

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA, SEDE DE OCCIDENTE, RECINTO DE SAN RAMÓN: PROPUESTA DE UN
MODELO PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

Trabajo Final de Investigación Aplicada sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología para optar al grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

HARLEN YADIRA ALPÍZAR ROJAS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme, en medio de momentos de incertidumbre mundial, poder cerrar esta etapa y con ello entrar en un nuevo ciclo de vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo, amigo y compañero, por ser mi soporte en todo este proceso y desde muchas áreas, gracias por impulsarme desde el primer día a matricular la maestría.

A mi familia por el apoyo de siempre, gracias por esa pregunta, gracias por esa frase de “*usted puede hacer eso*”.

A mi equipo asesor, al M.Sc. Andrés Solís Segura, por todo el apoyo, las horas dedicadas al proyecto y el ánimo en los procesos más difíciles; a la M.A. Katherine Solano Araya, por apoyarme siempre en mi desarrollo profesional, gracias por todo *Ka*; a la M.Sc. Amarillys Quirós Ramírez, gracias por su dedicación y detalles en cada revisión, en cada devolución; gracias a los tres, no pude tener un mejor equipo asesor.

Infinitas gracias al personal administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, por su participación, por su interés, por su disposición para ser parte de este proyecto en sus diferentes etapas.

Gracias a mí generación de maestría, chicas, gracias por las risas, la catarsis, el respaldo y la motivación en todo este proceso.

Mau y Bradly, gracias por la compañía y amistad de los últimos años, gracias por todo el apoyo.

Gracias a mi lugar de estudios y trabajo, a mí Universidad de Costa Rica, gracias a la administración de la Sede de Occidente por las facilidades y el apoyo brindado para el desarrollo de este proceso, en especial a la Licda. Paola Gatgens Montero, Encargada de la Oficina de Recursos Humanos, gracias también a quienes fungieron como coordinadores/as y jefes/as de áreas para el momento de desarrollo del estudio, sin su apoyo este no se podría haber realizado de manera óptima.

Gracias a los personeros de la Unidad de Calidad de Vida Laboral de este centro de educación superior, quienes de manera desinteresada apoyaron este proyecto desde su planteamiento, en especial a la Licda. Katalina Alfaro Miranda.

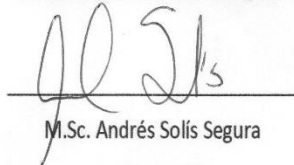
"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones".



M.Sc. Teresita Ramellini Centella

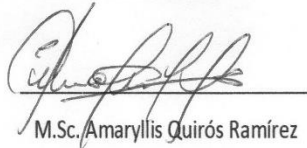
Representante del Decano

Sistema de Estudios de Posgrado



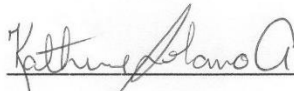
M.Sc. Andrés Solís Segura

Profesor Guía



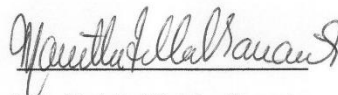
M.Sc. Amaryllis Quirós Ramírez

Lectora



M.Sc. Katherine Solano Araya

Lectora



M.Sc. Marietta Villalobos Barrantes

Directora del Programa de Posgrado en Psicología



Harlen Yadira Alpizar Rojas

Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
LISTA DE SÍMBOLOS.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II	5
2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1. Marco contextual	5
2.2. Antecedentes de investigación nacionales e internacionales.....	9
2.2.1. Antecedentes internacionales.....	9
2.2.2. Antecedentes nacionales.....	14
2.3. Sistema teórico y conceptual.....	19
2.3.1. Clima organizacional.....	19
2.3.2. Características del Clima Organizacional.....	20
2.3.3. Componentes del Clima Organizacional.....	21
CAPÍTULO III.....	29
3. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	29
CAPÍTULO IV.....	30
4. OBJETIVOS.....	30
4.1. Objetivo general.....	30
4.2. Objetivos específicos.....	30
4.3. Objetivos externos.....	30
CAPÍTULO V.....	31
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31

5.1. Tipo y método de investigación.....	31
5.2. Fases de la investigación aplicada.....	32
5.2.1. Validación del Instrumento de Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Costa Rica.....	32
5.2.2. Recolección de datos por instrumento cuantitativo (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en al área administrativa de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica).....	34
5.2.3. Análisis de datos del instrumento cuantitativo (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en al área administrativa de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica).....	35
5.2.4. Realización de grupos focales.....	37
5.2.5. Presentación y validación del Plan de mejora y/o fortalecimiento....	38
5.2.6. Desarrollo de modelo para el estudio del Clima Organizacional.....	39
5.3. Criterios de inclusión y exclusión de las personas participantes.....	39
5.4. Procedimientos éticos para la protección de los y las participantes.....	40
CAPÍTULO VI.....	41
6. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
6.1. Diagnóstico de Clima Organizacional en el personal administrativo de la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón.....	41
6.1.1. Caracterización descriptiva de la población del estudio.....	41
6.1.2. Resultados de la evaluación del Clima Organizacional del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.....	50
6.1.3. Análisis de la sub-escala de Factores de Riesgo en el trabajo.....	79
6.1.4. Análisis de confiabilidad del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.....	84
6.1.5. Análisis de correlaciones entre dimensiones, sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo y niveles del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.....	89

6.1.6. Análisis de Factorial Confirmatorio del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.....	94
6.1.7. Síntesis valorativa final del diagnóstico y análisis estadístico del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo del Recinto de San Ramón de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.....	97
6.2. Desarrollo y validación de Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón.....	100
6.2.1. Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.....	100
6.3. Desarrollo de modelo para la gestión del Clima Organizacional en la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón.....	119
6.3.1. Manual para la gestión del Clima Organizacional en la Sede de Occidente.....	120
CAPÍTULO VII.....	176
7. CONSIDERACIONES FINALES.....	178
7.1. Conclusiones.....	182
7.2. Recomendaciones.....	196
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	184
9. ANEXOS.....	190
Anexo 1. Informe de resultados de validación del instrumento de Clima Organizacional en la UCR.....	191
Anexo 2. Consentimiento Informado.....	200

RESUMEN

El presente documento contiene los resultados del Trabajo Final de Investigación Aplicada denominado *“Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación”*. El objetivo de la investigación consistió en diseñar un modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo acorde y particular, con las especificidades de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. El estudio corresponde a una investigación aplicada, con un diseño de investigación mixto, que reunió datos cuantitativos y cualitativos, utilizando un método de investigación de tipo descriptivo. En este diseño, cada etapa del proceso de investigación alimentó el desarrollo de la siguiente, y con ello se analizó, validó y respaldó la información y sus resultados.

En una primera fase del proceso (cuantitativa), se realizó la validación y contextualización del *“Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica”*, documento previamente diseñado por la Unidad de Calidad de Vida de la Oficina de Recursos Humanos de este mismo centro de estudios. Este proceso se realizó por medio tres procedimientos técnicos: Un grupo focal con personal administrativo; doce entrevistas cognitivas, también realizadas con personal administrativo y representantes de la seccional del SINDEU; y finalmente se realizaron cuatro validaciones con jueces expertos.

En la segunda fase de la investigación, se realizó la recolección de datos por medio del instrumento cuantitativo. Al finalizar esta etapa, se obtiene una participación del 94% de la población efectiva de la investigación (n=143). Una vez recolectados los instrumentos se procedió a su análisis, por medio del programa Excel (Microsoft office) y del *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) en su versión 22 para Windows. Los resultados muestran que las personas trabajadoras del Recinto de San Ramón se encuentran relativamente satisfechas con el Clima Organizacional de su lugar de trabajo, por lo que se obtiene un promedio general de 72, que coloca al Recinto en un nivel “a mejorar”. Destaca en la evaluación de Factores de Riesgo en el Trabajo las altas puntuaciones en referencia al agotamiento laboral de las personas trabajadoras. Aunado a ello el instrumento en su escala de Clima Organizacional posee un *Alpha de Cronbach* de $\alpha = .938$ (excelente), mientras que la subescala de Factores de Riesgo en el Trabajo posee un *Alpha de Cronbach* de $\alpha = .834$ (bueno).

En la tercera etapa del estudio, se desarrollaron grupos focales con personal de las diferentes coordinaciones (un grupo por cada coordinación). En estos espacios, además de presentar los resultados del diagnóstico para cada área de trabajo, se desarrollan, de manera conjunta con estas personas, las acciones para la mejora o fortalecimiento del Clima Organización (CO). Una vez finalizados los grupos de trabajo, se realizó el análisis y sistematización de los mismos y se desarrolló el *“Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica”*, el cual fue validado con diferentes personas actoras del proceso, para llegar a su versión final.

En la cuarta etapa de la investigación aplicada y como resultado de todos los procesos desarrollados anteriormente, se diseña el *“Manual para la gestión del Clima Organizacional en la Sede de Occidente”*, un modelo de gestión del Clima Organizacional acorde y particular a las especificidades de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, el cual contiene las etapas, procesos y recomendaciones para el seguimiento y ejecución de los procesos relacionados al CO, con el personal administrativo de este centro de estudios universitarios.

ABSTRACT

This document contains the results of the Final Applied Research Paper entitled "**Organizational Climate in the Administrative Sector of the University of Costa Rica, Western Campus, San Ramón Campus: proposal of a model for its implementation**". The objective of the research was to design a model for the study of the Organizational Climate of the administrative sector in accordance with the specificities of the Western Campus of the University of Costa Rica. The study corresponds to an applied research, with a mixed research design, which gathered quantitative and qualitative data, using a descriptive research method; in this design each stage of the research process fed the development of the next one, and with this the information and its results were analyzed, validated and supported.

In the first phase of the process (quantitative), the validation and contextualization of the "Instrument for the Evaluation of the Organizational Climate in the Administrative Area of the Western Branch of the University of Costa Rica" was carried out; this document was previously designed by the Quality of Life Unit of the Human Resources Office of this same study center. This process was carried out through three technical procedures: a focus group with administrative staff, 12 cognitive interviews, also carried out with administrative staff and representatives of the SINDEU section; and finally, four validations were carried out with expert judges.

In the second phase of the research, data collection was carried out using the quantitative instrument; at the end of this stage, 94% of the effective population of the research was involved (n=143). Once the instruments were collected, they were analyzed using the Excel program (Microsoft office) and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) in its version 22 for Windows. The results show that the workers at the San Ramón Campus are relatively satisfied with the organizational climate of their workplace, obtaining an overall average of 72, which places the Campus on a level "to be improved". In the evaluation of Risk Factors in the Workplace, the high scores in reference to labor exhaustion of the workers stand out. In addition, the Organizational Climate scale has a *Cronbach's Alpha* of $\alpha = .938$ (excellent), while the Risk Factors at Work subscale has a *Cronbach's Alpha* of $\alpha = .834$ (good).

In the third stage of the study, focus groups were developed with personnel from the different coordinations (one group for each coordination). In these spaces, in addition to presenting the results of the diagnosis for each area of work, the actions for the improvement and/or strengthening of the CO were developed jointly with them. Once the working groups were completed, they were analyzed and systematized and the "Plan for the Improvement and Strengthening of the Organizational Climate in the Administrative Staff of the San Ramón Campus, Western Headquarters, University of Costa Rica" was developed.

In the fourth stage of the applied research and as a result of all the processes developed previously, the "Manual para la gestión del Clima Organizacional en la Sede de Occidente" was designed. This is an organizational climate management model in accordance and particular to the specificities of the West Campus of the University of Costa Rica and it contains the stages, processes and recommendations for the follow-up and execution of the processes related to the CO in administrative personnel of this center of university studies.

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1.	Coordinaciones según áreas y número de funcionarios administrativos de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.....	8
Tabla 2.	Dimensiones del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la Universidad de Costa Rica.....	27
Tabla 3.	Niveles, rangos y estado del Instrumento para evaluar el <i>Clima Organizacional</i> en la Universidad de Costa Rica.....	36
Tabla 4.	Áreas de trabajo analizadas según población participante en el estudio.....	42
Tabla 5.	Distribución del personal según tiempo de laborar.....	45
Tabla 6.	Nomenclatura de color y operacionalización utilizada para identificar niveles de los ítems de la escala de <i>Clima Organizacional</i>	52
Tabla 7.	Promedios para los ítems de la categoría “autonomía”	55
Tabla 8.	Promedios para los ítems de la categoría “confianza”	56
Tabla 9.	Promedios para los ítems de la categoría “presión”	57
Tabla 10.	Promedios para los ítems de la categoría “apoyo”	58
Tabla 11.	Promedios para los ítems de la categoría “cohesión”	59
Tabla 12.	Promedios para los ítems de la categoría “condiciones físico-ambientales”	60
Tabla 13.	Promedios para los ítems de la categoría “innovación”	61
Tabla 14.	Promedios para los ítems de la categoría “reconocimiento”	62
Tabla 15.	Promedios para los ítems de la categoría “imparcialidad”	63
Tabla 16.	Valoración del <i>Clima Organizacional</i> por categorías según área de trabajo.....	65
Tabla 17.	Promedio general y promedio para los ítems de la escala de <i>Clima Organizacional</i> según área de trabajo.....	68
Tabla 18.	Valoración del <i>Clima Organizacional</i> por niveles según área de trabajo.....	78
Tabla 19.	Nomenclatura de colores y operacionalización utilizada para la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo.....	79
Tabla 20.	Resultados generales para los ítems de la sub-escala Factores de riesgo presentes en el lugar de trabajo.....	80
Tabla 21.	Promedio general y promedio para los ítems de la subescala Factores de riesgo presentes en el lugar de trabajo según área de trabajo.....	82

Tabla 22.	Niveles de coeficiente <i>Alpha</i> y su criterio de evaluación.....	85
Tabla 23.	Estadístico de fiabilidad para el instrumento de Clima Organizacional.....	86
Tabla 24.	Estadísticos de fiabilidad para las dimensiones de la Escala de <i>Clima Organizacional</i>	87
Tabla 25.	Estadísticos de fiabilidad para los niveles del Instrumento de <i>Clima Organizacional</i> en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.....	88
Tabla 26.	Estadístico de fiabilidad para la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo.....	89
Tabla 27.	Relaciones de significancia de las correlaciones de <i>Pearson</i> según dimensiones.....	91
Tabla 28.	Relaciones de significancia de las correlaciones de <i>Pearson</i> según dimensiones y sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo.....	92
Tabla 29.	Relaciones de significancia de las correlaciones de <i>Pearson</i> según niveles.....	93
Tabla 30.	Dimensiones, parcelas e <i>ítems</i> utilizados en el Análisis Factorial Confirmatorio.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.....	7
Figura 2.	Distribución del personal según sexo.....	43
Figura 3.	Distribución del personal según edad.....	43
Figura 4.	Distribución del personal según nivel de educación.....	44
Figura 5.	Distribución del personal según categoría de nombramiento.....	46
Figura 6.	Distribución del personal según tipo de puesto.....	46
Figura 7.	Distribución del personal docente según categoría en régimen.....	47
Figura 8.	Distribución del personal según tipo de nombramiento.....	48
Figura 9.	Distribución del personal según jornada laboral administrativa.....	48
Figura 10.	Distribución del personal según tipo de contrato.....	49
Figura 11.	Distribución promedio del Clima Organizacional según dimensiones.....	53
Figura 12.	Distribución promedio del Clima Organizacional según áreas de trabajo.....	54
Figura 13.	Valoración del Clima Organizacional por persona.....	74
Figura 14.	Valoración del Clima Organizacional por persona según área de trabajo.....	75
Figura 15.	Valoración del Clima Organizacional por niveles.....	76
Figura 16.	Porcentaje de riesgo por <i>ítem</i> para la escala “Factores de riesgo presentes en el lugar de trabajo”	81
Figura 17.	Cargas factoriales y pesos de regresión para el Instrumento de evaluación del Clima Organizacional en el personal administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS

BAACH	Biblioteca Arturo Agüero Chaves.
CA	Coordinación de Administración.
CAS	Coordinación de Acción Social.
CD	Coordinación de Docencia.
CI	Coordinación de Investigación.
CO	Clima Organizacional.
CILEM	Centro Infantil Ermelinda Mora.
CVE	Coordinación de Vida Estudiantil.
DI	Dimensión.
SINDEU	Sindicado de Empleados de la Universidad de Costa Rica.
SO	Sede de Occidente.
SRO	Sede Regional de Occidente.
RRHH	Recursos Humanos.
TFIA	Trabajo Final de Investigación Aplicada.
UCR	Universidad de Costa Rica.

LISTA DE SÍMBOLOS.

\bar{X}	Promedio.
n	Tamaño de la muestra.
α	<i>Alpha de Cronbach.</i>
r_{xy}	Correlación de <i>Pearson.</i>



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Harlen Alpizar Rojas, con cédula de identidad 1-1354-0606, en mi condición de autor del TFG titulado Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón. Propuesta de un modelo para su implementación.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ años (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kewá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni viola ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Harlen Yadiara Alpizar Rojas

Número de Carné: A70274 Número de cédula: 1-1354-0606

Correo Electrónico: harlen.alpizarrojas@ucr.ac.cr

Fecha: 26 febrero 2021 Número de teléfono: 86711606

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Andrés Solís Segura

FIRMA ESTUDIANTE:

Note: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos olmoses seponen a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite alvaria procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare conzario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 118 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mejor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligencias para la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kewá.

CAPÍTULO I.

1. INTRODUCCIÓN.

Intervenir en el Clima Organizacional (CO) es hablar de calidad de vida de las personas trabajadoras y favorecer el éxito y la permanencia de ellas en las organizaciones, debido a que, como indican Toro y Sanín (2013), uno de los posibles indicadores para conocer la calidad de la vida laboral proviene del estudio del Clima Organizacional, puesto que permite un acercamiento fiel y específico a las percepciones de las personas colaboradoras sobre la organización y la realidad de su trabajo.

Las personas no buscan el trabajo de su vida y para toda la vida, buscan una organización que les haga sentirse bien, que supla sus necesidades, más allá de un salario, y que les permita llevar un estilo de vida, que complemente el trabajo y lo personal. Una de las formas, para empezar a dar respuesta a lo que necesitan los individuos en las organizaciones, consiste en remitir a los procesos relacionados con los diagnósticos de Clima Organizacional. Sin embargo, lo indicado viene a ser únicamente el inicio, puesto que, con el conjunto del diagnóstico, es necesario un plan de mejora y un modelo de implementación contextualizados, que puedan llegar a responder a las áreas que se requieren optimizar en una organización.

El Clima Organizacional “es el conjunto de elementos que constituyen el medio ambiente específico de una organización y es percibido por sus integrantes. Esta captación de estímulos e información que proviene del ambiente laboral es procesada y genera sensaciones, reflexiones y acciones” (Sotelo, Figueroa, Arrieta y Solís, 2012, p. 12). De este modo, implica todas esas percepciones de las personas trabajadoras sobre el ambiente laboral, que forman parte de sus vivencias y que poseen implicaciones en su desarrollo profesional.

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo, que fuera acorde y particular a las especificidades de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica (UCR). Esta sede cuenta con un total de ciento sesenta y nueve funcionarios administrativos, divididos entre la dirección y cinco coordinaciones de la sede (Acción Social, Administración, Docencia, Investigación y Vida Estudiantil), últimas que, a su vez, se dividen en áreas (Ver tabla n. 1). Dicho modelo contiene, además, un manual para el desarrollo y seguimiento de este tipo de estudios en el recinto universitario.

Esta sede cumplió 40 años desde su fundación en el año 2018. Sin embargo, aunque la sede cuenta con una persona encargada de la oficina de recursos humanos, las labores de esta persona permanecen enfocadas en temas administrativos, de reclutamiento y de selección del personal

nuevo, función que es apoyada, a manera de recargo, por la psicóloga de Vida Estudiantil de este mismo recinto.

Siguiendo con lo anterior, el recinto de San Ramón no cuenta con funcionarios o funcionarias, que se encarguen de temáticas relativas al Clima Organizacional, que viven las personas trabajadoras. Por tanto, el estudio desarrollado fue de relevancia, puesto que permitió una primera evaluación del clima laboral y el planteamiento de una propuesta de mejora. Esto se revela claramente desde la perspectiva de la persona encargada de la Oficina de Recursos Humanos, quien indica que “hace mucha falta hacer este tipo de estudios, yo solo salgo con la parte administrativa. Por ejemplo, ahora estoy con nombramientos docentes, entonces las otras áreas, aunque tengo muchas ideas, quedan descubiertas” (P. Gatgens, comunicación personal, 11 de setiembre, 2018).

Bajo este panorama, se debe indicar que ha existido un único antecedente en la temática de Clima Organizacional en este espacio laboral, el cual se desarrolló mediante un Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio (Chaves, 2002). En esa ocasión, se realizó un análisis del estrés ocupacional y del Clima Organizacional de las personas funcionarias administrativas de la Sede de Occidente de la misma universidad. Ahora bien, luego de la realización de esta investigación, han pasado ya más de 15 años y no ha existido ningún tipo de seguimiento a la temática del Clima Organizacional en esta institución de educación superior.

Asimismo, autores como Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) postulan la importancia de estudiar el clima en las organizaciones, puesto que su análisis lleva a conocer aspectos relacionados con el ambiente laboral, en el que se desarrollan las actividades de las personas trabajadoras y los procesos de gestión organizacional. Además, se considera que el Clima Organizacional puede ser un buen predictor del buen desempeño laboral. Por tanto, es necesario evaluar, de forma regular, áreas relativas al clima organizacional, para poder generar procesos de mejoramiento continuo, así como la satisfacción de clientes y personas trabajadoras. Al respecto, Torres y Zegarra (2015), en un estudio realizado en instituciones educativas bolivarianas, argumentan que existe, efectivamente, una relación positiva entre el Clima Organizacional y el nivel de desempeño docente, e indican que, al establecerse un mejor Clima Organizacional, se produce un mejor desempeño laboral, que incide en el alcance de los objetivos estratégicos de la institución.

Aunado a lo anterior y con el fin de visibilizar la necesidad de esta investigación, se puede considerar que en 2018 la Seccional del Sindicato de Empleados de la Universidad de Costa Rica

(SINDEU) de la Sede de Occidente planteó, a la Dirección de esta misma sede, la contratación externa de una persona profesional en psicología laboral, para que se encargara de funciones como la evaluación del Clima Organizacional, en el sector administrativo y docente. Al respecto, se solicitó apoyo a la Carrera de Psicología, para la elaboración del perfil requerido para dicha persona profesional (A. Arguedas, comunicación personal, 15 mayo, 2018). Entre las razones mencionadas por la seccional del SINDEU, destacaba la indicación de que se había percibido un aumento en casos de conflictos a nivel docente y administrativo, así como la carencia de una persona profesional, que pudiera acompañar a las personas trabajadoras de la Sede en aquellos procesos, en los que existieran dificultades personales, profesionales y relacionales de índole laboral (A. Arguedas, comunicación personal, 15 mayo, 2018).

Por lo tanto, la propuesta de investigación, que dio lugar a este documento, responde a una demanda visibilizada desde la Oficina de Recursos Humanos, la Dirección de la Unidad Académica y la Seccional del SINDEU en la Sede de Occidente. De este modo, la investigación no sólo permite dar respuesta a cómo se encuentra el Clima Organizacional en este recinto universitario, sino que también brinda insumos para articular un plan de acción, que impacte en las áreas por mejorar, y así desarrollar un modelo de estudio acorde con las necesidades específicas de la sede. Además, la investigación permitió tener un acercamiento y registro, de forma regular, sobre el conocimiento del Clima Organizacional entre las poblaciones, con el fin de que, en el futuro cercano, se puedan atender preventivamente las áreas de mejora que se han identificado.

Como puede observarse, el presente estudio fue más allá de una evaluación, calificación o “nota”, que diagnosticara el Clima Organizacional en el Recinto Universitario de Occidente. La primera fase del estudio permitió identificar las acciones requeridas para el mejoramiento continuo en el personal administrativo, para finalmente generar un modelo contextualizado a las necesidades del recinto y enfocado en el Clima Organizacional, objetivo principal de este estudio.

Finalmente, el trabajo desarrollado derivó en el diseño de un modelo de gestión del Clima Organizacional, el cual integra un *Manual de procedimientos para la aplicación regular de la evaluación de Clima Organizacional entre las personas trabajadoras*. A la vez, este estudio permitió la validación y contextualización de un *Instrumento de Evaluación de Clima Organizacional*, que había sido diseñado previamente por la Unidad de Calidad de Vida de la UCR, por lo que su aplicación y contextualización en la Sede de Occidente se ha tornado en un antecedente muy relevante.

De esta manera, una vez abordados los principales aspectos que contuvo el estudio, se presenta el informe del Trabajo Final de Investigación Aplicada (TFIA), mediante capítulos con el

siguiente orden: 1) Marco referencial de la investigación, con inclusión del marco contextual, los antecedentes y el sistema teórico y conceptual del estudio; 2) el planteamiento de la situación problema; 3) los objetivos, tanto general, como específicos y externos de la investigación; 4) la metodología del estudio, con detalle del tipo, método y fases de la investigación; 5) los criterios de inclusión y exclusión de las personas participantes, y 6) los procedimientos éticos para la protección de estas personas.

A partir del capítulo sexto, se presentan los resultados del proceso de investigación, que incluyen los relativos al diagnóstico de Clima Organizacional, en el personal administrativo de la Sede de Occidente, y a la validación del instrumento de Clima Organizacional. Asimismo, se presenta el análisis de la sub-escala de Factores de Riesgo en el lugar de trabajo, aunado al desarrollo y validación del *Plan de mejora y fortalecimiento*, así como la elaboración de un modelo para la gestión del Clima Organizacional en la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón. En los últimos capítulos, se pueden encontrar las conclusiones y recomendaciones que surgen del proceso investigativo.

CAPÍTULO II.

2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

En este apartado, se presenta el marco de referencia que guía la investigación, el cual se compone del marco contextual de la organización en la que se desarrolla el estudio, así como de los antecedentes nacionales e internacionales, que se relacionan con esta indagación y que aportan a la elaboración de esta. Finalmente, se presenta el sistema conceptual y teórico de la presente investigación.

2.1. Marco contextual.

La Universidad de Costa Rica fue fundada en 1843, cuando se firma el decreto que transformó la Casa de Enseñanza de Santo Tomás en una Universidad. De esta manera, en ese periodo, se identifican los orígenes de esta institución (Universidad de Costa Rica, 2017). Según el artículo 1 del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica (1974), este centro de estudios universitarios viene a ser una:

“institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento” (p. 1).

De conformidad con el artículo anterior, la Universidad de Costa Rica posee como tres ejes principales de trabajo: La docencia, la acción social y la investigación. En la labor de proyección, se incluye la visión de llegar a las zonas regionales del país, mediante los tres pilares indicados. De allí nacieron justamente las sedes regionales de la Universidad de Costa Rica.

En cuanto a la estructura orgánica de la institución, la instancia de más alto rango viene a ser la Asamblea Universitaria, conformada por la Asamblea Plebiscitaria y la Asamblea Colegiada Representativa. Seguida a esta instancia, se encuentra el Consejo Universitario, integrado por doce personas, de las cuales siete son escogidas por medio de votación en la Asamblea Plebiscitaria. Además, este órgano colegiado está conformado por el Ministro o Ministra de Educación Pública, el Rector o Rectora de la Universidad de Costa Rica, dos representantes estudiantiles y un representante de la Federación de Colegios Profesionales Universitarios. Esta segunda instancia

tiene como funciones principales la definición de políticas generales de la institución y es un órgano fiscalizador de la gestión interna (Universidad de Costa Rica, 2017).

En tercera instancia, se encuentra la figura de la Rectoría, autoridad que es elegida por votación democrática y para periodos de cuatro años. También, esta persona tiene como función la representación judicial y extrajudicialmente de la institución (Universidad de Costa Rica, 2017).

Por otro lado, la Universidad de Costa Rica posee sedes y recintos universitarios, los cuales dependen directamente de la rectoría. Después de la Sede Rodrigo Facio, la Sede de Occidente es la más antigua y con más cantidad de estudiantes en sus Recintos (con poco más de 3000 estudiantes). Esta sede se encuentra ubicada en la zona occidental del país y posee dos Recintos Universitarios, uno en San Ramón de Alajuela y otro en Tacaes de Grecia (Universidad de Costa Rica, 2017).

La apertura de esta sede universitaria fue aprobada por el Consejo Universitario el 12 de enero de 1968, bajo el nombre de Centro Regional de Occidente. Para el 20 de abril de ese mismo año, se inaugura dicho centro de estudios en el entonces Antiguo Palacio Municipal. En ese momento, inicia un proceso de apertura de carreras, principalmente del área de educación, tales como Ciencias, Castellano y Estudios Sociales (Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, 2018).

La Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica responde a la misión de “generar las transformaciones que la sociedad requiere para alcanzar un desarrollo integral, basado en el respeto a las diferencias ideológicas y culturales, la justicia social y el mejoramiento de la calidad de vida, mediante la formación de profesionales humanistas y la acción conjunta de la docencia, investigación, acción social, servicios estudiantiles y administración, desde la región occidental del país” (Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, 2018).

De acuerdo con esta misión, el impacto social de la Sede de Occidente se encuentra basado en la acción conjunta de quienes la integran, como es el caso del personal administrativo, que es parte de este estudio. Ahora bien, para poder llevar a cabo, de la mejor forma, este proceso de impacto social, quienes lo desarrollan deben tener condiciones laborales adecuadas, que permitan el óptimo desempeño y motivación de las personas colaboradoras. Una de las formas de asegurar este objetivo es mediante el trabajo en el Clima Organizacional.

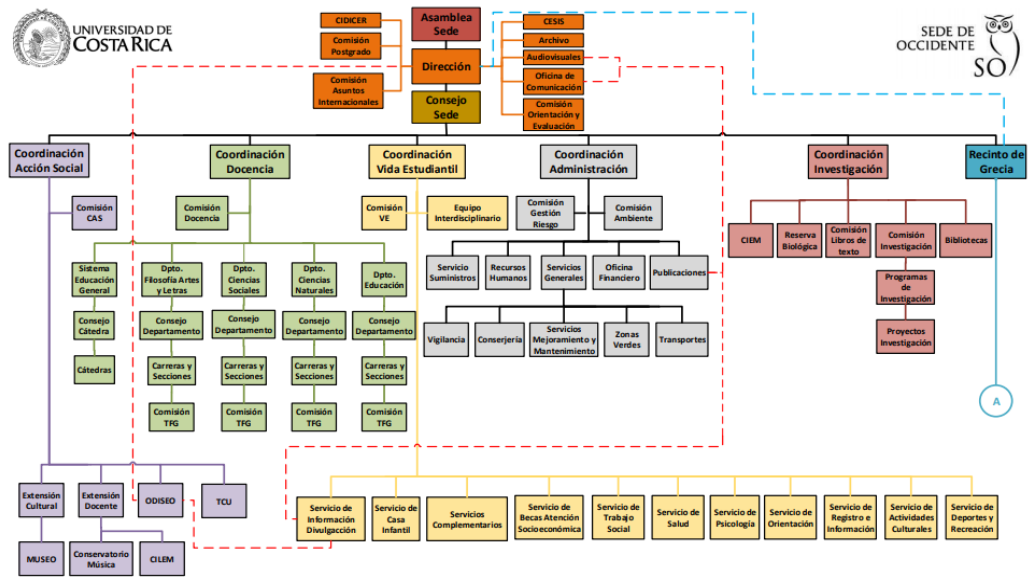
Este centro de estudios universitarios tiene en la actualidad una oferta académica de veintiuna carreras de grado, licenciaturas en especialidades educativas (área más fuerte de esta sede) y dos posgrados propios (uno en el área de la literatura y otro en recursos naturales). A la vez, se da la apertura de posgrados, bajo la figura de la desconcentración desde la Sede Rodrigo Facio,

en áreas como trabajo social y en las especialidades de educación y derecho (Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, 2018).

En el organigrama de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, que se presenta a continuación, se pueden apreciar las áreas administrativas que componen este recinto universitario y que se detallan, para efectos de este estudio, en la Tabla 1.

Figura 1

Organigrama de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Dirección Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica (2018).



Ahora bien, el presente trabajo integra tanto al personal administrativo como al docente-administrativo de la Sede de Occidente, que implica a las personas trabajadoras de la Dirección de sede y de las diferentes coordinaciones de esta (Acción Social, Vida Estudiantil, Investigación, Docencia y Administración), las cuales, a su vez, se dividen en diferentes áreas y oficinas. Esta organización se detalla en la siguiente a tabla:

Tabla 1

Coordinaciones según área y número de funcionarios administrativos de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

Coordinación	Áreas que la integran	Funcionarios/as
Acción Social.	Trabajo Comunal Universitario. Extensión Docente. Extensión Cultural. Oficina de Divulgación e Información. Centro Infantil Ermelinda Mora.	29
Administración.	Coordinación de administración. Recursos Humanos. Financiero. Publicaciones. Servicios Generales.	68
Dirección de Sede.	Dirección de Sede.	4
Docencia.	Coordinación de Docencia. Audiovisuales. Sistema de Educación General. Departamento de Ciencias Sociales. Departamento de Ciencias Naturales. Departamento de Educación. Departamento de Filosofía, Artes y Letras.	18
Investigación.	Coordinación de Investigación. Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes. Biblioteca Arturo Agüero Chaves.	27
Vida Estudiantil.	Servicios Complementarios. Servicio de Becas y Trabajo Social. Servicio de Salud. Servicio de Psicología. Servicio de Orientación. Servicio de Registro. Deportes, Recreación y Actividades Culturales. Información y Divulgación.	23
TOTAL FUNCIONARIOS		169

Nota: Personal según coordinación y área. Adaptado de datos suministrados por áreas de trabajo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, UCR.

2.2. Antecedentes nacionales e internacionales de la investigación.

A continuación, se presentan los antecedentes de esta investigación. En primera instancia, se presentan los antecedentes internacionales relacionados con este estudio y, seguidamente, los antecedentes nacionales vinculados con la temática del Clima Organizacional (CO).

2.2.1. Antecedentes internacionales.

A nivel internacional, son múltiples los estudios en la temática de Clima Organizacional (Juarez-Adauta, 2012; Visbal, 2014; Manosalvas, Manosalvas y Quintero, 2015; Del Valle, Meriño y Martínez (2018); y Pinto, Zenilce, Zadbdiel y Oliveira, 2016). Sin embargo, se logra identificar que son relativamente pocos los estudios desarrollados sobre esta temática, en instituciones de educación superior, y que son todavía menos los que incluyen al personal administrativo de estos centros de estudios (Kumar, 2015; Zamani y Karimi, 2016; Montoya, Bello-Escamilla, Bermúdez, Burgos y Fuentealba, 2016; Da Cruz, Souza y Nascimento, 2017; Sotelo y Figueroa, 2017; y Del Ángel, Gamez, Martínez, Meléndez y Zepeta, 2017). En la mayor parte de las ocasiones, la población del estudio son los docentes (Ucros, 2011; Aguirre, Martínez, Vergara y Chiñas, 2012; Sánchez y García, 2013; Ferro, Paez, Bermúdez, Velosa y Gómez, 2012; Sandoval, Magaña y Surdez, 2013; y Quintero y Sánchez, 2018). En estudios como el de Servín (2019), la investigación se desarrolla en consideración de ambas poblaciones (docentes y administrativos). De este modo, se presentan estudios sobre el CO, particularmente realizados en centros universitarios y que tienen en cuenta a la población docente y el personal administrativo.

Sobre esta línea, Ucros (2011) desarrolló un estudio con personal docente de las universidades de la Costa Caribe Colombiana, cuyo objetivo fue analizar los factores presentes en el CO de los centros universitarios. Para ello, se utilizó una metodología de tipo empírico-inductiva, con un enfoque no experimental. Para la recolección de información, se hizo uso de un cuestionario estructurado. Los resultados de esta investigación arrojaron que en estos centros universitarios (Guajira, César, Magdalena y Atlántico), los factores de tipo psicológico-individual, mayormente afectados, tuvieron relación con el grado de satisfacción y la disposición al cambio. Contrariamente, los factores peor evaluados y relacionados con lo grupal tuvieron que ver con el desarrollo de trabajo en equipo y la confianza con la jefatura. Además, se mostró que este tipo de factores presentaba una tendencia más negativa en el personal docente que tenía contrato anual a tiempo completo o contrato semestral por horas. Se reveló que el CO de estos centros se encontraba influido por aspectos como la estructura organizacional, el modelo de toma de decisiones, la

infraestructura física, el nivel jerárquico, los riesgos laborales, el equipamiento básico y la dotación de recursos (Ucros, 2011).

Sobre esta misma temática, Kumar (2015) desarrolló un estudio sobre las diferencias perceptivas del CO y la satisfacción laboral entre personal docente y administrativo universitario. La población del estudio estuvo compuesta por personal de cinco universidades de la India, a quienes se les administró un cuestionario con tres secciones de preguntas relacionadas con el tema: La primera con preguntas cerradas; la segunda con cuatro preguntas abiertas, sobre desarrollo de carrera y entorno de trabajo, mientras que la tercera contenía preguntas relacionadas con datos sociodemográficos.

Se recolectaron un total de 389 cuestionarios, de los cuales se obtuvo una muestra efectiva de 293 instrumentos. Se realizó análisis estadístico con medidas de frecuencia, media, desviación estándar, correlación de *Pearson*, regresión múltiple y análisis de varianza (ANOVA). Las conclusiones del estudio indicaron la existencia de una relación positiva significativa entre el CO y la satisfacción en el empleo de quienes fueron encuestados. Además, el estudio mostró que el CO también se encontraba conformado por factores como políticas de empresa, condiciones de trabajo, aburrimiento, frustración, y participación en la toma de decisiones (Kumar, 2015).

En el año 2016, Zamani y Karimi estudiaron la relación entre el CO y el silencio organizacional del personal administrativo del Departamento de Ciencias de la Educación, en una Universidad de Irán. En el año escolar 2014-2015, tomaron como población de estudio una muestra de 220 trabajadores administrativos de dicho departamento (con un total de 517 trabajadores), quienes fueron escogidos mediante muestreo aleatorio estratificado.

Los instrumentos de recolección de información fueron el Cuestionario de Clima Organizacional de Sussman y Deep (1980), el cual contiene 20 *ítems*, y el Cuestionario de Silencio Organizacional de Van Dyne, Ang y Botero (2003), con 15 reactivos. Para el análisis de los datos, se realizaron pruebas de coeficiente, regresión y varianza múltiple en el programa SPSS. Los resultados del estudio mostraron relación inversa y significativa entre el CO, los procedimientos de la organización y el silencio organizacional. A la vez, se determinó que existían diferencias significativas en las opiniones de las personas encuestadas, según su edad (Zamani y Karimi, 2016).

También en 2016, se desarrolló en Chile una investigación que buscaba determinar la relación entre la satisfacción laboral y el CO, en funcionarios docentes y administrativos de una Universidad Estatal. El estudio fue de tipo cuantitativo y correlacional. Para la recolección de información, se aplicaron tres instrumentos a 166 personas trabajadoras: El Cuestionario de

Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima Organizacional (21 *ítems*), así como un cuestionario de datos sociodemográficos y laborales (Montoya, Bello-Escamilla, Bermúdez, Burgos, y Fuentealba, 2016).

Entre los resultados de este estudio, se obtuvo que, en ambas poblaciones, más del 90% indicó haberse sentido satisfecho laboralmente. Sin embargo, los porcentajes bajaron en lo que respecta al clima laboral, puesto que se identificó que un 80% de los docentes y un 72,7% del personal administrativo lo percibieron con un nivel alto. Aunado a lo anterior, las percepciones más positivas del CO se presentaron entre quienes poseían mayor antigüedad en la universidad y quienes reportaron trabajar menos de 40 horas a la semana. Respecto al tipo de contrato, quienes ostentaban contrato “titular” indicaron sentirse más satisfechos laboralmente, pero percibieron más negativamente el CO. Contrariamente, quienes poseían un contrato denominado “a contrata” percibieron mejor el CO, pero indicaron menos satisfacción laboral (Montoya et al., 2016).

Siguiendo con los estudios sobre esta temática, Da Cruz, Souza, y Nascimento (2017) desarrollaron una investigación sobre el CO y el estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios de las Universidades Estatal y Federal de Paraíba en Brasil. La investigación fue de tipo transversal, *ex post facto*, con una muestra no probabilística accidental, bajo el criterio de accesibilidad y disponibilidad de la población, para participar del estudio. En este caso, participaron 205 personas, que representaban el 71,6% de la población total.

Para el estudio, se utilizó la Escala de Estrés en el Trabajo de Tamayo (2004) de 13 *ítems* y la Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008), la cual consta de 63 *ítems*. En cuanto a la Escala de Clima Organizacional, los resultados mostraron que el factor “Cohesión entre compañeros” fue el mejor evaluado, con un promedio de 3,87. Por otro lado, el factor “Recompensa” fue el peor evaluado, con un promedio de 2,48. Los resultados sugirieron que, a nivel de CO, las universidades eran deficientes en la promoción de recompensas y premios más allá del económico, cuando se daban cambios o mejoras a nivel de calidad, productividad y desempeño. Finalmente, los factores “Apoyo de la Jefatura y de la Organización” y “Comodidad Física” no superaron el promedio de 4,0 y recibieron evaluaciones negativas (Da Cruz et al., 2017).

Por otro lado, en México, Sotelo y Figueroa (2017) desarrollaron un estudio sobre el CO, en correlación con la calidad del servicio de una institución de educación de nivel medio superior. Esta investigación fue de tipo no experimental, cuantitativa, correlacional y transversal. En la etapa de recolección de la información, se utilizó el cuestionario “Medición del Clima Organizacional

gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro”, el cual fue aplicado a una muestra de 28 docentes y 24 administrativos.

Para el análisis de la información, se utilizó el estadístico de regresión lineal. El instrumento obtuvo un coeficiente *Alpha de Cronbach* = 0.954. El autor logró concluir que existía una alta correlación entre las variables estudiadas (CO y calidad del servicio). De acuerdo con los resultados, en caso de mejorarse el CO, se podía mejorar la calidad del servicio. Además, el investigador postuló que el modelo de regresión lineal cumplía con los supuestos para estudios desde las ciencias sociales (Sotelo y Figueroa, 2017).

También, en México, Del Ángel, Gamez, Martínez, Meléndez, y Zepeta (2017) desarrollaron un estudio para determinar la percepción del CO entre el personal docente y administrativo, en una institución de educación superior. El estudio se desarrolló por medio de un proceso descriptivo, transversal y observacional, con la aplicación del cuestionario de “Clima Organizacional de Koys y Decotiis (1991)”, a una muestra de 73 colaboradores. Entre los resultados encontrados, destacó el hecho de que el 57% de las personas encuestadas percibían que, en la organización, existía un mal clima laboral. Los autores indicaron que el proceso de estudio evidenciaba falta de investigaciones sobre la temática del clima laboral, en instituciones del sector educativo medio y superior (Del Ángel et al., 2017).

Por otro lado, Quintero y Sánchez (2018) desarrollaron una investigación sobre Clima Organizacional en dos Institutos Tecnológicos en México, bajo el precepto de que su estudio era un factor para mejorar la calidad en este tipo de instituciones. Para el proceso diagnóstico, los autores desarrollaron una investigación de tipo mixto, descriptiva, transversal y no experimental. Al respecto, utilizaron el cuestionario 5F de Openmet y calcularon el estadístico *Alpha de Cronbach*, que dio como resultado = 0.951. La población del estudio se compuso de 84 docentes, 43 hombres y 37 mujeres.

Los resultados del diagnóstico mostraron adecuados niveles para la motivación de las personas trabajadoras, pero bajos niveles de satisfacción laboral. En el Instituto Tecnológico 1, las dimensiones implicación, fidelidad y empoderamiento, mostraron las valoraciones más altas. Por otro lado, en el Instituto Tecnológico 2, las dimensiones implicación, fidelidad, gestión de personas, *empowerment*, reconocimiento, *feedback*, desarrollo, formación, colaboración y conciliación y flexibilidad, mostraron los resultados más altos. A nivel comparativo, el Instituto Tecnológico 2 presentó las valoraciones más altas. Asimismo, en ambos institutos, se dio una coincidencia con las

dimensiones peor evaluadas: Eficiencia organizativa, factores higiénicos, compromiso y liderazgo (Quintero y Sánchez, 2018).

Dichos autores concluyeron que, a pesar de que ambas instituciones a nivel administrativo se desarrollaron bajo las mismas políticas y reglamentos, los resultados del Clima Organizacional eran disímiles. Sobre este particular, el Instituto Tecnológico 1 mostraba niveles deteriorados del Clima Organizacional. A lo anterior, se sumaban aspectos como que la innovación debía ser abordada, de manera urgente, en ambas instituciones y que temas como retribución y beneficios debían ser revisados (Quintero y Sánchez, 2018).

En Uruguay, en la Universidad Nacional de Pilar, Mario Servín (2019) desarrolló un estudio para abordar el Clima Organizacional en el personal contratado, permanente y profesorado de tiempo completo, en la Sede Central de la Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas. La investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. También, se utilizó un diseño observacional. El estudio tuvo fases transversales y longitudinales, así como procesos prospectivos y retrospectivos. Para la recolección de datos, se utilizó el “Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional en centros escolares del nivel superior de Salazar C, Peña Vargas, Ceja Mendoza, y Del Río Valdivia (2015)”, que evaluó las dimensiones: Relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral, motivación, políticas y reglamentos.

La muestra del estudio estuvo integrada por 33 personas. El análisis de los datos se realizó por medio del *software* estadístico SPSS y la planilla electrónica Excel. De las personas participantes, el 57,6% eran femeninas y el 42,2% masculinos. Los resultados del estudio arrojaron que la mayoría de las dimensiones presentaban tanto fortalezas como debilidades, pero en un nivel considerado “normal”. Sin embargo, al analizar la dimensión calidad de vida laboral (bienestar y salud física), se encontraron mayores debilidades por solventar, dado que solamente un 42,4 % realizaba actividad física fuera del horario laboral y un 60,6 % indicaba sentirse con mucho estrés, por las actividades que realizaba en su trabajo (Servín, 2019).

Como se puede observar en los antecedentes internacionales presentados, todos los autores desarrollaron sus estudios a través de la indagación, mediante cuestionarios valorativos del clima con preguntas cerradas. Aunado a lo anterior, autores como Kumar (2015); Zamani y Karimi (2016); Da Cruz et al. (2017) y Quintero y Sánchez (2018) coincidieron en identificar que los procedimientos, políticas y estructura de la empresa eran influyentes en la percepción del CO por parte de las personas.

Además, algunos de los estudios aportaron resultados importantes, que fueron considerados en el desarrollo de esta investigación. Al respecto, destaca lo indicado por Zamani y Karimi (2016) sobre la existencia de diferencias en la percepción del clima, según la edad de las personas. Asimismo, el hecho de que Sotelo y Figueroa (2017) encontraran en su estudio una relación entre CO positivo y una mejor calidad del servicio al usuario. Además, Montoya et al. (2016) y Ucros (2011) han resaltado la existencia de diferencias en la evaluación del CO entre las personas, según su tipo de contrato, la cantidad de años laborados en la institución y la cantidad de horas que laboran semanalmente. Mientras que Servín (2019) ha destacado la relevancia que tiene la percepción de la calidad de vida laboral en el estudio del CO, en instituciones de educación superior.

Los anteriores aspectos adquieren valor en la presente propuesta, puesto que integran variables tomadas en cuenta en el presente estudio de Clima Organizacional. Además, tal como se había apuntado al inicio de estos antecedentes y de acuerdo con Del Ángel et al. (2017), es importante considerar que existe poca investigación sobre CO en el sector medio y superior, por lo que este el desarrollo de este tipo de estudios se torna especialmente relevante. Adicionalmente, los investigadores han coincidido en la utilización de muestras poblacionales e instrumentos con preguntas cerradas de entre 15 y 25 *ítems*, así como de la consulta de datos sociodemográficos y laborales, que luego han sido relacionados con el CO. Finalmente, se debe destacar que ninguno de los estudios expuestos desarrolló algún tipo de plan de intervención, manual o modelo para el diagnóstico regular del CO en las instancias universitarias, puesto que la tarea de todos estos estudios se centró únicamente en la determinación del clima laboral y, en muchas ocasiones, de su relación con otros factores, como satisfacción laboral o calidad del servicio.

2.2.2. Antecedentes nacionales.

A nivel nacional, se han desarrollado diversas investigaciones sobre clima laboral en organizaciones. Se debe destacar que todas ellas corresponden a trabajos finales de graduación de áreas como psicología y administración de empresas, tanto a nivel de grado como de posgrado. A continuación, se presentan aquellas investigaciones que, por sus características de población o metodología, aportan sustento a la presente investigación. También, se encuentran estudios nacionales que, aunque no son los más actuales, presentan gran relevancia para esta investigación, dado que su tema es Clima Organizacional y se desarrollan en la Universidad de Costa Rica, por lo que corresponden al entorno o contexto donde se aplica el presente estudio (Mata, 1994; Chaves, 2002; González, 2003; Jiménez, Muñoz, Pacheco y Quirós, 2009; y Carmona, 2013). De esta manera,

estos antecedentes permiten visualizar metodologías desarrolladas dentro de este centro de estudios, así como resultados previos a la presente indagación.

La primera investigación encontrada, sobre la temática de CO en la Universidad de Costa Rica, fue desarrollada por Mata (1994) y consistió en un estudio sobre este tema en la Oficina de Servicios Generales de la Sede Rodrigo Facio. La población del estudio estuvo conformada por 31 personas, con puestos de jefatura, supervisión o coordinación, así como por una muestra de 105 individuos de puestos generales al área. En esa ocasión, se planteó una investigación de tipo *ex post facto*.

Para la recolección de la información, se utilizaron dos cuestionarios: Uno sobre Clima Organizacional y otro sobre estilos de liderazgo. Ambos cuestionarios habían sido diseñados en otros países, pero contaban con validaciones previas que eran útiles para ese estudio, pues también habían sido utilizados en investigaciones previas a nivel nacional. La investigación permitió determinar que las personas trabajadoras de esa oficina percibían un CO inadecuado y que existían dificultades, en áreas como comunicación, motivación y liderazgo (Mata, 1994).

Ahora bien, la única investigación nacional desarrollada en la Sede de Occidente de la UCR, que se relaciona directamente con la presente investigación, fue llevada a cabo por Chaves (2002). Aunque dicha investigación tiene más de 15 años de haberse realizado, se constituye en el referente directo a la presente propuesta de investigación, puesto que la autora desarrolló su tesis de la Licenciatura en Psicología a raíz de un proceso de análisis del estrés laboral y del CO, en funcionarios administrativos de la Sede de Occidente de la UCR. En efecto, el estudio tenía como objetivo principal establecer la asociación entre las variables de estrés laboral y de CO.

En ese estudio, se utilizaron dos cuestionarios: “Cuestionario sobre estrés de Solano-Beauregard (1991)” y “Cuestionario de Clima Organizacional SIMER (2000)”. La investigación se desarrolló mediante un enfoque descriptivo, para lo cual se contó con la participación de personas funcionarias de la Coordinación de Vida Estudiantil. La población participante se determinó por medio de un muestreo no probabilístico y, para el final del estudio, la muestra se constituyó por 17 funcionarios, divididos en área administrativa y área de salud. Entre los resultados referentes a la temática de CO, destaca que las personas se encontraban muy satisfechas con su trabajo, pero los trabajadores del área administrativa señalaron poca correspondencia entre sus funciones y el puesto (66,66%) (Chaves, 2002).

De forma complementaria a lo anterior, se determinó, por medio de las evaluaciones, problemáticas de comunicación entre funcionarios y jefaturas. Además, la gestión de la jefatura fue

calificada como mala-regular, puesto que no existía claridad en las funciones e instrucciones de esta, a la vez que fueron señaladas preferencias de esta con algunos funcionarios y pocas oportunidades de capacitación. Además, por parte de las personas participantes, se indicó que existían buenas relaciones interpersonales con sus compañeros o compañeras de trabajo. Finalmente, las personas funcionarias indicaron que se encontraban satisfechas con su puesto de trabajo y, en su mayoría, no desean cambiarse de sitio (Chaves, 2002).

Un año después, González (2003) desarrolló su tesis, a nivel de maestría, a raíz de un análisis de CO en el personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la Oficina de Servicios Generales de la UCR. La meta final de ese proceso de investigación fue la generación de una propuesta de inducción. Para el proceso de recolección de información, la autora confeccionó dos instrumentos: Una entrevista para coordinadores de áreas (n=10) y un cuestionario para el personal ocasional (n=55).

Al final del proceso de diagnóstico del CO en la población, se determinó que uno de los problemas principales se debía a que el área de contratación (Recursos Humanos), aunque considerada con un personal altamente calificado, no brindaba suficiente información a la persona funcionaria recién contratada, que aclarara sus funciones, obligaciones y expectativas, previo al inicio de sus labores. Esta labor quedaba en manos de la persona coordinadora de área, figura que tampoco contaba con la respectiva orientación para realizar procesos de inducción al personal nuevo. Contrario a esta área por mejorar, el 69% de la población indicó sentirse orgullosa de ser funcionario o funcionaria de la institución (González, 2003).

En la misma línea del estudio anterior, Jiménez et al. (2009) desarrollaron su Trabajo Final de Graduación de la Maestría en Administración de la UCR. Llevaron a cabo un estudio de CO en Bibliotecas de la UCR: Carlos Monge Alfaro (BCMA) y Luis Demetrio Tinoco (BLDT). La investigación fue, al igual que la anterior, de carácter descriptivo y buscó determinar la forma en que se presentaba el CO en estos espacios laborales, mediante un estudio con un enfoque cuantitativo.

Se propuso que la población participante estuviera compuesta por el total de personas funcionarias de ambas bibliotecas (censo poblacional), que estaba integrado por 159 personas. Sin embargo, participaron únicamente 148 personas, pues las restantes personas no quisieron ser partícipes, se encontraban de vacaciones o en periodo de incapacidad. Para la recolección de datos, se utilizaron dos tipos de instrumentos: Una encuesta compuesta por dos cuestionarios semiestructurados de 25 preguntas cada uno (uno dirigido a jefaturas y otro a todas las demás personas funcionarias); así como un cuestionario de preguntas estandarizadas cerradas y abiertas,

que fue diseñado para el estudio y que contenía una versión para jefaturas y otra para el resto de la población.

En cuanto a los resultados de este estudio, las personas indicaron que las relaciones interpersonales en la BCMA eran buenas, no así en la BLDT, donde este aspecto fue percibido de forma negativa por las personas funcionarias. En cuanto al tema del liderazgo, aunque en la mayoría de los aspectos era bien percibido, existía confrontación de opiniones respecto a si la relación jefe-subalterno era únicamente laboral en ambas bibliotecas. En relación con las variables estudiadas, las personas con puestos no profesionales valoraron los incentivos monetarios como muy malos, mientras que aquellas con puestos profesionales valoraron estos incentivos de mejor manera. Por otro lado, las posibilidades de ascenso, la capacitación y el reconocimiento a las labores realizadas fueron aspectos muy mal valorados por la mayoría de la población (Jiménez et al., 2009).

Para el año 2013, se desarrolló otra investigación sobre Clima Organizacional en la UCR, Sede Rodrigo Facio, en la Oficina de Recursos Humanos. Este estudio buscaba conocer la opinión de las personas, quienes laboraban en esa dependencia, sobre los factores que afectaban el CO. La investigación se desarrolló desde un enfoque descriptivo y la población participante estuvo constituida 40 funcionarios y funcionarias. Para la recolección de datos, se desarrolló un instrumento de 71 preguntas, que respondían a variables que fueron consideradas con implicaciones en el Clima Organizacional de este espacio, desde la perspectiva de las jefaturas: Remuneración, capacitación, relaciones interpersonales, comunicación, motivación, liderazgo, espacio físico, reclutamiento y selección.

Entre los resultados obtenidos por este cuestionario, se encontró la valoración de algunas fortalezas por parte de las personas encuestadas, tales como: Los beneficios de la convención colectiva, el buen equipamiento para el desarrollo de labores, la afiliación a la Junta de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, las actividades sociales en la Oficina, las buenas relaciones de jefaturas de mandos medios con sus personas colaboradoras, un personal con gran experiencia y el contar con una instancia para la resolución de conflictos. Mientras que se encontraron áreas por mejorar, a saber: La antigüedad de la infraestructura, las comunicaciones de tipo informal, las decisiones subjetivas para la selección del personal, el poco conocimiento de los objetivos de la oficina, la inexistencia de un Plan de Emergencia, el poco interés en las necesidades de capacitación del personal y la poca retroalimentación sobre el trabajo desarrollado (Carmona, 2013).

Finalmente, dicha investigadora desarrolló una propuesta de mejora en áreas que así lo requerían, según la evaluación de las propias personas trabajadoras. Esta propuesta fue

desarrollada únicamente por la indicada autora, para brindar herramientas y actividades tendientes a mejorar el Clima Organizacional, con el fin de aumentar la satisfacción laboral. Esta propuesta incluía diversas acciones, tales como el establecimiento de planes de capacitación para las personas colaboradoras, el desarrollo de espacios de interacción entre áreas de la Oficina y la implementación de un boletín semanal informativo (Carmona, 2013).

Otro antecedente de vital relevancia para el presente estudio vino a ser el “Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la Universidad de Costa Rica”, que fuera elaborado por el personal de la Unidad de Calidad de Vida de la Oficina de Recursos Humanos, Sede Rodrigo Facio. De hecho, dicho instrumento fue fundamental en la presente investigación. Según información proporcionada por la indicada oficina, este instrumento se empezó a desarrollar desde 2014, a partir de una revisión de bibliografía y de instrumentos de evaluación del clima laboral disponibles (Unidad de Calidad de Vida, UCR, s.f.).

Para el desarrollo de esta escala, se utilizaron como base los modelos de interpretación de Koys y Decottis (1991), en consideración de “elementos propios de la organización contemporánea, como la *autonomía* y la *innovación*” (p. 1, citados en Unidad de Calidad de Vida, UCR, s.f.). A partir de este proceso de investigación, se construye una escala de 65 reactivos referentes al CO, que aparecen agrupados en 9 factores y que pueden ser respondidos bajo una escala tipo *Likert* de 4 opciones, que va de la opción “Totalmente de acuerdo” a la “Totalmente en desacuerdo”. Además, la escala contempla una quinta opción de respuesta con puntaje de 0, para permitir que la persona, que no posea suficiente información, pueda responder a la pregunta.

La escala cuenta con nueve dimensiones: *Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, innovación y espacio físico*. Aunado a lo anterior, contiene 11 reactivos para evaluar riesgos psicosociales presentes en la organización, dos preguntas abiertas sobre la valoración del clima por parte de las personas trabajadoras y para propuestas de cambio en las Unidades de Trabajo. Finalmente, posee 10 preguntas acerca de datos sociodemográficos y laborales (Unidad de Calidad de Vida, UCR, s.f.).

Como se puede observar, tanto en los estudios nacionales sobre CO como en aquellos desarrollados a lo interno de la UCR, las investigaciones respondieron a metodologías muy uniformes, en las que se utilizaron cuestionarios con preguntas cerradas y escalas *Likert*, para el diagnóstico de la variable. Ahora bien, en los estudios con propuestas de mejora (González, 2003; Carmona, 2013), estas no se dieron como respuesta a una solicitud de las personas funcionarias, sino que fueron elaboradas por las personas investigadoras. Lo anterior marca una diferencia con el

presente estudio, en tanto se propone el desarrollo de un plan de acción, desde y para las personas funcionarias administrativas de la Sede de Occidente.

También, los estudios indicados permiten ver que, en este centro de estudios, los diagnósticos de clima laboral han estado sectorizados en algún área particular. Tampoco se ha encontrado algún estudio que haya brindado un seguimiento o un modelo de gestión, para que el diagnóstico de clima laboral pudiera seguirse realizando y fuera contextualizado. Ante ello, se justifica y se visualiza la importancia del propósito planteado en esta investigación: La creación de un modelo de procedimientos, que permita el estudio continuo del Clima Organizacional del personal administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

2.3. Sistema teórico y conceptual que sustenta la investigación.

A continuación, se presentan los componentes teóricos que respaldan la presente investigación aplicada. Estos componentes se centran en la temática del Clima Organizacional, en sus características y dimensiones de estudio, así como en la evaluación del CO en el interior de las empresas. De este modo, se busca una focalización en aquellas dimensiones y variables relevantes para la indagación en un contexto particular, que remita a una organización dentro de una cultura institucional, como en el caso de la Sede de Occidente de la UCR.

2.3.1. Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es definido por Bustos (2002, citado en López, 2013) como la suma de elementos sencillos, tales como el ambiente donde se desenvuelve la persona trabajadora, el trato brindado por su jefatura y la relación entre compañeros, clientes y proveedores. Por otro lado, Goncálves (2009, citado en López, 2013) señala que el CO se refiere a un fenómeno, que se posiciona como mediador entre elementos de la organización en sí y los factores motivacionales, que surgen en esta y que traen consigo consecuencias, las cuales pueden afectar a nivel productivo, de satisfacción o de otra índole.

Por otro lado, García (2009) define el Clima Organizacional como el espacio laboral en el que coinciden personas, grupos o colectividades, con características distintas, que pueden generar conflictos o tensiones entre los miembros. Por esta razón, el CO toma en consideración la forma en la que las personas se relacionan entre sí, así como la manera en que se crean vínculos a partir de diferencias culturales, valores y creencias.

Chiang, Salazar y Núñez (2007) añaden que el Clima Organizacional se inscribe en un marco político y contextual, dado que estos dos aspectos conllevan una serie de elementos, los cuales influyen la forma en la que las personas desarrollan su entorno laboral. Además, los procedimientos formales o informales, que pueda tener una empresa o una institución, van a crear una perspectiva a nivel personal o grupal, que influye en su forma de trabajar.

Otros autores, como Delgado y Delgado (2003), agregan que el CO refleja aspectos como el modelo de gestión de la empresa, la misión, la identificación y la comunicación, los cuales influyen directamente en el grado de satisfacción que las personas trabajadoras puedan tener. Finalmente, podría decirse que el CO refleja la estructura psicológica que forma parte de la organización, entendiéndose el conjunto de aquellas características que conforman la personalidad de la organización y que repercuten en las personas trabajadoras (Solarte, 2009).

En suma, el CO se refiere a distintos puntos del clima del sitio de trabajo, tanto a los humanos como a aquellos inscritos en el funcionamiento de la empresa, en lo que respecta al negocio. Se habla del CO como un conjunto de condiciones, que se forman a través de las relaciones mantenidas en el espacio de trabajo. No se trata únicamente de aspectos humanos y de convivencia, sino de la forma en que estos aspectos están insertos en un marco de laboral determinado. A partir de esta combinación, surgen las dinámicas, ideas, interrelaciones y demás aspectos, que terminan formando un clima empresarial. Desde esta visión del CO, es que se lleva a cabo el presente trabajo final de investigación aplicada.

2.3.2. Características del Clima Organizacional.

Si se hace referencia a las características del clima en las organizaciones, se debe tener en consideración que las variables externas e internas pueden traer cambios temporales en las actitudes de las personas trabajadoras. Por ejemplo: Días de pago, días de cierre, pago de aguinaldos, incrementos salariales, despidos o cambios de jefaturas. Estas variables pueden tener impacto directo en el clima de la empresa, en determinado momento de la historia institucional (García e Ibarra, 2014). Se trata de aspectos que, también, están relacionados con la motivación y satisfacción de las personas trabajadoras.

Silva (1996, citado en García e Ibarra, 2014, p. 14) postula cinco características centrales del Clima Organizacional:

- Es externo al individuo.
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.

- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Aunado a lo anterior Rodríguez (2001, citado en García e Ibarra, 2014) indica otras características del Clima Organizacional, tales como:

- 1) El hecho de que es relativamente permanente, bajo la consideración de que las organizaciones poseen cierta estabilidad en cuanto a su Clima Organizacional.
- 2) El clima laboral imperante en una empresa modifica la forma en que se comportan sus trabajadores.
- 3) El compromiso y la identificación de las personas trabajadoras con la empresa se ve influenciado por el Clima Organizacional.
- 4) Quienes laboran en una organización ejercen modificaciones sobre el clima laboral y este, a su vez, afecta los comportamientos y actitudes de las personas trabajadoras.
- 5) Diferentes variables estructurales de la empresa pueden afectar el clima laboral y, a su vez, estas variables se pueden ver afectadas por el clima laboral.
- 6) Problemáticas organizacionales, como la rotación y el ausentismo del personal, podrían ser señales de que la empresa puede tener un “mal clima laboral” y por ende sus trabajadores podrían estar insatisfechos con la organización.

Como se puede observar, el clima laboral de las empresas y las conductas de las personas se permean unas a otras, por lo que tienen efectos positivos o negativos entre sí. A fin de cuentas, el Clima Organizacional es una percepción que tiene la persona acerca de su espacio laboral. Sin embargo, esto último puede tener impacto en los procesos de desempeño y productividad empresarial.

2.3.3. Componentes del Clima Organizacional.

Lara (2013) menciona que el CO se ve conformado por diversos factores, los cuales son descritos en la presente investigación, en consideración de la conceptualización brindada por diversos autores. De este modo, se obtiene la descripción de aquellos componentes del Clima Organizacional más comunes en la bibliografía sobre el tema. Sin embargo, se aclara que, para el presente estudio, se toma como base la propuesta de Koys y Decottis (1991), ya que fue la que utilizó la Unidad de Calidad de Vida, para el desarrollo del instrumento de clima laboral.

a. Relaciones interpersonales.

Castaño, Henao y Martínez (2016) establecen que, a lo largo de la vida de las personas, estas se vinculan con otros individuos, por ejemplo, hijos, amigos o colegas. De esta manera, las personas se transmiten entre sí percepciones y sentimientos. Asimismo, se intercambian intereses, necesidades y afectos. A estas relaciones les conoce con el nombre de relaciones interpersonales.

Por otro lado, se plantea que las relaciones interpersonales vienen a ser aquellas que se componen por el trato o la manera de comunicación entre los sujetos. De este modo, se trata de aquellas formas de contacto con semejantes, amigos, familia, compañeros o colegas de trabajo (Paredes, s.f.).

Además, Lara (2013) define a las relaciones interpersonales como el grado en que las personas trabajadoras contribuyen unas con otras y se muestran respetuosas entre sí. Ante esto, Castaño et al. (2016) afirman que las relaciones interpersonales vienen a ser un elemento esencial en el desarrollo y progreso de las personas, ya que incentivan el desarrollo integral del individuo, como es el caso del contexto laboral, en el que los trabajadores se vinculan con otros sujetos, a la vez que comunican experiencias y conocimientos, que repercuten en el rendimiento laboral.

b. Estilo de dirección.

Barrios (2014) plantea que una función de la administración se basa en la dirección, la cual consiste en motivar a los subordinados; influir en los individuos y en los equipos, mientras estos efectúan su trabajo, y elegir el mejor canal de comunicación (p. 32). En cuanto a ello, Lara (2013) también plantea que el estilo de dirección alude al grado en que los jefes respaldan, motivan y brindan espacios de participación a las personas empleadas.

Además, Barrios (2014) establece que la dirección se conforma de diversos factores, que colaboran en el dirigente para poder prever a futuro. Algunos de estos factores son el poder, el que tanto conoce el dirigente a los sujetos, la capacidad que posee este para motivar a los otros, el tipo de dirección y el ambiente que genera. Robbins (2004, citado en Barrios, 2014) afirma que la dirección de las situaciones es una habilidad desarrollada por los jefes, ya que a estos les corresponde guiar el trabajo o esfuerzo de otras personas. Para lograr un liderazgo, se requiere de capacidades que influyan en los otros, para que así estos lleven a cabo las instrucciones dadas.

De este modo, Barrios (2014) establece cuatro estilos de dirección: directivo, analítico, conceptual y conductual. El estilo analítico se refiere a un pensamiento racional, que implica el uso de la lógica y la toma veloz de decisiones, dado que se piensa en metas a corto plazo. De esta manera, se buscan identificar diferentes datos antes de ejercer o tomar una elección.

Por otro lado, el estilo conceptual se basa en la visión de muchas alternativas y se centra en metas o situaciones con un enfoque a largo plazo. Finalmente, el estilo conductual se caracteriza por un buen desenvolvimiento al trabajar con otras personas, en donde se da importancia a los logros de los demás, se escuchan consejos, así como se plantean reuniones para incentivar la comunicación y evitar roces (Barrios, 2014).

Por tanto, de conformidad con los puntos descritos, se puede determinar la forma en que el estilo de dirección, manifestado por la jefatura de la empresa, repercute en el desempeño de las personas trabajadoras, así como en el rumbo de la organización.

c. Sentido de pertenencia.

Anant (1966, citado en Dávila y Jiménez, 2014) plantea entender el sentido de pertenencia como aquella implicación que el sujeto desarrolla en un sistema social, percibiéndose a sí mismo como un componente indispensable de la organización. En relación con lo anterior, Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992, citados en Dávila y Jiménez, 2014) afirman que, para lograr tal sentido de pertenencia, el individuo debe percibir que se le valora, se le necesita y que el resto de personas a su alrededor le aceptan, bajo la consideración de que su persona y los demás individuos se complementan en el sistema.

Por otro lado, el sentido de pertenencia puede ser entendido como:

Un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado. Su existencia genera en la persona un compromiso con la construcción de significados que a la larga formarán parte de la memoria personal y del grupo al que se siente pertenecer. La participación en la construcción de esta memoria es activa y continua e implica un compromiso con el desarrollo tanto personal como del grupo y del lugar (Mercedes, 2014, p.15).

Esta posición es respaldada por Lara (2013), quien sostiene que el sentido de pertenencia consiste en el grado de orgullo, que se establece a raíz de la vinculación de la persona trabajadora con la empresa. También, indica que se refiere al compromiso y la responsabilidad que el sujeto genera en relación con los objetivos de la institución. De acuerdo con ello, Maslow (citado en Dávila y Jiménez, 2014) establece que la pertenencia viene a ser un requerimiento fundamental en las personas.

d. Retribución.

La retribución supone un perfeccionismo inconsciente y, a la vez, un respeto de la *autonomía* individual, puesto que permite la realización de planes individuales de vida, sin que haya impedimento para ello. Este término también alude al respeto por la inviolabilidad de las personas, así como a un alto respeto por la dignidad humana. El vocablo inculpación moral es el que se utiliza para comprender la retribución y es usado para evitar las implicaciones no deseadas de las teorías preventivas de castigo (Beade, 2015).

Por otra parte, Gómez (2015) menciona que la retribución es una de las herramientas más importantes, que posee la dirección de Recursos Humanos de cualquier empresa, para lograr los objetivos de esta última. Desde la perspectiva económica, la retribución contribuye a un porcentaje elevado de los costes totales de la institución.

Se consideran dos tipos de retribución: La directa y la indirecta. La compensación directa implica la compensación monetaria de las personas trabajadoras, con base a su rendimiento, conocimiento o habilidades que presenten. Los componentes de la retribución directa son: Salario base, programas de incentivos, retribución por rendimiento o por habilidades, ajuste de salario, entre otros. Por otro lado, se encuentra la retribución indirecta o de componentes no monetarios, que está conformada por una gran variedad de programas, como los de protección, de servicios, retribución en especie y tiempo de ocio, así como por otro tipo de compensaciones empresariales (Gómez, 2015).

La retribución indirecta hace referencia al salario emocional, que es descrito como la retribución “de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral” (Asociación Española para la Calidad, citada en García, García y Viejo, 2017, p. 11).

e. Disponibilidad de recursos.

En una empresa, los recursos son los factores disponibles, que son propiedad de la entidad o que recaen bajo la responsabilidad de esta. Existen diversos tipos de recursos: Los tangibles, los intangibles y los humanos. De este modo, se entiende que la capacidad de una empresa deriva de los recursos con los que cuenta, para desarrollar determinadas tareas, en otras palabras, dicha capacidad termina siendo una combinación entre recursos y conductas, para la realización eficaz de una determinada actividad (Barrios, 2014).

Asimismo, la disponibilidad de los recursos es indispensable en una empresa. De esta forma, si el personal no cuenta con los materiales necesarios para realizar sus labores, existen altas

probabilidades de que sus tareas se vean afectadas. Del mismo modo, un recurso primordial en un trabajo es la información, la cual debe circular de la manera correcta, en las diversas áreas de la entidad, en los momentos oportunos y necesarios (Barrios, 2014). Lo anterior remite a la comunicación organizacional, la cual se vincula con la siguiente dimensión.

f. Claridad organizacional.

La claridad organizacional es un concepto basado en el grado de certeza, que percibe el personal de la empresa o institución, sobre la información apropiada acerca de su trabajo y del funcionamiento de la empresa. Además, la claridad organizacional es un indicador del buen liderazgo que ejercen los jefes. De la misma forma, es necesario que exista un equilibrio entre el apoyo de la jefatura y la disponibilidad de recursos. Lo anterior se relaciona con prácticas de gestión humana en comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, siendo estos antecedentes elementos importantes para los resultados de esta variable (Arboleda, 2013).

Por otra parte, Lara (2013) menciona que la claridad organizacional consiste en aquella claridad que se tenga sobre la dirección futura de la empresa, que se realiza poniendo en concordancia tanto metas y programas de cada área como intereses críticos y políticos de la gerencia. De esta forma, se establece la importancia de rescatar la claridad organizacional, puesto que esto va a influir en la existencia de un buen Clima Organizacional. Todas las personas integrantes de la entidad deben saber cuáles son los objetivos en común y estar informadas sobre las situaciones generales que suceden, con la mayor claridad posible.

g. Estabilidad.

Montserrat (2014) plantea que la estabilidad consiste en el derecho que tiene la persona trabajadora de mantenerse, de una forma regular, en el empleo. Esta posición es respaldada por Osorio (2008, citado en Barrios, 2014), quien menciona que la estabilidad se refiere al derecho del empleado por preservar su trabajo, a la vez que el jefe también vela para que el empleado mantenga su puesto, siempre y cuando no exista una razón justificada para su despido. Al respecto, Anaya (2010, citado en Barrios, 2014) plantea que:

Para conseguir estabilidad debe existir una correlación entre el crecimiento de la productividad, de lo contrario habrá que reducir el personal. Lo mismo se puede enunciar con relación al incremento de la masa salarial -salarios mínimos-, además para que una persona pueda gozar de estabilidad laboral será necesario que no pierda la capacidad de innovación y de aportes permanentes a la organización (p.42).

Esta dimensión es relevante, puesto que toda persona trabajadora busca estabilidad en la empresa o puesto de trabajo. La estabilidad es valorada como una sensación de seguridad, de manera que, si la persona no obtiene esta sensación en su puesto, probablemente no se desempeñará de la mejor manera, ni tendrá la motivación suficiente para realizar sus deberes, de manera eficaz y adecuada. Asimismo, la estabilidad es un compromiso que adquiere la empresa, a cambio del compromiso que la persona trabajadora adquiere con la institución.

Ahora bien, en la sociedad actual y con las nuevas generaciones, esta dimensión se comienza a poner en tela de juicio, puesto que las personas empiezan a buscar en las organizaciones aspectos más allá de la estabilidad. Las empresas entablan nuevos caminos para brindar algo más que un salario y una sensación de estabilidad laboral.

h. Valores colectivos.

Los valores conforman un concepto base, que define el éxito que obtendrán los empleados de una organización. Los valores se transforman en filosofía de vida y profesional del ser humano. Asimismo, los valores de la empresa se refieren a la manera en que la institución explica lo que se hace (Valbuena y Roselia, 2006). Sin embargo, se debe tomar en consideración que, en los entornos institucionales, los valores colectivos pueden tomar perspectivas o connotaciones diferentes a la visión empresarial. En la relación laboral, existen los valores individuales, sociales y profesionales, a la vez que se inicia la valoración del trabajo, según la función que tenga cada quien en la organización, en vista de la responsabilidad, la perseverancia y la dedicación. Es importante rescatar que, si las relaciones interpersonales de los miembros de la organización se alejan de los valores colectivos, esto va a generar dificultades a nivel personal y, posteriormente, a nivel de empresa (Valbuena y Roselia, 2006).

Los valores colectivos están expresados en la misión y visión de la organización y es aquí donde estos deben ser capaces de conjugar éxito competitivo, así como hacer trascendente el proyecto social, humano y productivo del cual forman parte en la sociedad y específicamente en las organizaciones (Valbuena y Roselia, 2006, p.66).

Ahora bien, los componentes del Clima Organizacional, que forman parte del instrumento utilizado en esta investigación y que remiten a la propuesta utilizada por la Unidad de Calidad de Vida de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, son aquellos propuestos por Koys y Decottis (1991). Estos componentes se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2

Dimensiones del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la Universidad de Costa Rica.

Dimensión	Definición
Autonomía	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo o que no se cuente con una supervisión estrecha. Tiene relación con la percepción de la persona trabajadora acerca de la autodeterminación y responsabilidad propia en la toma de decisiones relacionada con el trabajo, sus metas y prioridades.
Cohesión	Tipo de relaciones entre los trabajadores de la organización (bien de cooperación, bien de conflicto) sociabilidad, confianza e intimidad. Se relaciona con la percepción de una atmósfera amigable y de confianza.
Confianza	Confianza en las figuras de liderazgo, posibilidad de comunicarse abiertamente con las jefaturas, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas. Implica la percepción de que dentro de la comunicación abierta pueden mencionarse temas sensibles o personales de forma confidencial y de que esa información no será violada o usada en su contra.
Presión	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad. Es entonces la percepción acerca de los estándares de desempeño, el funcionamiento y la finalización de las tareas.
Apoyo	De la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica. Percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución; ello incluye el aprendizaje por medio del error, sin miedo a las represalias por parte de jefaturas o pares.
Reconocimiento	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación, así como oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo. Tiene que ver con la percepción de los miembros de la organización respecto a la recompensa que reciben por su contribución con la organización.
Imparcialidad	Objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción. Tiene relación con la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
Innovación	Posibilidades de innovación y creatividad, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio. Es la percepción que tienen las personas trabajadoras acerca del ánimo, que se tiene para sumir riesgos, explorar la creatividad y asumir nuevas tareas; aún y cuando no se tenga la <i>expertise</i> necesaria.
Espacio físico	Condiciones de infraestructura y ambiente físico que afectan, posibilitan o limitan el desempeño laboral.

Nota: Elaboración propia. Adaptado de Koys y Decottis (1991).

Para culminar con el desarrollo expositivo del componente teórico de la presente investigación, es importante rescatar que tanto los valores de la empresa como los de las personas son importantes para el buen desempeño laboral. Además, vienen a constituirse en un elemento fundamental para la sana convivencia entre compañeras y compañeros, lo cual propicia un trabajo en equipo con mayor sostenibilidad. Asimismo, el estudio del Clima Organizacional en los espacios de trabajo configura una oportunidad para el crecimiento individual y colectivo, en el seno de las empresas actuales.

CAPÍTULO III.

3. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.

Las organizaciones y las personas trabajadoras, que forman parte de aquellas, necesitan hoy más que nunca de procesos de diagnóstico sobre sus necesidades, para lograr la alineación de objetivos y metas institucionales con las necesidades de sus funcionarios. La razón de esta necesidad se encuentra en los cambios que presentan las organizaciones y las personas, ambos actores de la vida laboral buscan hoy suplir necesidades, que son diferentes a las que buscaban hace algunos años atrás.

De acuerdo con lo indicado, desde la presente investigación aplicada se desarrolla un modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, acorde y particular a sus especificidades. Se plantea en el entendido de que dicha entidad académica no contaba con ningún proceso o recurso similar, en beneficio de las personas colaboradoras que allí se desempeñan; aspecto que se ha pretendido subsanar con este trabajo.

CAPÍTULO IV.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. Objetivo general.

- Diseñar un modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo acorde y particular con las especificidades de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

4.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional para el sector administrativo de la Sede de Occidente.
- Generar insumos para la implementación de estrategias que articulen un plan de acción, con el fin de efectuar mejoras en el Clima Organizacional del personal administrativo de la Sede de Occidente.
- Crear, conjuntamente con el personal administrativo de la Sede de Occidente, un plan de acción tendiente a la mejora del Clima Organizacional.
- Definir un procedimiento metodológico, técnico e instrumental preciso y particular, para la evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente, que responda a sus particularidades, necesidades y naturaleza.

4.3. Objetivos externos.

- Validar el instrumento sobre evaluación del Clima Organizacional de la Universidad de Costa Rica, previamente diseñado por la Unidad de Calidad de Vida, para su aplicación y contextualización en la Sede de Occidente.
- Elaborar un manual de procedimientos, para la aplicación regular de la evaluación del Clima Organizacional en el personal administrativo de la Sede de Occidente.

CAPÍTULO V.

5. DISEÑO METODOLÓGICO.

En este apartado, se presenta la estrategia metodológica desarrollada a lo largo de este Trabajo de Investigación Aplicada, que se compone del tipo y método de investigación, las fases realizadas, así como los criterios de inclusión y exclusión de las personas participantes, para todas las etapas del estudio. Finalmente, se presentan los procedimientos éticos para la protección de las personas participantes.

5.1. Tipo y método de investigación.

El presente estudio corresponde a una investigación aplicada, también definida como “investigación práctica o empírica” (Murillo, 2008, citado en Vargas, 2009, p. 159). Este tipo de investigación implica un análisis diagnóstico situacional, una implementación y estrategias propositivas, al buscar la aplicabilidad o utilización de conocimientos que ya han sido adquiridos. A la vez, quien investiga adquiere otros conocimientos en el proceso de implantación y sistematización (Murillo, 2008, citado en Vargas, 2009).

Este estudio se llevó a cabo mediante un diseño de investigación mixto, el cual, de acuerdo con Creswell (2015), consiste en un enfoque de investigación que se utiliza en las Ciencias Sociales, las Ciencias de la Salud y las Ciencias del Comportamiento. Con este enfoque, se busca reunir datos cuantitativos y cualitativos, realizar una integración de ambos tipos de datos y extraer interpretaciones del fenómeno estudiado, con base en ambas técnicas.

En el caso de este estudio, se aplicó un cuestionario estructurado para evaluar el CO. Adicionalmente, se realizaron grupos focales con una muestra de la población. Se debe resaltar que cada etapa del proceso alimentó el desarrollo de la siguiente, siendo de este modo como se logró la validación de los resultados.

El método de la presente investigación fue de tipo descriptivo. Este tipo de estudio busca especificar características, propiedades y rasgos del fenómeno analizado. Además, sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno con sus componentes, mediante la descripción de hechos, situaciones y eventos (Danhke, 1989).

En el presente estudio, se buscó identificar las características particulares del CO en la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Asimismo, se validó el instrumento del clima laboral en el contexto de esta organización, se desarrolló un plan de acción y mejora, así como un modelo

para su estudio en el sector administrativo, que fuera acorde y particular con las especificidades del recinto.

5.2. Fases de la investigación aplicada.

A continuación, se presentan las fases que implicó el estudio, con el fin de poder identificar las técnicas y procedimientos desarrollados en cada una de ellas. Se debe indicar que el estudio se desarrolló de forma polietápica secuencial y que cada etapa daba insumos a la siguiente. La investigación se desarrolló en torno a seis fases del proceso, las cuales se describen de la siguiente manera:

5.2.1. Validación del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Costa Rica:

- a. Técnicas para la recolección de la información y participantes:** Como parte de los procedimientos para garantizar la calidad y el rigor de la investigación, así como de los objetivos de este trabajo, se realizó la validación del instrumento, el cual, aunque había sido diseñado por la misma UCR, debía ser contextualizado al Recinto de San Ramón.
- b. Procedimiento:** En esta fase se realizó la validación y contextualización del instrumento cuantitativo, que había sido diseñado por la Oficina de Recursos Humanos de la Sede Rodrigo Facio, para evaluar el CO en la Sede de Occidente. Este proceso se desarrolló mediante tres técnicas: Grupo focal, entrevista cognitiva y criterio de expertos.
- c. Validación de instrumentos:** Se desarrollaron tres tipos de validación con el instrumento. La importancia de estos procesos radicó en poder brindar un instrumento a la Sede de Occidente, que respondiera a su contexto y especificidades.
 - *Validación del cuestionario (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Costa Rica) por medio de grupo focal:* Como parte del proceso de revisión del instrumento, se desarrolló un grupo focal con una muestra de 8 participantes de la población (5 hombres y 3 mujeres), lo cual encontró justificación en autores como Rogelberg (2004), para quien el número ideal de personal, que debería incluirse en esta técnica, se encuentra entre 8 y 10 personas. Asimismo, se debe aclarar que, en este procedimiento, participaron personas de todas las coordinaciones de la Sede, así como de diferentes tipos de cargos, por lo que se guardó la representatividad de la población. Al respecto, es importante señalar que el grupo focal consiste en un método de recolección de información cualitativa en el que, por medio de un grupo de personas, se

facilita una discusión con el propósito dar aportes sobre un aspecto evaluado (Rogelberg, 2004). También, para dicho autor, este tipo de técnica se puede utilizar, de forma previa, al desarrollo de un estudio cuantitativo, con el fin de identificar temas críticos, que deberían ser incluidos en el estudio que se ha de llevar a cabo. Esta manera de proceder fue considerada en la elaboración de la presente investigación.

- *Validación del cuestionario (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Costa Rica) mediante entrevista cognitiva:* La entrevista cognitiva (EC), según Smith y Molina (2011), consiste en un método para la validación de instrumentos de papel y lápiz, en la que se desarrolla una entrevista individual semiestructurada y se pide a las personas participantes responder el cuestionario que se va a utilizar en la investigación. Asimismo, se consulta a las personas sobre los aspectos que median en sus procesos de respuesta ante las preguntas. Respecto a la muestra para este procedimiento, los autores recomiendan utilizar un muestreo por cuotas representativas, que tengan características sociodemográficas relevantes para el estudio, siempre con la invitación a parte de la población del estudio (Smith y Molina, 2011). En el caso específico del presente estudio, se realizaron 12 entrevistas cognitivas a personal del Recinto de San Ramón y se contó con la participación de siete hombres y cinco mujeres, de todas las coordinaciones del recinto y con diferentes puestos de trabajo (personal de limpieza, mantenimiento, oficiales de seguridad, jefaturas, puestos técnicos, asistenciales, profesionales y jefaturas). También, participaron tres personas que, aunque son parte de la universidad, no eran población activa (dos personas pensionadas y una persona docente).
- *Validación intersubjetiva mediante jueces expertos:* Esta técnica busca recabar información por medio de un grupo de especialistas, en el área que se está trabajando. Se trata de un medio útil para la validación de instrumentos (Gómez, 2006). En cuanto a la muestra a utilizar, Gómez (2006) indica que esta “debe ser seleccionada convenientemente para que tenga la debida representatividad, que no esté afectada con la solución que se dé al problema para que de la riqueza de sus opiniones se pueda llegar a resultados confiables” (p. 28). Por lo anterior, en la presente investigación, se decidió realizar este proceso de revisión del instrumento con cuatro personas, quienes fungían como jueces expertos en la temática del Clima Organizacional. De estas personas, dos eran hombres y dos mujeres, asimismo, dos eran profesionales en psicología laboral, una era

filóloga y otra era docente de la sede, siendo esta, además, parte de la filial del Sindicato de Trabajadores de la Universidad de Costa Rica (SINDEU).

- *Validez por triangulación:* Finalizadas las tres técnicas anteriores, se obtuvo un instrumento final, validado y contextualizado a la población que fue objeto de la investigación. Además, este instrumento presentó la característica de que puede ser utilizado en el futuro, para la evaluación continua del CO en la organización. El informe de resultados de estos tres procesos de validación se encuentra en el Anexo N° 1 de este documento. Se debe indicar que esta etapa permite continuar con la recolección de datos, con un instrumento claro y contextualizado, que responde a la realidad de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

5.2.2. Recolección de datos por instrumento cuantitativo (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica).

- a. **Técnicas y participantes:** La población participante, en esta fase del estudio, estuvo compuesta por el personal administrativo de la Sede de Occidente. En este caso, se contó con la participación de la totalidad del personal administrativo, con excepción de quienes participaron de la etapa anterior, dando como resultado un total de 169 personas. En este sentido, el criterio inicial, para abordar a la población, consistió en cubrir como mínimo el 80% de la población total. Ahora bien, restando a quienes participaron en etapas de validación del instrumento, se tuvo entonces una muestra efectiva de 152 personas, de las cuales 143 participaron en el llenado de la encuesta (94%).
- b. **Procedimiento:** Se realizó entonces la recolección de datos por medio del instrumento cuantitativo. De este modo, se tuvo como propósito lograr una recolección que no fuera menor al 80% de la población. Al finalizar la etapa, participó el 94% de la población efectiva del recinto en esta investigación.
- c. **Procedimiento para contactar a la población y aplicar el instrumento:** En el proceso del diagnóstico, se desarrollaron diferentes etapas, unas previas a la recolección y otras para la recolección de instrumentos. En el primer caso, los detalles de la investigación fueron socializados por medio de correo electrónico y a través de los grupos de mensajería instantánea (*WhatsApp*), que utilizaban las diferentes coordinaciones. También, se emitió un oficio por parte de la Dirección de la Sede sobre el desarrollo de esta investigación aplicada. Asimismo, la investigadora se reunió con las jefaturas inmediatas y

coordinaciones de las diferentes áreas, con el fin de informarles sobre el estudio, sus objetivos y etapas por desarrollar. Por otro lado, para el proceso de recolección de la información, se contactó a la población mediante recordatorio de las jefaturas inmediatas sobre el oficio enviado desde la Dirección de la Sede. También, se coordinaron diferentes espacios con cada área de trabajo, como fueron los casos de las reuniones de personal y de las visitas a los espacios de trabajo de las personas.

5.2.3. Análisis de datos del instrumento cuantitativo (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Costa Rica).

- a. **Procedimiento:** En esta etapa, se realizó el análisis del instrumento cuantitativo, lo que permitió tener un diagnóstico acerca de la situación del CO entre la población administrativa del Recinto Universitario de San Ramón. El desarrollo del análisis de datos fue realizado por parte de la proponente del presente trabajo. La sistematización de la información del cuestionario de clima se realizó por medio del programa *Excel (Microsoft office)* y del *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, en su versión 22 en inglés para *Windows*. Al respecto, se realizaron estadísticos descriptivos (promedios y porcentajes) y el análisis univariado de cada *ítem* de la escala. Además, se llevaron a cabo los análisis en las tres áreas que permitía la escala: Por dimensiones, por persona y por niveles. De cada análisis desarrollado, se diseñaron resultados por cada área de trabajo (ocho en total) y de forma general (para toda la Sede de Occidente). Dichos informes se entregaron a cada área de trabajo. Para todos estos análisis, se siguieron las instrucciones de la Unidad de Calidad de Vida de la Oficina de Recursos Humanos, quienes habían trabajado el instrumento y sus análisis. Además, se realizaron los análisis de confiabilidad del instrumento, por medio del estadístico *Alpha de Cronbach*, y se realizaron análisis para verificar o no la existencia de correlaciones entre los datos sociodemográficos y laborales y las calificaciones del instrumento. Finalmente, aunque no era objetivo de este proyecto, se realizó el análisis factorial confirmatorio del instrumento. Para esto último, se siguieron las recomendaciones de Lei y Wu (2012). Dicho análisis se efectuó con el programa *R* versión 4.0.2, con el paquete *lavaan* versión 0.6-7. Para el manejo de los valores perdidos, se utilizó el estimador de máxima verosimilitud con información completa (FIML, por sus siglas en inglés).

b. Codificación y análisis de datos: El análisis del instrumento se realizó para cada una de las dimensiones: Las anteriormente mencionadas (en el apartado de antecedentes), la dimensión sobre factores de riesgo en el trabajo, así como la caracterización sociodemográfica y laboral (Unidad de Calidad de Vida, UCR, s.f.). Las dos preguntas de carácter abierto, que contenía el instrumento, sirvieron como insumos para plantear el plan de mejora y fortalecimiento del CO. Respecto a las dimensiones, la valoración que realizaron las personas participantes se dio de 1 a 4, de acuerdo con la escala, en donde totalmente en desacuerdo corresponde a (1), en desacuerdo corresponde a (2), de acuerdo corresponde a (3), totalmente de acuerdo corresponde a (4) y no tengo información suficiente para emitir un criterio corresponde a (0). Seguido a ello, los puntajes anteriores, se transformaron en un puntaje de 1 a 10, que se categorizó de la siguiente manera:

Tabla 3

Niveles, rangos y estado del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la Universidad de Costa Rica.

Nivel	Rango	Estado
Satisfactorio	7.5 a 10	Las variables dentro de este rango favorecen las condiciones adecuadas para el desempeño de las funciones y el bienestar de las personas.
Por mejorar	5.1 a 7.4	En este nivel, se debe prestar atención a las variables que conforman el clima, pues se están presentando situaciones o circunstancias, que podrían afectar negativamente el desempeño y el bienestar de personas y grupos.
Crítico	0 a 5.0	Indica con una “luz roja” que existen situaciones o circunstancias que, según la percepción de las personas funcionarias, están afectando negativamente el Clima Laboral-Organizacional y que deben ser atendidas, de manera prioritaria, por tratarse detonantes de conflictos a nivel individual, grupal u organizacional.

Nota: Adaptado de datos suministrados por la Unidad de Calidad de Vida, UCR (s.f.).

Por otra parte, los factores de riesgo se reportan según el porcentaje de riesgo representado en cada uno de los factores. De este modo, se entiende que, a mayor porcentaje, mayor riesgo y, por tanto, mayor repercusión negativa en el Clima Organizacional. De este modo, un porcentaje igual a 0% indicaría que no fue reportado riesgo alguno en la Unidad Académica (U.A.). Un

porcentaje menor o igual a 33,33% indicaría que una o varias personas reportaron un riesgo de esta naturaleza como un evento percibido o vivido con muy poca frecuencia. Un porcentaje entre 33,34 y 66,66% implicaría alguna frecuencia al respecto, mientras que un porcentaje de 66,67% a 100% indicaría que un evento así es percibido o vivido con mucha frecuencia en la U.A. Esta misma interpretación se realiza para la escala en general.

5.2.4. Realización de los grupos focales.

En esta etapa, se presentaron los resultados del instrumento cuantitativo ante la población. Posteriormente, se desarrolló el Plan de mejora y fortalecimiento del CO, de manera conjunta con las personas trabajadoras.

- a. Técnicas y participantes:** En el desarrollo de los cinco grupos focales, participó un total de 47 personas de la población (16 hombres y 31 mujeres). Por cada grupo, se duró en promedio entre dos horas y dos horas y media. El trabajo se desarrolló a través de espacios de trabajo cooperativo, con y para las personas participantes, por medio de representantes de las diferentes áreas. Al haber un espacio de devolución y análisis de resultados, se realizó la construcción conjunta de un plan para la mejora y el fortalecimiento del CO.

Para el desarrollo de la construcción conjunta del plan de acción, las personas participantes fueron divididas en pequeños subgrupos (por cuestiones de tiempo). A estas personas se les entregaron: Papelógrafos con tablas de las dimensiones del instrumento; marcadores; lápices de grafito; lapiceros; papel adhesivo; hojas bond; un resumen de resultados del área, que contenía la tabla de resultados por *ítem* del área de trabajo; la valoración por niveles; así como los resultados de la subescala de factores de riesgo en el trabajo.

Posteriormente, a cada grupo se le asignó dos dimensiones a trabajar, a las cuales les debían realizar, al menos, una propuesta de mejora por cada *ítem*, con promedio en nivel "a mejorar" o "crítico". Cada grupo contaba con un tiempo establecido para el desarrollo de las propuestas. Luego, cada grupo debía compartir las propuestas con las demás personas participantes, con el fin de que estas también pudieran realizar adiciones o mejoras a la propuesta.

- b. Procedimiento:** En esta fase se desarrollaron cinco grupos focales, con cinco diferentes áreas de trabajo, y que representan a cada coordinación de la Sede. En estos espacios se les presentaron los resultados del proceso cuantitativo específico para su área de trabajo en una primera parte y en la segunda parte del espacio se trabajó por medio de una metodología participativa para que las personas pudiesen dar sus propuestas de Plan de mejora y fortalecimiento del CO.
- c. Sistematización y análisis de datos:** A los resultados de los grupos focales, se les realizó una transcripción selectiva, la cual consistió en escribir y tomar en cuenta aquellos fragmentos y aspectos de la actividad de investigación, que eran considerados pertinentes y claves o bien, de interés para la persona investigadora (De Lima, 2009). Posteriormente, se realizó un análisis de tipo cualitativo, en el que se rescataron las producciones de la población, respecto a lo que se debía incluir en el plan de acción, para la mejorar o mantener del Clima Organizacional. En cuanto al análisis de la información obtenida para estos espacios, se utilizaron guías de trabajo por cada dimensión para las personas participantes. De este modo, el análisis consistió en extraer de los resultados el plan de acción para mejorar el CO. Asimismo, la persona investigadora tomó apuntes del proceso, en el momento del espacio en el que las personas participantes compartían sus propuestas de mejora.

5.2.5. Presentación y validación de Plan de mejora o fortalecimiento

- a. Técnicas y participantes:** Debido a que esta fase del proceso se tenía planificada para el mes de abril, período en que inició la emergencia nacional por la COVID-19, no se pudo llevar a cabo la reunión conjunta con todas las áreas. Por tanto, se optó por realizar un proceso de validación, mediante el envío del Plan de mejora y fortalecimiento a cada jefatura, a través de correo electrónico. Además, se solicitó retroalimentación a todas estas jefaturas, que eran ocho en total, y se recibió *feedback* de seis de estas jefaturas. También, se contó con la revisión del plan por parte de las tres personas integrantes del Equipo Asesor del trabajo, así como de la persona encargada de la Oficina de Recursos Humanos de la Sede de Occidente.

- b. Procedimiento:** Durante esta etapa del estudio, se realizó la presentación y validación del Plan de mejora y fortalecimiento del CO a las jefaturas de las coordinaciones de Sede y de otras áreas de trabajo (CILEM y BAACH). Además, se realizó la revisión de este plan, con el equipo asesor y dos funcionarios del Recinto, quienes no habían participado en los grupos focales.

5.2.6. Desarrollo de modelo para el estudio del Clima Organizacional.

- a. Procedimiento:** La etapa final y principal de este estudio consistió en el diseño y creación de un Modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo, particular y acorde con las especificidades de la Sede de Occidente de la UCR. El modelo contiene todas las etapas y procesos recomendados para el seguimiento del proceso en años posteriores. Todo esto se da a partir del proceso desarrollado en el presente estudio. Específicamente, se diseña a partir de una bitácora de trabajo, que se llevó a cabo durante todo el proceso de investigación aplicada y en la que se anotaron etapas, procesos, cambios, retos, logros, así como consideraciones a tomar en cuenta al momento del diseño de este manual procedimental.

5.3. Criterios de inclusión y exclusión de las personas participantes para todas las etapas del estudio.

Para todas las fases de la investigación, se tomaron en cuenta los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- *Criterios de inclusión:* Ser parte del personal administrativo del Recinto de San Ramón en cualquiera de sus áreas. También, se incluyó a las personas docentes que, para el momento de la recolección de datos, fungían en puestos de jefatura con nombramiento docente-administrativo.
- *Criterios de exclusión:* No se consideró a las personas en período de prueba (con menos de 3 meses de labores), en período de incapacidad o de vacaciones, durante el tiempo en el que se recolectaron datos.

Estos criterios de inclusión y exclusión se justificaron en razón de que la población del estudio debía estar conformada por el personal administrativo activo de la organización, así como por sus jefaturas inmediatas. Respecto a los criterios de exclusión, se consideró que una persona en período de prueba podía no estar familiarizada con el clima laboral del lugar. Además, se estimó que las personas en período de incapacidad o de vacaciones no podían parte de la investigación, en vista de que las primeras poseían, en ese momento, una relación laboral “interrumpida” por una

condición de salud (incapacidad); mientras que las segundas se encontraban en disfrute de sus vacaciones, por lo que no era una opción interrumpir este derecho laboral.

5.4. Procedimientos éticos para la protección de las personas participantes.

En todas las etapas de la investigación aplicada, se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas para proteger a las personas participantes de la investigación. La investigadora se aseguró de mantener y manejar, de manera confidencial, la información brindada, tanto aquella obtenida por medio de los cuestionarios como de los grupos focales. Además de ello, se manejó el anonimato en todo momento. La información y todos los documentos recolectados en instrumentos de papel y lápiz se encuentran actualmente bajo llave, para su permanencia en almacenaje por un período de diez años. Posteriormente, se espera desecharlos, mediante su destrucción en una trituradora de papel.

Como parte de la información sobre los aspectos anteriores a la población, se le dio y leyó a cada una de las personas un consentimiento informado, donde se explicaron los alcances de la investigación y sus derechos como personas participantes en el estudio (Anexo N° 2).

Asimismo, se aclara que la participación en esta investigación, por parte las personas funcionarias de la Sede de Occidente, fue totalmente voluntaria y quienes no quisieron participar, no participaron ni fueron forzados a ello, sin que por esto existiera consecuencia alguna para estas personas. Además, se dio la opción de que una persona participante pudiera discontinuar su participación, en cualquier etapa del proceso. Finalmente, para la publicación de los resultados, la información presentada se ha expuesto de manera conjunta y anónima.

CAPÍTULO VI.

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente capítulo, se presenta el análisis de los resultados de la investigación, de acuerdo con los objetivos propuestos. En primer lugar, se presentan los resultados del diagnóstico de Clima Organizacional por medio del instrumento cuantitativo. Posterior a lo indicado, se presenta el Plan de mejora y fortalecimiento propuesto para el Recinto de San Ramón. Finalmente se presenta el modelo de gestión del Clima Organizacional diseñado para las especificidades del Recinto.

6.1. Diagnóstico de Clima Organizacional en el personal administrativo de la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico de Clima Organizacional en el personal administrativo de la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón, por medio de la escala denominada: “Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica”. En primera instancia, se presenta la caracterización descriptiva de la población del estudio y, seguidamente, el análisis del cuestionario de Clima Organizacional, así como los resultados obtenidos por la población. Finalmente, se presenta el análisis de la subescala de factores de riesgo en el lugar de trabajo entre la población evaluada. Adicionalmente y como parte del objetivo externo de este estudio, se presenta el análisis de fiabilidad del instrumento utilizado.

6.1.1. Caracterización descriptiva de la población del estudio.

Se presenta la caracterización descriptiva de la población del estudio, que incluye la identificación de las personas participantes y sus áreas de trabajo, así como las características sociodemográficas y aquellas de índole laboral. Las primeras características describen la cantidad del personal participante, total y por áreas de trabajo; mientras que las segundas versan sobre sexo, edad y escolaridad. Por otro lado, la identificación laboral incluye el tiempo laborado en la Sede de Occidente, el área, sección o departamento, el puesto actual, el tipo de nombramiento que posee la persona, la categoría docente, el tipo de puesto administrativo, la condición del nombramiento administrativo, la jornada laboral administrativa actual y el tipo de contrato con la Universidad de Costa Rica.

Es relevante mencionar que, al realizarse la revisión de las relaciones entre las características sociodemográficas y laborales y el Instrumento de evaluación del Clima Organizacional, no se encontraron asociaciones significativas en ningún aspecto. Lo anterior tampoco es encontrado en la teoría sobre las evaluaciones del Clima Organizacional, pues no se han hallado, a nivel de la literatura pertinente, correlaciones entre la percepción del CO y la caracterización descriptiva de las personas trabajadoras.

a. Caracterización o perfil de las personas participantes.

De las 152 personas, que conforman la población efectiva del personal administrativo de la Sede Regional de Occidente (SRO), respondieron al cuestionario 143 personas, lo cual corresponde a un 94% de participación efectiva. Si se divide la información por áreas de trabajo analizadas, tal como se puede apreciar en la tabla 4, se obtiene que, del 100% de la población participante, el 28% pertenece al área de Servicios Generales, el 14% a la Coordinación de Vida Estudiantil, el 14% a la Biblioteca Arturo Agüero Chaves, el 12% al Centro Infantil Ermelinda Mora y el 11% a la Coordinación de Docencia. Por otro lado, la Coordinación de Acción Social, la Coordinación de Administración y la Coordinación de Investigación unida a Dirección de Sede poseen el 7%, cada una, de la población participante. Todas estas áreas conforman la estructura administrativa de la SRO.

Tabla 4.

Áreas de trabajo analizadas según población participante en el estudio.

Área de trabajo	Población participante
Servicios Generales.	40
Coordinación de Vida Estudiantil.	20
Biblioteca Arturo Agüero Chaves.	20
Centro Infantil Ermelinda Mora.	17
Coordinación de Docencia.	16
Coordinación de Acción Social.	10
Coordinación de Administración.	10
Coordinación de investigación - Dirección de SO.	10
TOTAL	143

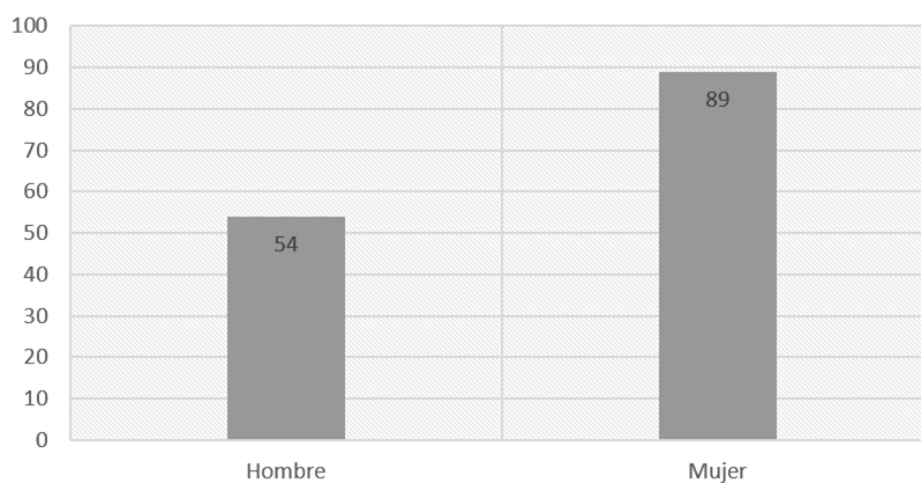
Una vez descrita la cantidad de personas participantes, según área de trabajo, se presenta seguidamente la caracterización sociodemográfica.

b. Características sociodemográficas.

La identificación sociodemográfica presenta la distribución de las personas participantes, según sexo, edad y escolaridad.

Figura 2.

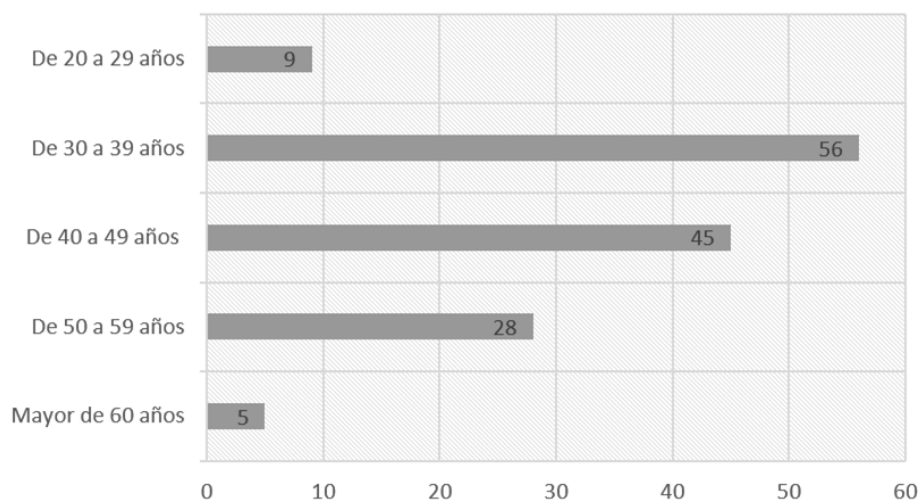
Distribución del personal según sexo.



Las consideraciones relativas a la diversidad de género son relevantes en los estudios de clima laboral. Respecto a la variable sexo, como puede verse en la Figura N° 2, el 38% de las personas participantes son hombres y el 62% mujeres.

Figura 3.

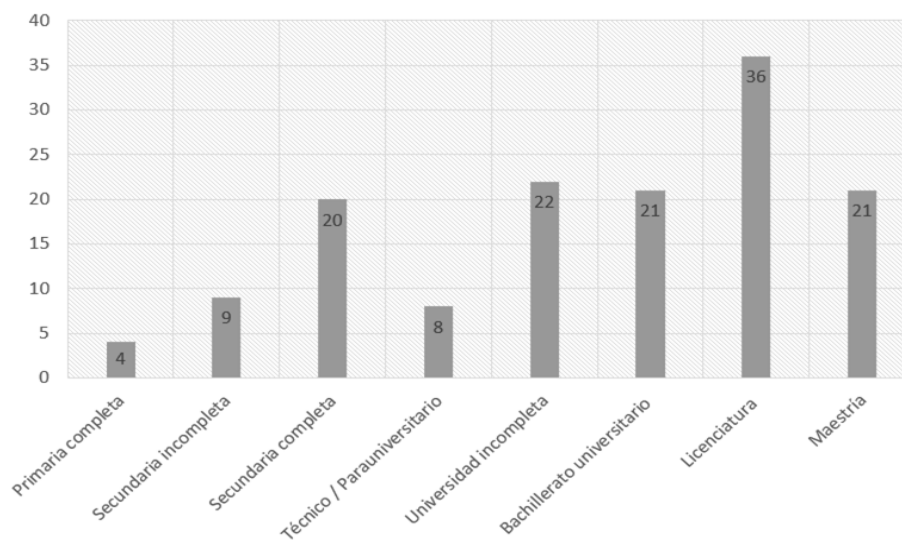
Distribución del personal según edad.



Como se puede ver, los grupos etáreos se distribuyen de manera uniforme. Sin embargo, el grupo de 30 a 39 años refleja una concentración del 39% de la población; mientras que el grupo de 40 a 49 años concentra el 31% de la población (Figura N° 3).

Figura 4.

Distribución del personal según nivel de educación.



Respecto a la escolaridad de las personas en la Sede de Occidente, un 3% de las personas colaboradoras presenta como nivel mínimo la primaria completa, un 6,5% posee secundaria incompleta, un 14% manifiesta tener secundaria completa; mientras un 6% indica poseer estudios técnicos o parauniversitarios. Un 15,5% de esta población indica tener formación universitaria incompleta y un 15% bachillerato universitario. Finalmente, la mayor concentración de personal posee licenciatura (25%), mientras que un 15% posee nivel de maestría (Figura N° 4).

c. Características laborales.

En cuanto a la caracterización laboral, se presentan, a continuación, los datos referentes al tiempo laborado, el tipo de nombramiento, el tipo de puesto, la condición del nombramiento, la jornada laboral y el tipo de contrato. Para las personas con nombramiento docente, se presenta la categoría docente.

Tabla 5.

Distribución del personal según tiempo de laborar.

Lugar	Máximo	Mínimo	Media	Mediana
En la Universidad de Costa Rica (UCR).	35	-1	13	12
En la Sede de Occidente.	35	-1	12	11
En el área, sección o departamento en la S.O.	35	-1	11	10
En el puesto administrativo actual en la S.O.	33	-1	9	8

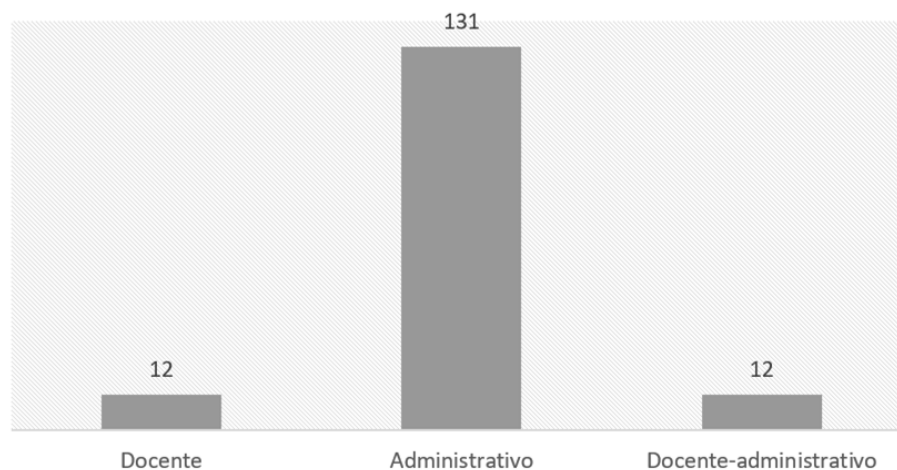
Elaboración propia.

Con base en la tabla N° 5, se consultó a las personas acerca del tiempo de laborar en la Universidad de Costa Rica, en la Sede de Occidente, en el área, sección o departamento en la S.O. y en el puesto administrativo actual en la S.O.

Respecto al tiempo de laborar en la UCR, el promedio entre la población es de 13 años, con una mediana de 12 años y un máximo de 35 años. En cuanto al tiempo de laborar en la Sede de Occidente, la persona con más años de laborar en esta Unidad Académica posee 35 años en sus funciones. El promedio de laborar en la U.A. para toda la población es de 12 años y se presenta una mediana de 11 años. Asimismo, la persona con mayor cantidad de años de laborar en su área, sección o departamento posee 35 años en sus funciones y la media de tiempo de laborar en este lugar es de 11 años, con una mediana de 10 años. Mientras que los datos, para el tiempo de laborar en el puesto actual, son muy parecidos a los del área, con 35 años como máximo, un promedio de 9 años y una mediana de 8 años. Para todos los casos, el tiempo mínimo de laborar es de menos de un año; pero mayor de tres meses, dados los criterios de inclusión y exclusión de este estudio.

Figura 5.

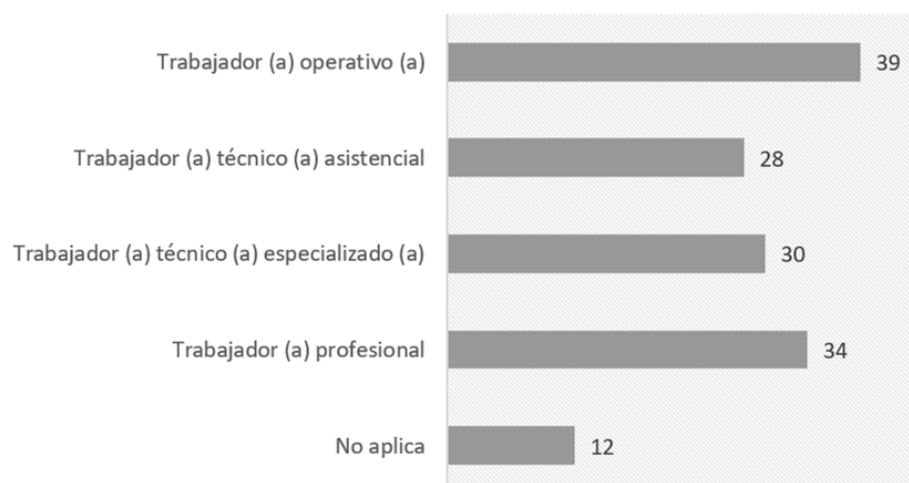
Distribución del personal según categoría de nombramiento.



Respecto al tipo de nombramiento, el 92% de las personas de esta área tiene un nombramiento de tipo administrativo, mientras el 8% posee nombramiento docente. Este mismo porcentaje se muestra en lo que atañe al nombramiento docente-administrativo, por cuanto son las personas de la población que poseen puestos de ese tipo (Figura N° 5).

Figura 6.

Distribución del personal según tipo de puesto.



En cuanto al tipo de puesto, de las 143 personas, el 27% posee nombramiento como “trabajador(a) operativo (a)” (39 personas), el 20% como “trabajador(a) técnico(a) asistencial” (28 personas), el 21% como “trabajador (a) técnico (a) especializado (a)” (30 personas) y el 24% como “trabajador (a) profesional” (34 personas). Por otro lado, para el 8% de la población esta pregunta “No aplica”, por cuanto poseen nombramientos docentes y docentes-administrativos (Figura N° 6).

Figura 7.

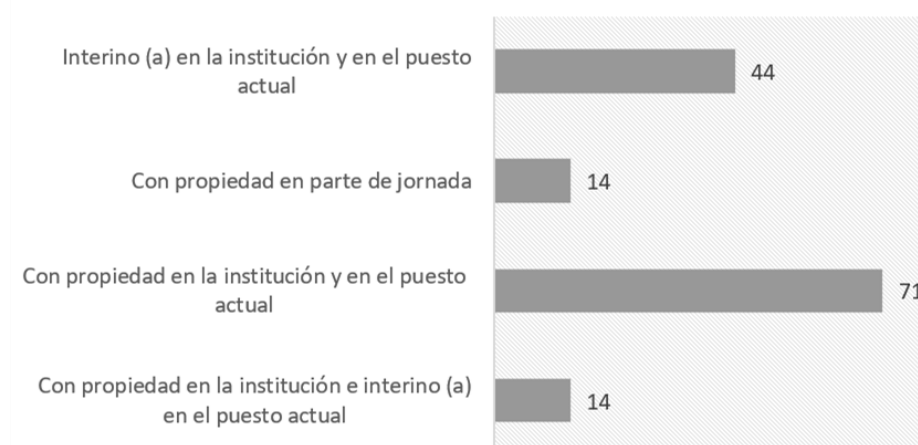
Distribución del personal docente según categoría en régimen.



En seguimiento con la pregunta anterior, a quienes poseían nombramiento docente y docente-administrativo (12 personas), se les consultó por la categoría docente que poseían. De este modo, se encontró que el 33% eran profesores asociados; el 25%, profesores instructores y el 42%, profesores interinos (Figura N° 7).

Figura 8.

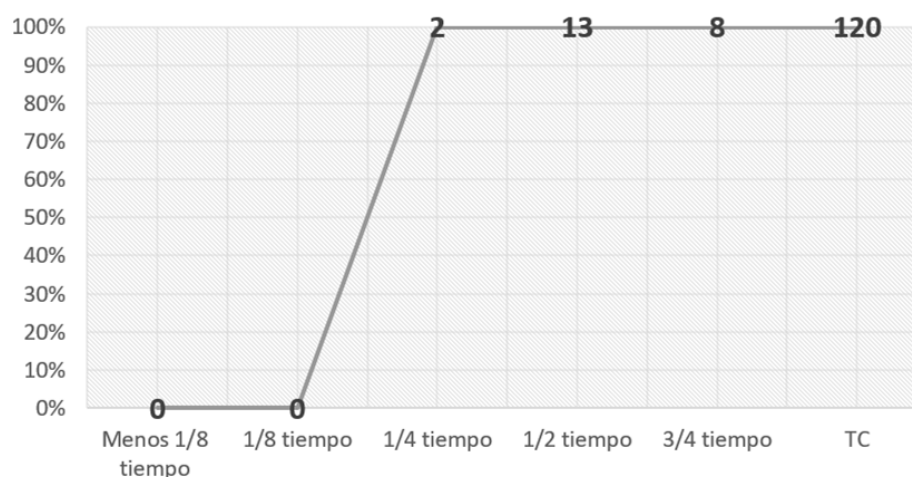
Distribución del personal según tipo de nombramiento.



Al revisar la condición del nombramiento administrativo, que presenta la población de la Sede de Occidente, se puede observar que el 30% de la población es “interino (a) en la institución y en el puesto actual”, un 10% posee “propiedad en parte de la jornada”, un 50% posee “propiedad en la institución y en el puesto actual” y 10% posee “propiedad en la institución e interino (a) en el puesto actual”. Lo anterior indica que, en general, un 30% se encuentra como personal interino y un 70% como personal con propiedad dentro de la Universidad de Costa Rica, en algún puesto (aunque no sea el que ocupan en la actualidad) o, en al menos, alguna jornada (Figura N° 8).

Figura 9.

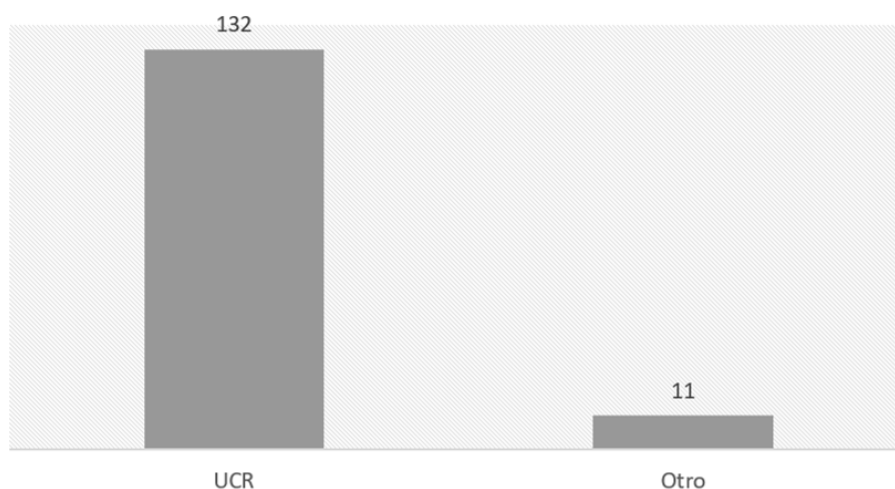
Distribución del personal según jornada laboral administrativa.



Respecto al tiempo de jornada administrativa, el 84% de la población indicó tener jornada de tiempo completo; el 6%, jornada de $\frac{3}{4}$ de tiempo; el 9%, jornada de $\frac{1}{2}$ tiempo y el 1%, jornada de $\frac{1}{4}$ de tiempo (Figura N° 9).

Figura 10.

Distribución del personal según tipo de contrato.



Finalmente, en cuanto al tipo de contrato, el 92% de la población posee un contrato directo con la Universidad de Costa Rica, mientras que el 8% posee otro tipo de contrato. En este punto, se debe recordar que parte de la muestra participante está integrada por todas las personas trabajadoras del Centro Infantil Ermelinda Mora, aunque estas no tengan contrato directo con la UCR, sino con FUNDEVI o con la Junta de Padres de esta institución (Figura N° 10). Al respecto, es relevante indicar que, aunque dentro del CILEM existen personas con nombramientos por parte de estas tres instancias, desde la visión de la dirección de este centro, todas las personas colaboradoras son consideradas como parte de este de igual forma, siendo esta la razón por la que se incluye a toda la población.

6.1.2. Resultados de la evaluación del Clima Organizacional del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica

En este apartado, se presentan los resultados de la evaluación del Clima Organizacional. En primera instancia, se presentan las dimensiones evaluadas, seguidas de los resultados obtenidos para cada una de ellas. Finalmente, se muestran la evaluación individual para la escala y los resultados para el nivel institucional.

a. Dimensiones evaluadas.

Para el desarrollo de la evaluación del Clima Organizacional en el Recinto de San Ramón, se utilizó, como base e insumo previo, un instrumento proporcionado por la Unidad de Calidad de Vida de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. Cabe señalar que este instrumento había sido utilizado anteriormente, pero no en la Sede Regional de Occidente.

Con este instrumento se evalúan distintas dimensiones que permiten describir el Clima Organizacional. Según Koys y Decottis (1991), estas dimensiones son: *Autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, innovación y condiciones físico-ambientales.*

- La *autonomía* se relaciona con la libertad personal en el trabajo y la adecuada supervisión de las tareas y los procesos. Es decir, se trata de que no haya exceso de control, pero tampoco falta de supervisión, coordinación y planificación, por parte de coordinadores y jefaturas. También, puede hacer alusión a la necesidad de que haya personal enfocado en planificación.
- La *cohesión* tiene que ver con el tipo de relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, ya sean estas de cooperación o de conflicto.
- La *confianza* se establece con referencia en las figuras de liderazgo y sus decisiones, la sensibilidad de la dirección y la apertura de esta hacia las demás personas trabajadoras.
- La *presión* hace alusión a la carga de trabajo y a sus consecuencias en la persona. Implica estándares de rendimiento y orientación hacia las personas o hacia la tarea y productividad.
- El *apoyo* se relaciona con la ayuda que presta la organización a sus miembros, la influencia de las jerarquías y la distancia psicológica de los líderes. También, se puede asociar con las oportunidades de asesoría y capacitación, para mejorar el desempeño en el puesto y para adaptarse a los cambios realizados en la organización, como aquellos que implica el paso de la televisión analógica a la digital y la disponibilidad de capacitaciones, para la utilización del equipo y los programas relacionados con esto.

- La dimensión *reconocimiento* tiene que ver con los sistemas de recompensas, promoción y retroalimentación existentes en la organización. La retroalimentación debe enfocarse en potenciar los aspectos positivos del trabajo de la persona y replantear, de manera constructiva, los aspectos deficientes en las labores de su puesto.
- Por otra parte, la *imparcialidad* se explica por la forma en la que las personas trabajadoras perciben la existencia de objetividad, justicia y claridad en los sistemas de recompensa y promoción y en la relación de las jefaturas con los distintos departamentos, es decir, que no se perciban preferencias ni desigualdades.
- La *innovación* está relacionada con la orientación hacia el cambio y la mejora en la organización, así como con las formas en las que estas se realizan. También, tiene que ver con las posibilidades de la unidad de trabajo y sus miembros para realizar este cambio.
- Finalmente, a lo propuesto por Koys y Decottis (1991), se agrega la dimensión *condiciones físico-ambientales*, que nace de la necesidad institucional de explorar este aspecto. Dichas condiciones están asociadas con una infraestructura con medidas de seguridad, cierto grado de privacidad y contraria al hacinamiento, así como a la existencia de equipo y tecnologías, que permitan a los trabajadores asumir el cambio y que faciliten los procesos de trabajo, del día a día, en la organización.

b. Evaluación general por dimensiones.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la evaluación del clima organizacional, en el personal administrativo del Recinto de San Ramón de la Sede de Occidente. Primero, se muestran los resultados generales de la evaluación, según las dimensiones del instrumento utilizado. Dentro de este mismo apartado, se expone el análisis comparativo por áreas de trabajo de los promedios de cada dimensión. Seguido a lo anterior, se presentan los resultados de la evaluación individual. También, se encuentra la evaluación por nivel institucional. Para mayor claridad, se enmarcan los *ítems* bajo la siguiente nomenclatura de colores:

Tabla 6.

Nomenclatura de color y operacionalización utilizada para identificar niveles de los ítems de la escala de Clima Organizacional.

Color	Significado	<u>Operacionalización</u>
Verde	Se encuentran en un nivel satisfactorio Rango: 75 a 100	Las variables dentro de este rango favorecen las condiciones adecuadas para el desempeño de las funciones y el bienestar de las personas.
Amarillo	Se encuentran en un nivel de mejora Rango: 51 a 74	En este nivel, se debe prestar atención a las variables que conforman el clima, pues se están presentando situaciones o circunstancias, que podrían afectar negativamente el desempeño y el bienestar de las personas y de los grupos.
Rojo	Se encuentran en un nivel crítico Rango: 0 a 50	Indica que existen situaciones o circunstancias que, según la percepción de las personas funcionarias, están afectando negativamente el Clima Laboral-Organizacional y que deben ser atendidas, de manera prioritaria, por tratarse de detonantes de conflicto a nivel individual, grupal u organizacional.

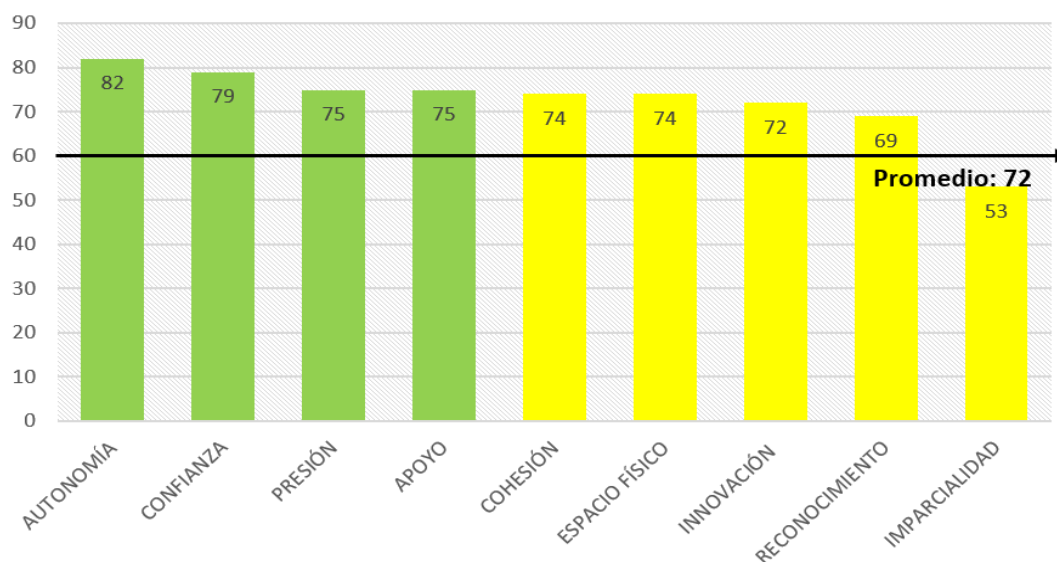
Tomado de Unidad de Calidad de Vida, UCR (s.f.).

i. Resultados generales por dimensiones.

En términos generales, los resultados de la evaluación de Clima Organizacional para la Sede Regional de Occidente se pueden observar en la figura N° 11. Se debe señalar, como aspecto de suma importancia, que en general la escala de la evaluación indica un promedio de 72 para la Sede de Occidente, lo que la coloca en un nivel “a mejorar”.

Figura 11.

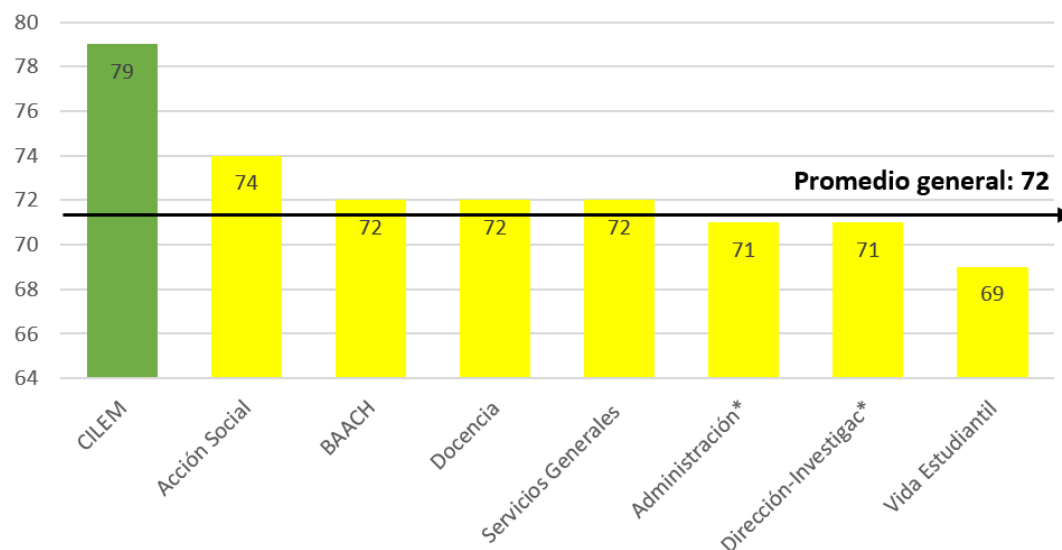
Distribución promedio del Clima Organizacional según dimensiones.



De acuerdo con las categorías del instrumento utilizado, cuatro categorías se encuentran en un nivel satisfactorio: *Autonomía* con un promedio de 82; *confianza*, de 79; *presión*, de 75 y *apoyo*, de 75. Las demás categorías se ubican en nivel de mejora, con promedios distribuidos de la siguiente manera: *Cohesión* $\bar{X}=74$, *espacio físico* $\bar{X}=74$, *innovación* con $\bar{X}=72$, *reconocimiento* $\bar{X}=69$ e *imparcialidad* $\bar{X}=53$. Es importante destacar que ninguna de las categorías del instrumento de Clima Organizacional se ubica en un nivel crítico.

Figura 12.

Distribución promedio del Clima Organizacional según áreas de trabajo.



*Administración: personal administrativo sin servicios generales.

*Dirección-Investigación: personal administrativo sin BAACH.

Aunado a lo anterior, en la figura N° 12, se puede observar el comparativo de resultados generales por área de trabajo en la Sede de Occidente. Al respecto, se pueden ver promedios que van desde 69% hasta 79% de satisfacción, en relación con el Clima Organizacional en las diferentes áreas de trabajo. Adicionalmente, se evidencia que únicamente un área es evaluada con nivel satisfactorio: El Centro Infantil Ermelinda Mora, el cual es valorado con un promedio de 79. Todas las demás áreas poseen niveles a mejorar, tal es el caso de Acción Social con $\bar{X}=74$, Biblioteca Arturo Agüero Chaves con $\bar{X}=72$, Coordinación de Docencia $\bar{X}=72$, Área de Servicios Generales $\bar{X}=72$, Coordinación de Administración $\bar{X}=71$, así como la Dirección y Coordinación de Investigación con $\bar{X}=71$. Finalmente, se encuentra la Coordinación de Vida Estudiantil con un promedio de 69, siendo el más bajo de todos. Sin embargo, es importante destacar que ningún área de trabajo posee niveles críticos en cuanto a su Clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados para cada *ítem*, según dimensión o categoría del instrumento. Se hace uso de la nomenclatura de colores indicada anteriormente y, en cada dimensión, se hace referencia al nivel promedio alcanzado. La forma de presentación de las categorías va desde la mejor evaluada (*autonomía*) hasta la peor evaluada (imparcialidad), por parte del personal administrativo del Recinto de San Ramón.

- *Autonomía*: Libertad de trabajo y supervisión recibida.
 - o *Nivel*: Satisfactorio.
 - o *Promedio*: ($\bar{X}=82$).

Tabla 7.

Promedios para los ítems de la categoría “autonomía”.

<i>Ítem</i>	Promedio
Mi trabajo es de importancia para la Universidad.	92
Tengo libertad para realizar mi trabajo.	86
La supervisión que recibo por parte de mi jefatura es excesiva.	83
En general, las personas trabajadoras de mi área, sección o departamento son personas responsables y comprometidas.	83
La obtención de resultados y el cumplimiento de metas son prioridades en mi área de trabajo.	82
Se me permite llevar a cabo propuestas para mejorar mi trabajo.	78
Quisiera que mis labores fuesen más variadas.	69

En la categoría *autonomía* (Tabla N° 7), las personas participantes perciben que el trabajo que ellas desarrollan es de importancia para la Universidad. Tienen libertad para realizar sus labores, con supervisión no excesiva por parte de su jefatura inmediata. Además, indican que las personas trabajadoras son personas responsables y comprometidas. Asimismo, perciben que la obtención de resultados y el cumplimiento de metas son prioritarios para la unidad de trabajo. En general, indican que se les permite llevar a cabo propuestas para mejorar el trabajo. No obstante, una parte del personal quisiera mayor variedad en sus labores. Nótese que esta categoría se encuentra ubicada, en términos generales, en nivel “satisfactorio” ($\bar{X}=82$). Seis de sus siete *ítems* poseen promedios mayores a 78% (nivel “satisfactorio”) y sólo un *ítem* posee un promedio de nivel “a mejorar” (quisiera que mis labores fuesen más variadas: $\bar{X}=69$).

- *Confianza*: En relación con las figuras de liderazgo.
 - o *Nivel*: Satisfactorio.
 - o *Promedio*: ($\bar{X}=79$).

Tabla 8.

Promedios para los ítems de la categoría “confianza”.

<i>Ítem</i>	Promedio
Confío en el criterio de mi jefatura para las actividades que realizo.	81
Mi jefatura promueve el respeto y la confianza.	82
Me resulta fácil acercarme para hablar con mi jefatura.	82
Ante las dificultades de trabajo, cuento con respaldo de mi jefatura.	80
Mi jefatura logra que me sienta identificado(a) con el trabajo.	79
Mi jefatura orienta su trabajo hacia los intereses del área, sección o departamento.	75
La información importante que maneja mi jefatura se me comunica oportunamente.	72

Respecto de esta dimensión (Tabla N° 8), el personal de la Sede de Occidente valora de forma positiva la confianza para el desarrollo de las actividades laborales, como criterio asociado con la jefatura. Además, las personas trabajadoras indican que su jefatura promueve el respeto y la confianza. Asimismo, perciben que resulta fácil acercarse a hablar con la jefatura, que logra que se sientan identificadas con el trabajo y que orienta el trabajo hacia los intereses del área, sección o departamento. Estos seis *ítems* poseen promedios que van desde 75% hasta 81%. Como único aspecto “por mejorar” en esta categoría, se encuentra el que la información importante, que maneja la jefatura, no se comunica oportunamente en algunas ocasiones, por lo que, desde la percepción de las personas trabajadoras, se obtiene un promedio de 72. En términos generales, la escala posee un nivel “satisfactorio” ($\bar{X}=79$). Sin embargo, es importante anotar que los *ítems* relativos al sentirse identificado con el trabajo y a la orientación de la jefatura hacia los intereses del área, sección o departamento, poseen promedios de 75 y 79, respectivamente. Esto último coloca dichos aspectos en el límite, por lo que bien se podrían considerar como tendientes a la mejora.

- *Presión*: Carga laboral, orientación tarea/relaciones.
 - o *Nivel*: Satisfactorio.
 - o *Promedio*: ($\bar{X}=75$).

Tabla 9.

Promedios para los ítems de la categoría “presión”.

<i>Ítem</i>	Promedio
Tengo claros los objetivos de mi trabajo.	90
La complejidad de las tareas que tengo es acorde a mis capacidades (ni más alta, ni más baja).	84
Las funciones que realizo son claras y no se prestan a confusiones.	80
Considero que mi carga laboral es adecuada.	71
La carga laboral que tengo asignada me genera problemas de salud física.	69
La presión laboral a la que estoy expuesto (a) me causa problemas emocionales (ansiedad, estrés, depresión, fatiga, sensación de estar conflictuado).	65
En la Sede, hay equilibrio entre las necesidades de las personas y el rendimiento laboral que se exige.	64

La referencia a la *presión* (Tabla N° 9) en el espacio de trabajo, en cuanto a carga laboral y orientación a la tarea/relaciones, fue valorado de manera satisfactoria por las personas trabajadoras, con un promedio general de 75 (nivel “satisfactorio”).

En este aspecto, se encuentra la percepción relacionada con objetivos claros de trabajo, complejidad de las tareas acordes con las capacidades de la persona trabajadora y claridad de las funciones que esta debe realizar, es decir, que no existen a confusiones sobre este aspecto. Estos tres *ítems* poseen un promedio entre 80% y 90%, lo que los coloca en un nivel “satisfactorio”. Por otro lado, cuatro ítems puntúan en un nivel “por mejorar”, con promedios que van entre 64% y 71% (nivel “por mejorar”), a saber: La consideración de tener una carga laboral que no es adecuada; la percepción de que la carga laboral genera problemas de salud física; la valoración de que la presión laboral, a la que se está expuesto(a), causa problemas emocionales en las personas trabajadoras y la percepción de que en la Sede no se da un equilibrio adecuado, entre las necesidades de las personas y el rendimiento laboral exigido.

- Apoyo de la institución a las personas.
 - o Nivel: Satisfactorio.
 - o Promedio: ($\bar{X}=75$)

Tabla 10.

Promedios para los ítems de la categoría “apoyo”.

<i>Ítem</i>	Promedio
En términos generales, tengo condiciones de trabajo favorables en la Universidad de Costa Rica.	81
La Universidad de Costa Rica me brinda beneficios que me permiten tener buena calidad de vida.	78
Cuando es pertinente, la toma de decisiones en mi área de trabajo es participativa.	79
Siento que la jefatura apoya a las personas trabajadoras del área.	77
Se respetan los derechos de las personas trabajadoras en la Sede.	75
En la Sede se me facilita el apoyo necesario para llevar a cabo mis funciones.	73
Siento que la Dirección de la Sede apoya a las personas que trabajan en ella.	68
Los sistemas de promoción y desarrollo profesional de la Universidad de Costa Rica son adecuados.	67

En esta dimensión, los promedios obtenidos oscilan entre 67% y 81%, lo que coloca a la subescala en un nivel “satisfactorio” ($\bar{X}=75$). Las personas trabajadoras valoran positivamente (nivel “satisfactorio”) cinco de los ocho *ítems* de la dimensión, consideran que poseen condiciones favorables de trabajo en la Universidad de Costa Rica, que esta les brinda beneficios que les permiten tener una buena calidad de vida. Además, perciben que, cuando es pertinente, la toma de decisiones en el área de trabajo es participativa. Asimismo, sienten que la jefatura apoya a las personas trabajadoras de la Sede de Occidente. Por otra parte, no se evalúan tan positivamente (nivel “por mejorar”) factores como la facilitación del soporte necesario, para llevar a cabo las funciones a nivel de Sede, y el sentimiento de que se apoya a las personas trabajadoras de la Sede desde la Dirección. Aunado a lo anterior, las personas trabajadoras perciben que los sistemas de promoción y desarrollo profesional de la Universidad de Costa Rica no son los más adecuados (Tabla N° 10).

- *Cohesión*: Relaciones en el grupo de trabajo.
 - o *Nivel*: A mejorar.
 - o *Promedio*: ($\bar{X}=74$).

Tabla 11.

Promedios para los ítems de la categoría “cohesión”.

<i>Ítem</i>	Promedio
Me gusta estar en el grupo de trabajo al que pertenezco (área, sección o departamento).	90
En mi área, sección o departamento, es fácil llevarse bien con la mayoría de compañeros y compañeras.	85
A menudo, me siento apoyado (a) por mis compañeros (as).	80
En la Sede hay espíritu de trabajo en equipo.	69
En la Sede las relaciones conflictivas son cosa de todos los días.	64
En la Sede se comparte la información y el aprendizaje.	65
La Sede propicia espacios de recreación, cultura y deporte para el personal.	61

Cohesión es la primera dimensión en colocarse en un nivel “por mejorar” ($\bar{X}=73$). Los promedios en esta dimensión se ubican en el rango de 61% a 90%. Destacan positivamente (nivel “satisfactorio”) aspectos como que a las personas les gusta estar en el grupo de trabajo al que pertenecen. Además, las personas trabajadoras, en su mayoría, indican que es fácil llevarse bien con las compañeras y los compañeros de trabajo. Asimismo, refieren sentirse apoyadas por sus compañeras y compañeros.

Específicamente, en un nivel “por mejorar”, se encuentran los *ítems* relacionados con la noción de que en la Sede hay espíritu de trabajo en equipo y que las relaciones conflictivas son cosa de todos los días. En este mismo nivel, destacan consideraciones de que en la Sede no siempre se comparte la información y el aprendizaje, así como que no siempre se propician espacios de recreación, cultura y deporte para el personal (Tabla N° 11).

- *Condiciones físico-ambientales: Infraestructura y equipo.*
 - o *Nivel: A mejorar*
 - o *Promedio: (\bar{X} =74).*

Tabla 12.

Promedios para los ítems de la categoría “condiciones físico-ambientales”.

<i>Ítem</i>	Promedio
Cuento con el mobiliario y equipo adecuados para mis labores.	81
El espacio físico asignado para mis labores me permite realizar adecuadamente mi trabajo.	82
La iluminación de mi espacio de trabajo es adecuada.	83
La temperatura de mi espacio de trabajo es adecuada.	77
La privacidad, que me permite el espacio asignado para mi trabajo, es justa la que necesito.	74
Se percibe mucho ruido en mi espacio de trabajo.	67
En la Sede, la disposición del espacio físico es adecuada para realizar tareas conjuntas.	67
El espacio físico de la Sede se distribuye acorde con las diferentes necesidades de las personas y grupos.	63

Respecto de la categoría *espacio físico* de trabajo (Tabla N° 12), se extrae que esta se encuentra en un nivel “por mejorar” (\bar{X} =74). Cuatro de los *ítems* se evalúan como “satisfactorios” y cuatro como “a mejorar”. En aquellos *ítems* evaluados positivamente, los promedios oscilan entre 77% y 81%. Estos *ítems* se refieren a aspectos como el contar con mobiliario y equipo adecuados para el desarrollo de las labores, el tener asignado un espacio físico que permita realizar adecuadamente el trabajo, así como el contar con una iluminación y temperatura adecuadas en el espacio laboral. Como aspectos “a mejorar”, se encuentran la privacidad del espacio asignado para trabajar, el ruido en el espacio de trabajo, la disposición del espacio físico para el desarrollo de tareas conjuntas y la distribución del espacio físico, de acuerdo con las necesidades de las personas y grupos de usuarios. Los promedios de estos últimos *ítems* oscilan entre 63% y 74%.

- *Innovación*: Orientación al cambio y la mejora.
 - o *Nivel*: A mejorar.
 - o *Promedio*: ($\bar{X}=72$).

Tabla 13.

Promedios para los ítems de la categoría “innovación”.

<i>Ítem</i>	Promedio
Mi trabajo me exige permanecer en constante actualización, renovación y cambio.	82
Mi jefatura estimula el cambio y la mejora continua.	76
El quehacer de la Sede responde a las necesidades de sus diferentes grupos de usuarios.	75
El quehacer de la Sede se ajusta a las necesidades del país.	72
En la Sede, se buscan estrategias o proyectos innovadores que favorezcan la mejora continua.	68
En la Sede, se asumen constantemente desafíos que requieren estrategias innovadoras.	68
La forma de realizar el trabajo en mi área, sección o departamento es la misma, desde hace mucho tiempo.	63

A nivel general, la dimensión innovación se promedia en 72%. Sus *ítems* se puntúan entre 63% y 82%. Tres *ítems* se encuentran en nivel “satisfactorio” y cuatro, en nivel “a mejorar”. Los constructos evaluados positivamente se refieren a la exigencia del trabajo para permanecer en constante actualización, renovación y cambio; a que las jefaturas estimulan el cambio y la mejora continua; así como al hecho de que el quehacer de la Sede de Occidente responde a las necesidades de sus diferentes grupos de usuarios. Por otra parte, los aspectos “a mejorar” versan sobre el ajuste del quehacer del recinto a las necesidades del país; la búsqueda de estrategias o proyectos innovadores, que favorecen la mejora continua por parte de la institución, así como el hecho de que en la Sede se asumen, constantemente, desafíos que requieren estrategias innovadoras. También, de igual manera, se evalúa el hecho de que la forma, en que se realiza el trabajo en las áreas, secciones o departamentos, sea la misma desde hace mucho tiempo (Tabla N° 13).

- *Reconocimiento*: Sistemas de recompensas y promoción.
 - o *Nivel*: A mejorar.
 - o *Promedio*: ($\bar{X}=69$).

Tabla 14.

Promedios para los ítems de la categoría "reconocimiento".

<i>Ítem</i>	Promedio
Mi salario está acorde con mis labores.	76
Solo cuando pasa algo "malo", la jefatura se involucra en mi trabajo.	75
En la Sede existen oportunidades de crecimiento, de desarrollo profesional y laboral.	71
Mi jefatura reconoce mi esfuerzo y logros.	73
En mi área, sección o departamento, se reconoce el buen desempeño de las funciones.	69
En el puesto que desempeño, no percibo oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral.	64
En la Sede se reconocen los logros.	55

La dimensión *reconocimiento* se encuentra en un nivel "a mejorar" ($\bar{X}=69$). Los dos *ítems*, que presentan un nivel "satisfactorio", corresponden a la percepción de tener un salario acorde con las labores y a la consideración de que la jefatura sólo se involucra en el trabajo, cuando pasa algo "malo".

Como aspecto "a mejorar", se perciben las oportunidades de crecimiento, el desarrollo profesional y laboral a nivel de sede, el reconocimiento del esfuerzo y de los logros por parte de la jefatura, así como el reconocimiento del buen desempeño de las funciones en el área, la sección o departamento. También, bajo esta estimación, se da la percepción de oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral en el puesto de trabajo, así como el reconocimiento de logros a nivel de Sede, con promedios que van del 55% al 71% (Tabla N° 14).

- *Imparcialidad*: Objetividad, justicia, equidad.
 - o *Nivel*: A mejorar.
 - o *Promedio*: ($\bar{X}=53$).

Tabla 15.

Promedios para los ítems de la categoría “imparcialidad”.

<i>Ítem</i>	Promedio
En la Universidad de Costa Rica, hay políticas claras para fomentar el buen desempeño laboral.	63
En la Sede, se da discriminación social, según el puesto de trabajo que tenga la persona.	64
En la Sede, las acciones disciplinarias se ejercen de manera igualitaria.	53
En la Sede, las posibilidades de ascenso están relacionadas con el rendimiento y la calificación de las personas.	52
En la Sede, se ven favoritismos o privilegios hacia unas cuantas personas.	49
En la Sede, son tolerantes con algunas personas trabajadoras, cuyo comportamiento o desempeño es poco adecuado.	45
En la Sede, aunque las circunstancias y condiciones sean las mismas, hay diferencias en las cargas de trabajo.	44

A nivel de la Sede de Occidente, la dimensión *imparcialidad* presenta el menor promedio en la evaluación. De hecho, se encuentra cerca de un nivel “crítico” ($\bar{X}=53$). Se trata de la única dimensión que posee *ítems* en ese nivel. También, es la única categoría que no presenta ningún *ítem* en un nivel “satisfactorio”. De esta manera, se presentan cuatro *ítems* en un nivel “a mejorar”, con promedios que van desde 52% hasta 63%. Estos *ítems* se refieren al hecho de que la Universidad de Costa Rica no posee políticas claras para fomentar el buen desempeño, así como a la percepción de que en la Sede se da discriminación social, según el puesto de trabajo de las personas. También, en un nivel de mejora (con un promedio de 53), se encuentra lo referido a que, en la Sede, las acciones disciplinarias se ejercen de manera igualitaria, lo que evidencia que las personas trabajadoras no creen que esto sea como lo indica la afirmación. Asimismo, las personas trabajadoras consideran que, a nivel de Sede, las posibilidades de ascenso parecen no estar del todo relacionadas con el rendimiento y la calificación de las personas (Tabla 15).

Por otro lado, en la escala se encuentran tres *ítems* con un nivel “crítico”, con promedios entre 44% y 49%. Estos *ítems* se refieren a la percepción de que existen favoritismos o privilegios hacia algunas personas (afirman, desde sus opiniones, que estos favoritismos o privilegios sí se dan);

a la percepción de que en la Sede son tolerantes con algunas personas trabajadoras, cuyo comportamiento o desempeño es poco adecuado; así como a la consideración de que, aunque las circunstancias y condiciones sean las mismas, hay diferencias en las cargas de trabajo.

ii. Análisis comparativo por áreas para las dimensiones del Clima Organizacional.

A continuación, se presenta el análisis comparativo, presentado por áreas, para las dimensiones del Clima Organizacional. Primero, se muestra el comparativo de los promedios generales, para las dimensiones en cada área de trabajo (Tabla N° 16). Posteriormente, se presenta el promedio general, para cada *ítem* de la escala de Clima Organizacional, por área de trabajo (Tabla N° 17).

Tabla 16.

Valoración del Clima Organizacional por categorías según área de trabajo.

Área de trabajo	Autonomía	Confianza	Presión	Apoyo	Cohesión	Espacio Físico	Innovación	Reconocimiento	Imparcialidad
Centro Infantil Ermelinda Mora	83	82	82	82	84	77	77	79	65
Coordinación de Acción Social	83	84	74	74	74	76	72	73	52
Biblioteca Arturo Agüero Chaves	77	74	74	73	74	75	75	66	58
Coordinación de Docencia	84	82	71	78	74	71	69	68	51
Servicios Generales	80	78	78	77	72	71	69	69	55
Coordinación de Administración	81	80	73	71	73	74	71	69	47
Coordinación de investigación - Dirección	86	75	75	75	69	76	72	65	46
Coordinación de Vida Estudiantil	82	75	71	69	69	73	71	64	49
SUMA	656	630	598	599	589	593	576	553	423
PROMEDIO GENERAL DE LA CATEGORÍA	82	79	75	75	74	74	72	69	53

Ahora bien, si se realiza el análisis comparativo sobre la evaluación por categorías, según área de trabajo, se puede observar que la tabla N° 16 evidencia que, para todas las áreas de trabajo, la categoría con la peor calificación es *imparcialidad*; mientras que *autonomía* es la que presenta mejor calificación, para seis de las ocho áreas.

En la tabla 16, se puede observar que, si se revisan los rangos de evaluación de las categorías, *autonomía* posee evaluaciones entre 77% y 86%, lo cual coloca a todas las áreas de trabajo en nivel “satisfactorio”. En lo que atañe la dimensión *confianza* (segunda con mejor promedio), las evaluaciones van del 74% al 84% y aparece únicamente un área de trabajo con un nivel “a mejorar” (Biblioteca Arturo Agüero Chaves $\bar{X}=74$).

Siguiendo con esta revisión, la categoría *presión* muestra evaluaciones entre 71% y 82%. De este modo, se colocan tres áreas de trabajo en un nivel “a mejorar”, a saber: Coordinación de Vida Estudiantil ($\bar{X}=71$), Coordinación de Docencia ($\bar{X}=71$) y Coordinación de Administración ($\bar{X}=73$). Por otro lado, la dimensión *apoyo* posee evaluaciones entre 71% y 82%. De esta forma, se muestran cuatro áreas de trabajo con un nivel “satisfactorio” y cuatro, con un nivel “a mejorar”: Coordinación de Vida Estudiantil ($\bar{X}=69$), Coordinación de Administración ($\bar{X}=71$), Biblioteca Arturo Agüero Chaves ($\bar{X}=73$) y Coordinación de Acción Social ($\bar{X}=74$).

Adicionalmente, la dimensión *cohesión* posee evaluaciones entre 69% y 84%. En esta categoría, únicamente un área posee una evaluación con nivel “satisfactorio”, específicamente relacionada con el Centro Infantil Ermelinda Mora ($\bar{X}=84$). Las otras siete áreas de trabajo se ubican en nivel “a mejorar”.

Respecto a la categoría *espacio físico*, las puntuaciones van del 71% al 77%. Cuatro de las áreas de trabajo poseen evaluaciones en nivel “satisfactorio” y cuatro se colocan en nivel “a mejorar”: Coordinación de Docencia ($\bar{X}=71$), Área de Servicios Generales ($\bar{X}=71$), Coordinación de Vida Estudiantil ($\bar{X}=73$) y Coordinación de Administración ($\bar{X}=74$).

En la dimensión *innovación*, se encuentran evaluaciones entre 69% y 77%. Únicamente, dos áreas de trabajo presentan un nivel satisfactorio: La Biblioteca Arturo Agüero Chaves ($\bar{X}=75$) y el Centro Infantil Ermelinda Mora ($\bar{X}=77$). Todas las demás áreas poseen puntuaciones que se colocan en nivel “a mejorar”. Como penúltima categoría, mediante promedio general, se coloca la categoría *reconocimiento*, con puntuaciones entre 64% y 79%. Únicamente, el Centro Infantil Ermelinda Mora presenta un nivel satisfactorio, con un promedio de 79.

Finalmente, la categoría *imparcialidad*, cuya evaluación presenta los puntajes más bajos, muestra puntuaciones entre 46% y 65%. Cabe destacar que ningún área de trabajo obtiene

puntuaciones para el nivel “satisfactorio”. Contrariamente, tres áreas se encuentran en un nivel “crítico”, a saber: Coordinación de Investigación – Dirección Sede de Occidente ($\bar{X}=46$), Coordinación de Administración ($\bar{X}=47$) y Coordinación de Vida Estudiantil ($\bar{X}=49$). Las cinco áreas restantes se encuentran en un nivel “a mejorar”.

Para profundizar en el análisis de los resultados, se puede observar, en la tabla N° 17, el promedio general y el promedio para cada uno de los *ítems* de la escala de Clima Organizacional, según área de trabajo. De acuerdo con el análisis de estos datos, se puede destacar que ninguna dimensión o categoría posee todas sus puntuaciones. También, se puede observar que todas las áreas de trabajo se puntúan, en promedio general, dentro de un nivel “satisfactorio”. Asimismo, cuatro dimensiones no poseen puntuación “crítica”, pues todos sus promedios se ubican en niveles “a mejorar” o “satisfactorio” (*autonomía, presión, apoyo e innovación*).

Tabla 17.

Promedio general y promedio para los ítems de la escala de Clima Organizacional, según área de trabajo.

AUTONOMÍA									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
Mi trabajo es de importancia para la Universidad.	97	85	93	90	95	100	89	84	92
Tengo libertad para realizar mi trabajo.	88	86	89	80	85	95	78	90	86
La supervisión que recibo por parte de mi jefatura es excesiva.	85	83	84	80	84	83	78	84	83
En general, las y los trabajadores de mi área, sección o departamento son personas responsables y comprometidas.	85	86	83	86	78	75	79	93	83
La obtención de resultados y el cumplimiento de metas son prioridades en mi área de trabajo.	83	81	84	89	76	85	76	84	82
Se me permite llevar a cabo propuestas para mejorar mi trabajo.	80	80	81	75	72	90	71	76	78
Quisiera que mis labores fuesen más variadas.	60	71	72	64	67	75	69	72	69
CONFIANZA									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
Confío en el criterio de mi jefatura para las actividades que realizo.	83	74	83	78	84	80	80	87	81
Mi jefatura promueve el respeto y la confianza.	88	76	88	83	80	80	75	85	82
Me resulta fácil acercarme para hablar con mi jefatura.	88	74	81	85	82	93	70	81	82
Ante las dificultades de trabajo, cuento con respaldo de mi jefatura.	86	80	81	85	77	83	73	78	80
Mi jefatura logra que me sienta identificado(a) con el trabajo.	83	75	78	80	82	70	72	90	79
Mi jefatura orienta su trabajo hacia los intereses del área, sección o departamento.	83	76	81	81	76	47	75	84	75
La información importante que maneja mi jefatura se me comunica oportunamente.	78	69	80	70	68	69	73	71	72

PRESIÓN									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
Tengo claros los objetivos de mi trabajo.	95	94	86	83	92	93	85	96	90
La complejidad de las tareas que tengo es acorde a mis capacidades (ni más alta, ni más baja).	78	81	83	89	84	93	80	82	84
Las funciones que realizo son claras y no se prestan a confusiones.	78	83	80	70	85	85	78	84	80
Considero que mi carga laboral es adecuada.	73	68	63	73	75	65	73	78	71
La carga laboral que tengo asignada me genera problemas de salud física.	65	59	67	73	69	70	71	81	69
La presión laboral a la que estoy expuesto (a) me causa problemas emocionales (ansiedad, estrés, depresión, fatiga, sensación de estar conflictuado).	67	59	59	63	72	55	70	72	65
En la Sede hay equilibrio entre las necesidades de las personas y el rendimiento laboral que se exige.	64	55	60	61	70	64	60	82	64
APOYO									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
En términos generales, tengo condiciones de trabajo favorables en la Universidad de Costa Rica.	78	80	81	75	81	86	83	84	81
La Universidad de Costa Rica me brinda beneficios que me permiten tener buena calidad de vida.	75	69	75	63	86	83	84	90	78
Cuando es pertinente, la toma de decisiones en mi área de trabajo es participativa.	85	79	84	83	69	78	68	87	79
Siento que la jefatura apoya a las personas trabajadoras del área.	80	75	81	75	78	69	70	85	77
Se respetan los derechos de las personas trabajadoras en la Sede.	75	66	78	75	77	75	76	81	75
En la Sede, se me facilita el apoyo necesario para llevar a cabo mis funciones.	75	65	77	75	74	75	75	66	73

Siento que la Dirección de la Sede apoya a las personas que trabajan en ella.	58	68	75	64	72	61	64	84	68
Los sistemas de promoción y desarrollo profesional de la Universidad de Costa Rica son adecuados.	67	51	69	54	77	69	68	79	67
COHESIÓN									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
Me gusta estar en el grupo de trabajo al que pertenezco (área, sección o departamento).	95	86	92	85	88	92	90	91	90
En mi área, sección o departamento, es fácil llevarse bien con la mayoría de compañeros y compañeras.	90	81	89	90	79	78	83	94	85
A menudo, me siento apoyado (a) por mis compañeros (as).	85	76	81	83	74	75	75	90	80
En la Sede, hay espíritu de trabajo en equipo.	70	57	70	68	70	63	68	87	69
En la Sede, las relaciones conflictivas son cosa de todos los días.	61	61	57	67	75	47	68	78	64
En la Sede, se comparte la información y el aprendizaje.	63	63	67	61	64	55	72	75	65
La Sede propicia espacios de recreación, cultura y deporte para el personal.	53	56	59	58	54	70	63	77	61
ESPACIO FÍSICO									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
Cuento con el mobiliario y equipo adecuados para mis labores.	85	76	86	75	78	80	84	88	81
El espacio físico asignado para mis labores me permite realizar adecuadamente mi trabajo.	88	80	70	83	74	95	81	85	82
La iluminación de mi espacio de trabajo es adecuada.	80	83	89	81	72	95	81	79	83
La temperatura de mi espacio de trabajo es adecuada.	80	75	83	68	66	83	74	87	77
La privacidad, que me permite mi espacio asignado para el trabajo, es justa la que necesito.	80	78	58	75	73	75	70	82	74
Se percibe mucho ruido en mi espacio de trabajo.	63	73	66	70	74	68	73	47	67
En la Sede, la disposición del espacio físico es adecuada para realizar tareas conjuntas.	69	58	57	75	69	58	69	79	67

El espacio físico de la Sede se distribuye acorde con las diferentes necesidades de las personas y grupos.	64	57	59	67	64	55	66	71	63
INNOVACIÓN									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
Mi trabajo me exige permanecer en constante actualización, renovación y cambio.	83	84	78	80	71	93	85	82	82
Mi jefatura estimula el cambio y la mejora continua.	78	74	75	78	74	75	72	85	76
El quehacer de la Sede responde a las necesidades de sus diferentes grupos de usuarios.	72	70	73	71	81	73	75	82	75
El quehacer de la Sede se ajusta a las necesidades del país.	75	64	73	64	76	63	77	82	72
En la Sede, se buscan estrategias o proyectos innovadores que favorezcan la mejora continua.	65	68	63	71	65	59	75	79	68
En la Sede, se asumen constantemente desafíos que requieren estrategias innovadoras.	72	64	63	67	68	69	71	71	68
La forma de realizar el trabajo en mi (área, sección o departamento) es la misma desde hace mucho tiempo.	60	76	55	64	50	69	72	59	63
RECONOCIMIENTO									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
Mi salario está acorde con mis labores.	78	71	67	73	87	78	76	79	76
Solo cuando pasa algo "malo", la jefatura se involucra en mi trabajo.	84	79	72	83	66	72	63	79	75
En la Sede, existen oportunidades de crecimiento, de desarrollo profesional y laboral.	70	58	73	59	78	69	72	86	71
Mi jefatura reconoce mi esfuerzo y logros.	85	71	69	81	67	67	61	84	73
En mi área, sección o departamento, se reconoce el buen desempeño de las funciones.	78	66	67	78	63	63	61	80	69
En el puesto que desempeño, no percibo oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral.	65	55	67	60	63	58	74	71	64
En la Sede, se reconocen los logros.	53	50	58	47	58	47	53	75	55

IMPARCIALIDAD									
CATEGORÍA / ÍTEM	CAS	CVE	CD	CA	ASG	CI-D	BAACH	CILEM	GENERAL
En la Universidad de Costa Rica, hay políticas claras para fomentar el buen desempeño laboral.	58	63	57	54	71	60	69	75	63
En la Sede, se da discriminación social, según el puesto de trabajo que tenga la persona.	65	66	70	59	60	64	63	65	64
En la Sede, las posibilidades de ascenso están relacionadas con el rendimiento y la calificación de las personas.	65	47	52	34	60	36	65	60	52
En la Sede, las acciones disciplinarias se ejercen de manera igualitaria.	41	44	60	50	55	46	52	75	53
En la Sede, se ven favoritismos o privilegios hacia unas cuantas personas.	43	35	43	56	49	39	58	73	49
En la Sede, aunque las circunstancias y condiciones sean las mismas, hay diferencias en las cargas de trabajo.	45	38	37	35	51	30	56	58	44
En la Sede, son tolerantes con algunas personas trabajadoras, cuyo comportamiento o desempeño es poco adecuado.	48	47	39	44	42	44	45	50	45

CAS: Coordinación de Acción Social

CVE: Coordinación de Vida Estudiantil

CD: Coordinación de Docencia

CA: Coordinación de Administración

ASG: Área de Servicios Generales

CI-D: Coordinación de Investigación – Dirección

BAACH: Biblioteca Arturo Agüero Chaves

CILEM: Centro Infantil Ermelinda Mora

General: Promedio para toda la Sede Regional de Occidente

Continuando con el análisis de la tabla N° 17, se puede observar que, en la dimensión *imparcialidad* (que resulta ser la dimensión con la calificación valorativa más baja, en términos generales y de todas las áreas), la mayor parte de las puntuaciones, por área de trabajo, se encuentra en nivel “a mejorar” o “crítico”. Se ubican dos únicas excepciones, para una misma área de trabajo (Centro Infantil Ermelinda Mora), que se califica con $\bar{X}=75$ en dos de sus *ítems*: “En la Universidad de Costa Rica hay políticas claras para fomentar el buen desempeño laboral” y “en la Sede, las acciones disciplinarias se ejercen de manera igualitaria”. De este modo, se coloca en un nivel “satisfactorio”.

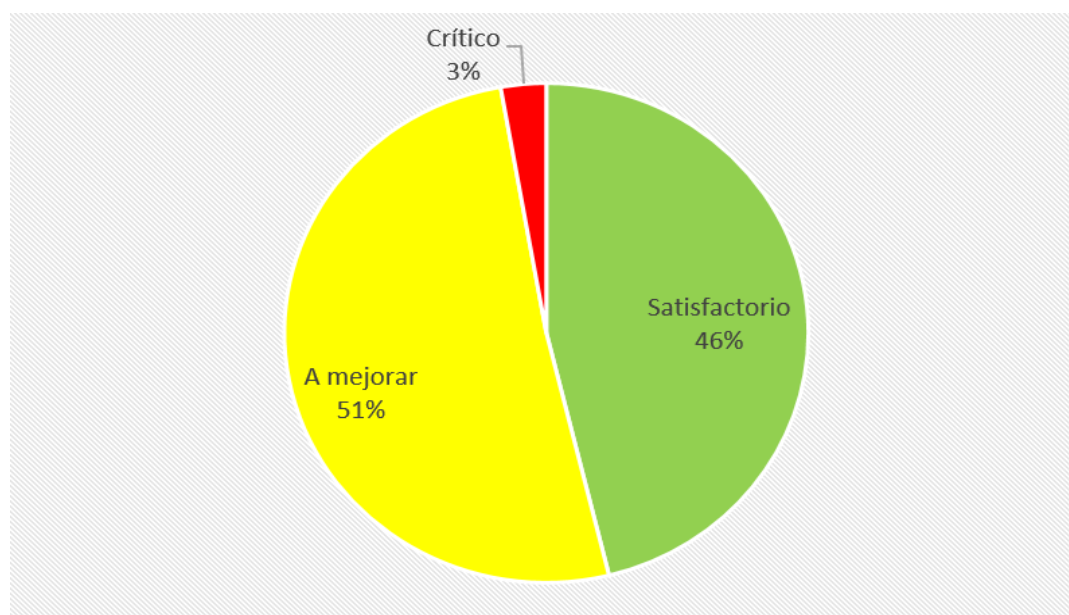
En la categoría *espacio físico*, el personal del Centro Infantil Ermelinda Mora califica con un promedio de $\bar{X}=47$ el *ítem* “se percibe mucho ruido en mi espacio de trabajo”. En la categoría *reconocimiento*, tres áreas de trabajo califican con nivel “crítico” el *ítem* “en la Sede se reconocen los logros”, a saber: Coordinación de Vida Estudiantil ($\bar{X}=50$), Coordinación de Administración ($\bar{X}=47$) y Coordinación de Investigación - Dirección Sede de Occidente ($\bar{X}=47$).

iii. Evaluación individual del Clima Organizacional.

Aunque las distintas dimensiones evaluadas aparecen con promedios que las ubican dentro de la categoría “a mejorar”, se procedió a indagar si esta percepción era generalizada para todo el grupo. Como se muestra en la figura N° 13, el resultado indica que cuatro personas realizaron una valoración nada satisfactoria del Clima Organizacional, que lo ubica en un nivel “crítico”; mientras que 75 personas lo ubican en un nivel no satisfactorio, pero bajo la consideración “a mejorar”. Por otro lado, 66 personas ubican el Clima Organizacional en un nivel satisfactorio. En la figura N° 13, se puede ver esta distribución porcentual.

Figura 13.

Valoración del Clima Organizacional por persona.

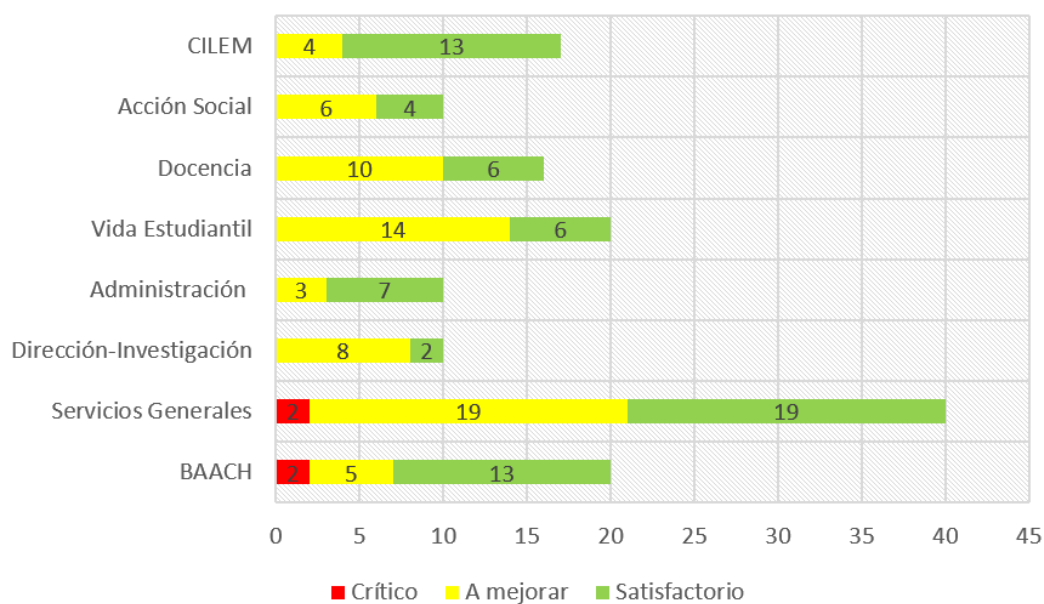


Frente a este resultado, es importante no minimizar el sentir de las personas que evalúan de manera muy desfavorable el ambiente de trabajo (4 personas). Esto se podría constituir en un foco de interés para la detección de necesidades en áreas específicas. Por otro lado, en términos generales, existe una percepción positiva y de bienestar, en relación con las condiciones laborales de esta unidad de trabajo.

A continuación, en la figura N° 14 se puede observar la valoración del clima por persona, según área de trabajo.

Figura 14.

Valoración del Clima Organizacional por persona, según área de trabajo.



La figura N° 14 presenta un análisis comparativo de este aspecto por área de trabajo. Desde la valoración dada por área de trabajo, en el Centro Infantil Ermelinda Mora ninguna persona considera que el Clima Organizacional se encuentre en un nivel crítico, el 60% considera que se puede mejorar y un 40% considera que es satisfactorio. En el área de la Coordinación de Acción Social, ninguna persona considera que el Clima Organizacional sea crítico, el 70% considera que se puede mejorar y el 30% considera que es satisfactorio. En cuanto a la Coordinación de Docencia, ninguna persona trabajadora evalúa con un nivel crítico el clima de trabajo, el 63% considera que se puede mejorar y el 37% considera que es satisfactorio.

En la Coordinación de Vida Estudiantil, un 70% de las personas trabajadoras considera que el clima laboral puede mejorar y un 30%, que es satisfactorio. Estos mismos porcentajes valorativos se encuentran en la Coordinación de Administración. Por otro lado, en el área de la Dirección- Coordinación de Investigación, un 80% de las personas trabajadoras indica que el clima se podría mejorar y un 20%, que es satisfactorio.

Finalmente, en el área de Servicios Generales y en la Biblioteca Arturo Agüero Chaves, se encuentra la población que considera que el Clima Organizacional es crítico, con un 5% y un 10% respectivamente. Un 48% del personal de Servicios Generales considera que el clima laboral puede mejorar y un 47% lo percibe como satisfactorio. En la BAACH, el 25% considera que el Clima Organizacional se puede mejorar y el 65% lo considera como satisfactorio.

iv. Evaluación por nivel institucional del Clima Organizacional.

Con base en los *ítems* empleados para evaluar las dimensiones del clima laboral, se desarrolló un segundo análisis relacionado con los distintos niveles institucionales. Entre estos niveles, se encuentra el *individual*, que contempla aspectos relativos al puesto y a la persona, y el *grupar*, que permite conocer la forma en que se posiciona la persona frente a su grupo de trabajo más inmediato, que en el caso de la Sede de Occidente se entiende como “área, sección o departamento”.

Aunado a los niveles anteriores, se encuentra el nivel de *unidad de trabajo*, que se visualiza como una vertiente de análisis organizacional y que se refiere a la percepción general de las condiciones, en este caso de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Por último, se incluye el *nivel organizacional*, también enmarcado en la institución, pero definido, a partir de las condiciones universitarias, como el entorno más inmediato del clima laboral de una dependencia y el aspecto determinante de algunas de las condiciones laborales de las personas participantes.

Figura 15.

Valoración del Clima Organizacional por niveles.



En la figura N° 15, se aprecia que, de manera porcentual en toda la Sede de Occidente, el nivel puesto/individual y el nivel de área, sección o departamento poseen valoración “satisfactoria”; mientras que los niveles Universidad de Costa Rica y Sede de Occidente muestran una valoración “a mejorar”. Se debe indicar acá que ningún nivel es valorado como crítico. Sin embargo, no se deba

restar valor a los niveles que no se presentan de forma satisfactoria, pues esto puede ayudar a la debida mejora, sea institucional o de la Unidad Académica.

El nivel individual es que el presenta la mejor valoración (promedio de 78). Aquí se contempla la *autonomía* en la realización de las actividades laborales, la claridad del rol y de los objetivos, el significado del propio trabajo, la carga laboral individual, así como los recursos disponibles para la ejecución del puesto.

En el nivel grupal o de área, sección o departamento (para el caso del gráfico), se retomaron los siguientes aspectos: La supervisión recibida por el trabajo que se realiza, las relaciones interpersonales en el grupo, el compromiso grupal hacia la tarea, el apoyo de las compañeras y de los compañeros, el respaldo de la jefatura, la comunicación, la orientación hacia los objetivos y el desempeño, así como la identificación del grupo con el trabajo. Asimismo, es importante señalar que este nivel también alcanzó un promedio de 78. De este modo, los dos primeros niveles indicados presentan una categoría “satisfactoria”.

En el eje de análisis institucional (Universidad de Costa Rica), que conforma otra arista del *nivel organizacional*, se obtiene un promedio de 73. En este nivel, se incluye el salario percibido, los beneficios institucionales, los sistemas de promoción y las políticas claras. Esta área fue valorada como “a mejorar”.

En el nivel organizacional, se posiciona la unidad de trabajo (Sede de Occidente) como eje de análisis y se incluyen temáticas como la orientación y estrategia de la Sede de Occidente, la comunicación organizacional y participación, trabajo conjunto, actividades sociales, relaciones interpersonales, labor y apertura de la dirección, rol de la jefatura administrativa, equilibrio entre las necesidades de las personas y exigencia, respeto de los derechos de las personas, oportunidades de desarrollo, justicia e imparcialidad, espacio físico, innovación y atención de necesidades de las personas usuarias. Se obtiene para este nivel un promedio de 63, por lo que lo coloca en una categoría “a mejorar”.

Por otro lado, en la tabla N° 18 se realiza un análisis comparativo sobre la evaluación por niveles, según área de trabajo.

Tabla 18.

Valoración del Clima Organizacional por niveles, según área de trabajo.

Área de trabajo	Puesto / Individual	Área, sección o departamento	Sede de Occidente	Universidad de Costa Rica
Centro Infantil Ermelinda Mora	80	84	74	82
Coordinación de Acción Social	78	83	62	70
Biblioteca Arturo Agüero Chaves	77	73	66	76
Coordinación de Docencia	76	79	62	71
Servicios Generales	77	75	65	79
Coordinación de Administración	75	81	60	62
Coordinación de investigación - Dirección de Sede de Occidente	81	75	57	75
Coordinación de Vida Estudiantil	76	77	57	66

En la tabla anterior, se evidencia que, en el nivel individual o de puesto de trabajo, las calificaciones van desde 75% hasta 81%, por lo que todas las áreas de trabajo son estimadas de manera satisfactoria; mientras que las evaluaciones del área, sección o departamento se ubican entre el 73% y el 84%. Sobre este último aspecto, se destaca que únicamente la BAACH se califica como “a mejorar”, mientras que todas las demás áreas se evalúan de forma satisfactoria.

Caso contrario a lo anterior, sucede con el nivel *Sede de Occidente*, donde todas las personas de todas las áreas de trabajo califican el Clima Organizacional como “a mejorar”, con estimaciones que van del 57% al 74%. Finalmente, en lo que respecta a la valoración del nivel Universidad de Costa Rica, las calificaciones van del 62% al 82%. En este nivel, las Coordinaciones de Acción Social, Vida Estudiantil, Docencia y Administración se evalúan como “a mejorar”; mientras que otras cuatro áreas (Servicios Generales, Coordinación de investigación - Dirección de Sede de Occidente, Biblioteca Arturo Agüero Chaves y Centro Infantil Ermelinda Mora) son calificadas con un nivel de satisfactorio.

Sobre este análisis generado por niveles, es importante destacar que, en ninguna área de trabajo, se calificaron los niveles institucionales como críticos, en lo que respecta al Clima Organizacional. Sin embargo, se observa que las políticas a nivel de Sede afectan el Clima Organizacional, puesto que las personas indican que se sienten bien en su área y puesto de trabajo.

6.1.3. Análisis de la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo.

El instrumento de evaluación del Clima Organizacional posee una subescala, que contempla los factores de riesgo en el lugar de trabajo. Se debe recordar que estos factores implican aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral; que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que tienen capacidad, para afectar tanto el bienestar o la salud (física, psíquica y social) del trabajador como el desarrollo del trabajo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1999). De este modo, en primer término, se presenta el procedimiento para el análisis y comprensión de la subescala. Posteriormente, se muestran los resultados obtenidos a nivel general y por área de trabajo.

La escala posee algunos de los principales riesgos psicosociales incluidos en 11 enunciados, que son valorados de acuerdo a la frecuencia, con que la persona encuestada percibe o vive estos riesgos, en el último año dentro de la Unidad Académica (Sede de Occidente, Recinto de San Ramón). Para la presentación de los datos promedio, en aras de una mejor comprensión, se utiliza la nomenclatura mediante colores, tal y como se ha usado en los análisis anteriores.

Tabla 19.

Nomenclatura de colores y definición operativa utilizada para la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo.

Color	Significado	Operacionalización
Verde	Rango: Menor a 33,33	Los resultados son favorables.
Amarillo	Rango: 33,34 a 66,66	Los resultados muestran signos de alerta.
Rojo	Rango: 66,67 a 100	Los resultados son desfavorables.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los elementos de la escala de factores de riesgo. Al realizar el análisis estadístico univariado, se determinan las principales estadísticas descriptivas de cada uno de los elementos, así como el promedio general por la subescala.

Como se puede observar en la tabla N° 20, en la mayoría de los *ítems*, la respuesta más frecuente fue 1 (“no lo he percibido o vivido en mi lugar de trabajo”); mientras que diez de los *ítems* muestran una condición “favorable” para Sede de Occidente. Sin embargo, el *ítem* “me siento estresado(a) o demasiado agotado (a) y cansado (a) por mi trabajo”, se encuentra en condición de alerta, por cuanto su promedio es de 48%.

Aunado a lo anterior, el promedio general de la escala es del 24% (resultado de la suma de promedios de todos los *ítems* y su división entre la cantidad de estos). De esta manera, en lo que respecta a los factores de riesgo presentes en el lugar de trabajo, se obtiene una condición favorable para las personas colaboradoras de la Sede Regional de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

Tabla 20

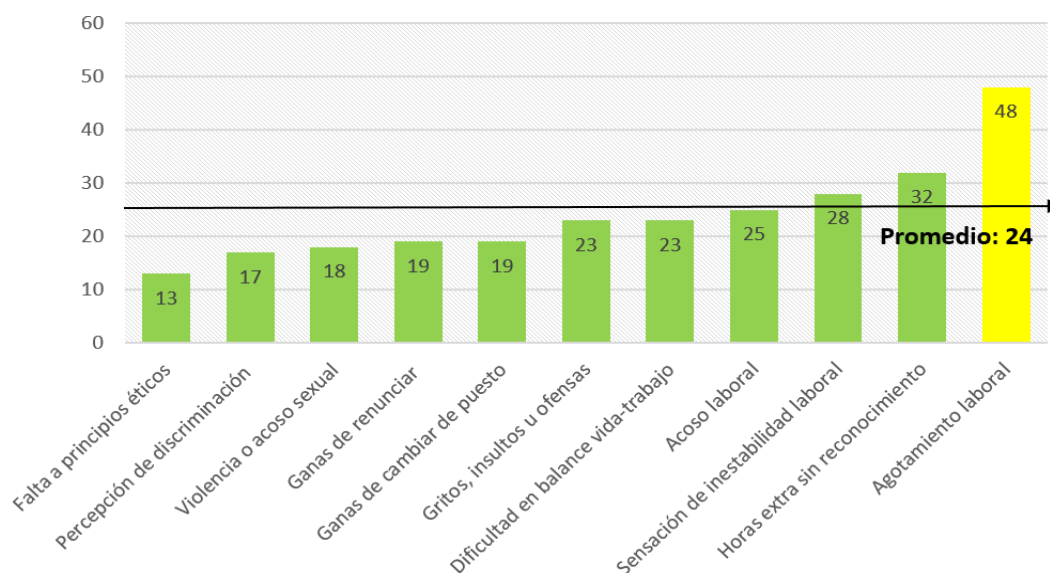
Resultados generales para los ítems de la sub-escala de Factores de riesgo presentes en el lugar de trabajo

<i>Ítem</i>	Respuesta más frecuente	Frecuencia	Media de respuesta (1 a 4)	Promedio
Me piden que realice gestiones o que emita criterios contrarios a mis principios éticos	1	105	1,35	13
He percibido o vivido manifestaciones de discriminación por género, condición de discapacidad, creencias u otros.	1	98	1,53	17
He percibido o vivido manifestaciones de violencia o acoso sexual en la Sede.	1	83	1,54	18
En ocasiones, he sentido ganas de renunciar a mi lugar de trabajo.	1	95	1,52	19
En ocasiones, he querido estar en otro puesto debido al mal ambiente de trabajo.	1	95	1,58	19
He percibido o vivido gritos, insultos u ofensas hacia mi persona u otras personas, en sus puestos de trabajo.	1	72	1,75	23
He percibido o vivido dificultad para hacer un balance entre mi vida laboral y mi vida personal.	1	81	1,68	23
He percibido o vivido manifestaciones que se podrían considerar acoso laboral en la Sede.	1	77	1,73	25
He percibido o vivido sensación de inestabilidad laboral.	1	73	1,77	28
He percibido o vivido trabajo de horas extra, sin reconocimiento económico en el Recinto	1	75	1,87	32
Me he sentido estresado (a) o demasiado agotado (a) y cansado (a) por mi trabajo.	2	51	2,37	48
SUMA				264
PROMEDIO GENERAL DE LA ESCALA				24

Por otro lado, como se observa en la figura N° 16, a nivel de toda la Sede de Occidente, el ítem agotamiento laboral presenta un promedio de 48%, por lo que se sitúa en condición de alerta. También, se debe destacar que los ítems correspondientes a horas extra sin reconocimiento, sensación de inestabilidad laboral, acoso laboral, dificultad para establecer un balance entre la vida personal y laboral, así como la percepción de gritos, insultos y ofensas, se sitúan con porcentajes menores al 33%, pero iguales o superiores al 23%. Estos aspectos son importantes, no se deben dejar de observar y deben ser susceptibles de revisión. Además, ningún factor de esta subescala resulta con “no ocurrencia”, mientras que el factor mejor calificado es el referido a la realización de acciones contrarias a los principios éticos (13%).

Figura 16.

Porcentaje de riesgo por ítem para la escala “Factores de riesgo presentes en el lugar de trabajo”.



Por otro lado, en la tabla N° 21, como en los apartados anteriores, se realiza el comparativo por áreas de trabajo. Sin embargo, en esta ocasión se tratan los factores de riesgo en el lugar de trabajo.

Tabla 21

Promedio general y promedio para los ítems de la sub-escala Factores de riesgos presentes en el lugar de trabajo, según área de trabajo

Ítem	CILEM	Administración	Investigación- Dirección	BAACH	Servicios Generales	Vida Estudiantil	Acción Social	Docencia
Me piden que realice gestiones o que emita criterios contrarios a mis principios éticos	6	22	17	7	18	8	10	16
He percibido o vivido manifestaciones de discriminación por género, condición de discapacidad, creencias u otros.	6	20	10	15	24	25	10	27
He percibido o vivido manifestaciones de violencia o acoso sexual en la Sede.	9	10	13	11	24	20	23	31
En ocasiones, he sentido ganas de renunciar a mi lugar de trabajo.	20	7	7	20	13	22	23	38
En ocasiones, he querido estar en otro puesto debido al mal ambiente de trabajo.	10	7	7	20	25	22	23	35
He percibido o vivido gritos, insultos u ofensas hacia mi persona u otras personas, en sus puestos de trabajo.	18	11	23	15	37	33	17	31
He percibido o vivido dificultad para hacer un balance entre mi vida laboral y mi vida personal.	10	10	7	25	20	37	37	42
He percibido o vivido manifestaciones que podrían considerarse acoso laboral en la Sede.	13	17	20	28	28	23	27	40

He percibido o vivido sensación de inestabilidad laboral.	29	17	17	23	21	27	50	42
He percibido o vivido trabajo de horas extra sin reconocimiento económico, en el Recinto	20	23	30	6	21	48	53	52
Me he sentido estresado (a) o demasiado agotado (a) y cansado (a) por mi trabajo.	39	47	50	42	38	55	57	60
SUMA	179	191	201	211	269	320	330	414
PROMEDIO GENERAL DE LA ESCALA	16	17	18	19	24	29	30	38

Se puede observar que, en esta subescala, el Centro Infantil Ermelinda Mora posee la mejor calificación ($\bar{X}=16$), mientras que Coordinación de Docencia posee la peor calificación ($\bar{X}=38$), por lo que se estima en un nivel “a mejorar”. Por otro lado, todas las demás áreas muestran un nivel “satisfactorio” (Tabla N° 21).

Por otro lado, en la tabla N° 21, se muestra que el *ítem* sobre agotamiento laboral posee las peores puntuaciones de esta escala, por lo que presenta un nivel “a mejorar” para todas las áreas de trabajo. A este *ítem*, le siguen aquellos correspondientes a horas extra sin reconocimiento económico y dificultad para realizar un balance entre la vida laboral y personal, los cuales se encuentran en categoría “a mejorar” en tres áreas de trabajo (Coordinaciones de Vida Estudiantil, de Acción Social y de Docencia).

El *ítem* sobre sensación de inestabilidad laboral se encuentra en estado “a mejorar”, para la Coordinación de Acción Social y de Docencia. También, los *ítems* correspondientes a acoso laboral, ganas de renunciar a mi lugar de trabajo y ganas de cambiar de puesto de trabajo se muestran como categoría “a mejorar”, para la Coordinación de Acción Social (la cual presenta el promedio más bajo de la escala). Por otro lado, el *ítem* sobre percibir o vivir gritos, insultos u ofensas, en el puesto de trabajo, presenta un nivel “a mejorar”, en el área de Servicios Generales, siendo calificado con $\bar{X}=37$ (Tabla N° 21). Es importante indicar que ningún *ítem* de la escala se valora en un nivel “crítico”, en ninguna de las áreas de trabajo de la Sede de Occidente.

6.1.4. Análisis de confiabilidad del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional, en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica

El uso de instrumentos de medición de variables, por medio de escalas de tipo *Likert*, involucra mucho más que sólo crear una lista de preguntas con opciones de respuesta. Más allá de lo anterior, se debe verificar que el instrumento se encuentra bien “calibrado”, para así asegurarse que este cumpla con criterios de calidad, que mida lo que pretende medir y de forma adecuada (Lacave, Molina, Fernández y Redondo, 2015).

Según Lacave, Molina, Fernández y Redondo (2015), una vez desarrollado un instrumento, su uso debería implicar el análisis específico de su fiabilidad y validez. Al respecto, se entiende la validez como “el grado en que el instrumento mide lo que se pretende medir”; mientras que la fiabilidad se comprende como “la confianza que se concede a los datos que se obtienen con este mismo y está relacionada con la coherencia o consistencia interna y la precisión de las medidas recopiladas” (p. 136).

En lo que respecta al “Instrumento de evaluación del Clima Organizacional en el personal administrativo de la Universidad de Costa Rica”, cabe indicar que este había sido utilizado anteriormente, en evaluaciones del CO en Sede Rodrigo Facio, por parte la Unidad de Calidad de Vida. Sin embargo, esta unidad indicó que no se había realizado el análisis de validez y confiabilidad del instrumento, por lo que mostró interés en que este análisis se desarrollara por medio de la presente investigación.

En vista de lo anterior, se procedió con la realización de pruebas de *validez de contenido* para el instrumento, por medio de un grupo focal con personal administrativo, entrevistas cognitivas y juicio de expertos (ver detalle del proceso el apartado 5.3.1. de la metodología). También, como parte del análisis de validez y confiabilidad del instrumento utilizado, se revisó la consistencia interna de la escala, específicamente se calculó el *Alpha de Cronbach* para todo el instrumento y entre sus dimensiones. Además, se realizó el análisis de mejoría de fiabilidad para eliminar *ítems* de la prueba.

Para este análisis, se debe recordar que la obtención de puntuaciones oscila entre 0 y 1, de manera que si una puntuación se encuentra cerca de 1, el instrumento tendrá mayor fiabilidad; mientras que si se encuentra más cerca de 0, menor será su fiabilidad. Al respecto, se toma en cuenta lo indicado por George y Mallery (2003, p. 231), quienes proponen, para la evaluación de los coeficientes de *Alpha de Cronbach*, criterios de evaluación, que se detallan de la siguiente manera:

Tabla 22

Niveles de coeficiente alpha y su criterio de evaluación

Coefficiente alpha	Criterio de evaluación
>.9 a .95	es excelente
>.8	es bueno
>.7	es aceptable
>.6	es cuestionable
>.5	es pobre
<.5	es inaceptable

Es importante indicar que diferentes autores analizan la evaluación del *Alfa de Cronbach*. Específicamente, Frias-Navarro (2019), de acuerdo con Gliem y Gliem (2003), indica que un valor de *Alfa de Cronbach* 0.8 es una meta razonable en un estudio. Por otro lado, Loo (2001) considera que el valor de consistencia adecuado deber ser un *Alfa de Cronbach* de 0.8 o más. De forma diferente, Loewenthal (1996) sugiere que un *Alfa de Cronbach*, con un valor de consistencia interna de 0.6, puede ser considerado aceptable para escalas con menos de 10 ítems (p. 7).

a. Fiabilidad del instrumento de Clima Organizacional

Al realizar el análisis de *Alfa de Cronbach* en la escala de Clima Organizacional, se obtiene una puntuación de $\alpha = .938$, lo cual se considera “excelente” (Tabla N° 23). Al realizar la revisión de los 65 elementos, que componen la escala, ninguno de estos mejora de manera significativa la fiabilidad de la escala, dado que si se elimina el ítem No. 7 o el ítem No. 8 esto únicamente implicaría una mejora en .001.

Tabla 23

Estadístico de fiabilidad para el instrumento de Clima Organizacional

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Ítems</i>
.938	65

b. Fiabilidad de cada dimensión del instrumento de Clima Organizacional

En la tabla N° 24, se presentan los estadísticos de fiabilidad para las nueve dimensiones del instrumento. En estos casos, el *Alfa de Cronbach* es más bajo que para la escala en general, lo cual se considera normal, puesto que el cálculo con menos ítems tiende a bajar. Sin embargo, se debe destacar que, aún con esa consideración, ninguna dimensión se encuentra con una puntuación menor a $\alpha = .6$, que es considerada como el límite de confiabilidad. De forma positiva, la dimensión confianza, para este caso, alcanza $\alpha = .891$.

Tabla 24

Estadísticos de fiabilidad para las dimensiones del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional, en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica

Dimensión	Alpha de Cronbach	Número de ítems
Apoyo	.758	8
Autonomía	.669	7
Cohesión	.710	7
Confianza	.891	7
Espacio Físico	.711	8
Imparcialidad	.750	7
Innovación	.605	7
Presión	.662	7
Reconocimiento	.712	7

Aunado a lo anterior, se realizó la revisión de cada ítem en las dimensiones. Específicamente, se analizó si la eliminación de alguno aportaría a la fiabilidad del instrumento. Se encontró que, para las dimensiones *apoyo*, *autonomía*, *confianza* e *imparcialidad*, la eliminación de cualquier ítem baja la fiabilidad de estas. Por otro lado, se halló que la eliminación de algunos ítems en las demás dimensiones, si bien subía la fiabilidad, esto no se daba de manera significativa. De este modo, para la dimensión *cohesión*, si se eliminaba el ítem No. 38, el *Alpha de Cronbach* subía de $\alpha = .710$ a $\alpha = .722$; para la dimensión *espacio*, si se eliminaba el ítem No. 63, el *Alpha de Cronbach* subía de $\alpha = .711$ a $\alpha = .737$; para la dimensión *innovación*, si se eliminaba el ítem No.8 , el *Alpha de Cronbach* subía de $\alpha = .605$ a $\alpha = .639$; para la dimensión *presión*, al eliminar el ítem No. 58, el *Alpha de Cronbach* subía de $\alpha = .662$ a $\alpha = .702$; mientras que para la dimensión *reconocimiento*, si se eliminaba el ítem No. 51, el *Alpha de Cronbach* pasaba de $\alpha = .712$ a $\alpha = .720$.

c. Fiabilidad de los niveles de análisis del instrumento de Clima Organizacional

En la tabla N° 25, se presentan los resultados obtenidos del análisis de fiabilidad, para los niveles de la escala (individual, grupal, unidad de trabajo e institucional). Para el *nivel individual*, se obtuvo $\alpha = .833$, el cual indicaba un alto nivel de consistencia interna. En este caso, con el análisis de ítems, se determinó que la eliminación del ítem No. 63 implicaba que la medida subía a $\alpha = .838$, lo cual, aunque era un nivel alto, no se mostraba como un aumento significativo.

Para el *nivel grupal*, entendido como el “área, sección o departamento al que se pertenece”, se obtuvo un *Alpha de Cronbach* muy satisfactorio. Se presentó un $\alpha = .924$, que es considerado como un nivel excelente. Igualmente, al revisar los *ítems* que componían el nivel se encontró que, si se eliminaba el *ítem* No. 37, la fiabilidad solo mejoraba en .001 ($\alpha = .925$), lo cual no era significativo.

Para el *nivel unidad de trabajo* (Sede de Occidente), se obtuvo una fiabilidad de $\alpha = .896$, que es considerado como bueno. De forma similar a los anteriores casos, se procedió con la eliminación de algún *ítem*. En este caso, al eliminarse el *ítem* No. 7, la fiabilidad quedó en $\alpha = .898$, lo cual, nuevamente, no resultó significativo.

El *nivel institucional* (Universidad de Costa Rica) obtuvo la menor puntuación respecto a su fiabilidad $\alpha = .699$, la cual, aunque sea baja, sigue siendo aceptable. Se debe considerar que este nivel tiene únicamente cuatro *ítems*, lo que podría explicar la baja confiabilidad. Aunado a ello, al realizarse la eliminación de *ítems*, no se obtuvo mejoraría en la calificación.

Tabla 25

Estadísticos de fiabilidad para los niveles del Instrumento de Clima Organizacional, en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

Nivel	Alpha de Cronbach	Número de ítems
Individual (puesto de trabajo).	.833	19
Grupal (área, sección o departamento).	.924	20
Unidad de trabajo (Sede de Occidente).	.896	22
Institucional (Universidad de Costa Rica).	.699	4

d. Fiabilidad de la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo

Finalmente, la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo se compone de 11 *ítems*. Al realizarse el análisis de fiabilidad, se obtuvo un *Alpha de Cronbach* de $\alpha = .834$, lo cual se considera bueno para la sub-escala. Es importante destacar que, al realizar el análisis de cada elemento de la sub-escala, la eliminación de alguno de los elementos no implicó que la fiabilidad de la escala aumentara (Tabla N° 26).

Tabla 26

Estadístico de fiabilidad para la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Ítems</i>
.834	11

Por tanto, se puede concluir que el instrumento cumple de manera óptima con los criterios de fiabilidad, que se consideran pertinentes estadísticamente. Aunado a ello, los análisis no muestran la necesidad de eliminar algún *ítem* para mejorar el *Alpha de Cronbach*, ni en la escala general, ni en las dimensiones, así como tampoco en los niveles o en la sub-escala de factores de riesgo en el trabajo. Por tanto, todos los *ítems* son pertinentes. La única acotación, que se podría hacer al respecto, es que la inclusión de algunos *ítems* para el nivel institucional podría mejorar la medición de este.

6.1.5. Análisis de correlaciones entre dimensiones, sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo y niveles del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional, en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica

Para Hernández-Lalinde, Pañaloza, Franklin, y Rodríguez (2018), los términos relación o asociación son equivalentes y se utilizan para nombrar al área de la estadística que evalúa la covariación entre al menos dos variables. En el área de las Ciencias Sociales, dicho análisis se suele desarrollar por medio de coeficiente de correlación *r* de *Pearson*, sintetizado por Karl *Pearson* en 1985.

Al medir las correlaciones de *Pearson*, se mide la existencia de una relación lineal entre dos variables, cuyo índice varía entre -1 y 1. Para su interpretación, se debe considerar que entre más cerca de 1, más significativa es la correlación. En este sentido, Palmer, Jiménez, y Montaña (2001) indican que:

- Un valor de 0 (coeficiente de correlación = 0) refiere una independencia total de las variables, es decir, cuando una de las variables varía, esto no influye de ninguna forma en la otra variable.
- Un valor de -1 (coeficiente de correlación = -1), refiere una dependencia total de las variables, en este caso la relación es inversa, por cuanto si una de ellas aumenta, la otra disminuye.

- Un valor de 1 (coeficiente de correlación = 1), refiere una dependencia total de las variables, pero en este caso la relación es positiva, por cuanto si una de ellas aumenta la otra también lo hace.

La fórmula de cálculo de la covarianza entre dos variables continuas X y Y se da por medio de la siguiente expresión:

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_X Z_Y}{N}$$

A continuación, se presentan los resultados de dichos análisis para el instrumento utilizado en el presente trabajo de investigación.

a. Correlaciones de Pearson entre las dimensiones del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional, en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica

Al revisar las asociaciones entre dimensiones de la Escala de Clima Organizacional (Tabla N° 27), se encuentran correlaciones de direccionalidad positiva entre casi todas las dimensiones; a excepción de *autonomía* y *confianza*, que no poseen asociación con *imparcialidad*, asimismo *imparcialidad* tampoco se correlaciona con la dimensión *presión*. Para las demás dimensiones, se encuentran asociaciones que van de $r_{xy} = .225$ (*espacio físico - imparcialidad*) a $r_{xy} = .753$ (*apoyo – cohesión*). Al respecto, se debe recordar que entre más cercano el valor a 1, mayor es la correlación entre las variables.

Tabla 27

Relaciones de significancia entre los coeficientes de correlación de Pearson, según dimensiones

<i>Dimensiones</i>	<i>Apoyo</i>	<i>Autonomía</i>	<i>Cohesión</i>	<i>Confianza</i>	<i>Espacio Físico</i>	<i>Imparcialidad</i>	<i>Innovación</i>	<i>Presión</i>	<i>Reconocimiento</i>
<i>Apoyo</i>		.689**	.753**	.690**	.537**	.338**	.590**	.582**	.656**
<i>Autonomía</i>			.589**	.640**	.494**	.064	.567**	.531**	.539**
<i>Cohesión</i>				.688**	.505**	.286**	.595**	.614**	.595**
<i>Confianza</i>					.481**	.169*	.539**	.572**	.629**
<i>Espacio Físico</i>						.225**	.446**	.491**	.462**
<i>Imparcialidad</i>							.380**	.140	.378**
<i>Innovación</i>								.422**	.642**
<i>Presión</i>									.505**

**Correlación significativa positiva o negativa.

b. Coeficientes de correlación de Pearson entre dimensiones y sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional

En la tabla N° 28, se observa que ocho de las dimensiones de la escala de Clima Organizacional poseen correlaciones significativas con la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo, las cuales se señalan en negrita.

Tabla 28.

Relaciones de significancia de las correlaciones de Pearson, según dimensiones, y sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo

Dimensiones	Factores de Riesgo en el Trabajo
<i>Apoyo</i>	-.599**
<i>Autonomía</i>	-.432**
<i>Cohesión</i>	-.579**
<i>Confianza</i>	-.522**
<i>Espacio Físico</i>	-.508**
<i>Imparcialidad</i>	-.195*
<i>Innovación</i>	-.435**
<i>Presión</i>	-.593**
<i>Reconocimiento</i>	-.439**

**Correlación significativa positiva o negativa.

Las dimensiones *apoyo, autonomía, cohesión, confianza, espacio físico, innovación, presión y reconocimiento* poseen asociaciones significativas negativas con la sub-escala Factores de Riesgo en el Trabajo. Para todas, la correlación es de direccionalidad negativa, por tanto, a mayores promedios en las dimensiones de la escala de Clima Organizacional, menores puntajes en la subescala de Factores de Riesgo en el Trabajo.

Lo anterior permite confirmar la interpretación de las dimensiones y la subescala, donde a mayores puntajes, en las dimensiones y la escala general de Clima Organizacional, mejor es la percepción de las personas trabajadoras. Por otro lado, para el caso de los Factores de Riesgo en el Trabajo, a menor puntaje, mejor es la percepción del personal administrativo.

c. Coeficientes de correlación de Pearson entre niveles del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica

Finalmente, se revisaron las asociaciones entre los niveles de la Escala de Clima Organizacional. En la tabla 29, se pueden observar en negrita las correlaciones significativas encontradas. Al interpretar los resultados, se encuentra que existen asociaciones significativas con direccionalidad positiva entre todos los niveles de la escala de Clima Organizacional. Lo anterior permite concluir que, a mayores puntajes en un nivel, mayores puntajes en los demás.

Tabla 29.

Relaciones de significancia de las correlaciones de Pearson según niveles.

Niveles	Individual	Grupal	Unidad de Trabajo	Institucional
Individual		.668**	.539**	.616**
Grupal			.555**	.391**
Unidad de Trabajo				.650**
Institucional				

**Correlación significativa positiva o negativa.

Finalmente, las asociaciones significativas encontradas permiten visualizar una adecuada formulación del instrumento, en el que la fiabilidad es adecuada. Las diferentes dimensiones, sub-escala y niveles se correlación adecuadamente, inclusive confirmando la direccionalidad de la sub-escala de Factores de Riesgo en el Trabajo.

6.1.6. Análisis de Factorial Confirmatorio del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica

En cuanto al Análisis Factorial Confirmatorio, el modelo con todos los ítems no presentó un buen ajuste ($\chi^2_{(1979, n=143)} = 3976.14$, $p. <.001$; $RMSEA^1 = .084$ (.080, .088); $CFI^2 = .575$; $TLI/NNFI^3 = .554$; $AIC^4 = 19864.190$; $BIC^5 = 20548.607$). Por esta razón, se decidió crear parcelas mediante las cargas factoriales de los ítems. Para ello, se usó el promedio de los ítems, agrupados como se muestra en la tabla N° 30.

Tabla 30

Dimensiones, parcelas e ítems utilizados en el Análisis Factorial Confirmatorio

Dimensión	Parcela	Ítems
<i>Apoyo</i>	<i>Apoyo 1</i>	<i>Ítem 14, Ítem 41, Ítem 50</i>
	<i>Apoyo 2</i>	<i>Ítem 32, Ítem 59, Ítem 23</i>
	<i>Apoyo 3</i>	<i>Ítem 5, Ítem 61</i>
<i>Autonomía</i>	<i>Autonomía 1</i>	<i>Ítem 28, Ítem 46, Ítem 10</i>
	<i>Autonomía 2</i>	<i>Ítem 55, Ítem 37</i>
	<i>Autonomía 3</i>	<i>Ítem 1, Ítem 19</i>
<i>Cohesión</i>	<i>Cohesión 1</i>	<i>Ítem 47, Ítem 56, Ítem 2</i>
	<i>Cohesión 2</i>	<i>Ítem 11, Ítem 20</i>
	<i>Cohesión 3</i>	<i>Ítem 29, Ítem 38</i>
<i>Confianza</i>	<i>Confianza 1</i>	<i>Ítem 57, Ítem 21, Ítem 3</i>
	<i>Confianza 2</i>	<i>Ítem 12, Ítem 30</i>
	<i>Confianza 3</i>	<i>Ítem 39, Ítem 48</i>
<i>Espacio físico</i>	<i>Espacio físico 1</i>	<i>Ítem 9, Ítem 63, Ítem 27</i>
	<i>Espacio físico 2</i>	<i>Ítem 45, Ítem 54, Ítem 65</i>
	<i>Espacio físico 3</i>	<i>Ítem 18, Ítem 36</i>
<i>Imparcialidad</i>	<i>Imparcialidad 1</i>	<i>Ítem 16, Ítem 43, Ítem 25</i>
	<i>Imparcialidad 2</i>	<i>Ítem 34, Ítem 7</i>

¹ Índice de error de aproximación cuadrático medio.

² Índice de ajuste comparativo de Bentler.

³ Índice de Tucker-Lewis / Índice de ajuste no normalizado de Bentler-Bonett.

⁴ Criterio de información de Akaike.

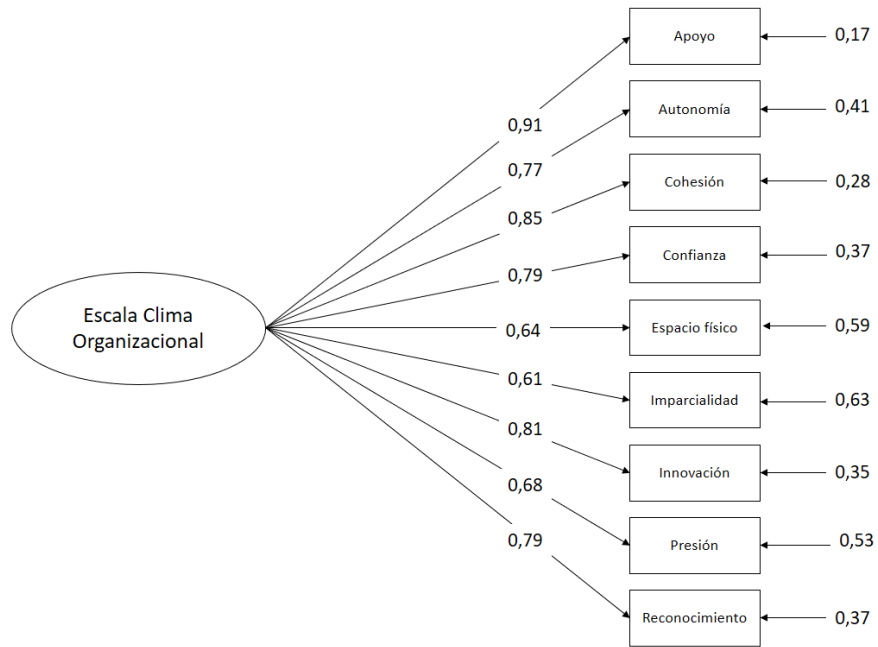
⁵ Criterio de información Bayesiano.

	<i>Imparcialidad 3</i>	<i>Ítem 52, Ítem 64</i>
<i>Innovación</i>	<i>Innovación 1</i>	<i>Ítem 17, Ítem 8, Ítem 53</i>
	<i>Innovación 2</i>	<i>Ítem 26, Ítem 35</i>
	<i>Innovación 3</i>	<i>Ítem 62, Ítem 44</i>
<i>Presión</i>	<i>Presión 1</i>	<i>Ítem 58, Ítem 49, Ítem 22</i>
	<i>Presión 2</i>	<i>Ítem 4, Ítem 40</i>
	<i>Presión 3</i>	<i>Ítem 13, Ítem 31</i>
<i>Reconocimiento</i>	<i>Reconocimiento 1</i>	<i>Ítem 24, Ítem 51, Ítem 33</i>
	<i>Reconocimiento 2</i>	<i>Ítem 6, Ítem 60</i>
	<i>Reconocimiento 3</i>	<i>Ítem 15, Ítem 42</i>

El modelo con parcelas tampoco presentó un buen ajuste ($\chi^2_{(288, n=143)} = 493.02, p < .001$; RMSEA = .071 (.060, .081); CFI = .890; TLI/NNFI = .866; AIC = 5401.712; BIC = 5748.364). Por esta razón, se decidió probar el ajuste de un modelo unidimensional. Para ello, se creó un indicador por dimensión, mediante el promedio de todos los *ítems* para cada dimensión. Para este modelo, todas las cargas factoriales y pesos de regresión fueron significativos (ver Figura 17). Asimismo, el modelo presentó un buen ajuste ($\chi^2_{(27, n=143)} = 55.01, p < .001$; RMSEA = .085 (.052, .117); CFI = .956; TLI/NNFI = .941; AIC = 1067.814; BIC = 1147.811).

Figura 17.

Cargas factoriales y pesos de regresión para el Instrumento de evaluación del Clima Organizacional, en el personal administrativo de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.



6.1.7. Síntesis valorativa final del diagnóstico y análisis estadístico del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional, en el sector administrativo del Recinto de San Ramón de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

A modo de conclusión de esta exposición, se presenta una síntesis de los principales resultados generales sobre la evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo del Recinto de San Ramón.

Como se ha señalado, se obtuvo una participación del 94% de la población efectiva en el proceso de evaluación del Clima Organizacional, por medio de la encuesta. Este aspecto evidencia un interés, por parte de la población, de participar en el estudio. De las personas participantes, un 62% correspondió a mujeres y un 38% a hombres. Según rango de edad, la mayor parte de quienes participaron se concentraban entre los 30 y 39 años (56 personas), así como entre los 40 y 49 años (45 personas).

Por otro lado, es importante rescatar dos aspectos laborales: Primero, que el 70% del personal participante indicó poseer propiedad en la Universidad de Costa Rica, al menos en una parte de su jornada de trabajo; y, segundo, que de las personas trabajadoras, el 92% manifestó poseer contrato directo con la Universidad de Costa Rica, mientras un 8% indicó tener otro tipo de contrato (FUNDEVI o Junta de Padres del CILEM).

Respecto a la evaluación del Clima Organizacional, se obtiene un promedio general de $\bar{X}=72$, lo que coloca al Recinto en un nivel "a mejorar". Si se revisa la distribución de las dimensiones evaluadas, cinco de estas se colocan también en nivel "a mejorar" (*cohesión, espacio físico, innovación, reconocimiento e imparcialidad*) y las otras cuatro se encuentran en un nivel "satisfactorio" (*autonomía, confianza, presión y apoyo*). Ninguna dimensión posee un nivel "crítico", en lo que atañe a todo el Recinto de San Ramón.

Ahora bien, si se analiza el promedio del Clima Organizacional, según áreas de trabajo, se encuentra que únicamente el Centro Infantil Ermelinda Mora posee un nivel evaluado como "satisfactorio" por parte de su personal ($\bar{X}=79$). Seguido a ello, la Coordinación de Acción Social posee un promedio de 74 y la Biblioteca Arturo Agüero Chaves un promedio 72, que es igual al que presenta la Coordinación de Docencia y el Área de Servicios Generales. Por otro lado, la Coordinación de Administración y la Dirección, en conjunto con Coordinación de Investigación, presentan cada una un promedio de 71. Finalmente, el área con el promedio más bajo es la Coordinación de Vida Estudiantil ($\bar{X}=69$).

Al realizar el análisis del Clima Organizacional individual, se puede observar que únicamente un 3% de la población considera que este es crítico en el Recinto Universitario; mientras un 51% considera que se encuentra en un nivel “a mejorar” y un 46% considera que es “satisfactorio”.

Si realizamos un análisis por área, se puede encontrar que las consideraciones “críticas” del Clima Organizacional se dan en el Área de Servicios Generales y en la Biblioteca Arturo Agüero Chaves. Las demás áreas poseen, en todos los casos, personas que consideran que el clima laboral es “satisfactorio” o con la opción “a mejorar”.

En este mismo sentido, al realizar el análisis del nivel institucional, se encuentra una valoración satisfactoria para los niveles del puesto o individual, así como para el grupal o de área, sección o departamento, con un promedio de $\bar{X}=78$. Por otro lado, el nivel organizacional o Universidad de Costa Rica es valorado con un nivel “a mejorar” ($\bar{X}=73$), lo cual también sucede con el nivel de unidad de trabajo o Sede de Occidente, que posee un promedio de $\bar{X}=63$.

En cuanto a la evaluación de los *factores de riesgo en el trabajo* del personal administrativo del recinto, se obtiene un promedio general de $\bar{X}=24$, lo que coloca a la escala en un nivel “satisfactorio”. Sin embargo, destaca el ítem “Me siento estresado(a) o demasiado agotado(a) y cansado (a) por mi trabajo”, que posee un promedio de $\bar{X}=48$, lo que lo coloca a un nivel “a mejorar”. Respecto a los resultados de esta escala, no deja de ser notorio que, aunque sus puntuaciones son buenas, al hablar de factores de riesgo como acoso laboral, acoso sexual, discriminación, inestabilidad laboral, entre otros, hubiese sido óptimo obtener puntuaciones mucho más bajas de las obtenidas; ya que el ítem con menor puntuación posee un promedio de 6.

Asimismo, al revisar los resultados por área de trabajo, se obtiene que solamente una de las ocho áreas posee un promedio que le coloca en nivel “a mejorar” (Coordinación de Docencia, $\bar{X}=38$); las demás poseen promedios entre 16 y 30. Sin embargo, en concordancia con lo expuesto, se debe prestar atención al hecho de que los ítems poseen promedios, que, aunque para la corrección de la escala, son “satisfactorios”, al tratarse de temáticas de atención especial, en las organizaciones, requieren una revisión y análisis pertinente.

En lo que respecta al análisis de fiabilidad del instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo del Recinto de San Ramón, se encuentra un instrumento con adecuadas características, dado que posee un *Alpha de Cronbach* de $\alpha = .938$, el cual es considerado excelente. Por otro lado, la subescala de Factores de Riesgo en el Trabajo posee un *Alpha de Cronbach* de $\alpha = .834$ (que es considerado bueno). Aunado a lo anterior, como se indicó en

líneas anteriores, no se encuentran asociaciones entre el instrumento y los datos sociodemográficos (cantidad de personal participantes total y por áreas de trabajo; así como las que versan sobre sexo, edad y escolaridad) y laborales (tiempo de laborar en la Universidad de Costa Rica, en la Sede de Occidente, en el área, sección o departamento y en el puesto actual; así como el tipo de nombramiento que poseen, categoría docente, tipo de puesto administrativo, condición del nombramiento administrativo, jornada laboral administrativa actual y tipo de contrato con la Universidad de Costa Rica).

En cuanto al análisis factorial confirmatorio aplicado a la Escala de Clima Organizacional, se evidencia que la escala a nivel unidimensional funciona adecuadamente. Lo anterior, también sucede con los niveles (individual, grupal, unidad de trabajo e institucional). Sin embargo, al revisar las dimensiones, estas parecen no funcionar adecuadamente. Se debe indicar que, para confirmar esto último, se necesitaría una muestra más grande que la actual ($n=143$).

Finalmente, se puede indicar que el Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional, en el sector administrativo del Recinto de San Ramón de la Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica, es confiable y válido para medir el Clima Organizacional en esta población.

6.2. Desarrollo y validación de Plan de mejora y fortalecimiento del clima organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón

Esta etapa se desarrolló junto con el personal administrativo. De este modo, el Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional surge del trabajo realizado con cinco grupos focales, en el que participaron 47 personas. Luego, el resultado fue validado por el Equipo Asesor, que ha acompañado el proceso de Trabajo Final de Investigación Aplicada (TFIA); por seis jefaturas o coordinaciones y por la persona encargada de la Oficina de Recursos Humanos de la Sede de Occidente (ver detalle del proceso en los apartados 5.3.4. y 5.3.5. de la metodología).

El plan de acción propuesto en este TFIA puede ser aplicado en el espacio universitario de forma directa o indirecta (por contratación de terceros). Más allá de la escogencia de alguna de estas dos formas, es importante considerar que el éxito de estos procesos se encuentra directamente relacionado con el apoyo que puedan dar las jefaturas generales en las organizaciones. Aunado a ello, el control, la ejecución, el seguimiento y la retroalimentación, en todo el proceso, son pilares para obtener resultados positivos.

Se debe indicar en este apartado, que a partir de la situación vivida debido a la pandemia por la COVID-19 y la reunión sostenida con la Encargada de Recursos Humanos de la Sede de Occidente, se acordó poner el mes de enero de 2021 como fecha de inicio oficial, para implementar estas acciones. Sin embargo, se hace la salvedad de que el proceso de virtualización del trabajo en este recinto universitario ha implicado una serie de acciones en pro del bienestar físico y mental de las personas trabajadoras, que sin duda impacta en el Clima Organizacional del espacio de trabajo.

6.2.1. Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica

A continuación, se presenta el documento final “Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica”. Se aclara que, para efectos de la presentación formal en este documento, se procedió a eliminar la línea gráfica, que tenía este plan cuando fue presentado ante la Oficina de Recursos Humanos del Recinto de San Ramón.

Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

Por / Harlen Alpízar Rojas.

Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Universidad de Costa Rica.

PRESENTACIÓN.

A continuación, se presenta el *Plan de mejora y fortalecimiento del clima organizacional para el sector administrativo de la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón*. Este plan se desarrolló como resultado del proceso diagnóstico del clima organizacional y de la realización de grupos focales con personas trabajadoras administrativas, quienes pudieron dar sus ideas sobre acciones y recomendaciones, desde las realidades de sus puestos en este recinto universitario. Aunado a lo anterior, el plan propuesto fue validado por el equipo asesor de este trabajo, algunas de las jefaturas o coordinaciones de áreas de la Sede de Occidente y dos profesionales, en el área de los Recursos Humanos, externos a la universidad, quienes sirvieron como jueces expertos, para la evaluación y mejora de este plan.

Es importante aclarar que el plan está contemplado para ser ejecutado en 24 meses (dos años), entre enero 2021 y diciembre 2022. De este modo, se presentan, seguidamente, las dimensiones evaluadas y que habría que trabajar con este plan de acción, así como la definición correspondiente a cada una de estas dimensiones, para mayor claridad del documento. Luego de ello, se pueden observar las acciones generales para todo el Recinto de San Ramón. La forma en que aparecen las acciones deriva de la cantidad de dimensiones impactadas por cada acción, es decir, se parte de aquellas acciones que impactan más dimensiones. Por otro lado, se muestran algunas acciones específicas para el Centro Infantil Ermelinda Mora, debido que este presenta particularidades como el hecho de que se encuentra fuera del campus universitario y que posee una organización administrativa diferente al resto del recinto.

Finalmente, se presentan algunas recomendaciones por área, para mejorar el clima organizacional en el Recinto de San Ramón; así como pautas de acción, para la consecución del presente Plan de mejora o fortalecimiento. Todo lo anterior, con el objetivo de brindar claridad para que este plan pueda ser ejecutado de la mejor manera.

Dimensiones del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la UCR.

Tabla 1.

Dimensiones del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la UCR.

Dimensión	Definición
<i>Autonomía</i>	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo o que no se cuente con una supervisión estrecha. Tiene relación con la percepción de la persona trabajadora acerca de la autodeterminación y responsabilidad propia en la toma de decisiones relacionada con el trabajo, sus metas y prioridades.
<i>Cohesión</i>	Tipo de relaciones entre los trabajadores de la organización (bien de cooperación, bien de conflicto) sociabilidad, confianza e intimidad. Se relaciona con la percepción de una atmósfera amigable y de confianza.
<i>Confianza</i>	Confianza en las figuras de liderazgo, posibilidad de comunicarse abiertamente con las jefaturas, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas. Implica la percepción de que dentro de la comunicación abierta se pueden mencionar temas sensibles o personales, de forma confidencial, y que esa información no será violada o usada en su contra.
<i>Presión</i>	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad. Es entonces la percepción acerca de los estándares de desempeño, el funcionamiento y la finalización de las tareas.
<i>Apoyo</i>	De la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica. Percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución; ello incluye el aprendizaje por medio del error, sin miedo a las represalias por parte de jefaturas o pares.
<i>Reconocimiento</i>	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades, para crecer y avanzar en el trabajo. Tiene que ver con la percepción de los miembros de la organización respecto a la recompensa que reciben por su contribución con la organización.
<i>Imparcialidad</i>	Objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción. Tiene relación con la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
<i>Innovación</i>	Posibilidades de innovación y creatividad, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio. Es la percepción que tienen las personas trabajadoras acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, explorar la creatividad y asumir nuevas tareas; aún y cuando no se tenga la experticia necesaria.
<i>Espacio físico</i>	Condiciones de infraestructura y ambiente físico, que afectan posibilitan o limitan el desempeño laboral.

Nota: Elaboración propia. Con información suministrada por la Unidad de Calidad de Vida, de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR.

Adaptado de Koys y Decottis (1991).

Acciones Generales – Recinto de San Ramón.

Tabla 2.

Plan de acciones generales de mejora y fortalecimiento para el Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón.

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impactada/s
1	Ofrecer para todas las personas trabajadoras espacios de autocuidado en dos líneas: Semanales, al término de la jornada laboral, con espacios que incluyan clases en los espacios de gimnasio al aire libre que posee la Sede, clases de zumba y yoga con instructores del propio recinto, a un precio accesible para las personas trabajadoras; y el desarrollo, al menos dos veces al año, de actividades de integración grupal a nivel de todo el Recinto de San Ramón (team building), disponiendo de actividades inclusivas y variadas que permitan que todas las personas puedan participar de alguna actividad.	-Ofrecer al menos dos actividades semanales al término de la jornada laboral. -Al menos dos actividades anuales de integración.	-Coordinación Administración. -Comisión de Salud Ocupacional. -Dirección SO.	-Apoyo -Cohesión -Factores de Riesgo en el Trabajo -Imparcialidad -Presión
2	Desarrollar un plan de capacitación profesional y en habilidades blandas para el personal administrativo, que incluya, en términos de habilidades blandas, lo ya	-Al menos cinco capacitaciones anuales realizadas con	-Encargado/a Oficina RRHH.	-Apoyo -Confianza -Imparcialidad

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impactada/s
	identificado en este estudio: Servicio al cliente, comunicación asertiva, manejo de emociones, manejo de estrés laboral, valores y manejo de finanzas personales, <i>feedback</i> y resolución alterna de conflictos en los espacios de trabajo, estos dos últimos con énfasis en coordinaciones y jefaturas.	una participación total de al menos el 50% de la población meta. (administrativos/as, coordinaciones y/o jefaturas). -Listas y fotos de las actividades.	-Jefatura o coordinación de área. -Dirección SO. -Comisión de Salud Ocupacional.	<i>-Reconocimiento</i>
3	Desarrollar una campaña o mecanismo de comunicación interna oficial (<i>Sede de Occidente informa</i> o utilización del dominio <i>Funcionariosedeoccidente</i>), que mantenga informadas a las personas trabajadoras (administrativas y docentes) sobre el desarrollo de procesos institucionales (a modo de ejemplo: Recepción de documentos de becas, visita a colegios, matrícula de examen de admisión, entre otros); proyectos de infraestructura en desarrollo para el año en curso; actividades académicas de relevancia para el Recinto; entre otros; teniendo especial atención en que	-Creación dominio <i>Sede de Occidente Informa</i> o utilización de <i>Funcionariosedeoccidente</i> al 30 de marzo del 2021. -Conformación de base de datos de	-Dirección SO. -Consejo de Sede. -Oficina de Divulgación SO. -Jefatura o coordinación de área.	<i>-Confianza</i> <i>-Cohesión</i> <i>-Condiciones físico-ambientales</i> <i>-Imparcialidad</i>

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impactada/s
	el mecanismo de comunicación oficial (correo electrónico por ejemplo), sea unificado e incluya a todas las coordinaciones y áreas de trabajo, que se encuentran dentro y fuera del recinto universitario; así como al personal docente y administrativo en condición interina.	todas las personas trabajadoras del Recinto de San Ramón al 30 de marzo del 2021. -Creación de política de uso de dominio al 30 de marzo de 2021. -Creación de línea gráfica al 30 de marzo de 2021.		
4	Realizar anualmente el plan de vacaciones para las personas trabajadoras, bajo un esquema de distribución equitativa de las mismas, con el fin de que todas las personas trabajadoras, en algún momento del año, tengan la oportunidad de tomar vacaciones en espacios que coincidan con vacaciones escolares y otras	-Documento plan anual de vacaciones entregado en febrero de cada año.	Jefatura o coordinación de área.	-Apoyo -Factores de riesgo en el Trabajo -Imparcialidad -Presión

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impactada/s
	celebraciones nacionales (“pegar” fines de semana largos).			
5	Realizar una reunión trimestral, por cada área de trabajo o coordinación para conocer: a) el trabajo que se está desarrollando, b) plantear ideas innovadoras y nuevos proyectos para el buen desempeño de las labores, c) plantear inquietudes por parte de las personas trabajadoras, d) desarrollar actividades que apoyen en la generación de cohesión, conexión y buenas relaciones de trabajo.	-Al menos una reunión al año realizada por la coordinación. -Lista y fotos de la actividad.	-Jefatura o coordinación de área.	-Apoyo -Cohesión -Factores de Riesgo en el Trabajo -Presión -Innovación
6	Desarrollar un plan de inducción general, para todas las personas trabajadoras de recién ingreso en el Recinto de San Ramón, que incluya: Normativas universitarias, políticas, procesos y procedimientos, jefatura inmediata a la que dará cuenta de sus labores, SINDEU, JAFAP, entre otros.	-Documento plan de inducción a julio 2021. -Al menos dos inducciones realizadas al año. -Lista y fotos de actividades.	-Encargado/a Oficina RRHH. -Dirección S.O. -JAFAP. -SINDEU.	-Apoyo -Autonomía -Confianza

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impactada/s
7	Desarrollar un programa de inducción para las coordinaciones de áreas, que permita el adecuado encaje de las personas en sus puestos, tomando en consideración que, en el caso de las coordinaciones de áreas, las personas pasan de un cargo tipo docente a un cargo tipo administrativo.	-Documento plan de inducción a agosto 2021. -Desarrollo de capacitación cada vez que exista cambio de una coordinación de área.	-Dirección SO. -Coordinadores de área actuales. -Encargado/a Oficina RRHH.	-Apoyo -Autonomía -Confianza
8	Realizar una reunión anual con el personal administrativo, según área de trabajo, para identificar las necesidades presupuestarias de compra de equipo, así como la identificación de las características específicas del equipo requerido por cada funcionario o área.	-Al menos una reunión realizada en el mes de abril de cada año, en cada área de trabajo. -Lista y fotos de actividad.	-Jefatura o coordinación de área.	-Confianza -Condiciones físico-ambientales -Imparcialidad

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impactada/s
9	Desarrollar una revisión, a nivel de toda la Sede, de los manuales de clases y perfiles de puestos, que permita clarificar las funciones de cada persona y con ello realizar un estudio de cargas de trabajo para todo el personal administrativo del Recinto de San Ramón, con el fin de identificar repetición de labores entre personas, sobrecargas y sub-cargas en los diferentes puestos de trabajo.	-Al menos 25% de puestos realizados a julio de 2021, 25% de puestos realizados a diciembre de 2021; 25% de puestos realizados a julio de 2022; y 25% de puestos realizados a diciembre de 2022.	-Dirección SO. -Encargado/a Oficina RRHH.	-Factores de <i>Riesgo en el Trabajo</i> -Imparcialidad -Reconocimiento
10	Desarrollar un plan de visitas, presentación y reuniones con cada área de trabajo, cuando se da la escogencia de nueva dirección de Sede o de una nueva coordinación de área.	-Lista de asistencia. -Al menos una visita cada cambio de coordinación o dirección.	-Dirección SO. Jefatura o coordinación de área.	-Apoyo -Confianza
11	Utilizar la inscripción de proyectos avalados por las dependencias administrativas, para el desarrollo de ideas	-Al menos cuatro ideas innovadoras	-Dirección SO.	-Apoyo -Innovación

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impactada/s
	innovadoras por parte del personal administrativo del Recinto de San Ramón.	recibidas e inscritas al año.	-Coordinación Administración	- <i>Imparcialidad</i>
12	Acondicionar, en cada área de trabajo, un espacio con sillones, que pueda ser utilizado por el personal en el tiempo restante de su hora de almuerzo para descansar y relacionarse con sus compañeros y compañeras de área.	-Al menos tres espacios, a nivel de todo el Recinto, acondicionados a diciembre 2021.	-Dirección SO. -Jefatura o coordinación de área.	- <i>Condiciones físico-ambientales</i> - <i>Reconocimiento</i>
13	Desarrollar, por parte de cada coordinación de área, una distribución equitativa del rubro correspondiente al pago de horas extra, informando al personal la forma y requisitos para su solicitud.	-Al menos un comunicado oficial sobre el tema, a julio de 2021.	-Dirección SO. -Jefatura o coordinación de área.	- <i>Factores de Riesgo en el Trabajo</i> - <i>Reconocimiento</i>
14	Gestionar la compra e instalación de aires acondicionados o ventiladores, según corresponda con los diferentes espacios de trabajo del recinto que así lo requieran, tomando en consideración que las oficinas son espacios pequeños y con varias personas.	-Gestión de compra a diciembre del 2021.	-Jefatura o coordinación de área.	- <i>Condiciones físico-ambientales</i>

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impactada/s
15	Colocar rótulos informativos donde se solicite la disminución del ruido por parte de la comunidad universitaria y de las personas visitantes en los espacios cercanos a oficinas.	-Rótulos colocados a julio 2021.	-Coordinación Administración	- <i>Condiciones físico-ambientales</i>
16	Realizar un estudio de satisfacción al usuario para todos los servicios administrativos del Recinto de San Ramón, con el fin de identificar áreas de mejora para cada una de las áreas, en cada coordinación y/o área de trabajo.	-Documento resultados de estudio a marzo 2022.	-Dirección SO. -Jefatura o coordinación de área.	- <i>Innovación</i>
17	Poner en práctica el mecanismo de evaluación del desempeño administrativo con el que cuenta la Universidad de Costa Rica, con el fin de contar con un instrumento objetivo, que evalúe el desempeño del personal y que permita la mejora continua.	-Iniciar con el mecanismo de evaluación en enero 2021.	-Jefatura o coordinación de área. -Encargado/a Oficina RRHH.	- <i>Reconocimiento</i>
18	Capacitar a las coordinaciones o jefaturas en la ejecución de las acciones necesarias para la apertura de procedimientos disciplinarios, con el fin de crear una cultura organizacional, que responda a la no impunidad	-Una capacitación a julio 2021, con una participación de un 80% de jefaturas y	-Dirección SO.	- <i>Imparcialidad</i>

<i>N.</i>	<i>Acciones</i>	<i>Entregable/s / Evidencia/s</i>	<i>Responsable/s</i>	<i>Dimensión/es impactada/s</i>
	de las acciones que vayan en contra de los valores éticos de la institución.	<p>coordinaciones de área.</p> <p>-Una capacitación a julio 2022, con una participación de un 80% de jefaturas y coordinaciones de área.</p>	<p>-Jefatura o coordinación de área.</p> <p>-Encargado/a Oficina RRHH.</p>	

*SO: Sede de Occidente / RRHH: Recursos Humanos / RT: Riesgo en el Trabajo / JAFAP: Junta Administrativa del Fondo de Ahorro y Préstamo de los Empleados de la Universidad de Costa Rica. / SINDEU: Sindicato de Empleados de la Universidad de Costa Rica.

Acciones Específicas – Centro Infantil Ermelinda Mora

Debido a que el Centro Infantil Ermelinda Mora presenta particularidades en su gestión administrativa y en la ubicación de su espacio, además de las acciones anteriores, se proponen tres acciones específicas para este espacio de trabajo. Es importante que todas las acciones planteadas sean consideradas en esta área de trabajo, así como que sus jefaturas desarrollen las recomendaciones del plan de acción general.

Tabla 3

Plan de acciones específicas de mejora y fortalecimiento para el Clima Organizacional, en el personal administrativo del Centro Infantil Ermelinda Mora

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impacta/s
1	Incluir dentro del plan de trabajo del personal docente, una hora semanal, para la ejecución de gestiones inherentes a las funciones, pero que no correspondan a la atención directa de los niños y niñas, como, por ejemplo, realizar listas y pedidos de materiales, decoración de aulas por fechas de cumpleaños o celebraciones, entre otros.	-Plan de trabajo de todo el personal docente a marzo 2021.	-Jefaturas administrativa y académica.	-Factores de riesgo en el Trabajo Presión
2	Realizar un plan de desarrollo profesional para todo el personal docente del CILEM, con el fin de que, en un plazo de 5 años, quienes se encuentren interesados/as posean el grado de maestría, que les permita ofertarse como	-Plan de apoyo al desarrollo profesional a setiembre 2021.	-Jefaturas administrativa y académica	-Imparcialidad -Reconocimiento

N.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impacta/s
	docentes en las diferentes Unidades Académicas del área de educación de la UCR, lo que a la vez ofrecería la posibilidad de participar en procesos de reclutamiento interno que surjan en los próximos años.			
3	Acondicionar un espacio para el descanso del personal docente y administrativo, que incluya locación para que las colaboradoras puedan dejar sus pertenencias.	-Espacio tipo “lockers”, dispuesto a diciembre 2021. -Espacio acondicionado de descanso a junio 2022.	-Jefaturas administrativa y académica. Dirección SO. Coordinación de Administración .	-Condiciones físico-ambientales

Pautas de acción para la ejecución del plan de mejora y fortalecimiento.

A continuación, se presentan algunas pautas de acción, para apoyar la ejecución y el avance de este *Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el Recinto Universitario de Occidente*:

- Es de gran relevancia nombrar una persona encargada de dar seguimiento a la ejecución del plan, que mantenga reuniones trimestrales con las coordinaciones o jefaturas de áreas, para verificar avances.
- Considerar el desarrollo de estudios y planes necesarios para mejorar el clima organizacional, así como la utilización de recursos disponibles dentro de la misma oferta académica del Recinto de San Ramón, para que prácticas y trabajos finales de graduación de carreras, como Psicología, Dirección de Empresas, Diseño Gráfico e Ingeniería Industrial, respondan a las necesidades acá expuestas.

Otras recomendaciones finales para las coordinaciones de área del Recinto de San Ramón.

Las siguientes recomendaciones se presentan a partir de los resultados del proceso. Sin embargo, no se incluyeron en el plan de acción por un tema de enfoque. En todo caso, agregan más valor e impacto, en este primer momento de gestión del clima organizacional en el Recinto Universitario de San Ramón.

- Para el personal, es relevante el desarrollo de un plan de gestión de infraestructura, que esté enfocado en mejorar los espacios de trabajo de las personas colaboradoras del área, especialmente de las personas del área de Servicios Generales y del Centro Infantil Ermelinda Mora.
- Se torna importante realizar las gestiones para fortalecer el recurso humano en el Recinto de San Ramón, en consideración de las altas cargas de trabajo y del agotamiento laboral reflejado en este diagnóstico de clima organizacional.

- Se debe considerar la importancia de la proyección a la comunidad universitaria, así como de la acogida del Recinto de San Ramón, sobre los servicios brindados y la oferta académica, social y comunal de este recinto.
- Es importante gestionar la inclusión del personal docente, junto con el personal administrativo, en el desarrollo de actividades anuales de prevención de la salud y autocuidado, con el fin de fomentar el trabajo en equipo, la empatía y el compañerismo.
- Se debe considerar el desarrollar a inicio de cada año laboral las metas del área o coordinación, así como de cada puesto de trabajo, que sirvan como guía para la ejecución de las labores del año. Se debe realizar una reunión, cada tres meses, con el personal de cada área de trabajo, para revisar el avance y lo pendiente en las metas de cada área y puesto de trabajo.
- Considerar, para un segundo momento de evaluación y gestión del clima organizacional, la realización de planes de desarrollo profesional, para identificar oportunidades y afinidades de crecimiento laboral, que permitan claridad respecto a las áreas de formación recomendadas para las personas trabajadoras. De este modo, se debe realizar un plan de sucesión de personal con proyección a cinco años, con el cual se pueda identificar oportunidades de crecimiento para las personas trabajadoras del sector administrativo.

6.3. Desarrollo de modelo para la gestión del Clima Organizacional en la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón.

Esta etapa del estudio consiste en el desarrollo de un modelo para la gestión del clima organizacional en la Sede de Occidente, por medio de un manual de procedimientos acorde y contextualizado a las necesidades de esta (ver detalle del proceso el apartado 5.3.6. de la metodología). Lo anterior bajo el entendido de que, aunque se utiliza en este estudio un instrumento construido desde la misma universidad (específicamente desde la Unidad de Calidad de Vida), la realidad administrativa y de las personas trabajadoras en este Recinto Universitario es totalmente diferente a la de otra Unidad Académica de la Universidad de Costa Rica. Por esta razón, es relevante la creación de un manual de procedimiento, que responda específicamente a la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

También, resulta importante destacar, como parte de las recomendaciones finales de este trabajo, la relevancia de incluir, en una segunda evaluación, al Recinto de Grecia, puesto que este también es parte de la Sede de Occidente. En esta ocasión, el Recinto de Grecia no se consideró, debido a que, al momento de la ejecución de la encuesta, presentaba una serie de cambios a nivel administrativo, que no permitían una adecuada evaluación del clima organizacional. Ahora bien, bajo la consideración de que el Recinto de Grecia logre solventar estas situaciones en el futuro, el manual contempla la evaluación de toda la Sede de Occidente (Recinto de San Ramón y Recinto de Grecia).

Finalmente, es importante reiterar que este manual muestra las etapas ejecutadas en la primera evaluación, que se realizó en el indicado Trabajo Final de Investigación Aplicada. Asimismo, se considera la bitácora del proceso, que se llevó durante su ejecución y que permitió llevar un control de lo que se iba realizando. De esta manera, se presenta un control de los cambios necesarios, de los logros y de todos aquellos aspectos considerados al momento del diseño.

6.3.1. Manual para la gestión del Clima Organizacional en la Sede de Occidente.

Seguidamente, se presenta el manual de procedimientos para la gestión de Clima Organizacional en la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Es importante mencionar que este manual mostraba un formato y una tipografía diferente, cuando fue entregado a la Oficina de Recursos Humanos del Recinto de San Ramón. Sin embargo, la línea gráfica fue eliminada para efectos de la presentación formal en este documento.

Se debe indicar que, a lo largo de este documento, se encuentran indicaciones de “información confidencial”, debido a que la Unidad de Calidad de Vida de la Universidad de Costa Rica pidió guardar la confidencialidad del instrumento final, así como de la forma en que este se analiza.

Manual para la gestión del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

Por / Harlen Alpízar Rojas, Licda.
Maestría en Psicología del Trabajo y las
Organizaciones.
Universidad de Costa Rica.

PRESENTACIÓN.

El presente *Manual para la evaluación del Clima Organizacional en el personal administrativo en la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón, Universidad de Costa Rica*, nace como parte del proceso de un Trabajo Final de Investigación Aplicada de la Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, que fue cursada en la Sede Rodrigo Facio de esta misma universidad (Alpizar-Rojas, 2020).

El documento tiene por objetivo constituirse en un “Modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo acorde y particular a las especificidades de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica”. De esta manera, quien consulte el documento podrá encontrar los pasos a seguir, para el desarrollo de una adecuada gestión de procesos relacionados con el Clima Organizacional, en este Recinto Universitario.

De conformidad con lo indicado, se debe señalar que un adecuado desarrollo del Clima Organizacional, en este caso para la Sede de Occidente, se entiende como un proceso bien implementado, de acuerdo con las características y las necesidades de la institución y sus personas trabajadoras. En este sentido, Peraza y García (2004) indican que la gestión positiva del CO “favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa e indica un sentimiento de pertenencia a la misma” (p. 27). Mientras que la gestión inadecuada “supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento” (Peraza y García, 2004, p. 27).

Existen dos definiciones principales que deben ser conocidas por quien libere una gestión de esta naturaleza. De este modo, se presentan, a continuación, los conceptos de *Clima Organizacional*, desde este proceso, así como de *plan de mejora y fortalecimiento*.

El *Clima Organizacional* consiste en la percepción que tienen las personas colaboradoras de todo lo que sucede en su entorno de trabajo: Relaciones interpersonales, vínculo con el trabajo, tareas, exigencias, aspectos físicos, materiales para trabajar, expectativas salariales, aspectos relacionados con el crecimiento personal y todo lo que tiene que ver con la cotidianidad en el trabajo y el desarrollo profesional (Toro y Sanín, 2013; Sotelo, Figueroa, Arrieta y Solís, 2012; y Lara, 2013).

Por otro lado, el *plan de mejora y fortalecimiento* se concibe como el proceso de identificación, aplicación, seguimiento y medición de acciones de mejora, de amplio impacto en una organización, que han sido identificadas previamente (Arana, 2020). Por tanto, para efectos de este manual, se entiende como un plan de acciones tendientes a la mejora de aspectos identificados previamente en la evaluación del Clima Organizacional, los cuales se encuentran con un desarrollo nulo o insuficiente. Asimismo, implica el fortalecimiento de otros aspectos positivos, que ya se vienen ejecutando, pero que deben ser mejorados.

Por otro lado, no se omite señalar que cualquier duda, en lo que respecta al procedimiento descrito en este documento, puede ser aclarada con el Trabajo Final de Investigación Aplicada para optar por el grado de Maestría en Psicología Laboral y de las Organizaciones de Alpízar-Rojas (2020), denominado *Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación*, desde el cual se desarrolló este manual.

De esta manera, en primer lugar, se presentan el alcance y los objetivos de este manual. Posterior a ello, se detalla todo el procedimiento para la gestión del Clima Organizacional en el Recinto de San Ramón. De este modo, se incluyen los elementos a considerar en la aplicación de la evaluación, el instrumento que es necesario utilizar en el sector administrativo de la UCR y todos sus procesos, así como el detalle de la metodología, que debe ser utilizada para la evaluación y el diagrama de flujo de actores del proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ABREVIATURAS	126
1. ALCANCE	127
2. OBJETIVOS DEL MANUAL	128
2.1. Objetivo general	128
2.1.1. Objetivos específicos	128
3. CONSIDERACIONES PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RECINTRO DE SAN RAMÓN	129
3.1. <i>Elementos por considerar en la aplicación</i>	129
3.1.1. <i>Actitudes del personal</i>	129
3.1.2. <i>Situaciones del contexto o aspectos críticos que se puedan considerar crisis</i>	130
3.1.3. <i>Momento de la evaluación</i>	130
3.1.4. <i>Periodicidad de la evaluación</i>	131
3.1.5. <i>Consideraciones presupuestarias</i>	131
3.1.6. <i>Persona/s evaluadora/s</i>	132
3.1.7. <i>Persona encargada de seguimiento al plan de acción y mejora</i>	133
3.2. Procedimiento metodológico previo a la redacción y aplicación del instrumento cuantitativo	133
3.2.1. <i>Toma de decisión y comunicación</i>	133
3.2.2. <i>Primeras reuniones con Jefaturas y el Sindicato de Trabajadores</i>	135
3.2.3. <i>Comunicación al personal</i>	135
3.2.4. <i>Guión de comunicación para la persona evaluadora</i>	136
3.2.5. <i>Instrumentos a entregar al momento de la recolección de datos</i>	141
3.3. <i>Instrumento para la evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica</i>	146
3.3.1. <i>Instrumento a utilizar para la evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo del Recinto de San Ramón, de la Universidad de Costa Rica</i>	146
3.3.2. <i>Dimensiones evaluadas</i>	147

3.3.3. Descripción del instrumento	149
3.3.4. Procedimiento para la recolección de datos por medio de encuesta	150
3.3.5. Análisis de resultados del instrumento	151
3.4. Procedimiento metodológico posterior a la aplicación de la encuesta mediante instrumento cuantitativo	152
3.4.1. Redacción de informes.....	152
3.4.2. Diseño de informes, tablas y presentaciones de resultados de la evaluación	153
3.4.3. Devolución y análisis comparativo de mejoras y retrocesos con Coordinaciones y/o Jefaturas.....	160
3.4.4. Devolución de resultados a las personas participantes	160
3.4.5. Diseño de plan de mejora y fortalecimiento	161
3.4.6. Devolución y entrega de insumos del proceso	170
3.4.7. Seguimiento a plan de mejora	171
3.4.8. Nueva evaluación del Clima Organizacional	171
4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	173
5. BIBLIOGRAFÍA	174

ÍNDICE DE ABREVIATURAS.

BAACH	Biblioteca Arturo Agüero Chaves.
CILEM	Centro Infantil Ermelinda Mora.
CI	Consentimiento Informado.
CO	Clima Organizacional.
DI	Dimensión.
FAQs	Posibles preguntas frecuentes.
PPT	Presentación en Power Point.
SINDEU	Sindicato de Empleados de la Universidad de Costa Rica.
SO	Sede de Occidente.
UA	Unidad Académica.
UCR	Universidad de Costa Rica.

1. ALCANCE.

El presente *Manual para la gestión del Clima Organizacional en el Recinto de San Ramón de la Universidad de Costa Rica* parte del objetivo de apoyar el desarrollo de las labores diarias de las personas trabajadoras de este Recinto Universitario. Este manual es aplicable a la totalidad del personal administrativo de la Sede de Occidente (Recinto de San Ramón y Recinto de Grecia); incluso al personal docente-administrativo, que ostenta puestos de coordinación general o jefaturas de departamentos, así como al personal del Centro Infantil Ermelinda Mora (CILEM) y del Museo Regional de San Ramón. Sin embargo, no es aplicable al personal docente, dadas las condiciones laborales diferenciadas que presenta este personal.

Se debe indicar que el presente manual se construye de manera particular y acorde con las especificidades del recinto universitario y desde las necesidades institucionales percibidas. Por tanto, lo aquí dispuesto implica la contextualización de cada proceso a la realidad de las personas trabajadoras administrativas y del mismo recinto, en su aspecto administrativo.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL.

2.1. Objetivo general.

- 2.1.1.** Generar un modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

2.2. Objetivos específicos.

- 2.2.1.** Definir un procedimiento metodológico, técnico e instrumental preciso y particular para la evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, que responda a sus particularidades, necesidades y naturaleza.
- 2.2.2.** Definir un procedimiento metodológico, técnico e instrumental preciso y particular para el desarrollo de planes de acción y mejoramiento del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, que responda a sus particularidades, necesidades y naturaleza.
- 2.2.3.** Realizar recomendaciones técnicas acerca del procedimiento para el seguimiento del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, que tomen en consideración particularidades de la población, de la institución y del contexto.

3. CONSIDERACIONES PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RECINTRO DE SAN RAMÓN.

A continuación, se presentan todas las consideraciones de gestión del Clima Organizacional en el Recinto de San Ramón, las cuales incluyen algunos elementos sobre la aplicación, la descripción del instrumento de evaluación y el procedimiento metodológico. Al final del apartado, se presenta, a modo de resumen, el diagrama de flujo del proceso.

3.1. Elementos que deben ser considerados en la aplicación.

Se presenta una serie de aspectos importantes que deben ser considerados para aplicar una nueva evaluación del clima laboral. Al respecto, destacan: Actitudes encontradas en el personal, situaciones de contexto o crisis a considerar, momento idóneo para llevar a cabo la evaluación, periodicidad recomendada para esta, consideraciones presupuestarias que debe tener la Unidad Académica y el perfil general de la persona o personas evaluadoras.

3.1.1. Actitudes del personal.

Se debe comprender que las actitudes de las personas en su trabajo representan la estructura de conocimiento, que resume y organiza el conjunto de emociones y pensamientos producidos como resultado de la experiencia laboral, con las funciones desarrolladas en su organización (George & Jones, 1996; Ackfeldt & Wong, 2006, citados en Lapo, 2018).

Por tanto, se debe tener en cuenta que las personas trabajadoras son los principales protagonistas en la evaluación del Clima Organizacional. Por tanto, se requiere que estas personas comprendan la importancia del proceso y que observen un procedimiento serio y transparente, con el fin de que ellas actúen de la misma forma al completar la encuesta.

Si después de haberse desarrollado un proceso de comunicación organizacional hacia las personas trabajadoras, con detalles de la evaluación y su importancia, se presentan actitudes negativas para participar (negativa a responder el cuestionario o participar en los procesos relacionados con la valoración), resulta de vital importancia acercarse a las personas que presentan estas actitudes y consultarles sus motivos. Lo anterior, siempre se debe realizar en salvaguarda de la confidencialidad de las personas consultadas. Esto podría aportar información sobre aspectos que

no se estén realizando adecuadamente a nivel institucional y que están afectando el adecuado desarrollo de evaluación del CO.

3.1.2. Situaciones del contexto o aspectos críticos que se puedan considerar crisis.

De acuerdo con Bedolla, Idarraga, y Sánchez (2015), se debe considerar que, aunque exista claridad sobre la importancia de la gestión del Clima Organizacional y su evaluación periódica, existen una serie de situaciones que se deben contemplar, con el fin de valorar la realización o no de la gestión del CO en algún periodo, su contextualización al momento vivido o su posposición. Para el Recinto de San Ramón, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Ambiente de tensión en el sector administrativo, que sea percibido como amenazante por parte del personal (huelgas, recortes presupuestarios, entre otros).
- Ambiente de tensión percibido por parte de estudiantes del recinto.
- Períodos de adversidades climáticas y naturales (por ejemplo: Huracanes, terremotos o pandemias).

También, se podrían desarrollar situaciones que no se encuentran contempladas en este momento.

3.1.3. Momento de la evaluación.

De acuerdo con Bedolla, Idarraga, y Sánchez (2015), así como Bastar (2014), se deben considerar los períodos del año más adecuados de cada organización, con el fin de poder realizar esta evaluación de la mejor manera. En el caso del Recinto de San Ramón, no resulta conveniente proceder con el proceso, en aquellos periodos en los cuales algunas áreas tienen una sobrecarga de labores, producto de procesos institucionales de la Universidad de Costa Rica, tales como la recepción de documentos de becas, la visita a colegios, la matrícula de examen de admisión y otros similares.

A la vez, no se recomienda realizar la evaluación en el mes de diciembre, cuando la Universidad se encuentra en procedimientos de cierre institucional; ni en las primeras tres semanas del mes de enero, cuando gran cantidad de personal administrativo solicita vacaciones.

Se recomienda aplicar el instrumento en el período de receso interciclo (julio-agosto de cada año), puesto que en ese espacio no hay procesos oficiales en desarrollo, asimismo el estudiantado y el personal docente no se encuentran en el Recinto Universitario. Por tanto, en ese período, el personal administrativo posee un poco más de espacio para completar la encuesta.

3.1.4. Periodicidad de la evaluación.

Para el caso de la Sede de Occidente, se recomienda realizar la evaluación del Clima Organizacional cada dos años, por cuanto el proceso cubriría un periodo razonable y daría un tiempo prudencial para el desarrollo de las acciones de mejora. Además, se considera un período razonable, puesto que iría en concordancia con el proceso institucional de escogencia de las personas coordinadoras de área en el recinto, quienes ejercen esta función en períodos de dos años, de acuerdo con el artículo 10 del Reglamento de la Sede Regional de Occidente (1976).

3.1.5. Consideraciones presupuestarias.

Para este proceso, el recinto deberá considerar partidas presupuestarias en diferentes rubros y en las diferentes etapas del proceso, tales como:

- Refrigerio para personas participantes de la devolución y del desarrollo de planes sobre acción y mejoramiento. Al respecto, se deben considerar al menos 5 grupos focales de 10 personas cada uno (ver detalles en el apartado 3.4.5. de este documento “Diseño de plan de mejora y fortalecimiento”).
- Impresiones y copias de documentos para entregar a cada persona, con el fin de proceder con la recolección de datos (16 páginas por persona).
- Papelería necesaria para grupos de trabajo (impresiones de tablas de resultados, lapiceros, lápices, marcadores, papel adhesivo, hojas blancas y cuadros para el desarrollo de acciones de mejora).

De acuerdo con la Universidad de Costa Rica y según el “Manual de cuentas por objeto del gasto, año 2019”, los recursos aludidos corresponden a las siguientes partidas presupuestarias:

- N.1: *Servicios*, en específico la subpartida Impresión, encuadernación y otros (1-03-03-00).
- N. 2: *Materiales y suministros*, en específico las subpartidas “Alimentos y bebidas” (2-02-03-00) y “Útiles y materiales de oficina” (2-99-01-01).

Aunado a lo anterior, la institución debe contemplar que, en el proceso de desarrollo de plan de acción y mejoramiento, pueden surgir tareas que involucren alguna partida presupuestaria específica, que se debe considerar en el diseño de presupuestos de la sede.

3.1.6. Persona/s evaluadora/s.

En cuanto a la persona o las personas que desarrollen el proceso de evaluación y el plan de acción, a partir de lo elaborado por Alpízar-Rojas en 2020 (primera evaluación); se debe considerar una dedicación de al menos 6 meses, a tiempo completo, o de 1 año, a medio tiempo. Sobre este particular, es necesario contemplar la etapa de planificación, el proceso de evaluación, análisis, devoluciones, así como el plan de acción y la entrega final de documentos a las autoridades universitarias.

En cuanto a recursos adicionales necesarios, si la persona o personas encargadas del proceso poseen nombramiento en la institución, se debe considerar:

- Acceso, al menos, a una computadora institucional, con acceso a internet y correo electrónico institucional.
- Acceso, al menos, a una impresora institucional.
- Acceso a una línea telefónica institucional, para la realización de llamadas de confirmación de datos y recordatorios.
- Preferiblemente, contar con una persona estudiante asistente, para que colabore con el proceso.

Si la administración opta por la contratación de una persona o personas por medio de servicios profesionales (personas externas), es importante que el contrato contemple el deber de la parte contratada de poseer y cubrir los requerimientos de materiales indicados en el apartado e. *Consideraciones presupuestarias*, así como lo indicado en el anterior apartado.

En cualquiera de los dos casos, se recomienda que la persona o personas encargadas posean formación y experiencia en el área. De este modo, se debe considerar a profesionales con perfiles relacionados con psicología laboral, administración, recursos humanos o ingeniería industrial.

3.1.7. Persona encargada del seguimiento del plan de acción y mejora.

La persona encargada del seguimiento del plan de acción y mejoramiento puede ser la misma persona que desarrolle el proceso de evaluación y el diseño del plan de acción. Sin embargo, también se podría tratar de alguien diferente. En este último caso, se recomienda que la persona tenga suficiente conocimiento sobre el proceso desarrollado, así como claridad sobre la importancia de la gestión del Clima Organizacional en el Recinto Universitario.

También, es fundamental que la persona encargada de dicho seguimiento posea conocimiento sobre el funcionamiento administrativo y organizacional de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

Finalmente, resulta de vital importancia que la Dirección de Sede comunique, por vía oficial, la designación de esta persona a las coordinaciones y jefaturas, con el fin de que esta cuente con el respaldo y la credibilidad necesarios.

Al igual que en el apartado anterior, se recomienda que la persona designada posea formación y experiencia en el área. De este modo, se debe considerar a profesionales con perfiles relacionados con psicología laboral, administración, recursos humanos o ingeniería industrial.

3.2. Procedimiento metodológico previo a la redacción y aplicación del instrumento cuantitativo (Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica)

A continuación, se presenta la recomendación de procedimiento metodológico para la recolección de datos por medio del instrumento cuantitativo: Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

3.2.1. Toma de decisión y comunicación.

El proceso de toma de decisión y comunicación de apertura del proceso de evaluación del Clima Organizacional es responsabilidad de la persona directora del recinto universitario, quien es la jefatura general de la institución durante su período de gestión. Al respecto, como se ha adelantado, se recomienda que la dirección comunique, de manera oficial, el nombramiento de la

persona a cargo de este proceso a las personas coordinadoras de áreas y a las jefaturas inmediatas (CILEM, BAACH y Área de Servicios Generales).

También, le corresponde a la dirección designar a la persona o las personas encargadas del proceso de evaluación del Clima Organizacional, así como del desarrollo del plan de mejora y fortalecimiento. Ahora bien, debido a que el puesto de dirección de sede se da mediante elección para un período de 4 años y considerando que después de ese período se da el cambio de persona en el puesto, se recomienda que la Oficina de Recursos Humanos de la Sede de Occidente sea el ente encargado de establecer la debida comunicación con la persona directora del recinto, para que el seguimiento y evaluación del Clima Organizacional se dé en tiempos adecuados.

En este sentido, de acuerdo con Zúñiga (2010), se debe recordar que la comunicación organizacional, por medio del habla, el papel o la informática, cumple un papel trascendental para el alcance de las metas de las instituciones y sus personas trabajadoras. Por esta razón, no se deben dejar de lado los procesos de comunicación en la gestión del Clima Organizacional.

Ahora bien, considerando que la Universidad de Costa Rica es una institución donde el oficio es el medio de comunicación oficial, se recomienda que la persona directora del recinto remita un oficio, mediante correo electrónico institucional, con las siguientes indicaciones:

- Apertura de realización del proceso.
- Importancia y beneficios de este proceso para las personas trabajadoras y para el recinto.
- Persona o personas encargadas de la evaluación.
- Procedimiento general a seguir.
- Fechas estipuladas para la implementación del proceso.
- Indicación de que la persona o personas encargadas solicitarán una reunión con cada coordinación y con las jefaturas inmediatas, para el desarrollo del respectivo procedimiento en cada espacio.

3.2.2. Primeras reuniones con las Jefaturas y el Sindicato de Trabajadores

Como parte del procedimiento para el desarrollo de la evaluación del Clima Organizacional, resulta de vital importancia tener una primera reunión informativa con las coordinaciones de cada área, así como con las jefaturas de áreas. Finalmente, es fundamental tener una reunión con la seccional del SINDEU en la Sede de Occidente, con el fin de aminorar posibles interrogantes que pudiesen presentar algunas personas sobre la implementación de este procedimiento. De este modo, esta última instancia podría brindar información oportuna sobre caso.

Se recomienda que este primer acercamiento con las jefaturas y representantes de la Seccional del SINDEU sea mediante una reunión de unos 30 minutos. En esta reunión, se debe informar sobre detalles del proceso, por lo que se deben considerar los siguientes puntos:

- Presentación de la persona o personas que desarrollarán la evaluación.
- Explicación sobre la importancia de la evaluación del Clima Organizacional.
- Exposición del procedimiento que se llevará a cabo.
- Aclaración sobre aspectos de confidencialidad en el manejo de la información.
- Presentación del cronograma de trabajo (fechas aproximadas).
- Acuerdos con respecto a forma más efectiva de recolección de instrumentos en cada área.
- Acuerdos con respecto a la comunicación que se dará al personal para el desarrollo de la evaluación.

3.2.3. Comunicación al personal.

En una evaluación del Clima Organizacional, no se puede desestimar la comunicación con las personas que van a participar. Por tanto, antes de que se proceda con la recolección de información, es muy importante comunicar, a todas las personas trabajadoras, detalles del estudio y de la importancia de este para la institución.

Por motivos indicados en la sección anterior sobre la oficialidad de la información, se recomienda que cada coordinación o jefatura dirija un oficio al personal, con los siguientes puntos:

- Realización del estudio.
- Indicación de la necesidad, pertinencia y objetivo/propósito de su realización.
- Importancia y beneficios de este estudio para las personas trabajadoras y para el recinto.

- Persona o personas encargadas de la evaluación.
- Procedimiento a seguir para la recolección de la información en el área de trabajo.
- Fechas estipuladas para esta recolección.

Esta comunicación se debe realizar por dos vías:

- Por medio de correo electrónico institucional, debido a que es un medio oficial de comunicación en la UCR.
- Por medio de los grupos de *WhatsApp* de cada Coordinación o Área de trabajo. Según referencias de las propias jefaturas y coordinaciones de áreas, a pesar de que estos grupos no son medios oficiales de comunicación, en muchas ocasiones resultan más efectivos para hacer llegar la información a las personas, principalmente a quienes tienen puestos de trabajo que no contemplan el uso de una computadora.

3.2.4. *Guión de comunicación para la persona evaluadora.*

En cuanto a la trazabilidad y comparabilidad de resultados obtenidos, a lo largo del tiempo, con un mismo instrumento de investigación, es importante que el procedimiento realizado por la personas o las personas encargadas sea lo más homogéneo posible, para el logro de los objetivos de los estudios de Clima Organizacional. En vista de lo anterior, se presenta un “*Guión de comunicación para la recolección de datos*”, que contiene preguntas que pueden presentar las personas participantes, así como sus respectivas respuestas. Este guión se debe utilizar en el proceso de recolección de datos con el instrumento cuantitativo. Asimismo, se constituye en un instrumento para la persona evaluadora, no así para el personal.

Guión de comunicación para la recolección de datos del personal administrativo

**Evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica,
Sede de Occidente.**

Instrucciones: Estimada/o encargado/a de la evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente. Para el desarrollo de este proceso, le recomendamos apoyarse en esta guía, con el objetivo de que el proceso sea implementado de manera estándar cada vez que se realiza y para evitar así confusiones. **ESTE DOCUMENTO NO SE DEBE COMPARTIR CON LAS PERSONAS TRABAJADORAS.** Se trata de una guía que tiene como fin el facilitarle a usted y a la administración la implementación del proceso, así como el minimizar las confusiones en su aplicación.

1. Guión:

- 1.1. “Buenos días/tardes. Por favor pase/n y tome/n asiento. Se le/a ha llamado a este espacio porque se está realizando una evaluación del clima laboral desde la perspectiva del personal administrativo de la Sede de Occidente. El día de hoy vamos a realizar una encuesta escrita sobre el clima laboral que perciben y corresponde al periodo de: (mes-año/mes-año).
- 1.2. Esta encuesta se está realizando como parte de un proceso sostenido de mejora del Clima Organizacional. Es de interés de la administración de la Sede conocer su opinión acerca del clima de trabajo y poder definir por medio de sus respuestas, cuáles son los aspectos que la Universidad está haciendo bien y en cuáles requiere mejorar.
- 1.3. Ninguna persona, además de quien hoy les acompaña (Nombre de la persona) tendrá acceso a las encuestas en “papel” que ustedes están completando. Una vez analizada la información por mi parte, las encuestas en “papel” serán guardadas por mi persona por un período de 10 años, luego del cual serán destruidas en una trituradora de papel.
- 1.4. En esta encuesta pueden participar todas las personas funcionarias administrativas de la Sede de Occidente, que tengan al menos tres meses en sus puestos de trabajo y que al momento de la evaluación se encuentren como funcionarios/as activas en esta Sede Universitaria.
- 1.5. La encuesta es anónima, **no escriba su nombre.**
- 1.6. **Verifique que la información acerca de su Coordinación, área y Jefe/a es correcta.**

- 1.7. No se preocupe por aspectos como la ortografía o la caligrafía, lo más importante es que usted dé a conocer su opinión.
- 1.8. Para esta evaluación le voy a pedir que **tome en consideración el periodo comprendido entre (mes-año/mes-año) y no sólo los eventos más recientes.**
- 1.9. Por favor tómese el tiempo necesario para leer la carta del Director/a de la Sede.
- 1.10. Cuenta con 40 minutos para completar la encuesta.
- 1.11. Siga las instrucciones que están en el cuestionario, si tiene alguna duda por favor levante la mano y con gusto le atenderé. Agradezco de antemano su participación y sinceridad en este estudio.
- 1.12. Por favor, leamos el consentimiento informado antes de iniciar con la encuesta.

2. Posibles preguntas frecuentes (FAQ's) y su respectiva respuesta durante la aplicación del instrumento:

2.1. Tengo menos de 3 meses en el puesto de jefe/a o coordinador/a. ¿Seré evaluado por las personas a mi cargo?

No, en ese caso, las personas a su cargo evaluarán a la Jefatura o Coordinación anterior. Recuerde que el periodo de evaluación de este proceso es entre (mes-año/mes-año).

2.2. Anteriormente trabajaba en la Sede, pero ahora tengo menos de tres meses en un puesto nuevo. ¿Puedo participar de la encuesta?

Si su puesto es dentro del mismo Recinto sí, ya que la encuesta se aplica para personas trabajadoras que tengan por lo menos 3 meses de haber ingresado, no importa si recientemente tuvieron un movimiento de puesto. Sin embargo, si usted hizo un traslado de puesto entre los Recintos (de Grecia a San Ramón o viceversa), no podría participar del proceso.

2.3. Tengo menos de tres meses trabajando en la Sede y más de 1 año de trabajar en otra Sede de la Universidad de Costa Rica. ¿Puedo participar en la encuesta?

No, la encuesta se aplica a las personas trabajadoras que tengan, al menos, tres meses de laborar en la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Le agradecemos su disponibilidad.

2.4. Tengo menos de tres meses de trabajar en el sector administrativo y más de 1 año de trabajar en el área docente en la Sede. ¿Puedo participar en la encuesta?

No, la encuesta se aplica a las personas trabajadoras con al menos tres meses de laborar en el sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Le agradecemos su disponibilidad.

2.5. Necesito apoyo especial para realizar la encuesta, ¿Quién puede ayudarme?

Yo puedo ayudarle, con mucho gusto, indíqueme lo que necesita.

2.6. Tengo una Jefatura o Coordinación diferente a la que indica la encuesta, ¿Qué hago?

Devuélvame la encuesta y con gusto verifico los datos.

2.7. ¿Tengo que llenar la encuesta de manera obligatoria?

No es obligatorio. Sin embargo, su opinión es muy importante para este estudio y para los posibles planes de mejora que se desarrollarán en la segunda parte del proceso. Además, esta es una buena oportunidad para que usted pueda expresar su opinión en aspectos claves de su trabajo y de una forma confidencial.

2.8. ¿Por qué tengo que evaluar a un jefe/a o coordinador/a que ya no está?

Porque buscamos tener su evaluación del Clima Organizacional del último año laborado.

2.9. ¿Por qué no evaluar al jefe actual, aunque tenga menos de 3 meses?

Porque ese tiempo no es un periodo suficiente para poder valorar la gestión de una Jefatura y/o Coordinación. Aunado a ello, el énfasis de la evaluación es el Clima Organizacional como un todo y no la evaluación de liderazgos específicos.

2.10. ¿Cuándo y dónde podemos ver los resultados de estas encuestas?

Cuando se cuente con los resultados de la evaluación, se estará realizando una actividad de exposición de resultados generales abierta, para la participación de todo el personal administrativo de la Sede.

3. Preguntas relacionadas con los ítems de la encuesta:**3.1. ¿Qué es Clima Organizacional?**

El Clima Organizacional es la percepción personal que como colaboradores y colaboradoras tenemos de todo lo que sucede en nuestro entorno de trabajo: Relaciones interpersonales, vínculo con el trabajo, tareas, exigencias, aspectos físicos, materiales para trabajar, expectativas salariales, expectativas sobre crecimiento personal y todo lo que tiene que ver con la cotidianeidad en el trabajo y el desarrollo profesional.

3.2. Pregunta No. 26. Mejora continua.

Se refiere a que la Sede busca mejorar continuamente por medio de diferentes proyectos y estrategias.

3.3. Pregunta No. 64. Discriminación social.

En relación con los diferentes puestos de trabajo que existen en la Sede, se perciben diferencias en la forma de tratar a las personas según el puesto de trabajo que tienen.

3.2.5. Instrumentos por entregar al momento de la recolección de datos

Considerando el procedimiento anterior, se presentan, a continuación, los documentos que se deben entregar a cada persona, al momento de la recolección. Se recomienda el siguiente orden:

a. Carta de la persona que dirige la Sede.

De manera complementaria a la comunicación de coordinaciones y jefaturas inmediatas sobre la recolección de instrumentos, resulta de gran relevancia que las personas trabajadoras conozcan sobre el *Visto Bueno* y la importancia otorgada al proceso por parte la persona directora de la Unidad Académica, en este caso el Director o la Directora del Recinto Universitario de Occidente. También, resulta de gran importancia que el documento, que consigna lo anterior, sea entregado a las personas trabajadoras, al momento de la recolección de datos.

Por las razones señaladas sobre la oficialidad de las comunicaciones en la Universidad de Costa Rica, se recomienda que el director o directora de sede dirija un oficio a todo el personal, con las siguientes indicaciones:

- *Visto Bueno* para la realización del estudio.
- Importancia y beneficios del estudio para las personas trabajadoras y para el recinto.
- Persona o personas encargadas de la evaluación.
- Fechas estipuladas para la aplicación del instrumento.
- Indicación sobre la etapa de desarrollo del plan de acción para la mejora, esto a partir de los resultados obtenidos.

Este oficio se debe comunicar, de forma previa, al momento de recolección de instrumentos cuantitativos. Se debe entregar una copia a cada persona trabajadora.

b. Hoja de instrucciones para completar el Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

Considerando que la población del Recinto de San Ramón es diversa en edades, puestos y escolaridad; resulta importante aclarar el procedimiento que cada persona debe realizar al momento de llenar el instrumento de evaluación del clima laboral. Para ello, se presenta la siguiente hoja de instrucciones, que sería el segundo documento que cada persona debe encontrar, cuando se le pida llenar la encuesta.

**Evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica,
Sede de Occidente**

Instrucciones antes de completar el instrumento

1. Este cuestionario tiene como fin evaluar el Clima Organizacional de la Unidad de trabajo para la cual usted labora (Sede de Occidente).
2. Esta encuesta es anónima y para garantizar su confidencialidad, sus resultados son procesados por una única persona (Nombre de la persona).
3. Por favor no escriba su nombre en la encuesta y no deje ninguna pregunta sin respuesta.
4. Recuerde que no hay ninguna respuesta “correcta” o “incorrecta” en esta encuesta: Sólo queremos conocer su percepción sobre su entorno de trabajo.
5. Le tomará aproximadamente 40 minutos completar la encuesta.
6. Debe responder todas las preguntas de esta encuesta.
7. Tómese su tiempo para comprender las preguntas y decida qué responder antes de responder.
8. Tómese su tiempo para elegir la respuesta y hágalo marcando la casilla con la respuesta que mejor se adapte a su percepción.
9. Si desea escribir algún comentario, al final de la primera área encontrará un espacio para hacerlo.
10. Para cada pregunta de la primera área, hay cuatro respuestas posibles:
 - 0. No tengo suficiente información para emitir un criterio:** Significa que usted no cuenta con suficiente información para poder responder a lo que se pregunta en la oración.
 - 1. Totalmente en desacuerdo:** Significa que en su lugar de trabajo nunca sucede lo que se indica en la oración.
 - 2. En desacuerdo:** Significa que en su lugar de trabajo pocas veces sucede lo que se indica en la oración.
 - 3. De acuerdo:** Significa que en su lugar de trabajo casi siempre sucede lo que se indica en la oración.
 - 4. Totalmente de acuerdo:** Significa que en su lugar de trabajo siempre sucede lo que se indica en la oración.
11. Para cada pregunta de la segunda área, hay cuatro respuestas posibles:

- 0. No tengo suficiente información para emitir un criterio:** Significa que usted no tiene suficiente información para poder responder a lo que se pregunta en la oración.
- 1. No lo he percibido o vivido en mi lugar de trabajo:** Significa que usted nunca ha visto o vivido personalmente esta situación en su lugar de trabajo.
- 2. Lo he percibido o vivido con muy poca frecuencia:** Significa que usted pocas veces ha visto o vivido personalmente esta situación en su lugar de trabajo.
- 3. Lo he percibido o vivido con alguna frecuencia:** Significa que usted algunas veces ha visto o vivido personalmente esta situación en su lugar de trabajo.
- 4. Lo he percibido o vivido con mucha frecuencia:** Significa que usted en reiteradas ocasiones ha visto o vivido personalmente esta situación en su lugar de trabajo.
12. Por favor responda todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo con la realidad de su puesto de trabajo en la actualidad.
13. Por favor asegúrese de haber respondido todo el formulario.
14. Es importante indicarle que, como parte de los resultados del estudio y para asegurar la confidencialidad de estos, se socializarán solamente los resultados que incluyan las percepciones de más de 5 personas.
15. Antes de proceder a completar el cuestionario, por favor lea el consentimiento informado que se le presenta, para participar en esta la investigación.
-

c. Fórmula de Consentimiento Informado (CI) para firma y copia.

Se debe utilizar el formulario relativo al Consentimiento Informado que, para los procesos de investigación, ha desarrollado la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica. Con ello se busca garantizar la confidencialidad de la información de las personas participantes. A la vez, se apoya la confianza de las personas para responder al formulario planteado. El enlace para acceder a dicho documento es el siguiente: <https://vinv.ucr.ac.cr/es/comite-etico-cientifico>. Se recomienda a la persona encargada del proceso verificar si se trata de la última versión del documento.

El procedimiento incluye la entrega de dos formularios de CI, previamente firmados por la persona encargada del proceso. La persona participante debe firmar uno de los formularios y devolverlo; mientras que podrá conservar el otro como respaldo.

Al momento de la devolución del consentimiento firmado, se recomienda guardarlo en un espacio aparte del lugar en el que se guardan los instrumentos, con el fin de garantizar a las personas que la entrega de los instrumentos es totalmente anónima. El protocolo del Consentimiento Informado debe ser el más actualizado que se encuentre en la página oficial de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica.

3.3. Instrumento para la evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica.

A continuación, se presenta el instrumento para la evaluación del instrumento de evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica a utilizar, así como sus descripciones sobre dimensiones evaluadas, procedimiento y análisis de resultados. Al finalizar el apartado, se presentan recomendaciones sobre la forma en que se deben realizar los informes de resultados, la presentación y las tablas.

Es importante aclarar que el diseño original de este instrumento fue desarrollado por la Unidad de Calidad de Vida de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica. Este instrumento fue facilitado por dicha unidad para el desarrollo de esta evaluación. Cabe indicar que se le realizaron los respectivos procesos de validación y contextualización, durante la elaboración del Trabajo Final de Investigación Aplicada, para optar por el grado de maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de Alpízar (2020).

3.3.1. Instrumento a utilizar para la evaluación del Clima Organizacional, en el sector administrativo del Recinto de San Ramón de la Universidad de Costa Rica

Como parte de los procesos de calidad para el desarrollo de este manual, previo a la ejecución de la primera evaluación y con el fin de obtener un documento que respondiera a las particularidades del Recinto de San Ramón, se realizó el proceso de validación. Este proceso consistió en la implementación triangulada de tres técnicas: Un grupo focal, con personal del Recinto; doce entrevistas cognitivas, con personal del Recinto, y la validación con jueces expertos (una profesional en psicología laboral; otra en filología, para la revisión gramática y de ortografía, y un profesional docente del recinto universitario). Lo anterior, con el fin de establecer una validez sobre contenido del instrumento.

De este modo, se tuvo como resultado un documento contextualizado, que responde a las vivencias del Clima Organizacional de las personas trabajadoras. El instrumento final se presenta de la siguiente manera:

****En adelante se enuncia información confidencial del instrumento de evaluación, por tanto, se omite de este documento.**

3.3.2. Dimensiones evaluadas.

Según la información suministrada por la Unidad de Calidad de Vida de la Oficina de Recursos Humanos, el instrumento evalúa distintas dimensiones que permiten describir el Clima Organizacional, a saber: *Autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, innovación y condiciones físico-ambientales.*

Tabla 1

Dimensiones del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la UCR.

Dimensión	Definición
<i>Autonomía</i>	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo o que no se cuente con una supervisión estrecha. Tiene relación con la percepción de la persona trabajadora acerca de la autodeterminación y responsabilidad propia en la toma de decisiones relacionada con el trabajo, sus metas y prioridades.
<i>Cohesión</i>	Tipo de relaciones entre los trabajadores de la organización (bien de cooperación, bien de conflicto) sociabilidad, confianza e intimidad. Se relaciona con la percepción de una atmósfera amigable y de confianza.
<i>Confianza</i>	Confianza en las figuras de liderazgo, posibilidad de comunicarse abiertamente con las jefaturas, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas. Implica la percepción de que dentro de la comunicación abierta pueden mencionarse temas sensibles y/o personales de forma confidencial y de que esa información no será violado o usada en su contra.
<i>Presión</i>	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad. Es entonces la percepción acerca de los estándares de desempeño, el funcionamiento y la finalización de las tareas.
<i>Apoyo</i>	De la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica. Percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución; ello incluye el aprendizaje por medio del error, sin miedo a las represalias por parte de jefaturas o pares.
<i>Reconocimiento</i>	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo. Tiene que ver con la percepción de los miembros de la organización respecto a la recompensa que reciben por su contribución con la organización.
<i>Imparcialidad</i>	Objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción. Tiene relación con la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
<i>Innovación</i>	Posibilidades de innovación y creatividad, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio. Es la percepción que tienen las personas trabajadoras acerca del ánimo que se tiene para sumir riesgos, explorar la creatividad y asumir nuevas tareas; aún y cuando no se tenga la expertis necesaria.
<i>Espacio físico</i>	Condiciones de infraestructura y ambiente físico que afectan posibilitan o limitan el desempeño laboral.

Nota: Elaboración propia. Con información suministrada por la Unidad de Calidad de Vida, de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR. Adaptado de Koys y Decottis (1991).

3.3.3. Descripción del instrumento.

La contextualización del instrumento al Recinto de San Ramón implicó que se incluyera, al inicio del instrumento, un cuadro que identifica la coordinación a la que pertenece cada persona que llena el cuestionario, con indicación de jefatura y área de trabajo. Estos datos deben ser llenados por la persona/s encargada/s, antes de entregar el instrumento a las personas trabajadoras. Además, se incluye una definición general y de fácil comprensión sobre lo que se entiende por Clima Organizacional.

La medición del Clima Organizacional se realiza mediante un cuestionario, que se dividió en cuatro áreas. La primera área se basa en una escala tipo *Likert* de 65 preguntas (Unidad de Calidad de Vida, s.f.); las cuales exploran las dimensiones mencionadas en el apartado anterior. La escala tipo *Likert* de esta área del cuestionario se conforma de la siguiente manera:

Tabla 2.

Escala de calificación del Clima Organizacional.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	0. NO TENGO INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA EMITIR UN CRITERIO
-----------------------------------	---------------------	------------------	--------------------------------	------------------------------------------------------------------------

La segunda área del instrumento incluye una sección de 11 *ítems*, que dan cuenta de factores de riesgo, que podrían estar presentes en la Unidad de Trabajo, tales como: Hostigamiento sexual, acoso u hostigamiento laboral y otras formas de violencia, excesivas cargas de trabajo, síndrome de *burnout* y discriminación. La escala de esta sección también es tipo *Likert*, conformada de la siguiente manera:

Tabla 3.

Escala de calificación de los Factores de Riesgo presentes en el trabajo.

1.	2.	3.	4.	0.
No lo he percibido o vivido en mi lugar de Trabajo	Lo he percibido o vivido con muy poca frecuencia	Lo he percibido o vivido con alguna frecuencia	Lo he percibido o vivido con mucha frecuencia	NO TENGO INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA EMITIR UN CRITERIO

La tercera área sobre observaciones desarrolla dos preguntas abiertas, para que las personas puedan valorar el Clima Organizacional en su lugar de trabajo, así como para realizar propuestas de mejora a este mismo (Unidad de Calidad de Vida, s.f.). Mientras que la cuarta área posee 13 preguntas sobre datos sociodemográficos de las personas participantes, las cuales fueron contextualizadas a la realidad de la Sede, en el proceso de mejora del instrumento descrito en este manual.

3.3.4. Procedimiento para la recolección de datos por medio de encuesta.

En términos del procedimiento a seguir, se recomienda la entrega física del cuestionario a las personas funcionarias administrativas y docente-administrativas de cada área de trabajo. Lo anterior, en consideración de que aún existe un porcentaje importante de puestos de trabajo, que no tienen acceso a una computadora en el recinto, durante su jornada laboral. También, existe un porcentaje, aunque menor, de personas que no saben utilizar computadoras (P. Gatgens, comunicación personal, 11 de setiembre, 2018). Por tanto, se debe entregar el cuestionario a cada persona y recogerlo, en el momento en que esta haya terminado de completarlo.

Adicionalmente, resulta de gran importancia facilitar espacios de reunión para las diferentes áreas de trabajo, con el fin de favorecer la agilidad del proceso de la recolección de los cuestionarios. Lo anterior, también permite evacuar dudas y consultas, que puedan tener las personas participantes.

Asimismo, es importante considerar que los espacios utilizados para completar el cuestionario deben brindar las personas trabajadoras un ambiente adecuado, tranquilo, con temperatura e iluminación adecuadas. El proceso de recolección, como se mencionó anteriormente,

se puede realizar en grupos, siempre que coordinadores/as, jefaturas y supervisores/as no sean parte de estos.

Además, la persona que realiza la recolección debe llevar consigo lapicero de grafito color azul, dado que este color ayuda a diferenciar documentos originales de las copias. Además, muchas personas, por sus puestos de trabajo, no utilizan lapiceros cotidianamente y podrían no tener un lapicero al momento de la recolección. Además, se le debe asegurar a cada persona o grupo el tiempo adecuado para completar el cuestionario, unos 40 minutos aproximadamente.

Es importante rescatar en este punto, que más adelante en el proceso, se podría considerar el uso del Sistema de Encuestas Institucional, bajo la plataforma virtual de encuestas en línea *Limesurvey*, dado que la Universidad de Costa Rica cuenta con usuarios *premium*. Además, se puede obtener capacitación al respecto por parte del Centro de Informática. Sin embargo, antes de incursionar en esta posibilidad, se deben haber solucionado todas las variables relativas al acceso, la firma de consentimientos informados y la confianza de las personas participantes para responder de esta forma.

3.3.5. Análisis de resultados del instrumento.

El análisis de resultados del instrumento se desarrolla en cuatro áreas a saber: 1) área de análisis, escala tipo *Likert*; 2) escala de factores de riesgo en el trabajo; 3) área compuesta por preguntas abiertas y 4) área de análisis compuesta por datos sociodemográficos. Estas áreas se describen de la siguiente manera:

****En adelante se enuncia información confidencial del instrumento de evaluación, por tanto, se omite de este documento.**

3.4. Procedimiento metodológico posterior a la aplicación de la encuesta mediante instrumento cuantitativo.

Posterior a la recolección de datos por medio del instrumento de evaluación del Clima Organizacional, se deben realizar los análisis e informes respectivos. De este modo, se pueden desarrollar las respectivas devoluciones a las coordinaciones o jefaturas, así como a las personas participantes. Posteriormente, se debe realizar el plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional con las personas trabajadoras, al cual se le debe dar el respectivo seguimiento hasta la siguiente evaluación. Todo el procedimiento anterior se detalla a continuación:

3.4.1. Redacción de informes.

Para el análisis de los resultados correspondientes a la Sede Regional de Occidente, se deben realizar análisis específicos por áreas de trabajo, así como el análisis general, que comprende a todas las áreas de trabajo y a todas las personas participantes. Para la definición de los análisis específicos que se realicen, es importante mantener reuniones con algunas de las jefaturas de áreas y coordinaciones, que apoyen la toma de decisiones para generar una mayor solidez al estudio. Aunado a ello, se deben tomar en cuenta la cantidad de personas que respondieron por área (no se deben realizar análisis de grupos menores a cinco personas) y la similitud en las funciones que realizan las personas.

Como resultado del proceso anterior, se deben desarrollar los análisis en ocho áreas específicas, que se indican a continuación. Aunado a estos análisis, se debe realizar el correspondiente a todo el Recinto de San Ramón.

Tabla 7.

Distribución de Áreas de trabajo para análisis.

Áreas de trabajo analizadas	Observaciones / Personal incluido
Coordinación de Acción Social	Todo el personal de la Coordinación
Coordinación de Vida Estudiantil	Todo el personal de la Coordinación
Coordinación de Docencia	Todo el personal de la Coordinación
Coordinación de Administración	Personal cuya Jefatura es el Coordinador de administración.

Servicios Generales	Personal cuya Jefatura es la Encargada de Servicios Generales (El área pertenece a la Coordinación de Administración).
Coordinación de investigación unido a Dirección de Sede de Occidente	Personal cuya Jefatura son la Coordinadora de Investigación y/o el/la directora/a de Sede (Se une el análisis al ser pocas personas y tener funciones similares en su mayoría).
Biblioteca Arturo Agüero Chaves	Personal cuya Jefatura es la Directora de la BAACH (El área pertenece a la Coordinación de Investigación).
Centro Infantil Ermelinda Mora	Personal cuya Jefatura es la Directora del CILEM (El área pertenece a la Coordinación de Investigación).

3.4.2. Diseño de informes, tablas y presentaciones de resultados de la evaluación

En el presente apartado, se muestran las recomendaciones para el diseño de informes, tablas y presentaciones de resultados de la evaluación del Clima Organizacional:

a. Diseño de informes.

Los informes de resultados sobre evaluación del Clima Organizacional se deben realizar por cada área de trabajo o coordinación estipulada en la tabla N. 6 de este manual. Adicionalmente, se debe realizar un informe para todo el Recinto de San Ramón. Para estos efectos, se recomienda realizar escritos ejecutivos que incluyan los siguientes aspectos:

- Portada.
- Introducción.
- Dimensiones evaluadas.
- Procedimiento metodológico.
- Procedimiento para el análisis.
- Procedimiento para la devolución de resultados.
- Resultados obtenidos:
 - Personas participantes.
 - Variables sociodemográficas.

- Dimensiones del Clima Organizacional.
 - Análisis comparativo por Áreas para las dimensiones del Clima Organizacional
 - Evaluación del Clima Organizacional por nivel personal.
 - Evaluación del Clima Organizacional por nivel institucional.
 - Evaluación de factores de riesgo en el trabajo.
- Síntesis valorativa final.
 - Referencias bibliográficas.

b. Diseño de tabla de resultados.

El diseño de las tablas de resultados de las evaluaciones es de vital importancia, debido a que estas son útiles en la etapa de devoluciones a jefaturas y coordinaciones, así como en el trabajo con grupos focales. Estas tablas se deben desarrollar, según *ítem* de cada dimensión. Al respecto, se deben presentar de la dimensión mejor evaluada, a la peor evaluada. También, se debe utilizar la nomenclatura de colores, que se indicó anteriormente para cada *ítem* y para cada dimensión. A modo de ejemplo, se presenta una tabla de resultados que incluye la escala de Factores de Riesgo en el Trabajo:

EVALUACIÓN GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN _____ (INDICAR ÁREA)

I. Evaluación del Clima Organizacional por categoría e ítem

Nomenclatura de color utilizada para identificar niveles de los ítems

Verde	Se encuentran en un nivel satisfactorio Rango: 75 a 100
Amarillo	Se encuentran en un nivel de mejora Rango: 51 a 74
Rojo	Se encuentran en un nivel crítico Rango: 0 a 50

DI	Contenido del ítem	Promedio
COHESIÓN	En mi área, sección o departamento es fácil llevarse bien con la mayoría de compañeros y compañeras.	94
	Me gusta estar en el grupo de trabajo al que pertenezco (área, sección o departamento).	91
	A menudo, me siento apoyado (a) por mis compañeros (as).	90
	En la Sede hay espíritu de trabajo en equipo.	87
	En la Sede las relaciones conflictivas son cosa de todos los días.	78
	La Sede propicia espacios de recreación, cultura y deporte para el personal.	77
	En la Sede se comparte la información y el aprendizaje.	75
PROMEDIO CATEGORÍA: 85		
AUTONOMÍA	En general, las y los trabajadores de mi área, sección o departamento son personas responsables y comprometidas.	93
	Tengo libertad para realizar mi trabajo.	90
	La obtención de resultados y el cumplimiento de metas son prioridades en mi área de trabajo.	84
	Mi trabajo es de importancia para la Universidad.	84
	La supervisión que recibo por parte de mi jefatura es excesiva.	84
	Se me permite llevar a cabo propuestas para mejorar mi trabajo.	76
	Quisiera que mis labores fuesen más variadas.	72
PROMEDIO CATEGORÍA: 83		
CONFIANZA A	Mi jefatura logra que me sienta identificado(a) con el trabajo.	90
	Confío en el criterio de mi jefatura para las actividades que realizo.	87
	Mi jefatura promueve el respeto y la confianza.	85
	Mi jefatura orienta su trabajo hacia los intereses del área, sección o departamento.	84

	Me resulta fácil acercarme para hablar con mi jefatura.	81
	Ante las dificultades de trabajo, cuento con respaldo de mi jefatura.	78
	La información importante que maneja mi jefatura se me comunica oportunamente.	71
PROMEDIO CATEGORÍA: 82		
APOYO	La Universidad de Costa Rica me brinda beneficios que me permiten tener buena calidad de vida.	90
	Cuando es pertinente, la toma de decisiones en mi área de trabajo es participativa.	87
	Siento que la jefatura apoya a las personas trabajadoras del área.	85
	En términos generales tengo condiciones de trabajo favorables en la Universidad de Costa Rica.	84
	Siento que la Dirección de la Sede apoya a las personas que trabajan en ella.	84
	Se respetan los derechos de las personas trabajadoras en la Sede.	81
	Los sistemas de promoción y desarrollo profesional de la Universidad de Costa Rica son adecuados.	79
	En la Sede se me facilita el apoyo necesario para llevar a cabo mis funciones.	66
PROMEDIO CATEGORÍA: 82		
PRESIÓN	Tengo claros los objetivos de mi trabajo.	96
	Las funciones que realizo son claras y no se prestan a confusiones.	84
	La complejidad de las tareas que tengo es acorde a mis capacidades (ni más alta, ni más baja).	82
	En la Sede hay equilibrio entre las necesidades de las personas y el rendimiento laboral que se exige.	82
	La carga laboral que tengo asignada me genera problemas de salud física.	81
	Considero que mi carga laboral es adecuada.	78
	La presión laboral a la que estoy expuesto (a) me causa problemas emocionales (ansiedad, estrés, depresión, fatiga, sensación de estar conflictuado).	72
PROMEDIO CATEGORÍA: 82		
RECONOCIMIENTO	En la Sede existen oportunidades de crecimiento, de desarrollo profesional y laboral.	86
	Mi jefatura reconoce mi esfuerzo y logros.	84
	En mi área, sección o departamento, se reconoce el buen desempeño de las funciones.	80
	Solo cuando pasa algo "malo" la jefatura se involucra en mi trabajo.	79
	Mi salario está acorde con mis labores.	79
	En la Sede se reconocen los logros.	75
	En el puesto que desempeño no percibo oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral.	71
PROMEDIO CATEGORÍA: 79		
ESPACIO FÍSICO	Cuento con el mobiliario y equipo adecuados para mis labores.	88
	La temperatura de mi espacio de trabajo es adecuada.	87
	El espacio físico asignado para mis labores me permite realizar adecuadamente mi trabajo.	85
	La privacidad que me permite mi espacio asignado para el trabajo es justo la que necesito.	82
	La iluminación de mi espacio de trabajo es adecuada.	79
	En la Sede la disposición del espacio físico es adecuada para realizar tareas conjuntas.	79
	El espacio físico de la Sede se distribuye acorde con las diferentes necesidades de las personas y grupos.	71
	Se percibe mucho ruido en mi espacio de trabajo.	47
PROMEDIO CATEGORÍA: 77		

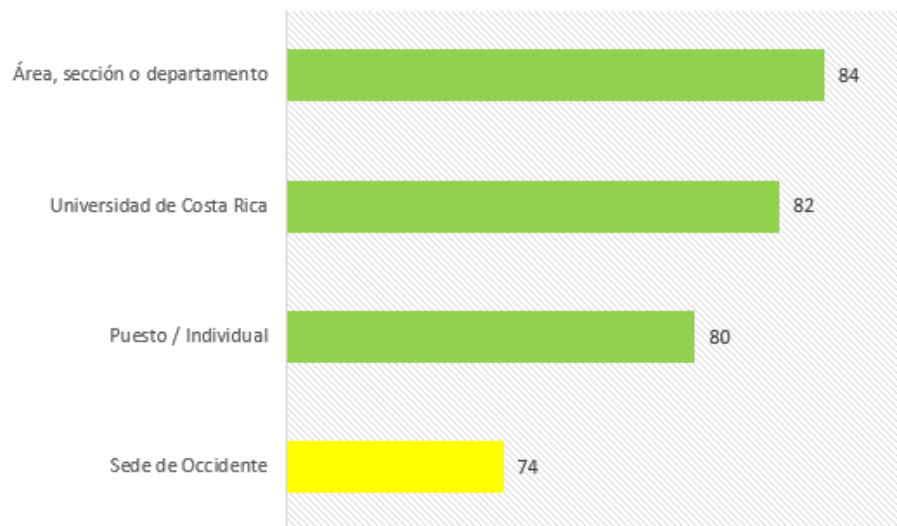
INNOVACIÓN	Mi jefatura estimula el cambio y la mejora continua.	85
	Mi trabajo me exige permanecer en constante actualización, renovación y cambio.	82
	El quehacer de la Sede se ajusta a las necesidades del país.	82
	El quehacer de la Sede responde a las necesidades de sus diferentes grupos de usuarios.	82
	En la Sede se buscan estrategias o proyectos innovadores que favorezcan la mejora continua.	79
	En la Sede se asumen constantemente desafíos que requieren estrategias innovadoras.	71
	La forma de realizar el trabajo en mi (área, sección o departamento) es la misma desde hace mucho tiempo.	59
PROMEDIO CATEGORÍA: 77		
IMPARCIALIDAD	En la Sede, las acciones disciplinarias se ejercen de manera igualitaria.	75
	En la Universidad de Costa Rica hay políticas claras para fomentar el buen desempeño laboral.	75
	En la Sede se ven favoritismos o privilegios hacia unas cuantas personas.	73
	En la Sede se da discriminación social según el puesto de trabajo que tenga la persona.	65
	En la Sede las posibilidades de ascenso están relacionadas con el rendimiento y la calificación de las personas.	60
	En la Sede, aunque las circunstancias y condiciones sean las mismas, hay diferencias en las cargas de trabajo.	58
	En la Sede son tolerantes con algunas personas trabajadoras cuyo comportamiento o desempeño es poco adecuado.	50
PROMEDIO CATEGORÍA: 65		

II. Evaluación del Clima Organizacional por nivel de análisis.

A partir de los mismos *ítems* empleados en las dimensiones del clima que fueron evaluadas, se contempla un segundo análisis relacionado con los distintos niveles:

- El *individual*, que contempla los aspectos relativos al puesto y a la persona.
- El *grupal*, que permite conocer cómo se posiciona la persona frente a su grupo más inmediato de trabajo, para el caso de la Sede de Occidente entendido como el “*Área, sección o departamento*”.
- El nivel de *unidad de trabajo*, que se visualiza como una vertiente de análisis organizacional y que se refiere a la percepción general de las condiciones, en este caso en la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.
- El *nivel institucional* también enmarcado en la organización, pero definido a partir de las condiciones universitarias como entorno más inmediato del clima de una dependencia específica y como determinante de algunas de las condiciones laborales de las personas participantes, en este caso la Universidad de Costa Rica.

Valoración del clima por niveles.



III. Factores de Riesgo en el Trabajo.

Los factores de riesgo en el lugar de trabajo son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea. También, tienen la capacidad para afectar tanto el bienestar o a la salud del trabajador (física, psíquica y social) como el desarrollo de su trabajo (Nota Técnica Prevención 443 del INSTH).

Nomenclatura de colores utilizada para los Factores de Riesgo en el Trabajo.

Color	Significado
Verde	Los resultados son favorables. Rango: Menor a 33,33
Amarillo	Los resultados muestran signos de alerta. Rango: 33,34 a 66,66
Rojo	Los resultados son desfavorables. Rango: 66,67 a 100

Promedio general para los ítems de la subescala Factores de riesgo presentes en el lugar de trabajo

Ítem	Promedio
Me piden que realice gestiones o que emita criterios contrarios a mis principios éticos	6
He percibido o vivido manifestaciones de discriminación por género, condición de discapacidad, creencias u otros.	6
He percibido o vivido manifestaciones de violencia o acoso sexual en la Sede.	9
He percibido o vivido dificultad para hacer un balance entre mi vida laboral y mi vida personal.	10
En ocasiones he querido estar en otro puesto debido al mal ambiente de trabajo.	10
He percibido o vivido manifestaciones que podrían considerarse acoso laboral en la Sede.	11
He percibido o vivido gritos, insultos u ofensas hacia mi persona u otras personas en sus puestos de trabajo.	18
He percibido o vivido trabajo de horas extra sin reconocimiento económico en el Recinto	20
En ocasiones he sentido ganas de renunciar a mi lugar de trabajo.	20
He percibido o vivido sensación de inestabilidad laboral.	29
Me he sentido estresado (a) o demasiado agotado (a) y cansado (a) por mi trabajo.	39
SUMA	178
PROMEDIO GENERAL DE LA ESCALA	16

c. *Diseño de presentaciones.*

Se recomienda realizar presentaciones visuales con información clara, lenguaje sencillo y que contengan únicamente los principales resultados de la evaluación. Esta exposición se deberá basar en gráficos y deberá contener lo siguiente:

- Características sociodemográficas.
- Resultados de la evaluación del clima.
 - Promedios por dimensiones.
 - Valoración del clima por niveles.
 - Valoración del clima por persona.
- Resultados de la escala de Factores de Riesgo en el Trabajo.

3.4.3. *Devolución y análisis comparativo de mejoras y retrocesos con coordinaciones o jefaturas*

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación del Clima Organizacional y que se tengan diseñados los informes, tablas y presentaciones mencionados en el apartado anterior; es necesario establecer reuniones con todas las jefaturas o coordinaciones de área, con el fin de realizar la devolución de resultados y presentar el análisis comparativo de mejoras y retrocesos en la evaluación.

Para este procedimiento, la persona encargada deberá llevar únicamente la presentación para discutirla con la persona encargada. En este punto, no se debe presentar ningún documento oficial a las áreas, por cuanto no se ha realizado la devolución a las personas participantes. Esta misma reunión servirá para establecer las posibilidades de espacios, con el fin de realizar la devolución y trabajar con el grupo focal de personas trabajadoras.

3.4.4. *Devolución de resultados a las personas participantes*

Para la devolución de los resultados a las personas participantes, se recomienda aprovechar los espacios de grupos de trabajo, desarrollados por cada coordinación o área de trabajo. Como en el caso anterior, se debe llevar la presentación con los principales hallazgos del área específica. Para ambos casos, los contenidos de esta presentación serán los contenidos en el punto 3 *“Diseño de presentaciones”*.

3.4.5. *Diseño de plan de mejora y fortalecimiento.*

A continuación, se presenta el procedimiento a realizar para el desarrollo del plan de mejora y fortalecimiento que incluye los grupos de trabajo con las personas participantes, la creación del borrador del plan de mejora, su validación con Coordinaciones y/o Jefaturas y el diseño del plan de mejora en su versión preliminar a la final.

a. Grupos de trabajo con personas trabajadoras.

Un procedimiento de gran relevancia en el proceso de gestión del Clima Organizacional es el diseño del plan de mejora y fortalecimiento, dicho procedimiento se debe realizar con las personas trabajadoras del recinto. Para ello se recomienda realizar, al menos, un grupo de trabajo por cada Coordinación, aunado a ello se deben realizar grupos específicos con personal del CILEM, la BACCH y el Área de Servicios Generales.

Al ser grupos de trabajo, se recomienda desarrollarlos con parte de la población, manteniendo un mínimo de 8 personas y un máximo de 10; lo cual permite una cantidad de representantes de los y las trabajadoras adecuada, pero también un manejo del grupo por parte de la o las personas facilitadoras. Para la conformación de estos grupos, se recomienda tener representación de todos los tipos de puestos de trabajo de cada coordinación, así como una distribución homogénea entre sexos. Asimismo, se recomienda una duración máxima de dos horas para cada espacio.

De forma complementaria, las jefaturas de áreas, coordinaciones y personas supervisoras, aunque tengan un papel de relevancia en la organización de estos espacios, no deberán ser parte de estos, por cuanto podría afectar la participación de las personas a su cargo. Para el desarrollo de estos espacios, se recomienda una metodología participativa y una duración máxima de 2 horas. Además, se debe considerar algún presupuesto para un refrigerio con las personas participantes.

La recomendación de planeamiento sobre este espacio y los materiales necesarios se presentan en la tabla 8:

Tabla 8

Planificación grupos de trabajo

Etapa	Descripción	Materiales	Tiempo estimado
Bienvenida			
Encuadre sobre espacio y metodología del grupo	Se realizará un encuadre respecto a la importancia del respeto entre los miembros del grupo y la confidencialidad de la información. Se construirá con ellos/as un código de conducta del grupo. Se explicará la agenda de la sesión y que se realizará la presentación de resultados del área y grupos de trabajo para la propuesta de mejora.	Papelógrafo <i>Masking Tape</i> Marcadores	10 minutos
Presentación de resultados	Presentación de resultados de evaluación de Clima Organizacional para el área específica, con presentación.	Computadora <i>Video Beam</i> Presentación	15 minutos
Grupos de trabajo	Teniendo en consideración el tamaño de cada grupo se dividirán en subgrupos de máximo 5 personas y se les entregará la hoja de “ RESULTADOS GENERALES ”, que se encuentra en el punto 2. Diseño de tabla de resultados.	Hojas de resultados generales para cada subgrupo	15 minutos

	Se les explicará nuevamente cómo interpretar los resultados según colores.		
Trabajo en subgrupos	<p>Tomando en cuenta la cantidad de subgrupos (pensando en que sean 3) se les dividirán las dimensiones (3 ó 4 para cada grupo, ya que en total son 10).</p> <p>Cada subgrupo deberá desarrollar las estrategias de trabajo para la mejora de las categorías que le corresponden a su subgrupo, teniendo en consideración los resultados para su Área de trabajo (en cuadros que se presentan a modo de ejemplo a continuación en este manual). Un aspecto importante a indicarles será que piensen en su Área de trabajo, pero también en la Sede de Occidente como un todo.</p> <p>Aunado a ello en cada área se “trabajarán” las categorías evaluadas con un porcentaje menor a 75 en el instrumento de Clima Organizacional, y las menores a 66,67 en la escala de Factores de Riesgo; esto por cuanto no se estarían trabajando las escalas que se encuentran en un nivel “satisfactorio”.</p>	Hojas para completar estrategias Marcadores	40 minutos
Café		Café/ Té / Refresco / Pan / Vasos / Platos / Azúcar o sustituto	15 minutos
Puesta en común	Cada subgrupo compartirá las propuestas y el gran grupo podrá realizar más recomendaciones al respecto; y éstas se podrán indicar	<i>Masking Tape</i>	35 minutos

	en los papelógrafos, siempre respetando las opiniones de cada subgrupo.		
Agradecimiento y próximos pasos	Se agradecerá la participación y se explicarán los próximos pasos del proceso. Se compartirá con las personas participantes los entregables, alcances y limitaciones del proceso (para manejar las expectativas) / Ver en últimas diapositivas de Power Point (PPT).	Computadora <i>Video Beam</i> Presentación	10 minutos

Para el desarrollo de los grupos de trabajo, específicamente para el trabajo de las acciones en subgrupos se recomienda utilizar el siguiente cuadro impreso en papelógrafos de 90x60 cms. Se presenta aquí uno a modo de ejemplo:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UCR, SO

DIMENSIÓN:	AUTONOMÍA		
DEFINICIÓN:	Se relaciona con la libertad personal en el trabajo, y la adecuada supervisión de las tareas y los procesos, es decir, que no haya exceso de control, pero tampoco falta de supervisión, coordinación y planificación por parte de Coordinadores y Jefaturas en el canal. También puede hacer alusión a la necesidad de personal enfocado en planificación.		
Acciones (Al menos 1 por cada aspecto) <i>Las acciones deben ser medibles, observables y objetivas. No es lo mismo indicar: "Aumentar la comunicación", que indicar: "Una reunión por mes al inicio de la jornada laboral entre Colaboradores/as y Jefaturas con el fin de informar sobre los nuevos proyectos para el mes en el área de _____"</i>		Entregable/s <i>¿Cuál sería la evidencia de que se hizo la acción?</i>	Responsable/s

b. Creación de borrador de plan de mejora (o versión preliminar).

A partir de la consecución de los grupos de trabajo con las personas trabajadoras, la persona o personas encargadas del proceso deberán crear un primer borrador del plan de mejora y fortalecimiento, que tome en consideración e incluya las acciones del plan anterior que no hayan culminado.

Para el diseño del plan, se recomienda que este contenga entre 20 y 25 acciones como máximo. Además, se deberá tener en consideración, de forma prioritaria, aquellas acciones que cuenten con las siguientes tres características:

- Acciones con más valor para las personas trabajadoras.
- Acciones que más impacto van a tener.
- Acciones que sean realizables.

Para facilidad en la lectura, comprensión y procedimiento de las acciones, se recomienda que estas queden estipuladas en un cuadro con los insumos presentes, a manera de ejemplo, en la tabla N° 8. Adicionalmente, este documento debe contener:

- Presentación del documento.
- Tabla de dimensiones del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la Universidad de Costa Rica con sus respectivas definiciones.
- Pautas de acción para la implementación del plan de mejora y fortalecimiento (aspectos a considerar para el adecuado desarrollo).
- Otras recomendaciones finales por considerar para las Coordinaciones del área del Recinto de San Ramón (acciones que se desprenden de los grupos de trabajo y son de relevancia, pero no cumplen con las tres características mencionadas anteriormente).

Tabla 9.

Ejemplo de presentación del plan de mejora y fortalecimiento.

No.	Acciones	Entregable/s / Evidencia/s	Responsable/s	Dimensión/es impacta/s
1	Ofrecer a todas las personas trabajadoras espacios de autocuidado en dos momentos: 1) por semana, al término de la jornada laboral, con espacios que incluyan clases en los espacios de gimnasio al aire libre que posee la Sede, clases de zumba y yoga con instructores del propio Recinto, a un precio accesible para las personas trabajadoras; y 2) el desarrollo al menos dos veces al año de actividades de integración grupal a nivel de todo el Recinto de San Ramón (<i>team building</i>), disponiendo de actividades inclusivas y variadas que permitan que todas las personas puedan participar de alguna de estas.	-Ofrecer al menos dos actividades semanales al término de la jornada laboral. -Al menos dos actividades de integración anuales.	-Coordinación Administración. -Comisión de Salud Ocupacional. -Dirección S.O.	-Apoyo -Cohesión -Factores de Riesgo en el Trabajo -Imparcialidad -Presión

c. Validación con Coordinaciones o Jefaturas

Una vez que se obtenga el borrador del plan de mejora y fortalecimiento, este deberá ser validado con las jefaturas o coordinaciones. Este procedimiento se podrá realizar de forma personal o vía correo electrónico. En cualquiera de los dos casos, se deberá entregar el plan a la persona para su revisión. Sin embargo, previo a lo anterior, se debe presentar la siguiente guía de revisión:

Estimada Señora / Estimado Señor:

Le agradezco su apoyo e interés en este proceso.

A continuación, le explico algunos aspectos a considerar en la revisión del Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional en el personal administrativo del Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica

El presente documento se realizó a partir de los insumos que las personas trabajadoras dieron en los cinco grupos focales realizados entre _mes_ y _mes_ del presente año.

Usted podría encontrar acciones que desde su Jefatura o Coordinación ya se realizan, la razón es que el plan busca homogenizar procesos y buenas prácticas que las personas trabajadoras destacaron en el proceso.

-El plan se encuentra proyectado para una ejecución de dos años.

-En los procesos de gestión del Clima Organizacional es necesario tener un enfoque centrado en las acciones con más valor para las personas trabajadoras, que más impacto van a tener, y que se vayan a poder realizar; esto para que los y las trabajadoras vean avances en la gestión.

-Le solicito entonces tener en cuenta los tres aspectos anteriores al momento de revisar el plan: a) acciones con más valor para las personas trabajadoras, b) acciones que más impacto van a tener, c) acciones que son realizables.

-Le agradezco indicar sus observaciones en la función "control de cambios" o con letra de color rojo.

-Si tiene alguna duda puede indicarme.

De nuevo agradezco su apoyo en todo el proceso desarrollado,

Firma persona/s encargada/a

d. Diseño de plan de mejora en su versión preliminar a la final.

Una vez que se obtengan los insumos de las coordinaciones o jefaturas y considerando que el plan responde a todas las personas trabajadoras, se deberá diseñar el plan de mejora y fortalecimiento pre-final. Lo anterior, debido a que se podrían realizar algunos últimos cambios a este documento, al momento de la devolución final, con la persona en Dirección de Sede y la persona encargada de la Oficina de Recursos Humanos.

3.4.6. Devolución y entrega de insumos del proceso.

Un procedimiento de gran relevancia en la gestión del Clima Organizacional viene a ser la devolución y entrega de los resultados del proceso, en este caso a quien ejerce la Dirección de Sede y a la persona encargada de la Oficina de Recursos Humanos:

a. Devolución a Dirección de Sede y Oficina de Recursos Humanos.

Una vez que se hayan alistado todos los insumos del proceso y habiéndose finalizado todas las etapas anteriores, se debe realizar una reunión de devolución con la persona directora del Recinto de San Ramón y la persona encargada de la Oficina de Recursos Humanos.

En este espacio, se debe realizar una presentación sobre los resultados de la evaluación del clima laboral, a nivel de todo el recinto, con los aspectos que se mencionan en el punto tercero de este mismo apartado. Asimismo, se debe presentar y validar el plan de acción, por última vez, con estas personas, quienes se constituirán en los principales actores en el seguimiento de la gestión del Clima Organizacional.

b. Entregas a Dirección de Sede, Oficina de Recursos Humanos, Jefaturas o Coordinaciones

Una vez realizada la devolución anterior y la última validación del plan de mejora y fortalecimiento, se debe proceder con la realización de las últimas correcciones (si las hubiera) y con la entrega de resultados y del plan a nivel del recinto.

Se recomienda realizar este procedimiento de la siguiente forma:

- *Dirección y Oficina de Recursos Humanos:* Se le entregará un informe ejecutivo de resultados generales (todo el recinto) y el informe ejecutivo particular de cada una de las áreas evaluadas; así como el plan final de mejora y fortalecimiento.
- *Otras áreas y Coordinaciones:* Se entregará el informe ejecutivo correspondiente a cada área. Además, a la Coordinación de Investigación, también se le entregará una copia de resultados de la Biblioteca Arturo Agüero Chaves. A la Coordinación de Acción Social, se le brindará una copia de los resultados del Centro Infantil Ermelinda Mora. A la Coordinación de Administración, se le entregará una copia de resultados del Área de Servicios Generales. Las anteriores particularidades, por tratarse de áreas dependientes de esas coordinaciones.

3.4.7. Seguimiento del plan de mejora y fortalecimiento.

Se debe considerar que la realización de evaluaciones del Clima Organizacional, sin un verdadero compromiso de la administración para dar seguimiento al plan de mejora propuesto, producirá, en el mediano plazo, desmotivación, desinterés y desidia, por parte de las personas trabajadoras, al momento de completar las encuestas. Por tanto, previo a la evaluación resulta de vital importancia el compromiso para el seguimiento y comunicación de avances, en la mejora del Clima Organizacional.

Por tanto, como se indicó en el Plan de mejora y fortalecimiento, resulta fundamental nombrar una persona, para que se encargue de dar seguimiento a la ejecución del plan y que mantenga reuniones trimestrales con las coordinaciones o jefaturas de áreas, para verificar avances. Lo anterior, para lograr un efectivo seguimiento de este plan.

En estas reuniones trimestrales, se deben exponer avances y aspectos pendientes. Asimismo, en estas reuniones se pueden compartir entre jefaturas buenas prácticas para la ejecución del plan de mejora, en los diferentes espacios de trabajo.

3.4.8. Nueva evaluación del Clima Organizacional.

El desarrollo de una nueva evaluación del Clima Organizacional incluye dos aspectos a considerar: La repetición del procedimiento descrito en este manual y la ejecución de buenas prácticas encontradas, que puedan venir a aportar aspectos positivos al proceso.

a. Repetir procedimiento.

Transcurridos dos años, desde la evaluación anterior, se debe realizar una nueva evaluación del Clima Organizacional, con todos los procedimientos descritos anteriormente. Se deben realizar análisis comparativos de avances y retrocesos en los diferentes *ítems*, dimensiones y niveles del instrumento.

b. Ejecutar buenas prácticas encontradas.

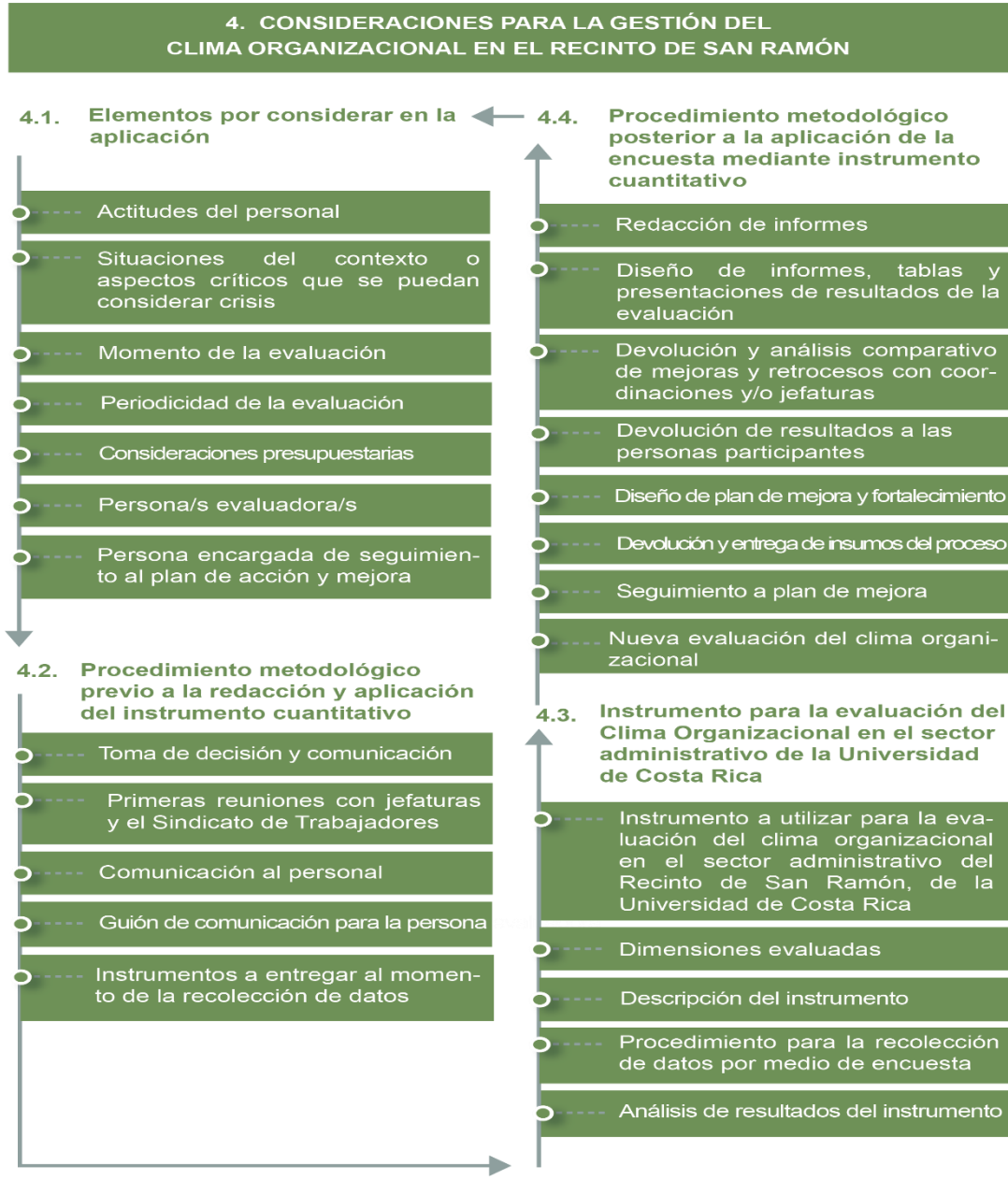
Se recomienda la puesta en ejecución de nuevas buenas prácticas, que se hayan encontrado o que se hayan visualizado en el proceso. Lo anterior, puede apoyar en la mejora y sostenibilidad de la gestión del Clima Organizacional en el Recinto de San Ramón de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica.

4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO.

A continuación, se presenta, a modo de resumen, el diagrama de flujo del proceso de gestión del Clima Organizacional en el Recinto de San Ramón de la Sede de Occidente:

Figura 1.

Diagrama de flujo del proceso de gestión del Clima Organizacional en el Recinto de San Ramón de la Sede de Occidente. Elaboración propia.



5. BIBLIOGRAFÍA.

- Alpizar-Rojas, H. (2020). *Clima Organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación*. Tesis para optar por el grado de Maestría en Psicología Laboral y de las Organizaciones, Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. San José, Costa Rica.
- Arana, I. (2020). *Plan de mejora EFQM*. Fundación Navarra para la Excelencia, UNED, Navarra, España.
- Bastar, S. (2014). *Manual para el diseño, la aplicación y la evaluación de un estudio de Clima Organizacional*. FES Zaragoza, UNAM, Carrera de Psicología. Disponible en <https://www.researchgate.net/publication/281871806>
- Bedolla, Y., Idarraga, G., y Sánchez, A. (2015). *Diseño de manual de Clima Organizacional de la empresa Singleclick Solution S.A.S*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta gerencia, Universidad Libre Seccional Pereira, Facultad de Ciencias Económicas.
- Castaño, P., Henao, L., y Martínez, D. (2016). *Formas de comunicación y relaciones interpersonales, en el desempeño del rol docente: un estudio de percepción*. (Tesis de maestría). Universidad de San Buenaventura, Medellín.
- Comportamiento Pro-social de los Profesionales de la Salud*. (tesis de doctorado en Administración Estratégica de Empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Corporación Eléctrica del Ecuador. (2015). *Procedimiento para la Gestión del Clima Laboral*. Disponible en <https://www.celec.gob.ec/hidropaute/images/ley-de-transparencia/2015/procedimiento.para.gestion.de.clima.laboral.pdf>
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de Bachillerato Tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, (5)10. Disponible en <https://doi.org/10.24215/23143738e010>
- Lapo, M. (2018). *Influencia del Clima Organizacional en las Actitudes Laborales y en el*
- Lara, T. (2013). *Percepción de los funcionarios frente al Clima Organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, Ibagué Tolima*. (tesis de licenciatura). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia.
- Peraza, Y., y García, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27–30.

- Pontificia Universidad Católica del Perú. (s.f.). *Manual de buenas prácticas de clima organizacional*. Vicerrectorado Administrativo, Dirección de Gestión del Talento Humano.
- Reglamento de la Sede Regional de Occidente. (1975). *Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica*. Aprobado en sesión 2341-07, 15/12/1976. Publicado como anexo 1 del acta respectiva.
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D., y Solís, R. (2012). Clima Organizacional en Universidades Públicas. *Revista Investigación Educativa Durangense*, 12, 11-16. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>
- Terrazas, R. (2005). Modelo cuantitativo para la evaluación del clima laboral. *Perspectivas*, 8(1), (p. 35-37). Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942411003>
- Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias*. Cincel: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Unidad de Calidad de Vida, Universidad de Costa Rica. (s.f.). *Corrección del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la UCR*. Manuscrito no publicado.
- Universidad de Costa Rica. (2019). *Manual de cuentas por objeto del gasto*. Vicerrectoría de Investigación, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes. Disponible en <https://oaf.ucr.ac.cr/system/files/Manual%20de%20Gasto%202019%20actualizado%20al%2015-02-19.pdf>
- Zúñiga, E. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Revista Educación*, 34(1), 73-81. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961004>

CAPÍTULO VII.

7. CONSIDERACIONES FINALES.

El desarrollo de este Trabajo Final de Investigación Aplicada finaliza con el diseño de un modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo, particular y acorde con las especificidades de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. A lo largo del proceso, se realizaron etapas claves, que dieron como resultado la realización del primer diagnóstico de CO para todo el personal administrativo del Recinto Universitario. Lo anterior, permitió tener claridad sobre el estado del CO.

Aunado a lo anterior, el desarrollo del plan de mejora y fortalecimiento del CO en el recinto permitió tener contacto directo con representantes del personal y comprender, desde y con las personas participantes, las razones por las que algunas áreas tuvieron mejores o peores calificaciones. A la vez, las acciones de mejora fueron propuestas por las personas trabajadoras y no por una autoridad, como podría haber sido una jefatura o coordinación, o por la persona que realizaba este proceso. En los dos últimos casos, las acciones de mejora no hubiesen estado acordes con la realidad que viven las personas trabajadoras, en sus espacios laborales.

En tercer lugar, se desarrolló un modelo que define un procedimiento metodológico, técnico e instrumental, preciso y particular, para la evaluación del Clima Organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, que responde a sus particularidades, necesidades y naturaleza. Dicho modelo permite dar seguimiento a los procesos de gestión del CO en este recinto universitario. De esta manera, se pueden mejorar las condiciones de las personas que ahí trabajan.

Respecto al alcance del modelo desarrollado, se debe destacar que este integra componentes teóricos, metodológicos e instrumentales, que responden a la realidad del Recinto de San Ramón de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. Asimismo, se debe considerar, para futuras evaluaciones, que este modelo también es aplicable al segundo Recinto de la Sede de Occidente, el Recinto de Grecia. En ese sentido, se recomienda que dicho recinto sea parte del proceso en la segunda evaluación.

Por otro lado, en caso de quererse utilizar este modelo para otras Unidades Académicas de la Universidad de Costa Rica, se recomienda la revisión y contextualización del proceso, tal y como se hizo en este caso para la Sede de Occidente. Lo anterior, con el fin de poder responder a la

realidad administrativa de cada instancia, para obtener resultados confiables y válidos para el personal.

El modelo propuesto no es un modelo del todo estático. Por el contrario, se trata de un modelo que debe ser revisado y actualizado, cada vez que se desarrolle una nueva evaluación del clima organizacional. Lo anterior en vista de que el mundo organizacional cambia y se renueva constantemente. En general, este tipo de procesos deben responder a la realidad y a las particularidades, en cada momento, de una organización y del mundo laboral.

Finalmente, se debe recalcar la importancia de garantizar el seguimiento, a lo largo de los años, del plan de acción y mejoramiento desarrollado en este proceso con las personas trabajadoras. Lo anterior, por varias razones, entre las que destacan: 1) las acciones allí contenidas responden a necesidades prioritarias, que fueron identificadas a lo largo del proceso, y 2) las personas trabajadoras deben haber percibido el avance de lo propuesto en la primera evaluación, para el desarrollo efectivo de una nueva evaluación del CO.

Para lo anterior, sería ideal que existiera una persona encargada del seguimiento de las acciones (no de la realización de estas), ante las instancias encargadas, y que regularmente pueda seguir brindando recomendaciones, para el desarrollo de dichas acciones o, si el contexto lo amerita, para la transformación de estas.

En vista de lo indicado, se exponen a continuación las conclusiones y las recomendaciones de este estudio. Las conclusiones se presentan como: 1) la evaluación del CO por medio de la encuesta, 2) la fiabilidad y consistencia del instrumento de evaluación, 3) el plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional y 4) el manual de gestión del Clima Organizacional. Por otro lado, las recomendaciones se presentan, a nivel general, para el proceso y para el seguimiento del manual de gestión del Clima Organizacional, que fue desarrollado en este Trabajo Final de Investigación Aplicada.

7.1. Conclusiones.

Sobre la evaluación del Clima Organizacional por medio de la encuesta:

1. A partir de la evaluación, se puede concluir que las personas trabajadoras del Recinto de San Ramón, se encuentran relativamente satisfechas con el Clima Organizacional en su lugar de trabajo. Se obtiene un promedio general de 72, que coloca al Recinto en un nivel “a mejorar”. Si se revisa la distribución de las dimensiones evaluadas, cinco de estas muestran también un nivel “a mejorar” (*cohesión, espacio físico, innovación, reconocimiento e imparcialidad*), cuatro presentan en un nivel “satisfactorio” (*autonomía, confianza, presión y apoyo*) y ninguna dimensión posee un nivel “crítico”.

Si se analiza el promedio del Clima Organizacional, según áreas de trabajo, se encuentra que únicamente el Centro Infantil Ermelinda Mora obtiene un nivel “satisfactorio” por parte de su personal ($\bar{X}=79$). Seguido a ello, la Coordinación de Acción Social posee un promedio de 74, mientras que la Biblioteca Arturo Agüero Chaves, un promedio de 72. Este mismo promedio lo presenta la Coordinación de Docencia y el Área de Servicios Generales. Por otro lado, la Coordinación de Administración y la Dirección, en conjunto con Coordinación de Investigación, posee un promedio de 71. Finalmente, Coordinación de Vida Estudiantil muestra el promedio más bajo ($\bar{X}=69$).

2. Los resultados de la evaluación del Clima Organizacional muestran que el personal administrativo se encuentra medianamente satisfecho. Sin embargo, el personal considera positivamente que su trabajo es de importancia para la universidad, que tienen claros los objetivos de su trabajo y que les gusta el equipo de trabajo al que pertenecen.
3. Por otro lado, se muestra disconformidad con favoritismos o privilegios en la Sede de Occidente, así como con la tolerancia hacia algunas personas trabajadoras, cuyo comportamiento o desempeño es poco adecuado. Esta misma disconformidad se presenta respecto a diferencias en las cargas de trabajo.
4. Respecto a los resultados asociados a la carga laboral, al equilibrio vida-personal y las exigencias del puesto; así como al hecho de sentirse cansado o agotado por el trabajo, se refleja una población con una alta demanda de trabajo, que se traduce en cansancio físico y emocional. De esta manera, se debería prestar atención a la salud preventiva de las personas trabajadoras.
5. A nivel de toda la Sede de Occidente, el ítem sobre percepción de agotamiento laboral presenta un promedio de 48, entre los factores de riesgo en el trabajo. Se debe prestar

atención a este aspecto, debido a que el agotamiento laboral continuado conduce al denominado Síndrome de *Burnout*. A su vez, este último deriva en consecuencias organizacionales negativas, como bajas en el desempeño del personal y en la satisfacción personal, así como alzas en incapacidades.

6. Ahora bien, que las personas consideren que los beneficios brindados por la universidad les permiten tener una buena calidad de vida, podría parecer una apreciación contraria a la del punto anterior. Sin embargo, una vez que se profundizó sobre este tema en los grupos focales, se pudo identificar que el término “beneficios” fue homologado por el salario, el cual fue visto como adecuado por las personas trabajadoras.
7. Por otro lado, una vez realizado el análisis del nivel institucional, se muestra una valoración satisfactoria para los niveles del *puesto o individual y grupal* o de área, sección o departamento, con un promedio de 78. En cambio, con una valoración “a mejorar”, se muestran el nivel *organizacional* o Universidad de Costa ($\bar{X}=73$) y el nivel de *unidad de trabajo* o Sede de Occidente ($\bar{X}=63$).
8. En cuanto a la evaluación de los factores de riesgo en el trabajo, se obtiene un promedio general de 24, por lo que muestra un nivel “satisfactorio”. Sin embargo, destaca el ítem “me siento estresado(a) o demasiado agotado(a) y cansado (a) por mi trabajo”, que posee un promedio de 48, por lo que se considera un nivel “a mejorar”. Respecto a los resultados de esta escala, no se puede omitir señalar que, aunque sus puntuaciones son buenas, los factores de riesgo como acoso laboral, acoso sexual, discriminación, inestabilidad laboral y otros similares, presentan puntuaciones más altas de lo esperado. De hecho, el ítem con menor puntuación posee un promedio de 13.
9. Finalmente, una vez que se revisan los resultados de factores de riesgo, según área de trabajo, se obtiene que solo una de las ocho áreas posee un promedio que la ubica en nivel “a mejorar” (Coordinación de Docencia, $\bar{X}=38$). Las demás áreas poseen promedios entre 16 y 30 (satisfactorios). Sin embargo, en concordancia con lo expuesto, se debe prestar atención al hecho de que los ítems, aunque poseen promedios satisfactorios, se refieren a temáticas de especial atención en las organizaciones, por lo que se requiere una revisión y análisis sobre estos aspectos.

Sobre la fiabilidad y consistencia del instrumento de evaluación:

1. El “Instrumento de evaluación del Clima Organizacional para el personal administrativo de la Sede de Occidente” en su escala de Clima Organizacional posee un *Alpha de Cronbach* de $\alpha = .938$ (excelente); mientras que la subescala de Factores de Riesgo en el Trabajo posee un *Alpha de Cronbach* de $\alpha = .834$ (bueno).
2. No se encontraron asociaciones entre el instrumento y los datos sociodemográficos y laborales del personal administrativo del Recinto de San Ramón. En este sentido, la literatura sobre la temática tampoco hace referencia a este tipo de asociaciones
3. Se encuentran correlaciones significativas entre las dimensiones y niveles con la subescala de Factores de Riesgo en el Trabajo. Estas correlaciones permiten, además, reconfirmar la forma de calificación de la subescala de Factores de Riesgo en el Trabajo, donde a menor puntaje, mejor evaluación (inversa).
4. El análisis factorial confirmatorio indica un adecuado funcionamiento de la escala de Clima Organizacional, a nivel unidimensional, es decir, sin dividirla en las nueve dimensiones propuestas. Sin embargo, para reconfirmar este aspecto, haría falta aumentar el número de participantes

Sobre el Plan de mejora y fortalecimiento del Clima Organizacional:

1. Las personas trabajadoras son conscientes de las limitaciones que supone el aspecto presupuestario en una Sede Regional de la Universidad de Costa Rica. En concordancia con ello, proponen, desde una visión de trabajo en equipo, la máxima y efectiva utilización de los recursos disponibles.
2. El generar espacios de discusión, para la mejora de las personas trabajadoras del Recinto, crea un ambiente positivo, en términos de que se le da voz a estas personas, desde sus vivencias, percepciones y opiniones. A la vez, permite conocer realmente lo que cada área de trabajo vive a lo interno, en su cotidianidad.
3. El construir este insumo, desde y con las personas trabajadoras, así como el validarlo con sus jefaturas, permite que el plan tenga posibilidades de ejecución y planificación, dentro de la gestión administrativa del Recinto Universitario de Occidente.

Sobre el manual de gestión del Clima Organizacional:

1. Resulta importante, para toda organización o institución, “poner en papel” todos los procedimientos que realiza. Aunque el instrumento utilizado ya había sido construido, su implementación en el Recinto de San Ramón conllevaba importantes especificaciones, las cuales fueron dilucidadas de forma bastante clara. De este modo, se posibilita la gestión del Clima Organizacional en este Recinto Universitario.
2. La ejecución y seguimiento del manual de gestión del Clima Organizacional resulta de vital importancia, en el contexto actual de la Universidad de Costa Rica, puesto que las personas trabajadoras viven incertidumbre y desconcierto respecto a las finanzas de la institución.

7.2.Recomendaciones.

A partir del trabajo desarrollo, se realizan las siguientes recomendaciones a la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica:

1. Se recomienda dar seguimiento al plan de mejora para la gestión del Clima Organizacional, en el personal administrativo del Recinto de San Ramón de la Universidad de Costa Rica, con el fin de mejorar la percepción y vivencia laboral de las personas colaboradoras de la institución.
2. Para la segunda evaluación del Clima Organizacional, si las condiciones así lo permiten, se recomienda incluir en el proceso al Recinto de Grecia. Aunque la dinámica de este último sea diferente a la del Recinto de San Ramón, ambos recintos pertenecen administrativamente a la Sede Regional de Occidente. Se espera que, al momento en que se realice esta segunda evaluación, se hayan subsanado aquellos aspectos que impidieron incluir a dicho recinto desde un inicio.
3. A nivel general, resulta sumamente importante que la Sede de Occidente pueda dar mayor atención a las necesidades del personal, en términos de desarrollo profesional y gestión del recurso humano. Esta recomendación derivaría en una mejora para ambas partes: Personas trabajadoras y UCR como parte patronal.
4. Aunado a lo anterior, resulta fundamental retomar el tema de los Factores de Riesgo en el lugar de trabajo. Lo anterior, en vista de que los resultados de la escala muestran a estos aspectos con niveles elevados. Por tanto, se recomienda desarrollar un estudio específico sobre este tema en los próximos años.
5. Este trabajo se suma a otros trabajos finales de graduación, que han sido desarrollados en los últimos años a lo interno de la universidad, en los que se evidencia que la institución posee un recurso importante para su propia gestión. Por tanto, se recomienda seguir apoyando e incluso promoviendo este tipo de proyectos, en áreas que sean necesarias para el recinto universitario.
6. En concordancia con lo indicado, se recomienda la construcción de un “banco” de necesidades, que puedan convertirse en prácticas y trabajos finales de graduación de estudiantes de las diferentes ofertas académicas de la Sede de Occidente. Este “banco” de necesidades se puede poner a disposición de las distintas carreras de la sede.
7. Finalmente, en términos de la ejecución del modelo de gestión del Clima Organizacional, se recomienda su revisión cada vez que se finalice una evaluación del clima laboral, así como

su respectiva propuesta de mejora, con el fin de que se puedan introducir, cambiar o mejorar los procedimientos, que se esperan utilizar en una próxima evaluación.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguirre, M., Martínez, P., Vergara, J., y Chiñas, J. (2012). Clima Organizacional en la gestión educativa de docentes de la Escuela de Enfermería de la Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 6(1), 16-31.
- Arboleda, L. (2013). *Relación entre la claridad organizacional, como variable de las prácticas de gestión humana, y el Clima Organizacional*. Universidad EAFIT. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2701/VelasquezArboleda_Linalsa_bel_2013.pdf?sequence=1
- Barrios, J. (2014). *Evaluación del Clima Organizacional en la dirección departamental de educación de Huehuetenango* (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Barrios-Jansie.pdf>
- Bernal, I., Pedraza, N., Sánchez, M. (2015). El Clima Organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Carmona, M. (2013). *Propuesta de mejora del Clima Organizacional para la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica*. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio: San José, Costa Rica.
- Castaño, P., Henao, L., y Martínez, D. (2016). *Formas de comunicación y relaciones interpersonales, en el desempeño del rol docente: un estudio de percepción* (Tesis de maestría). Universidad de San Buenaventura, Medellín.
- Chaves, X. (2002). *Análisis del estrés ocupacional y del Clima Organizacional en funcionarios administrativos de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica*. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio: San José, Costa Rica.
- Chiang, M; Salazar, C; Núñez, A. (2007). Clima Organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Da Cruz, S., Souza, S., y Nascimento, K. (2017). Clima Organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. *Revista Alternativas en Psicología*, (38), 61-79.

- Danhke, G. (1989). Investigación y comunicación. En Fernández-Collado, C., y Danhke, G. (Eds.). *La comunicación humana: Ciencia Social* (pp. 385-454). México: McGraw-Hill.
- Dávila, C., y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- De Lima, B. (2009). La transcripción, las transcripciones: pautas para el manejo escrito de textos orales por historiadores. *Diálogos Culturales*, (4), 133-158. Recuperado de https://www.academia.edu/7207828/La_transcripción_las_transcripciones_pautas_para_el_manejo_escrito_de_textos_orales_por_historiadores
- Del Ángel, E., Gamez, S., Martínez, N., Meléndez, S., y Zepeta, D. (2017). Clima Organizacional del personal docente y administrativo de una institución de educación superior en México. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 9(2), 79-83.
- Del Valle, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El Clima Organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84(1), 43-61. DOI: 10.21158/01208160.n84.2018.1916
- Delgado, N; Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Ferro, B., Paes, F., Bermúdez, M., Velosa, J., y Gómez, M. (2012). Evaluación del Clima Organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Revista Universidad Odontológica*, 31(66), 83-95.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, M., e Ibarra, L. (2014). *Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- García, R., García, T. y Viejo, A. (2017). *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados (tesis maestría)*. EAE Business School. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/61865/6/tgarciaroldanTFM0217memoria.pdf>
- Gómez, C. (2006). *La investigación científica en preguntas y respuestas*. Editorial UNIANDES.

- Gómez, U. (2015). *Gestión de retribuciones: "Una perspectiva estratégica"*. Universi Vasco. Recuperado de <https://www.ehu.eus/documents/1393006/6224470/Gestion-de-retribuciones-Una-perspectiva-estrategica.pdf/d3124680-f9b7-4b58-9408-a41b39430045>
- González, A. (2003). *Personal ocasional de la Sección de Mantenimiento y Construcción de la Oficina de Servicios Generales de la Universidad de Costa Rica: Análisis del Clima Organizacional*. Tesis para optar al grado de Máster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio: San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1999). Nota Técnica de Prevención 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación. Disponible en https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_443.pdf/35f6978d-1338-43c3-ace4-e81dd39c11f0
- Jiménez, G., Muñoz, D., Pacheco, G., y Quirós, J. (2009). *Clima Organizacional en las Bibliotecas Carlos Monge Alfaro y Luis Demetrio Tinoco, Sede Central Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica, en octubre de 2008*. Tesis para optar al grado de Maestría en Administración, Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio: San José, Costa Rica.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima Organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(2), 307-314.
- Koys, D., y Decottis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relation*, 44(3), 265-385
- Kumar, R. (2015). Perceptual Differences about Organizational Climate and Job Satisfaction Between Teaching and Non Teaching Staff. *American Journal of Management*, 15(3), 87-112.
- Lara, T. (2013). *Percepción de los funcionarios frente al Clima Organizacional en las Instituciones Educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander, Ibague Tolima* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia.
- Lei, P., y Wu, Q. (2012). Estimation in structural equation modeling. En R.H. Hoyle. (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* (p. 164-180). Nueva York:Guilford.
- López, R. (2013). *Clima Organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a MICOOPE* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Jutiapa, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Lopez-Rony.pdf>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Quintero, J. (2015). El Clima Organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Revista AD-minister*, 26(1), 5-15.

- Mata, A. (1994). *Estudio de clima laboral en la Oficina de Servicios Generales de la Universidad de Costa Rica*. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio: San José, Costa Rica.
- Monserat, J. (2014). Estabilidad Laboral y flexiseguridad. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 7 (14), 51-68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849004.pdf>
- Montoya, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., y Fuentealba, M. (2016). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Revista Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13. Disponible en www.cienciaytrabajo.cl
- Paredes, L. (s.f). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Boletín informativo CEI* 4(2), 18-23.
- Pinto, F., Zenilce, A., Zabdiele, M., y Oliveira, A. (2016). Estudo do Clima Organizacional no setor industrial. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(4), 80-98.
- Quintero, L., y Sánchez, A. El Clima Organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científico Pedagógica Atenas*, 4(48), 47-63.
- Rogelberg, S. (2004). *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. Blackwell Publishing Ltd: USA.
- Sánchez, C., y García, J. (2013). Clima Organizacional y valores: indicadores de necesidades y limitaciones para el cambio. *Revista Educación*, 37(2), 17-38.
- Sandoval, M., Magaña, D., y Sardez, E. (2013). Clima Organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 13(3), 1-24.
- Servín, M. (2019). Clima Organizacional en la universidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 226-244.
- Smith, V., y Molina, M. (2011). *Cuaderno Metodológico 5. La entrevista cognitiva: guía para su aplicación en la evaluación y mejoramiento de instrumentos de papel y lápiz*. San José, CR.: Instituto de Investigaciones Psicológicas, Universidad de Costa Rica.
- Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración* 42, 43-61.
- Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D., y Solís, R. (2012). Clima Organizacional en Universidades Públicas. *Revista Investigación Educativa Durangense*, 12, 11-16. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>

- Sotelo, J., y Figueroa, E. (2017). El Clima Organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498154006021>
- Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias*. Cíncel: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Torres, E., y Zegarra, S. (2015). Clima Organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la Ciudad de Puno -2014- Perú. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 6(2), 5-14. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>
- Ucros, M. (2011). Factores del Clima Organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Revista Omnia*, 17(2), 91-102. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73719138007>
- Unidad de Calidad de Vida, Universidad de Costa Rica. (s.f.). *Corrección del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en la UCR*. Manuscrito no publicado.
- Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente. (2017). *Historia*. Disponible en <http://www.so.ucr.ac.cr/>
- Universidad de Costa Rica. (1974). *Estatuto orgánico de la Universidad de Costa Rica*. Disponible en http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf
- Universidad de Costa Rica. (2017). *Historia*. Disponible en <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/historia-simbolos/historia.html>
- Valbuena, M., y Roselia, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Revista Omnia*, 12(3), 60-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>
- Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura organizacional. *Orbis Revista Científica Ciencias Humanas*, 10(29), 121-144.
- Zamani, A., y Karimi, F. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department. *International Education Studies*, 9(6), 120-129. doi:10.5539/ies.v9n6p120

- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update* (4th ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Frias-Navarro, D. (2019). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. España. Disponible en: <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Lacave, C., Molina, A., Fernández, M., y Redondo, M. (2015). *Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente*. Actas de las XXI Jornadas de la Enseñanza Universitaria de la Informática, Andorra La Vella. Disponible en http://bioinfo.uib.es/~joemiro/aenui/procJenui/Jen2015/la_anal.pdf
- Hernández-Lalinde, J., Pañaloza, E., Franklin, J., y Rodríguez, J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de *Pearson*: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 587-595. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/331894799_Sobre_el_uso_adecuado_del_coeficiente_de_correlacion_de_Pearson_definicion_propiedades_y_suposiciones Follow journal
- Palmer, A., Jiménez, R., y Montaña, J. (2001). Tutorial sobre el coeficiente de correlación lineal de Pearson. *Revista Electrónica de Psicología*, 5(1), s.p.

9. ANEXOS

Anexo 1. Informe de resultados de validación del instrumento de Clima Organizacional en la UCR.

Informe de resultados de validación del instrumento de Clima Organizacional en el Recinto de San Ramón, Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica.

Para el desarrollo de la revisión del instrumento, se realizaron diferentes tipos de validación a saber: Validez del instrumento por medio de grupo focal, validez de instrumentos mediante entrevista cognitiva y validez intersubjetiva mediante jueces expertos; que se desarrolla finalmente mediante un proceso de validez por triangulación. Se presentan a continuación los resultados de estos procedimientos.

Es importante acotar que, previo a los procesos de validación de la escala y en conjunto con el asesor del trabajo, se realizaron todas las correcciones correspondientes a homologar los niveles organizacionales de la escala, definiéndose de la siguiente manera:

Tabla 1

Homologación de los niveles organizacionales de la escala para la Sede de Occidente

Niveles de la escala	Nombre utilizado para el instrumento en la Sede de Occidente
Institución	Universidad de Costa Rica
Unidad de Trabajo	Sede de Occidente / Sede / Recinto
Grupal	Área, sección o departamento
Individual	Puesto

Aunado a ello, se puntualizó circunscribir algunos datos de identificación al instrumento, que permitieran luego realizar los análisis por área, por lo que se incluyeron los siguientes aspectos:

Tabla 2

Datos de identificación incluidos a la escala para el caso del Recinto de San Ramón

Datos de identificación
<p>Coordinación:</p> <p>() Acción Social () Docencia () Investigación () Administración () Vida Estudiantil</p> <p>() Dirección</p> <p>Jefatura: _____</p> <p>Área: _____</p>

Así mismo, se concretó que el instrumento a utilizar iba a tener líneas divisorias en todos los *ítems* y apartados, con el fin de que fuese más fácilmente legible para las personas participantes y que el mismo se iba a utilizar en letra calibri lighth, número 12, con espaciado sencillo, se define este tipo de letra por ser clara a la lectura y sin “corchetes” que dificulten en ese sentido.

En este mismo espacio de discusión con el asesor del proyecto se acuerda desarrollar una hoja de instrucciones para las personas participantes, así como un guión de comunicación para la homogenización del proceso (ambos documentos son parte del manual de gestión).

Una vez realizadas estas primeras contextualizaciones se procedió a realizar el grupo focal (8 personas), las entrevistas cognitivas (12 en total) y el juicio de expertos (4 personas). A partir de esto se incluyeron, cambiaron o eliminaron los aspectos que se detallan a continuación; es importante aclarar que la presentación de los mismos no se realiza por tipo de validación, sino por orden de aparición en la encuesta de evaluación de Clima Organizacional; aunado a ello, todos los cambios que se realizaron a la escala tuvieron el propósito de que esta fuese totalmente clara para toda la población participante y que ningún *ítem* se prestara a diferentes interpretaciones:

I. Aspectos generales:

- a. Se incluyó al inicio del documento una definición de Clima Organizacional contextualizada y explicativa para aquellas personas que no tuvieran claro a qué refiere este concepto, lo anterior se realizó de la siguiente forma:

Tabla 3

Definición de Clima Organizacional incluida en la encuesta

Definición de clima organizacional
El Clima Organizacional es la percepción personal que como colaboradores (as) tenemos de todo lo que sucede en nuestro entorno de trabajo, relaciones interpersonales, vínculo con el trabajo, tareas, exigencias, aspectos físicos, materiales para trabajar, expectativas salariales, sobre crecimiento personal y todo lo que tiene que ver con la cotidianidad en el trabajo y el desarrollo profesional.

- b. Se eliminó el párrafo introductorio que traía el documento original, ya que la hoja de instrucciones cumplía la función a cabalidad.

- c. A nivel general todas las afirmaciones que indicaban “sección, departamento o unidad” cambian por “área, sección o departamento”; y todas las que indicaban “Escuela” cambian a “Sede”.

II. En la subescala de evaluación de clima:

- a. Para la indicación inicial: se aclaró la misma, anteriormente se indicaba “Solo en CASOS EXCEPCIONALES elija la opción...”, se indicó ahora “Cuando no tenga suficiente información para poder responder elija la opción...”
- b. A nivel de los *ítems* se realizaron cambios sugeridos por las personas que participaron en las diferentes etapas de validación, cuyo objetivo fue la claridad en los *ítems*, a continuación, se presenta la Tabla 4, en la que indica el número de *ítem* y los cambios contextualizados al Recinto de San Ramón:

Tabla 4

Comparativo de ítems originales y contextualizados de la escala de evaluación del Clima Organizacional

Número de Ítem	Ítem contextualizado
1.	Sin cambios.
2.	Se cambia “la Escuela” por “mi área, sección o departamento”.
3.	Se cambia “la dirección” por “mi jefatura”.
4.	Se agrega “(ansiedad, estrés, depresión, fatiga, sensación de estar conflictuado)”.
5.	Se cambia “corresponde” por “es pertinente”. Se cambia “Escuela” por “mi área de trabajo”.
6.	Se agrega “área”. Se agrega “de las funciones”. Se elimina “unidad”.
7.	Se cambia “Escuela” por “Sede”. Se agrega “aunque las”. Se agrega “sean las”.
8.	Se agrega “unidad”.
9.	Se agrega “mi trabajo”.

10.	Se elimina “inmediata” .
11.	Sin cambios.
12.	Sin cambios.
13.	Sin cambios.
14.	Se cambia “la Escuela” por “de la Sede” . Se agrega “ella” .
15.	Se cambia “celebran” por “reconocen” .
16.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
17.	Sin cambios.
18.	Se cambia “Escuela refleja una distribución equitativa, según las” por “Sede se distribuye acorde con las diferentes” .
19.	Sin cambios.
20.	Se agrega “unidad” .
21.	Sin cambios.
22.	Sin cambios.
23.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
24.	Se elimina “inmediata” .
25.	Se cambia “Escuela” por “Sede” . Se cambia “de unos cuantos” por “hacia unas cuantas personas” .
26.	Se cambia “Escuela” por “Sede” . Se cambia “favorecen” por “favorezcan” .
27.	Sin cambios.
28.	Se cambia “el” por “mi” .
29.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
30.	Se cambia “gestión” por “trabajo” . Se cambia “la Escuela” por “del área, sección o departamento” .
31.	Se cambia “tareas” por “funciones” . Se cambia “ambigüedades” por “confusiones” .
32.	Se elimina “administrativa” . Se cambia “de la Escuela” por “del área” .
	Sin cambios.

34.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
35.	Se agrega “actualización” .
36.	Sin cambios.
37.	Se cambia “Escuela” por “mi área de trabajo” .
38.	Se cambia “Escuela apoya actividades informales del personal, tales como” por “Sede propicia espacios de recreación, cultura y deporte para el personal” .
39.	Se cambia “el Director o Directora” por “mi jefatura” .
40.	Sin cambios.
41.	Se cambia “Institución” por “Universidad de Costa Rica” .
42.	Se cambia “Escuela” por “Sede” . Se agrega “profesional y laboral”
43.	Se cambia “unidad de trabajo” por “Sede” . Se cambia “permisivos” por “tolerantes” .
44.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
45.	Sin cambios.
46.	Se cambia “relevancia” por “importancia” .
47.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
48.	Se cambia “que mis compañeros y yo nos sintamos” por “que me sienta” .
49.	Sin cambios.
50.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
51.	Sin cambios.
52.	Se cambia “Institución” por “Universidad de Costa Rica” . Se agrega “laboral” .
53.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
54.	Se cambia “Escuela” por “Sede” . Se agrega “físico” .
55.	Se cambia “la Escuela” por “mi área, sección o departamento” .
56.	Se cambia “Escuela” por “Sede” . Se cambia “del día a día” por “de todos los días” .
57.	Sin cambios.
58.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .

59.	Se agrega “de Costa Rica” .
60.	Se cambia “me siento estancada (o)” por “no percibo oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral” .
61.	Se agrega “profesional” . Se cambia “institución” por “Universidad de Costa Rica.”
62.	Se cambia “Escuela” por “Sede” .
63.	Sin cambios.
64.	Se cambia “estratos sociales” por “discriminación social según el puesto de trabajo que tenga la persona” . Se cambia “Escuela” por “Sede” .
65.	Se cambia “para mi trabajo” por “para el trabajo” .

III. Subescala de evaluación de riesgos presentes:

- a. En el título se indicó: “Riesgos presentes en el lugar de trabajo”.
- b. Se cambia la instrucción para mayor claridad y detalle quedando de la siguiente forma:

Tabla 5

Instrucción para la subescala Riesgos Presentes en el lugar de trabajo

Indique para cada enunciado, con qué frecuencia ha visto o vivido estas situaciones de riesgo en el Recinto en el que labora EN EL ÚLTIMO AÑO. Cuando no tenga suficiente información para poder responder, elija la opción "NO TENGO INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA EMITIR UN CRITERIO". Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada, teniendo en consideración que “percibir” refiere a que usted ha visto estas situaciones en otros (as) compañeros(as) de trabajo, mientras que “vivir” indica que usted ha vivenciado estas situaciones personalmente.

- c. Se cambia la descripción de la escala de calificación, puesto que se consideró, por parte de las personas participantes, que no se podían responder algunos *ítems* con las opciones que se les presentaban:

Tabla 6.*Escala de calificación original.*

1.	2.	3.	4.	0.
No lo he visto o vivido en esta Unidad de Trabajo	Muy poca frecuencia	Con alguna frecuencia	Muy a menudo	NO TENGO INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA EMITIR UN CRITERIO

Tabla 7.*Escala de calificación contextualizada.*

1.	2.	3.	4.	0.
No lo he percibido o vivido en mi lugar de Trabajo	Lo he percibido o vivido con muy poca frecuencia	Lo he percibido o vivido con alguna frecuencia	Lo he percibido o vivido con mucha frecuencia	NO TENGO INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA EMITIR UN CRITERIO

- d. A nivel de los *ítems*, se realizaron cambios para la mejor comprensión de estos por parte de las personas participantes. A continuación, se presenta el cuadro comparativo entre la escala original y la escala con los cambios contextualizados al Recinto de San Ramón:

Tabla 8.*Comparativo de ítems originales y contextualizados de la escala de riesgos presentes en el lugar de trabajo.*

Número ítem	Ítem contextualizado
66.	Se cambia “haga” por “realice”.
67.	Se agrega “ he percibido o vivido ” al inicio de la oración. Se cambia la Escuela por el Recinto .
68.	Se agrega “ he percibido o vivido ” al inicio de la oración. Se cambia la Escuela por el Recinto .
69.	Se agrega “ he percibido o vivido ” al inicio de la oración. Se agrega “ u otras personas en sus puestos de trabajo ” al final de la oración.

70.	Se agrega “he percibido o vivido” al inicio de la oración. Se agrega “dificultad para hacer un” .
71.	Se cambia “quemado” por “estresado(a)” . Se agrega “cansado(a)” .
72.	Se agrega “En ocasiones he sentido ganas de renunciar a mi lugar de trabajo” .
73.	Se agrega “En ocasiones he querido estar en otro puesto debido al mal ambiente de trabajo” .
74.	Se agrega “he percibido o vivido” al inicio de la oración.
75.	Se agrega “he percibido o vivido” al inicio de la oración. Se cambia la Escuela por el Recinto .
76.	Se agrega “he percibido o vivido” al inicio de la oración. Se agrega “condición de” .

IV. Apartado de observaciones

- a. Se mantuvieron las dos preguntas que correspondían a este apartado, únicamente se cambió en ambas donde se indicaba “Unidad de Trabajo”, por “lugar de trabajo”.

V. Apartado de datos sociodemográficos.

- a. En la consulta sobre el sexo, se agrega la opción “Otro. Indique: _____”.
- b. En la consulta sobre el tiempo de laborar, se eliminó la escala de años y se dejó abierta, aunado a ello se contextualización las respuestas a la Sede de Occidente de la siguiente manera:

Tabla 9.

Pregunta original sobre años de laborar.

Tiempo de laborar.								
Por favor, elija la respuesta apropiada para cada entrada:								
	Menos de 1	De 1 a 5	Más de 5 a 10	Más de 10 a 15	Más de 15 a 20	Más de 20 a 25	Más de 25 a 30	Más de 30

En la UCR								
En la Escuela								
En la sección o departamento								
En el puesto								

Tabla 10.

Pregunta contextualizada sobre años de laborar.

Tiempo de laborar	Escriba el número de años correspondiente
En la UCR	_____
En la Sede de Occidente	_____
En el área, sección o departamento en la Sede de Occidente	_____
En el puesto administrativo actual en la Sede de Occidente	_____

- c. En la consulta sobre tipo de nombramiento, se agregó la opción “Docente-Administrativo”.
- d. En la consulta sobre la categoría del puesto administrativo para todas las opciones, se agregó al inicio “trabajador (a)” y se eliminaron las que correspondían a categorías que no existen en la Sede (coordinación, jefatura y dirección).

Al finalizar el procedimiento de revisión del instrumento, se obtiene una encuesta contextualizada, que responde a la realidad de la Sede Regional de Occidente y de las personas trabajadoras.

Anexo 2. Consentimiento Informado.**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA****COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO****Teléfono/Fax: (506) 2511-4201****PPP**Programa de Posgrado en
Psicología

CEC-I-04 AC

FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN LA LEY N° 9234 “LEY REGULADORA DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA” Y EL “REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE PARTICIPAN SERES HUMANOS”

Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: propuesta de un modelo para su implementación.

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

El presente estudio pretende ser parte de una investigación que busca diseñar un modelo para el estudio del Clima Organizacional del sector administrativo acorde y particular a las especificidades de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica. La investigación está a cargo de la psicóloga y estudiante de Maestría Harlen Alpízar Rojas. Este estudio es parte del Trabajo Final de Investigación Aplicada para optar a la Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Con el estudio se pretende definir un procedimiento metodológico, técnico e instrumental preciso y particular para la evaluación del clima organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica, que responda a sus particularidades, necesidades y naturaleza.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Su participación en este estudio requiere que usted complete un cuestionario cuya duración es de 40 minutos aproximadamente; adicionalmente, algunas personas participarán en un grupo focal. Estas participaciones en el lugar de trabajo (la universidad), en un espacio privado y seguro para que pueda responder con tranquilidad y confidencialidad a la información que se le solicita sobre su trabajo. El uso de los datos se realizará en conjunto con la información que suministren todas las

demás personas participantes en este estudio, ello con el fin de crear información general acerca del tema en cuestión. Cuando los análisis de la información estén procesados, se hará una sesión de devolución para que usted y todas las personas participantes conozcan los resultados.

C. RIESGOS

La presente investigación no supone ningún riesgo directo para usted como participante. La información que se recopile es confidencial y se analizarán los datos de todas las personas participantes en conjunto; no hay análisis individuales de la información. Sin embargo, usted podría sentirse ansioso (a) o incómodo (a) por las preguntas que se le realizarán. Ante este tipo de molestias usted puede decidir discontinuar su participación en el estudio; a la vez la investigadora, al ser psicóloga podría atender cualquier eventual situación emocional que se pueda generar por las consultas del estudio; o bien, ella podría referirle ante un profesional en el área.

D. BENEFICIOS

Como resultado de este estudio podría existir un beneficio directo hacia su persona en el lugar de trabajo, ya que se tendrán los datos acerca del estado del clima organizacional en el sector administrativo de la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica; además, se desarrollará un plan de acción para la mejora y/o mantenimiento del clima laboral en el espacio de trabajo, proceso que se espera mejore su ambiente laboral. A la vez, se le recuerda que se hará una reunión para presentar los resultados de la investigación donde usted será invitado (a) a participar.

E. VOLUNTARIEDAD

Le recordamos que su participación en esta investigación es voluntaria, por lo que puede dejar de participar cuando lo desee. La interrupción o negativa de participar no implica ninguna consecuencia negativa para usted.

F. CONFIDENCIALIDAD

La investigadora se compromete a que la información brindada se tratará de manera confidencial, así como también, se compromete a que los datos recopilados, serán protegidos. Todos los documentos e información recolectada en instrumentos de papel y lápiz, se encontrarán bajo llave y se almacenarán por un período de diez años. Posteriormente, se desecharán destruyendo con una trituradora de papel todos los cuestionarios en papel. En caso de realizar una publicación de los

resultados de este estudio, la información será presentada de manera conjunta, integrando a todas las personas participantes de las diferentes áreas, por lo que no se distinguirá la identidad de la persona participante.

H. INFORMACIÓN

Antes de dar su autorización para participar en este estudio debe haber hablado con la profesional responsable de la investigación sobre este estudio y ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas acerca del mismo y haberle indicado sus derechos. Si quisiera más información más adelante, puede obtenerla llamando a Harlen Alpízar Rojas al teléfono 2511-7135, en el horario de Lunes a Viernes de 8 a.m. a 12 m.d. y de 2:00 p.m. a 4: 30 p.m.

- I. Por participar y firmar esta fórmula de investigación usted NO perderá ningún derecho. Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento Lugar, fecha y hora

Versión junio 2017

Formulario aprobado en sesión ordinaria N° 63 del Comité Ético Científico