



PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA

**PROCEDIMIENTO PARA
NORMAR LOS ESTUDIOS DE
CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL PANI**



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Objetivo	3
1.2. Alcance	3
1.3. Documentos de referencia	3
2. MARCO NORMATIVO	3
3. DEFINICIONES.....	4
3.1. Cultura organizacional.....	4
3.2. Clima organizacional.....	4
3.3. Gestión de cambio	4
3.4. Plan de mejora	4
4. PROCEDIMIENTO PARA NORMAR LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PANI.....	5
5. REVISIÓN DEL INSTRUCTIVO	10
5.1. APROBACIONES.....	10
5.2. CONTROL DE CAMBIOS	10

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo

El presente procedimiento tiene como objetivo orientar y normar el proceso de Estudios de Clima Organizacional del Patronato Nacional de la Infancia.

1.2. Alcance

Este procedimiento tiene alcance para todos (as) los (as) funcionarios (as) del Patronato Nacional de la Infancia.

1.3. Documentos de referencia

Este procedimiento tiene como base de referencia la Política de Clima Organizacional aprobada por la Junta Directiva del PANI mediante JD OF 098-2021, acuerdo Sesión Ordinaria 2021-016, Martes 18 de mayo del 2021, ARTICULO 004) APARTE 01).

2. MARCO NORMATIVO

El PANI cuenta con una Política de Clima Organizacional aprobada por la Junta Directiva, en la cual se establecen los enunciados generales sobre la cultura y clima organizacional a nivel institucional.

No obstante se hace necesario contar con un procedimiento que defina prácticas específicas y focalizadas, orientadas a establecer mecanismos en las instancias institucionales que promuevan ambientes laborales apropiados que favorezcan el bienestar integral de los (as) funcionarios (as) del PANI.

3. DEFINICIONES

Para una mejor comprensión de este procedimiento, es importante definir algunos conceptos generales según se detalla:

3.1. Cultura organizacional

Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los (as) colaboradores (as) que conforman una organización y que genera un vínculo social que le da cohesión.

3.2. Clima organizacional

Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, o bien, la atmosfera psicología de la institución.

3.3. Gestión de cambio

Proceso mediante el cual se gestiona la transición a una nueva realidad, procura convencer y persuadir a los miembros para que logren trabajar en un nuevo contexto que se espera traerá buenos resultados a la organización.

3.4. Plan de mejora

Propuesta de acciones resultantes de un proceso previo de diagnóstico, que recopila y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes gestiones por parte de los equipos de trabajo, dirigidas a mantener los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada.

4. PROCEDIMIENTO PARA NORMAR LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PANI

- I. La Presidencia Ejecutiva del PANI es la instancia responsable de garantizar que los estudios de clima organizacional se realicen periódicamente, esto con la intención de medir aquellos factores del ambiente de trabajo que pueden incidir en la motivación y productividad de los (as) colaboradores (as).
- II. La Presidencia Ejecutiva del PANI así como las Gerencias Técnica y de Administración serán las instancias responsables de dar seguimiento y acompañamiento en el tema de clima organizacional en las dependencias adscritas a estas, considerando las recomendaciones específicas emitidas en los informes finales del estudio de clima.
- III. Los estudios de clima organizacional serán la herramienta base para los procesos de mejoramiento en el tema de cultura y clima organizacional, y los mismos deben permitir la opinión de los (as) funcionarios (as) para detectar aspectos positivos, así como los que requieran ser mejorados en las dependencias institucionales.
- IV. El Departamento de Recursos Humanos del PANI, es la dependencia responsable de ejecutar las acciones que permitan llevar a cabo los estudios de clima organizacional en la institución.
- V. Este departamento será responsable de:
 - a. Definir si los estudios de clima organizacional se llevarán a cabo con recursos internos o a través de la contratación de servicios profesionales externos (en dicho caso deberá garantizar el contenido presupuestario así como realizar lo concerniente al proceso de contratación administrativa y fiscalización).
 - b. Identificar las dependencias donde se aplicará.
 - c. Detallar la metodología que se utilizará.
 - d. Establecer las variables a evaluar.
 - e. Definir la programación o cronograma de trabajo.

- f. Llevar a cabo las acciones logísticas para la ejecución del estudio con la Presidencia Ejecutiva, Gerentes, Directores Regionales y Jefes, según corresponda.
- g. Redactar, revisar y aprobar (en caso de ser por medio de contratación administrativa) los informes finales de resultados.
- h. Comunicar en primera instancia los resultados obtenidos en una sesión de devolución en la cual serán convocados los (as) funcionarios (as) que participaron (jefatura con el equipo de trabajo).
- i. Enviar el Informe Final de Resultados a la Presidencia Ejecutiva, Gerentes y Directores Regionales, según corresponda, y estos a su vez tienen la responsabilidad de hacerlo llegar a las Jefaturas de las dependencias a su cargo y de forma escalonada, estos últimos a los integrantes de los equipos de trabajo, lo anterior con el fin de que todos los (as) funcionarios (as) dispongan de los resultados del estudio por medio de una comunicación descendente oficial y efectiva.
- j. Analizar los resultados obtenidos en los estudios de clima organizacional aplicados, a fin de realizar recomendaciones sobre estrategias que permitan valorar posibles mejoras en las acciones conforme a los requerimientos de la institución en el tema de cultura y clima organizacional.

VI. La Presidencia Ejecutiva, Gerentes, Directores Regionales y Jefes, según corresponda, una vez que cuenten con la matriz construida por todo el personal participante en la sesión de devolución y el informe de resultados, tienen la responsabilidad en conjunto con los miembros del equipo de trabajo, de elaborar e implementar PLANES DE MEJORA, contemplando los aspectos por revisar y los que deban mantenerse y/o mejorarse en el día a día, con el objetivo de que se le dé seguimiento a los resultados obtenidos en las variables evaluadas.

Para efectos del plan de mejora, cada equipo de trabajo debe establecer objetivos y metas alcanzables a corto y mediano plazo, con acciones que sean de bajo costo y que generen un impacto positivo, que se puedan diseñar, trabajar y mantener a lo largo del tiempo y ser implementadas por cada persona miembro de la dependencia.



PROCEDIMIENTO PARA NORMATOS LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PANI

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

25/05/2021

Página 7 de 10

Versión 01

Con el fin de que cada equipo de trabajo cuente con una guía para la elaboración de dicho plan, se presenta a continuación el formato que se deberá utilizar como guía referencial:

PLAN DE MEJORA (INDICAR AÑO)

DEPENDENCIA:					
INSTANCIA SUPERIOR A LA QUE REPORTA:					
FECHA DE REALIZACIÓN:					
VARIABLE QUE SE ESTÁ IMPACTANDO	OBJETIVO	ACCIÓN (ES) A REALIZAR	RESPONSABLE (S)	PLAZO PROPUESTO DE EJECUCIÓN	RESULTADOS VISIBLES ALCANZADOS UNA VEZ FINALIZADO EL PLAZO DE EJECUCIÓN*

* Esta columna debe venir en blanco al momento inicial de presentar el plan a RRHH, y posterior al plazo de ejecución indicado, debe ser completada con los resultados alcanzados, además el cuadro debe ser enviado nuevamente a RRHH con esta información. Este insumo será la línea base para medir la ejecución y el cumplimiento del plan.

EQUIPO DE TRABAJO QUE PARTICIPA EN LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA	
Nombre del funcionario	Puesto que ocupa

- VII. El Departamento de Recursos Humanos, en su función de asesoría, a discrecionalidad según valoración de los resultados obtenidos en los estudios de clima y/o por solicitud de las Jefaturas, podrá brindar sugerencias a los planes de mejora elaborados con la participación e inclusión de todos (as) los (as) funcionarios (as) de las dependencias institucionales.

- VIII. El Departamento de Recursos Humanos, en su función de asesoría, podrá valorar dar seguimiento de forma más directa a aquellas dependencias institucionales en las cuales se hayan detectado situaciones críticas que estén afectando el clima organizacional y las relaciones entre los (as) compañeros (as) de trabajo, esto por medio de diferentes estrategias de abordaje.
- IX. El Departamento de Recursos Humanos debe velar porque en cada nuevo estudio de clima organizacional que se realice, se evalúe el cumplimiento y la eficacia de las actividades realizadas por parte de las distintas dependencias en la implementación de los planes de mejora derivados del estudio anterior, esto en procura de contar a nivel institucional con un clima organizacional apropiado para los (as) funcionarios (as) y fomentar un cambio a nivel de cultura en el PANI.
- X. Cada dependencia institucional designará un (a) colaborador (a) para que funja como ENLACE DE COORDINACIÓN con el Departamento de Recursos Humanos en lo relacionado a la ejecución y seguimiento del estudio de clima organizacional. Lo anterior considerando que por las responsabilidades propias de las Jefaturas, se les podría dificultar las acciones en temas de coordinación y seguimiento, por lo que este enlace será con quien el Departamento de Recursos Humanos y otros, podrán comunicarse para los efectos propios de la gestión de clima organizacional.
- La persona que asuma la figura de enlace debería contar con al menos 6 meses de laborar en la dependencia, mostrar facilidad para la comunicación asertiva, apertura, liderazgo positivo, buenas relaciones interpersonales con los compañeros de la dependencia, posibilidad de laborar en equipo, disposición al cambio, entre otras.
- XI. Sobre el manejo de la información en los estudios de clima, el Patronato Nacional de la Infancia respetará el derecho de acceso a la información pública como un derecho constitucionalmente reconocido. Se procurará la transparencia administrativa y la rendición de cuentas, ya que dicho acceso a la información cumple el propósito de la difusión y la facilitación de la información pública de forma oportuna y veraz; con el objetivo de formar opinión, informar y hacer partícipe a los (as) funcionarios (as) de la institución.

Sin embargo, en resguardo de los procesos de los estudios de clima organizacional, este derecho a la información tiene sus límites, establecidos en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública, el cual establece que los documentos internos - dictámenes, informes, entre otros- a los que la Administración recurre para adoptar una decisión, no son de acceso público antes de que ese hecho se produzca, pues la Administración requiere de cierta libertad para formar un criterio de forma plena antes de que se dicte la decisión final.

Por este motivo, desde el Área Legal del Departamento de Recursos Humanos se emitirá una resolución de declaración de confidencialidad, a fin de procurar el resguardo de la información sensible y la protección a los procesos de los estudio de clima organizacional. Una vez que la Administración cuente con los informes de los resultados finales, podrá facilitar los datos sin que exista lesión al resultado de las dependencias institucionales sujetas de estos procesos.

Por otro lado, para lograr una amplia participación de los (as) funcionarios (as) del PANI en los estudios de clima, y lograr generar confianza en el proceso, se garantizará el resguardo de toda información sensible, y todos los datos que los (as) funcionarios (as) brinden en los instrumentos de recopilación de información se mantendrá confidencial y se trasladará a los informes de forma tal que no pueda determinarse la identidad de las personas.

Todo el manejo de la información en los estudios de clima organizacional se realizará respetando las normas:

- a.- Constitución Política de Costa Rica.
- b.- Ley General de la Administración Pública.
- c.- Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales (Ley 8968 del 05 de setiembre 2011).
- d.- Ley de Regulación del Derecho de Petición (Ley 9097 del 14 de marzo 2013)
- e.- Decreto Ejecutivo 40200-MP-MEIC-MC del 27 de abril 2017: Decreto sobre Transparencia y Accesos a la Información Pública.

f.- Cualquier otra normativa costarricense, que se encuentre vigente y que sea atinente al tratamiento de la información pública y sus limitaciones.

Cada funcionario (a) del PANI tiene un deber de confidencialidad y de resguardo de toda la información sensible a la cual tengan acceso durante el proceso de ejecución, devolución de resultados y seguimiento del estudio de clima organizacional.

XII. Todos (as) los (as) funcionarios (as) del PANI tienen la responsabilidad de promover ambientes laborales en los cuales prevalezcan valores como la responsabilidad, el respeto, el compromiso, la solidaridad, la comunicación, la tolerancia, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la eficiencia y eficacia, el respeto integral a los derechos y la transparencia, por lo que su aporte, conductas, involucramiento y compromiso (desde lo individual y lo colectivo) en el diseño e implementación de los planes y acciones de mejora, así como en la evaluación y el seguimiento de los resultados, genera valor agregado a todas las actividades que son orientadas al mejoramiento de la cultura y el clima organizacional.

5. REVISIÓN DEL INSTRUCTIVO

Este procedimiento debe ser actualizado cada vez que se modifique alguno de los procesos inmersos.

5.1. APROBACIONES

Nombre del documento: Procedimiento para normar los Estudios de Clima Organizacional en el PANI

5.2. CONTROL DE CAMBIOS

Aprobado por	Fecha de aprobación	Emisión	Elaborado por	Descripción de los cambios
Presidencia Ejecutiva mediante oficio PANI-PE-OF-1583 -2021.	25/05/2021	01	Departamento de Recursos Humanos Área de Cultura y Clima Organizacional	Se elabora la primera emisión del procedimiento que consta de 10 páginas.

Fin del procedimiento