

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
EL PODER JUDICIAL: IMPACTO EN EL  
BIENESTAR LABORAL Y FUNDAMENTO  
PARA PROPUESTAS DE MEJORA**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Posgrado en Psicología del Trabajo y las Organizaciones para optar al grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Sustentante  
Carolina Solórzano Chaves

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2025

## DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a Dios. En su amor perfecto, me ha sostenido y guiado en cada paso dado. Sus regalos son seguros, eternos, inalterables e ilimitados. Me abandono en sus perfectos y amorosos designios.

A mi esposo, Andrés Ramos Sibaja, quién, en esta ecuación divina, me ha honrado con su compañía. Cada espacio que tuve para atender esta Maestría fue posible gracias a que usted estuvo del otro lado, con la misma fuerza y dedicación. Su oído atento, su mirada amorosa, su silencio ecuánime, sus divergencias y aciertos con mis ideas me han nutrido en este proceso. Gracias, mi amor, gracias.

A mis hijos, Amalia y Emilio. El amor incondicional, la flexibilidad y aceptación que me brindaron se convirtieron en el motor que necesité para lograr con éxito esta Maestría. Gracias, mis amores. La amorosa adaptación al cambio que tuvieron eliminó la culpa.

A mi mamá, Isabel Chaves Morera, y a mi papá, Francisco Solórzano Rojas, por su ejemplo, que cimentó la fuerza que se necesita. Y a mis suegros, Lorena Sibaja Monge y Abdelamir Ramos Ruiz, por su ayuda y por repetírmelo tantas veces: tres años pasan muy rápido.

## AGRADECIMIENTO

A mi familia, por el apoyo de siempre.

A mi equipo asesor, al M.Sc. Carlos Bustamante, por todo el apoyo, las horas dedicadas al proyecto y el ánimo constante; a la M.Sc. Marggie Blanco, por apoyarme siempre. Es una bendición coincidir en el tiempo con usted; gracias por sus valiosas realimentaciones, que convirtieron esta tesis en un mejor documento. Al M.Sc. Andrés Solís, gracias por colaborar, desde sus posibilidades, en este proyecto. Gracias a los tres, eternamente agradecida.

Infinitas gracias al personal del Poder Judicial, por su participación y disposición en las distintas etapas de este proyecto.

Gracias a mi generación de Maestría. Me siento bendecida de tenerlos como compañeros de este camino. Les agradezco profundamente su cariño, aceptación, respeto por las diferencias; gracias por los sándwiches, las risas, los trabajos y cada una de las lecciones de vida que me enseñaron. Se convirtieron en mis salvavidas en momentos de oscuridad.

Gracias a Gestión Humana del Poder Judicial, en especial a Waiman Hin Herrera y a Katia Saborío Soto, por las facilidades y el apoyo brindado para el desarrollo de este proceso. Agradezco también a las personas trabajadoras del Subproceso de Ambiente Laboral, quienes ayudaron incondicionalmente durante el desarrollo del estudio.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa 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.

---

Dra. Jackeline García Fallas  
**Decana o Representante de la Decana  
Sistema de Estudios de Posgrado**

---

Master en Psicología del Trabajo y las Organizaciones  
Carlos Francisco Bustamante Blanco  
**Profesor Guía**

---

Master en Gerencia de Proyectos  
Marggie Leanny Blanco Solís  
**Lectora**

---

Master en Psicología del Trabajo y las Organizaciones  
Milton Andrés Solís Segura  
**Lector**

---

Master Luis Garnier Zamora  
**Director Coordinador / Representante  
Programa de Posgrado en Psicología del Trabajo y las Organizaciones**

---

Carolina Solórzano Chaves  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>HOJA DE APROBACIÓN</b> .....	iii
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	x
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xii
<b>LISTA DE ILUSTRACIONES</b> .....	xiii
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	7
<b>Descripción de la situación problema</b> .....	7
<b>Antecedentes de la intervención</b> .....	9
<b>CAPÍTULO IV. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	15
<i>Clima organizacional</i> .....	15
<b>Dimensiones del clima organizacional</b> .....	17
<b>Bienestar y salud laboral</b> .....	18
<b>CAPÍTULO V. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	21
<b>Ámbito jurisdiccional</b> .....	21

<b>Ámbito auxiliar de justicia</b> .....	22
<b>Ámbito administrativo</b> .....	22
<b>Misión</b> .....	22
<b>Visión</b> .....	22
<b>Valores</b> .....	23
<b>Áreas estratégicas</b> .....	23
<b>CAPÍTULO VI. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	24
<b>CAPÍTULO VII. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	25
<b>Objetivo general</b> .....	25
<b>Objetivos específicos:</b> .....	25
<b>CAPÍTULO VIII. METODOLOGÍA</b> .....	26
<b>Concepción metodológica</b> .....	26
<b>Enfoque de la investigación</b> .....	27
<b>Fuentes de información</b> .....	27
<b>Diseño de la muestra</b> .....	28
<b>Instrumento y procedimientos de recolección de la información</b> .....	29
<b>Procesamiento y tabulación de la información</b> .....	35
<b>Análisis de los resultados</b> .....	36
<b>Triangulación de la información</b> .....	37
<b>Cuadro operacional de la investigación (actividades y cronograma)</b> .....	37
<b>Sistema de supervisión</b> .....	38
<b>CAPÍTULO IX. CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES</b> .....	39
<b>CAPÍTULO X. ANÁLISIS DE FIABILIDAD ALFA DE CRONBACH</b> .....	40
<b>Prueba piloto</b> .....	40
<b>Análisis del instrumento en general</b> .....	41

<b>Análisis de las dimensiones</b> .....	42
<b>Análisis de las variables</b> .....	42
<b>Análisis relacionados de la encuesta</b> .....	44
<b>Resultados del análisis de fiabilidad alfa de cronbach</b> .....	45
<b>CAPÍTULO XI. MODELADO DE DATOS</b> .....	46
<b>Creación de <i>dashboards</i> interactivos en Microsoft Excel</b> .....	46
<b>Ventajas del modelado de datos</b> .....	49
<b>CAPÍTULO XII. RESULTADOS Y ANÁLISIS</b> .....	52
<b>Datos sociodemográficos</b> .....	52
<b>Datos laborales</b> .....	54
<b>Calificación y nivel de madurez total</b> .....	59
<b>Dimensiones evaluadas</b> .....	61
<b>VARIABLES evaluadas</b> .....	64
<b>Percepción de la satisfacción con el trabajo y la oficina</b> .....	69
<b>Percepción sobre la carga de trabajo</b> .....	71
<b>Percepción de estrés económico</b> .....	74
<b>Percepción sobre el liderazgo institucional</b> .....	76
<b>Percepción del Poder Judicial y la experiencia personal</b> .....	78
<b>CAPITULO XIII. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b> .....	80
<b>Fortalezas</b> .....	80
<b>Debilidades</b> .....	81
<b>Prioridades de atención desde la psicología organizacional</b> .....	84
<b>CAPITULO XIV. CONCLUSIONES</b> .....	86
<b>REFERENCIAS</b> .....	89
<b>ANEXO 1</b> .....	97

**ANEXO 2** ..... 99  
**ANEXO 3** ..... 100  
**ANEXO 4** ..... 119  
**ANEXO 5** ..... 122

## RESUMEN

La presente investigación aplicada analiza el clima organizacional del Poder Judicial de Costa Rica, con el fin de identificar áreas críticas que impactan el bienestar laboral de las personas servidoras judiciales y la calidad del servicio ofrecido.

El enfoque metodológico fue cuantitativo, utilizando una encuesta que permitió recolectar datos sobre la percepción del clima organizacional en los tres ámbitos de acción del Poder Judicial: jurisdiccional, auxiliar de justicia y administrativo. La herramienta construida para el diagnóstico se alineó con los requerimientos del Índice de Capacidad de Gestión (ICG) establecido por la Contraloría General de la República.

Los resultados arrojaron un puntaje global de 71,067 sobre 100, lo que posiciona a la institución en un nivel de madurez intermedio dentro del ICG. Se destacan fortalezas como la satisfacción con los equipos de trabajo (83,50), los valores institucionales (76,30) y la percepción positiva sobre diversidad e inclusión (76,36). No obstante, se identificaron cinco áreas prioritarias de mejora: carga y salud laboral, liderazgo y comunicación interna, estructura y coordinación organizacional, insatisfacción salarial y condiciones económicas, y, por último, reconocimiento y motivación.

La investigación demuestra que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción y bienestar del personal, lo que, a su vez, incide en la calidad del servicio judicial. En este sentido, se recomienda fortalecer e implementar de forma sostenida la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral, la cual contempla acciones en temas clave como autocuidado, prevención del estrés, liderazgo saludable, conciliación vida-trabajo, gestión de conflictos, entre otros. Finalmente, el estudio aporta dentro de la psicología organizacional y el desarrollo de políticas públicas centradas en el bienestar laboral, resaltando que la mejora del clima organizacional no solo beneficia a quienes trabajan en el Poder Judicial, sino que también fortalece la confianza ciudadana en la administración de justicia y en el sistema democrático costarricense.

## ABSTRACT

This applied research analyzes the organizational climate of the Judicial Branch of Costa Rica in order to identify critical areas that impact the occupational well-being of judicial staff and the quality of service.

The methodological approach was quantitative, using a survey that collected data on the perception of the organizational climate across the three operational areas of the Judicial Branch: Jurisdictional, Auxiliary Justice, and Administrative. The diagnostic tool developed was aligned with the requirements of the Management Capacity Index (ICG) established by the Office of the Comptroller General of the Republic.

The results yielded an overall score of 71.067 out of 100, placing the institution at an intermediate level of maturity within the ICG. Strengths included satisfaction with work teams (83.50), institutional values (76.30), and a positive perception of diversity and inclusion (76.36). However, five priority areas for improvement were identified: workload and occupational health, leadership and internal communication, organizational structure and coordination, salary dissatisfaction and economic conditions, and finally, recognition and motivation.

The research shows that the organizational climate directly influences staff satisfaction and well-being, which in turn affects the quality of judicial services. In this regard, it is recommended to strengthen and sustainably implement the Integral Policy for Occupational Well-being and Health, which includes actions on key issues such as self-care, stress prevention, healthy leadership, work-life balance, and conflict management, among others. Finally, the study contributes to organizational psychology and the development of public policies focused on occupational well-being, emphasizing that improving the organizational climate not only benefits those working within the Judicial Branch but also strengthens public trust in the administration of justice and the Costa Rican democratic system.

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Interpretación porcentual .....	36
Tabla 2. Rango de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach .....	40
Tabla 3. Resultados generales de la encuesta sobre el coeficiente alfa de Cronbach.	41
Tabla 4. Resultados generales alfa de Cronbach por dimensión a evaluar .....	42
Tabla 5. Resultados generales alfa de Cronbach por variable a evaluar .....	42
Tabla 6. Resultados generales alfa de Cronbach sobre el agrupamiento de autoridades institucionales .....	44
Tabla 7. Resultados generales alfa de Cronbach sobre el agrupamiento de carga laboral	44
Tabla 8. Resultados generales alfa de Cronbach sobre agrupamientos generales de la encuesta .....	45
Tabla 9 Resultados generales alfa de Cronbach sobre el agrupamiento del puesto ...	45
Tabla 10. Porcentaje de la distribución por sexo .....	52
Tabla 11. Porcentaje de la distribución por ámbito de trabajo .....	53
Tabla 12. Porcentaje de la distribución por edad .....	54
Tabla 13. Porcentaje de la distribución por antigüedad .....	55
Tabla 14. Porcentaje de la distribución por condición laboral .....	56
Tabla 15. Porcentaje de la distribución por grupo ocupacional .....	57
Tabla 16. Porcentaje de la distribución por horario de trabajo .....	58
Tabla 17. Porcentaje de la distribución por modalidad de trabajo .....	59
Tabla 18. Resultado general de la encuesta de clima organizacional .....	59
Tabla 19. Resultados generales de las dimensiones evaluadas .....	61
Tabla 20. Resumen de resultados generales de las dimensiones evaluadas y de las variables correspondientes.....	63
Tabla 21. Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘liderazgo y gestión organizacional’ .....	64
Tabla 22. Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘estrategia y estructura’ .....	66
Tabla 23. Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘procesos e información’ .....	67
Tabla 24. Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘competencias y equipos’ .....	68

Tabla 25. Promedio del nivel de satisfacción actual con trabajo .....	69
Tabla 26. Promedio de la calificación del ambiente laboral de la oficina .....	70
Tabla 27. Porcentaje obtenido en la pregunta ¿Trabaja horas adicionales a su jornada laboral? .....	71
Tabla 28. Promedio de horas adicionales que trabaja por semana .....	72
Tabla 29. Promedio de las preguntas que miden el estrés económico .....	75
Tabla 30. Promedio de agrupamiento sobre preguntas referentes al liderazgo institucional .....	76
Tabla 31. Promedio de agrupamiento sobre preguntas referentes a la valoración del Poder Judicial en general, la oficina, la oficina y el personal, y el propio puesto de trabajo.....	78
Tabla 32. Variables y dimensiones de la encuesta de clima organizacional .....	97
Tabla 33. Variables de la encuesta de clima organizacional y el Índice de Capacidad de Gestión .....	99
Tabla 34. Cuadro operacional de la investigación .....	119

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de la distribución por sexo .....	53
Figura 2. Porcentaje de la distribución por ámbito de trabajo .....	54
Figura 3. Porcentaje de la distribución por antigüedad .....	55
Figura 4. Porcentaje de la distribución por condición laboral .....	56
Figura 5. Porcentaje de la distribución por grupo ocupacional .....	57
Figura 6. Porcentaje de la distribución por horario de trabajo .....	58
Figura 7. Porcentaje de la distribución por modalidad de trabajo .....	59
Figura 8. Resultados generales de las dimensiones evaluadas .....	61
Figura 9. Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘liderazgo y gestión organizacional’ .....	65
Figura 10. Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘estrategia y estructura’ .....	66
Figura 11. Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘procesos e información’ .....	67
Figura 12. Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘competencias y equipos’ .....	69
Figura 13. Distribución del puntaje sobre el nivel de satisfacción actual con el trabajo	70
Figura 14. Distribución del puntaje sobre la calificación del ambiente laboral de la oficina .....	71
Figura 15. Porcentaje obtenido en la pregunta ¿Trabaja horas adicionales a su jornada laboral? .....	72
Figura 16. Distribución de horas adicionales que trabaja por semana .....	73
Figura 17. Resultados generales de las preguntas sobre carga laboral .....	73
Figura 18. Promedio de las preguntas que miden el estrés económico .....	75
Figura 19. Promedio de agrupamiento sobre preguntas referentes al liderazgo institucional .....	77
Figura 20. Promedio de agrupamiento sobre preguntas referentes a la valoración del Poder Judicial en general, la oficina, la oficina y el personal, y el propio puesto de trabajo .....	79

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mensaje de solicitud para aplicar la prueba piloto .....	40
Ilustración 2. Resultados de fiabilidad proporcionados por JAMOVİ .....	41
Ilustración 3. <i>Dashboard</i> interactivo: Datos sociodemográficos .....	47
Ilustración 4. <i>Dashboard</i> interactivo: Dimensiones y variables .....	48
Ilustración 5. <i>Dashboard</i> interactivo: Dimensiones y variables, segregado por sexo (se muestra el dato para las mujeres) .....	49
Ilustración 6. <i>Dashboard</i> interactivo: Dimensiones y variables, segregado por sexo (se muestra el dato para los hombres) .....	50
Ilustración 7. Lista de mesa de trabajo .....	122

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En esta investigación aplicada, se planteó el desarrollo de un estudio sobre el clima organizacional en el Poder Judicial de Costa Rica para identificar y proponer mejoras que incrementen la satisfacción integral de las personas servidoras judiciales, con el fin de potenciar su bienestar general y fortalecer su compromiso con la excelencia en la prestación de servicios judiciales.

En los últimos años, el Poder Judicial ha experimentado un entorno de trabajo cada vez más desafiante, caracterizado por un aumento en la carga laboral, cambios en las condiciones de trabajo —como la implementación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, la Ley Marco de Empleo Público y la reforma al Régimen de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial— que varían determinadamente el contrato laboral, provocando percepciones de inseguridad y desprotección entre las personas servidoras judiciales. Estas condiciones han generado preocupaciones significativas sobre el clima organizacional de la institución, y, en diferentes estudios, especialmente en el realizado para la implementación de la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral, se ha constatado la afectación de estas medidas no solo en el bienestar y la salud, sino también en la satisfacción y motivación de los trabajadores.

En este contexto, destaca la necesidad urgente de comprender mejor los factores que contribuyen en la configuración del clima organizacional, con el propósito de implementar estrategias efectivas para mejorar el ambiente de trabajo.

La relación entre el problema identificado y el objetivo de esta investigación aplicada se centra en analizar y evaluar el clima organizacional dentro del Poder Judicial, con el fin de diseñar e implementar estrategias de intervención que promuevan un ambiente de trabajo más saludable y que incrementen la satisfacción. La estrategia de investigación se centró en un marco de trabajo cuantitativo para obtener una visión integral del clima organizacional, utilizando una encuesta para recopilar datos relevantes sobre la percepción de las personas servidoras judiciales.

Este estudio se llevó a cabo en el Poder Judicial, y abarcó los tres ámbitos de justicia, el ámbito jurisdiccional, el auxiliar de justicia y el administrativo. Las principales funciones y tareas que se desarrollaron en el marco de esta investigación incluyeron la recolección de datos, el análisis de la información obtenida y la propuesta de estrategias de intervención específicas para mejorar el clima organizacional.

Park y Rainey (2007) explican que la investigación del clima organizacional en el sector público es crucial debido al impacto directo que tiene el bienestar de los servidores públicos en la percepción y confianza de la sociedad hacia sus instituciones. Comprender el clima laboral en este contexto permite desarrollar estrategias para mejorar la satisfacción y el rendimiento, lo cual, a su vez, repercute positivamente en la eficiencia y en la confianza ciudadana hacia el estado democrático.

Es necesario analizar y profundizar la comprensión del clima organizacional dentro del sector público, un área de estudio tradicionalmente menos explorada en comparación con el sector privado. A nivel social, es fundamental mejorar el bienestar y la satisfacción de las personas servidoras del Poder Judicial, ya que su desempeño impacta directamente en la administración de justicia y en la confianza pública de uno de los poderes de la república en los que se fundamenta el estado democrático. Metodológicamente, la investigación contribuirá al desarrollo de herramientas de evaluación y diagnóstico del clima organizacional que pueden ser replicadas en otros contextos similares.

La pertinencia de esta propuesta radica en su capacidad para ofrecer soluciones concretas a problemas específicos del clima organizacional dentro del Poder Judicial, lo que tiene implicaciones directas para la disciplina de la psicología organizacional. Al mejorar las condiciones de trabajo y fomentar un clima organizacional más positivo, esta investigación no solo contribuirá al bienestar de las personas servidoras judiciales, sino que también mejorará la eficacia y eficiencia del sistema judicial en su conjunto. Como indican Bakker y Demerouti (2017), la creación de un ambiente de trabajo positivo es esencial en organizaciones públicas, donde los empleados enfrentan alta carga laboral y expectativas de rendimiento. Los programas de bienestar que promueven un clima organizacional saludable no solo mejoran la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también contribuyen a la eficiencia organizacional y a una prestación de servicios públicos de calidad.

El presente documento seguirá una secuencia lógica. Comienza con una revisión teórica sobre el concepto de clima organizacional y sus implicaciones para el bienestar laboral; luego, presenta el diseño metodológico de la investigación, que incluye la descripción del instrumento de recolección de datos, el procesamiento y la tabulación de la información para sustentar el análisis. Posteriormente, se expone el análisis de fiabilidad del instrumento, para concluir con los resultados y su respectivo análisis. Por último, se presenta un apartado de fortalezas y debilidades, así como las conclusiones correspondientes.

## CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación aplicada construyó y validó una herramienta de evaluación de clima organizacional en el Poder Judicial para colaborar institucionalmente con la alineación de la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral y, a la vez, responder a las necesidades reales de las personas trabajadoras, con el fin de lograr una mayor incidencia en la mejora de la calidad de vida de las personas trabajadoras. La Política Integral de Bienestar y Salud Laboral busca proporcionar condiciones de trabajo seguras, saludables y respetuosas de los derechos humanos y de la legislación sobre salud ocupacional. Para cumplir con este objetivo, es esencial contar con datos precisos y actualizados sobre el estado actual del clima organizacional, lo cual solo es posible mediante la aplicación de herramientas diagnósticas, como una encuesta de clima organizacional.

La encuesta de clima organizacional se estructuró en consonancia con el Índice de Capacidad de Gestión (ICG), requerido por la Contraloría General de la República y que tiene como objetivo la evaluación y mejora de la capacidad de gestión institucional. La aplicación de dicho instrumento permitió identificar puntos críticos relacionados con la estrategia y la estructura organizacional, los procesos y la información, el liderazgo, así como las competencias y los equipos (Contraloría General de la República, 2021). Estas dimensiones del ICG son fundamentales para garantizar que el Poder Judicial no solo cumpla con sus objetivos institucionales, sino que también brinde un entorno de trabajo que promueva el bienestar y la satisfacción de las personas servidoras judiciales, elementos clave para la generación de valor público y la continuidad de los servicios.

La Contraloría General de la República (2021), en su *Manual para la implementación del Índice de Capacidad de Gestión*, destaca que es un instrumento que permite a las instituciones públicas evaluar su capacidad de gestión a través de distintas dimensiones clave, como estrategia organizacional, estructura, procesos, liderazgo y competencias. La evaluación sistemática de estas dimensiones mediante herramientas como las encuestas de clima organizacional facilita la identificación de áreas de mejora, contribuyendo al desarrollo de un entorno laboral favorable que refuerce la satisfacción y el bienestar del personal, a la vez que impulsa el valor público generado por la organización.

El presente trabajo de investigación aplicada proporciono información valiosa para evaluar cómo afecta el clima actual del Poder Judicial la satisfacción, el bienestar y el compromiso de las personas servidoras judiciales, así como para determinar qué estrategias se pueden implementar para mejorar estos aspectos y fortalecer la excelencia en la prestación de los servicios judiciales. Aspectos generales pendientes de revisar de forma práctica, como el autocuidado de la salud, el liderazgo, la prevención de riesgos laborales, la gestión de conflictos, la atención y prevención del estrés laboral, la violencia laboral percibida, la capacitación para el bienestar y la calidad de vida, están siendo parte de las vivencias en la organización, a partir de lo cual fue posible identificar áreas de mejora. Esto no solo fortalecerá un clima interno de prevención de riesgos laborales, sino que también mejorará la calidad de vida de las personas servidoras judiciales. Robbins y Judge (2018) enfatizan que las encuestas de clima organizacional permiten captar las percepciones y necesidades del personal, proporcionando información valiosa para desarrollar estrategias organizacionales basadas en evidencia. Al conocer el estado actual del clima laboral, es posible diseñar planes de acción que alineen los objetivos operativos con los indicadores de desempeño institucional.

Desde una perspectiva metodológica, la encuesta de clima organizacional constituye una herramienta de diagnóstico esencial para el desarrollo de estrategias basadas en evidencia. Al identificar las percepciones y necesidades de las personas servidoras judiciales, se puede diseñar e implementar un plan de acción que logre alinear los objetivos del Plan Anual Operativo 2025 y los indicadores establecidos por el ICG. Este enfoque proactivo es crucial para fomentar un clima de mejora continua dentro del Poder Judicial, aumentando así la satisfacción laboral y el compromiso de las personas.

Además, a nivel conceptual, la encuesta permitió un análisis detallado de las condiciones de trabajo actuales y su impacto en la salud y el bienestar de las personas funcionarias judiciales. Los datos recopilados sirven como base para medir el progreso de las iniciativas de bienestar y para ajustar las políticas y estrategias de manera oportuna, asegurando que se atiendan las verdaderas necesidades de las personas servidoras judiciales.

La revisión del clima organizacional en el Poder Judicial es una acción estratégica y necesaria para garantizar el éxito en la implementación de la Política Integral de Bienestar y

Salud Laboral, mejorar la capacidad de gestión institucional y fomentar un entorno de trabajo que respete y promueva la dignidad, la seguridad y el bienestar de todas las personas. Esta iniciativa no solo beneficiará a las personas trabajadoras y a la organización, sino que también contribuirá a mejorar la calidad de los servicios judiciales ofrecidos a la sociedad, en cumplimiento de los principios de eficiencia y responsabilidad pública.

En su análisis sobre la gestión de recursos humanos, Chiavenato (2017) subraya que un clima organizacional saludable contribuye significativamente a mejorar la capacidad de gestión, alienta la motivación del personal y favorece la implementación de políticas de bienestar. Esto, a su vez, refuerza el compromiso de los empleados, mejora la calidad de los servicios y permite a la organización cumplir con sus principios de eficiencia y responsabilidad social (Chiavenato, 2017). Lo anterior refleja cómo un clima positivo en una institución como el Poder Judicial es fundamental no solo para el bienestar de los trabajadores, sino también para mejorar la gestión organizacional y asegurar un servicio de calidad para la sociedad costarricense.

## CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA

Al plantear un trabajo de investigación aplicada en el contexto actual y en un poder de la República, se vuelve necesario señalar una serie de aspectos políticos, económicos y sociales actuales que es necesario comprender a partir del proceso histórico que los enmarca. Por lo tanto, resulta determinante profundizar en el estado actual de la salud de las personas funcionarias judiciales y en los antecedentes institucionales, nacionales e internacionales que puedan aportar a la consolidación de la propuesta.

### **Descripción de la situación problema**

El clima organizacional en el Poder Judicial enfrenta múltiples desafíos que impactan negativamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de las personas servidoras judiciales. Estos problemas están relacionados principalmente con las políticas salariales, el liderazgo, la violencia laboral y la sobrecarga de trabajo, factores que han generado altos niveles de estrés, insatisfacción y una creciente rotación de personal.

Uno de los problemas más críticos es la implementación de la Ley Marco del Empleo Público y el congelamiento salarial hasta 2033, lo que, según Rivero (2024), ha afectado al 80 % de las personas servidoras judiciales. Esto ha generado una fuerte desmotivación, ya que muchos trabajadores ven comprometida su estabilidad económica, una de las razones principales por las que inicialmente decidieron ingresar a la institución. La falta de reconocimiento salarial ha sido señalada por la Dirección de Gestión Humana (2024a) en el Programa de Bienestar Laboral —basado en el análisis de la encuesta de salida y en mesas de trabajo— como una de las principales causas de renuncia, la cual afecta directamente la satisfacción y la moral de las personas trabajadoras.

A esta problemática se suman condiciones laborales adversas como el ritmo de trabajo acelerado y la sobrecarga laboral, que generan fatiga, agotamiento y una disminución en la calidad del servicio judicial. Estas condiciones incrementan los niveles de estrés y contribuyen a la insatisfacción laboral. Un estudio elaborado por la Dirección de Gestión Humana (2024b) para la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral revela que los trastornos mentales y del comportamiento son los principales motivos de incapacidades

médicas, acumulando más de 181.000 días de ausencia laboral, lo que refleja el impacto del entorno de trabajo en la salud física y emocional de las personas servidoras judiciales.

Adicionalmente, la Dirección de Gestión Humana (2024a) evidenció en el Programa de Bienestar Laboral que la violencia laboral es una problemática que afecta profundamente la moral y el bienestar de las personas servidoras judiciales. El 56 % de las personas que renunciaron indicaron haber experimentado situaciones de violencia laboral, y el 65 % identificaron a las personas que ocupan un puesto de jefatura como responsables directos. Este clima de intimidación y control excesivo, junto con la discriminación y los abusos verbales, genera un entorno laboral insalubre, afectando tanto la autoestima de las personas trabajadoras como la eficiencia en la prestación de servicios.

Además, la reforma jubilatoria del 2018 ha prolongado la permanencia laboral de las personas servidoras judiciales, especialmente de aquellas mayores de 55 años, lo que plantea nuevos retos en términos de salud física y emocional. Estas personas funcionarias judiciales enfrentan mayores dificultades para adaptarse a las crecientes demandas laborales, lo que aumenta su nivel de estrés y contribuye al deterioro del clima organizacional.

El clima organizacional en el Poder Judicial es un factor determinante para el funcionamiento eficiente y efectivo de la institución. Un ambiente de trabajo negativo no solo afecta el bienestar de las personas trabajadoras, sino que también repercute en la tarea encomendada, tal y como indican Robbins y Judge (2018), quienes señalan que un ambiente laboral negativo puede afectar de manera significativa la salud física y mental de los empleados, generando altos niveles de estrés y reduciendo su satisfacción laboral. Estos factores, a su vez, tienen un impacto directo en el desempeño y en la calidad de la tarea encomendada, afectando tanto a los individuos como a los resultados organizacionales.

En el Poder Judicial, los factores que contribuyen a este problema son múltiples y complejos, incluyendo una estructura organizativa jerárquica que dificulta la comunicación y la toma de decisiones, así como un clima organizacional que tradicionalmente ha minimizado la importancia del bienestar emocional y psicológico de las personas servidoras judiciales (Dirección de Gestión Humana, 2024b). Chiavenato (2017) destaca que las estructuras organizacionales rígidas y altamente jerárquicas tienden a limitar la comunicación

y dificultan los procesos de toma de decisiones, creando un entorno laboral en el que se minimizan las necesidades emocionales y psicológicas del personal. Este tipo de organizaciones generalmente prioriza el control y la eficiencia sobre el bienestar de los empleados, lo que puede derivar en una falta de apoyo emocional y una percepción de indiferencia hacia el desarrollo humano en el entorno laboral.

### **Antecedentes de la intervención**

En este apartado se retoman algunas investigaciones institucionales que reflejaron una serie de datos que sustentan el actual estudio. También se retoman investigaciones internacionales que hicieron referencia a instituciones análogas al Poder Judicial de Costa Rica.

#### *Investigaciones institucionales vinculadas con el problema*

En el Poder Judicial se han desarrollado algunas investigaciones encaminadas a analizar las condiciones de trabajo y su relación con la salud y el bienestar de la persona servidora judicial. A continuación, se mencionan las que se vinculan con el problema tratado en el presente estudio.

El trabajo sobre el síndrome judicial realizado por Francisco Ciofalo Zúñiga (1985) describe este trastorno como una neurosis ocupacional caracterizada por síntomas como fatiga mental y física, ansiedad, aburrimiento, tensión, problemas de atención y memoria, bajo rendimiento y dificultades para adaptarse al trabajo. Estos síntomas incluyen también manifestaciones físicas como sofocación, palpitaciones y sudoración excesiva, que afectan negativamente las relaciones interpersonales, generando irritabilidad y conflictos. Los funcionarios que presentan este síndrome se sienten postergados y sobrecargados de trabajo, lo que exacerba su malestar y afecta su productividad. Asimismo, en dicha investigación se menciona que, desde 1985, se han registrado evidencias del desgaste personal a nivel físico, emocional y social en el ámbito judicial.

El estudio sobre acoso psicológico en el trabajo, llevado a cabo en el Poder Judicial por Esquivel y colaboradores (2005), identificó que un 15 % de los trabajadores reportaron haber sido víctimas de agresiones frecuentes, prolongadas y crecientes. Además, el 34,7 %

de los encuestados señalaron haber sido testigos de acoso psicológico, con una prevalencia mayor entre hombres jóvenes y mujeres.

En el 2013, se realizó una investigación sobre la prevalencia, características y alcances de la violencia y discriminación laboral en el Poder Judicial de Costa Rica, la cual reveló que el 43,9 % de los trabajadores habían experimentado alguna forma de violencia o discriminación. Las personas más vulnerables a estas situaciones eran las funcionarias interinas y meritorias, especialmente las mujeres, quienes representaban el 79,3 % de los casos reportados (Fernández et al., 2013).

El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP, 2018) de la Universidad de Costa Rica realizó un estudio sociolaboral en el I y II Circuito Judicial de la Zona Atlántica y el I Circuito Judicial de Puntarenas en 2018. Este reveló tanto fortalezas como áreas de mejora en el clima organizacional. Los valores generales del clima laboral fueron ‘aceptables con potencial de mejora’, mostrando que las personas funcionarias judiciales se sienten más cómodas en sus áreas de trabajo inmediatas que en la institución en general. La supervisión y comunicación vertical fueron percibidas como insuficientes a nivel macro, aunque mejores a nivel micro. La administración del trabajo y el servicio al cliente también se consideraron aceptables, pero con necesidad de mejora en cuanto a capacitación y evaluación.

Según el CICAP, las condiciones de trabajo, aunque aceptables, requieren atención en áreas como carga laboral, seguridad, acceso a tecnología y equidad en la distribución de labores. El ambiente social, orgullo y pertenencia fueron valorados como funcionales, pero se señalaron oportunidades para fortalecer la identificación y lealtad institucional. Un 70 % de los encuestados consideró que la motivación y actitudes necesitan mejorar. El estudio también reveló percepciones de liderazgo paternalista y baja proactividad de las personas trabajadoras, junto con una percepción generalizada de crisis institucional, en la que destaca la falta de liderazgo y cohesión grupal entre jueces y personal. A pesar de algunos puntos positivos como la empatía y el empoderamiento entre compañeros, el informe subraya la necesidad de abordar temas críticos como la sobrecarga laboral, la falta de equidad y la discriminación para mejorar el clima organizacional (Rodríguez et al., 2018).

A nivel institucional, en el 2024 se aprobó la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral, que busca proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable (Dirección de Gestión Humana, 2024b). Esta política se enfoca en la prevención de riesgos laborales, la atención de las problemáticas de violencia laboral, la promoción de la salud, la gestión de conflictos y la capacitación para mejorar la calidad de vida de las personas servidoras judiciales. No obstante, la efectividad de estas políticas depende, en gran medida, de su correcta implementación y de la existencia de un diagnóstico preciso del clima organizacional que permita identificar áreas de intervención prioritarias.

#### *Investigaciones internacionales vinculadas con el problema*

A nivel internacional, instituciones judiciales de diferentes países han desarrollado estrategias específicas para abordar problemas de clima organizacional. Entre ellas, es posible mencionar la creación de unidades de bienestar laboral, la implementación de encuestas periódicas de clima y satisfacción laboral, y programas de intervención para mejorar la comunicación y el liderazgo dentro de las organizaciones.

El estudio de Judiht Petrocelli Galindo (2005) analizó la cultura organizacional y el estilo gerencial en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) y los Tribunales del Poder Judicial del Estado Carabobo, Venezuela. El estudio reveló que la cultura organizacional es autocrática y débil, con una orientación hacia el poder y una falta de comunicación efectiva entre ejecutivos y empleados. Estos últimos no comprenden claramente las metas organizacionales, lo que afecta su compromiso y desempeño.

En dicha investigación se identifica la necesidad de crear una conciencia crítica entre los empleados, al tiempo que se evidencia resistencia al cambio y se señala la importancia de que la organización mejore su enfoque para promover una mayor cohesión y colaboración. La falta de motivación institucional y personal, el individualismo y la escasa ponderación de valores como la honestidad afectan el desempeño general.

Ante este escenario, el estudio recomienda un enfoque interdisciplinario para fortalecer la organización y su alineación con los valores institucionales, fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna y desarrollar estrategias de innovación. También sugiere establecer programas de inducción y diseñar mecanismos que permitan a los

empleados participar en la toma de decisiones y ser reconocidos por su trabajo. Finalmente, menciona que gerencia de la DEM debe adoptar un enfoque estratégico y flexible, promoviendo la creatividad, la delegación de responsabilidades y el trabajo en equipo para enfrentar los desafíos del entorno cambiante (Petrocelli Galindo, 2005).

El estudio de Chuquibala (2016) sobre el clima laboral en los juzgados del Poder Judicial de Moyobamba, Perú, reveló que el ambiente laboral es percibido como regular por el 67 % de los colaboradores. La motivación es la dimensión más afectada debido a la sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento y escasas oportunidades, lo que afecta negativamente el desempeño. El liderazgo y el comportamiento organizacional también presentan deficiencias, siendo percibidos como regulares por el 56 % de los encuestados. Además, el 38 % considera el liderazgo como deficiente. La falta de motivación, una comunicación ineficiente y la escasez de apoyo por parte de los superiores contribuyen a la rotación, el ausentismo y el bajo compromiso de los empleados, quienes limitan su desempeño a las tareas mínimas requeridas.

Ocampo-Correa (2018) realizó un análisis profundo sobre el estado de la salud mental de jueces y magistrados colombianos, así como sobre su impacto en el desempeño laboral. El artículo destaca cómo factores como la sobrecarga laboral, la escasez de recursos, los ambientes laborales tóxicos, los problemas personales y las adicciones deterioran significativamente la salud mental de los jueces. Estas condiciones laborales generan claras consecuencias en la salud mental y pueden llevar a trastornos como ansiedad, depresión, cuadros paranoides y trastornos de personalidad. La salud mental deteriorada puede afectar las decisiones, los actos y las dinámicas laborales de los jueces, lo que pone en riesgo la imparcialidad y la eficiencia del sistema judicial, y provoca un claro impacto en el desempeño.

El estudio evidencia la falta de investigaciones y programas enfocados en la salud mental de los jueces en Colombia, por lo que propone la implementación de programas preventivos y de seguimiento de esta problemática, así como la creación de un lenguaje común entre el sistema judicial y el sistema de salud para abordar el tratamiento clínico. El artículo resalta la importancia de abordar la salud mental de los jueces como una prioridad para garantizar el buen funcionamiento del sistema judicial (Ocampo-Correa, 2018).

Otobo (2022) realizó un estudio sobre la influencia de las prácticas de gestión de archivos y del entorno laboral en el Poder Judicial de Lagos, Nigeria. La investigación tuvo como objetivo analizar cómo dichas prácticas y el entorno laboral afectan la efectividad administrativa del Poder Judicial. Los resultados mostraron que ambos elementos influyen significativamente en la efectividad administrativa. Asimismo, un entorno laboral positivo fomenta un mejor desempeño del personal y contribuye a una mayor efectividad administrativa.

El estudio indica que las prácticas de gestión de archivos tienen un impacto directo en la eficiencia y eficacia del Poder Judicial, ya que permiten una respuesta más rápida a solicitudes y litigantes, así como una mejor documentación de los procesos. Del mismo modo, un entorno laboral positivo fomenta un mejor desempeño del personal y contribuye a una mayor efectividad administrativa. Dentro de los factores que afectan la eficacia administrativa, se identificaron problemas como la tardanza, el ausentismo y la falta de trabajo en equipo.

Como conclusión, se determinó que la combinación de buenas prácticas de gestión de archivos y un entorno laboral positivo resultan esenciales para mejorar la efectividad administrativa en el Poder Judicial; además, se indica que es necesario abordar problemas como la tardanza, el ausentismo y la falta de trabajo en equipo para mejorar la eficiencia del sistema (Otobo, 2022).

Este estudio resalta la importancia de considerar tanto los aspectos técnicos (gestión de archivos) como los aspectos humanos (entorno laboral) para mejorar la eficiencia y eficacia del Poder Judicial. Las recomendaciones aportadas pueden servir como guía para otros sistemas judiciales que buscan mejorar su desempeño.

El estudio de Martijn van Gils y colaboradores (2021) explora la manera en que los jueces neerlandeses experimentan las demandas laborales, el equilibrio entre el trabajo y los recursos, y las consecuencias de su labor dentro del sistema judicial, para lo que se empleó una encuesta a gran escala. Los resultados muestran diferencias entre jueces de tribunales de primera instancia y de apelación. Los de apelación reportan una mayor carga de trabajo y

menor acceso a oportunidades de desarrollo, pero están más satisfechos con su entorno laboral y enfrentan menos dificultades para cumplir con sus tareas en el tiempo asignado.

A pesar de estos retos, los jueces manifiestan una profunda lealtad a su trabajo y lo perciben como una vocación, lo que incrementa su presión laboral. Muchos han considerado bajar sus estándares de calidad para lidiar con las demandas laborales, lo que expresan metafóricamente como una reducción en su rendimiento de 10 a 8, o de 8 a 6 en una escala de 10 puntos. Además, los entrevistados también destacaron el incremento de normas y procedimientos, así como la complejidad creciente de los casos debido a la nueva legislación.

Los estudios revisados evidenciaron una evolución en la comprensión de múltiples problemáticas que impactan el ambiente laboral en el Poder Judicial. Desde el análisis pionero de Ciofalo Zúñiga (1985) hasta la investigación reciente del CICAP (2018) o el diagnóstico realizado para la construcción de la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral (Dirección de Gestión Humana, 2024b), se ha revelado que existen desafíos complejos relacionados con los altos índices de incapacidades, deficiencias en el liderazgo, violencia y discriminación laboral, problemáticas en el ámbito relacional, así como la falta de apoyo emocional y social en el entorno de trabajo judicial.

Los hallazgos muestran que estos problemas persisten debido a una estructura organizacional rígida y un clima tradicionalmente orientado al cumplimiento de deberes más que al bienestar integral de las personas servidoras. A nivel internacional, investigaciones como las mencionadas coinciden en que el bienestar laboral en instituciones judiciales requiere estrategias estructuradas que aborden no solo la salud física, sino también el equilibrio emocional y el apoyo social de las personas trabajadoras, factores esenciales para crear entornos saludables y productivos.

A partir de este conjunto de antecedentes, se concluye que la implementación de una encuesta de clima organizacional es la base para integrar el desarrollo de estrategias efectivas que promuevan, en un futuro próximo, un clima organizacional que respalde tanto la salud emocional como la eficiencia laboral. Este análisis de antecedentes da pie al siguiente capítulo, en el que se aborda el marco conceptual, estableciendo los fundamentos teóricos y modelos de referencia que sustentan el estudio.

## CAPÍTULO IV. MARCO CONCEPTUAL

El clima organizacional es un factor determinante en la dinámica interna de cualquier institución, ya que influye de manera directa en la satisfacción laboral, el rendimiento de los empleados y, en última instancia, en la calidad de los servicios ofrecidos. En el contexto del Poder Judicial, donde la integridad, la imparcialidad y la eficiencia son esenciales, la percepción que las personas servidoras judiciales tienen de su entorno laboral adquiere una crucial relevancia. Este marco conceptual aborda los principales conceptos y teorías relacionados con el clima organizacional, considerando su impacto en la motivación, el compromiso, la satisfacción y el bienestar. A partir de lo establecido por diferentes autores, se busca entender cómo el clima organizacional influye en la capacidad del Poder Judicial para cumplir con su misión de administrar justicia pronta, cumplida y accesible, así como aquellos elementos que es necesario fortalecer para mejorar el desempeño organizacional en este sector.

### *Clima organizacional*

A pesar de la diversidad de definiciones propuestas sobre el clima organizacional, las cuales no siempre son excluyentes entre sí, existe un consenso significativo que sugiere que el clima organizacional es una dimensión clave de la calidad de vida laboral y que ejerce una gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano dentro de una organización. Sin embargo, estas definiciones dependen en gran medida de las orientaciones teóricas y los métodos de medición adoptados por los investigadores que han abordado el tema.

Likert (1967) describe el clima organizacional como la calidad del ambiente dentro de una organización, percibido por sus miembros y que influye tanto en su comportamiento como en su actitud hacia el trabajo. El experto apunta que este clima se compone de una serie de características que pueden ser modificadas y que están determinadas por factores como la estructura organizativa, el estilo de liderazgo y las relaciones interpersonales. Además, menciona que, aunque el clima es externo a los individuos, influye directamente en sus actitudes y contribuye a moldear sus percepciones y expectativas.

Schein (1988) indica que el clima organizacional es la percepción compartida por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos. Lo anterior resulta determinante para este estudio, ya que considera los múltiples niveles (individual, grupal y organizacional) que interactúan para generar percepciones y conductas.

Del mismo modo, Schneider y colaboradores (2017) señalan que el clima organizacional es un conjunto compartido de percepciones sobre políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales, dentro de una organización. Estas percepciones afectan directamente el comportamiento de los empleados y los resultados organizacionales, reforzando la idea de que el clima es vivido y entendido colectivamente por las personas trabajadoras.

En esta línea, desde 1974, James y Jones indican que el clima organizacional puede ser conceptualizado como un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de la organización sobre las características del entorno de trabajo. Asimismo, Davis y Newstrom (1999) describen el clima laboral como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo. El clima laboral se refiere a cómo los empleados perciben y experimentan los aspectos organizacionales y ambientales, tales como las políticas, prácticas, procedimientos, relaciones interpersonales y condiciones físicas del lugar de trabajo.

Por su parte, Chiavenato (2000) lo describe como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. Para este autor, la idea del clima organizacional surge del concepto de motivación individual y se refiere al ambiente interno dentro de una organización. Las personas buscan satisfacer tanto sus necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) como las superiores (sociales, autoestima, autorrealización), y su adaptación a las circunstancias varía de acuerdo con estas necesidades. La satisfacción de las necesidades superiores depende, en gran medida, de las interacciones con otras personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad. Hackman y colaboradores (2009) refuerzan el concepto indicando que el clima organizacional influye en la forma en que los equipos se desarrollan y funcionan, afectando su cohesión, comunicación y capacidad para resolver problemas.

Para Brunet (2009):

el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. (p. 12)

Este mismo autor, citando a Taguiri (1968), realiza un compendio de características del concepto de clima organizacional, señalando que constituye una configuración específica de variables situacionales que puede mantenerse constante aun cuando algunos de sus elementos varíen. Tiene una connotación de continuidad, aunque no es permanente, lo que implica que puede modificarse tras una intervención. Está influenciado por las características, comportamientos, actitudes y expectativas de las personas, así como por las realidades sociológicas de la organización. Aunque es externo al individuo, este puede contribuir a su configuración. Además, el clima es independiente de la tarea, por lo que distintas personas pueden experimentar diferentes climas al realizar la misma actividad. Se basa en la percepción de la realidad externa y, aunque puede resultar difícil de describir, sus efectos sobre el comportamiento son evidentes. El clima influye directamente en las actitudes y expectativas, que, a su vez, repercuten en el comportamiento.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional están constituidas por las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para analizar el clima organizacional, es necesario identificar las dimensiones que inciden en el ambiente laboral.

Brunet (2009) indica que el clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Entre ellas, se encuentran las siguientes: 1) el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema; 2) el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización según su puesto; 3) el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus

empleados; 4) la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. Estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa.

Robbins y Judge (2018) explican que las dimensiones del clima organizacional se refieren a las características del entorno laboral que pueden ser medidas, y que estas características afectan directamente el comportamiento de los empleados. Señalan que variables como la estructura, la comunicación, el liderazgo y las recompensas son dimensiones clave que moldean el ambiente organizacional.

Chiavenato (2000) destaca que el clima organizacional se compone de factores que influyen en la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. Según este experto, el análisis del clima organizacional debe centrarse en variables medibles, como las políticas de gestión, la comunicación y el reconocimiento.

### **Bienestar y salud laboral**

El clima organizacional es un factor fundamental para el desarrollo y eficiencia de las instituciones, ya que influye directamente en el bienestar y desempeño de sus colaboradores. El bienestar y la salud laboral están estrechamente vinculados al clima organizacional, ya que un ambiente de trabajo favorable promueve la satisfacción, la motivación y un adecuado equilibrio entre las demandas laborales y las necesidades personales.

La relación entre el clima organizacional y el bienestar laboral influye directamente en la calidad del servicio y en la eficiencia de la administración de justicia en Costa Rica. Por lo tanto, resulta fundamental considerar el bienestar integral de las personas servidoras judiciales como un componente esencial para mantener un clima organizacional saludable y productivo.

Ostroff y colaboradores (2003) indican que el clima organizacional afecta la motivación y el rendimiento de los empleados al proporcionar señales sobre lo que es importante y cómo deben comportarse para tener éxito dentro de la organización. Parker y colaboradores (2003) reafirman que el clima organizacional está vinculado con la satisfacción laboral, el desempeño y el bienestar de los empleados, por lo que corresponde a

una herramienta crucial para medir la efectividad organizacional y predecir comportamientos futuros.

Para Chiavenato (2000), cuando las personas están motivadas y satisfechas, el clima organizacional es positivo, lo que genera un ambiente de colaboración, interés y satisfacción. Mientras tanto, cuando la motivación es baja debido a frustraciones o barreras para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional decae, lo que puede manifestarse en apatía, insatisfacción o incluso conflictos abiertos, como huelgas. El clima organizacional y la motivación están estrechamente relacionados, y se influyen mutuamente en un ciclo de retroalimentación: un buen clima organizacional eleva la motivación de los empleados, y una motivación alta mejora el clima en la organización.

Brunet (2009) indica que el clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización, puesto que se encuentra en la base misma de la definición que estos últimos hacen de su ambiente y de su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben de adoptar. En esta línea, el éxito de algunos programas organizacionales está estrechamente relacionado con la percepción de un clima participativo o abierto por parte del empleado; asimismo, el poder y el liderazgo ejercidos en el interior de una institución son generalmente un reflejo del clima reinante dentro de ella. Un clima en particular no refuerza más que los actos acordes con su denominación.

Los autores mencionados en los párrafos anteriores coinciden en que el clima organizacional es un constructo multidimensional que refleja las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos de esta. Dicho clima se manifiesta en los patrones de supuestos básicos que guían el comportamiento de los empleados. Dimensiones como la comunicación, la confianza, el apoyo, la participación y la justicia organizacional influyen significativamente en el bienestar y la salud de los trabajadores, impactando en su satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño. De este modo, se entiende que un clima organizacional positivo fomenta un ambiente laboral saludable, reduce el estrés y el ausentismo, y aumenta la productividad.

Entrelazar estos conceptos a la luz de todos los autores citados resulta crucial para analizar el contexto específico del Poder Judicial de Costa Rica, donde el clima organizacional puede influir en la calidad de la justicia, la eficiencia de los procesos y la satisfacción de las personas servidoras judiciales. En el siguiente capítulo, se explora cómo está constituida esta institución y cómo su funcionamiento puede impactar la vida de los ciudadanos costarricenses.

## **CAPÍTULO V. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El Poder Judicial de Costa Rica ha sido un pilar en la formación y desarrollo del país desde su independencia. Sus orígenes se remontan al Pacto de Concordia, escrito el 1 de diciembre de 1821, y considerado el primer marco legal que estableció la creación de un tribunal para administrar justicia de manera pronta y justa, sentando las bases de lo que sería la Corte Suprema. Este pacto, redactado por antiguos colonos, buscaba servir a un grupo emergente de ‘hombres libres’ y se ha mantenido relevante a lo largo de los años.

Desde entonces, el Poder Judicial ha experimentado diversos cambios y evoluciones, adaptándose a las necesidades y desafíos del país. Como el Supremo Poder de la República, tiene la responsabilidad de hacer respetar las leyes y administrar justicia, funciones estipuladas tanto en la Constitución como en la Ley Orgánica del Poder Judicial (Ley número 7333 de 1993). Este marco legal le confiere la autoridad para resolver procesos de naturaleza civil, penal, comercial, laboral, administrativa, entre otras, y para ejecutar sus resoluciones con el respaldo de la Fuerza Pública si es necesario.

La organización del Poder Judicial está estructurada en tres ámbitos principales bajo la jurisdicción de la Corte Suprema de Justicia: el ámbito jurisdiccional, que maneja la interpretación y aplicación de la ley; el ámbito auxiliar de justicia, que incluye funciones de apoyo como investigación y análisis forense; y el ámbito administrativo, que se encarga de la gestión interna y recursos de la institución. Esta estructura le permite cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva y adaptarse a los cambios y demandas de la sociedad costarricense.

### **Ámbito jurisdiccional**

Este es uno de los primeros ámbitos en consolidarse dentro del Poder Judicial de Costa Rica. Está compuesto por la Corte Plena (cuando ejerce función jurisdiccional), las diferentes salas, los tribunales y los juzgados. Este ámbito se encarga de la interpretación y aplicación de la ley en diversos tipos de casos judiciales.

### **Ámbito auxiliar de justicia**

Creado hace cincuenta años, el ámbito auxiliar de justicia está formado por el Ministerio Público, el Organismo de Investigación Judicial, la Defensa Pública, la Escuela Judicial, el Centro Electrónico de Información Jurisprudencial, y las oficinas de Archivo y Registros Judiciales. Estas entidades proporcionan apoyo y servicios esenciales que facilitan la labor judicial y aseguran el correcto funcionamiento del sistema de justicia.

### **Ámbito administrativo**

Se encarga de gestionar los aspectos logísticos y de apoyo necesarios para el funcionamiento eficiente de los ámbitos jurisdiccional y auxiliar de justicia. Incluye la Presidencia de la Corte, el Despacho de la Presidencia, el Consejo Superior, el Tribunal de la Inspección Judicial, la Contraloría de Servicios, la Auditoría y todas las direcciones del Poder Judicial. Su función abarca la administración de recursos humanos, presupuesto, infraestructura y otros recursos esenciales.

### **Misión**

Como indican Robbins y colaboradores (2013), toda organización necesita una misión, es decir, una declaración de su propósito que responde al para qué. Como se logra percibir en su historia, desde su creación, el Poder Judicial ha ejercido una labor fundamental que la diferencia y le concede un lugar preeminente dentro de la democracia costarricense. Actualmente, la misión del Poder Judicial corresponde a: “Administrar justicia pronta, cumplida y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico para contribuir con la democracia, la paz social y el desarrollo sostenible del país” (Poder Judicial de Costa Rica, 2022, párr. 1).

### **Visión**

La visión corresponde a una mirada compartida sobre el futuro de la organización (Robbins et al., 2013). Es en definitiva un imaginario del futuro de la institución. En este sentido, la visión del Poder Judicial es: “Ser un órgano disciplinario altamente eficiente, confiable, transparente y objetivo en el ejercicio de sus funciones, que con su actuar garantice una correcta administración de justicia” (Poder Judicial de Costa Rica 2022, párr. 2).

## **Valores**

Los valores representan pautas compartidas que guían el actuar de las personas dentro de la organización. Cuanto más acepten los empleados los valores clave de la organización y mayor sea su compromiso con estos, más fuerte será el clima organizacional (Robbins et al., 2013). En el Poder Judicial, los valores compartidos son.

- **INICIATIVA:** Actuar proactivamente para el cumplimiento de los deberes institucionales.
- **INTEGRIDAD:** Conducirse de forma congruente con los fines institucionales en beneficio de las personas usuarias y la sociedad sin importar las circunstancias.
- **COMPROMISO:** Cumplir diariamente con las obligaciones y los deberes propios y para con las demás personas de forma voluntaria y objetiva.
- **HONRADEZ:** Comportarse con probidad tanto en el trabajo como fuera de él para una sana convivencia.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplir cabalmente con los deberes personales, sociales y laborales.
- **EXCELENCIA:** Realizar las labores de la mejor forma posible, con objetividad y diligencia, manteniendo un equilibrio entre la vida personal y laboral. (Poder Judicial de Costa Rica, 2022, párr. 3-8)

## **Áreas estratégicas**

La planificación estratégica es definida por Rojas y Medina (2012) como un curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. De la mano con las figuras decisorias en el Poder Judicial, la Dirección de Planificación construye el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, el cual agrupa las aspiraciones del Poder Judicial en cinco temas estratégicos que se exponen a continuación: 1) resolución oportuna de conflictos; 2) confianza y probidad en la justicia; 3) optimización e innovación de los servidores judiciales; 4) gestión del personal; y 5) planificación institucional (Poder Judicial de Costa Rica, 2022).

## CAPÍTULO VI. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La psicología organizacional establece un vínculo crucial entre la psicología, como ciencia que estudia el comportamiento humano, y el entorno laboral. Esta conexión surge de la necesidad de abordar problemas específicos que enfrentan las empresas y del interés de la psicología experimental por aplicar sus principios a los retos organizacionales. Tal como lo señala Palací (2020), las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos, y pueden, por lo tanto, ser estudiadas desde distintas perspectivas.

Los profesionales en psicología se han centrado en el estudio del comportamiento de los individuos y grupos. Griffin y colaboradores (2017) indican que, en conjunto, el estudio de las organizaciones y el de las personas que trabajan en ellas constituye el área del comportamiento organizacional, por lo que la psicología organizacional emerge como un puente entre estas dos dimensiones. En este sentido, busca comprender y mejorar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, ofreciendo soluciones a los desafíos que enfrentan las empresas en un entorno cada vez más competitivo.

En esta línea, se plantearon los siguientes problemas de investigación: *¿Cómo impacta el clima organizacional actual del Poder Judicial el bienestar de las personas servidoras judiciales y el servicio que se presta? ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar el bienestar de las personas servidoras judiciales y fortalecer la excelencia en la prestación de los servicios judiciales?*

## **CAPÍTULO VII. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

- Evaluar el clima organizacional del Poder Judicial y su impacto en el bienestar laboral de las personas servidoras judiciales y la calidad del servicio, identificando los factores críticos que afectan estos aspectos.

### **Objetivos específicos:**

- Construir una herramienta diagnóstica adecuada y específica que tome en cuenta el Índice de Capacidad de Gestión, solicitado por la Contraloría General de la República para evaluar periódicamente el clima organizacional del Poder Judicial.
- Evaluar el clima organizacional de las personas servidoras judiciales, identificando factores clave que afectan el bienestar de las personas servidoras judiciales y la calidad del servicio.
- Identificar y priorizar las áreas de mejora en el clima organizacional que impactan en el bienestar de las personas servidoras judiciales y la calidad del servicio.

## CAPÍTULO VIII. METODOLOGÍA

El estudio tuvo como objetivo desarrollar, validar y aplicar un instrumento dirigido a una muestra de 374 personas funcionarias judiciales, con el propósito de comprender la realidad del Poder Judicial desde la perspectiva de quienes lo integran y analizar cómo esta percepción incide en su bienestar personal. A partir de esta información, se buscó identificar y priorizar áreas de mejora en el clima organizacional, con miras a mejorar las condiciones laborales y, en última instancia, la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía.

### **Concepción metodológica**

Este trabajo de investigación aplicada se planteó desde un marco epistemológico y metodológico cuantitativo y cualitativo, por lo que se considera como un estudio de métodos mixtos. De este modo, combina las fortalezas de los datos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión integral de un problema complejo de investigación.

Karl Pearson (1911) indica que el método científico cuantitativo se basa en la medición y la expresión del conocimiento en términos numéricos; es selectivo, en cuanto a que selecciona los elementos significativos de los fenómenos y busca generalizarlos; es crítico, porque examina con cuidado y desconfianza sus propias conclusiones; además, suele centrarse en números y análisis estadísticos para encontrar patrones, tendencias o correlaciones. Por otro lado, la investigación cualitativa, definida por Taylor y Bogdan (1996), permite alcanzar una comprensión personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de las personas, desde la perspectiva del propio actor. En este enfoque, los individuos, los escenarios y los grupos son considerados como un todo, experimentando la realidad tal como otros la experimentan.

Creswell y Creswell (2023) indican que, al utilizar métodos mixtos, es posible recopilar datos más completos. Así, los datos cuantitativos proporcionan amplitud y generalización, mientras que los datos cualitativos ofrecen profundidad y contexto. Este enfoque es particularmente valioso cuando un tipo de datos por sí solo es insuficiente para abordar una pregunta de investigación compleja.

## **Enfoque de la investigación**

El enfoque del estudio se define como ‘investigación práctica o empírica’. Según Schön (1992), esta consiste en una relación con una organización que es, a la vez, el escenario de la actividad y el objeto de la investigación. Cuando se reflexiona en la acción, se recurre a un acervo de conocimientos organizativos y se adapta a un caso presente, que también funciona como agente de aprendizaje organizacional. De este modo, en la investigación actual se amplía o reestructura el acervo de conocimientos que estará disponible para investigaciones futuras.

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que busca saber *cómo afecta el clima organizacional actual del Poder Judicial el bienestar de las personas servidoras judiciales y el servicio que se presta, así como qué estrategias se pueden implementar para mejorar el bienestar de las personas servidoras judiciales y fortalecer la excelencia en la prestación de los servicios judiciales.*

A través de la reflexión en la acción, los profesionales pueden encontrar nuevos significados en situaciones de incertidumbre o singularidad. Esto les permite crear nuevas estrategias de acción o enmarcar los problemas desde perspectivas novedosas. Al hacerlo, transforman la situación o, con mayor frecuencia, su comprensión de ella (Schön, 1992).

## **Fuentes de información**

Creswell y Creswell (2023) destacan que las fuentes de información son fundamentales en la investigación, ya que permiten a los investigadores recopilar datos, tanto cuantitativos como cualitativos, que sirven como base para la revisión de la literatura, la formulación de teorías y la justificación de las metodologías utilizadas. Estas fuentes pueden ser primarias, como entrevistas y encuestas, o secundarias, como revisiones de estudios anteriores.

### *Fuentes primarias*

Para efectos de esta investigación, correspondieron a todas las personas servidoras judiciales, de ambos sexos, interinas o propietarias, de todos los circuitos judiciales y de todos los ámbitos, que conformaban la institución en 2024.

### *Fuentes secundarias*

En el caso de la presente investigación, fueron los artículos de revistas y las investigaciones realizadas en el Poder Judicial.

### **Diseño de la muestra**

Por la temática que se investigó, y tomando como base los objetivos del estudio y el alcance de las contribuciones que se generaron, a continuación, se detallan los procesos de selección de las muestras.

### *Criterio de inclusión y exclusión*

Con respecto al criterio de *inclusión* para esta investigación, se definió a todas las personas servidoras judiciales que tenían más de tres meses de pertenecer a la organización en el período de evaluación. Para el criterio de *exclusión*, se definió a todas las personas servidoras judiciales que tenían menos de tres meses de pertenecer a la organización en el período de evaluación, así como aquellas personas servidoras judiciales que se encontraban con una incapacidad laboral o que estaban de vacaciones en el período de evaluación.

### *Muestra para la encuesta de clima organizacional*

Se seleccionó una muestra probabilística, a partir de la cual se buscó asegurar que todas las personas que trabajaban para el Poder Judicial de Costa Rica estuvieran representadas adecuadamente en la muestra. En esta línea, de acuerdo con la planilla suministrada por el Departamento de Gestión Humana, al 01 de septiembre de 2024, laboraban 13776 personas para el Poder Judicial. Partiendo de este dato, se seleccionó la muestra, con un nivel de confianza del 95 % y un 5 % de error de muestreo permisible en las estimaciones. Dicha muestra quedó conformada por 374 personas. Como indican Levin y Rubin (2004), el muestreo aleatorio simple selecciona muestras mediante métodos que permiten que cada posible muestra tenga una igual probabilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra.

### *Muestra para la mesa de trabajo*

Delgado y Gutiérrez (2007) sugieren que la técnica de la mesa de trabajo se construyó con base en principios generales de metodologías colaborativas y técnicas de trabajo en grupo ampliamente discutidas en literatura relacionada con la gestión organizacional y la investigación cualitativa.

En esta investigación, la mesa de trabajo se constituyó como un espacio donde fuese posible proponer soluciones para mejorar las condiciones laborales. Para tal fin, se utilizó un muestreo intencional, donde los participantes fueron seleccionados de manera directa en función de sus competencias específicas y conocimientos especializados. Se sostuvo una mesa de trabajo el 31 de marzo de 2025 con el grupo de profesionales del Subproceso de Ambiente Laboral de la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial (véase Anexo 5). Esta permitió la validación de los datos obtenidos y la realización de un análisis minucioso y exhaustivo de la información.

### **Instrumento y procedimientos de recolección de la información**

#### *Encuesta de clima organizacional*

El instrumento exploró una serie de dimensiones y variables que permitieron describir el clima organizacional actual. A partir de ello, fue posible identificar y proponer mejoras orientadas a impactar positivamente en el bienestar de las personas servidoras judiciales, lo que, a su vez, fortalecerá su compromiso con la excelencia en la prestación de los servicios judiciales.

Las técnicas seleccionadas conservaron dos requisitos esenciales, la confiabilidad y la validez. Como apuntan Cronbach y Meehl (1955), la validez y la confiabilidad son elementos fundamentales en la investigación científica, ya que garantizan que los instrumentos de medición no solo sean consistentes en sus resultados (confiabilidad), sino que también midan efectivamente el constructo que pretenden evaluar (validez). Sin estas propiedades, las interpretaciones y aplicaciones de los resultados de las pruebas carecerían de rigor científico. Más adelante, se detalla el procedimiento para la obtención de los datos.

### *Operacionalización de variables*

Como indica Smith-Castro (2014), operacionalizar implica definir la presencia, ausencia o magnitud de los fenómenos en términos numéricos, representando los constructos (conceptos) interrelacionados que ofrecen una visión sistemática de las relaciones entre las variables, con el propósito de explicar y predecir fenómenos.

Como se evidencia en los Anexos 1 y 2, se definieron las dimensiones y variables del estudio, contemplando el Índice de Capacidad de Gestión (ICG) requerido por la Contraloría General de la República. Este índice tiene como objetivo evaluar y mejorar la capacidad de gestión institucional, mediante una serie de parámetros que determinan el nivel de capacidad de gestión a partir de la información suministrada por las instituciones públicas. Dichos parámetros permiten calcular indicadores definidos conforme al marco regulatorio y las prácticas aplicables identificadas, con el propósito de promover mejoras que posibiliten a la Administración el fortalecimiento de su capacidad de gestión y, consecuentemente, la generación de valor público (Contraloría General de la República, s. f.).

### *Construcción del instrumento*

Este trabajo de investigación aplicada posee una medición central basada en la evaluación del clima organizacional. En consecuencia, el diseño del instrumento y sus ítems se construyeron específicamente para el Poder Judicial, utilizando un lenguaje adaptado a la institución. Los ítems consisten en preguntas cerradas, claras, comprensibles y que no incomoden a las personas servidoras judiciales, procurando que se refieran preferentemente a un solo aspecto o relación lógica, sin incluir ni inducir respuestas. Para la construcción del instrumento, se realizó una investigación bibliográfica que consideró artículos, libros y revistas relacionadas con los temas del presente estudio, así como tesis y otras investigaciones pertinentes, con el fin de determinar las posibles preguntas de la encuesta.

Posteriormente, se generó un instrumento (Anexo 3) conformado de la siguiente manera:

- I. Datos personales:** Se trata de información precisa sobre datos sociodemográficos, tales como: Indique el circuito judicial en el que trabaja. Anote la provincia en la que está su despacho u oficina. Anote el cantón en la que está su despacho u oficina. Seleccione el sexo. Indique su rango de edad.
  
- II. Datos sobre el entorno laboral:** Abarcó aspectos como: Indique el ámbito en el que trabaja actualmente. Indique el grupo ocupacional al que pertenece actualmente. Tiempo laborado en el Poder Judicial. Indique su condición laboral actual. ¿Cuál es su horario de trabajo en el Poder Judicial? ¿Cuál es su modalidad de trabajo actual?
  
- III. Dimensiones de análisis:**
  - a. Liderazgo y Gestión Organizacional*
    - i. Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal
    - ii. Motivación del personal
    - iii. Espacios para innovación del personal
    - iv. Empoderamiento del personal
    - v. Reconocimiento al logro
    - vi. Valores y creencias compartidas
    - vii. Diversidad e inclusión
    - viii. Promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas a nivel institucional
    - ix. Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales
    - x. Trato justo
    - xi. Liderazgo
  - b. Estrategia y estructura*
    - i. Comprensión de los objetivos estratégicos
    - ii. Establecimiento de metas institucionales
    - iii. Satisfacción con la estructura organizacional
    - iv. Coordinación entre departamentos
  - c. Procesos e información*
    - i. Canales de comunicación ascendentes y descendentes
    - ii. Eficiencia y agilidad

- iii. Procesos y procedimientos
- iv. Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados
- d. *Competencias y equipos*
  - i. Desarrollo del personal
  - ii. Satisfacción de los equipos de trabajo
  - iii. Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo
  - iv. Toma de decisiones en los equipos de trabajo
  - v. Relaciones interpersonales
  - vi. Ambiente de trabajo (violencia)
  - vii. Ambiente de trabajo (carga de trabajo)
  - viii. Ambiente de trabajo (salud)

### *Escalamiento*

Para las preguntas ordinales, en la encuesta se aplicó el escalamiento tipo Likert, proponiendo una escala par y eliminando la opción intermedia o neutra (por ejemplo, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”) para reducir una posible tendencia a evitar tomar postura (lo que se conoce como *central tendency bias* o sesgo hacia la media). Spector (1992) indica que, en algunos casos, las personas encuestadas pueden inclinarse por la opción de respuesta intermedia, ya sea por indecisión, ambivalencia o para evitar expresar una opinión socialmente indeseable, lo que puede reducir la varianza en las respuestas y, en consecuencia, afectar la validez de las inferencias. En esta línea, al requerirse un proceso de evaluación del clima laboral, en el que se requería una orientación clara de tendencia (positiva o negativa), la escala propuesta pretendió identificar zonas de mejora de una manera más clara, para así apoyar la toma de decisiones y el diseño de intervenciones más certeras.

Según Hernández Sampieri y colaboradores (1998), el escalamiento consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la percepción de las personas encuestadas. Está estructurado en cuatro opciones de respuesta de selección única, las cuales se mueven en un puntaje de 1 a 4, donde 1 representa el mayor nivel de desacuerdo con las afirmaciones que se presentan, y 4 representa el mayor nivel de acuerdo con las opciones, como se evidencia a continuación:

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo

- 4. Totalmente de acuerdo

Cada dimensión con sus respectivas variables estuvo orientada a evaluar las condiciones del clima organizacional en cinco niveles: en el Poder Judicial a nivel general, en la oficina como contexto inmediato, en las autoridades institucionales, en la jefatura directa y en las condiciones específicas de la actuación de cada persona.

#### *Validación de la encuesta*

La encuesta que se utilizó en este trabajo de investigación aplicada se sometió a una revisión crítica por parte de un grupo experto. Este equipo estuvo constituido por personas servidoras judiciales que trabajan en el Departamento de Gestión Humana del Poder Judicial, quienes se encargaron de retroalimentar la propuesta y atender situaciones de forma y fondo con las preguntas generadas.

En cuanto a la confiabilidad, específicamente para asegurar la consistencia interna, se realizó una prueba piloto. Las personas consultadas en dicha ocasión, además de contestar la encuesta, tuvieron la posibilidad de realizar observaciones, sugerencias o recomendaciones con respecto al instrumento aplicado, y se les solicitó que contestaran las siguientes preguntas: ¿Usted considera que este cuestionario tiene: la cantidad adecuada de preguntas, pocas preguntas, demasiadas preguntas? ¿Para completar este cuestionario, usted requirió: un tiempo razonable, poco tiempo, mucho tiempo? Y, por último: ¿En general, las preguntas del cuestionario le parecen: claras, confusas, ambas?

Como indican Pérez y colaboradores (2008), el método del coeficiente alfa de Cronbach permite conocer en qué medida la elección de la muestra de ítems que componen la prueba resulta una fuente de error en la medición. Esta dimensión de la confiabilidad alude al grado en que distintas partes o ítems del *test* miden el mismo constructo o dominio.

#### *Administración de la encuesta*

Este proceso se aplicó de forma virtual utilizando la plataforma Survey Monkey. Para la aplicación, se brindó una instrucción clara y concisa sobre el objetivo del estudio, cómo responder la encuesta y los detalles sobre la confidencialidad. Se brindó el correo electrónico

y el contacto directo de las personas encargadas de este proceso en caso de que la persona servidora judicial presentara alguna duda sobre un ítem o pregunta en específico.

### *Mesa de trabajo*

Para el procesamiento de la información, se presentó el estudio a un grupo de personas expertas trabajadoras del Poder Judicial, para lo que tuvo en cuenta la siguiente subdivisión:

- Personas que trabajan para el Subproceso de Ambiente Laboral de la Dirección de Gestión Humana.

La dinámica se dirigió de manera que las personas participantes tuvieran la oportunidad de contribuir, validar los datos de la encuesta y aportar desde su experiencia. La persona facilitadora guio la interacción y se aseguró de que las intervenciones se mantuvieran en torno al tema y, para evitar que las discusiones se desviarán, se plantearon preguntas generadoras a partir de la técnica *Start, Stop, Continue*. Asimismo, se utilizaron herramientas como hojas escritas para recolectar de manera rápida los análisis, ideas y planteamientos de cambio propuestos por las personas participantes. Esto mantuvo el enfoque y garantizó que se recogieran las respuestas pertinentes.

### *Técnica por aplicar en la mesa de trabajo*

Derby y Larsen (2006) plantean que existen ejercicios de retrospectiva que ayudan a los equipos a analizar situaciones de su trabajo, con el fin de identificar áreas de mejora y generar planes de acción concretos, por lo que constituyen un aspecto trascendental en la mejora continua. En este sentido, para la mesa de trabajo, se aplicó la técnica *Start, Stop, Continue*.

Como explica el sitio Designthinking (2024) o la plataforma Liberating Structures (2024), esta es una técnica que ayuda a enfocar las discusiones en cambios prácticos y específicos. A partir de esta, se divide el análisis en tres secciones: la primera, conocida como *Start* (comenzar), consiste en identificar iniciativas o acciones nuevas que podrían mejorar el clima organizacional y que aún no se han implementado; en segundo, lugar, *Stop* (detener) consiste en señalar prácticas, procesos o comportamientos que impactan negativamente el

ambiente laboral y que deberían detenerse o eliminarse; finalmente, *Continue* (continuar) se basa en reconocer y fortalecer aquellas acciones o prácticas que están funcionando bien y que contribuyen al clima positivo.

Por su parte, se realizó una presentación breve de los hallazgos del instrumento de clima organizacional para dar contexto. Posteriormente, se promovió un análisis colaborativo bajo un formato rotativo o en rondas, con el propósito de nutrir cada propuesta plasmada. Cada persona anotó las ideas por categoría, considerando sus propias prioridades y desde su experiencia laboral, y las compartió con todos para alimentar una puesta en común.

## **Procesamiento y tabulación de la información**

### *Encuesta de clima organizacional*

Para el procesamiento de la información, se utilizó el paquete estadístico JAMOV, en el cual se introdujeron los datos para codificar las respuestas y las escalas específicas del instrumento indicado.

Además, para el procesamiento de la información, se recurrió al programa Microsoft Excel como hoja de cálculo, en el cual se ingresaron los datos para codificar las respuestas y las escalas específicas de la encuesta. Además, se construyó una visualización de la información por medio de la creación de una serie de *dashboards* que permitieron la interacción de los diferentes resultados segregados según los siguientes datos sociodemográficos:

- Sexo
- Ámbito
- Provincia
- Circuito Judicial
- Condición laboral (en propiedad con ascenso interino, interino o en propiedad).

### *Mesa de trabajo*

Como indica Kaner (2011), las mesas de trabajo se generan a partir de una adecuada facilitación grupal, con el fin de lograr participación colaborativa a partir de la aplicación de técnicas eficientes de gestión de reuniones.

En este caso, la mesa de trabajo se realizó para proponer estrategias y acciones concretas basadas en los hallazgos del estudio, y que estuvieran orientadas a mejorar el clima organizacional, el bienestar de las personas servidoras judiciales y la calidad del servicio ofrecido. La mesa de trabajo se realizó de forma presencial, y se tomó nota de todos los comentarios emitidos por las diferentes personas participantes, para lo que se emplearon papelógrafos y tarjetas para recolectar las diferentes ideas generadas.

### **Análisis de los resultados**

En la encuesta de clima organizacional, las variables con sus respectivas dimensiones y la escala se presentaron con una puntuación calculada mediante un índice de base porcentual de 100, con el objetivo de facilitar la interpretación y la comparación de los valores obtenidos. Como lo propone la Contraloría, el Índice de Capacidad de Gestión (ICG) se asocia con diferentes niveles de madurez, considerando las prácticas y acciones que pueden ser implementadas en las instituciones para fortalecer la capacidad de gestión (Contraloría General de la República, s.f.). Dicho modelo considera cinco niveles de madurez, a saber: inicial, básico, intermedio, avanzado y optimizando. En la siguiente tabla, se caracterizan dichos niveles para una mayor comprensión.S

**Tabla 1**  
Interpretación porcentual

<b>Rango porcentual</b>	<b>Categoría</b>
0 % e igual o menor a 25 %	<b>Inicial</b>
Mayor que 25 % e igual o menor a 50 %	<b>Básico</b>
Mayor que 50 % e igual o menor a 75 %	<b>Intermedio</b>
Mayor que 75 % e igual o menor a 90 %	<b>Avanzado</b>
Mayor que 90 % e igual o menor a 100 %	<b>Optimizado</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En la mesa de trabajo, se sistematizó la información suministrada por los diferentes participantes para determinar fortalezas, debilidades y prioridades de atención.

### **Triangulación de la información**

La triangulación es la combinación de distintas metodologías en el estudio de un fenómeno. Esta técnica de validación implica reunir una variedad de datos y métodos para referirlos al mismo tema o problema. En resumen, consiste en un control cruzado entre diferentes fuentes de datos, personas, instrumentos, documentos o la combinación de estos (Vega, 2000).

En esta investigación, la triangulación de la información se generó a partir de la utilización de diferentes metodologías —en este caso, cualitativa y cuantitativa— y la implementación de técnicas variadas para evaluar el clima organizacional del Poder Judicial, analizar su impacto en el bienestar laboral y proponer mejoras para atender los hallazgos.

A partir de la encuesta de clima organizacional, con escala tipo Likert, se obtuvieron datos cuantitativos sobre temas como coordinación entre departamentos, canales de comunicación, satisfacción laboral, motivación del personal y otros indicadores de clima organizacional, los cuales se validaron en la mesa de trabajo mediante una metodología cualitativa. Esta fase permitió obtener una visión integral al corroborar los datos recolectados y, además, invitó a los asistentes a proponer soluciones específicas y aplicables, las cuales se enriquecieron con el análisis teórico desarrollado, integrando además el consenso como parte del proceso de triangulación.

### **Cuadro operacional de la investigación (actividades y cronograma)**

El presente trabajo de investigación aplicada se realizó en cuatro momentos básicos de acción en los que se agrupó una serie de actividades que se detallan a continuación (véase Anexo 4):

1. Construcción y aseguramiento de la confiabilidad del instrumento / 2 meses: Contempló la prueba piloto y el análisis de la confiabilidad.
2. Aplicación del instrumento a la población judicial / 2 meses: Incluyó la selección de la muestra y la aplicación del instrumento por medio electrónico.

3. Análisis estadístico de la información y construcción de la presentación de resultados / 3 meses: Consistió en la revisión de la información obtenida y en el procesamiento de la información.
4. Proceso de análisis y generación de estrategias de mejora / 2 meses: Contempló la selección de las personas participantes para la mesa de trabajo.

### **Sistema de supervisión**

Con el fin de garantizar una adecuada supervisión, se desarrollaron reuniones mensuales con el equipo supervisor del proyecto.

## **CAPÍTULO IX. CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES**

A todas las personas servidoras judiciales participantes que colaboraron en la investigación se les aseguró confidencialidad, anonimato y que su participación en el proyecto de investigación no pondría en riesgo su integridad física, psicológica y/o moral. Además, tuvieron la libertad de rehusarse a formar parte de la investigación o de retirarse antes de concluir el instrumento.

## CAPÍTULO X. ANÁLISIS DE FIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

Como indican Oviedo y Campo-Arias (2005), el coeficiente alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems de un instrumento. Entre las ventajas de este análisis se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, donde 0 indica ausencia total de consistencia y 1 representa consistencia perfecta, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2**  
Rango de confiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach

Rango	Confiabilidad
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

*Fuente: Elaboración propia.*

### Prueba piloto

Para llevar a cabo la prueba piloto, se solicitó, mediante el siguiente mensaje, a las 248 personas que trabajan en la Dirección de Gestión Humana que, de forma voluntaria, respondieran el cuestionario. De este modo, se obtuvo un total de 126 respuestas.

**Ilustración 1**  
Mensaje de solicitud para aplicar la prueba piloto

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PODER JUDICIAL**

Estamos llevando a cabo una prueba piloto de la encuesta de Clima Laboral, la cual se aplicará próximamente a nivel institucional. Para ello, necesitamos validar el instrumento, y sus respuestas son esenciales para este proceso.

Contamos con el aval de la Dirección de Gestión Humana.

**PRUEBA PILOTO**  
Exclusiva para las personas colaboradoras de la Dirección de Gestión Humana

Click al ícono para ingresar a la Encuesta desde su computadora

Escanee el código QR para ingresar a la Encuesta desde su celular

Agradecemos cualquier observación, sugerencia o recomendación. Si tiene algún comentario al respecto contactar a los correos electrónicos:  
oviedo@poder-judicial.go.cr  
mcastillove@poder-judicial.go.cr  
pquesadfam@poder-judicial.go.cr

Importante: "Toda la información proporcionada será utilizada únicamente con fines de investigación y será procesada de forma integrada, segura y anónima"

PODER JUDICIAL  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA  
INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA  
Ambiente

*Fuente: Elaboración propia.*

Para ejecutar el análisis de fiabilidad, se utilizó el programa estadístico JAMOVI (2025), el cual proporciona un conjunto completo de análisis para las ciencias sociales, incluyendo pruebas t, ANOVAS, correlación y regresión, pruebas no paramétricas, tablas de contingencia, confiabilidad y análisis de factores, entre otros. Es una hoja de cálculo totalmente funcional, simplificada y optimizada para datos estadísticos.

### **Análisis del instrumento en general**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de todo el instrumento.

**Tabla 3**

Resultados generales de la encuesta sobre el coeficiente alfa de Cronbach

<b>SECCIÓN ANALIZADA</b>	<b>ÍNDICE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>PREGUNTAS ANALIZADAS</b>
Encuesta de clima organizacional	0,927 – Muy alta	93

*Fuente: Elaboración propia.*

**Ilustración 2**

Resultados de fiabilidad proporcionados por JAMOVI

The image shows a screenshot of the JAMOVI software interface. At the top, it says 'Análisis de Fiabilidad'. Below that, it displays 'Estadísticas de Fiabilidad de Escala'. A table shows the 'Alfa de Cronbach' for the 'escala' variable as 0.927. There is a small '[3]' in the bottom right corner of the screenshot.

<b>Análisis de Fiabilidad</b>	
Estadísticas de Fiabilidad de Escala	
Alfa de Cronbach	
escala	0.927
[3]	

*Fuente: programa estadístico JAMOVI (2025).*

En su totalidad, la encuesta presenta un índice alfa de Cronbach de 0,927, lo que indica una muy alta fiabilidad. Esto sugiere que el cuestionario tiene una excelente consistencia interna y que las preguntas incluidas miden de manera confiable el constructo de clima organizacional.

## Análisis de las dimensiones

A continuación, se presentan los resultados según la dimensión:

**Tabla 4**  
Resultados generales alfa de Cronbach por dimensión a evaluar

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍNDICE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>PREGUNTAS ANALIZADAS</b>
Liderazgo y gestión organizacional	0,948 – Muy alta	37
Estrategia y estructura	0,820 – Muy alta	12
Procesos e información	0,865 – Muy alta	14
Competencias y equipos	0,924 – Muy alta	32

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se evidencia, ‘liderazgo y gestión organizacional’ (0,948), ‘competencias y equipos’ (0,924), ‘procesos e información’ (0,865) y ‘estrategia y estructura’ (0,820) muestran niveles de muy alta fiabilidad. Esto sugiere que las preguntas en estas dimensiones son consistentes y están bien alineadas con lo que pretenden medir.

## Análisis de las variables

Dentro de cada dimensión, hay variables con un índice alfa de Cronbach superior a 0,7, lo que indica que son escalas confiables. A continuación, se presentan los resultados según la variable.

**Tabla 5**  
Resultados generales alfa de Cronbach por variable a evaluar

<b>VARIABLES</b>	<b>ÍNDICE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>PREGUNTAS ANALIZADAS</b>
Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal	0,934 – Muy alta	2
Motivación del personal	0,725 – Alta	4
Espacios para innovación del personal	0,544 – Media	3
Empoderamiento del personal	0,727 – Alta	3
Reconocimiento al logro	0,640 – Alta	3
Valores y creencias compartidas	0,681 – Alta	5
Diversidad e inclusión	0,639 – Alta	3
Promoción de un clima orientada a la rendición de cuentas institucional	0,590 – Media	3
Promoción de un clima orientada al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales	0,724 – Alta	3
Trato Justo	0,660 – Alta	4

Liderazgo	0,775 – Alta	4
Comprensión de los objetivos estratégicos	0,475 – Media	3
Establecimiento de metas institucionales	0,596 – Media	3
Satisfacción con la estructura organizacional	0,843 – Muy alta	3
Coordinación entre departamentos	0,606 – Alta	3
Canales de comunicación ascendentes y descendentes	0,826 – Muy alta	4
Eficiencia y agilidad	0,613 – Alta	2
Procesos y procedimientos	0,567 – Media	4
Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados	0,608 – Alta	3
Desarrollo del personal	0,623 – Alta	4
Satisfacción de los equipos de trabajo	0,715 – Alta	3
Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo	0,726 – Alta	3
Toma de decisiones en los equipos de trabajo	0,873 – Muy alta	3
Relaciones interpersonales	0,790 – Alta	5
Ambiente de trabajo (entorno positivo, salud)	0,702 – Alta	3
	0,927 – Muy alta	7
	0,830 – Muy alta	3

*Fuente: Elaboración propia.*

VARIABLES COMO ‘COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LOS NIVELES GERENCIALES CON EL PERSONAL’ (0,934), ‘AMBIENTE DE TRABAJO (CARGA LABORAL)’ (0,927), ‘TOMA DE DECISIONES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO’ (0,873) Y ‘SATISFACCIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL’ (0,843) MUESTRAN UNA CONSISTENCIA INTERNA MUY SÓLIDA. ESTO INDICA QUE DICHAS ÁREAS ESTÁN BIEN MEDIDAS Y QUE LOS ÍTEMS INCLUIDOS EN ESTAS VARIABLES SE ENCUENTRAN ALINEADOS CON LA PERCEPCIÓN DE LOS ENCUESTADOS.

ADemás, se identifican algunas variables con índices alfa de Cronbach menores a **0,7**, lo que sugiere menor consistencia interna. En este sentido, ‘espacios para innovación del personal’ (0,544), ‘promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas’ (0,590), ‘comprensión de los objetivos estratégicos’ (0,475) y ‘procesos y procedimientos’ (0,567) son variables que se pueden revisar para determinar si los ítems no están midiendo de manera uniforme el concepto asociado.

En esta línea, se revisa la existencia de alguna redacción ambigua en las preguntas o diferencias en la interpretación, verificando si todas las preguntas están realmente alineadas con la variable que se pretende evaluar.

### **Análisis relacionados de la encuesta**

El instrumento fue diseñado para permitir distintas agrupaciones de información, facilitando un proceso efectivo de retroalimentación institucional. Seguidamente, se presentan las agrupaciones establecidas junto con el análisis de fiabilidad correspondiente.

#### *Liderazgo institucional*

Está relacionado con la capacidad de los líderes para inspirar, dirigir y apoyar al personal de forma efectiva. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 6**

Resultados generales alfa de Cronbach sobre el agrupamiento de autoridades institucionales

<b>SECCIÓN ANALIZADA</b>	<b>ÍNDICE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>PREGUNTAS ANALIZADAS</b>
Autoridades institucionales	0,925– Muy alta	6
Jefaturas en general	0,914– Muy alta	4
En mi oficina, la jefatura...	0,961– Muy alta	14

*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Carga laboral*

Analiza la percepción sobre la carga de trabajo que poseen las personas trabajadoras. En la siguiente tabla, se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 7**

Resultados generales alfa de Cronbach sobre el agrupamiento de carga laboral

<b>SECCIÓN ANALIZADA</b>	<b>ÍNDICE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>PREGUNTAS ANALIZADAS</b>
Carga laboral	0,826– Alta	3

*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Percepción general sobre la institución, la oficina y el personal*

Evalúa la opinión del personal sobre el Poder Judicial como una institución en su conjunto, considerando su gestión, valores y desempeño global. Además, revisa las condiciones y dinámicas propias del entorno laboral inmediato del encuestado, diferenciando entre la oficina en general y la interacción con el personal dentro de ella. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 8**

Resultados generales alfa de Cronbach sobre agrupamientos generales de la encuesta

<b>SECCIÓN ANALIZADA</b>	<b>ÍNDICE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>PREGUNTAS ANALIZADAS</b>
En el Poder Judicial	0,943 – Muy alta	26
En mi oficina en general	0,909 – Muy alta	17
En mi oficina, el personal...	0,879 – Muy alta	6

*Fuente: Elaboración propia.**Percepción general sobre el propio puesto*

Refleja la opinión individual de la persona servidora judicial sobre aspectos que impactan su bienestar, desempeño y satisfacción en el trabajo; esto desde una perspectiva subjetiva. Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 9**

Resultados generales alfa de Cronbach sobre el agrupamiento del puesto

<b>SECCIÓN ANALIZADA</b>	<b>ÍNDICE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>PREGUNTAS ANALIZADAS</b>
En mi puesto, yo...	0,732 – Muy alta	11

*Fuente: Elaboración propia.***Resultados del análisis de fiabilidad alfa de cronbach**

Considerando los resultados anteriormente descritos, es posible afirmar que la encuesta es un instrumento altamente confiable para medir el clima organizacional, dado que su consistencia interna es muy alta tanto en el total como en la mayoría de las dimensiones.

Las dimensiones de ‘liderazgo y gestión organizacional’, ‘competencias y equipos’ y ‘procesos e información’ tienen los niveles más altos de fiabilidad. Por consiguiente, sus resultados pueden interpretarse con alto grado de confianza.

La encuesta constituye un instrumento sólido y confiable, lo que permite introducir mejoras en algunas preguntas específicas con el fin de afinar la precisión de los resultados y la validez de la interpretación.

## CAPÍTULO XI. MODELADO DE DATOS

Se incorporó un proceso de modelado de datos que complementa y potencia los hallazgos obtenidos mediante el análisis estadístico. El modelado de datos representa una fase crucial en la estructuración, visualización y comprensión de los resultados. En este sentido, permite una lectura más accesible y dinámica de la información, a la vez que constituye una herramienta estratégica de análisis para la toma de decisiones.

### **Creación de *dashboards* interactivos en Microsoft Excel**

La utilización de Microsoft Excel, a diferencia de otras herramientas más específicas y especializadas en el modelado de datos (como Power Bi), respondió a una combinación de razones técnicas y prácticas e institucionales.

Microsoft Excel es una herramienta ampliamente conocida, utilizada y disponible en el entorno institucional del Poder Judicial. Además, está al alcance de muchas personas servidoras judiciales, lo que favorece la sostenibilidad del modelo en el tiempo, ya que puede replicarse y actualizarse por parte del personal técnico sin necesidad de recurrir a herramientas externas o a capacitaciones especializadas. De igual forma, el estudio no requiere análisis de datos en tiempo real ni conexión directa con bases externas; en este caso, la información procede de una aplicación puntual y profesional del instrumento, y su procesamiento puede realizarse de manera eficaz dentro de las capacidades de Excel, incluyendo el uso de tablas dinámicas, segmentadores y gráficos automatizados.

La construcción de los diferentes *dashboards* interactivos fue un proceso progresivo que partió de la depuración y organización de la base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento de evaluación del clima organizacional. Inicialmente, se consolidaron todas las respuestas en una única hoja de cálculo, en la que se codificaron las respuestas de las personas participantes de acuerdo con la escala tipo Likert utilizada. Asimismo, se crearon tablas dinámicas, diseñadas para representar distintas dimensiones del clima organizacional, permitiendo calcular promedios, frecuencias y distribuciones de respuestas para cada ítem y para cada dimensión y variable evaluadas.

Posteriormente, se generaron los segmentadores sociodemográficos como herramientas visuales que permiten filtrar los datos de las tablas dinámicas y los gráficos de manera intuitiva. Se incorporaron segmentadores para: sexo, provincia, circuito judicial, ámbito laboral y condición contractual, lo que permite que cualquier persona usuaria del *dashboard* pueda seleccionar una o varias categorías y visualizar los resultados específicos para ese grupo poblacional en tiempo real, como se observa a continuación.

**Ilustración 3**  
*Dashboard* interactivo: Datos sociodemográficos



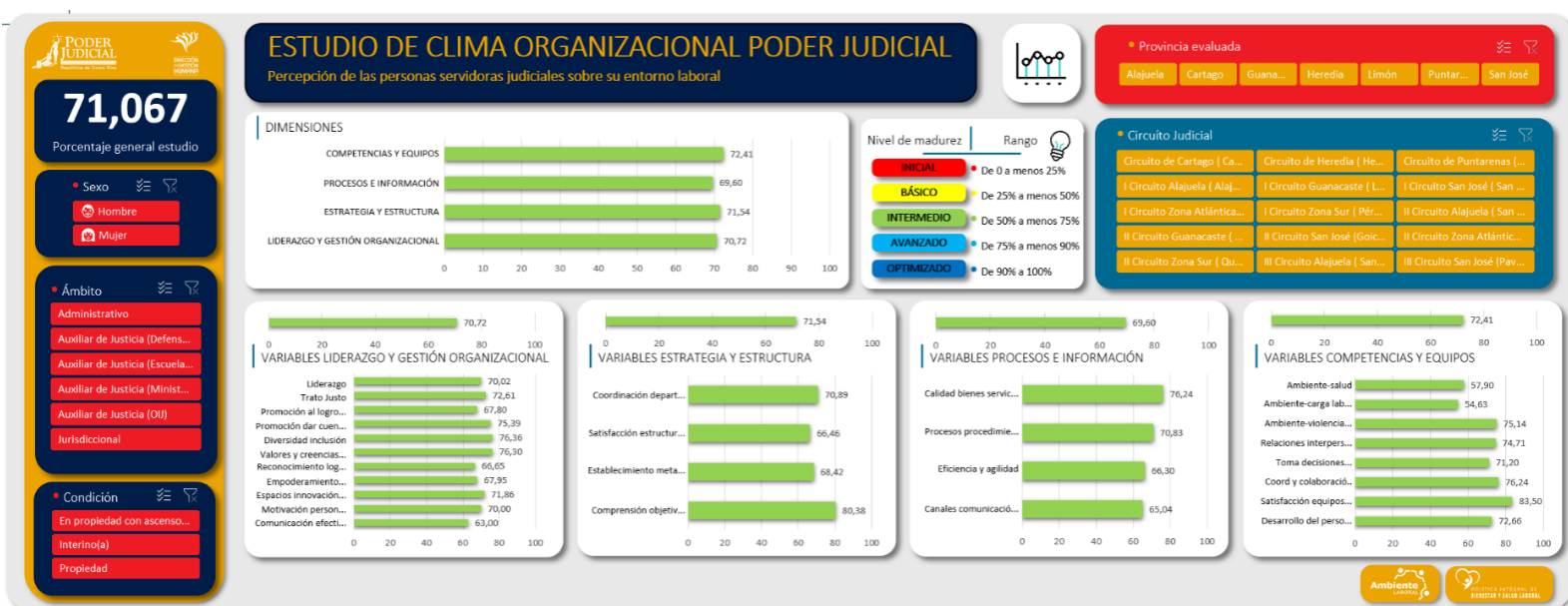
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se trabajó en el diseño del tablero que representa visualmente los resultados por dimensión y variable, lo que contribuye a una lectura rápida y comprensible. Todos los elementos del *dashboard* (tablas, gráficos y segmentadores) fueron vinculados de forma coherente para asegurar la interacción fluida y la actualización automática de los datos visualizados al cambiar los filtros. Además, los elementos de diseño gráfico —colores diferenciadores, disposición ordenada, etiquetas descriptivas claras y leyendas explicativas— se definieron considerando tanto la claridad estética como la utilidad analítica, con el fin de que cada tablero resultara accesible. Como se aprecia a continuación,

el archivo (con un tamaño de 3,23 MB) permitió la construcción personalizada y flexible de trece diferentes *dashboards* titulados:

- Datos sociodemográficos
- Datos laborales
- Dimensiones y variables
- Dimensiones y variables por pregunta
- Dimensiones y percepción del ambiente en general
- Dimensiones y percepción de la carga laboral
- Dimensiones y percepción del estrés económico
- Dimensiones y percepción del liderazgo
- Dimensiones y percepción del Poder Judicial como institución
- Dimensiones y percepción del propio puesto de trabajo
- Dimensiones y percepción de la oficina de trabajo

**Ilustración 4**  
*Dashboard interactivo: Dimensiones y variables*



Fuente: Elaboración propia.

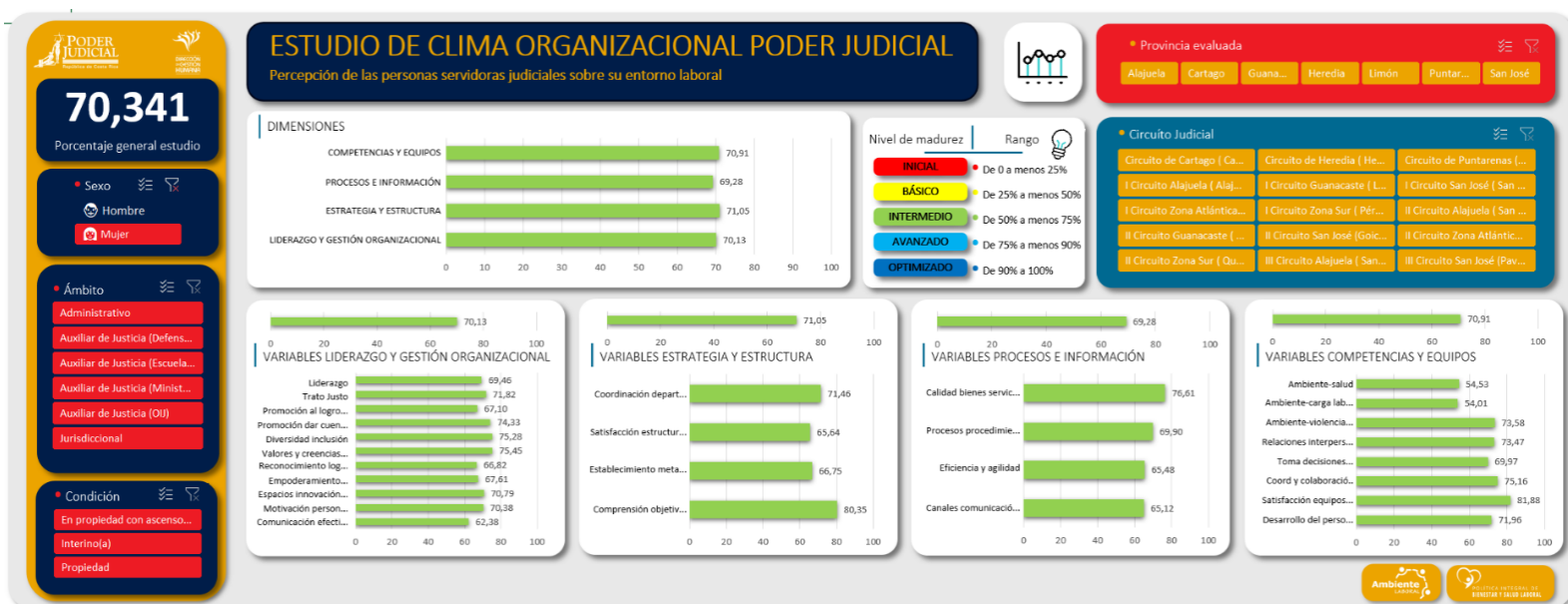
## Ventajas del modelado de datos

El *dashboard* se convierte en una herramienta estratégica para el seguimiento del clima organizacional en el tiempo y para fundamentar propuestas de mejora ajustadas a las realidades particulares de cada sector del Poder Judicial.

El modelado de datos implementado en esta tesis aporta beneficios sustanciales al proceso investigativo, ya que facilita el análisis exploratorio de datos y permite identificar con mayor facilidad tendencias, patrones, anomalías y relaciones entre dimensiones y variables, lo cual enriquece la interpretación de los resultados. El trabajo con grandes volúmenes de información proveniente de la encuesta de clima organizacional ofreció una mirada más profunda y dinámica sobre el fenómeno estudiado, tal y como se visualiza a continuación.

### Ilustración 5

*Dashboard* interactivo: Dimensiones y variables, segregado por sexo (se muestra el dato para las mujeres)



Fuente: Elaboración propia.

Como se señaló anteriormente, el uso de herramientas visuales e interactivas optimiza la presentación de los resultados, haciéndolos más accesibles y comprensibles incluso para audiencias no especializadas. Esto mejora significativamente la divulgación científica, ya que

permite que los hallazgos no solo sean técnicamente rigurosos, sino también fácilmente interpretables por distintos públicos, incluyendo autoridades institucionales, equipos de trabajo y personas tomadoras de decisiones.

### Ilustración 6

*Dashboard interactivo: Dimensiones y variables, segregado por sexo (se muestra el dato para los hombres)*



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a esto, Hair y colaboradores (2011) indican que las herramientas de modelado y visualización de datos resultan esenciales en la investigación empresarial, ya que permiten a los investigadores organizar, explorar y presentar estructuras de datos complejas en una forma que apoya la interpretación y la toma de decisiones gerenciales.

La posibilidad de replicabilidad y continuidad permitirá reutilizar el instrumento en futuras aplicaciones, lo que reducirá los tiempos de procesamiento y garantizará la consistencia en la recolección y análisis de los datos. Esto, a su vez, fortalecerá la validez y confiabilidad de futuras mediciones y posibilitará la comparación entre distintas aplicaciones del instrumento a lo largo del tiempo, ofreciendo una observación más precisa de la evolución del clima organizacional del Poder Judicial y del impacto de las políticas implementadas en materia de bienestar laboral.

En esta línea, la visualización de la información obtenida por medio de un modelado de datos representa una herramienta de gestión organizacional, ya que las personas que ocupan puestos de autoridad pueden acceder de forma inmediata a los resultados desagregados por variables sociodemográficas clave. Esto les permite la posibilidad de monitorear la evolución del clima organizacional en distintas regiones, provincias o sectores funcionales, brindando información valiosa para tomar decisiones fundamentadas y objetivas, así como para responder con mayor pertinencia a las necesidades particulares de cada contexto.

Asimismo, el modelo facilita la generación de informes diferenciados por circuito judicial y provincia, lo que permite una gestión más localizada, contextualizada y sensible a las realidades específicas de cada zona geográfica. También constituye un insumo estratégico para instancias especializadas, como la Secretaría Técnica de Género, que pueden utilizar esta información para diseñar intervenciones focalizadas dirigidas a grupos que enfrentan condiciones diferenciales dentro del entorno laboral.

Con el modelo de datos de la encuesta de clima organizacional, el Poder Judicial fortalece los procesos de rendición de cuentas institucional al ofrecer información confiable, organizada y actualizable en cada medición sobre el estado del clima organizacional. A su vez, permite revisar el impacto en el bienestar de las personas servidoras judiciales. Al disponer de datos segmentados y visualmente comprensibles, se incrementa la transparencia en la gestión, se favorece el seguimiento de compromisos institucionales y se potencia la capacidad de evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

## CAPÍTULO XII. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El análisis de los resultados del estudio sobre el clima organizacional en el Poder Judicial de Costa Rica permite identificar factores clave que inciden en la percepción y experiencia laboral de las personas servidoras judiciales. A partir de la información recopilada, se presentan hallazgos que reflejan el impacto de las condiciones actuales de trabajo en cuanto a la satisfacción, motivación y bienestar del personal, así como las principales áreas de oportunidad para fortalecer el ambiente organizacional.

Los datos obtenidos proporcionan una visión integral de la situación actual de la institución y permiten distinguir tendencias, fortalezas y desafíos en los tres ámbitos del Poder Judicial: jurisdiccional, auxiliar de justicia y administrativo. Asimismo, el análisis de las dimensiones evaluadas evidencia la relación entre factores como carga laboral, liderazgo, comunicación interna, reconocimiento y percepción de estabilidad laboral, elementos fundamentales para la construcción de un entorno de trabajo saludable y sostenible.

En este apartado, se presentan los resultados organizados según las dimensiones y variables analizadas, con el propósito de ofrecer un diagnóstico detallado y basado en evidencia. A partir de estos hallazgos, se delinean propuestas de mejora que permitirán orientar estrategias de intervención para el fortalecimiento del bienestar laboral y el desarrollo de un clima organizacional más positivo y resiliente en el Poder Judicial.

### Datos sociodemográficos

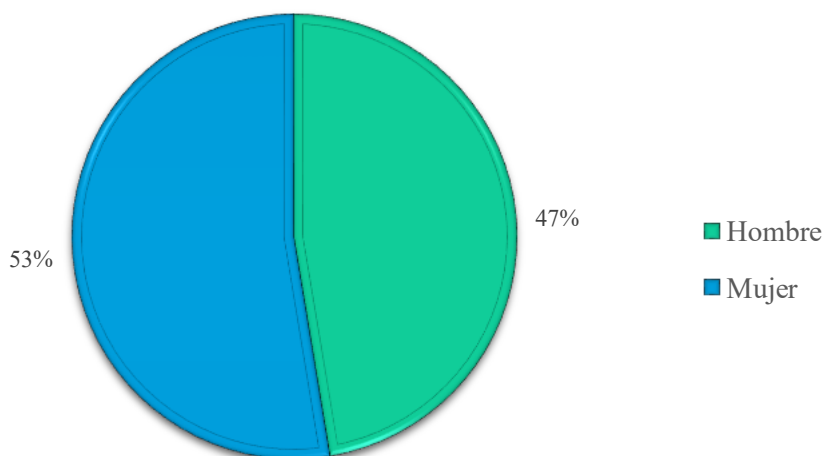
Como se muestra en la Tabla 10, del total de personas encuestadas, el 52,61 % son mujeres y el 47,39 % son hombres.

**Tabla 10**  
Porcentaje de la distribución por sexo

<b>Sexo</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	47,39
Mujer	52,61
<b>Total general</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 1**  
Porcentaje de la distribución por sexo



*Fuente: Elaboración propia.*

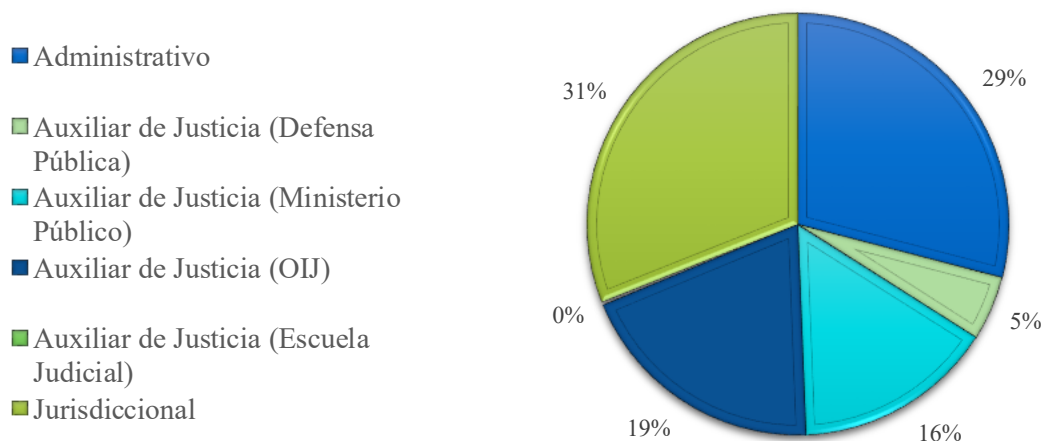
La distribución por ámbito de trabajo se conformó de la siguiente forma: el 31,02 % correspondió a personas que trabajan para el ámbito jurisdiccional, el 29,03 % a personas que trabajan para el ámbito administrativo y el 19,35 % a personas que trabajan para el Organismo de Investigación Judicial. Asimismo, un 15,38 % trabaja para el Ministerio Público, un 4,96 % para la Defensa Pública y un 0,25 % para la Escuela Judicial.

**Tabla 11**  
Porcentaje de la distribución por ámbito de trabajo

<b>Ámbito de trabajo</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativo	29,03
Auxiliar de justicia (Defensa Pública)	4,96
Auxiliar de justicia (Ministerio Público)	15,38
Auxiliar de justicia (OIJ)	19,35
Auxiliar de justicia (Escuela Judicial)	0,25
Jurisdiccional	31,02
<b>Total general</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 2**  
Porcentaje de la distribución por ámbito de trabajo



*Fuente: Elaboración propia.*

La edad de las personas participantes se distribuye de la siguiente manera: entre 18 y 30 años, un 12,66 %; de 31 a 40 años, un 39,95 %, siendo este el grupo con mayor representatividad; de 41 a 50 años, un 30,52 %; de 51 a 60 años, un 14,39 %; y, por último, de 61 años o más, un 2,48 %. Esta distribución de porcentajes se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 12**  
Porcentaje de la distribución por edad

Edad	Porcentaje
Entre 18 y 30 años	12,66
Entre 31 y 40 años	39,95
Entre 41 y 50 años	30,52
Entre 51 y 60 años	14,39
61 años o más	2,48
<b>Total general</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### Datos laborales

El análisis del clima organizacional requiere una comprensión integral de la composición laboral de las personas servidoras judiciales, considerando factores clave que influyen en la percepción del ambiente de trabajo y en la estabilidad organizacional. En este apartado, se presentan los datos laborales de las personas servidoras judiciales participantes

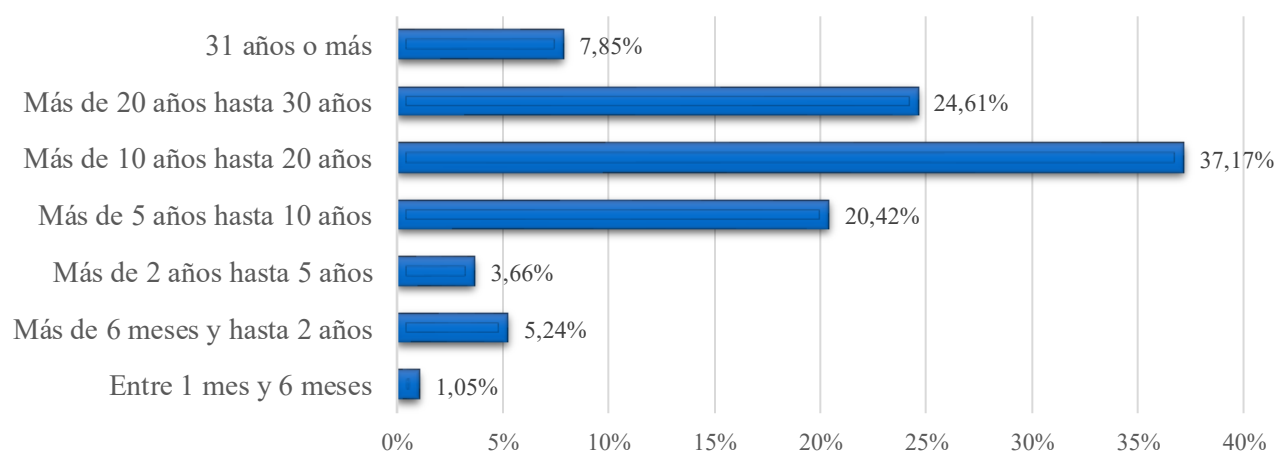
en el estudio, abordando aspectos como la antigüedad en la institución, la condición laboral (propiedad o interinos), el grupo ocupacional, el horario de trabajo y la modalidad de trabajo.

**Tabla 13**  
Porcentaje de la distribución por antigüedad

<b>Antigüedad</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre 1 mes y 6 meses	1,49
Más de 6 meses y hasta 2 años	5,96
Más de 2 años y hasta 5 años	6,95
Más de 5 años y hasta 10 años	18,36
Más de 10 años y hasta 20 años	37,22
Más de 20 años y hasta 30 años	25,06
31 años o más	4,96
<b>Total general</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 3**  
Porcentaje de la distribución por antigüedad



*Fuente: Elaboración propia.*

Con respecto a la antigüedad laboral en la institución, se determinó que el 18,36 % de las personas que respondieron la encuesta cuentan con entre 5 y 10 años de servicio; el 37,22 %, entre 10 y 20 años; y el 25,06 %, entre 20 y 30 años, tal como se evidencia en la Figura 3. La antigüedad en el puesto es un factor relevante, ya que permite identificar diferencias en la percepción del clima organizacional entre quienes han acumulado años de experiencia y quienes se encuentran en sus primeras etapas dentro de la institución.

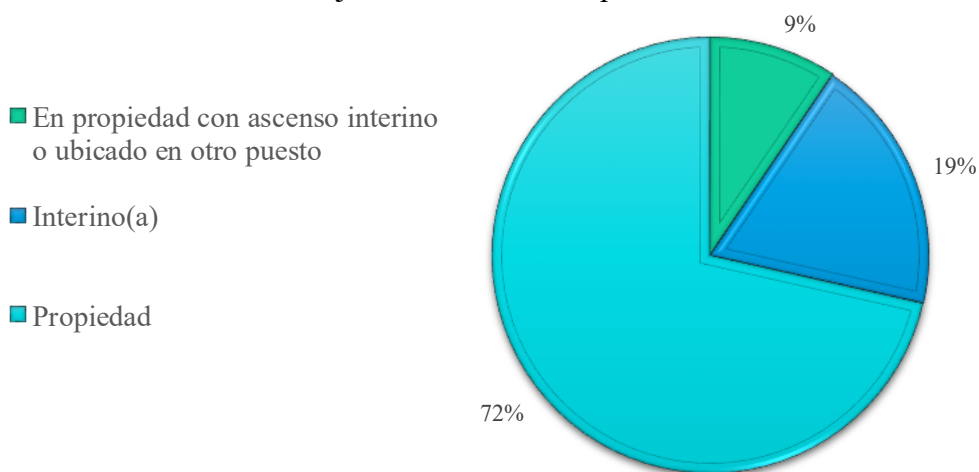
Asimismo, la condición laboral (si la persona es propietaria o interina) impacta la sensación de estabilidad y seguridad en el empleo, lo que puede incidir directamente en la motivación y el compromiso con la organización. De este modo, el 19,11 % de las personas que contestaron la encuesta son interinas.

**Tabla 14**  
Porcentaje de la distribución por condición laboral

<b>Condición laboral</b>	<b>Porcentaje</b>
En propiedad con ascenso interino o ubicado en otro puesto	9,43
Interino(a)	19,11
Propiedad	71,46
<b>Total general</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 4**  
Porcentaje de la distribución por condición laboral



*Fuente: Elaboración propia.*

Por otra parte, la clasificación por grupo ocupacional ofrece una perspectiva sobre el modo en que las funciones específicas desempeñadas dentro del Poder Judicial influyen en la experiencia laboral.

En esta clasificación, como se evidencia en la Tabla 15, el 27,05 % de las personas encuestadas pertenece al grupo ocupacional ‘técnica jurisdiccional’, que incluye técnico judicial, coordinador judicial, investigador de la Defensa Pública, oficial de la inspección

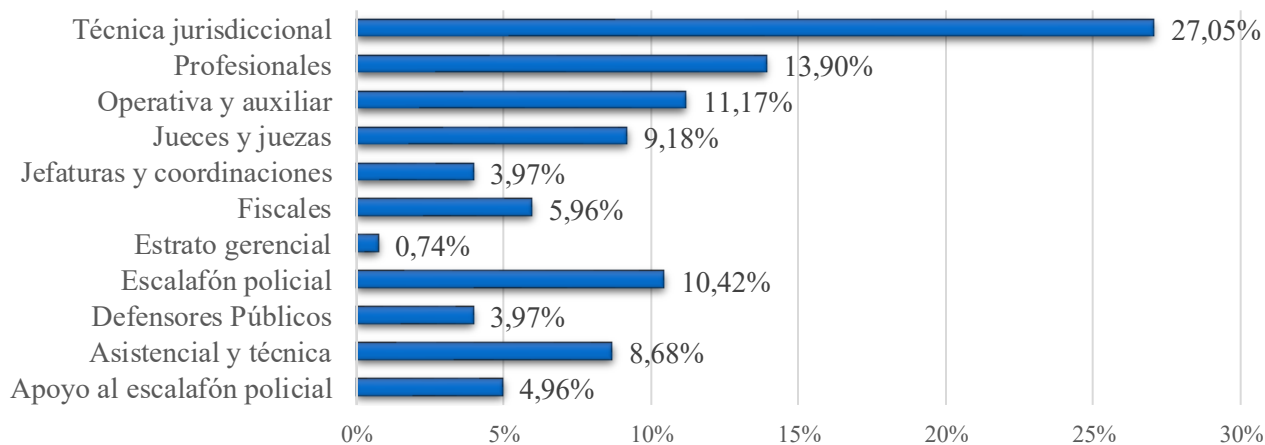
judicial, técnico en comunicaciones judiciales, técnico de sala, jurídico y supernumerario. De igual forma, el 13,9 % corresponde al grupo ocupacional ‘profesionales’, que abarca profesional, prosecretario, perito, profesional en derecho y profesional en informática. El tercer porcentaje más alto, con un 11,17 %, se encuentra en el grupo ‘operativa y auxiliar’, que comprende auxiliar administrativo, de seguridad, de contraloría, de servicios generales, chofer, entre otros.

**Tabla 15**  
Porcentaje de la distribución por grupo ocupacional

<b>Grupo ocupacional</b>	<b>Porcentaje</b>
Apoyo al escalafón policial	4,96
Asistencial y técnica	8,68
Defensores públicos	3,97
Escalafón policial	10,42
Estrato gerencial	0,74
Fiscales	5,96
Jefaturas y coordinaciones	3,97
Jueces y juezas	9,18
Operativa y auxiliar	11,17
Profesionales	13,90
Técnica jurisdiccional	27,05
<b>Total general</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 5**  
Porcentaje de la distribución por grupo ocupacional



*Fuente: Elaboración propia.*

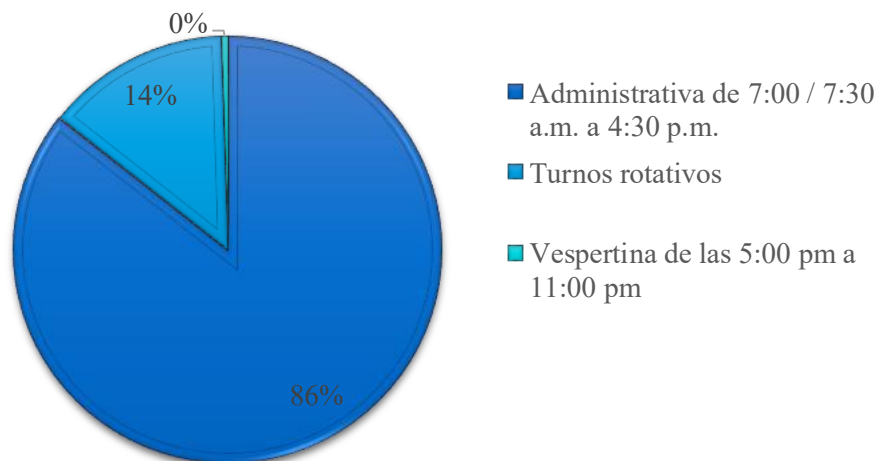
Con respecto al horario de trabajo, el 85,61 % trabaja en un horario administrativo de 7:00 o 7:30 a. m. a 4:30 p. m., el 13,90 % labora en turnos rotativos y solo el 0,5 % trabaja en horario vespertino, como se visualiza a continuación.

**Tabla 16**  
Porcentaje de la distribución por horario de trabajo

<b>Modalidad de trabajo</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativa de 7:00 / 7:30 a. m. a 4:30 p. m.	85,61
Turnos rotativos	13,90
Vespertina de las 5:00 p. m. a 11:00 p. m.	0,50
<b>Total general</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 6**  
Porcentaje de la distribución por horario de trabajo



*Fuente: Elaboración propia.*

La modalidad y el horario de trabajo son elementos que permiten analizar la conciliación entre la vida laboral y personal. Asimismo, junto con la percepción de flexibilidad, constituyen factores que influyen en el bienestar y la satisfacción del personal.

Como se observa a continuación, con respecto a la modalidad de trabajo, el 75,93 % de los encuestados trabaja toda la semana de forma presencial. Las personas restantes realizan teletrabajo uno o dos días por semana, lo que equivale al 10,67 %, mientras que quienes

teletrabajan tres o cuatro días representan el 13,15 %. Solo el 0,25 % de los encuestados teletrabaja los cinco días de la semana.

**Tabla 17**

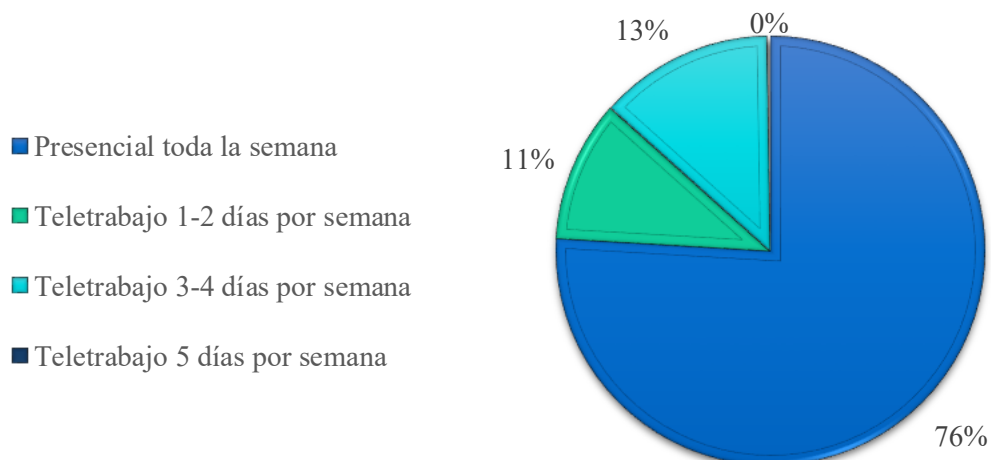
Porcentaje de la distribución por modalidad de trabajo

<b>Modalidad de trabajo</b>	<b>Porcentaje</b>
Presencial toda la semana	75,93
Teletrabajo 1-2 días por semana	10,67
Teletrabajo 3-4 días por semana	13,15
Teletrabajo 5 días por semana	0,25
<b>Total general</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 7**

Porcentaje de la distribución por modalidad de trabajo



*Fuente: Elaboración propia.*

### **Calificación y nivel de madurez total**

El resultado general del estudio sobre el clima organizacional en el Poder Judicial de Costa Rica alcanzó un 71,067 en una escala de 0 a 100, lo que ubica a la institución en un nivel de madurez intermedio (50 a <75).

**Tabla 18**

Resultado general de la encuesta de clima organizacional

<b>Promedio de instrumento TOTAL</b>
71,067

*Fuente: Elaboración propia.*

Este puntaje se obtuvo considerando las dimensiones y variables propuestas por el Índice de Capacidad de Gestión Institucional (ICG) de la Contraloría General de la República de Costa Rica, lo que permite establecer una equivalencia y analizar la situación del Poder Judicial en términos de su administración interna y su capacidad para generar valor público.

Según la Contraloría General de la República (2021), la capacidad de gestión institucional corresponde al desempeño en la administración de los recursos institucionales, considerando la estrategia, estructura, procesos, información, liderazgo, competencias y equipos. Todo ello se orienta al cumplimiento de los objetivos, la generación de valor, la continuidad de los servicios y la satisfacción ciudadana.

En términos generales, los resultados mostrados por la Contraloría General de la República revelan que la mayoría de las instituciones públicas se ubica en los niveles básico e intermedio de capacidad de gestión institucional. Por su parte, únicamente 14 de 290 instituciones alcanzaron un nivel avanzado y ninguna de ellas se ubicó en el nivel optimizando (Contraloría General de la República, 2021).

De acuerdo con la información anterior, se puede inferir que el Poder Judicial está alineado con la tendencia general del sector público en Costa Rica. Esto evidencia que existe un desafío estructural a nivel país en términos de fortalecer la gestión institucional y mejorar el desempeño de los organismos públicos.

El nivel intermedio en que se sitúa el Poder Judicial indica que la institución cuenta con estructuras, procesos y prácticas organizacionales que le permiten un funcionamiento adecuado, pero aún presenta oportunidades significativas de mejora para avanzar hacia niveles de madurez más altos, como el avanzado (75 a <90) o el optimizado (90 a 100).

Si el Poder Judicial genera un clima organizacional con un nivel de madurez avanzado u optimizado, y la capacidad de gestión se ve fortalecida, se impactaría de forma directa en la eficiencia del sistema judicial y en la percepción de confianza ciudadana en la administración de justicia. En este sentido, un puntaje intermedio sugiere que, si bien existen aspectos positivos en la gestión interna, aún hay oportunidades para fortalecer el clima

organizacional y garantizar que el personal judicial pueda desempeñar sus funciones en un ambiente que favorezca la excelencia, la equidad y la eficiencia.

Naranjo Bautista y colaboradores (2024), en *Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe* destacan la relevancia de una gestión estratégica y meritocrática en el servicio civil para mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas. Instituciones destacadas cuentan con estrategias sólidas de liderazgo, innovación en la gestión de talento, estructuras organizativas flexibles y un clima de trabajo colaborativa y orientada a resultados.

### **Dimensiones evaluadas**

El presente estudio ha permitido analizar múltiples factores que influyen en la experiencia laboral de las personas servidoras judiciales y, como se mencionó anteriormente, también aporta información relevante para el Índice de Capacidad de Gestión Institucional (ICG).

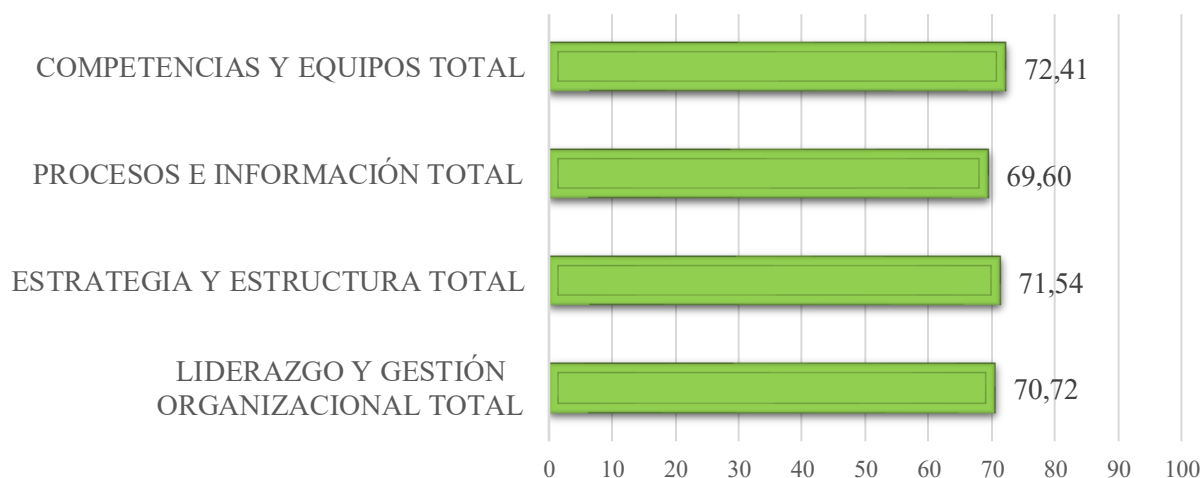
Para una comprensión más estructurada y profunda, los resultados se han organizado en cuatro dimensiones clave: liderazgo y gestión organizacional, estrategia y estructura, procesos e información, y competencias y equipos. Cada una de estas dimensiones incluye variables específicas que reflejan aspectos esenciales de la dinámica organizacional y su impacto en el bienestar.

**Tabla 19**  
Resultados generales de las dimensiones evaluadas

<b>DIMENSIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
LIDERAZGO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL TOTAL	70,72
ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA TOTAL	71,54
PROCESOS E INFORMACIÓN TOTAL	69,60
COMPETENCIAS Y EQUIPOS TOTAL	72,41

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 8**  
Resultados generales de las dimensiones evaluadas



*Fuente: Elaboración propia.*

Dado que todas las dimensiones se encuentran dentro del rango de madurez intermedia (50 a <75), se evidencia que el Poder Judicial posee una capacidad de gestión organizacional en desarrollo, con fortalezas y áreas de mejora en cada una de ellas.

Tal como se indicó anteriormente, la mayoría de las instituciones en Costa Rica se encuentran en los niveles básico e intermedio según el ICG. En este contexto, el resultado del Poder Judicial es consistente con la media del sector público; sin embargo, al tratarse de una institución clave en la administración de justicia, es fundamental que avance hacia niveles más altos de madurez organizacional.

Como posibles líneas de acción, se podría plantear el fortalecimiento de los procesos de información mediante la optimización de canales de comunicación más directos y la reducción de la burocracia en los procedimientos internos. También, como se ha señalado en los antecedentes, especialmente en la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral, es importante reforzar los puestos de jefatura y la gestión organizacional mediante estrategias que fomenten un liderazgo cercano, motivador y orientado a la rendición de cuentas. Esto debe realizarse junto con la alineación estratégica y la estructura organizacional, para asegurar que las metas institucionales sean claras y se articulen en todos los niveles institucionales.

En la misma línea, sería determinante que se logre potencializar las fortalezas que presenta la dimensión de competencias y equipos, con el propósito de impulsar iniciativas que fomenten el desarrollo profesional, el trabajo en equipo y un ambiente laboral más saludable. A continuación, se presenta una tabla resumen con las cuatro dimensiones evaluadas y cada una de sus variables, así como la calificación obtenida según el Índice de Capacidad de Gestión Institucional.

**Tabla 20**  
Resumen de resultados generales de las dimensiones evaluadas y de las variables correspondientes

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>NIVEL ICG</b>
<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>70,72</b>	<b>Intermedio</b>
1. Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal	63,00	Intermedio
2. Motivación del personal	70,00	Intermedio
3. Espacios para la innovación del personal	71,86	Intermedio
4. Empoderamiento del personal	67,95	Intermedio
5. Reconocimiento al logro	66,65	Intermedio
6. Valores y creencias compartidas	76,30	Avanzado
7. Diversidad e inclusión	76,36	Avanzado
8. Promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas institucional	75,39	Avanzado
9. Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales	67,80	Intermedio
10. Trato justo	72,61	Intermedio
11. Liderazgo	70,02	Intermedio
<b>DIMENSIÓN: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA</b>	<b>71,54</b>	<b>Intermedio</b>
12. Comprensión de los objetivos estratégicos	80,38	Avanzado
13. Establecimiento de metas institucionales	68,42	Intermedio
14. Satisfacción con la estructura organizacional	66,46	Intermedio
15. Coordinación entre departamentos	70,89	Intermedio
<b>DIMENSIÓN: PROCESOS E INFORMACIÓN</b>	<b>69,60</b>	<b>Intermedio</b>
16. Canales de comunicación ascendentes y descendentes	65,04	Intermedio
17. Eficiencia y agilidad	66,30	Intermedio
18. Procesos y procedimientos	70,83	Intermedio
19. Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados	76,24	Avanzado
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS Y EQUIPOS</b>	<b>72,41</b>	<b>Intermedio</b>
20. Desarrollo del personal	72,66	Intermedio
21. Satisfacción del equipo de trabajo	83,50	Avanzado
22. Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo	76,24	Avanzado
23. Toma de decisiones en los equipos de trabajo	71,20	Intermedio
24. Relaciones interpersonales	74,71	Intermedio
25. Ambiente de trabajo / violencia	75,14	Avanzado
25. Ambiente de trabajo / exigencias laborales	54,63	Intermedio
25. Ambiente de trabajo / salud	57,90	Intermedio

Fuente: Elaboración propia.

## **Variables evaluadas**

El presente apartado expone los resultados obtenidos en cada una de las variables evaluadas, las cuales se agrupan en las cuatro dimensiones anteriormente abordadas. A través de estas variables, se analiza la percepción de las personas servidoras judiciales sobre distintos aspectos relacionados con la comunicación, el liderazgo, la satisfacción, los procesos internos, la calidad del ambiente laboral, entre otros.

### *Liderazgo y gestión organizacional*

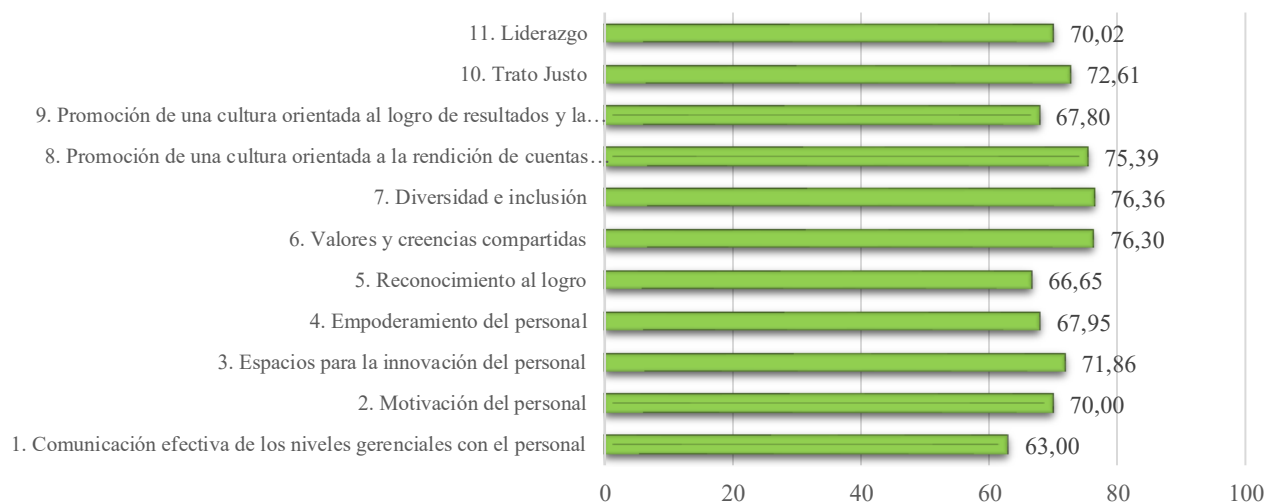
La dimensión de ‘liderazgo y gestión organizacional’ explora la relación entre los niveles gerenciales y el personal, evaluando la calidad de la comunicación, la motivación, el empoderamiento, el reconocimiento y la promoción de valores institucionales. Todas estas áreas resultan determinantes en la percepción del liderazgo y en la consolidación de una gestión organizacional que favorezca el compromiso y la productividad.

**Tabla 21**  
Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘liderazgo y gestión organizacional’

<b>VARIABLES DE LIDERAZGO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal	63,00
2. Motivación del personal	70,00
3. Espacios para la innovación del personal	71,86
4. Empoderamiento del personal	67,95
5. Reconocimiento al logro	66,65
6. Valores y creencias compartidas	76,30
7. Diversidad e inclusión	76,36
8. Promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas institucional	75,39
9. Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales	67,80
10. Trato justo	72,61
11. Liderazgo	70,02

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 9**  
Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘liderazgo y gestión organizacional’



*Fuente: Elaboración propia.*

Variables como ‘valores y creencias compartidas’ (76,30 %), ‘diversidad e inclusión’ (76,36 %) y ‘promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas institucional’ (75,39 %) muestran una valoración favorable, ya que alcanzan un nivel de madurez avanzado (75 a <90). También se evidencian otras variables, como ‘comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal’ (63 %) y ‘reconocimiento al logro’ (66,65 %), que presentan resultados bajos, indicando una dimensión que requiere atención para potencializar aquellas variables que podrían convertirse en fortalezas para la institución. De la misma forma, desarrollar y fortalecer áreas relacionadas con la comunicación interna y la valorización del desempeño del personal puede contribuir al fortalecimiento del liderazgo y la gestión organizacional.

### *Estrategia y estructura*

La dimensión de ‘estrategia y estructura’ permite comprender el grado de alineación de las personas servidoras judiciales con los objetivos institucionales, la claridad en el establecimiento de metas y la satisfacción con la estructura organizativa. Asimismo, se analiza la coordinación entre departamentos, aspecto clave para el funcionamiento eficiente de la institución y la optimización de sus recursos.

Dentro de las variables abordadas, se observa una alta comprensión de los objetivos estratégicos (80,38), lo que sugiere que la institución ha logrado transmitir de manera efectiva su dirección estratégica, al ser una variable que alcanza un nivel de madurez avanzado (75 a <90). Sin embargo, la ‘satisfacción con la estructura organizacional’ (66,46) y el ‘establecimiento de metas institucionales’ (68,42) reflejan oportunidades de mejora en la claridad y adecuación de la estructura organizativa y en la definición de metas.

**Tabla 22**

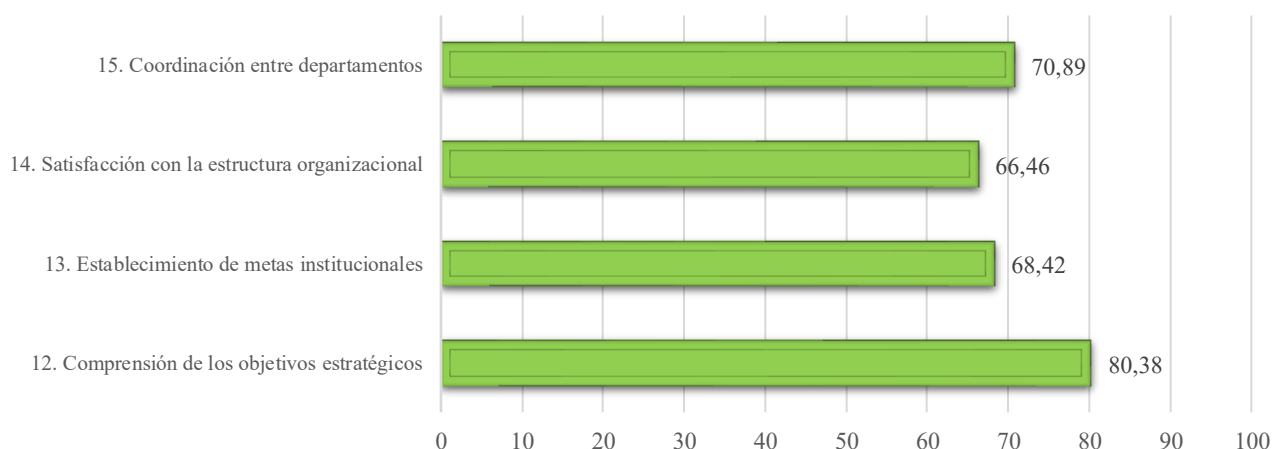
Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘estrategia y estructura’

<b>VARIABLES DE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA</b>	<b>PROMEDIO</b>
12. Comprensión de los objetivos estratégicos	80,38
13. Establecimiento de metas institucionales	68,42
14. Satisfacción con la estructura organizacional	66,46
15. Coordinación entre departamentos	70,89

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 10**

Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘estrategia y estructura’



*Fuente: Elaboración propia.*

### *Procesos e información*

En cuanto a la dimensión de ‘procesos e información’, se examina la efectividad de los canales de comunicación, la eficiencia y agilidad en la gestión, así como la percepción de calidad de los bienes y servicios generados. Un flujo de información claro y procesos bien

estructurados son fundamentales para la operatividad institucional y la confianza en los procedimientos internos.

Como se observa a continuación, la ‘percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados’ (76,24) corresponde a un aspecto positivo, lo que indica que las personas servidoras judiciales valoran favorablemente los productos y servicios institucionales que se brindan, por lo que es una variable que alcanza un nivel de madurez avanzado (75 a <90). No obstante, la ‘eficiencia y agilidad’ (66,30) y los ‘canales de comunicación ascendentes y descendentes’ (65,04) son aspectos que requieren atención para mejorar la fluidez de los procesos y la comunicación en ambos sentidos dentro de la institución.

**Tabla 23**

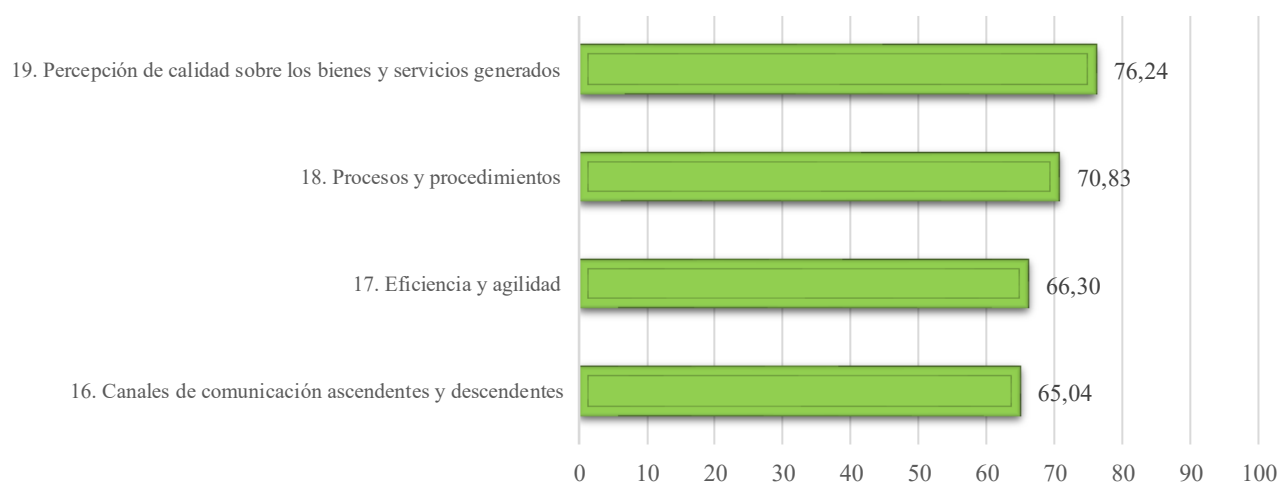
Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘procesos e información’

<b>VARIABLES DE PROCESOS E INFORMACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
16. Canales de comunicación ascendentes y descendentes	65,04
17. Eficiencia y agilidad	66,30
18. Procesos y procedimientos	70,83
19. Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados	76,24

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 11**

Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘procesos e información’



*Fuente: Elaboración propia.*

### *Competencias y equipos*

Esta dimensión aborda la dinámica de los equipos de trabajo y su impacto en el desempeño organizacional, por lo que se analizan aspectos como el desarrollo del personal, la satisfacción con los equipos de trabajo, la toma de decisiones y la colaboración. Además, se consideran factores clave del ambiente laboral, incluyendo la carga de trabajo, la salud y la presencia de posibles situaciones de violencia en el entorno laboral.

Como se evidencia en la siguiente tabla y en la siguiente figura, se destaca un alto nivel de ‘satisfacción del equipo de trabajo’ (83,50) y de ‘coordinación y colaboración en los equipos de trabajo’ (76,24), lo que indica una percepción favorable sobre la dinámica de los grupos laborales, ya que corresponden a variables que alcanzan un nivel de madurez avanzado (75 a <90). Sin embargo, las variables relacionadas con el ambiente de trabajo muestran retos significativos, especialmente en el de ‘Carga Laboral’ (54,63) y en el de ‘salud’ (57,90), lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias para reducir la sobrecarga laboral y mejorar el bienestar físico y mental del personal.

**Tabla 24**

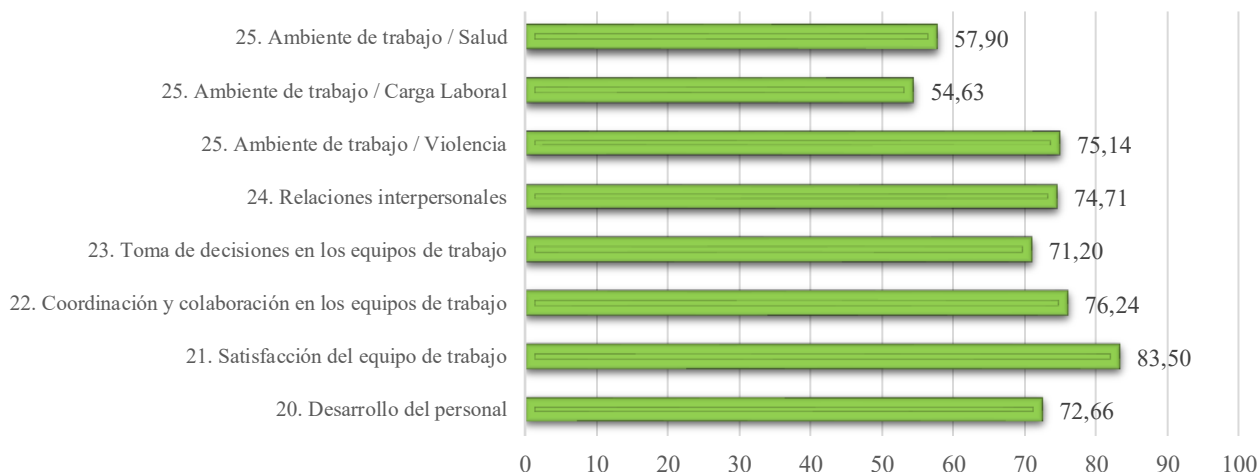
Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘competencias y equipos’

<b>VARIABLES DE COMPETENCIAS Y EQUIPOS</b>	<b>PROMEDIO</b>
20. Desarrollo del personal	72,66
21. Satisfacción del equipo de trabajo	83,50
22. Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo	76,24
23. Toma de decisiones en los equipos de trabajo	71,20
24. Relaciones interpersonales	74,71
25. Ambiente de trabajo / violencia	75,14
25. Ambiente de trabajo / carga laboral	54,63
25. Ambiente de trabajo / salud	57,90

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 12**

Resultados generales de las variables evaluadas en la dimensión ‘competencias y equipos’



Fuente: Elaboración propia.

### Percepción de la satisfacción con el trabajo y la oficina

El nivel de satisfacción laboral y la percepción del ambiente en el lugar de trabajo son indicadores clave del bienestar organizacional y la experiencia diaria de las personas servidoras judiciales. Estos aspectos influyen directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, por lo que su evaluación diferenciada proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora del clima organizacional.

En esta sección, se analizan los resultados obtenidos en dos preguntas específicas de la encuesta: el nivel de satisfacción con el trabajo y la percepción del ambiente laboral en el despacho u oficina. Los puntajes obtenidos —76,97 y 73,75, respectivamente— reflejan una valoración positiva dentro de la escala utilizada, aunque también evidencian áreas de oportunidad que deben ser consideradas para fortalecer el entorno laboral y garantizar mayores niveles de bienestar.

**Tabla 25**

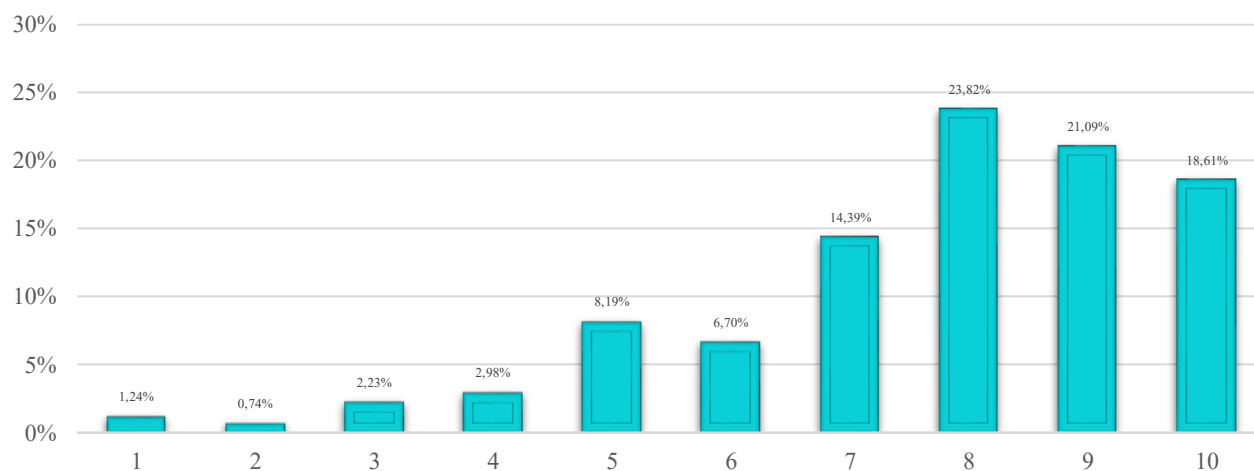
Promedio del nivel de satisfacción actual con el trabajo

Promedio del nivel de satisfacción actual con su trabajo
76,97

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 13**

Distribución del puntaje sobre el nivel de satisfacción actual con el trabajo



Fuente: Elaboración propia.

El puntaje de 76,97 en cuanto a la satisfacción laboral indica que, en términos generales, las personas servidoras judiciales tienen una percepción favorable de su trabajo, aunque sin alcanzar niveles de excelencia. Este resultado se alinea con el puntaje obtenido en la dimensión de ‘competencias y equipos’ (72,41), y en variables como ‘satisfacción del equipo de trabajo’ (83,50) y ‘coordinación y colaboración en los equipos de trabajo’ (76,24), lo que sugiere que el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales contribuyen significativamente a la satisfacción laboral. Sin embargo, la percepción de ‘carga laboral’ (54,63) y ‘salud laboral’ (57,90) podrían estar limitando una mayor satisfacción, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias que equilibren la exigencia laboral con el bienestar del personal.

**Tabla 26**

Promedio de la calificación del ambiente laboral de la oficina

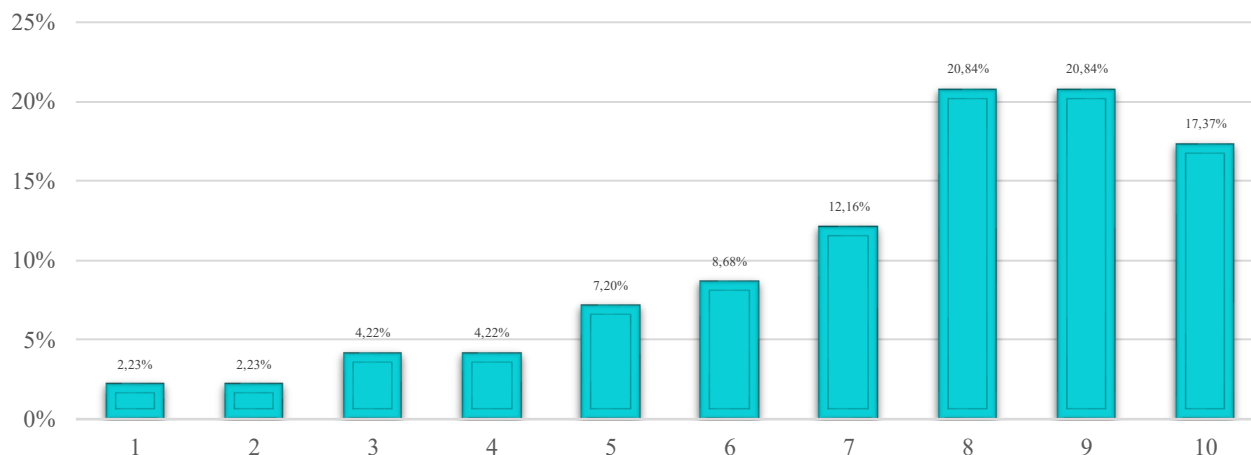
Promedio de la calificación del ambiente laboral de su oficina
73,75

Fuente: Elaboración propia.

La calificación de 73,75 en el ambiente laboral también refleja una percepción moderadamente positiva del entorno de trabajo, aunque aún existe espacio para mejoras.

**Figura 14**

Distribución del puntaje sobre la calificación del ambiente laboral de la oficina



Fuente: Elaboración propia.

La relación con el resultado global de la dimensión de ‘procesos e información’ (69,60) y con la variable de ‘canales de comunicación ascendentes y descendentes’ (65,04) sugiere que los procesos internos de comunicación pueden estar influyendo en la percepción del ambiente laboral. Además, aunque el ‘trato justo’ (72,61) y la ‘diversidad e inclusión’ (76,36) tienen una valoración aceptable, como se señaló anteriormente, la presencia de una alta carga laboral (54,63) puede estar afectando la percepción del ambiente en la oficina.

### Percepción sobre la carga de trabajo

Asimismo, se llevó a cabo una valoración específica sobre si las personas servidoras judiciales realizan horas adicionales y sobre la cantidad de horas extra que trabajan por semana.

**Tabla 27**

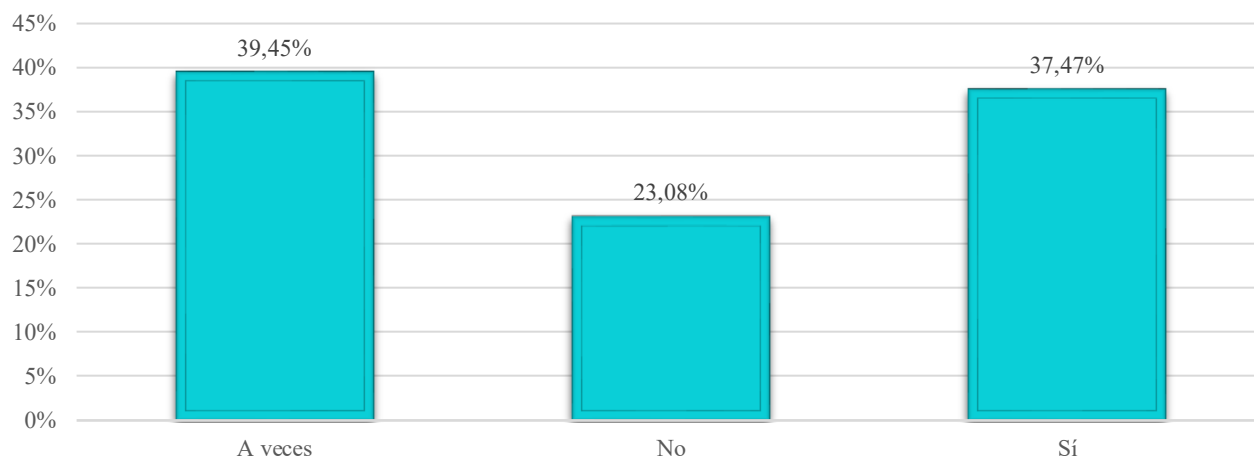
Porcentaje obtenido en la pregunta ¿Trabaja horas adicionales a su jornada laboral?

Trabaja horas adicionales	Promedio
A veces	39,45
No	23,08
Sí	37,47
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 15**

Porcentaje obtenido en la pregunta ¿Trabaja horas adicionales a su jornada laboral?



*Fuente: Elaboración propia.*

Como se evidencia a continuación, los datos sobre las horas adicionales trabajadas en la institución reflejan una distribución significativa de personas que extienden su jornada laboral más allá del horario establecido. Un 39,45 % de las personas servidoras judiciales indica que trabaja horas adicionales ocasionalmente, un 37,47 % señala que sí lo hace de forma frecuente, y solo un 23,08 % afirma que no trabaja horas extra.

La situación anterior se complementa con los datos sobre la cantidad de horas adicionales trabajadas por semana. En la Tabla 28 y en la Figura 16 se aprecia que un 77,17% del personal labora al menos una hora extra semanal, así como un 28,5 % trabaja cinco horas o más adicionales a la semana, con algunos casos que alcanzan hasta quince horas semanales, es decir, solo un 22,83% no trabaja horas extra en la institución.

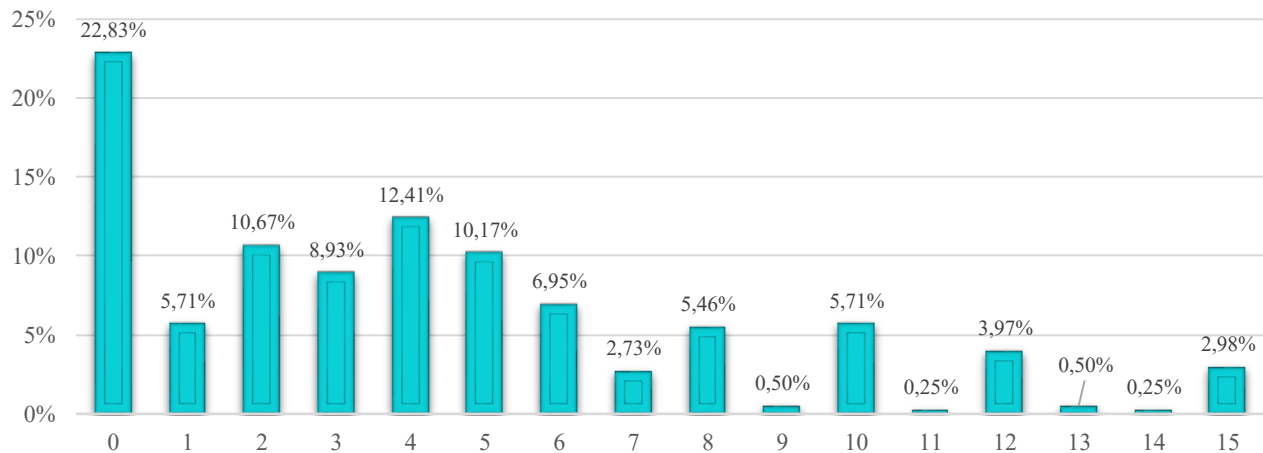
**Tabla 28**

Promedio de horas adicionales que trabaja por semana

Promedio horas adicionales que trabaja por semana
4,25

*Fuente: Elaboración propia.*

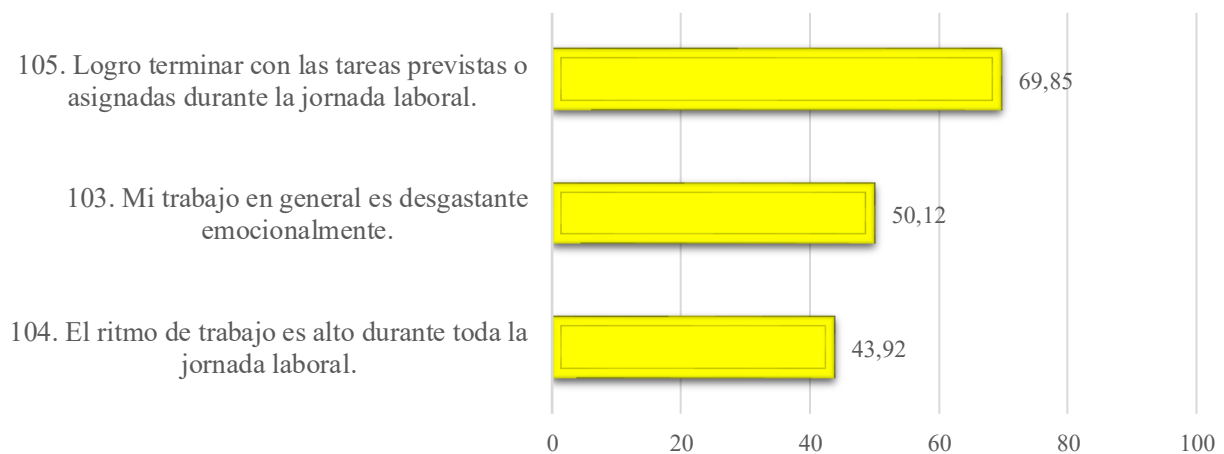
**Figura 16**  
Distribución de horas adicionales que trabaja por semana



Fuente: Elaboración propia.

La alta proporción de personas que trabajan horas extra sugiere que la carga de trabajo está superando la capacidad operativa dentro de la jornada regular, lo que puede generar implicaciones tanto en el bienestar del personal como en la eficiencia organizacional. De manera específica, estos resultados, como se advirtió, están estrechamente relacionados con el puntaje obtenido en la percepción de carga laboral (54,63) dentro de la encuesta de clima organizacional, siendo uno de los puntajes más bajos del estudio.

**Figura 17**  
Resultados generales de las preguntas sobre carga laboral



Fuente: Elaboración propia.

Aunque la satisfacción laboral obtuvo un puntaje de 76,97, y el ambiente laboral fue valorado con 73,75, la alta carga laboral y el trabajo adicional pueden representar amenazas a largo plazo para estos indicadores. La evidencia teórica indica que la sobrecarga de trabajo suele estar asociada con mayores niveles de estrés, agotamiento y reducción en la percepción de equidad dentro de la organización.

Además, el puntaje obtenido en la variable de salud laboral (57,90) es un indicio de que el trabajo adicional podría estar teniendo un impacto negativo en el bienestar físico y mental de las personas servidoras judiciales. Esto se encuentra estrechamente relacionado con el diagnóstico realizado para la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral, que expone la relación entre largas jornadas laborales y problemas de salud como fatiga, ansiedad y desgaste profesional.

La variable sobre ‘motivación laboral’ se valoró con un 70,00, lo que indica un nivel relativamente positivo. Sin embargo, si la carga laboral excesiva no se gestiona adecuadamente, puede generar desmotivación e insatisfacción. Además, el puntaje en la variable sobre el ‘reconocimiento al logro’ (66,65) sugiere que los esfuerzos adicionales no siempre son valorados adecuadamente, lo que puede generar sentimientos de frustración o inequidad entre el personal.

La distribución de horas extra evidencia que una parte importante del personal trabaja de manera frecuente fuera del horario regular. Esto puede afectar la conciliación entre la vida laboral y personal, un aspecto clave para el bienestar y la retención del talento. Además, un trabajo continuo sin suficiente tiempo de descanso puede disminuir la calidad de la labor y aumentar el riesgo de errores en la gestión judicial, por el desgaste cognitivo que esto representa.

### **Percepción de estrés económico**

Los resultados obtenidos en la evaluación del estrés económico reflejan una percepción mixta respecto a la estabilidad financiera del personal judicial. Si bien el puntaje en la afirmación “Me siento capaz de honrar mis deudas y compromisos económicos” (70,91) indica que la mayoría del personal percibe cierto nivel de control sobre sus obligaciones

financieras, las otras dos preguntas evidencian desafíos significativos en la satisfacción salarial y la suficiencia del ingreso.

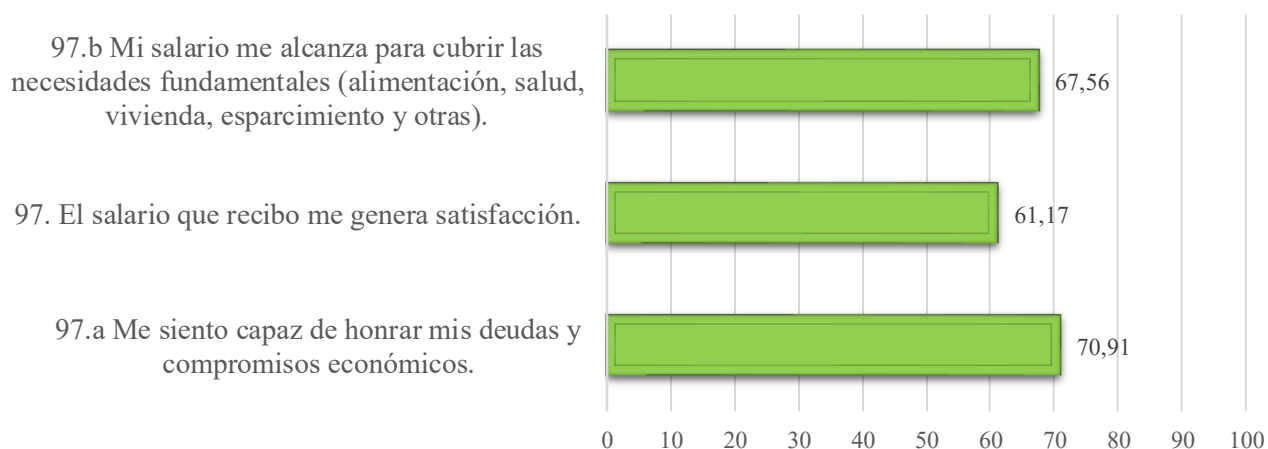
Con un puntaje de 61,17, la satisfacción con el salario es uno de los valores más bajos en el conjunto de datos, lo que sugiere que un segmento importante de las personas trabajadoras no percibe su remuneración como justa o suficiente en relación con su esfuerzo, responsabilidades y expectativas. La baja satisfacción salarial puede afectar la variable de ‘motivación laboral’ (70,00), la de ‘reconocimiento al logro’ (66,65) y la de ‘trato justo’ (72,61), dado que la percepción de una compensación justa es un factor clave en la retención, el compromiso y la confianza en que la institución puede proporcionar condiciones laborales equitativas.

**Tabla 29**  
Promedio de las preguntas que miden el estrés económico

<b>Estrés económico</b>	<b>Promedio</b>
97.a Me siento capaz de honrar mis deudas y compromisos económicos.	70,91
97. El salario que recibo me genera satisfacción.	61,17
97.b Mi salario me alcanza para cubrir las necesidades fundamentales (alimentación, salud, vivienda, esparcimiento y otras).	67,56
<b>Promedio general</b>	<b>66,54</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 18**  
Promedio de las preguntas que miden el estrés económico



*Fuente: Elaboración propia.*

En esta línea, la afirmación “Mi salario me alcanza para cubrir las necesidades fundamentales (alimentación, salud, vivienda, esparcimiento y otras)” obtuvo un 67,56, lo que indica que, si bien la mayoría del personal logra cubrir sus necesidades básicas, un porcentaje significativo podría estar experimentando limitaciones económicas. Lo anterior se alinea con el impacto del salario global y otras modificaciones en el esquema de compensaciones dentro del sector público, que han afectado el poder adquisitivo de las personas servidoras judiciales.

En el análisis previo, se evidenció que más del 77 % del personal trabaja horas adicionales y que la percepción de carga laboral es desfavorable (54,63), aunado a los puntajes relacionados con la salud laboral (57,90). En este contexto, la combinación de alta carga de trabajo y baja satisfacción salarial puede generar estrés adicional, lo que afecta la calidad de vida del personal. Un salario que no compensa adecuadamente las demandas laborales puede influir negativamente en la motivación del personal para desempeñar sus funciones con excelencia.

### **Percepción sobre el liderazgo institucional**

La segmentación de la percepción del liderazgo permite identificar diferencias clave en la forma en que el personal judicial experimenta su entorno laboral según el nivel jerárquico y su cercanía con la autoridad.

**Tabla 30**

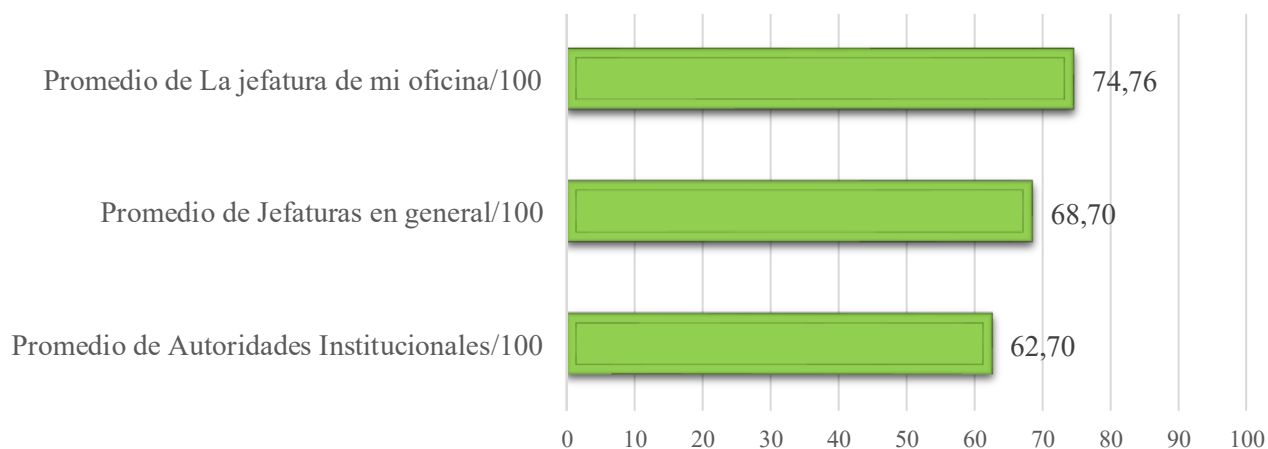
Promedio de agrupamiento sobre preguntas referentes al liderazgo institucional

<b>AGRUPAMIENTO DE PREGUNTAS REFERENTES AL LIDERAZGO</b>	<b>PROMEDIO</b>
Promedio de autoridades institucionales	62,70
Promedio de jefaturas en general	68,70
Promedio de la jefatura de mi oficina	74,76
<b>Promedio general</b>	<b>68,72</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 19**

Promedio de agrupamiento sobre preguntas referentes al liderazgo institucional



*Fuente: Elaboración propia.*

Los resultados muestran una tendencia decreciente en la valoración del liderazgo conforme se avanza en el análisis desde niveles más cercanos hacia las autoridades institucionales superiores. La ‘jefatura directa’ (74,76) es la mejor valorada, lo que indica que, en términos generales, el personal percibe mayor cercanía, apoyo y confianza en sus superiores inmediatos. Esto sugiere que el liderazgo cercano es más efectivo, posiblemente por la mayor interacción y comprensión de las necesidades del equipo.

Por otro lado, las ‘jefaturas en general’ (68,70) se perciben con menor nivel de aprobación, lo que sugiere que hay diferencias en la gestión y liderazgo entre distintas áreas y departamentos. A lo anterior se suma que las ‘autoridades institucionales’ (62,70) poseen el puntaje más bajo, lo que puede reflejar una desconexión entre la alta dirección y el personal operativo, posiblemente debido a la falta de comunicación efectiva (63,00) y a una percepción de menor alineación con las necesidades del personal.

También, la caída en la percepción hacia las jefaturas en general y las autoridades institucionales podría estar relacionada con la falta de comunicación estratégica y de espacios de participación en la toma de decisiones, lo que repercute en el empoderamiento del personal (67,95). En este sentido, resulta clave reforzar la comunicación descendente y promover estrategias de liderazgo participativo.

### Percepción del Poder Judicial y la experiencia personal

Al analizar la percepción general de la institución y su comparación con la experiencia en la oficina y el puesto de trabajo, se observa que la valoración del ‘Poder Judicial en general’ (68,89) tiene la tendencia a ser similar a la percepción sobre jefaturas en general (68,70). Esto indica que la imagen de la institución está influenciada por la gestión y dirección global.

Aunado a lo anterior, la valoración de la ‘oficina en general’ (75,06) y de la ‘oficina y el personal’ (75,68) son significativamente más altas que la percepción institucional. Esto podría sugerir que las experiencias laborales locales (en oficinas específicas) son más positivas que la percepción de la organización en su conjunto.

Por su parte, la ‘valoración del propio puesto’ (72,13), refleja una satisfacción moderada con el trabajo en sí, lo que se alinea con la calificación de satisfacción laboral (76,97) y la percepción del ambiente de oficina (73,75).

**Tabla 31**

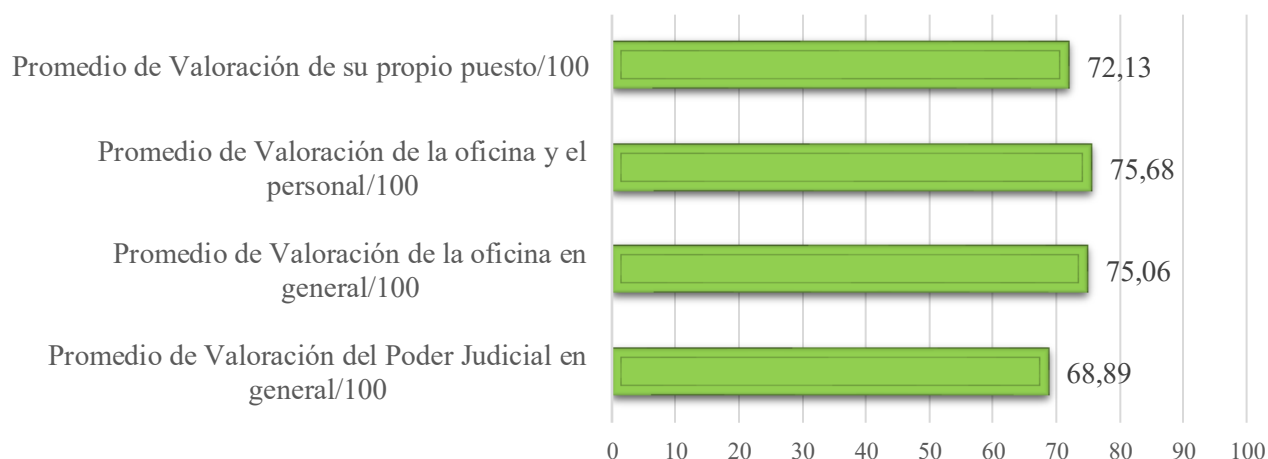
Promedio de agrupamiento sobre preguntas referentes a la valoración del Poder Judicial en general, la oficina, la oficina y el personal, y el propio puesto de trabajo

<b>AGRUPAMIENTO DE PREGUNTAS REFERENTES AL LIDERAZGO</b>	<b>PROMEDIO</b>
Promedio de valoración del Poder Judicial en general/100	68,89
Promedio de valoración de la oficina en general/100	75,06
Promedio de valoración de la oficina y el personal/100	75,68
Promedio de valoración de su propio puesto/100	72,13
<b>Promedio general</b>	<b>72,94</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 20**

Promedio de agrupamiento sobre preguntas referentes a la valoración del Poder Judicial en general, la oficina, la oficina y el personal, y el propio puesto de trabajo



*Fuente: Elaboración propia.*

La brecha entre la percepción institucional y la experiencia local sugiere que el personal siente que su entorno inmediato de trabajo es más funcional y satisfactorio que la organización en general. Como se ha indicado anteriormente, esto puede estar relacionado con la comunicación interna, la percepción de eficiencia en la toma de decisiones y la capacidad de respuesta de la institución ante las necesidades del personal.

Mejorar la percepción del Poder Judicial en general requerirá estrategias que fortalezcan la cohesión organizacional, atendiendo variables como el 'reconocimiento del personal' (66,65) y la 'motivación' (70,00). Del mismo modo, es esencial generar una mayor participación en procesos estratégicos.

## CAPITULO XIII. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis de los resultados permite identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora dentro de la institución. De esta manera, se proporciona un insumo clave para la toma de decisiones orientadas a fortalecer la capacidad de gestión institucional y mejorar el bienestar del personal, lo que, a su vez, impacta en la eficiencia y efectividad del servicio público que se brinda a la ciudadanía.

### **Fortalezas**

Se pueden considerar como variables con potencial de convertirse en fortalezas institucionales aquellas que obtuvieron una calificación dentro del rango de avanzado (75 a <90), señalándose las siguientes:

- Dimensión: Liderazgo y gestión organizacional
  - Valores y creencias compartidas: 76,30
  - Diversidad e inclusión: 76,36
  - Promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas institucional: 75,39
- Dimensión: Estrategia y estructura
  - Comprensión de los objetivos estratégicos: 80,38
- Dimensión: Procesos e información
  - Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados: 76,24
- Dimensión: Competencias y equipos
  - Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo: 76,24
  - Satisfacción del equipo de trabajo: 83,50
- Percepción general
  - Valoración de la oficina en general: 75,06
  - Valoración de la oficina y el personal: 75,68

En general, estas variables reflejan aspectos positivos en el clima organizacional, ya que reflejan aspectos bien valorados por el personal y que contribuyen a un clima organizacional positivo. Estas fortalezas pueden servir como base para afianzar otras áreas

de oportunidad y para consolidar entornos de trabajo seguros y saludables entre las personas trabajadoras y los jerarcas.

Se evidencia como una fortaleza relevante el liderazgo cercano ejercido por las jefaturas inmediatas, ya que la jefatura de oficina obtuvo el puntaje más alto (74,76), lo que refleja una percepción positiva y de mayor cercanía con el personal.

La tenencia de valores organizacionales bien establecidos sugiere que la organización ha logrado establecer un marco ético, donde el personal percibe equidad, inclusión y transparencia.

La satisfacción con el equipo de trabajo se convierte en una fortaleza que indica relaciones interpersonales favorables y colaboración efectiva dentro de los equipos.

El compromiso con la innovación y la mejora continua se refleja en la valoración de espacios destinados a la innovación (71,86) y en la percepción de calidad de los bienes y servicios generados (76,24). Estos resultados demuestran una orientación hacia la mejora y la eficiencia, además de indicar que el personal comprende la dirección estratégica del Poder Judicial y reconoce la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Se observa una percepción positiva del ambiente en la oficina y del trabajo individual, ya que la valoración del puesto de trabajo (72,13) y de la oficina en general (75,06) muestra que, a nivel micro, el entorno laboral es considerado adecuado y favorable para la cooperación entre compañeros, favoreciendo la convivencia y la seguridad en el espacio de trabajo inmediato.

A nivel institucional, estas fortalezas pueden servir como base para la implementación exitosa de la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral del Poder Judicial, así como para mejorar la percepción de liderazgo y gestión organizacional.

### **Debilidades**

Las siguientes variables identificadas pueden considerarse como áreas de mejora porque reflejan aspectos débiles que impactan negativamente el clima organizacional, el

bienestar de las personas servidoras judiciales y la eficiencia operativa del Poder. En consecuencia, requieren una atención prioritaria.

- Dimensión: Competencias y equipos. Si bien estas variables no se encuentran por debajo del 50 %, se acercan peligrosamente a ese umbral y reflejan problemáticas significativas relacionadas con la carga laboral y el bienestar físico y mental del personal.
  - Ambiente de trabajo / Carga laboral: 54,63
  - Ambiente de trabajo / Salud: 57,90
- Dimensión: Liderazgo y gestión organizacional
  - Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal: 63,00
  - Empoderamiento del personal: 67,95
  - Reconocimiento al logro: 66,65
  - Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales: 67,80
  - Liderazgo: 70,02
- Dimensión: Estrategia y estructura
  - Establecimiento de metas institucionales: 68,42
  - Satisfacción con la estructura organizacional: 66,46
  - Coordinación entre departamentos: 70,89
- Dimensión: Procesos e información
  - Canales de comunicación ascendentes y descendentes: 65,04
  - Eficiencia y agilidad: 66,30
- Tema: valoración del Poder Judicial en general y el estrés económico
  - Valoración del Poder Judicial en general: 68,89
  - Salario que recibo me genera satisfacción: 61,17
  - Mi salario me alcanza para cubrir las necesidades fundamentales: 67,56

En general, estas variables reflejan áreas de mejora en el clima organizacional, ya que muestran aspectos percibidos como deficientes por las personas servidoras judiciales y que, de no abordarse, podrían convertirse en problemáticas institucionales. Estas áreas de oportunidad son importantes de atender para lograr que la institución alcance una madurez avanzada y logre ser referente dentro de las instituciones del Estado.

La carga laboral y la salud evidencian un problema importante de sobrecarga de trabajo y bienestar físico y mental, lo que afecta la calidad de vida y desempeño del personal. Además, el 37,47 % de las personas servidoras judiciales trabaja horas extra regularmente, lo que evidencia un problema preocupante a nivel institucional que detona en problemáticas de estrés. Adicionalmente, se perciben deficiencias en el reconocimiento y la motivación, las cuales indican oportunidades de mejora en el refuerzo positivo hacia las personas servidoras judiciales.

El nivel intermedio en cuanto a liderazgo general y de las autoridades institucionales, así como en lo que respecta a empoderamiento y comunicación, indica que las jefaturas deben reforzar su rol de liderazgo y mejorar la cercanía con el personal. La percepción de desconexión entre el liderazgo institucional y el personal refleja una falta de cercanía y liderazgo accesible, lo que puede afectar la cohesión organizacional y el compromiso de las personas servidoras judiciales.

La insatisfacción con el salario y el poder adquisitivo puede ser un factor de estrés económico que impacte el compromiso organizacional. Estas señales de preocupación económica pueden afectar la estabilidad emocional de las personas trabajadoras, así como generar rotación del personal y desmotivación.

Además, se requiere optimizar los procedimientos internos para conseguir que la organización sea más efectiva en cuanto a la prestación de sus servicios. Por consiguiente, es necesario sugerir áreas de oportunidad en cuanto a eficiencia y trabajo colaborativo entre unidades, con el fin de eliminar la fricción entre departamentos.

## **Prioridades de atención desde la psicología organizacional**

El clima organizacional es un factor determinante en el bienestar laboral, la motivación y la salud institucional. En el caso del Poder Judicial, que administra justicia a nivel nacional, el clima organizacional cobra una relevancia aún mayor, ya que su funcionamiento impacta directamente en la percepción de confianza y legitimidad del sistema judicial.

A partir del análisis de la encuesta de clima organizacional del Poder Judicial, se han identificado cinco áreas prioritarias de atención que requieren intervención para fortalecer la gestión y lograr que la institución se convierta en referente a nivel nacional. Estas áreas abarcan dimensiones emocionales, estructurales y funcionales que impactan directamente en la satisfacción del personal, la salud y el bienestar.

- Fortalecimiento del liderazgo institucional y la comunicación organizacional. Implementar estrategias de liderazgo participativo y mejorar los canales de comunicación entre las jefaturas y el personal, para reducir la percepción de distancia entre la alta dirección y los equipos de trabajo. Estrategias más efectivas para fortalecer la confianza, el sentido de pertenencia y la alineación con los objetivos institucionales resultan clave en esta área.
- Gestión del bienestar y la salud laboral. Dar prioridad al diseño y ejecución de programas que aborden la carga laboral y el bienestar emocional, incluyendo estrategias de equilibrio trabajo-vida, y la atención de la carga laboral. El bienestar desde el equilibrio emerge como un reto crítico, dado su impacto en la salud física y mental de las personas servidoras judiciales. En este sentido, se vuelve determinante dotar de recursos a iniciativas y propuestas basadas en la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral, promoviendo mecanismos para reducir el estrés asociado a la jornada laboral.
- Reconocimiento y motivación del personal. Crear sistemas de reconocimiento más efectivos que refuercen el esfuerzo y los logros, fomentando un clima de apreciación dentro de la institución.

- Mejora de la percepción salarial y bienestar financiero. Generar más programas integrales de educación financiera y reforzar incentivos no monetarios que reduzcan el estrés financiero del personal. La percepción sobre el bienestar económico de las personas servidoras judiciales influye en la estabilidad, el compromiso y la satisfacción laboral.
- Optimización de la estructura y la coordinación interdepartamental. Resulta necesario revisar procesos y fomentar el trabajo colaborativo entre áreas, con el propósito de mejorar la eficiencia organizativa y la percepción de la estructura institucional.

Desde la psicología organizacional, la atención a estas cinco áreas permitirá no solo mejorar el bienestar del personal, sino también fortalecer la gestión organizacional del Poder Judicial, alineándola con principios de equidad, eficiencia y calidad del servicio público. Con estos puntos clave, el Poder Judicial podrá mejorar su clima organizacional y podrá implementar estrategias que permitan avanzar hacia un modelo de gestión más avanzado, que optimice el clima interno a la vez que refuerce la confianza de la ciudadanía en la administración de justicia.

## CAPITULO XIV. CONCLUSIONES

La evaluación del clima organizacional en el Poder Judicial de Costa Rica, con un puntaje global de 71,067 de 100, posiciona a la institución en un nivel de madurez intermedio dentro del Índice de Capacidad de Gestión Institucional (ICG) de la Contraloría General de la República de Costa Rica. Este resultado refleja un entorno organizacional con fortalezas, pero también con desafíos que requieren atención para avanzar en el bienestar laboral y la calidad del servicio judicial.

Los hallazgos de la encuesta evidencian una relación directa entre el clima organizacional y el bienestar de las personas servidoras judiciales, lo que, a su vez, impacta en la calidad del servicio brindado. Existen aspectos positivos, como la satisfacción con el equipo de trabajo (83,50), los valores organizacionales (76,30) y la percepción de diversidad e inclusión (76,36), que generan un sentido de pertenencia y estabilidad en el personal. Sin embargo, también se identifican áreas críticas, como la carga laboral elevada (54,63), la percepción de salud laboral (57,90) y la insatisfacción salarial (61,17), que afectan el bienestar integral de las personas trabajadoras y pueden repercutir en su salud y bienestar integral.

Se identifican cinco áreas que se consideran prioritarias de atender desde la psicología organizacional, ya que juegan un papel clave en la gestión del clima laboral, el bienestar del personal y la optimización de los procesos de gestión institucional. Atender estas áreas es fundamental, pues cada una impacta directamente en la calidad del servicio, la motivación del personal y la eficiencia en la administración de justicia.

- Un nivel elevado de carga laboral, acompañado de estrés y problemas de salud, puede derivar en agotamiento, desmotivación y reducción del rendimiento. Resulta determinante implementar estrategias de manejo del estrés, equilibrio entre vida laboral y personal, y programas de apoyo psicosocial para prevenir el desgaste profesional.
- El liderazgo y la comunicación interna son determinantes para generar un nivel de madurez avanzado en el Índice de Gestión Institucional, ya que un

liderazgo deficiente y la falta de comunicación clara generan desconfianza y una baja moral. Aplicar modelos de liderazgo en los que se fortalezca la comunicación y la cercanía de las autoridades institucionales con la base trabajadora puede mejorar la percepción de justicia interna, fortalecer el sentido de pertenencia y aumentar la alineación con los objetivos institucionales.

- La estructura organizacional y la coordinación entre áreas resulta de vital importancia. La duplicación de procesos y la falta de coordinación entre áreas pueden generar dualidad de funciones que no aprovechan la curva de aprendizaje y la experiencia laboral, así como pueden generar obstáculos para la toma de decisiones. Optimizar la colaboración interdepartamental y la integración de los diferentes equipos de trabajo mediante sistemas de gestión flexibles se presenta como una línea de acción que puede contribuir al clima organizacional y al bienestar de las personas servidoras judiciales.
- La percepción de insatisfacción salarial y las dificultades económicas impactan la motivación y el compromiso organizacional. Por lo tanto, la utilización de estrategias de compensación no monetaria, como el Programa de Bienestar Laboral, el reconocimiento del desempeño y el desarrollo profesional colaboran en la percepción de equilibrio y de bienestar.
- El reconocimiento y la motivación del personal se logran tanto a través de acciones cotidianas en la gestión del personal como mediante iniciativas institucionales que establezcan sistemas de reconocimiento más efectivos, capaces de reforzar el esfuerzo y los logros, fomentando así un clima de apreciación dentro de la institución.

Abordar estas áreas no solo contribuye a mejorar el bienestar laboral y la satisfacción del personal, sino que también impacta en la calidad del servicio que ofrece el Poder Judicial. Un enfoque basado en el análisis del comportamiento organizacional y la gestión del talento humano permitirá generar cambios sostenibles que fortalezcan la capacidad de gestión y la generación de valor público.

Los resultados de la encuesta de clima organizacional del Poder Judicial respaldan la necesidad de continuar implementando la Política Integral de Bienestar y Salud Laboral, la cual busca mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, promover la salud ocupacional y fortalecer el sentido de pertenencia en la institución. Atender el conjunto de lineamientos de prevención sobre temas clave —autocuidado, prevención y atención del estrés laboral, prevención de riesgos derivados del trabajo y promoción de la salud laboral, prevención y atención de la violencia laboral, gestión saludable de los conflictos, desarrollo del liderazgo en jefaturas y coordinaciones, capacitación para el bienestar, la salud y la calidad de vida, y conciliación de la vida laboral, personal y familiar— se convierte en una guía orientadora para que las autoridades institucionales, jefaturas, personas trabajadoras, la Dirección de Gestión Humana y otras dependencias especializadas impulsen, desde su competencia, los valores, conductas, tareas y responsabilidades necesarias para construir un clima interno de prevención y salud laboral, y así garantizar un futuro sostenible para la fuerza laboral judicial de la institución.

Las fortalezas presentadas en la encuesta sobre clima organizacional son puntos de apoyo que resultan fundamentales para diseñar estrategias de mejora en áreas críticas. Es importante reforzar estos aspectos positivos para que no se vean afectados por factores externos a la institución y se logre avanzar en el Índice de Capacidad de Gestión. Un nivel intermedio sugiere que existen bases organizacionales que permiten cierto grado de estabilidad en la gestión del talento humano, los procesos y la comunicación interna; sin embargo, también indica que persisten desafíos en aspectos clave del clima organizacional.

## REFERENCIAS

- Ato, M., López, J. J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059.
- Adu, P., y Miles, D.A. (2023). *Dissertation Research Methods: A Step-by-Step Guide to Writing Up Your Research in the Social Sciences* (1st ed.). Routledge.  
<https://doi.proxyucr.elogim.com/10.4324/9781003268154>
- Brunet, L. (2009). *El clima en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* (Reimpresión). Editorial Trillas.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
- Chuquibala, D. (2016). *Clima Laboral y Calidad de Servicio que brindan los colaboradores de subse de los Juzgados del Poder Judicial Moyobamba* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14589/Chuquibala\\_TD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14589/Chuquibala_TD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), Universidad de Costa Rica. (2018). *Estudio socio laboral para el mejoramiento de la calidad de vida laboral del I y II Circuito Judicial de la Zona Atlántica y del I Circuito Judicial de Puntarenas, Poder Judicial*. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica.
- Ciofalo Zúñiga, F. (1985). Un tópico laboral: acerca del síndrome ocupacional judicial. *Medicina Legal de Costa Rica*, 2(4), 5-7.  
<https://repositorio.binasss.sa.cr/repositorio/handle/20.500.11764/2627>  
<https://repositorio.binasss.sa.cr/repositorio/bitstream/handle/20.500.11764/2627/art5v2n4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Contraloría General de la República. (s.f). *Instructivo detallado*. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades. <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/igi.html>

Contraloría General de la República. (2021). *Capacidad de Gestión Institucional*. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades. Informe de seguimiento de la Gestión Pública N°DFOE-CAP-SGP-00006-2021. [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2021/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2021\\_023943.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2021/SIGYD_D/SIGYD_D_2021_023943.pdf)

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2023). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Sixth edition). SAGE Publications, Inc.

Cronbach, L., y Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302. <https://conservancy.umn.edu/server/api/core/bitstreams/1531d762-af5a-4515-95f3-90c01ac994be/content>

Davis, K., y Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª ed.). McGraw-Hill.

Delgado, J. M., y Gutiérrez, J. (2007). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales* (4ª ed.) Editorial Síntesis. [https://biblioteca.colson.edu.mx/e-docs/RED/Metodos\\_y\\_tecnicas\\_cualitativas\\_de\\_investigacion\\_en\\_ciencias\\_sociales.pdf](https://biblioteca.colson.edu.mx/e-docs/RED/Metodos_y_tecnicas_cualitativas_de_investigacion_en_ciencias_sociales.pdf)

Design Thinking. (2024). *Start, Stop, Continue*. Design Thinking. <https://designthinking.es/start-stop-continue/>

- Deitz, G., Hansen, J.\_D., DeCarlo, T., y Babakus, E. (2021), Cómo los gestores de tiendas. Las percepciones climáticas de los empleados de primera línea afectan los resultados de rendimiento del empleado, cliente y tienda de primera línea: un examen en el entorno de pequeñas tiendas, *European Journal of Marketing*, 55(10), 2620-2648. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2020-0107>
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Derby, E., y Larsen, D. (2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Pragmatic Bookshelf.
- Dirección de Gestión Humana. (2024a). *Programa de Bienestar Laboral*. Poder Judicial, Costa Rica. <https://gestionhumana.poder-judicial.go.cr/index.php/gestionhumana/politicabienestar>
- Dirección de Gestión Humana. (2024b). *Política Integral de Salud y Bienestar Laboral*. Poder Judicial, Costa Rica. <https://gestionhumana.poder-judicial.go.cr/index.php/gestionhumana/politicabienestar>
- Esquivel, A., Oviedo, V., y Paniagua, Y. (2005). *Estudio sobre Acoso Psicológico en el Trabajo*. Poder Judicial, Costa Rica.
- Erralde, M. (s.f.). *Psicología de las organizaciones. Perspectivas conceptuales y experiencias*. Facultad de Ciencias económicas. Editorial de la Universidad de la Plata. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/download/1091/1076/3534-1>
- Fernández, X., Oviedo, V., y Solórzano, C. (2013) *Investigación sobre la prevalencia, características y alcances de la violencia y discriminación laboral en el Poder Judicial*. Poder Judicial, Costa Rica. <https://observatoriodegenero.poder-judicial.go.cr/images/Acciones/Documentos/Violencia-y-Discriminacion-Laboral.pdf>

- van Gils, M., Baardman, F., y Langbroek P., (2021) Feedback for professionals: co-production of court services by mirrormeeting-focusgroups for the judiciary in the Netherlands. *Justice System Journal* 42(2), 164-179.
- Griffin, R., Phillips, J., y Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional Administración de personas y organizaciones* (12<sup>a</sup> ed). CENGAGE Learning.
- Gómez Barrantes, M. (1999). *Elementos de estadística descriptiva* (3<sup>a</sup> ed). EUNED.
- Hackman, J. R., Wageman, R., y Fisher, C. M. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics* 38(3), 192-203. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:4412633>
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., y Page, M.J. (2011). *Essentials of Business Research Methods* (2nd ed.). M.E. <https://doi.org/10.4324/9781315704562>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, M. P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Iglesias, A. L. y Torres, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana Enfermer*, 34(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_abstract)
- James, L. R., y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Kaner, S. (2011). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Wiley.
- Levin, R. I., y Rubin, D. S. (2004). *Estadística para la administración y economía* (7<sup>a</sup> ed). Pearson Education.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Liberating Structures. (2024). *Introduction*. Liberating Structures. <https://www.liberatingstructures.com/>

Moreira-Mora, T. E., Alfaro-Rojas, L., Brizuela-Rodríguez, A., Chacón-Vega, C., Gómez-González, E., Jiménez-Alfaro, K., Jiménez-Segura, F., Mena-Castillo, P., Montero-Rojas, E., Picado-Barrantes, H., Rojas-Rojas, G., Rojas-Torres, L., Smith-Castro, V., Solórzano-Salas, M.J., y Villarreal-Galera, M.P. (2021). *Estándares de calidad para pruebas de alto impacto en el contexto académico y profesional costarricense*. Instituto de Investigaciones Psicológicas, Universidad de Costa Rica.

Naranjo Bautista, S., Mosqueira, E., y Lafuente, M. (2024). *Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe*. BID.

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580. Ostroff, C., Kinicki, A. J., y Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 565-593). John Wiley & Sons, Inc. [https://www.aidep.org/sites/default/files/2022-04/RIDEP63-Art2.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.aidep.org/sites/default/files/2022-04/RIDEP63-Art2.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Otobo, E. (2022). Influence of records management practices, work environment and administrative effectiveness in Lagos State Judiciary, Nigeria. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 6798. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/6798>

Ocampo-Correa, M. C. (2018). La salud mental y sus incidencias en el entorno laboral del sistema judicial. *Revista Universidad Católica Luis Amigó*, (2), 135-146. <https://doi.org/10.21501/25907565.3048>

Palací, F. J. (2020). *Psicología de la Organización*. Pearson Educación.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate

perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>

Park, S. M., y Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment in Public and Private Sectors: A Meta-analysis. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226. <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X06296866>

Petrocelli Galindo, J. (2005). *Cultura, gerencia y estilo: Una trilogía organizacional para la innovación de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) y los tribunales (Poder Judicial)* [Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo]. <https://es.scribd.com/document/642582165/Tesis-de-grado-UCV-Modernizacion-de-la-DEM-2005>

Pearson, K. (1911). *The grammar of science* (3ª ed). Adam & Charles Black. <http://sarkoups.free.fr/pearson1911.pdf>

Pérez, E., Olaz, F., y Tornimbeni, S. (2008). *Introducción a la psicometría*. Paidós.

Putra, R. S., y Cho, S. E. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1939-6104 [https://www.researchgate.net/publication/331520446\\_Do\\_organizational\\_climate\\_and\\_organizational\\_justice\\_enhance\\_job\\_performance\\_through\\_job\\_satisfaction\\_A\\_study\\_of\\_Indonesian\\_employees](https://www.researchgate.net/publication/331520446_Do_organizational_climate_and_organizational_justice_enhance_job_performance_through_job_satisfaction_A_study_of_Indonesian_employees)

Poder Judicial de Costa Rica. (27 de agosto de 2022). *Misión, visión y valores*. Poder Judicial, Costa Rica. <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/informacion-institucional/vision-mision-y-valores-del-poder-judicial#:~:text=%E2%80%9CAAdministrar%20justicia%20pronta%2C%20cumplida%20y,el%20desarrollo%20sostenible%20del%20pa%C3%ADs.%E2%80%9D>

- Poder Judicial de Costa Rica. (s.f.). *Historia, organización y funcionamiento*. Poder Judicial, Costa Rica. <https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/historia-organizacion-funcionamiento>
- Rivero, A. (2024). Estudio sobre salario global. Congelado el salario hasta 2033 para 8 de cada 10 empleados del Poder Judicial. *Semanario Universidad*. <https://semanariouniversidad.com/pais/congelado-el-salario-hasta-2033-para-8-de-cada-10-empleados-del-poder-judicial/>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. Decenzo, D., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones* (8ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, J., Cartín, J., Acón, S., Sancho, E., y Barquero, K. (2018). *Estudio sociolaboral para el mejoramiento de la calidad de vida laboral del el I y II Circuito Judicial de la Zona Atlántica y el I Circuito Judicial de Puntarenas*. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica.
- Rojas, M., y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Ediciones de la U.
- Schön, D. A. (1992). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (1st ed.). Routledge. <https://doi.proxyucr.elogim.com/10.4324/9781315237473>
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., y West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Smith-Castro, V. (2014). *Cuadernos Metodológicos. Compendio de Instrumentos de Medición IIP*. Universidad de Costa Rica.

- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Sage Publications, Inc.  
<https://home.ubalt.edu/tmitch/644/Syllabus%20files%20and%20links%20from%20APPL%20645/Summated%20Rating%20Scales.pdf>
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Vega, M. C. (2000). Evaluación de la animación sociocultural en el ámbito rural en la comunidad de Madrid. En Pérez, S. (coord.), *Modelos de investigación cualitativos en educación social y animación sociocultural. Aplicaciones prácticas* (pp. 253-286). Narcea.

## ANEXO 1

### Tabla 32

Variables y dimensiones de la encuesta de clima organizacional

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	VARIABLES
<b>Estrategia y estructura</b>	<p><b>Estrategia:</b> La estrategia comprende el marco de actuación mediante el cual se definen la ruta a seguir para lograr los fines institucionales, y requerimientos actuales y futuros de las partes interesadas de los servicios públicos prestados; tiene como objetivo orientar la gestión institucional mediante la definición de acciones vinculadas con los fines institucionales y los requerimientos de las partes interesadas, con el fin de obtener la generación de valor público.</p> <p><b>Estructura:</b> Por su parte, la estructura comprende la conformación e interrelación formal de las unidades y los puestos organizacionales en concordancia con la estrategia institucional. Tiene como objetivo organizar la entidad mediante la definición de las unidades y los puestos requeridos para asegurar el cumplimiento de la estrategia institucional (Contraloría General de la República, s.f.).</p>	Satisfacción con la estructura organizacional
		Comprensión de los objetivos estratégicos
		Establecimiento de metas institucionales
		Promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas institucional
		Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales
		Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados
<b>Procesos e Información</b>	<p><b>Procesos:</b> Los procesos comprenden el conjunto de actividades lógicamente integradas y sistemáticas que delimitan el accionar de la institución y permiten definir cómo se alcanzan los bienes y servicios; tiene como objetivo orientar la sistematización e integración de las actividades que delimitan el accionar institucional con la estrategia, con el fin de asegurar la consecución de los bienes y servicios requeridos por las partes interesadas.</p> <p><b>Información:</b> Por su parte, la información comprende el conjunto de datos interrelacionados de manera sistémica, obtenidos, procesados, generados, comunicados y accedidos, que son de utilidad para los usuarios, apoyan la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Tiene como objetivo disponer de la información interna y externa requerida para el funcionamiento de los procesos institucionales, mediante los mecanismos que garanticen su seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad) y calidad (confiabilidad, oportunidad y utilidad) a efecto de apoyar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones (Contraloría General de la República, s.f.).</p>	Canales de comunicación ascendentes y descendentes
		Coordinación entre departamentos
		Eficiencia y agilidad
		Procesos y procedimientos
		Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal
		Toma de decisiones en los equipos de trabajo
<b>Liderazgo y Gestión organizacional</b>	<p>El liderazgo comprende la capacidad institucional de guiar a la entidad al logro de su marco estratégico y a la incorporación de los requerimientos de las partes interesadas al quehacer institucional hacia la consecución de los objetivos; tiene como objetivo guiar las acciones institucionales mediante la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento y empoderamiento del personal para asegurar la consecución de los objetivos, metas e indicadores clave que generen valor público. La gestión organizacional comprende el conjunto de formas de actuación que orientan el comportamiento de los miembros de una entidad acorde con el</p>	Motivación del personal
		Reconocimiento al logro
		Valores y creencias compartidas

	<p>mandato institucional. Tiene como objetivo orientar el comportamiento de los miembros de la entidad, por medio de la definición y promoción de formas de actuación, con el fin de aportar calidad, resultados y bienestar social mediante sus productos y servicios institucionales (Contraloría General de la República, s.f.).</p>	<p>Diversidad e inclusión</p> <p>Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público</p> <p>Ambiente de trabajo (entorno positivo, comodidad, seguridad, limpieza)</p>
<p><b>Competencias y Equipos</b></p>	<p>Las <b>competencias</b> comprenden el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que la entidad gestiona, desarrolla, conduce y fomenta en el recurso humano que desempeña la gestión institucional; tiene como objetivo desarrollar al personal mediante el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad, acordes con los requerimientos de las partes interesadas.</p> <p>Por su parte, los equipos comprenden el conjunto de personas que aplican prácticas y líneas institucionales para potenciar las habilidades de trabajo en equipo entre sus miembros. Tiene como objetivo potenciar las habilidades de trabajo en equipo mediante la incorporación de técnicas colaborativas, con el fin de fomentar la efectividad, la innovación, la mejora continua y el aporte en la consecución de los objetivos institucionales (Contraloría General de la República, s.f.).</p>	<p>Desarrollo del personal</p> <p>Espacios para innovación del personal</p> <p>Empoderamiento del personal</p> <p>Satisfacción de los equipos de trabajo</p> <p>Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo</p> <p>Toma de decisiones en los equipos de trabajo</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

## ANEXO 2

### Tabla 33

Variables de la encuesta de clima organizacional y el Índice de Capacidad de Gestión

DIMENSIÓN	VARIABLES	PREGUNTAS ASOCIADAS
<b>Estrategia y estructura</b>	Satisfacción con la estructura organizacional	66, 67, 68
	Comprensión de los objetivos estratégicos	79, 88, 95
	Establecimiento de metas institucionales	26, 51, 80
	Promoción de un clima orientada a la rendición de cuentas institucional	19, 36, 41
	Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales	27, 62, 38
	Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados	28, 52, 53
<b>Procesos e Información</b>	Canales de comunicación ascendentes y descendentes	57, 58, 23, 24
	Coordinación entre departamentos	22, 93, 94
	Eficiencia y agilidad	50, 64, 72
	Procesos y procedimientos	25, 49, 54, 78
	Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal	60, 61, 75
<b>Liderazgo y Gestión organizacional</b>	Motivación del personal	96, 97, 101, 102
	Reconocimiento al logro	29, 30, 81
	Valores y creencias compartidas	35, 63, 86, 92, 85
	Diversidad e inclusión	18, 39, 40
	Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público	27, 62, 38
	Ambiente de trabajo (entorno positivo, comodidad, seguridad, limpieza)	55, 70, 71, 43
<b>Competencias y Equipos</b>	Desarrollo del personal	65, 82, 89
	Espacios para innovación del personal	69, 84, 91
	Empoderamiento del personal	31, 83, 90
	Satisfacción de los equipos de trabajo	98, 99, 100
	Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo	46, 47, 87
	Toma de decisiones en los equipos de trabajo	76, 77, 48

*Fuente: Elaboración propia.*

## ANEXO 3

Copia de PRUEBA PILOTO  
PODER JUDICIAL  
DIRECCIÓN DE GESTION HUMANA  
SUBPROCESO DE AMBIENTE LABORAL  
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL (DGH)

### Presentación

**El propósito de esta encuesta es evaluar y detectar áreas de oportunidad para mejorar el clima organizacional de la institución.**

**Antes de completar el siguiente cuestionario, le solicitamos que tome en cuenta lo siguiente:**

**1- Sus respuestas reflejan su experiencia laboral personal, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.**

**2- Las respuestas individuales proporcionadas por las personas colaboradoras judiciales en los estudios de ambiente laboral están protegidas de acuerdo con la normativa ética y deontológica de las profesiones de Psicología y Trabajo Social.**

**3-Lea cada pregunta detenidamente y seleccione la opción que mejor describa su opinión. Es importante que responda a todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco.**

**Agradecemos sinceramente su tiempo y colaboración en este proceso.**

#### Sección I

#### DATOS SOCIOLABORALES

\* 1. Anote la provincia en la que se ubica su oficina o despacho.

- Alajuela
- Cartago
- Guanacaste
- Heredia
- Limón
- Puntarenas
- San José

## Seleccione la oficina o despacho en el que labora

### \* 2. Alajuela

- 57 - DELEGACIÓN REGIONAL DE ALAJUELA
- 65 - DELEGACIÓN REGIONAL DE SAN CARLOS
- 68 - DELEGACIÓN REGIONAL SAN RAMÓN
- 75 - OFICINA REGIONAL DE GRECIA
- 100 - UNIDAD MEDICINA LEGAL SAN CARLOS
- 285 - TRIBUNAL DEL I CIRCUITO JUDICIAL DE ALAJUELA
- 288 - TRIBUNAL DEL II CIRCUITO JUDICIAL DE ALAJUELA
- 292 - JUZGADO DE FAMILIA DEL I CIRCUITO JUD. DE ALAJUELA
- 294 - JUZGADO PENAL JUVENIL DEL I CIRC.JUD. DE ALAJUELA
- 295 - JUZGADO CIVIL Y TRABAJO DE GRECIA
- 296 - JUZGADO CIVIL Y TRABAJO III CIRC. JUD. ALAJUELA (SAN CARLOS)
- 297 - JUZGADO CIVIL DEL II CIRCUITO JUDICIAL DE ALAJUELA
- 298 - JUZGADO AGRARIO DEL II CIRCUITO JUD. DE ALAJUELA
- 305 - FISCALIA ADJUNTA I CIRCUITO JUD. ALAJUELA
- 306 - FISCALIA ADJUNTA II CIRCUITO JUD. ALAJUELA
- 307 - JUZGADO DE COBRO Y CIVIL MENOR CUANTÍA I CIRC. JUD
- 308 - JUZGADO PENSIONES ALIMENTARIAS I CIR.JU. ALAJUELA
- 310 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE NARANJO
- 311 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE ZARCERO
- 312 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE ATENAS
- 313 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE SAN MATEO
- 314 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE POAS
- 315 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE OROTINA
- 317 - JUZGADO DE COBRO Y MENOR CUANTÍA II CIRC. JUD. ALAJUELA
- 318 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL Y PENSIONES ALIMEN. II CIR.JUD. ALAJUELA
- 319 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE PALMARES
- 321 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE SARCHI
- 322 - JUZGADO CONTRAVENCIONAL DE UPALA

\* 9. Indique el Circuito Judicial en el que trabaja.

- I Circuito San José ( San José, Puriscal, Turrubares)
- II Circuito San José (Goicoechea)
- III Circuito San José (Pavas, Desamparados, Hatillo, Acosta, Escazú, Aserri, Mora, Santa Ana, Alajuelita, San Sebastián)
- I Circuito Alajuela ( Alajuela, San Mateo, Orotina, Poas, Atenas)
- II Circuito Alajuela ( San Carlos y Fortuna, Upala, Los Chiles, Guatuso)
- III Circuito Alajuela ( San Ramón, Naranjo, Palmares, Zarcerro, Grecia, Sarchí)
- Circuito de Cartago ( Cartago, Oreamuno, El Guarco, Paraíso, La Unión, Jiménez, Turrialba, Alvarado, Tarrazú, Los Santos)
- Circuito de Heredia ( Heredia, Barva, Santo Domingo, San Rafael, San Isidro, Belén, Flores, San Pablo, Sarapiquí)
- I Circuito Guanacaste ( Liberia, Bagaces, Cañas, Abangares, Tilarán, Santa Cruz)
- II Circuito Guanacaste ( Nicoya, Santa Cruz, Carrillo, Nadayure, Hojancha, Jicaral)
- Circuito de Puntarenas ( Puntarenas, Esparza, Montes de Oro, Garabito, Monteverde, Cóbano)
- I Circuito Zona Sur ( Pérez Zeledón, Buenos Aires)
- II Circuito Zona Sur ( Quepos, Osa, Golfito, Coto Brus, Corredores)
- I Circuito Zona Atlántica ( Limón, Talamanca, Matina)
- II Circuito Zona Atlántica ( Pococí, Siquirres, Guácimo)

\* 10. Seleccione su sexo.

- Mujer
- Hombre
- Otro

\* 11. Indique su rango de edad.

- 1 Entre 18 y 30 años
- 2 Entre 31 y 40 años
- 3 Entre 41 y 50 años
- 4 Entre 51 y 60 años
- 5 Más de 60 años

\* 12. Indique el ámbito en el que trabaja actualmente.

- 1 Jurisdiccional
- 2 Administrativo
- 3 Auxiliar de Justicia ( Ministerio Público)
- 4 Auxiliar de Justicia ( Defensa Pública)
- 5 Auxiliar de Justicia ( OIJ)
- 6 Auxiliar de Justicia (Escuela Judicial)
- 7 Auxiliar de Justicia (Centro de Información Jurisprudencial)
- 8 Junta Administradora de Jubilaciones y Pensiones Poder Judicial

\* 13. Indique el grupo ocupacional al que pertenece actualmente.

- 1 Apoyo Administrativo
- 2 Estrato Gerencial
- 3 Jefaturas y Coordinaciones
- 4 Jueces y Juezas
- 5 Fiscales y Fiscalas
- 6 Defensores y Defensoras
- 7 Operativo (conserje, chofer, aux. de seguridad, jardinero, ascensorista, aux. saneamiento especial)
- 8 Técnico (a) administrativo (a)
- 9 Técnico (a) jurisdiccional
- 10 Técnico (a) especializado (a)
- 11 Profesionales en otras áreas

\* 14. Tiempo laborado en el Poder Judicial

- 1 Menos de 30 días
- 2 Entre 1 mes y 6 meses
- 3 Más de 6 meses y hasta 2 años
- 4 Más de 2 años hasta 5 años
- 5 Más de 5 años hasta 10 años
- 6 Más de 10 años hasta 20 años
- 7 Más de 20 años hasta 30 años
- 8 Más de 30 años

\* 15. Indique su condición laboral actual.

- Propiedad
- Interino

\* 16. ¿Cuál es su horario de trabajo en el Poder Judicial?

- 1 Administrativa de 7:30 a 4:30
- 2 Vespertina de las 5:00 pm a 11:00 pm
- 3 Otra

\* 17. ¿Cuál es su modalidad de trabajo actual?

- 1 Teletrabajo
- 2 Presencial

## Sección II

\* 18. En el Poder Judicial se fomenta el respeto a la diversidad y la inclusión.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 19. En el Poder Judicial se fomenta el uso correcto y eficiente de los recursos públicos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 20. En el Poder Judicial recibo un trato justo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 21. En el Poder Judicial existe un trato respetuoso y considerado entre el personal

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 22. En el Poder Judicial la comunicación entre las oficinas es efectiva y ágil.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 23. En el Poder Judicial la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos es efectiva.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 24. En el Poder Judicial existen canales efectivos para que el personal pueda exponer sugerencias o propuestas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 25. En el Poder Judicial existen procesos y procedimientos de trabajo ágiles.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 26. En el Poder Judicial las metas y los objetivos asignados al personal son equilibrados y justos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 27. En el Poder Judicial se fomenta que los servicios realmente generen valor público.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 28. En el Poder Judicial las personas usuarias reciben una justicia pronta, cumplida y accesible.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 29. En el Poder Judicial se destaca el trabajo bien hecho.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 30. En el Poder Judicial se reconoce el compromiso y el buen desempeño del personal.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 31. En el Poder Judicial se anima al personal a expresar sus opiniones, incluso si difieren de las de sus superiores.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 32. En el Poder Judicial se previene y desalienta la violencia y las conductas abusivas entre el personal

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 33. En el Poder Judicial se previene y desalienta el acoso laboral

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 34. En el Poder Judicial se previene y desalienta el hostigamiento sexual.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Sección III

\* 35. En el Poder Judicial las jefaturas reflejan los valores de la institución.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 36. En el Poder Judicial las jefaturas son ejemplo de integridad y responsabilidad.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 37. En el Poder Judicial las jefaturas ejercen un liderazgo que inspira confianza, respeto y credibilidad en el personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 38. En el Poder Judicial las jefaturas implementan estrategias innovadoras para gestionar resultados con eficiencia y calidad.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Sección IV

\* 39. En mi oficina se promueve un ambiente inclusivo que respeta las diferencias individuales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 40. En mi oficina existe igualdad de oportunidades para todo el personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 41. En mi oficina se promueve la transparencia y la rendición de cuentas para reducir el riesgo de corrupción.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 42. En mi oficina se solucionan los conflictos de una manera oportuna y justa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 43. En mi oficina existe un buen ambiente de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 44. En mi oficina existe colaboración entre el personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 45. En mi oficina el grupo está dispuesto a escuchar mis problemas del trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 46. En mi oficina existe adecuada coordinación y colaboración entre el personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 47. En mi oficina se trabaja en equipo para alcanzar las metas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 48. En mi oficina las dificultades laborales se convierten en oportunidades de mejora.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 49. En mi oficina los procesos y procedimientos de trabajo son efectivos y eficaces.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 50. En mi oficina se brindan servicios eficientes y ágiles.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 51. En mi oficina se pueden cumplir las metas y las cuotas de trabajo dentro de la jornada laboral ordinaria.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 52. En mi oficina las personas usuarias reciben un servicio de calidad.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 53. En mi oficina las personas usuarias reciben un trato respetuoso y digno.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 54. En mi oficina existen procesos y procedimientos de trabajo que protegen la salud y el bienestar del personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 55. En mi oficina cuento con el equipo y los recursos necesarios para trabajar de manera óptima.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 56. En este momento ¿Qué calificación le daría al ambiente laboral de su despacho/oficina? Valore del 1 al 10; siendo 1 la calificación más baja y 10 la mejor calificación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sección V

\* 57. En el Poder Judicial las autoridades superiores informan al personal sobre lo que sucede en la institución.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 58. En el Poder Judicial las autoridades superiores dedican espacios para dialogar y escuchar al personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 59. En el Poder Judicial las autoridades superiores son un buen modelo a seguir para el personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 60. En el Poder Judicial las autoridades superiores comunican clara y oportunamente el rumbo de la institución.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 61. En el Poder Judicial las autoridades superiores emplean estrategias de comunicación efectivas para mantener una relación laboral transparente con el personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 62. En el Poder Judicial las autoridades superiores promueven resultados en un ambiente laboral motivador y saludable.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sección VI

\* 63. En el Poder Judicial se manejan eficazmente las conductas antiéticas del personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 64. En el Poder Judicial existen métodos de trabajo ágiles.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 65. En el Poder Judicial me ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 66. En el Poder Judicial existe una estructura organizativa funcional y efectiva.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 67. En el Poder Judicial existe una estructura jerárquica que facilita la toma de decisiones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 68. En el Poder Judicial hay flexibilidad para ajustar la estructura de oficinas o áreas con el fin de mejorar el servicio.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 69. En el Poder Judicial existe capacidad para aprender de los errores y adaptarse rápidamente.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 70. En el Poder Judicial hay un ambiente físico seguro y saludable.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 71. En el Poder Judicial se atienden rápidamente las quejas sobre las condiciones de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sección VII

\* 72. En mi oficina la jefatura distribuye las tareas de una forma justa y equitativa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 73. En mi oficina la jefatura evalúa mi desempeño de forma justa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 74. En mi oficina la jefatura muestra un liderazgo facilitador que apoya al personal en el cumplimiento del trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 75. En mi oficina la jefatura fomenta un ambiente de confianza, motivación y buenas relaciones interpersonales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 76. La jefatura me consulta antes de tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 77. En mi oficina la jefatura participa al personal en la toma de decisiones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 78. En mi oficina la jefatura mejora los procesos y procedimientos de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 79. En mi oficina la jefatura posee una clara comprensión de los objetivos estratégicos de la institución.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 80. En mi oficina la jefatura gestiona efectivamente las metas del personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 81. En mi oficina la jefatura valora y respeta el trabajo que realiza el personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 82. En mi oficina la jefatura se interesa por el desarrollo del personal.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 83. En mi oficina la jefatura empodera al personal para que mejore el servicio.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 84. En mi oficina la jefatura fomenta la innovación y la mejora continua de los servicios.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 85. En mi oficina, la jefatura demuestra a través de su comportamiento los valores compartidos de la institución; como iniciativa, compromiso, responsabilidad, integridad, honradez y excelencia.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sección VIII

\* 86. En mi oficina el personal muestra un comportamiento apegado a los valores de la institución.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 87. En mi oficina el personal ayuda cuando surgen problemas inesperados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 88. En mi oficina el personal comprende y apoya el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 89. En mi oficina el personal tiene el conocimiento necesario para desempeñar eficazmente sus funciones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 90. En mi oficina el personal se siente empoderado para hacer cambios y mejoras en su puesto.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 91. En mi oficina el personal muestra iniciativa al abordar y resolver problemas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sección IX

\* 92. En mi puesto muestro un comportamiento apegado a los valores del Poder Judicial.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 93. Siento satisfacción con la colaboración que recibo de las oficinas que me proveen los insumos necesarios para trabajar.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 94. Creo que todas las oficinas están interconectadas para lograr la misión y visión institucional.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 95. Entiendo cómo mi trabajo contribuye directamente al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 96. Siento motivación con las tareas que realizo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 97. El salario que recibo me genera satisfacción.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 98. Tengo buenas relaciones laborales con mi grupo de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 99. Me satisface compartir mis experiencias y conocimientos con mi grupo de trabajo.

Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo

\* 100. Confío en que mi grupo de trabajo se adhiere al código institucional de valores compartidos.

Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo

\* 101. Según mi experiencia y formación y de acuerdo con el mercado laboral, poseo un salario competitivo.

Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo

\* 102. Me gustaría seguir trabajando en el Poder Judicial por los próximos 5 años.

Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo

\* 103. Mi trabajo en general es desgastante emocionalmente.

Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo

\* 104. El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada laboral.

Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo

\* 105. Me resulta imposible acabar con las tareas laborales durante la jornada laboral ordinaria.

Totalmente en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Totalmente de acuerdo

\* 106. ¿Trabaja horas adicionales a su jornada laboral ordinaria?

Si  
 No

\* 107. ¿Cuántas horas adicionales semanales en promedio trabaja fuera de la jornada?

**Sección X**

**Las preguntas que siguen se refieren a cómo se ha sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS.**

\* 108. En general diría que su salud es:

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

109. ¿Ha sentido estrés?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 110. ¿Ha sentido agotamiento físico?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

111. ¿Ha sentido agotamiento mental?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 112. ¿Ha sentido cansancio?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 113. ¿Ha sentido muchos nervios?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 114. ¿Ha sentido un estado anímico tan bajo que nada podía animarle?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

115. ¿Ha sentido desánimo y tristeza?

Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 116. Usted considera que este cuestionario tiene:

- La cantidad adecuada de preguntas
- Pocas preguntas
- Demasiadas preguntas

\* 117. Para completar este cuestionario usted requirió:

- Un tiempo razonable
- Poco tiempo
- Mucho tiempo

\* 118. En general, las preguntas del cuestionario le parecen:

- Claras
- Confusas
- Ambas

## ANEXO 4

**Tabla 34**  
Cuadro operacional de la investigación

Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensiones	Variables de análisis	Obtención de la información
<p>Evaluar el clima organizacional del Poder Judicial y su impacto en el bienestar laboral de las personas servidoras judiciales y la calidad del servicio, identificando los factores críticos que afectan estos aspectos y proponer mejoras en los hallazgos</p>	<p>Construir una herramienta psicométrica adecuada y específica que tome en cuenta el Índice de Capacidad de Gestión solicitado por la Contraloría General de la República para evaluar periódicamente el clima organizacional del Poder Judicial.</p>	Estrategia y estructura	Satisfacción con la estructura organizacional	<p>Para la construcción del instrumento, se realizó una investigación bibliográfica en la que se consideraron artículos, libros y revistas relacionadas con los temas referentes al presente estudio, además de revisar tesis u otras investigaciones relacionadas con el tema y práctica a realizar, para determinar las posibles preguntas de la encuesta</p>
			Comprensión de los objetivos estratégicos	
			Establecimiento de metas institucionales	
			Promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas institucional	
			Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales	
			Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados	
		Procesos e información	Canales de comunicación ascendentes y descendentes	
			Coordinación entre departamentos	
			Eficiencia y agilidad	
			Procesos y procedimientos	
		Liderazgo y Gestión organizacional	Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal	
			Motivación del personal	
			Reconocimiento al logro	
			Valores y creencias compartidas	
			Diversidad e inclusión	
		Competencias y equipos	Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público	
	Ambiente de trabajo (entorno positivo, comodidad, seguridad, limpieza)			
	Desarrollo del personal			
	Espacios para innovación del personal			
	Empoderamiento del personal			
Satisfacción de los equipos de trabajo				
Estrategia y estructura	Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo			
	Toma de decisiones en los equipos de trabajo			
	Satisfacción con la estructura organizacional, 66, 67, 68	Encuesta de clima organizacional del Poder Judicial		
	Comprensión de los objetivos estratégicos 79, 88, 95			
Establecimiento de metas institucionales 26, 51, 80				
Promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas institucional 19, 36, 41				

judiciales, identificando factores clave que afectan el bienestar de las personas servidoras judiciales y la calidad del servicio.		Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales 27, 62, 38	
		Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados 28, 52, 53	
	Procesos e información	Canales de comunicación ascendentes y descendentes 57, 58, 23, 24	
		Coordinación entre departamentos 22, 93, 94	
		Eficiencia y agilidad 50, 64, 72	
		Procesos y procedimientos 25, 49, 54, 78	
		Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal 60, 61, 75	
	Liderazgo y Gestión organizacional	Motivación del personal 96, 97, 101, 102	
		Reconocimiento al logro 29, 30, 81	
		Valores y creencias compartidas 35, 63, 86, 92, 85	
		Diversidad e inclusión 18, 39, 40	
		Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público 27, 62, 38	
	Competencias y equipos	Ambiente de trabajo (entorno positivo, comodidad, seguridad, limpieza) 55, 70, 71, 43	
		Desarrollo del personal 65, 82, 89	
		Espacios para innovación del personal 69, 84, 91	
		Empoderamiento del personal 31, 83, 90	
		Satisfacción de los equipos de trabajo 98, 99, 100	
		Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo 46, 47, 87	
	Toma de decisiones en los equipos de trabajo 76, 77, 48		
	Identificar y priorizar las áreas de mejora en el clima organizacion al que impactan en el bienestar de las personas servidoras judiciales y la calidad del servicio.	Estrategia y estructura	
Comprensión de los objetivos estratégicos			
Establecimiento de metas institucionales			
Promoción de un clima orientado a la rendición de cuentas institucional			
Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público por parte de los niveles gerenciales			
Percepción de calidad sobre los bienes y servicios generados			
Procesos e información		Canales de comunicación ascendentes y descendentes	
		Coordinación entre departamentos	
		Eficiencia y agilidad	
		Procesos y procedimientos	
		Comunicación efectiva de los niveles gerenciales con el personal	
Liderazgo y Gestión		Motivación del personal	
		Reconocimiento al logro	
		Valores y creencias compartidas	
		Diversidad e inclusión	

		<b>Competencias y equipos</b>	Promoción de un clima orientado al logro de resultados y la generación de valor público	<p>análisis en tres secciones. <i>Start</i> (comenzar): implica identificar iniciativas o acciones nuevas que podrían mejorar el clima organizacional y que aún no se han implementado. <i>Stop</i> (detener): señalar prácticas, procesos o comportamientos que impactan negativamente el ambiente laboral y que deberían detenerse o eliminarse. <i>Continue</i> (continuar): reconocer y fortalecer aquellas acciones o prácticas que están funcionando bien y que contribuyen al clima positivo.</p>
			Ambiente de trabajo (entorno positivo, comodidad, seguridad, limpieza)	
			Desarrollo del personal	
			Espacios para innovación del personal	
			Empoderamiento del personal	
			Satisfacción de los equipos de trabajo	
			Coordinación y colaboración en los equipos de trabajo	
			Toma de decisiones en los equipos de trabajo	

Fuente: *Elaboración propia.*

## ANEXO 5

### Ilustración 7

#### Lista de mesa de trabajo



### SUBPROCESO DE AMBIENTE LABORAL REGISTRO DE ASISTENCIA

**Fecha:** 31 Marzo 2025 **Oficina:** Dirección Gestión Humana  
**Actividad Realizada:** Presentación Estudio de Clima Organizacional P.J.  
**Hora de Inicio:** 8:30 am **Hora de Finalización:** \_\_\_\_\_

Nº	Nombre y dos Apellidos	Cédula	Puesto	Firma
1	Adriana Velverda Mora	1-1067-0176	Profesional 2	
2	Luis Guardes Lopez	112960154	Profesional 2	
3	Mireya Castillo Vega	701720497	Profesional 2	
4	Noelín Molina R	205680978	Prof. 2	
5	Karla Sanabria Rojas	100810030	Prof. 2	
6	Victoria Oviedo Soto	1-790-508	Prof. 2	
7	Gabriela Arcia M	112940509	Prof. 2	
8	Carla Quezada M.	106820600	P. 2. Adm	
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				