



TRIBUNAL REGISTRAL  
ADMINISTRATIVO

GOBIERNO  
DE COSTA RICA

# Informe General de Clima Organizacional



*Dra. Ivonne Solano Ugarte*  
*12 de junio de 2025*



## Contenido

<b>Objetivo General</b> .....	3
<b>Generalidades</b> .....	4
<b>Escala de evaluación</b> .....	5
<b>Resultados</b> .....	6
<b>Informe General</b> .....	6
Categoría: Potencial Humano .....	6
Conclusiones .....	9
Recomendaciones puntales .....	9
Categoría: Diseño Organizacional .....	11
Conclusiones .....	13
Recomendaciones puntales .....	13
Categoría: Cultura Organizacional .....	15
Conclusiones .....	20
Recomendaciones puntales .....	22
Categoría: Gerencial .....	23
Conclusiones .....	27
Recomendaciones puntales .....	28
Categoría: Varios .....	29
Conclusiones .....	32
Recomendaciones puntales .....	33
<b>Recomendaciones finales</b> .....	34
<b>Síntesis</b> .....	35



## **Objetivo General**

Conocer la percepción general de los colaboradores con respecto a las variables que fueron brindadas, para conocer cuál es el estado actual del clima organizacional del Tribunal Registral Administrativo, esto para identificar las áreas a potencializar y los puntos de mejora, en lo relacionado a liderazgo, comunicación, recompensa, trabajo en equipo, entre otros.





## **Generalidades**

El estudio de clima organizacional que se realiza para este 2025, se realizó con las siguientes generalidades:

- 😊 Fecha de aplicación: El instrumento fue aplicado el lunes 26 de mayo de 2025, en un horario de 08:30 a.m. a 01:00 p.m.
- 😊 Total de personas encuestadas: El instrumento de clima organizacional fue aplicado a un total de 33 colaboradores
- 😊 Total de respuestas: El 85.71% de los colaboradores participaron en completar el instrumento de clima organizacional.
- 😊 Modalidad: La aplicación del instrumento fue realizado en modalidad virtual, a través de formularios digitales.
- 😊 Categorías: El estudio se realizó bajo cinco categorías: Potencial Humano, Diseño Organizacional, Cultura Organizacional, Evaluación Jerárquica y Varios.
- 😊 Se realizaron 50 preguntas, de las cuales 35 son de respuesta dicotómica, 08 de respuesta abierta y 7 de selección múltiple.



## Escala de evaluación

Escala	Totalmente satisfecho  100%	Satisfecho  99% - 70 %	Insatisfecho  69% - 1%	Totalmente insatisfecho  0%
Cantidad de participantes	33	32 – 24	23 – 1	0
Evaluación Categoría Potencial Humano	100%	99% - 70 %	69% - 1%	0%
Evaluación Categoría Diseño Organizacional	100%	99% - 70 %	69% - 1%	0%
Evaluación Categoría Cultura Organizacional	100%	99% - 70 %	69% - 1%	0%
Evaluación Categoría Varios	100%	99% - 70 %	69% - 1%	0%
Evaluación General	100%	99% - 70 %	69% - 1%	0%

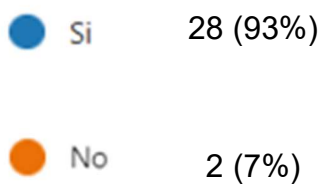


## Resultados

### Informe General

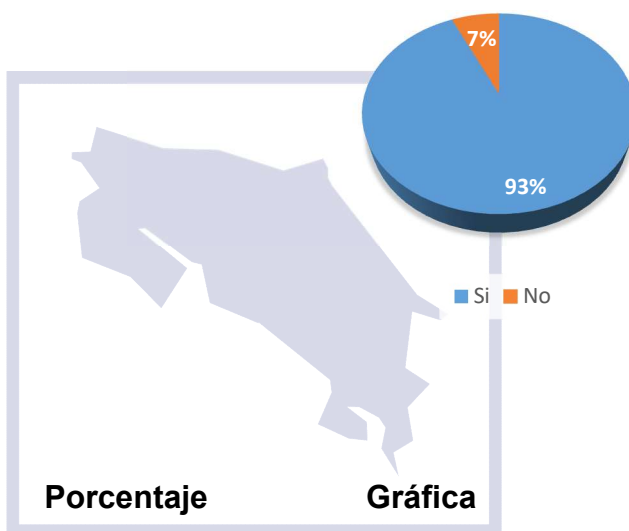
#### Categoría: Potencial Humano

##### Porcentajes



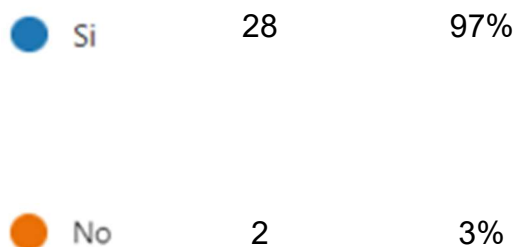
##### Gráfica

#### Potencial Humano



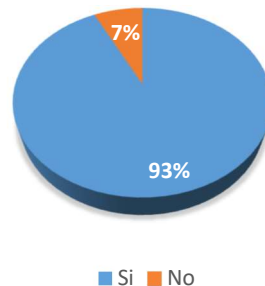
#### Liderazgo y Jefatura

##### Cantidad de respuestas



##### Gráfica

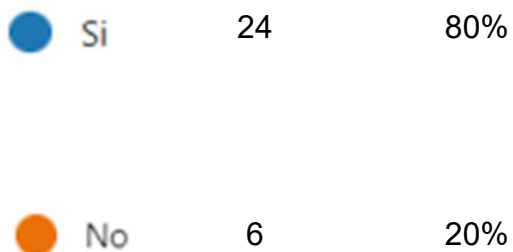
#### Liderazgo - Jefatura





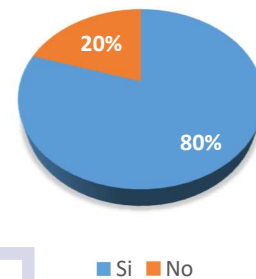
## Recompensa

Cantidad de respuestas    Porcentaje



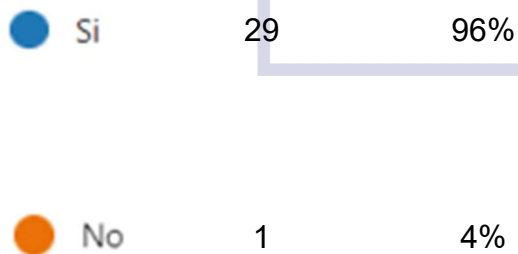
Gráfica

### Recompensa



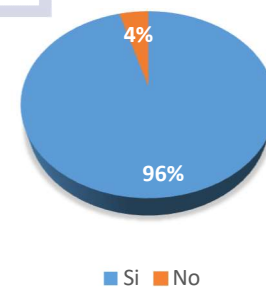
## Compromiso y Motivación

Cantidad de respuestas    Porcentaje



Gráfica

### Compromiso - Motivación





**En cuanto a la respuesta sobre si se sienten motivados para trabajar en el Tribunal, los colaboradores indicaron lo siguiente:**

En cuanto a la respuesta número trece (13), se destaca mayoritariamente el hecho de estar a gusto con el trabajo que se realiza, además de las condiciones de infraestructura, salario, incentivos, horario, capacitación, parqueo, teletrabajo (permite compartir más en familia y realizar actividades de crecimiento personal), además de otras ventajas no monetarias que no hay en otras instituciones, el compañerismo que se vive, la parte del desarrollo y crecimiento personal ya que para algunos estar en el TRA es una meta alcanzada.

En cuanto a los puntos a mejorar se indica el poco valor que se le da al trabajo de las personas, creando un ambiente de inseguridad y poca accesibilidad hacia las jefaturas, además no se ha evidenciado un esfuerzo institucional orientado a la reclasificación del puesto de trabajo, a pesar del cumplimiento sostenido de responsabilidades que exceden las funciones originalmente asignadas, otro punto es el reconocimiento a los aportes y resultados obtenidos que tiende a ser limitado, posiblemente con el objetivo de evitar diferencias perceptibles frente a quienes no presentan el mismo nivel de compromiso, lo cual desincentiva el desempeño destacado. Por otra parte, las oportunidades de capacitación en el exterior se concentran de manera recurrente en un grupo específico de funcionarios, sin que se promueva un acceso equitativo basado en mérito o necesidades estratégicas del área. Se menciona una pérdida de la confianza entre compañeros ya que se exponen lo que trae consecuencias poco positivas, se menciona que el trabajo en equipo no se refleja con los jefes superiores (jueces), ya que se ha presentado comentarios, críticas y opiniones destructivas a los asistentes tanto individualmente como en grupo, de parte de los superiores y algún colaborador, lo que debe resolverse pronto.





## Conclusiones

Dentro de las generalidades que se pueden encontrar una vez realizado el análisis de las respuestas de cada uno de los colaboradores, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. La percepción de la categoría de Potencial Humano, la ubican en un nivel satisfactorio, con un porcentaje de 93%, esto según los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo.
2. La información anterior se determina desde los resultados de las variables de esta categoría las cuales dieron como resultado:

Variable	Porcentaje	Nivel
Liderazgo y Jefatura	93%	Satisfactorio
Recompensa	80%	Satisfactorio
Compromiso y motivación	96%	Satisfactorio

## Recomendaciones puntuales

Una vez analizadas las variables de Potencial humano, con las respuestas brindadas por los colaboradores, se recomienda:

1. Trabajar en los perfiles de liderazgo transformacional, a través de diferentes actividades para el desarrollo de habilidades, con los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo, para interiorizar, potencializar los líderes y alinearlos con las expectativas institucionales.



2. Trabajar a través de talleres actividades para entrenar asertividad, comunicación verbal y no verbal, comunicación asincrónica.
3. Trabajar en las buenas prácticas de reconocimiento y mérito por buenos resultados. Realizar un análisis sobre las prácticas realizadas en cuanto a estos dos temas e instar al personal para construir un sistema de méritos y recompensas satisfactorio a nivel institucional.
4. Trabajar en procesos que estimulen la mejora continua, la creatividad, la motivación entre otros aspectos para estimular el sentido de pertenencia tanto a su área de trabajo como a nivel institucional.





**Categoría: Diseño Organizacional**

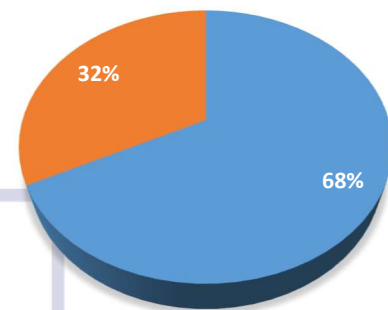
**Porcentajes**

● Si 21 (68%)

● No 9 (32%)

**Gráfica**

**Diseño Organizacional**



■ Si ■ No

**Comunicación y Tolerancia al conflicto**

**Cantidad de respuestas**

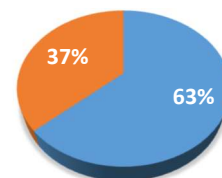
**Porcentaje**

**Gráfica**

● Si 19 63%

● No 11 37%

**Comunicación -  
Tolerancia al  
conflicto**

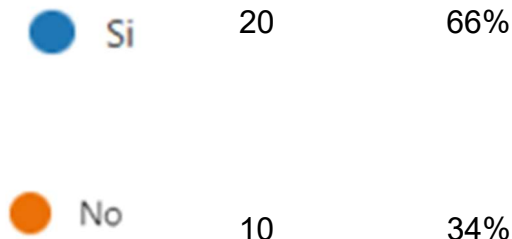


■ Si ■ No

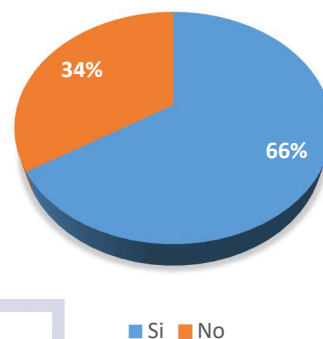


### ***Acompañamiento y Trabajo en equipo***

**Cantidad de respuestas      Porcentaje**



**Gráfica**  
**Acompañamiento -**  
**Trabajo en equipo**



**En cuanto a la respuesta sobre la percepción del trabajo en equipo a nivel interdepartamental ¿Qué podría hacer yo para mejorarlo?, los colaboradores indicaron lo siguiente:**

En cuanto a la respuesta número veintidós (22), se destaca el mantener una actitud positiva, receptiva y con vocación para ayudar a los compañeros, buscar más unión y colaboración, promover reuniones de trabajo más frecuentes para compartir conocimientos, en mesas de trabajo, conversatorios, conversar con los representantes de ambos departamentos a la vez cuando se presente alguna situación que atender, para que haya claridad en cuanto a lo que corresponde realizar a cada uno, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades, además de dar el ejemplo para que se vea que el trabajo en equipo facilita la labor de todos generando mejores resultados, participar en capacitaciones, para mayor conocimientos y estar actualizado, consultar sobre el servicio que brindo, proponer mejoras que involucren los procesos y afecten los compañeros.

En cuanto a otros puntos a mejorar se indica que el trabajo en equipo no se da, ya que falta fortalecer mecanismos para una buena comprensión del concepto, mejorar la comunicación



entre compañeros, informar a todo el personal sobre situaciones que afecten como el ingreso de un nuevo colaborador, no se promueve el trabajo grupal.

Algunos mencionan que no es algo que ellos puedan mejorar, se reserva la respuesta.

## **Conclusiones**

Dentro de las generalidades que se pueden encontrar una vez realizado el análisis de las respuestas de cada uno de los colaboradores, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. La percepción de la categoría de Diseño Organizacional, la ubican en un nivel insatisfactorio, con un porcentaje de 68%, esto según los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo.
2. La información anterior se determina desde los resultados de las variables de esta categoría las cuales dieron como resultado:

Variable	Porcentaje	Nivel
Comunicación y tolerancia al conflicto	63%	Insatisfactorio
Acompañamiento y trabajo en equipo	66%	Insatisfactorio

## **Recomendaciones puntuales**

Una vez analizadas las variables de Diseño Organizacional, con las respuestas brindadas por los colaboradores, se recomienda:

1. Generar espacios para compartir conocimientos y conformar equipos de trabajo que investiguen sobre diferentes temas y puedan compartirse desde foros, reuniones, capacitaciones internas, etc.



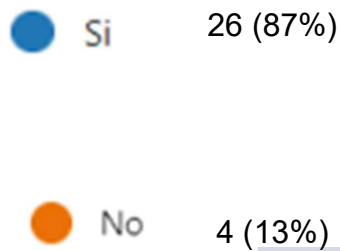
2. Trabajar con talleres temas sobre confianza, comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo, esto con el apoyo de todo el personal y las jefaturas de cada área.
3. Realizar un plan de trabajo sobre inteligencia emocional, para generar espacios con una buena gestión del conflicto, aplicando algunas buenas prácticas como lo son RAC.



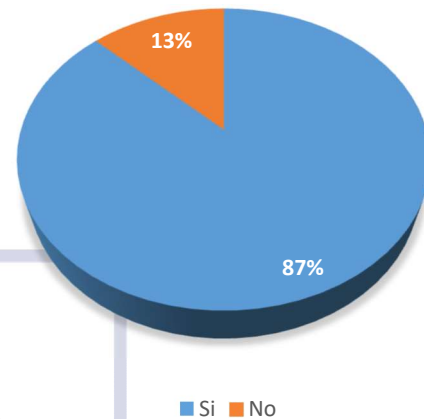


**Categoría: Cultura Organizacional**

**Porcentajes**

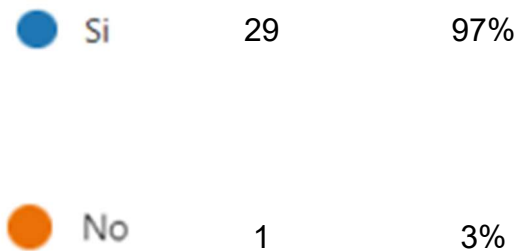


**Gráfica  
Cultura Organizacional**



**Ética**

Cantidad de respuestas      Porcentaje



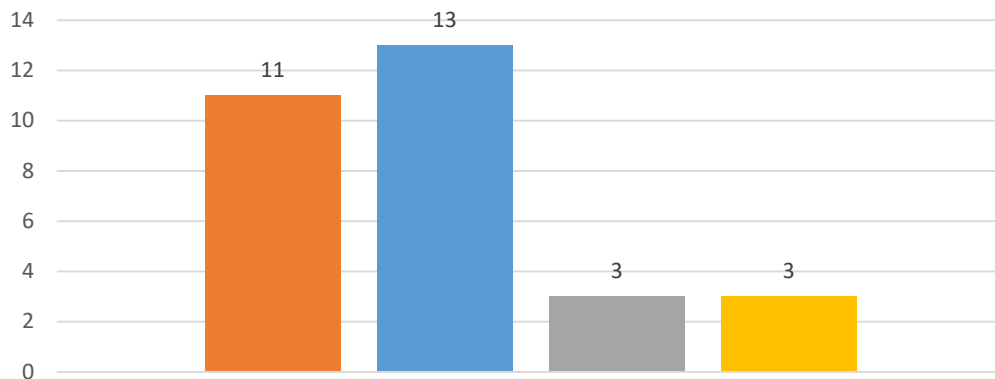
**Gráfica  
Ética - Valores**



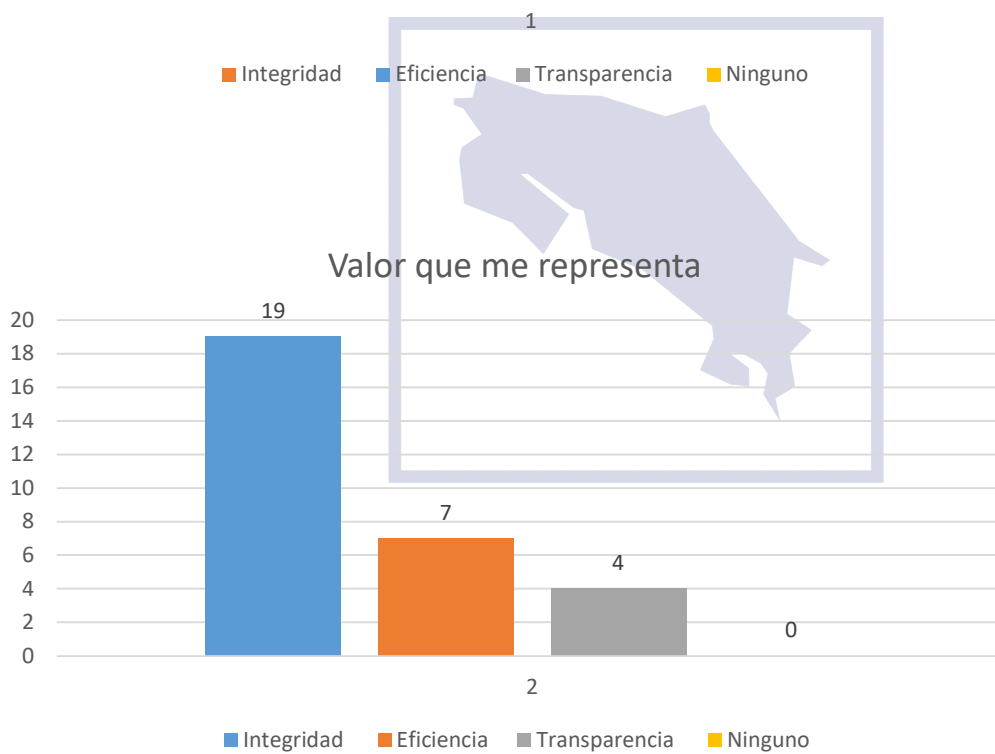


## Valores

Valor que representa jefaturas



Valor que me representa







### Salud Ocupacional

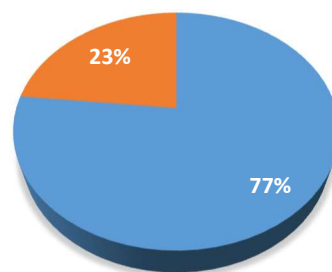
Cantidad de respuestas    Porcentaje

● Si    23    77%

● No    7    23%

Gráfica

### Salud Ocupacional



■ Si ■ No

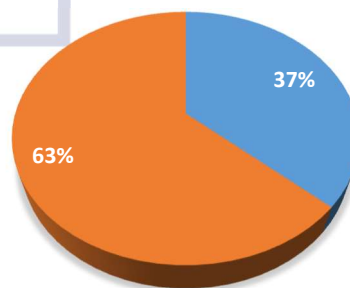
### Acoso Laboral

Cantidad de respuestas    Porcentaje

● Si    11    37%

● No    19    63%

Gráfica  
Acoso



■ Si ■ No



## Teletrabajo

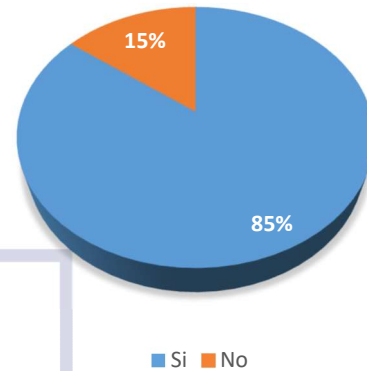
Cantidad de respuestas

Porcentaje

Gráfica

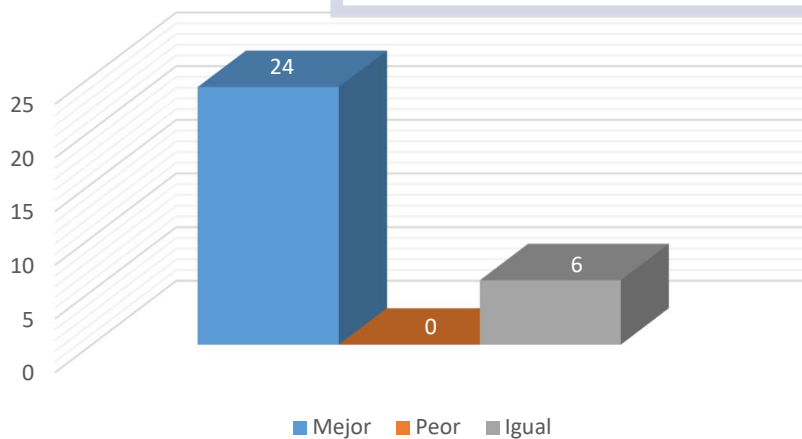
● Si	26	85%
● No	4	15%

### Teletrabajo



Eficiencia

### Satisfacción Teletrabajo





**En cuanto a la respuesta sobre los principales desafíos que tiene el teletrabajo en el Tribunal, los colaboradores indicaron lo siguiente:**

En cuanto a la respuesta número treinta y cinco (35), dentro de los principales desafíos se encuentra la comunicación, el trabajo en equipo, la confianza con las jefaturas y el Órgano Colegiado, además se menciona que los retos han dejado de ser estructurales y se limitan a situaciones puntuales o a necesidades específicas de coordinación, adaptación, relaciones interpersonales, el respeto por las diferencias de criterio, otros desafíos que se mencionan es la extensión de las jornadas laborales, atención al cliente, la comprensión de estar en otras actividades por lo que no se puede resolver a todos en inmediatez, separar lo familiar de lo laboral, puesto que están los otros miembros de la familia en casa.

Además se menciona que no ven desafíos indicando que el teletrabajo es una de las fortalezas que tiene en este momento el Tribunal, tanto las herramientas que se facilitan para poder hacer oportunamente y con la misma calidad el trabajo desde la casa o desde las instalaciones, se indica que la institución se encuentra muy bien preparada poder trabajar desde cualquier lugar del país sin afectar la calidad del trabajo.

A nivel institucional se hace difícil evitar distracciones en las oficinas por personal externo (personal del Ministerio de Justicia) es complicado la concentración.

**En cuanto a la respuesta sobre los principales desafíos que tiene el teletrabajo en el Tribunal, los colaboradores indicaron lo siguiente:**

En cuanto a la respuesta número treinta y seis (36), dentro de las oportunidades del teletrabajo se mencionan mejor concentración, reducción de gastos, mejor aprovechamiento del tiempo, ahorro de combustible, reducción de estrés por el tráfico, el ruido, y otros factores, además de un mejor equilibrio entre lo laboral y lo personal, oportunidades familiares y aprovechamiento del tiempo, mejor alimentación, mejora en la



calidad de vida, se administra mejor el tiempo lo que ayuda al cuidado personal, si no se encuentra bien de salud puede hacer teletrabajo y no afecta la continuidad de la labor.

**En cuanto a la respuesta sobre las sugerencias que tiene el teletrabajo en el Tribunal, los colaboradores indicaron lo siguiente:**

En cuanto a la respuesta número treinta y siete (37), dentro de las sugerencias del teletrabajo se menciona que sea permanente y se evalúe por cumplimiento de objetivos y metas, además de contar con indicadores más precisos para fomentar mayor compromiso, transparencia en la evaluación y una gestión más eficiente, otro aspecto es que no se generen directrices generales para corregir situaciones puntuales, castigando a todos y generando desmotivación, también que se realicen reuniones de trabajo entre los departamentos, capacitación para gestionar mejor el tiempo.

También se menciona que para los puestos y/o personas que así lo permitan, se pueda mantener el teletrabajo al 100% ( viniendo excepcionalmente cuando se requiera), que esto sea valorado por las jefaturas, ya que este es el único incentivo pues no se han dado aumentos salariales y el costo de vida sube, teletrabajar permite en alguna medida solventar esta necesidad.

Además se menciona que se debe mantener mixto para un mejor vínculo con la institución, también un grupo indican no opinar al respecto.

## **Conclusiones**

Dentro de las generalidades que se pueden encontrar una vez realizado el análisis de las respuestas de cada uno de los colaboradores, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. La percepción de la categoría de Cultura Organizacional, la ubican en un nivel satisfactorio, con un porcentaje de 87%, esto según los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo.



2. La información anterior se determina desde los resultados de las variables de esta categoría las cuales dieron como resultado:

Variable	Porcentaje	Nivel
Ética – Valores	97%	Satisfactorio
Salud Ocupacional	77%	Satisfactorio
Acoso Laboral	63%	Insatisfactorio
Teletrabajo	85%	Satisfactorio

3. Sobre los valores que más representan a las jefaturas destaca la eficiencia con un 43%, seguido por la integridad con un 37%, la transparencia con un 10% y ninguno con un 10%.
4. Sobre los valores que más representan al personal destaca la integridad con un 64%, seguido por la eficiencia con un 23%, la transparencia con un 13% y ninguno con un 0%.
5. Sobre el desempeño que se dado con el teletrabajo, se tiene que en un 80% ha mejorado, mientras que un 20%, se mantiene igual que estando en la oficina, mientras que un 0% ha visto desmejora en el desempeño.
6. Con respecto a quienes perciben han provocado posibles situaciones de acoso se obtienen los siguientes datos de parte del Órgano Colegiado un 20%, de parte de los mandos medios un 3%, de parte de los compañeros un 3% y no perciben situaciones de acoso un 74%.



## **Recomendaciones puntuales**

Una vez analizadas las variables de Cultura Organizacional, con las respuestas brindadas por los colaboradores, se recomienda:

1. Generar desde cada una de las comisiones involucradas un cuestionario donde se amplíe los puntos de mejora con los cuales se podría trabajar para los planes de trabajo de años siguientes.
2. Trabajar con talleres, charlas, foros, etc., el valor de la transparencia, ya que este valor es trascendental en la función pública.
3. Analizar el impacto en las relaciones interpersonales tanto a nivel del departamento, como a nivel interdepartamental, fomentando talleres sobre trabajo en equipo, liderazgo transformacional, comunicación asertiva y afectiva.
4. Generar campañas, charlas y otros para ampliar el conocimiento con respecto al acoso laboral, ya que es un punto de mejora importante, además debe hacerse conciencia sobre el tema.



**Categoría: Gerencial**

***Liderazgo, motivación, participación, comunicación***

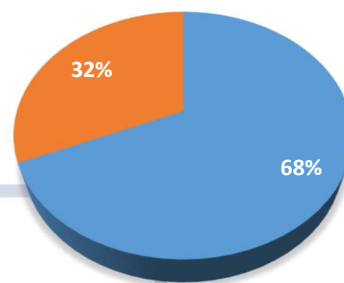
**Porcentajes**

● Si 21 (68%)

● No 9 (32%)

**Gráfica**

**Gerencial**



■ Si ■ No

***Liderazgo***

**Cantidad de respuestas**

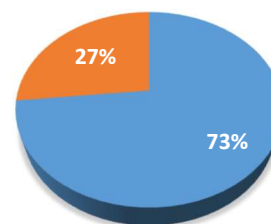
**Porcentaje**

● Si 22 73%

● No 8 27%

**Gráfica**

**Liderazgo**





■ Si ■ No





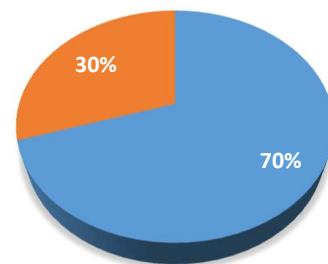
### ***Motivación***

**Cantidad de respuestas**      **Porcentaje**

 Si	21	70%
 No	9	30%

**Gráfica**



### **Motivación**



■ Si ■ No

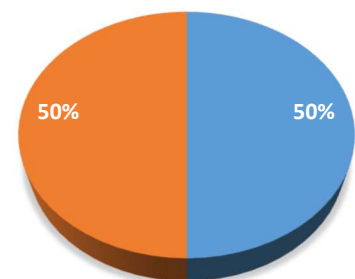
### ***Participación***

**Cantidad de respuestas**      **Porcentaje**

 Si	15	50%
 No	15	50%

**Gráfica**

### **Participación**




■ Si ■ No



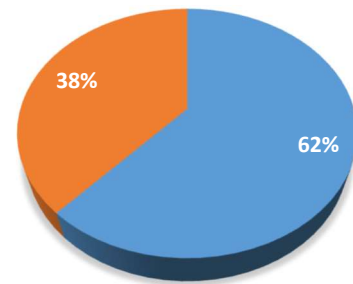


## Comunicación

Cantidad de respuestas    Porcentaje

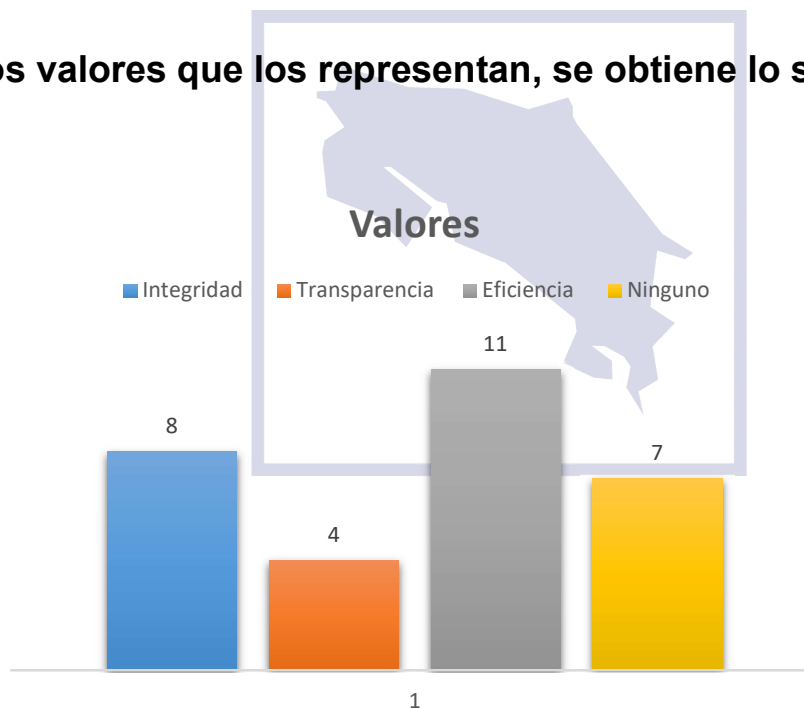
 Si	19	62%
 No	12	38%

Gráfica  
Comunicación



■ Si ■ No

Sobre los valores que los representan, se obtiene lo siguiente:





**En cuanto a la respuesta sobre las recomendaciones que le daría al Órgano Colegiado para la mejora del clima organizacional, los colaboradores indicaron lo siguiente:**

En cuanto a la respuesta número cuarenta y seis (46), se indica que la forma en que se mide el trabajo no es equitativa ya que al área administrativa se le exige por norma y tipo de funciones los resultados en tiempo y forma, cuando en el área técnica es evidente el favoritismo y no se le exige igual, además de que la Auditoría Interna tampoco es equitativa en la forma en que realiza la labor, se pueden realizar reuniones previo a la presentación de las auditorías. Además se les sugiere tener más transparencia en las situaciones que se estén presentando y que pudieran afectar a los funcionarios, se recomienda una mejora en la comunicación con los colaboradores que sea honesta, transparente y abierta y una mayor interacción con los subalternos, promover espacios de diálogo y capacitación, generar más confianza, teniendo un mayor acercamiento con el personal promoviendo la sana convivencia.

Otra de las sugerencias es tratar de mantener una mejor unión entre los colaboradores y evitar sentir que están sobre el personal viendo los movimientos, además de una transparencia real en la toma de decisiones, no tomarlas a partir de intereses particulares o de sí mismos, sino en el interés de la institución, fomentando una cultura institucional basada en la equidad, en la que el cargo jerárquico no se traduzca en privilegios personales ni en tratos diferenciados, sino en una mayor responsabilidad para actuar con transparencia, cercanía y ejemplo, mientras existan prácticas que favorezcan de manera reiterada a ciertos grupos o personas, las brechas internas se mantendrán y afectarán el sentido de pertenencia y la motivación del personal, es importante reforzar la presencia y accesibilidad de las autoridades, dar la cara, asumir posturas claras y generar espacios de diálogo, esto contribuye a construir un ambiente más honesto, participativo y respetuoso, también tener reuniones con cada colaborador así como con cada área o departamento y dar seguimiento por medio de RRHH y Psicología a cada colaborador.



Además recomiendan realizar actividades como Team Building que permita la convivencia entre todos los compañeros y se fortalezcan los valores y el trabajo en equipo, además de talleres y charlas sobre inteligencia emocional, valores, salud mental; cuestión que en algún momento se realizó con actividades lúdicas, de campo y extra-TRA (como por ejemplo la inauguración del edificio, uniendo a las áreas de los empleados del TRA en uno solo).

El Órgano Colegiado se encuentra conformado por personas con grandes conocimientos, de muy buenos sentimientos, que se preocupan por los funcionarios y en posicionar y sacar adelante al TRA.

## **Conclusiones**

Dentro de las generalidades que se pueden encontrar una vez realizado el análisis de las respuestas de cada uno de los colaboradores, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. La percepción de la categoría Gerencial, la ubican en un nivel insatisfactorio, con un porcentaje de 68%, esto según los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo.
2. La información anterior se determina desde los resultados de las variables de esta categoría las cuales dieron como resultado:

Variable	Porcentaje	Nivel
Liderazgo	73%	Satisfactorio
Motivación	70%	Satisfactorio
Participación	50%	Insatisfactorio
Comunicación	62%	Insatisfactorio



3. Sobre la variable de cómo se percibe el liderazgo del Órgano Colegiado se tiene que es un 4.6 de 6, para un resultado optimista.
4. Sobre los valores que más representan al Órgano Colegiado la integridad con un 37%, seguido por la eficiencia con un 27%, en tercer lugar ninguno de los valores mencionados con un 23% y la transparencia con un 13%.

### **Recomendaciones puntuales**

Una vez analizadas las variables Gerencial, con las respuestas brindadas por los colaboradores, se recomienda:

1. Trabajar a través de talleres y actividades vivenciales la comunicación asertiva, afectiva, verbal y no verbal, desde dos vías tanto vertical como horizontal, resolución de conflictos desde la RAC, trabajo en equipo.
2. Trabajar en liderazgo transformacional, transaccional y afiliativo, para generar desde las jefaturas el empoderamiento del personal, esto a través de charlas, talleres, foros, actividades de convivencia, etc.
3. Abrir mejores canales de comunicación para el personal, esto a través de correos, espacios presenciales o virtuales, reuniones, etc., para brindar una comunicación más efectiva con el personal.



**Categoría: Varios**

***Mejoras departamentales e institucionales***

**Porcentajes**

● Si 26 (87%)

● No 4 (13%)

***Mejora***

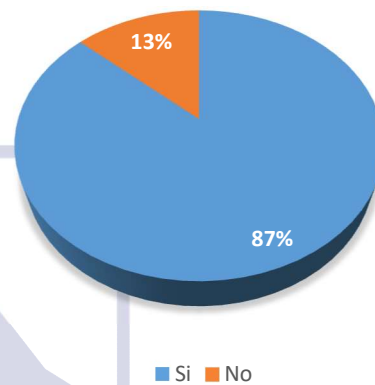
**Cantidad de respuestas    Porcentaje**

● Si 26 87%

● No 4 13%

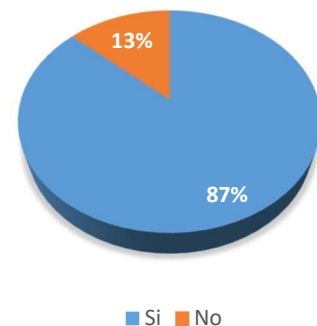
**Gráfica**

**Varios**



**Gráfica**

**Mejoras**





**En cuanto a la respuesta sobre los puntos de mejora que percibo en el Tribunal, los colaboradores indicaron lo siguiente:**

En cuanto a la respuesta número cuarenta y nueve (49), se indica que los puntos de mejora serían la eficiencia, comunicación asertiva, confianza, gestión del cambio, innovación, adaptación, resolver conflictos de manera constructiva, realizar encuestas para conocer las opiniones de los compañeros, mejoras de tiempo de respuestas, mayor interacción, promover espacios de capacitación y actualización, más esfuerzo, dedicación y compromiso con lo que se hace a diario, el trabajo en equipo, autocriticarnos positivamente sin flagelarnos, además de contar con espacios para comentar casos de interés e importantes, que permiten recrearnos en el conocimiento, pues, hay compañeros que conocen de otras materias, lo que produce una mejora continua en la calidad del trabajo, invertir en recursos para materializar la mejora continua, por ejemplo, capacitación, adquisición de herramientas tecnológicas, innovación, etc., tener reconocimiento de parte de las jefaturas cuando el funcionario destaca por la calidad de su trabajo o inclusive por la forma de relacionarse con los demás compañeros, porque si bien es cierto el ambiente laboral en este momento es tenso, siempre hay personas que se destacan positivamente, esto lo hacen por sus valores pero al entrar todos en el mismo saco, con el tiempo se desmotivan.

Además, generar espacios creando grupos de conversación sobre casos específicos, de interés y relevantes, siempre con respeto a las opiniones de los compañeros, además de estudiar con mayor atención y exponer con claridad los casos que deben ser resueltos con el fin de que quienes deban tomar la decisión cuenten con toda la información relevante y necesaria para cumplir con la misión del Tribunal, llevando a una mayor investigación jurisprudencial.

Dar prioridades es entendible que todos tenemos nuestras funciones, pero si a uno le solicitan hacer algo que depende la continuidad de un flujo de trabajo, considero que debe darle la prioridad para no atrasar ese flujo y luego continúa con sus labores, además es





importante que la jefatura mantenga una visión integral de los distintos procesos bajo su responsabilidad, evitando concentrarse durante periodos prolongados en temas específicos. Esta focalización excesiva limita el avance de otros procesos y genera retrasos que impactan a varios compañeros, también, es necesario revisar la percepción de que la ausencia de conflictos visibles refleja una dinámica saludable. En muchos casos, la falta de confrontación no significa conformidad, sino cansancio o desgaste ante discusiones reiteradas que no han producido cambios reales. Fomentar espacios de diálogo y retroalimentación podría contribuir a un ambiente más participativo y equilibrado.

Otro aspecto es la mejora en el plan de sucesión si la única persona que desarrolla las labores del proceso se enferma, incapacita, muere o pidiera un permiso o tomara vacaciones extendidas.

Además, se deberían centrar más en los proyectos sustantivos y no a caprichos del órgano de turno las labores serían más fluidas, además de que las jefaturas dejen de alcahuetear a los funcionarios menos eficientes

**En cuanto a la respuesta sobre los aspectos que considero debo mejorar personalmente para aportar en la mejora del ambiente laboral, los colaboradores indicaron lo siguiente:**

En cuanto a la respuesta número cincuenta (50), donde se consulta sobre los aspectos que considero debo mejorar personalmente para aportar en la mejora del ambiente se indica que se debe integrar más, buscar motivación intrínseca, y motivar a otros estando agradecidos y comprometido con el trabajo, no asumir los asuntos como personales, mejorando la comunicación, ser más tolerante y empático, tener cuidado a quien se le cuenta las cosas. Además de valorar más el trabajo de los demás, prestar más atención a los detalles, teniendo una actitud más positiva y receptiva.



Otro de los aspectos es el mejoramiento de la gestión del tiempo en momentos de crisis, además de fortalecer la tolerancia frente a dinámicas o comportamientos que pueden resultar frustrantes, buscando canalizar mejor esas emociones y enfocarse en soluciones prácticas, tratar de ser directo, aunque a veces se confunde el ser directo con el irrespeto.

Concentración (pero es complicado pues existe demasiada bulla - no laboral - en la planta baja con tanto empleado del Ministerio de Justicia). Cumplir con las metas en mejor tiempo y calidad, adoptando las preferencias de cada uno de los jueces.

Para un ambiente laboral positivo y saludable en el TRA es fundamental considerar los siguientes aspectos: 1) Comunicación efectiva 2) Reconocimiento y agradecimiento, celebrar los logros institucionales, 3) Desarrollo y crecimiento profesional por medio de planes de capacitación continua y permanente, 4) Promover la salud y bienestar de los funcionarios por medio de actividades de salud, 5) Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, 6) Establecer un liderazgo efectivo y transparente, etc. A nivel personal, mantener la misma línea de años anteriores, trabajando de forma responsable, objetiva y eficiente para contribuir a que se alcancen los objetivos institucionales.

## **Conclusiones**

Dentro de las generalidades que se pueden encontrar una vez realizado el análisis de las respuestas de cada uno de los colaboradores, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. La percepción de la categoría de Varios, la ubican en un nivel satisfactorio, con un porcentaje de 87%, esto según los colaboradores del Tribunal Registral Administrativo.
2. La información anterior se determina desde los resultados de las variables de esta categoría las cuales dieron como resultado:





Variable	Porcentaje	Nivel
Mejoras departamentales e institucionales	87%	Satisfactorio

3. Sobre la variable de cómo se percibe el área de trabajo para medir la calidad del producto final se tiene que es un 9,2 de 10, para un resultado optimista.

### **Recomendaciones puntuales**

Una vez analizadas las variables de Varios, con las respuestas brindadas por los colaboradores, se recomienda:

1. Realizar actividades lúdicas donde se trabaje la comunicación en dos vías, tanto vertical como horizontal, además de la resolución del conflicto, trabajo en equipo, asertividad, etc.
2. Abrir espacios para celebraciones, como cumpleaños, logros, fechas especiales, etc., las mismas pueden ser por áreas o a nivel institucional, sean presenciales o virtuales.



## **Recomendaciones finales**

Una vez realizado el análisis de todas las categorías y variables, existe una percepción global de satisfactorio con un puntaje de 81%, en embargo:

1. Trabajar como una oportunidad de mejora la categoría de Diseño Organizacional, en temas sobre trabajo en equipo, tolerancia, confianza, resolución de conflictos, entre otros, donde se identifica una insatisfacción generalizada por parte del personal.
2. Analizar las ambigüedades que se presentan en algunas respuestas a nivel personal e interdepartamental, donde se indica que tienen flexibilidad y apertura para la retroalimentación, pero a nivel interdepartamental se dice que falta comunicación, se refleja lo contrario, por lo que se requiere trabajar la autocrítica, además cuando se consulta sobre liderazgo, donde cuantitativamente se ve bien, sin embargo en la parte cualitativa no es igual, se evidencia una dicotomía entre una postura y otra presentando diferencias notables, es importante trabajar en la comprensión de lo que se está realizando.
3. Crear espacios para el trabajo en equipo a nivel interdepartamental, para el análisis de los puntos de mejora, con personal comprometido, el clima lo creamos entre todos, no solo unos pocos.



## Síntesis

Escala	Variable	Nivel de satisfacción
Cantidad de participantes	30	86%
<b>Potencial Humano</b>		93%
😊 Liderazgo y Jefatura		93%
😊 Recompensa		80%
😊 Compromiso y motivación		96%
<b>Diseño Organizacional</b>		68%
😊 Comunicación y tolerancia al conflicto		63%
😊 Acompañamiento y trabajo en equipo		66%
<b>Cultura Organizacional</b>		87%
😊 Ética y Valores		97%
😊 Salud Ocupacional		77%
😊 Acoso Laboral		63%
😊 Teletrabajo		85%
<b>Gerencial</b>		68%



😊 Liderazgo	73%
😊 Motivación	70%
😊 Participación	50%
😊 Comunicación	62%
<b>Varios</b>	<b>87%</b>
😊 Mejoras departamentales	87%
<b>Total General</b>	<b>81%</b>

