valoración social, y Oportunidades de crecimiento, puede decirse que la satisfacción es menor por el “cuánto y por cuánto lo hago, y qué recibo a cambio”, que por el “qué, dónde y cuándo lo hago”.
3. En el caso de la satisfacción en la dimensión institucional, los aspectos de mayor porcentaje tanto de RMSS como de puntaje obtenido, son: Ambiente de trabajo, Actitud del personal, y Comunicación interna sobre las noticias nacionales que hacen referencia a su quehacer, no obstante, ninguno supera el 80%. Los demás tienen porcentajes entre 69% y 57%, siendo Transparencia del personal y de los procesos, Logro de metas y objetivos, Atención de denuncias, y Comunicación interdepartamental, los últimos lugares.
4. Al comparar ambas dimensiones, la satisfacción con los aspectos institucionales alcanza promedios de puntaje máximo y RMSS menores que los de la satisfacción con el trabajo, respectivamente: 68.6-66.4 frente a un 77.2-80.7. Igual sucedió en los resultados de clima organizacional, en los cuales la percepción del nivel institucional es menos favorable que la del departamental y particular.
5. Al unir las dimensiones, 12 aspectos (42,9%) poseen porcentajes tanto de RMSS como de puntaje, inferiores al 70%, de los cuales todos los que pertenecen a la dimensión personal son del área de Incentivos, mientras que de la dimensión institucional se encuentran también los tres aspectos evaluados del área de Probidad.
6. Un 39% de participantes, marcó respuestas equivalentes a Probable y Muy probable al valorar un traslado institucional si les ofrecieran el mismo puesto y salario. De estas personas, solo el 16,3% y 29% evaluó con los valores más bajos respectivamente, su satisfacción

general y la probabilidad de referirse positivamente sobre la institución. Sin embargo, de las 15 personas que seleccionaron los valores más bajos para calificar su satisfacción general con el trabajo, el 93% seleccionó los valores más altos para puntuar su posibilidad de traslado, y un 0% seleccionó los valores más altos para puntuar su probabilidad de referirse positivamente sobre Conavi. Estos elementos parecen estar relacionados de la siguiente forma: el que valore la posibilidad de trasladarme a otro lugar mientras sea con el mismo puesto y salario, no es necesariamente porque me sienta insatisfecha o poco satisfecha de forma general con mi trabajo (quizá por algún aspecto puntual o varios de ellos, como las pocas oportunidades de crecimiento), e incluso podría hablar bien del trabajo que se realiza en la institución si me lo preguntan, pero, si me siento insatisfecha o muy insatisfecha con mi trabajo, es casi seguro que me pase a otra institución si se da la oportunidad, y que no vaya a comentar nada positivo sobre el trabajo en Conavi.

7. Los aspectos con los que más de la mitad de las 86 personas que contemplan los máximos valores de probabilidad de trasladarse de institución, se sienten Insatisfechas y Muy Insatisfechas, son: Actividades de capacitación ofrecidas, Atención de denuncias, Transparencia del personal y de los procesos, Oportunidades de crecimiento profesional, Comunicación interdepartamental, y Logro de metas y objetivos, los cuales coinciden con los 6 aspectos de los 28 evaluados, de menor puntaje y RMSS.
8. Por su parte, si se toma en cuenta el segmento de las 15 personas que seleccionaron estar Insatisfechas o Muy Insatisfechas de forma general con su trabajo, más de la mitad está Satisfecha y Muy Satisfecha únicamente con 11 de los 28 aspectos evaluados, los que, con excepción de Comunicación interna sobre las noticias nacionales que hacen referencia al quehacer de Conavi, pertenecen a la dimensión personal, especialmente al área de Condiciones.
9. De las 15 personas que seleccionaron estar Insatisfechas o Muy insatisfechas con su trabajo, 8 están también Insatisfechas o Muy Insatisfechas con el Salario devengado, aun cuando más de la mitad de ellas reciben salarios que corresponden a altas clasificaciones de puestos. Además, del 33,9% de quienes manifiestan Insatisfacción o Mucha Insatisfacción con su salario, un 59,5% calificó no obstante su nivel de satisfacción general con los valores más altos, y solo un 10,8% con los valores más bajos. Se confirma por tanto en los datos, que puede haber casos de quienes aun con salarios más altos que los de otras personas funcionarias, puedan sentirse insatisfechas con su trabajo, o viceversa, por lo que pensar que el monto del salario asegura la satisfacción laboral, que toda persona que está satisfecha con su trabajo también lo está con su salario, o que si se siente insatisfecha con su salario también lo está con su trabajo, son estereotipos.
10. En cuanto a resultados alcanzados en las encuestas de satisfacción y clima organizacional, se encuentra que los aspectos Jornada laboral y Relación con compañeros y compañeras, y los ítems “Del Conavi le motiva la jornada laboral” y “Tiene con el personal y el

personal tiene con usted buenas relaciones interpersonales”, coinciden en un porcentaje de respuestas favorables superior a 90%. Hay otros aspectos que coinciden también en el resultado, pero obtuvieron en ambas mediciones bajos porcentajes, tales como Vivencia de los valores institucionales y el enunciado “En Conavi, el personal ejecuta su labor según los valores institucionales”, que poseen respuestas favorables cercanas a 68%, o el aspecto Oportunidades de crecimiento con los ítems asociados “Tiene el puesto que merece según su esfuerzo, capacidad y desempeño” y “En la dependencia, los reconocimientos y oportunidades de crecimiento son dadas según la necesidad institucional y los méritos de las personas”, cuyo porcentaje de respuestas favorables desciende aproximadamente a 56%.

La consistencia en ambas mediciones, hace que estos temas deban ser foco de atención en el plan de mejora, mientras que otras comparaciones deben ser vistas y comprendidas a la luz del contexto actual del Consejo, tales como la percepción menos favorable en los aspectos Vivencia de los valores institucionales y Transparencia del personal y los procesos, o la más favorable en Permanencia en teletrabajo, y Lugar de trabajo, o Cargas laborales y Actitud del personal, que fueron los dos ítems con menor puntuación en el cuestionario de clima, mientras que en la encuesta de satisfacción, ambos ocupan una posición intermedia según RMSS. Una próxima evaluación, permitirá dilucidar con mayor certeza si esto es producto de un cambio en la percepción, o de un cambio en la presentación de los enunciados evaluados.

11. Al evaluar la satisfacción por su trabajo y la probabilidad de traslado, los resultados de las encuestas de clima y satisfacción laboral, muestran respectivamente, una diferencia de 13,4% y 16% de respuestas menos favorables en esta última. El próximo estudio de clima organizacional, permitirá darle más validez a la conclusión “En el 2021, el personal de Conavi sentía menos satisfacción y valoraba más probable irse de la institución, que hace dos años”.
12. Vistas conjuntamente, las cifras apuntan por tanto a una valoración positiva respecto al área de Condiciones, y la necesidad en cambio, de canalizar los esfuerzos en mejorar la valoración de las áreas de Probidad e Incentivos. Dado que esta última contempla aspectos como Salario devengado y Oportunidades de crecimiento profesional, que son poco “modificables” o en los cuales las formas posibles de intervención son limitadas, es posible que a pesar de implementar acciones en otros aspectos tales como Comunicación interdepartamental, partiendo de la hipótesis de que ello podría conducir a una mejora de los anteriores, esto produzca una igualmente limitada mejoría en la calificación al respecto.
13. Es visible en los comentarios expuestos, una serie de ideas sobre reformas necesarias en la organización de Conavi: integración y coordinación en el trabajo que produce cada persona, optimización de procesos y recursos, diagnósticos de las áreas con equipos

interdepartamentales, cambio de los procesos internos y las filosofías de trabajo y modelos de evaluación de la gestión individual e institucional, creación de dependencias de naturaleza exclusivamente ingenieril para labores de diseño e investigación, así como de dependencias con fines de inspección y control, e implementación de nuevas metodologías y paquetes tecnológicos. Todo apunta a la necesidad de que los productos se cumplan cómo, cuándo y con cuánto debe ser, a través del accionar de una institución que se articule como engranaje. Dichas propuestas deben ser recopiladas y analizadas por las personas con capacidad de tomar decisiones e implementar cambios, poniendo en marcha las reformas necesarias en aquellas que sean factibles, y respondiendo con asertividad los motivos por los cuales otras no procedan o no sean posibles.

14. Igualmente, a través de los comentarios, se explica porqué el aspecto de Oportunidades de crecimiento posee el porcentaje de RMSS más bajo, pues se percibe que la posibilidad de ascender es limitada y parcial, poca y solo para algunas personas, lo que, en conjunto con la vivencia de un salario que no crece, pero sí el costo de vida, y casos que mencionan recibir pagos también parciales de viáticos o de horas extra laboradas pero no remuneradas, así como de un escaso o nulo reconocimiento social y valor al trabajo realizado, hace que los aspectos del área de Incentivos sean los de mayor insatisfacción laboral. Cabe resaltar que, a pesar del bajo porcentaje de RMSS en el aspecto Actividades de capacitación ofrecidas, tan sólo en un comentario de los 89 expuestos, se hace mención a ello, por lo cual no se logró conocer los motivos que podrían haber conllevado a tal resultado.
15. De los comentarios, se desprende también que el llamado “Caso Cochinilla” afectó la imagen y la percepción de corrupción dentro de la institución, perjudicando por ende su estructura y organización, y con ello el cumplimiento de los objetivos, al generar atrasos, cargas desiguales y/o sobrecargas de trabajo, e incumplimiento de acciones por falta de presupuesto. A su vez, las cargas de trabajo afectan en conjunto con otros factores, la jornada laboral y el disfrute del tiempo libre en balance con el tiempo laboral. El entorno resultante, contrasta con la percepción de quienes resaltan la probidad y los valores del personal en medio de la crisis, y la de quienes resaltan la falta de transparencia y compañerismo, así como con el señalamiento, tanto de casos particulares como opiniones generalizadas, de jefaturas que no lideran y carecen de un norte para guiar a sus equipos de trabajo. La sensación de malestar, desmotivación, tensión y temor de un posible cierre institucional, situación semejante a la vivida años atrás y latente de forma persistente en el tiempo, hace que para algunas personas sea vital una estrategia de comunicación que haga resaltar lo positivo de Conavi.

Lo cierto es que estos comentarios podrían explicar, aun de forma parcial, porqué los aspectos de Transparencia del personal y los procesos, y Logro de metas y objetivos, se encuentran entre los porcentajes de RMSS más bajos, en medio de un panorama muy sombrío donde la institución se encuentra en las manos de las acciones políticas que decidan su rumbo. Mientras tanto, esto seguirá

pesando sobre la satisfacción y el clima organizacional, afectando la retención del personal que se marcha ante la incertidumbre, retando al cumplimiento de las metas con motivación y eficacia por parte de quienes quieren sostener la institución con valores que han sido y siguen siendo cuestionados en la opinión pública, y como si se tratara de una bola de nieve, arrasando con las mejoras que se tratan de implementar para paliar con su daño, mientras que, al mismo tiempo, aumenta su volumen con las falencias que encuentra en otras áreas.

16. A nivel global, 12 de las 26 dependencias participantes (46%) poseen promedios con apenas entre 54 y 69 puntos, derivados de notas también inferiores a 70 en los temas de probabilidad de traslado, satisfacción general y puntaje total de los ítems, ya sea en una, dos o tres de ellas, como es el caso de 5 de las unidades organizativas. En el otro extremo, dos unidades obtuvieron un promedio de 80 y 81 puntos, y una de 91 puntos, siendo que, en ésta última, el personal participante seleccionó los valores mínimos para referirse a la probabilidad de traslado, lo que coadyuvó a alcanzar tal resultado.

La calificación respecto a la probabilidad de traslado es de 59, la de satisfacción general es de 78, la del puntaje total o según todos los ítems es de 72, y el promedio global de las tres anteriores sería de 70, igual al obtenido en la medición de clima del 2020. Volviendo a la motivación del estudio, ya señalada en la parte introductoria, es palpable en los resultados y, especialmente, en los comentarios expuestos, que el “Caso Cochinilla” y sus consecuencias, afectaron la satisfacción laboral del personal y probablemente lo continúe haciendo, y esto mismo es otro de sus efectos. Se podría pensar que dichos puntajes, dado el calibre de la situación, no pintan un entorno y futuro enteramente pesimistas, no obstante... “¿Cuál sería un resultado aceptable?”, ¿cuáles serían buenas calificaciones? Si bien desde una óptica cuantitativa podría crearse una escala, en la cual el promedio global sea equivalente a “Buen nivel de satisfacción laboral”, qué es “bueno” u “óptimo”, depende del juicio de valor de cada persona que conforma la institución: sus visiones, cultura, necesidades, metas e intereses.

PLAN DE MEJORA

Según la información expuesta, el presente plan muestra una guía tanto de recomendaciones, como de actividades que la Dirección de Gestión del Recurso Humano considera básicas y prioritarias para mejorar la satisfacción que el personal siente con su ámbito laboral, lo cual contempla tanto nuevas acciones, como algunas que se habían desarrollado anteriormente pero es importante darles continuidad, u otras que ya se tienen contempladas y programadas en la Dirección y se relacionan de forma directa con los resultados y líneas de acción, las cuales estarán enfocadas en:

- a) Los aspectos en los cuales el porcentaje de RMSS es inferior a 70%
- b) Las conclusiones del informe
- c) Los comentarios expuestos en los cuestionarios y compilados en la Tabla 13 del informe, y
- d) Las dependencias con los promedios más bajos y más altos según la Tabla 12, así como las que muestran altos porcentajes de satisfacción e insatisfacción con la jefatura, y de insatisfacción con el volumen de trabajo.

Referente a los aspectos en los cuales el porcentaje de RMSS, es inferior a 70%, y según conclusiones obtenidas, se propone las siguientes acciones para cada uno de ellos:

- **Comunicación interna sobre sus actividades y proyectos, y Logro de metas y objetivos:** debe mantenerse la divulgación de los proyectos y obras institucionales, gestionada a través de la Unidad de Comunicación e Imagen. En este punto y de forma complementaria, se puede retomar la periodicidad en la emisión de los boletines que informan sobre los proyectos institucionales, los cuales pueden disponer de secciones reservadas a dependencias que quiera comentar sobre sus actividades. El enfoque en las noticias positivas y logros puede darse bajo algún lema motivante en forma de campaña, y puede destacarse el aporte de todas las dependencias, no sólo las sustantivas. Es importante también que dicha Unidad dé a conocer los videos realizados sobre el quehacer de las dependencias.

Asimismo, es importante que le sea solicitado a la misma, redactar y divulgar los comunicados de prensa o derechos a la respuesta en caso de noticias externas sobre Conavi que así lo requieran, y según la información que suministren las jefaturas o los enlaces que en cada unidad organizacional hayan sido designadas para tales propósitos.

Además, ligado a los aspectos de Logro de metas y objetivos, y Organización, desde la Dirección Ejecutiva y el Consejo de Administración, puede organizarse un foro bajo un título tal como “Cambiando paradigmas. Construyendo nuevos modelos para

caminar hacia un Conavi más eficiente” o similar, de forma que las personas interesadas puedan plantear sus opiniones sobre la organización, metodología y estrategia de trabajo seguidas en la institución, planteando propuestas realistas que nos movilicen a la integración y coordinación interdepartamental y la optimización de los recursos.

- **Vivencia de los valores institucionales, y Transparencia del personal y los procesos:** se trabajará a través de la Comisión de Ética y Valores y del Proceso de Gestión Ética, con la realización de actividades y materiales de capacitación, sensibilización e información en la materia. Se cuenta con un plan de trabajo anual, el cual fue elaborado por el Proceso de Gestión Ética, y fue sometido a revisión de la Comisión. El mismo cuenta con la programación de talleres, charlas sobre el Código de Ética, la celebración de la Semana de los Valores, firma del Compromiso de Código de Ética, y divulgaciones sobre la materia, tales como compromisos éticos y conductas antiéticas. También se trabajará en la Política Ética mediante grupos focales, en temas como dádivas, procedimiento de los procedimientos administrativos sancionatorios, denuncias, y control de proyectos.
Se llevará a cabo igualmente, las capacitaciones “Responsabilidad del funcionario público, normas y disposiciones asociadas”, así como el Programa de inducción. Además, desde la DGRH se desarrollará en el año en curso, según lo contemplado en su Plan Operativo Institucional 2022, una capacitación relacionada con el tema de riesgo de fraude interno en materia de recursos humanos, el cual estará dirigido a jefaturas de la institución.
- **Metodología y estrategia de trabajo:** se recomienda que la Dirección de Planificación Institucional coordine conversatorios de forma conjunta con las áreas sustantivas, y que estén dirigidos al personal interesado, en los temas de control interno y estrategias de trabajo, abordando preguntas como ¿Cuál es el flujograma para intervenir una carretera en mal estado? o ¿Cómo se selecciona o decide cuáles puentes se intervienen por año o son prioritarios? Igualmente, de forma anual, se puede exponer sobre los criterios de selección de las redes viales que son intervenidas, construidas o conservadas. Sería prudencial, que dicha Dirección elabore desde su competencia, un programa de trabajo para abordar este aspecto.
- **Reconocimiento y valoración social:** en la Conavidad 2021, algunas jefaturas aprovecharon para externar su agradecimiento al personal colaborador. Se tiene conocimiento y experiencia en que hay jefaturas renuentes a participar y comprometerse con acciones de mejora. Sin embargo, todas las jefaturas deben involucrarse en actividades (no necesariamente a nivel institucional, pero sí de cada dependencia) que propicien manifestar su gratitud por la labor realizada a su equipo de trabajo.

- **Liderazgo del personal:** se desarrollará el programa Transformación Costa Rica, el cual está enfocado a fortalecer habilidades y valores relacionados con el liderazgo. Se coordinará lo respectivo con la Unidad de Desarrollo del Talento Humano para determinar la población meta que formará parte del mismo, planteando inicialmente un mínimo de 40 personas capacitadas en el 2023. Además, a través del presupuesto disponible en cada dependencia, las jefaturas pueden coordinar la participación de sí mismas o de su personal, en las actividades de capacitación que requieran para fortalecer las habilidades en este tema. Asimismo, a través de la Dirección de Gestión del Recurso Humano se divulgarán cápsulas bajo el lema: “Una persona líder es...”, a través de las cuales se expondrán ejemplos concretos de cómo puede y cómo no debe proceder una persona líder ante diversas situaciones que se le presentan en el entorno laboral, y, para fortalecer el aspecto mencionado en el punto anterior, se incluirá también algunas formas en las cuales una jefatura puede reconocer y valorar socialmente al personal a cargo.
- **Actividades de capacitación ofrecidas:** dado que la posibilidad de capacitarse en temas prioritarios que las labores del personal requieran, aun con las restricciones presupuestarias sufridas, no se ha visto imposibilitada, deberá divulgarse nuevamente el procedimiento de inscripción a las mismas, así como cápsulas informativas
 - a) en las cuales el personal conozca que la escogencia para las actividades no obedece necesariamente a un razonamiento de la DGRH, y
 - b) que permita a las jefaturas visualizar las formas o criterios para determinar quiénes de sus personas colaboradoras deben asistir a las mismas.

Además, este aspecto se verá favorecido tanto con la promoción de la transferencia del conocimiento, como con la recepción y aprovechamiento de las ofertas del personal de compartir su experiencia y conocimiento. También podría realizarse un diagnóstico para determinar en qué recae la insatisfacción en este aspecto, así como disponer en la intranet:

- a) el contenido presupuestario de las dependencias, para fomentar la transparencia y el conocimiento del personal colaborador, y
 - b) las actividades de capacitación ejecutadas y divulgadas trimestralmente vs participación de cada unidad organizativa de nuestra institución
- **Atención de denuncias:** debe reforzarse la divulgación de los medios y procedimientos para presentar denuncias, así como el seguimiento a la propuesta de reforma de RAS, donde se propone la derogación del procedimiento para la atención de las denuncias

de acoso según reglamento vigente (esto iría de la mano de la necesidad de modificar la Ley de Creación del Conavi, en cuanto a la potestad sancionatoria que actualmente genera la prescripción de las denuncias y la recepción oportuna de la información para atender los casos). Se trabajará asimismo, tal como se mencionó con el aspecto de vivencia de los valores, en la elaboración del procedimiento de los procedimientos administrativos sancionatorios, el curso de Responsabilidad de la persona funcionaria de Conavi, y la política de confidencialidad.

- **Comunicación interdepartamental:** se propiciará desde el Proceso de Gestión Ética, espacios de mediación para abordar las diferencias de criterio entre dependencias en temas relacionados con la Política Ética.
- **Oportunidades de crecimiento profesional:** es necesaria la divulgación de los mecanismos existentes para el llenado de las vacantes y los criterios por los cuales se recurre a uno u otro, mostrando el procedimiento seguido y enfatizando la responsabilidad de la jefatura al seleccionar a la persona candidata. Esto se puede trabajar en forma de conversatorios. También se puede disponer en la intranet, información relacionada con el área de reclutamiento.

El único aspecto sobre el cual no se ejecutará acción alguna, es el de Salario devengado, ya que institucionalmente no tenemos incidencia directa sobre el mismo.

Asimismo, dado que el aspecto Obtención de la información interna requerida se encuentra por debajo del 80% de RMSS, e igualmente con puntaje total inferior a 80%, se puede trabajar el mismo desde la Unidad de Control Interno, a través de una campaña sobre la importancia de contar con mecanismos que aseguren el acceso, claridad, disponibilidad y actualización de la información en cada dependencia, ya sea para su propio uso, o el de otras unidades organizativas.

Además, se dará prioridad de forma particular a las dependencias que hayan tenido una muestra participante de más del 50% de la totalidad del personal, y en las cuales el 50% o más de esas personas, estén insatisfechas o muy insatisfechas con los aspectos Jefatura y Volumen de trabajo, siendo que ambos se encuentran en forma global, por debajo del 80% de RMSS, e igualmente con puntaje total inferior a 80%.

En contraparte, se invitará a las jefaturas de las dependencias que cuenten con un porcentaje de RMSS equivalente o superior al 50% de la totalidad de su planilla, en el aspecto Jefatura, a realizar un conversatorio sobre buenas prácticas en materia de liderazgo y

administración del personal, en las cuales puedan, a través de tópicos y preguntas predefinidas, contar su experiencia, conocimiento y actitud respecto a situaciones cotidianas que pueden suceder cuando se tiene un equipo a cargo en una institución pública, y cómo las han manejado. Se propiciará una dinámica en la que quienes asistan puedan comentar y también compartir sus pensamientos al respecto, y plantear los principales retos y dificultades de sus cargos, de manera que colectivamente pueda generarse una lluvia de ideas de la cual partir, y que se nutra en el desarrollo de la actividad, de las propuestas y soluciones que sus iguales planteen.

En cuanto a recomendaciones que puedan brindarse desde los comentarios expuestos, se expone lo siguiente:

- En el caso de las dependencias que laboran según turnos o jornadas laborales ampliadas, que se extienden en fines de semana e implican horas nocturnas, valorar en conjunto con la Unidad de Salud Ocupacional, la forma más saludable posible, de distribuir mensual o quincenalmente los horarios, según el recurso humano disponible, así como la opción de que cada persona pueda disfrutar periódicamente y cada cierto lapso, de un sábado o domingo como día libre.
- Desde la Comisión Institucional de Teletrabajo, sensibilizar al personal sobre la importancia de mantenerse disponible a través de los diversos canales de comunicación, y de atender las solicitudes de información y trámites requeridos con la misma diligencia que si se estuviese en trabajo presencial, pero, al mismo tiempo, sensibilizar a las jefaturas con que el respeto por los tiempos de alimentación, descanso y jornada laboral, debe darse en forma mutua, pues uno de los fines de dicha modalidad es la optimización, no el entorpecimiento, del disfrute del tiempo personal y la vida familiar.
- Para mejorar el área de Entorno, desde la Dirección de Gestión del Recurso Humano, se realizará en el último trimestre del año en curso la medición del clima organizacional, lo que permitirá vislumbrar nuevas oportunidades de mejora y recomendaciones adicionales a las consignadas en este plan. Asimismo, se divulgarán cápsulas de sensibilización con el lema “El respeto y el compañerismo: cimientos del trabajo en equipo”.
- El proceso de Compensación y Beneficios de la Dirección de Gestión del Recurso Humano, puede también difundir algún material sobre la jornada extraordinaria: qué es, qué no es, cuándo procede su cobro y cuál es el procedimiento (aun cuando éste se encuentre en la intranet), y cuál es el presupuesto disponible en cada dependencia. Datos que coadyuven a la comprensión del tema, la eliminación de prácticas inadecuadas pero permitidas desde las jefaturas, y un mayor balance en la distribución de las cargas de trabajo.

- Realizar una coordinación entre el proceso de Reclutamiento y Selección, la Unidad de Desarrollo del Talento Humano y las jefaturas, para que, al momento en que se nombre un puesto de sus dependencias, se establezca cómo, quién y dónde realizará la inducción al puesto de trabajo para la persona: sus funciones, herramientas y condiciones particulares de trabajo, procedimientos vigentes a nivel institucional en su área, conocimientos y habilidades concretas requeridas (detectando simultáneamente necesidades de capacitación), y personas responsables que le serán de apoyo en forma de “mentoría”, asegurando que no se desperdicien recursos, y que el personal nombrado pueda desempeñarse óptimamente, sin generar desmotivación en el mismo por falta de claridad sobre las tareas a desempeñar. Parte de esta acción, puede concretarse a través de la firma de una carta de compromiso por parte de la jefatura, donde asuma las responsabilidades al respecto y establezca los puntos mencionados.
- Ejecutar un diagnóstico de conocimiento sobre posibles situaciones de corrupción en la organización, el cual sea aplicado a la totalidad del personal y a través del cual éste pueda responder a las siguientes posibilidades:
 - a) No tiene conocimiento ni percibe situación alguna de este tipo
 - b) Considera, percibe o ha presenciado o escuchado situaciones que puedan considerarse como tales, pero no tiene pruebas concretas al respecto, o
 - c) Si tiene conocimiento y pruebas que pueda aportar, cuál es el motivo para no denunciar

Lo anterior no sólo permitirá detectar eventos y acciones que rompen o vulneran el bloque de legalidad y la imagen del Consejo, sino también establecer resultados cuantitativos que sostengan o dimitan la idea de que la corrupción en Conavi es cuestión de percepción, ya que si no se reciben denuncias es porque ésta es un rumor pero no algo comprobable.

- Previo a la recomendación anterior, sería importante realizar una campaña de información sobre el riesgo de fraude interno, y qué es corrupción (lo cual será asumido parcialmente por la Dirección de Gestión del Recurso Humano en este año, al diseñar una capacitación sobre el tema, dirigida a jefaturas). Este último punto puede también desarrollarse conjuntamente con la Unidad de Control Interno, promulgando qué y cuáles son, las medidas para fortalecer las actividades y el ambiente de control en las dependencias y a nivel macro en toda la institución.

Finalmente, seleccionando las dependencias con los promedios (Prom) más altos y más bajos según la Tabla 12 del informe, se realizará igualmente una realimentación personalizada de los resultados a sus jefaturas y personal, así como la divulgación de una felicitación a nivel institucional para las primeras. En el caso de las primeras, podría además incluirse el abordaje con metodologías grupales.