

**Estudio Sobre Clima Organizacional y Estrés
Laboral (Burnout) en el Poder Judicial de
Nicaragua durante el período febrero-junio 2018.**

INFORME FINAL

26/07/2018

Estudio Sobre Clima Organizacional y Estrés Laboral (Burnout) en el Poder Judicial de Nicaragua durante el período febrero-junio 2018.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	7
1. INTRODUCCIÓN	14
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	15
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. MARCO TEÓRICO	16
3.1. Variables y dimensiones utilizadas en el presente estudio	16
3.1.1. Perspectiva de género	16
3.1.2. Clima organizacional y sus dimensiones	16
3.1.3. Estrés laboral o síndrome del quemado (Burnout) y sus dimensiones	20
4. METODOLOGÍA	23
4.1. Proceso de investigación	23
4.2. Tipo de investigación	23
4.3. Tamaño de la muestra	24
4.3.1. Muestra del enfoque cuantitativo	24
4.3.1.1. Muestra del personal de la Carrera Administrativa	24
4.3.1.2. Muestra del personal de la Carrera Judicial	25
4.3.2. Muestra del enfoque cualitativo (grupos focales)	29
4.4. Descripción del instrumento utilizado	29
4.4.1. Escala de Clima Organizacional (CO)	29
4.4.1.1. Descripción de la escala Clima Organizacional	29
4.4.1.2. Valoración de la escala del Clima Organizacional	31
4.4.2. Escala de Burnout	31
4.4.2.1. Descripción de la escala Burnout	31
4.4.2.2. Valoración de la escala Burnout	33
4.5. Pruebas de fiabilidad a las escalas	34
5. RESULTADOS DEL ESTUDIO	36
5.1. Características demográficas de los participantes en el estudio	36

5.2. Clima organizacional en el Poder Judicial	39
5.2.1.Valor promedio de la dimensión estructura	39
5.2.2.Valor promedio de la dimensión responsabilidad	44
5.2.3.Valor promedio de la dimensión recompensa	49
5.2.4.Valor promedio de la dimensión riesgo	53
5.2.5.Valor promedio de la dimensión cordialidad	56
5.2.6.Valor promedio de la dimensión desempeño	61
5.2.7.Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo	65
5.2.8.Valor promedio de la dimensión conflicto	69
5.2.9.Valor promedio de la dimensión identidad	73
5.2.10.Índice de Clima Organizacional del Poder Judicial	78
5.3. Análisis del estrés laboral (<i>Burnout</i>) en el Poder Judicial	85
5.3.1.Agotamiento Emocional	85
5.3.2.Despersonalización	93
5.3.3.Reducida Realización Personal	99
5.3.4.Estrés laboral o <i>Burnout</i> en el Poder Judicial	106
6. CONCLUSIONES	112
7. RECOMENDACIONES	118
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
9. ANEXOS	121
ANEXO 1. Prueba U de Mann-Whitney Clima Organizacional	121
ANEXO 2. Tabulación cruzada 1	121
ANEXO 3. Respuestas a ítems de la dimensión estructura (Norte)	122
ANEXO 4. Respuestas a ítems de la dimensión estructura (Sur)	122
ANEXO 5. Tabulación cruzada 2	123
ANEXO 6. Respuestas a ítems de la dimensión responsabilidad (Caribe Sur)	123
ANEXO 7. Tabulación cruzada 3	124
ANEXO 8. Respuestas a ítems de la dimensión recompensa (Sur)	124
ANEXO 9. Respuestas a ítems de la dimensión riesgo (Oriental)	125
ANEXO 10. Respuestas a ítems de la dimensión cordialidad (Norte)	125
ANEXO 11. Respuestas a ítems de la dimensión desempeño (Oriental)	125
ANEXO 12. Tabulación cruzada 4	126
ANEXO 13. Respuestas a ítems de la dimensión cooperación y apoyo (Norte)	126
ANEXO 14. Tabulación cruzada 5	127
ANEXO 15. Respuestas a ítems de la dimensión conflicto (Sur)	129
ANEXO 16. Respuestas a ítems de la dimensión identidad (Managua)	129
ANEXO 17. Prueba U de Mann-Whitney Burnout	130

LISTA DE GRÁFICAS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Gráfica 1 Nivel de Agotamiento Emocional del Poder Judicial	87
Gráfica 2 Nivel de Despersonalización en el Poder Judicial	94
Gráfica 3 Nivel de Reducida Realización Personal en el Poder Judicial	100
Ilustración 1 Valor promedio de la dimensión estructura	41
Ilustración 2 Valor promedio de la dimensión responsabilidad	46
Ilustración 3 Valor promedio de la dimensión recompensa.....	50
Ilustración 4 Valor promedio de la dimensión riesgo.....	54
Ilustración 5 Valor promedio de la dimensión cordialidad.....	58
Ilustración 6 Valor promedio de la dimensión desempeño.....	62
Ilustración 7 Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo	66
Ilustración 8 Valor promedio de la dimensión conflicto	70
Ilustración 9 Valor promedio de la dimensión identidad.....	75
Ilustración 10 Valor promedio de las nueve dimensiones del ICO.....	78
Ilustración 11 Índice de Clima Organizacional (ICO)	79
Ilustración 12 Valoración de ICO por carrera y sexo.....	81
Ilustración 13 Valoración de ICO por Funcionarios de la Carrera Judicial.....	82
Ilustración 14 Valoración del ICO por funcionarios de la Carrera Administrativa	83
Ilustración 15 Agotamiento Emocional por sexo y categoría de la Carrera Judicial	89
Ilustración 16 Agotamiento Emocional por sexo y categoría de la Carrera Administrativa	90
Ilustración 17 Agotamiento Emocional por sexo y Circunscripción.....	92
Ilustración 18 Despersonalización por sexo y categoría de la Carrera Judicial.....	95
Ilustración 19 Despersonalización por sexo y categoría de la Carrera Administrativa	96
Ilustración 20 Despersonalización por sexo y Circunscripción	98
Ilustración 21 Reducida Realización Personal por sexo y categoría de la Carrera Judicial	102
Ilustración 22 Reducida Realización Personal por sexo y categoría de la Carrera Administrativa	103
Ilustración 23 Despersonalización por sexo y circunscripción	105
Ilustración 24 Nivel de Burnout en el Poder Judicial	106
Ilustración 25 Burnout por sexo y circunscripción	111
Tabla 1 Lista del personal encuestado de la Carrera Administrativa	24
Tabla 2 Lista del personal de la Carrera Judicial encuestados.....	26
Tabla 3 Valoración de resultados clima Organizacional	30
Tabla 4 Valoración de resultados de las dimensiones de <i>Burnout</i>	32
Tabla 5 Valoración de resultados totales de <i>Burnout</i>	33
Tabla 6 Fiabilidad de la escala clima organizacional	34
Tabla 7 Fiabilidad de la escala <i>Burnout</i>	35
Tabla 8. Encuestadas y encuestados por área de trabajo y sexo	36
Tabla 9 Encuestados y encuestadas según cargos de la Carrera Administrativa	36
Tabla 10 Sexo de los encuestados y encuestadas de la Carrera Administrativa	36
Tabla 11 Encuestados y encuestadas según cargos de la Carrera Judicial.....	37
Tabla 12 Sexo de los encuestados y encuestadas de la Carrera Judicial.....	37
Tabla 13 Edad de los encuestados y las encuestadas	37
Tabla 14 Edades de los hombres y mujeres participantes en el estudio	38
Tabla 15 Encuestados y encuestadas por circunscripción	38
Tabla 16 Sexo de los encuestados y encuestadas por circunscripción.....	38
Tabla 17 Encuestados y encuestadas por departamento.....	39
Tabla 18 Resultados de los ítems de la dimensión estructura.....	40
Tabla 19 Valor promedio de la dimensión estructura por la Carrera Judicial y Administrativa.....	41
Tabla 20 Valoración de la dimensión estructura por sexo	42

Tabla 21	Valor promedio de la dimensión estructura por categorías de la Carrera Judicial	42
Tabla 22	Valor promedio de la dimensión estructura por categorías de la Carrera Administrativa	43
Tabla 23	Valor promedio de la dimensión estructura por rango de edad.	43
Tabla 24	Valor promedio de la dimensión estructura por circunscripción.....	43
Tabla 25	Resultados de los ítems de la dimensión responsabilidad	45
Tabla 26	Valor promedio de la dimensión responsabilidad por Carrera Judicial y Administrativa	46
Tabla 27	Valor promedio de la dimensión responsabilidad por sexo.....	47
Tabla 28	Valor promedio de la dimensión responsabilidad por categorías de la Carrera Judicial	47
Tabla 29	Valor promedio de la dimensión responsabilidad por categorías de la Carrera Administrativa	47
Tabla 30	Valor promedio de la dimensión responsabilidad por edad.	48
Tabla 31	Valor promedio de la dimensión responsabilidad por circunscripción.	48
Tabla 32	Resultados de los ítems de la dimensión recompensa.....	49
Tabla 33	Valor promedio de la dimensión recompensa por Carrera Judicial y Administrativa	50
Tabla 34	Valor promedio de la dimensión recompensa por sexo	51
Tabla 35	Valor promedio de la dimensión recompensa por categorías de la Carrera Judicial.....	51
Tabla 36	Valor promedio de la dimensión recompensa por categorías de la Carrera Administrativa	51
Tabla 37	Valor promedio de la dimensión recompensa por edad.....	52
Tabla 38	Valor promedio de la dimensión recompensa por circunscripción.....	52
Tabla 39	Resultados de los ítems de la dimensión riesgo	53
Tabla 40	Valor promedio de la dimensión riesgo por Carrera Judicial y Administrativa	54
Tabla 41	Valor promedio de la dimensión riesgo por sexo	54
Tabla 42	Valor promedio de la dimensión riesgo por categorías de la Carrera Judicial.....	55
Tabla 43	Valor promedio de la dimensión riesgo por categorías de la Carrera Administrativa	55
Tabla 44	Valor promedio de la dimensión riesgo por edad.....	55
Tabla 45	Valor promedio de la dimensión riesgo por circunscripción.....	56
Tabla 46	Resultados de los ítems de la dimensión cordialidad	57
Tabla 47	Valor promedio de la dimensión cordialidad por Carrera Judicial y Administrativa	58
Tabla 48	Valor promedio de la dimensión cordialidad por sexo	59
Tabla 49	Valor promedio de la dimensión cordialidad por categorías de la Carrera Judicial	59
Tabla 50	Valor promedio de la dimensión cordialidad por categorías de la Carrera Administrativa	59
Tabla 51	Valor promedio de la dimensión cordialidad por edad.	60
Tabla 52	Valor promedio de la dimensión cordialidad por circunscripción.	60
Tabla 53	Resultados de los ítems de la dimensión desempeño	61
Tabla 54	Valor promedio de la dimensión desempeño por Carrera Judicial y Administrativa	62
Tabla 55	Valor promedio de la dimensión desempeño por sexo	62
Tabla 56	Valor promedio de la dimensión desempeño por categoría de la Carrera Judicial	63
Tabla 57	Valor promedio de la dimensión desempeño por categoría de la Carrera Administrativa.....	63
Tabla 58	Valor promedio de la dimensión desempeño por edad.....	63
Tabla 59	Valor promedio de la dimensión desempeño por circunscripción.....	64
Tabla 60	Resultados de los ítems de la dimensión cooperación y apoyo	65
Tabla 61	Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por Carrera Judicial y Administrativa	66
Tabla 62	Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por sexo.....	67
Tabla 63	Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por categorías de la Carrera Judicial	67
Tabla 64	Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por categorías de la Carrera Administrativa	67
Tabla 65	Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por edad.	68
Tabla 66	Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por circunscripción.	68
Tabla 67	Resultados a los ítems de la dimensión conflicto.....	69
Tabla 68	Valor promedio de la dimensión conflicto por Carrera Judicial y Administrativa	70
Tabla 69	Valor promedio de la dimensión conflicto por sexo.....	71
Tabla 70	Valor promedio de la dimensión conflicto por categorías de la Carrera Judicial	71

Tabla 71 Valor promedio de la dimensión conflicto por categorías de la Carrera Administrativa.....	72
Tabla 72 Valor promedio de la dimensión conflicto por edad.	72
Tabla 73 Valor promedio de la dimensión conflicto por circunscripción.	73
Tabla 74 Resultados de los ítems de la dimensión identidad	74
Tabla 75 Valor promedio de la dimensión identidad por la Carrera Judicial y Administrativa	75
Tabla 76 Valor promedio de la dimensión identidad por sexo	75
Tabla 77 Valor promedio de la dimensión identidad por la categorías de la Carrera Judicial	76
Tabla 78 Valor promedio de la dimensión identidad por la categorías de la Carrera Administrativa	76
Tabla 79 Valor promedio de la dimensión identidad por edad.	76
Tabla 80 Valor promedio de la dimensión identidad por circunscripción.	77
Tabla 81 Índice de Clima Organizacional por Carrera Judicial y Administrativa.....	79
Tabla 82 Índice de Clima Organizacional por sexo	80
Tabla 83 Índice de Clima Organizacional por categorías de la Carrera Judicial	80
Tabla 84 Índice de Clima Organizacional por categorías de la Carrera Administrativa.....	80
Tabla 85 Valores promedios de las dimensiones de clima organizacional por funcionario.....	84
Tabla 86 Índice de Clima Organizacional por edad.	84
Tabla 87 Índice de Clima Organizacional por circunscripción.....	84
Tabla 88 Respuestas a los ítems de Agotamiento Emocional	86
Tabla 89 Valor del Agotamiento Emocional del Poder Judicial.....	86
Tabla 90 Nivel de Agotamiento Emocional por sexo.....	87
Tabla 91 Nivel de Agotamiento Emocional por Carrera Judicial y Carrera Administrativa	87
Tabla 92 Nivel de Agotamiento Emocional por categoría de la Carrera Judicial	88
Tabla 93 Nivel de Agotamiento Emocional por categoría de la Carrera Administrativa	88
Tabla 94 Nivel de Agotamiento Emocional por edad.	91
Tabla 95 Nivel de Agotamiento Emocional por circunscripción.	91
Tabla 96 Respuestas a los ítems de Despersonalización.....	93
Tabla 97 Valor del Despersonalización del Poder Judicial	93
Tabla 98 Nivel de Despersonalización por Carrera Judicial y Carrera Administrativa.....	94
Tabla 99 Nivel de Despersonalización por sexo	94
Tabla 100 Nivel de Despersonalización por categorías de la Carrera Judicial.....	95
Tabla 101 Nivel de Despersonalización por categorías de la Carrera Administrativa	96
Tabla 102 Nivel de Despersonalización por edad.	97
Tabla 103 Nivel de Despersonalización por circunscripción.	97
Tabla 104 Respuestas a los ítems de Reducida Realización Personal.....	99
Tabla 105 Valor del Agotamiento Emocional del Poder Judicial.....	100
Tabla 106 Nivel de Reducida Realización Personal por sexo	100
Tabla 107 Nivel de Reducida Realización Personal por Carrera Judicial y Carrera Administrativa	101
Tabla 108 Nivel de Reducida Realización Personal por categorías de la Carrera Judicial	101
Tabla 109 Nivel de Reducida Realización Personal por categorías de la Carrera Administrativa	103
Tabla 110 Nivel de Reducida Realización Personal por edad.	104
Tabla 111 Nivel de Reducida Realización Personal por circunscripción.	105
Tabla 112 Nivel de Burnout por de la Carrera Judicial y Carrera Administrativa	107
Tabla 113 Nivel de Burnout por categorías de la Carrera Judicial.....	107
Tabla 114 Nivel de Burnout por categorías de la Carrera Administrativa	108
Tabla 115 Nivel de Burnout por sexo	108
Tabla 116 Nivel de Burnout por edad.....	109
Tabla 117 Nivel de Burnout por circunscripción.....	110

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión pública moderna reconoce que el capital humano es un factor que puede influenciar en la creación del valor público de las organizaciones y aunque posean medios técnicos, informáticos y las infraestructuras, cuyos recursos son importantes, pero en definitiva son las personas las que llevan a cabo los avances y los logros. Son ellas las que, en última instancia, tienen que tomar las decisiones, lo que las convierte en responsables de la buena o mala marcha institucional.

La evaluación del clima organizacional y el estrés laboral da la oportunidad a las organizaciones públicas de saber cómo es percibida por sus colaboradores, logrando identificar las fortalezas, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución.

El presente documento muestra los resultados del Estudio sobre Clima Organizacional y Burnout, el cual tenía como finalidad determinar el grado del clima organizacional y el nivel de estrés laboral, con perspectiva de género, en las y los recursos humanos del Poder Judicial para el período febrero y junio 2018.

La metodología utilizada, según su enfoque, fue Mixto (cuantitativo-cualitativo), ósea un Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS); por lo que se recolectó y analizó en una primera etapa datos cuantitativos, producto de la aplicación de los instrumentos estandarizados. En la segunda etapa, se recogieron y evaluaron datos cualitativos con la finalidad de profundizar en aspectos relevantes emanados de la evaluación de los datos cuantitativos por medio de grupos focales.

Se establecieron dos tipos de muestras, una para el enfoque cuantitativo, la cual se conceptualiza como de tipo probabilístico y la otra para el enfoque cualitativo y se define de tipo no probabilístico. En relación con el enfoque cuantitativo hay dos muestras una sobre integrantes de la Carrera Administrativa, la cual contó con un nivel de confianza del 95%, un error máximo permitido del 3.7%, un valor de p y q del 50%, con un tamaño de 623 personas. La muestra de la Carrera Judicial obtuvo un nivel de confianza del 95%, un error máximo permitido del 4%, un valor de p y q del 50%, logrando un tamaño de 489 personas. Posteriormente, se realizó un proceso de cálculo de estratificación por circunscripción, departamento, categoría y por género mediante el reparto proporcional a los estratos. En correspondencia con el enfoque cualitativo, este fue de tipo no probabilístico y estuvo conformada por una lista de 18 personas, 9 de la Carrera Administrativa y 9 de la Carrera Judicial, que se distribuyeron en dos grupos focales.

A continuación, se describen los resultados obtenidos del proceso de investigación:

El Índice de Clima Organizacional (ICO) refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial sobre el sistema formal, el estilo de gerencia y el ambiente laboral. Con base en el modelo Litwin y Stringer, se determinan los valores promedios de las nueve dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, cordialidad, estándar de desempeño, cooperación/apoyo, conflicto y la identidad).

De acuerdo con los datos obtenidos, el ICO logró un valor de 2.44 o 61.0%, lo que indica que se tiene una percepción Desfavorable, por lo que es necesario consolidar el ambiente laboral a través del fortalecimiento del sistema de recompensa y reconocimientos, robustecer las competencias de los superiores en término del estilo de gestión o *management*, fomentar el trabajo en equipo, la innovación, la creatividad, el empoderamiento, la tolerancia y la cordialidad, en otras palabras, establecer un sistema de mejora continua institucional.

Es importante resaltar que, en términos del ICO, la circunscripción que presenta el nivel más bajo de la escala es la Oriental; en correspondencia con la edad de los funcionarios con los niveles más bajos

de la escala sobresalen las edades entre 33 y 37 años; y en relación con las categorías de puestos de trabajo fueron Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas.

Destacando las principales fortalezas del ICO, se identifican las dimensiones de estructura y estándar de desempeño, que a continuación serán explicadas:

- ❖ **Dimensión estructura:** muestra la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo; en otras palabras, se evalúa si la institución pone énfasis en la burocracia o en el ambiente de trabajo informal e inestructurado.

El valor promedio global es Favorable, ya que posee un promedio de 3.00 que equivale al 75.1%, lo que significa, que en términos globales, dentro de la institución es percibido, por parte de los funcionarios y las funcionarias que las tareas están claras y lógicamente definidas, cada miembro conoce sus funciones y responsabilidades, debido a que se posee una estructura organizacional clara; pero, es necesario que se desarrollen acciones para fortalecer los temas de organización, coordinación, planificación y se disminuyan los niveles de burocracia en procesos y procedimientos no sustantivos.

En otras palabras, se resalta que la institución ha procurado tener tareas claras y lógicamente definidas, se ha preocupado por difundir las políticas institucionales, de tener clara la estructura organizacional y la jerarquía de mando; pero, todavía hay señales de un alto nivel de burocracia en procesos no sustantivos y dificultades en el tema de la planificación, organización y coordinación.

Enfocado en los cargos de los funcionarios, los que poseen una percepción Desfavorable sobre la dimensión son los y las Oficiales de notificación, los Secretarios/Secretarias y los Operativos/Operativas; en relación con las circunscripciones, la Norte y la Sur dado a que presentan los niveles más altos de burocracia en los procesos; y en correlación a las edades de los funcionarios que presentan los valores más bajos son los que poseen edades mayores a los 72 años.

Además, en correspondencia con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres, pero se detecta una pequeña variación entre las percepciones de las Defensoras Públicas y los Defensores Públicos, la cual se debe a que en ocasiones no se considera la perspectiva de género en las estrategias de comunicación de las políticas institucionales.

Es pertinente indicar que los valores promedios establecidos por los cargos y circunscripciones mencionadas están muy próximas al umbral del 75%, por lo que la aplicación de estrategias de reforzamiento en el corto plazo permitiría que llegara a ser percibido como favorable.

- ❖ **Dimensión estándar de desempeño:** constituye la percepción que tienen las y los colaboradores y las colaboradoras del Poder Judicial sobre el hincapié que hace la organización sobre las medidas o pautas de rendimiento.

El valor promedio de la dimensión fue de 3.29 o su equivalente en una escala porcentual del 82.3%, lo que representa una percepción global sobre el desempeño Favorable; indicando que la institución se ha enfocado en incentivar mayores rendimientos de manera continua, lo que ha hecho que el personal se sienta orgulloso de su trabajo, pero es necesario que se garantice una distribución de la carga laboral equitativa, se fortalezca el estilo de gestión de los superiores, se fomente el trabajo en equipo y se maximicen las competencias del talento humano.

Además, en correspondencia con el sexo de las y los funcionarios, en términos globales no existe diferencias significativas entre las percepciones de hombres y mujeres sobre el estándar de desempeño; en relación con los cargos, los que presentan el nivel más bajo en la escala son Oficiales Notificadores/Notificadoras, Operativos/Operativas; y con respecto a las circunscripciones sobresale La Oriental, pero mantienen la percepción de Favorable.

Profundizando sobre las principales limitantes que provocan que el ICO posea una percepción desfavorable, por parte del personal de Poder Judicial, se resaltan las dimensiones responsabilidad, recompensa, cordialidad, cooperación/apoyo, conflicto, riesgo e identidad, que a continuación serán puntualizadas:

- ❖ **Dimensión responsabilidad:** expresa la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de su autonomía en la toma de decisiones para con su trabajo. Se obtuvo un valor promedio de 2.47 o su equivalente en una escala porcentual del 61.7%, lo que indica que es percibido como Muy desfavorable.

En otras palabras, se interpreta que la percepción del personal del Poder Judicial es que, hay poco incentivo para que el colaborador o colaboradora se sienta empoderada y según los grupos focales, esto se puede deber a situaciones en relación a limitadas competencias en temas de liderazgo y delegación por parte de las y los superiores y en actitudes de irresponsabilidad de una parte pequeña del personal; por lo que esto último provoca que las y los superiores realicen un seguimiento cercano con los subalternos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede indicar que todavía es necesario trabajar en el fortalecimiento de los estilos de gestión de las y los superiores, sumado a la necesidad de garantizar las competencias en los puestos laborales; de tal manera, que se pueda incentivar el empoderamiento y la mejora continua como parte de la filosofía institucional.

Es importante resaltar que, en correspondencia con los cargos, los que reflejan los valores más bajos de la escala son los Magistrados/Magistradas, Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas; en correlación con las edades de los funcionarios que presentan los valores más bajos son los que poseen edades entre 23 y 27 años; y la circunscripción con la calificación más baja es Caribe Sur, lo que refleja que es donde se presenta el menor nivel de autonomía en comparación con las otras.

Además, en correspondencia con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres.

- ❖ **Dimensión recompensa:** indica la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la adecuación del sistema de recompensas, reconocimiento y promoción.

El valor promedio fue de 1.84 o su equivalente en una escala porcentual del 46.0%, lo que representa que la percepción del personal sobre el sistema de reconocimientos, ascensos y recompensas, es Muy Desfavorable; indicando que el personal tiene la idea de que, no siempre están enfocados en generar motivación en todo el personal y premiar el buen desempeño, esto es validado por los grupos focales.

Lo anterior expresa que en la institución es necesario fortalecer el sistema de reconocimientos, ascensos y recompensas, e incentivar el salario emocional, que permita consolidar una filosofía basada en motivación del talento humano y el buen desempeño.

Los valores más bajos de la escala, en correspondencia con los puestos de los funcionarios, resaltan Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas; en relación con las edades sobresalen 33 y 37 años; y en concordancia con la circunscripción despunta La Sur, que es donde se perciben los menores reconocimiento e incentivos en comparación con las demás.

De acuerdo con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión, pero se detecta una pequeña variación entre las Ejecutivas y los Ejecutivos, debido a que tiene mejor percepción los hombres que las mujeres sobre las recompensas otorgadas en la institución.

- ❖ **Dimensión riesgo:** refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca del fomento de la creatividad e innovación, el estímulo de asumir riesgos moderados y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.

El valor promedio obtenido fue de 2.57 o su equivalente en una escala porcentual del 64.3%, lo que representa una percepción global de Desfavorable; lo que indica que todavía es necesario trabajar en el fortalecimiento de las competencias de los superiores en tema de gestión y con los colaboradores los temas de calidad total; de tal manera, que se pueda incentivar la innovación y la creatividad, logrando consolidar una filosofía de mejora continua.

Además, en correspondencia con los cargos, los que presentan los valores más bajos de la escala son Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas. Además, dentro de las circunscripciones, la que obtuvo la calificación más baja fue La Oriental, dado que es poco común arriesgarse por buenas ideas, en comparación con las otras circunscripciones.

En correspondencia con el sexo de los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión y de acuerdo a sus edades, la que presentan el nivel más bajo de la escala son lo que poseen edades entre 33 y 37 años.

- ❖ **Dimensión cordialidad:** manifiesta la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales; tanto entre pares como entre jefes/jefas y subordinados/subordinadas.

El valor promedio obtenido fue de 2.39 o su equivalente en una escala porcentual del 59.8%, lo que representa una percepción global de Muy Desfavorable y se interpreta que la percepción es que, en la mayoría del tiempo, no se cuenta con una atmósfera amistosa y libre de tensiones; debido a que las personas tienden a tener una conducta fría y reservada. Además, las relaciones jefe/jefa-trabajador/trabajadora pueden ser fortalecidas.

Por lo anterior, es necesario que la institución continúe fomentando una atmósfera de colaboración y armonía entre todos los funcionarios de la institución, mejorando la comunicación efectiva y cordial.

Es importante resaltar que, de acuerdo los cargos, los que ven Muy Desfavorable dicha dimensión son Secretarios/Secretarias, Oficiales Notificadores/Notificadoras, Ejecutivos/Ejecutivas y Operativos/Operativas; del mismo modo, la circunscripción con la calificación más baja es la Norte, donde se percibe que es más difícil conocer a las personas en comparación con las otras.

En correspondencia con el sexo de los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión y de acuerdo a sus edades, la que presentan el nivel más bajo de la escala son lo que poseen edades entre 43 y 47 años.

- ❖ **Dimensión cooperación y apoyo:** refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca del grado de colaboración entre el personal de los distintos niveles jerárquicos.

El valor promedio global de la dimensión cooperación y apoyo es Muy Desfavorable, ya que posee un promedio de 2.08 que equivale al 52.0%; lo que indica que la percepción de las y los colaboradores sobre el apoyo y la cooperación de los jefes/jefas y compañeros/compañeras para labores difíciles es baja. Además, el apoyo de los superiores en relación con las aspiraciones de los subordinados/subordinadas es visto como poco evidente. También se observa que, en ocasiones, los superiores hacen poco énfasis en el factor humano, lo que fue confirmado por los dos grupos focales.

En otras palabras, se puede extrapolar que, el trabajo en grupo es constante, pero el trabajo en equipo es poco frecuente, en especial cuando se habla de cooperación entre departamentos y el apoyo de las y los superiores al logro de las aspiraciones y objetivos de sus colaboradores/colaboradoras es poco percibido.

Es significativo resaltar que los valores más bajos de la escala en términos de cargos se resaltan a Secretarios/Secretaria y Ejecutivos/Ejecutivas; en relación con las edades los valores más bajos los poseen los mayores a 68 años; y la circunscripción Norte es la que posee el valor más bajo de esta escala, donde se percibe que no es común que los jefes hablen de las aspiraciones de sus colaboradores, en comparación con las otras circunscripciones.

En correspondencia con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión, pero se detecta una pequeña variación entre las Magistradas y los Magistrados, indicando que en ocasiones las mujeres se sienten menos apoyadas por sus superiores y compañeros que sus homólogos hombres.

- ❖ **Dimensión conflicto:** establece la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la libertad de expresar criterios y resolver discrepancias, respetando y aprendiendo a escuchar las opiniones de sus contrapartes; sin importar el grado jerárquico al cual pertenecen y así lograr solucionar en conjunto los diferentes problemas que se presenten.

Esta dimensión obtuvo un valor promedio de 1.78 o su equivalente en una escala porcentual del 44.6%, lo que representa una percepción global Muy Desfavorable, indicando que, se aprecia una baja participación activa de los subalternos/subalternas en el proceso de toma de decisión; por lo que es imperante tomar medidas para incentivar los conflictos positivos que generen aprendizaje organizacional y vigorizar el estilo de gestión de las y los superiores; de tal forma que permita establecer un ambiente participativo, tolerante y enfocado en la mejora continua.

Es importante destacar que, en relación a los cargos que presentan los valores más bajo de la escala sobresalen Defensores/Defensoras, Juez/Jueza y Ejecutivos/Ejecutivas; en correspondencia a la edad de los funcionarios, los que poseen los valores más bajo son los que tienen entre 58 y 62 años; y en correlación con la circunscripción la Sur, es donde se presentan las mayores limitantes en relación a incentivar las discusiones abiertas entre individuos.

De acuerdo con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales si existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión y es debido a que las mujeres perciben una menor apertura hacia sus opiniones que los hombres.

- ❖ **Dimensión identidad:** muestra la percepción de las y los colaboradores en relación al grado de identidad y de lealtad de los individuos con la organización; es decir, se refiere al sentimiento de pertenencia que tienen el personal hacia su organización.

El valor promedio de la dimensión identidad es de 2.54 o su equivalente en una escala porcentual del 63.5%, lo que representa una percepción global Desfavorable; lo que indica que el personal se siente identificado afectivamente con la misión institucional, es decir, consideran que están aportando a la creación de valor público para el país. Además, consideran que pertenecen a equipos que funcionan bien, pero a pesar que las personas se sienten identificadas con la institución, no poseen un compromiso de continuidad arraigado, lo que revela, que por mejores condiciones estarían dispuestos a cambiar de lugar laboral.

Es imperante resaltar que la circunscripción con el nivel más bajo en la escala es Managua; con relación a los puestos con los niveles más bajos en la escala están Ejecutivo/Ejecutiva y Secretarios/Secretarias; de acuerdo con el sexo de los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre las percepciones de los hombres y las mujeres con esta dimensión; y los funcionarios con menor valor en la escala de identidad son los que poseen edades entre 23 y 27 años.

El estrés laboral o *Burnout*, es una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son un agotamiento físico y/o psicológico, una actividad fría y despersonalizada en la relación con los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar. Es relevante manifestar que las puntuaciones de cada sub escala (Agotamiento Emocional, Despersonalización y Reducida Realización Personal) se computan por separado y no se combinan ni se obtiene una puntuación total de Burnout y para determinar el nivel del mismo se utiliza la escala establecida por González y De la Gandara en el 2006.

Los resultados alcanzados muestran que el nivel de *Burnout* en la institución es Moderado nivel bajo, pero entre un 20% y 32% del personal presenta niveles medios y altos; de los cuales sobresalen los Secretarios/Secretarias y Operativos/Operativas; en relación con las circunscripciones se destaca Managua y funcionarios con edades entre 63 y 67 años. Es imperante manifestar que las mujeres tienden a tener mayores niveles de Agotamiento Emocional, en comparación con los hombres.

A continuación, se describen los resultados por cada una de las tres dimensiones que conforman el Burnout:

- ❖ **Agotamiento Emocional:** es la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado y puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión, en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo.

El Valor de Agotamiento Emocional Global (VAEG) dentro del Poder Judicial es de 12.00, confirmando que en términos globales los niveles de Agotamiento Emocional son Bajos; pero es necesario resaltar que se presentan algunas señales de agotamiento físico y mental, esto último coincide con lo expresado en los grupos focales.

Además, es necesario resaltar que entre un 20% y un 25% del personal presenta niveles medios y altos de Agotamiento Emocional. La circunscripción con mayores valores medios y altos sobresalen Managua y en relación a los cargos repuntan Secretarios/Secretarias y Defensores/Defensoras y los funcionarios con edades entre 33 y 37 años.

- ❖ **Despersonalización:** se refiere a la forma de tratar o atender a los clientes internos o externos como objetos en lugar de personas.

El Valor de Despersonalización Global (VDG) dentro del Poder Judicial es de 3.50, indicando que, en términos globales, los niveles de Despersonalización son Bajos. Los hombres tienden a tener mayor nivel de Despersonalización que las mujeres.

Pero se destaca que entre un 20% y 21% del personal presenta niveles medios y altos. La circunscripción con mayores valores medios y altos sobresalen Managua, en relación a los

puestos se identifican a Operativos/Operativas y Secretarios/Secretarias y en correspondencia a las edades los funcionarios prevalecen las edades entre 58 y 62 años.

- ❖ **Reducida Realización Personal:** indica la inexistencia de un sentimiento de realización personal por parte de los colaboradores y las colaboradoras de la organización.

El Valor de Reducida Realización Personal Global (VRRPG) dentro del Poder Judicial es de 37.00, indicando que, en términos globales, el nivel es Medio; por lo que es necesario seguir fortaleciendo las competencias del personal en los puestos de trabajo, incentivar la creatividad, la innovación y la inteligencia emocional. Las mujeres tienden a sentirse más realizadas que los hombres.

Es necesario resaltar que entre un 20% y 54% del personal presentan niveles medios y altos. La circunscripción con mayores valores medios y altos sobresalen Managua y Occidental, en relación a los cargos a Defensores/Defensoras y Secretarios/Secretarias y sobre las edades de los funcionarios destacan las edades entre 48 y 52 años.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión pública moderna reconoce que el capital humano es un factor que puede influenciar la creación de valor público de las organizaciones y aunque posean medios técnicos, informáticos y las infraestructuras, cuyos recursos son importantes, en definitiva, son las personas las que llevan a cabo los avances y los logros. Son ellas las que, en última instancia, tienen que tomar las decisiones, lo que las convierte en responsables de la buena o mala marcha institucional.

La evaluación del clima organizacional les da la oportunidad a las organizaciones públicas de saber cómo es percibida por sus colaboradores, logrando identificar las fortalezas, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución.

En el marco del proceso de modernización el Poder Judicial, mediante el Acuerdo de Corte Plena No. 208, del 6 de octubre del año 2011, aprobó en su Plan Estratégico 2012-2021 el lineamiento estratégico 5; que consiste en **“mejorada la gestión administrativa del Poder Judicial, para facilitar la función jurisdiccional”**, estableciendo en el objetivo 4, la **“Promoción de la equidad de género en la administración de los recursos humanos, para contribuir en la mejora del clima organizacional de la institución”**.

Teniendo en cuenta el lineamiento anterior, la Secretaría Técnica de Género de la Corte Suprema de Justicia (CSJ) en el marco de la aprobación de la POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO DEL PODER JUDICIAL 2016-2020, estableció la realización de un **“estudio sobre el clima organizacional y estrés laboral con perspectiva de género de los Recursos Humanos Administrativo y Carrera Judicial en el Poder Judicial”**, que permita identificar el estado de ánimo y las condiciones de la fuerza laboral, principales problemas que se presentan y poder así determinar acciones de intervención de mejora continua. En el presente documento se detallan los resultados obtenidos en dicho estudio y el mismo se divide en ocho acápites, los que a continuación se describen.

El acápite uno, es el de la introducción, el cual describe la estructura del documento. El acápite dos indica el objetivo general y los objetivos específicos del estudio sobre Clima Organizacional y Estrés Laboral (*Burnout*) en el Poder Judicial de Nicaragua.

El acápite tres aborda los cimientos teóricos del estudio, donde se retomaron la teoría de Litwin y Stringer para el análisis del clima laboral y el modelo de Maslach y Jackson en la evaluación del *Burnout*. El acápite cuatro comprende la metodología utilizada, partiendo de la definición del proceso de investigación, la tipificación del estudio, el tamaño de la muestra, la descripción y mecanismos del análisis de la escala de clima organizacional y la escala de *Burnout*; finalizando con la determinación del nivel de fiabilidad para ambas escalas de esta investigación.

El acápite cinco describe los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos estandarizados y los grupos focales, el mismo se divide en tres grandes sub-acápites: el primero expone las características demográficas de los participantes del estudio, el segundo aborda el análisis del clima organizacional y el último muestra los resultados en torno al análisis del estrés laboral o *Burnout*; el acápite seis esboza las conclusiones generales producto del diagnóstico del Clima Organizacional y el estrés laboral o *Burnout*; el acápite siete refleja las recomendaciones generales con la finalidad de fortalecer el ambiente laboral en la Institución; y el acápite ocho establece las referencias bibliográficas utilizadas en el marco teórico.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1. Objetivo general

Determinar el grado del clima organizacional y el nivel de estrés laboral (*Burnout*), con perspectiva de género, en las y los recursos humanos del Poder Judicial para el período de febrero-junio 2018.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional de los recursos humanos del Poder Judicial con perspectiva de género, que permita identificar las fortalezas y debilidades para proponer acciones oportunas de intervención en el mismo.
- Conocer el nivel de estrés laboral (*Burnout*) existente en el personal del Poder Judicial, para con ello identificar acciones de intervención.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Variables y dimensiones utilizadas en el presente estudio

3.1.1. Perspectiva de género

En los últimos años se ha producido un importante avance en las ciencias sociales, al incorporarse los denominados estudios de la mujer como un nuevo paradigma. El género, como categoría social, es una de las contribuciones teóricas más significativas, dicha categoría analítica surgió para explicar las desigualdades entre hombres y mujeres, poniendo el énfasis en la noción de multiplicidad de identidades. Lo femenino y lo masculino se conforman a partir de una relación mutua, cultural e histórica.

Según Camargo (1999), la **Perspectiva de Género**, *“es una herramienta o mecanismo de análisis, que busca explicar el fenómeno de la desigualdad y de la inequidad entre hombres y mujeres, en otras palabras, es una teoría social que trata de explicar las características, relaciones y comportamientos sociales de hombres y mujeres en sociedad, destacando la existencia real del género femenino y masculino, sin dominio de uno sobre el otro, sin jerarquías y sin desigualdades”* (pág. 29).

Para este estudio, el abordaje de la Perspectiva de Género se trabajó de manera transversal con las variables de Clima Organizacional y Burnout, centrándose en identificar diferencias en la asignación de calificaciones por parte de las mujeres y de los hombres en relación con los diferentes aspectos del ambiente laboral dentro del Poder Judicial de Nicaragua.

3.1.2. Clima organizacional y sus dimensiones

La teoría troncal utilizada en este estudio es el Modelo de Litwin y Stringer (MLS), el cual intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos de motivación y clima, para describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

El **clima organizacional** es una variable compleja, que se relaciona con múltiples factores que están presentes en la organización y Según Litwin y Stringer (1968) se define como: *“los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”* (pág. 21).

Dada esta definición, los autores explican que el concepto de clima aborda tres elementos principales los cuales son: Primero, permite analizar los determinantes de la conducta motivada en situaciones sociales complejas. Segundo, simplifica los problemas de medición de determinantes situacionales al permitir a los individuos involucrados en la situación pensar en términos más integrales sobre su experiencia. Tercero, hace posible la caracterización de los elementos que influyen e intervienen en la situación, y los cuales pueden ser categorizados para establecer comparaciones interambientales (Marín, 2003).

En otras palabras, niveles altos en la escala de medición del clima organizacional, indica que por parte del personal se percibe un ambiente físico que fomenta el buen trato, la convivencia armoniosa entre los funcionarios de la organización; se impulsa un estilo de dirección enfocados en el trabajo en equipo, la mejora continua, la creatividad, la innovación y se reconoce el buen desempeño del personal, generando de esta manera, un alto nivel de identidad por parte del personal hacia la

organización. Por el contrario, niveles bajos se traduce en la percepción de un ambiente poco armonioso, y donde el estilo de gestión no incentiva el desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, la mejora continua, donde se busca mantener un estatus *quo*, que genera poco compromiso por parte del personal. Cabe destacar que existen parámetros previamente establecidos para definir si los valores son altos o bajos, los cuales se detallan en el capítulo 4.4.

Profundizando en el modelo Litwin y Stringer (1968), manifiestan que las dimensiones que conforman el clima organizacional se relacionan o influyen directamente sobre las conductas motivadas y miden cambios en la organización. Estos autores identifican **nueve dimensiones del clima** los cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, cordialidad, desempeño, cooperación/apoyo, conflicto e identidad. A continuación, se profundiza sobre cada una de ellas.

Estructura

Esta dimensión representa la percepción de los colaboradores en relación con las reglas organizacionales, procedimientos, trámites, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones.

Por otra parte, esta dimensión, establece la percepción que tienen las y los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Además, se busca establecer en qué medida la organización pone mayor énfasis en la burocracia, que en el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado (Litwin y Stringer, 1968).

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que la institución posee: tareas claras, tareas bien definidas, tareas bien estructuradas, una estructura jerárquica clara; además de funciones y responsabilidades claras. Por el contrario, niveles bajos significa que la organización posee trabajos desorganizados, falta de planificación, fuentes de autoridad no claras, poca claridad en funciones y responsabilidades. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Responsabilidad

Es la dimensión que resalta la percepción que tiene el individuo sobre sí mismo; es decir, la presión y el compromiso que tiene con el trabajo encomendado, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Vroom (1962) y Litwin y Stringer (1968), reportan que la satisfacción en el trabajo, la salud mental y el nivel de desempeño están directamente relacionados con las oportunidades de autoexpresión, autocontrol, participación, libertad y responsabilidad presentada por el ambiente laboral.

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que las y los colaboradores perciben que la organización les confía el desarrollo de su trabajo, se sienten responsables de su trabajo, perciben autonomía y empoderamiento que les incentiva a mejorar continuamente. Por el contrario, niveles bajos significa que se percibe, por parte de las y los colaboradores, poca confianza en su criterio individual por parte de los superiores, no se incentiva la iniciativa e innovación individual, poca participación y autonomía. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Recompensa

Es aquella dimensión que expresa la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

McGregor (1960) indica que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye al valor real del término recompensa. Establece que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día. Es decir, la recompensa monetaria, no lo es todo, también unas felicitaciones o un estrechar de manos o abrazos, son recompensas, debido a que afianzan el compromiso y dedicación del individuo, como parte esencial de la organización.

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que las y los colaboradores perciben que la organización posee un adecuado sistema de recompensas, se reconoce el buen desempeño de los trabajadores por parte de los superiores y se promueve el buen desempeño. Por lo contrario, niveles bajos significa que se percibe, por parte de las y los colaboradores que el alto desempeño es desconocido o desestimado por parte de los superiores y que el sistema de recompensas está orientado al castigo por sobre el reconocimiento. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Riesgo

Esta dimensión, se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Berger (1987) dice que es importante crear un clima de riesgo en los diferentes niveles de la organización y no sólo en la alta gerencia. Sumado a lo anterior, Atkinson y Feather (1966), demostraron que los individuos con una alta necesidad de afiliación prefieren tomar riesgos moderados. Las condiciones ambientales en cuanto al riesgo o toma de riesgo son importantes determinantes de motivación al logro y la conducta relacionada con el mismo. Aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante, no permite tomar ciertos riesgos que implique retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro. Consideramos que esta dimensión es sumamente importante, ya que, si no se asumen riesgos, entonces, la organización no innovará, y se estancará en el tiempo.

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que las y los colaboradores perciben que la organización es un lugar que fomenta la creatividad, estimula el asumir riesgo moderados y se incentiva a buscar nuevas formas de hacer las cosas. Por el contrario, niveles bajos significa que se percibe, por parte de las y los colaboradores, que la organización es un lugar que tiende a mantener el *statu quo* y se frena la creatividad e innovación. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Cordialidad

Esta dimensión hace referencia a la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados (Marín, 2003).

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que las y los colaboradores perciben que el lugar de trabajo presenta un ambiente de confianza donde resulta fácil

establecer relaciones amistosas con el personal, compañeros y superiores. Por lo contrario, niveles bajos significa que se percibe por parte de las y los colaboradores, que en la organización es difícil entablar lazos de amistad y se avistan escasos sentimientos de camaradería y compañerismo, donde las relaciones se enfocan exclusivamente en lo laboral. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Estándares de desempeño

Esta dimensión refleja la percepción que tienen los miembros sobre el hincapié que hacen las organizaciones sobre las medidas o pautas de rendimiento; es decir, la importancia de percibir claramente el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de metas, así como patrones o medidas de desempeño, que permitan la evaluación de los funcionarios de la organización. Es muy importante, debido a que muchas veces las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y *status* que los llevan a tener control y poder. Así como también, las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y aprecio de éstos.

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que los colaboradores y colaboradoras perciben que la organización busca continuamente mejorar los niveles de desempeño. Por el contrario, niveles bajos significa que se percibe, por parte de los colaboradores y las colaboradoras, que en la organización hay bajo interés en las personas por mejorar su rendimiento; por lo que, un excelente desempeño no es una meta especialmente incentivada. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Cooperación/Apoyo

Rosen y D'Andrade (1959) encontraron que, a mayor estructura, menores son los niveles de cordialidad y apoyo. Por su parte, concluyeron que cuando la gerencia da apoyo al individuo, lo anima y estimula, éste enfrenta su miedo al fracaso y por ello, incrementa su confianza para lograr altos niveles de motivación al logro.

Halpin y Winer (1952) realizaron estudios sobre el efecto de prácticas de supervisores desconsiderados y opinan que la conducta del supervisor debe estar orientada hacia las relaciones amistosas, trato mutuo, respeto y cordialidad hacia sus empleados. Katz y Kahn (1978) opinan que el supervisor que se orienta hacia el empleado, fomenta una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que las y los colaboradores perciben un alto grado de colaboración entre el personal de los distintos niveles jerárquicos. Por el contrario, niveles bajos significa que se percibe, por parte de las y los colaboradores, que en la organización existe entre superiores y subordinados una gran distancia o ausencia de colaboración y bajo nivel de trabajo en equipo. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Conflictos

Esta dimensión se basa en el hecho de que los miembros de la organización puedan discutir y resolver sus discrepancias, respetando y aprendiendo a escuchar las opiniones de sus contrapartes,

sin importar el grado jerárquico al cual pertenecen y así lograr solucionar en conjunto los diferentes problemas que se les presenten.

Blake y Mouton (1982) han desarrollado un manual gerencial que enfatiza los efectos a largo plazo de cómo evitar, y enfrentar conflictos. Argyris (1964) establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la discusión positiva, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador” (pág. 55). Lawrence y Lorsch (1967) indica que la resolución de conflictos es uno de los procesos más importantes envueltos en la diferenciación e integración de las funciones de una organización y que las vías de resolución de conflicto tienden a ser excelentes indicadores de la efectividad en la integración dentro de organizaciones complejas.

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que las y los colaboradores perciben que los superiores aceptan y alientan las opiniones e ideas del personal; se fomenta un ambiente donde se escuchan diferentes puntos de vistas y los problemas y desafíos son enfrentados por medio del consenso y argumentación. Por el contrario, niveles bajos significa que se percibe, por parte de las y los colaboradores, que en la organización no se aceptan ni tolera el discrepar con la jefatura, se presenta baja consideración de las opiniones personales, por lo que los empleados y empleadas optan por quedarse callados y no expresar su opinión por temor a represalias. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Identidad

Esta última dimensión, como su nombre lo indica, muestra el grado de identificación y el nivel de lealtad que tienen los individuos con la organización; es decir, se refiere al sentimiento de pertenencia que tienen los individuos hacia su organización, comprometiéndose cada vez más y dando lo mejor de sí para el éxito propio y de la empresa.

Bravo, Peiro y Rodriguez (1964) han estudiado los efectos de los patrones de diferentes tipos de retroalimentación en el desempeño individual, en las orientaciones interpersonales, las satisfacciones de los trabajadores y la integración del grupo. Se encontró que, al enfatizar la lealtad y las metas del grupo, incrementaba la lealtad de éste, mejoraba su desempeño, se le daba menos importancia a la recompensa personal, existía mayor confianza grupal y disminuían las tensiones interpersonales. Por el contrario, al enfatizar sólo la retroalimentación individual esto llevaba más a las tensiones interpersonales y a la desconfianza. Estos resultados reflejan los diferentes efectos motivacionales que la identidad de grupo y la lealtad de grupo puedan tener en la conducta organizacional.

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, se traduce en que las y los colaboradores perciben que el personal se siente participe de la organización y que los objetivos individuales son coincidentes con los de la organización. Por el contrario, niveles bajos significa que se percibe, por parte de las y los colaboradores, que el personal tiene pobre compromiso con la organización, una baja integración en los grupos de trabajo y que los objetivos personales priman por sobre los de la institución. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

3.1.3. Estrés laboral o síndrome del quemado (*Burnout*) y sus dimensiones

Las traducciones más adecuadas para el término anglosajón “*Burnout*” serían las de “estar o sentirse quemado” o “quemarse”. En muchos lados el término se encuentra como “Síndrome de desgaste profesional” o “Síndrome de quema profesional” y también como “desmoralización”.

Freudenberger (1974) describe el *Burnout* como una sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador.

Maslach y Jackson (1981), lo definen como un “**Síndrome de Agotamiento Emocional con deshumanización e insatisfacción personal que aparece en individuos que trabajan con personas**” también lo describían como “**una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son un agotamiento físico y/o psicológico, una actividad fría y despersonalizada en la relación con los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar**” (pág. 3).

Según Fidalgo (2006), el síndrome se desarrolla en cinco fases evolutivas:

- **Fase inicial de entusiasmo:** se experimenta, ante el nuevo puesto de trabajo, entusiasmo, gran energía y se dan expectativas positivas. No importa alargar la jornada laboral.
- **Fase de estancamiento:** no se cumplen las expectativas profesionales. Se empiezan a valorar las contraprestaciones del trabajo, percibiendo que la relación entre el esfuerzo y la recompensa no es equilibrada. En esta fase tiene lugar un desequilibrio entre las demandas y los recursos (estrés); por tanto, definitoria de un problema de estrés psicosocial. El profesional se siente incapaz para dar una respuesta eficaz.
- **Fase de frustración:** se puede describir una tercera fase en la que la frustración, desilusión o desmoralización hace presencia en el individuo. El trabajo carece de sentido, cualquier cosa irrita y provoca conflictos en el grupo de trabajo. La salud puede empezar a fallar y aparecer problemas emocionales, fisiológicos y conductuales.
- **Fase de apatía:** en la cuarta fase, suceden una serie de cambios actitudinales y conductuales (afrentamiento defensivo) como la tendencia a tratar a los clientes de forma mecánica, la anteposición cínica de la satisfacción de las propias necesidades al mejor servicio al cliente y por un afrontamiento defensivo-avoidante de las tareas estresantes y de retirada personal. Estos son mecanismos de defensa de los individuos.
- **Fase de quemado:** colapso emocional y cognitivo, fundamentalmente, con importantes consecuencias para la salud. Además, puede obligar al trabajador a dejar el empleo y arrastrarle a una vida profesional de frustración e insatisfacción.

En fin, esta descripción de la evolución del Síndrome de *Burnout*, tiene carácter cíclico. Así, se puede repetir en el mismo o en diferentes trabajos y en diferentes momentos de la vida laboral (Fidalgo, 2006).

Maslach y Jackson entienden que el *Burnout* se configura como “un síndrome tridimensional caracterizado por Agotamiento Emocional, Despersonalización y Reducida Realización Personal”. Se pueden entender las tres dimensiones citadas de la siguiente manera:

El Agotamiento Emocional

Es una respuesta al estrés, una persona dentro de un contexto de estrés laboral, personal o emocional es suficiente para desencadenar una respuesta de agotamiento personal. Tiene similitudes con trastornos depresivos como la falta de motivación, desánimo, tristeza, baja autoestima y apatía, pero se diferencia en que sus síntomas son evidentes a nivel físico.

Cordes y Dougherty (1993) describen el Agotamiento Emocional como: “**la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado. Puede darse en conjunto con**

sentimientos de frustración y tensión, en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo” (pág. 623).

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, manifiesta la auto- percepción por parte del personal de la organización, de tener un puesto de trabajo que genera frustración, agotamiento físico y emocional. Por el contrario, niveles bajos hacen referencia a bajos o inexistentes sentimientos de frustración, agotamiento físico y emocional. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

La Despersonalización

En el contexto del *Burnout*, se refiere a la indiferencia y actitudes distantes respecto a los objetivos y utilidad del trabajo que desempeña el afectado; es decir, no hay una implicación personal positiva en el proceso de la tarea. La Despersonalización puede precipitarse de un acontecimiento estresante que las personas están o han presenciado.

Según Cordes y Dougherty (1993) se caracteriza por tratar a los clientes como objetos en lugar de personas. Los trabajadores pueden mostrar una falta de independencia y una crueldad emocional, y pueden ser cínicos hacia los compañeros de trabajo, los clientes y la organización.

Esta dimensión alude al intento de las personas que proveen servicios a otros, de poner distancia entre sí misma y al que recibe el servicio por medio de ignorar activamente las cualidades y necesidades que los hace seres humanos únicos y comprometidos con las personas (Maslach & Leiter, 1999).

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, manifiesta la auto- percepción por parte del personal de la organización, de tener una actitud negativa hacia los demás y en especial a aquellos a los cuales le deben de brindar un servicio. Por el contrario, niveles bajos indican que se presentan niveles bajos o inexistentes de la auto-percepción de Despersonalización. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

Reducida Realización Personal

Conllevaría a la pérdida de confianza en la realización personal y la presencia de un negativo auto concepto como resultado, muchas veces inadvertido, de las situaciones ingratas. Cordes y Dougherty (1993) sostienen que se caracteriza por una tendencia a evaluarse negativamente.

Los individuos experimentan una disminución en los sentimientos de competencia laboral y logro exitoso en su trabajo o interacciones con las personas. Así mismo, se tiene la constante sensación de falta de progreso y la persona se siente inefectiva, aumenta su sentimiento de inadecuación y cada nuevo proyecto es sentido como abrumador.

Niveles altos en la escala de medición, en relación con esta dimensión, manifiesta la existencia de un sentimiento de realización personal por parte del personal de la organización; por el contrario, niveles bajos significa que se presenta reducida percepción de realización personal en el personal de la organización. (Ver parámetros en el capítulo 4.4)

4. METODOLOGÍA

4.1. Proceso de investigación

El proceso de investigación se ejecutó en cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

1. **Fase de planificación de la investigación:** abarcó el proceso de organización técnica y se enfocó en definir el marco epistemológico de las variables y el diseño metodológico (tipificación del estudio, definición de la muestra y determinar los instrumentos de recolección de datos), los cuales se plasman en el Protocolo de Investigación.
2. **Fase de sensibilización:** esta fase consistió en diseñar e implementar una estrategia de comunicación que permitiera visibilizar ante los colaboradores y las colaboradoras del Poder Judicial, la importancia del Estudio sobre Clima Organizacional y *Burnout*.
3. **Fase de levantamiento de la información de campo:** comprendió la aplicación y recolección de los instrumentos (cuestionarios estandarizados y grupos focales), y la tabulación de la información recolectada (cualitativa y cuantitativa).
4. **Fase de análisis y entrega de resultados:** involucró el análisis y triangulación de la información recolectada y la confección del informe correspondiente al Diagnóstico de Clima Organizacional y *Burnout*.

4.2. Tipo de investigación

El hecho de estudiar el grado del Clima Organizacional y el nivel de *Burnout* en el Poder Judicial de Nicaragua, demandó establecer una metodología de investigación que permitiera alcanzar un panorama holístico de la realidad; por lo que fue necesario utilizar un enfoque Mixto (cuantitativo-cualitativo) de tipo Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS).

De esa manera, se recolectó y analizó, en una primera etapa, datos cuantitativos producto de la aplicación de instrumentos estandarizados (MBI y MLS), y en la segunda etapa se recogieron y evaluaron datos cualitativos con la finalidad de profundizar en aspectos relevantes emanados de la evaluación de los datos cuantitativos.

Sumado a lo anterior, se define esta investigación, según el alcance metodológico, como descriptiva y en referencia a su temporalidad se clasifica de corte transversal, donde se utilizaron fuentes primarias y secundarias (encuestas, grupos focales y documentos institucionales).

En relación con la muestra, se utilizaron tres: las dos primeras corresponden al componente cuantitativo, la cual se definió de tipo probabilístico (muestra de la Carrera Judicial y la muestra de la Carrera Administrativa). En relación con la tercera muestra, fue para el componente cualitativo (muestra de grupos focales) y fue de tipo no probabilístico. En el sub-capítulo sobre la muestra, se expresará con mayor detalle este aspecto.

4.3. Tamaño de la muestra

4.3.1. Muestra del enfoque cuantitativo

4.3.1.1. Muestra del personal de la Carrera Administrativa

El objeto de estudio para esta muestra, son las trabajadoras y los trabajadores de la Carrera Administrativa del Poder Judicial de Nicaragua. De acuerdo con fuentes oficiales, la cantidad de funcionarios a nivel nacional, bajo esta categoría, para el año 2018 son 5,019 personas. Conociendo el valor de la población del estudio, se procedió con el método probabilístico y usando el criterio de muestreo estratificado al cálculo de la muestra:

A continuación, se muestran los resultados del cálculo:

N: (Población): 5,019 colaboradores

Z: (1.96): 95%

P: (probabilidad de que el evento ocurra): 50%

Q: (probabilidad de que el evento no ocurra): 50%

ε : (Error máximo permitido): 3.7%

n: Tamaño de la muestra

$$n \cong \frac{(Z^{2_{\alpha/2}})PQN}{\epsilon^2(N-1) + Z^2PQ}$$

$$n \cong \frac{(1.96^{2_{\alpha/2}})(0.5)(0.5)(5,019)}{(0.037)^2(5,019-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

De acuerdo con los resultados de la fórmula, a un nivel de confianza del 95%, un error máximo permitido del 3.7%, un valor de p y q del 50% y la muestra utilizada fue de **623**. A continuación, se muestra el proceso del cálculo de la estratificación por circunscripción, departamento, categoría laboral y por género mediante el reparto proporcional a los estratos. En la tabla 1 se estableció la cantidad de encuestas por cada estrato.

Tabla 1 Lista del personal encuestado de la Carrera Administrativa

Circunscripciones	Departamentos	Categorías	Sexo		Total de encuestas
			Hombre	Mujer	
Managua	Managua	DIRECTIVO/DIRECTIVA	18	29	47
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	59	90	149
		OPERATIVO/OPERATIVA	99	91	190
		TOTAL	176	210	386
Oriental	Carazo	DIRECTIVO/DIRECTIVA	0	1	1
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	1	2	3
		OPERATIVO/OPERATIVA	4	4	8
		TOTAL	5	7	12
	Masaya	DIRECTIVO/DIRECTIVA	1	0	1
		TOTAL	12	15	27
Central	Boaco	DIRECTIVO/DIRECTIVA	3	1	4
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	1	1	2
		OPERATIVO/OPERATIVA	1	1	2
		TOTAL	5	3	8
	Chontales	DIRECTIVO/DIRECTIVA	2	3	5
		TOTAL	5	10	15

Circunscripciones	Departamentos	Categorías	Sexo		Total de encuestas
			Hombre	Mujer	
		TOTAL	9	13	22
	Rio San Juan	OPERATIVO/OPERATIVA	1	0	1
		TOTAL	1	0	1
Las Segovias	Estelí	DIRECTIVO/DIRECTIVA	1	0	1
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	2	4	6
		OPERATIVO/OPERATIVA	2	6	8
		TOTAL	5	10	15
	Madriz	DIRECTIVO/DIRECTIVA	0	1	1
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	0	1	1
		OPERATIVO/OPERATIVA	2	5	7
		TOTAL	2	7	9
	Nueva Segovias	EJECUTIVO/EJECUTIVA	1	1	2
		OPERATIVO/OPERATIVA	1	1	2
TOTAL		2	2	4	
Sur	Granada	DIRECTIVO/DIRECTIVA	1	1	2
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	3	3	6
		OPERATIVO/OPERATIVA	3	3	6
		TOTAL	7	7	14
	Rivas	DIRECTIVO/DIRECTIVA	1	2	3
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	1	2	3
		OPERATIVO/OPERATIVA	4	2	6
		TOTAL	6	6	12
Caribe Norte	RACCN	EJECUTIVO/EJECUTIVA	1	0	1
		OPERATIVO/OPERATIVA	1	2	3
		TOTAL	2	2	4
Occidental	Chinandega	DIRECTIVO/DIRECTIVA	1	1	2
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	2	4	6
		OPERATIVO/OPERATIVA	5	8	13
		TOTAL	8	13	21
	León	DIRECTIVO/DIRECTIVA	0	2	2
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	5	4	9
		OPERATIVO/OPERATIVA	6	16	22
		TOTAL	11	22	33
Norte	Jinotega	DIRECTIVO/DIRECTIVA	1	1	2
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	0	1	1
		OPERATIVO/OPERATIVA	4	4	8
		TOTAL	5	6	11
	Matagalpa	DIRECTIVO/DIRECTIVA	2	3	5
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	4	6	10
		OPERATIVO/OPERATIVA	7	9	16
TOTAL	13	18	31		
Caribe Sur	RACCS	DIRECTIVO/DIRECTIVA	0	1	1
		EJECUTIVO/EJECUTIVA	2	0	2
		OPERATIVO/OPERATIVA	3	7	10
		TOTAL	5	8	13
TOTAL			274	349	623

Fuente: Protocolo de Investigación del Estudio de Clima Organizacional y Burnout (2018).

4.3.1.2. Muestra del personal de la Carrera Judicial

El objeto de estudio de esta muestra son los colaboradores y las colaboradoras de la Carrera Judicial, del Poder Judicial. De acuerdo con fuentes oficiales, la cantidad de funcionarios bajo la Carrera

Judicial, a nivel nacional para el año 2018 son 2,665 personas. Conociendo el valor de la población de estudio, se procedió a través del método probabilístico y usando el criterio de muestreo estratificado al cálculo de la muestra:

A continuación, se muestran los resultados del cálculo:

N: (Población): 2,665 colaboradores

Z: (1.96): 95%

P: (probabilidad de que el evento ocurra): 50%

Q: (probabilidad de que el evento no ocurra): 50%

ε : (Error máximo permitido): 4%

n: Tamaño de la muestra

$$n \cong \frac{(Z^2_{\alpha/2})PQN}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2PQ}$$

$$n \cong \frac{(1.96^2_{\alpha/2})(0.5)(0.5)(2,665)}{(0.04)^2(2,665-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

De acuerdo con los resultados de la fórmula, a un nivel de confianza del 95%, un error máximo permitido de 4%, un valor de p y q de 50%, la muestra a utilizar es de **489**. A continuación, se muestra el proceso de cálculo de estratificación por circunscripción, departamento, puestos y por sexo mediante reparto proporcional a los estratos. En la tabla 2 se estableció la cantidad de encuestas por cada estrato.

Tabla 2 Lista del personal encuestado de la Carrera Judicial¹

Circunscripciones	Departamentos	Categorías	Sexo		Total de Muestra
			Hombre	Mujer	
Managua	Managua	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	9	17	26
		JUEZ/JUEZA	5	12	17
		MAGISTRADO/MAGISTRADA	1	2	3
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	3	1	4
		SECRETARIO/SECRETARIA	26	58	84
		TOTAL	44	90	134
Oriental	Carazo	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	2	1	3
		JUEZ/JUEZA	1	3	4
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	2	1	3
		SECRETARIO/SECRETARIA	4	8	12
		TOTAL	9	13	22
	Masaya	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	1	3	4
		JUEZ/JUEZA	1	3	4
		MAGISTRADO/MAGISTRADA	1	0	1
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	3	2	5
		SECRETARIO/SECRETARIA	7	14	21
		TOTAL	7	14	21

¹ Los y las Magistrados/Magistradas a las que se hace referencia en esta tabla son Magistrados/Magistradas del Tribunal de Apelaciones.

Circunscripciones	Departamentos	Categorías	Sexo		Total de Muestra
			Hombre	Mujer	
		TOTAL	13	22	35
Central	Boaco	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	0	1	1
		JUEZ/JUEZA	0	1	1
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	0	1	1
		SECRETARIO/SECRETARIA	1	5	6
		TOTAL	1	8	9
	Chontales	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	1	3	4
		JUEZ/JUEZA	1	3	4
		MAGISTRADO/MAGISTRADA	0	1	1
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	3	0	3
		SECRETARIO/SECRETARIA	4	10	14
	TOTAL	9	17	26	
	Rio San Juan	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	1	0	1
		JUEZ/JUEZA	2	1	3
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	0	1	1
		SECRETARIO/SECRETARIA	1	1	2
TOTAL		4	3	7	
Las Segovias	Estelí	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	0	2	2
		JUEZ/JUEZA	1	2	3
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	1	0	1
		SECRETARIO/SECRETARIA	3	9	12
		TOTAL	5	13	18
	Madriz	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	1	0	1
		JUEZ/JUEZA	1	1	2
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	1	0	1
		SECRETARIO/SECRETARIA	3	4	7
		TOTAL	6	5	11
	Nueva Segovias	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	0	2	2
		JUEZ/JUEZA	2	2	4
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	1	0	1
		SECRETARIO/SECRETARIA	1	5	6
		TOTAL	4	9	13
Sur	Granada	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	0	1	1
		JUEZ/JUEZA	0	2	2
		MAGISTRADO/MAGISTRADA	0	1	1
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	1	0	1
		SECRETARIO/SECRETARIA	2	12	14
		TOTAL	3	16	19
	Rivas	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	0	2	2
		JUEZ/JUEZA	1	2	3

Circunscripciones	Departamentos	Categorías	Sexo		Total de Muestra
			Hombre	Mujer	
		SECRETARIO/SECRETARIA	1	7	8
		TOTAL	2	11	13
Caribe Norte	RACCN	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	2	1	3
		JUEZ/JUEZA	1	8	9
		MAGISTRADO/MAGISTRADA	1	1	2
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	1	1	2
		SECRETARIO/SECRETARIA	5	11	16
		TOTAL	10	22	32
Occidental	Chinandega	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	3	1	4
		JUEZ/JUEZA	1	3	4
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	2	0	2
		SECRETARIO/SECRETARIA	3	11	14
	TOTAL	9	15	24	
	León	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	3	2	5
		JUEZ/JUEZA	3	4	7
		MAGISTRADO/MAGISTRADA	1	1	2
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	3	1	4
		SECRETARIO/SECRETARIA	5	10	15
TOTAL		15	18	33	
Norte	Jinotega	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	3	1	4
		JUEZ/JUEZA	1	1	2
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	2	0	2
		SECRETARIO/SECRETARIA	2	8	10
	TOTAL	8	10	18	
	Matagalpa	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	1	5	6
		JUEZ/JUEZA	2	4	6
		MAGISTRADO/MAGISTRADA	2	0	2
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	2	0	2
		SECRETARIO/SECRETARIA	6	17	23
TOTAL		13	26	39	
Caribe Sur	RACCS	DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	2	4	6
		JUEZ/JUEZA	1	2	3
		MAGISTRADO/MAGISTRADA	0	2	2
		OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	1	1	2
		SECRETARIO/SECRETARIA	3	20	23
		TOTAL	7	29	36
TOTAL MUESTRA			162	327	489

Fuente: Protocolo de Investigación del Estudio de Clima Organizacional y Burnout (2018).

4.3.2. Muestra del enfoque cualitativo (grupos focales)

El objetivo de la etapa cualitativa es profundizar sobre los datos relevantes que se reflejaron en los datos cuantitativos extraídos del instrumento del Clima Organizacional y el *Burnout*, con la finalidad de ahondar en las percepciones y expectativas sobre el tema, por parte de los colaboradores y las colaboradoras. Se realizaron dos grupos focales, el primero con funcionarios de la Carrera Administrativa y el segundo con funcionarios de la Carrera Judicial.

Para la conformación del grupo focal con integrantes de la Carrera Administrativa, se aplicó una técnica de muestreo no probabilístico denominada “muestreo discrecional” mediante los siguientes criterios: i) disposición para brindar información, ii) ser de la Carrera Administrativa iii) se tuvieron personas de ambos sexos y iv) no haber sido elegidos para llenar los cuestionarios. Para la conformación del grupo focal con integrantes de la Carrera Judicial, también se aplicó una técnica de muestreo no probabilística denominada “muestreo discrecional” mediante el establecimiento de una serie de criterios los cuales fueron: i) disposición para brindar información, ii) ser de la Carrera Judicial iii) se tuvieron personas de ambos sexos y iv) no haber sido elegidos para llenar los cuestionarios. Para cada grupo se convocaron a 9 personas.

4.4. Descripción del instrumento utilizado

4.4.1. Escala de Clima Organizacional (CO)

4.4.1.1. Descripción de la escala Clima Organizacional

Se aplicó la escala de Clima Organizacional originalmente desarrollada por Litwin y Stringer en 1968 y modificada por Dávila y Romero en el 2010 para evaluar las nueve dimensiones. Se seleccionó dicha escala debido a que se ha utilizado en una gran cantidad de estudios y diagnósticos sobre clima, tanto en instituciones públicas como privadas; además, por el alto grado de confiabilidad y validez que ha presentado en investigaciones internacionales en las cuales ha arrojado valores de ²Alpha de Cronbach entre el 0.7 y 0.8.

La escala consta de 52 ítems estructurados como escala tipo Likert de 5 puntos, con cargas positivas y negativas para reducir la aquiescencia psicométrica, cuyas respuestas son:

- 0: Nunca
- 1: Casi Nunca
- 2: A Veces
- 3: Casi Siempre y
- 4: Siempre

Posee nueve dimensiones, las que se presentan junto a los *ítems* que la componen:

² El **Alpha de Cronbach** es una técnica estadística que permite establecer la confiabilidad de la información recolectada en relación con la variable de estudio. Según Nunnally (1978) valores iguales o mayores a 0.4 son aceptables para investigaciones donde es la primera vez que se estudia la variable.

1. **Estructura:** refleja la percepción de las y los trabajadores con respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. *Ítems* positivos: 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 11, y los *ítems* negativos: 8, 9 y 10. El total de *ítems* en esta dimensión son 10.
2. **Responsabilidad:** refleja la percepción de las y los trabajadores con respecto a su autonomía en la toma de decisiones. *Ítems* positivos: 13, 14, 15 y 16, y los *ítems* negativos: 12, 17 y 18. El total de *ítems* en esta dimensión son 7.
3. **Recompensa:** refleja la percepción de las y los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo. *Ítems* positivos: 19, 20, 21 y 24 y los *ítems* negativos: 22 y 23. El total de *ítems* en esta dimensión son 6.
4. **Riesgo:** refleja el sentimiento que poseen las y los trabajadores de los desafíos que se le imponen. *Ítems* positivos: 26, 27 y 28, y el *ítem* negativo: 25. El total de *ítems* en esta dimensión son 4.
5. **Cordialidad:** refleja la percepción de las y los funcionarios de la institución sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales. *Ítems* positivos: 29, 30 y 33 y los *ítems* negativos: 31 y 32. El total de *ítems* en esta dimensión son 5.
6. **Desempeño:** refleja la percepción de las y los trabajadores sobre las normas de rendimiento de la empresa. *Ítems* positivos: 34, 35, 36, 37 y 39, y el *ítem* negativo: 38. El total de *ítems* en esta dimensión son 6
7. **Cooperación y apoyo:** refleja la percepción de las y los trabajadores sobre la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de la organización. *Ítems* positivos: 41, 43 y 44, y los *ítems* negativos: 40 y 42. El total de *ítems* en esta dimensión son 5.
8. **Conflicto:** refleja la percepción de la capacidad que posee la organización de aceptar las opiniones distintas, los problemas y fomentar la búsqueda de soluciones. *Ítems* positivos: 46, 47 y 48, y los *ítems* negativos: 45 y 49. El total de *ítems* en esta dimensión son 5.
9. **Identidad:** refleja el sentido de pertenencia de las y los trabajadores hacia la organización. *Ítems* positivos: 50 y 51, y los *ítems* negativos: 52 y 53. El total de *ítems* en esta dimensión son 4.

Para el análisis de las dimensiones, la puntuación de cada una, se adquiere mediante la media aritmética de los *ítems* que los conforman. Para el valor global del Clima Organizacional, éste se obtiene mediante el promedio aritmético de los valores de las nueve dimensiones (*estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándar de desempeño, apoyo, conflicto y la identidad*). Para mayor detalle ver el punto 4.4.1.2 de este documento.

Los resultados cuantitativos se evalúan de acuerdo con los criterios presentados en la tabla 3. Es imperante manifestar que en los valores promedios (Promedios) se pueden traducir a una escala porcentual (%) para mayor facilidad de interpretación. Es por este motivo, que en la tabla 3 también se pueden observar los criterios bajo dicha escala porcentual (segunda columna).

Tabla 3 Valoración de los resultados del Clima Organizacional

Promedio	Escala %	Valoración
Mayor a 3.5	Mayor a 87%	Ideal
Entre 3.00 y 3.49	Entre 75% y 87%	Favorable
2.5 a 2.99	Entre 62% y 74.9%	Desfavorable
Menos de 2.5	Menos de 62%	Muy Desfavorable

Fuente: Marin, 2003.

4.4.1.2. Valoración de la escala del Clima Organizacional

Los métodos de cálculo y criterios de análisis que serán expresados en este apartado son retomados de la metodología establecida, por el Instituto de Sociología de la Universidad Católica de Chile en el año 2009 para poder valorar los resultados de la encuesta de Clima Organizacional.

A continuación, se presentan dichos criterios:

- **Índice de Clima Organizacional (ICO):** éste se determina mediante el promedio de los valores de las nueve dimensiones (*estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándar de desempeño, apoyo, conflicto y la identidad*) que componen el constructo. Existen cuatro áreas que forman parte de la regla de decisión según el valor promedio alcanzado; la primera es la área de “Muy Desfavorable” donde se encuentran los valores menores a un promedio de 2.5 o menos del 62%; la segunda es la área de “Desfavorable”, la cual está compuesta por valores que oscilan entre 2.5 y 2.99 o entre 62% y 74.9%; la tercera es la área de “Favorable”, la cual está compuesta por valores que oscilan entre 3.0 y 3.49 o entre 75% y 87%; y la última área es la “Ideal”, la cual está formada por valores superiores a 3.5 u 87%. (Ver tabla 3)
- **Valor Promedio de Dimensiones** (*estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándar de desempeño, apoyo, conflicto y la identidad*): primero se deben convertir las respuestas de las preguntas negativas de cada dimensión a valores positivos, luego se procede al cálculo del promedio de respuestas de las preguntas que conforman cada una de ellas, dicho valor obtenido es el valor promedio de la dimensión. Existen cuatro áreas que forman parte de la regla de decisión según el valor promedio alcanzado; la primera es el área de “Muy Desfavorable” donde se encuentran los valores menores a un promedio de 2.5 o menos del 62%; la segunda es el área de “Desfavorable”, la cual está compuesta por valores que oscilan entre 2.5 y 2.99 o entre 62% y 74.9%; la tercera es el área de “Favorable”, la cual está compuesta por valores que oscilan entre 3.0 y 3.49 o entre 75% y 87%; y la última área es la “Ideal”, la cual está formada por valores superiores a 3.5 u 87%. (Ver tabla 3)
- **Respuestas positivas por ítems:** suma de porcentaje de respuestas “Casi siempre y siempre” para los ítems positivos y “Nunca” y “Casi Nunca” para los ítems negativos. Esta respuesta se contrasta con el nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor al 75%. Aunque los valores sean altos, pero estén por debajo de ese umbral serán retomados como Desfavorables.
- **Respuestas negativas por ítems:** suma de porcentaje de respuestas “Nunca y casi nunca” para los ítems positivos y “Casi Siempre” y “Siempre” para los ítems negativos. Los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el Plan de Acción.

4.4.2. Escala de *Burnout*

4.4.2.1. Descripción de la escala *Burnout*

El Instrumento que se utilizó para medir esta variable es el Maslach Burnout Inventory (MBI) por estar dirigido a los profesionales del sector público. En un estudio realizado por Buzzetti (2005), cuyo objetivo era medir la validez del instrumento Maslach Burnout Inventory (MBI), obtuvo como resultado un índice de confiabilidad de 0,89 para la prueba global, lo que es considerado como muy satisfactorio. Es relevante manifestar que esta escala no fue diseñada para resaltar diferencias en términos de género, por lo que para incluir la Perspectiva de Género se diferenciaron los resultados en relación con la variable sexo.

El cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI), está constituido por 22 *ítems* en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia las personas que atienden.

Es un instrumento de evaluación tipo Likert en donde los grados de intensidad son de siete niveles:

- 0: Nunca
- 1: Algunas veces al año o menos
- 2: Una vez al mes o menos
- 3: Algunas veces al mes o menos
- 4: Una vez a la semana
- 5: Algunas veces a la semana
- 6: Todos los días

El número de *ítems* por cada dimensión en el instrumento es el siguiente:

- **Agotamiento Emocional:** consta de 9 *ítems* (54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61 y 62) y valora la vivencia de estar exhausto a nivel emocional por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.
- **Despersonalización:** consta de 5 *ítems* (63, 64, 65, 66 y 67) y mide el grado en que pueden reconocerse en uno mismo actitudes de frialdad y de distanciamiento relacional. La escala de Despersonalización sólo puede utilizarse para valorar la relación con el cliente interno o externo y usuario. Puntuación máxima 30.
- **Realización Personal:** consta de 8 *ítems* (68, 69, 70, 71, 72, 73, 74 y 75) que evalúan los sentimientos de auto eficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

Hay que señalar, que las puntuaciones de cada sub escala se computan por separado y no se combinan ni se obtiene una puntuación total del Maslach Burnout Inventory (MBI) (González y De la Gandara, 2006).

Tabla 4 Valoración de resultados de las dimensiones de Burnout

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Agotamiento Emocional	<=18	Entre 19 a 26	27 a +
Despersonalización	<=5	Entre 6 a 9	10 a +
Realización personal	>=40	Entre 34 a 39	0 a 33

Fuente: Maslach y Jackson (1997), Inventario *Burnout*, TEA.

Según González y De la Gandara (2006), la relación entre puntuación y grado de *Burnout* es dimensional, es decir, no existe un punto de corte que indique si existe o no existe tal entidad. Lo que se ha hecho es distribuir los rangos de las puntuaciones totales de cada sub-escalas en tres tramos que definen un nivel de *Burnout* experimentado como “Bajo” (Agotamiento Emocional = 0 <=18; Despersonalización = 0 <=5; Realización Personal = 0 >=40), “Medio” (Agotamiento Emocional = 19-26; Despersonalización = 6-9; Realización Personal 34-39), “Alto” (Agotamiento Emocional = 27; Despersonalización= >= 10; Realización Personal = 0 <= 33). A continuación, se expresa en una tabla resumen.

Como ya se mencionó, la tabla anterior tiene como finalidad determinar el nivel del Síndrome de *Burnout* en cada una de las dimensiones. Para que luego, una vez obtenido los resultados de cada una de las dimensiones, se saque un total general del Síndrome de *Burnout* según la escala presente en la tabla 5.

Tabla 5 Valoración de resultados totales de Burnout

ALTO	MEDIO	BAJO	RESULTADO	
3	0	0	NIVEL ALTO DE BURNOUT	MAYOR NIVEL ↓ MENOR NIVEL
2	1	0	MODERADO NIVEL ALTO DE BURNOUT	
2	0	1	LEVE NIVEL ALTO DE BURNOUT	
1	2	0	MODERADO NIVEL MEDIO DE BURNOUT	
0	3	0	NIVEL MEDIO DE BURNOUT	
1	1	1	NIVEL MEDIO DE BURNOUT	
0	2	1	LEVE NIVEL MEDIO DE BURNOUT	
1	0	2	LEVE NIVEL BAJO DE BURNOUT	
0	1	2	MODERADO NIVEL BAJO DE BURNOUT	
0	0	3	NIVEL BAJO DE BURNOUT	

Fuente: Tabla realizada a partir de la adaptación de la investigación de González y De la Gandara (2006), realizado con motivo de la tesis de grado de Dávila y Romero (2008).

4.4.2.2. Valoración de la escala *Burnout*

Los métodos de cálculo y criterios de análisis que serán expresados en este apartado son retomados del Manual del Inventario *Burnout* de Maslach o Síndrome del Quemado por Estrés Laboral, publicado por Publicaciones de Psicología Aplicada, serie número 221, en el año 1997.

A continuación, se presentan dichos criterios:

- **Valor de Agotamiento Emocional:** se determina mediante la suma de los valores de los 9 ítems que la conforman. El valor máximo es de 54 puntos y el mínimo es de 0 puntos. Existen tres áreas que forman parte de la regla de decisión según el valor alcanzado: “**Bajo**” (Agotamiento Emocional= $0 \leq 18$), “**Medio**” (Agotamiento Emocional= entre 19 y 26), “**Alto**” (Agotamiento Emocional= ≥ 27). (Ver tabla 4)
- **Valor de Despersonalización:** se establece mediante la suma de los valores de los 5 ítems que la conforman. El valor máximo es de 30 puntos y el mínimo es de 0 puntos. Existen tres áreas que forman parte de la regla de decisión según el valor alcanzado: “**Bajo**” (Despersonalización = $0 \leq 5$), “**Medio**” (Despersonalización = Entre 6 y 9), “**Alto**” (Despersonalización= ≥ 10). (Ver tabla 4)
- **Valor de Reducida Realización Personal:** se construye mediante la suma de los valores de los 8 ítems que la conforman. El valor máximo es de 48 puntos y el mínimo es de 0 puntos. Existen tres áreas que forman parte de la regla de decisión según el valor alcanzado: “**Bajo**” (Realización Personal = $0 \leq 40$), “**Medio**” (Realización Personal= entre 34 y 39), “**Alto**” (Realización Personal= $0 \leq 33$). (Ver tabla 4)
- **Respuestas positivas por ítems:** suma de porcentaje de respuestas “Nunca”, “Pocas veces al año o menos”, “Una vez al mes o menos” para los ítems de las dimensiones de Agotamiento Emocional y Despersonalización. Para el caso de las preguntas de Reducida Realización Personal, las respuestas positivas se determinan mediante la suma de las respuestas “Una vez a la semana”, “Pocas veces a la semana” y “Diariamente”. Esta respuesta se contrasta con el nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor al 75%. Aunque los valores sean altos, pero estén debajo de ese umbral serán retomados como Desfavorable.
- **Respuestas negativas por ítems:** suma de porcentaje de respuestas “Nunca”, “Pocas veces al año o menos”, “Una vez al mes o menos” para los ítems de la dimensión de Reducida Realización Personal. Para el caso de las preguntas de Agotamiento Emocional y Despersonalización, las respuestas negativas se determinan mediante la suma de las respuestas “Una vez a la semana”, “Pocas veces a la semana” y “Diariamente”. Los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 35% deben ser consideradas relevantes en el Plan de Acción.

4.5. Pruebas de fiabilidad a las escalas

4.5.1. Fiabilidad de la escala clima organizacional

Antes de iniciar el proceso de evaluación de los resultados, se procedió a garantizar que la información recolectada a través de la escala Likert fuese fiable, por lo que se utilizó el coeficiente de fiabilidad “Alpha de Cronbach”.

Nunnally (1978) propone un valor mínimo de 0.7 para la totalidad del instrumento y Guilford (1954) manifiesta que es necesario una fiabilidad por dimensión de 0.50 cuando se toman decisiones sobre grupos, como es este caso.

Como se puede observar en la tabla 6, los valores por dimensiones son superiores a 0.4, lo que constituye que los valores de las dimensiones de la escala Clima Organizacional son aceptables y el valor general del instrumento es del 0.86, lo cual es mayor al 0.7 al criterio técnico-estadístico y se traduce que la escala a nivel global es fiable. También es importante hacer la referencia que, durante el análisis de fiabilidad, en relación con los *ítems*, se estableció que 44 *ítems* tienen un nivel aceptable de fiabilidad, aunque se tuvieron que desestimar los *ítems* 12, 17, 18, 24, 25, 38, 42 y 49, dado que no cumplieron los criterios técnicos-estadísticos establecidos por las normas de aplicación del instrumento.

Tabla 6 Fiabilidad de la escala del Clima Organizacional

Dimensión	Alpha de Cronbach	Valoración
Estructura	0.7	Aceptable
Responsabilidad	0.6	Aceptable
Recompensa	0.6	Aceptable
Riesgo	0.6	Aceptable
Cordialidad	0.7	Aceptable
Estándar del desempeño	0.5	Aceptable
Cooperación y apoyo	0.6	Aceptable
Conflicto	0.5	Aceptable
Identidad	0.6	Aceptable
Global de la escala Clima Organizacional	0.86	Aceptable

Fuente: Estudio de Clima Organizacional y *Burnout* (2018).

4.5.2. Fiabilidad de la escala de *Burnout*

Antes de iniciar el proceso de evaluación de los resultados, se procedió a garantizar que la información recolectada a través de la escala Likert fuese fiable, por lo que se utilizó el coeficiente de fiabilidad “Alpha de Cronbach”.

Nunnally (1978) propone un valor mínimo de 0.7 para la totalidad del instrumento y Guilford (1954) manifiesta que es necesario una fiabilidad por dimensión de 0.50 cuando se toman decisiones sobre grupos, como es este caso.

Como se puede observar en la tabla 7, los valores por dimensiones son superiores a 0.5, lo que constituye que los valores de las dimensiones de la escala *Burnout* son aceptables y el valor general de la escala es del 0.77, lo cual es mayor al 0.70 establecido en el criterio técnico-estadístico y se traduce que la escala a nivel global es fiable. También es importante hacer la referencia que, durante el análisis de fiabilidad, no se desestimó ningún ítem.

Tabla 7 Fiabilidad de la escala Burnout

Dimensión	Alpha de Cronbach	Valoración
Agotamiento Emocional	0.9	Aceptable
Despersonalización	0.8	Aceptable
Realización personal	0.8	Aceptable
Global de la escala Burnout	0.77	Aceptable

Fuente: Estudio de Clima Organizacional y Burnout (2018).

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO

5.1. Características demográficas de los participantes en el estudio

El estudio sobre Clima Organizacional y Estrés Laboral (*Burnout*) fue elaborado entre los meses de febrero y junio del año 2018, el mismo contó con una muestra total de 1,112 funcionarios; de los cuales el 44% (489) pertenecen a la Carrera Judicial y el 56% (623) a la Carrera Administrativa y en relación con el sexo, el 60.8% (676) fueron mujeres y el 39.2% (436) hombres.

Tabla 8. Encuestadas y encuestados por área de trabajo y sexo

		Sexo		Muestra Total
		Hombre	Mujer	
Carrera Judicial	Recuento	162	327	489
	% dentro de Área a la que pertenece	33.1%	66.9%	100.0%
Carrera Administrativa	Recuento	274	349	623
	% dentro de Área a la que pertenece	44.0%	56.0%	100.0%

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con el sexo de los y las integrantes de la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, la tabla 8 refleja que, de los 489 funcionarios de la Carrera Judicial, el 33.1% (162) eran hombres y 66.9% (327) mujeres; y de los 623 funcionarios de la Carrera Administrativa el 56% (349) fueron mujeres y el 44% (274) hombres. Es relevante manifestar que la muestra mantuvo una distribución proporcional a los datos de la población.

Tabla 9 Encuestados y encuestadas según cargos de la Carrera Administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Directivo/Directiva	77	12.4%	12.4	12.4
Ejecutivo/Ejecutiva	214	34.3%	34.3	46.7
Operativo/Operativa	332	53.3%	53.3	100.0
Total	623	100%	100.0	

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Por otra parte, según la tabla 9, de los 623 funcionarios de la Carrera Administrativa, el 53.3% (332) poseen un cargo Operativo/Operativa, el 34.3% (214) un cargo Ejecutivo/Ejecutiva y el 12.4% (77) fueron Directivo/Directivas.

De igual manera, al profundizar en el sexo de las y los funcionarios según los cargos administrativos, de acuerdo con la tabla 10, el 56.2% (154) de los hombres tienen un puesto Operativo, el 32.5% (89) un cargo Ejecutivo y el 11.3% (31) Directivos; y en relación con las mujeres, el 51% (178) fueron Operativas, el 35.8% (125) Ejecutivas y el 13.2% (46) Directivas.

Tabla 10 Sexo de los encuestados y encuestadas de la Carrera Administrativa

	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Directivo/Directiva	31	11.3%	46	13.2%
Ejecutivo/Ejecutiva	89	32.5%	125	35.8%
Operativo/Operativa	154	56.2%	178	51.0%
Total	274	100%	349	100%

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Así mismo, de las y los funcionarios de la Carrera Judicial, se aprecia en la tabla 11 que, el 58.7% (287) poseen un cargo de Secretario/Secretaria, el 16% (78) Juez/Jueza, el 15.3% (75) Defensor/Defensora Pública, el 7.2% (35) Oficial Notificador/Notificadora y el 2.9% (14)

Magistrado/Magistrada. Es relevante manifestar que la categoría de Magistrado/Magistrada se refiere a los Magistrados y las Magistradas del Tribunal de Apelación.

Tabla 11 Encuestados y encuestadas según cargos de la Carrera Judicial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Defensor/Defensora Público	75	15.3%	15.3	15.3
Juez/Jueza	78	16.0%	16.0	31.3
Magistrado/Magistrada	14	2.9%	2.9	34.2
Oficial Notificador/Notificadora	35	7.2%	7.2	41.3
Secretario/Secretaria	287	58.7%	58.7	100.0
Total	489	100%	100.0	

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Dando continuidad a la información del párrafo anterior, según la tabla 12, de los 162 hombres integrantes de la Carrera Judicial, el 47.5% (77) son Secretarios, el 17% (29) son Defensores, el 16.0% (26) Oficiales Notificadores, el 14.8% (24) Jueces y el 3.7%(6) Magistrados; y de las 327 mujeres el 64.2% (210) son Secretarias, el 16.5% (54) Juezas, el 14.1% (46) Defensoras Públicas, el 2.8% (9) Oficiales Notificadoras y el 2.4% (8) Magistradas.

Tabla 12 Sexo de los encuestados y encuestadas de la Carrera Judicial

	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Defensor/Defensora Público	29	17.9%	46	14.1%
Juez/Jueza	24	14.8%	54	16.5%
Magistrado/Magistrada	6	3.7%	8	2.4%
Oficial Notificador/Notificadora	26	16.0%	9	2.8%
Secretario/Secretaria	77	47.5%	210	64.2%
Total	162	100%	327	100%

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al indagar sobre la edad de las y los funcionarios de este estudio, la tabla 13 resalta que, la mayoría tienen edades que oscilan entre los 33 y 37 años, con un 22.7% (252). Es relevante manifestar que el 61.4% de los funcionarios poseen edades menores a los 42 años.

Tabla 13 Edad de los encuestados y las encuestadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 18 y 22 años	15	1.3%	1.3	1.3
Entre 23 y 27 años	85	7.6%	7.6	9.0
Entre 28 y 32 años	137	12.3%	12.3	21.3
Entre 33 y 37 años	252	22.7%	22.7	44.0
Entre 38 y 42 años	194	17.4%	17.4	61.4
Entre 43 y 47 años	110	9.9%	9.9	71.3
Entre 48 y 52 años	138	12.4%	12.4	83.7
Entre 53 y 57 años	106	9.5%	9.5	93.3
Entre 58 y 62 años	48	4.3%	4.3	97.6
Entre 63 y 67 años	20	1.8%	1.8	99.4
Entre 68 y 72 años	5	.4%	.4	99.8
Más de 72 años	2	.2%	.2	100.0
Total	1112	100%	100.0	

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el enfoque anterior, la tabla 14 indica que el 63.1% (275) de los hombres poseen edades entre 18 y 42 años y el 60.3% (408) de las mujeres tienen edades que oscilan entre los 18 y 42 años.

Tabla 14 Edades de los hombres y mujeres participantes en el estudio

	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Entre 18 y 22 años	8	1.8%	7	1.0%
Entre 23 y 27 años	41	9.4%	44	6.5%
Entre 28 y 32 años	55	12.6%	82	12.1%
Entre 33 y 37 años	104	23.9%	148	21.9%
Entre 38 y 42 años	67	15.4%	127	18.8%
Entre 43 y 47 años	42	9.6%	68	10.1%
Entre 48 y 52 años	50	11.5%	88	13.0%
Entre 53 y 57 años	35	8.0%	71	10.5%
Entre 58 y 62 años	21	4.8%	27	4.0%
Entre 63 y 67 años	10	2.3%	10	1.5%
Entre 68 y 72 años	2	0.5%	3	0.4%
Más de 72 años	1	0.2%	1	0.1%
TOTAL	436	100%	676	100%

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En relación con la circunscripción a la cual pertenecen las y los colaboradores, la tabla 15 indica que, de los 1,112, el 46.8% (520) son de la circunscripción Managua, el 10.0% (111) de la circunscripción Occidental, el 8.9% (99) de la Circunscripción Norte, el 8.6% (96) de la Circunscripción Oriental, el 6.6% (73) de la Circunscripción Central, el 6.3% (70) de la Circunscripción Las Segovias, el 5.2% (58) de la Circunscripción Sur, y el 7.6% (85) de la Circunscripción Caribe (Norte y Sur).

Tabla 15 Encuestados y encuestadas por circunscripción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Managua	520	46.8%	46.8	46.8
Oriental	96	8.6%	8.6	55.4
Central	73	6.6%	6.6	62.0
Las Segovias	70	6.3%	6.3	68.3
Sur	58	5.2%	5.2	73.5
Caribe Norte	36	3.2%	3.2	76.7
Occidental	111	10.0%	10.0	86.7
Norte	99	8.9%	8.9	95.6
Caribe Sur	49	4.4%	4.4	100.0
Total	1112	100%	100.0	

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando en el sexo de las y los colaboradores en relación con las circunscripciones, la tabla 16 resalta que de los 436 hombres el 50.5% (220) son de Managua y el 9.9% (43) son de Occidente; y de las 676 mujeres el 44.4% (300) son de Managua y el 10.1% (68) de Occidente.

Tabla 16 Sexo de los encuestados y encuestadas por circunscripción

	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Managua	220	50.5%	300	44.4%
Oriental	39	8.9%	57	8.4%
Central	29	6.7%	44	6.5%
Las Segovias	24	5.5%	46	6.8%
Sur	18	4.1%	40	5.9%

	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Caribe Norte	12	2.8%	24	3.6%
Occidental	43	9.9%	68	10.1%
Norte	39	8.9%	60	8.9%
Caribe Sur	12	2.8%	37	5.5%
Total	436		676	1112

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Valorando la distribución de las y los funcionarios por departamento, se puede apreciar en la tabla 17 que de los 1,112 encuestados y encuestadas, el 46.8% (520) son de Managua, el 6.3% (70) de Matagalpa, el 5.9% (66) de León, el 5.6% (62) de Masaya, el 4.4% (49) de la RACCS, el 4.3% (48) de Chontales, el 4.0% (45) de Chinandega y el 3.2% (36) de la RACCN.

Tabla 17 Encuestados y encuestadas por departamento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Boaco	17	1.5%	1.5	1.5
Carazo	34	3.1%	3.1	4.6
Chinandega	45	4.0%	4.0	8.6
Chontales	48	4.3%	4.3	12.9
Estelí	33	3.0%	3.0	15.9
Granada	33	3.0%	3.0	18.9
Jinotega	29	2.6%	2.6	21.5
León	66	5.9%	5.9	27.4
Madriz	20	1.8%	1.8	29.2
Managua	520	46.8%	46.8	76.0
Masaya	62	5.6%	5.6	81.6
Matagalpa	70	6.3%	6.3	87.9
Nueva Segovias	17	1.5%	1.5	89.4
RACCN	36	3.2%	3.2	92.6
RACCS	49	4.4%	4.4	97.0
RIO San Juan	8	.7%	.7	97.8
Rivas	25	2.2%	2.2	100.0
Total	1,112	100%	100.0	

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Por último, es necesario manifestar que las características de las y los colaboradores, coinciden en un 100% con las establecidas por la muestra definida en el Protocolo de Investigación.

5.2. Clima organizacional en el Poder Judicial

En el presente acápite se muestran los resultados sobre el Clima Organizacional existente en el Poder Judicial, obtenidos por medio de la aplicación de instrumentos estandarizados (cuestionarios) y grupos focales. Se inicia detallando la información cuantitativa y cualitativa de las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer y finalmente se refleja la valoración global del Índice de Clima Organizacional.

5.2.1. Valor promedio de la dimensión estructura

En este apartado se evalúan los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación con la Dimensión Estructura, la cual refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo; en otras palabras, se evalúa si la institución pone énfasis en la burocracia o en el ambiente de trabajo informal e inestructurado.

Tabla 18 Resultados de los ítems de la dimensión estructura

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
2	En esta organización las tareas están claramente definidas.	1%	2%	9%	28%	60%	+	88%	4%
3	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	1%	3%	10%	28%	57%	+	86%	4%
4	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	2%	2%	7%	17%	73%	+	90%	4%
5	Conozco claramente las políticas de esta organización.	1%	3%	8%	22%	67%	+	89%	3%
6	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	1%	3%	8%	20%	68%	+	88%	4%
7	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	7%	8%	28%	31%	26%	+	57%	16%
8	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	14%	15%	34%	22%	14%	-	29%	37%
9	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	30%	19%	24%	16%	10%	-	49%	26%
10	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	35%	17%	17%	12%	19%	-	52%	31%
11	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	3%	4%	11%	21%	61%	+	82%	7%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas "Casi siempre y Siempre" para los ítems positivos y "Nunca" y "Casi Nunca" para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas "Nunca y Casi nunca" para los ítems positivos y "Casi Siempre" y "Siempre" para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Iniciando el análisis, de la tabla 18 se resalta, que en relación con la claridad de las tareas, el 60% de las y los funcionarios declararon que "Siempre" lo están, logrando un puntaje positivo del 88%; el 57% respondió que "Siempre" la estructuración de las tareas son lógicas, con una nota positiva del 86%; el 73% indicó que "Siempre" conocen con claridad quien manda y toma las decisiones, dicho ítem tiene una estimación positiva del 90%; el 67% de las y los funcionarios revelaron que "Siempre" conocían con claridad las políticas institucionales obteniendo una calificación positiva del 89%; el 68% contestó que "Siempre" se conoce la estructura organizativa, con un valor positivo del 88%; y el 61% de las y los funcionarios dijeron que "Siempre" los jefes se interesan en que las normas, métodos y procedimientos estén claros, con una evaluación positiva del 82%. De acuerdo con los resultados anteriores, los puntajes positivos obtenidos por cada uno de estos ítems (2, 3, 4, 5, 6, 7 y 11) son mayores al 81% y se interpreta que el Poder Judicial ha venido trabajando el tema de organización interna, donde las funciones, tareas y responsabilidades están claras, lo que se convierte en una fortaleza para la institución.

Pero al indagar sobre la temática del papeleo o trámites dentro de la institución, el 31% exteriorizó que "Casi Siempre" no existe mucho papeleo, con un valor positivo del 57%; y en relación con el exceso de las reglas, detalles administrativos y trámites el 34% manifiesta que "A veces" impiden que las nuevas ideas sean evaluadas, con una nota positiva del 29%. Con los resultados de los ítems 7 y 8 se deduce que, los colaboradores perciben, en el Poder Judicial se presentan niveles altos de burocracia, lo que sería algo normal para una institución de carácter público, pero se ven influenciados los aspectos en relación con la innovación, creatividad y la efectividad en la toma de decisiones, lo que se constata por medio de los valores globales de la dimensión riesgo como Desfavorables; lo que se cimienta en afirmaciones del grupo focal con integrantes de la Carrera Judicial, donde se expresó, que hay mucha burocracia en actividades que no lo necesitan o no son sustantivas, lo que genera retrasos. (Ver tabla 18)

En relación con la productividad, el 30% dice que “Nunca” se ve afectado por la falta de organización y planificación, con una estimación positiva del 49%; y el 35% dice que “Nunca” se desconoce a quien reportar, con un valor positivo del 52%. Valorando los resultados de estos ítems (9 y 10), **se interpreta que se perciben dificultades en relación con el tema de la planificación, organización y coordinación; este aspecto es validado con la información de los dos grupos focales, que declaran que en ocasiones la falta de organización, coordinación y planificación afecta negativamente los resultados esperados.** (Ver tabla 18)

Ilustración 1 Valor promedio de la dimensión estructura



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como “**Muy Desfavorable**”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “**Desfavorable**”; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como “**Favorable**”; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como “**Ideal**”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión estructura, la ilustración 1 refleja que se obtuvo un promedio de 3.00 o su equivalente en una escala porcentual del 75.1%. Dicha nota representa que la percepción global sobre la estructura es FAVORABLE, aunque, retomando los resultados individuales de los *ítems*, todavía se presentan áreas de oportunidad de mejora en los temas de planificación, coordinación y reducción del nivel de burocracia en procesos y procedimientos.

Tabla 19 Valor promedio de la dimensión estructura por la Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global
Carrera Judicial	3.03	76%	Favorable
Carrera Administrativa	3.00	75%	Favorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el valor promedio obtenido por la dimensión estructura, se procedió a disgregar la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa por lo que en la tabla 19, se observa que los integrantes de la Carrera Judicial lo valoran con una nota promedio de 3.03 (76%) y los de la Carrera Administrativa con 3.00 (75%), lo que indica que la percepción de ambos es Favorable.

Evaluando los valores promedio en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 20 que los hombres y las mujeres tienen una valoración global promedio de 3.0 o 75% lo que revela que ambos perciben Favorable dicha dimensión. La prueba estadística **U de Mann-**

Whitney³, obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.665, lo cual es mayor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245) el cual es de 0.05, indicando que “no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación a la percepción sobre la dimensión estructura entre hombres y mujeres”. A nivel particular se presentan pequeñas variaciones entre las calificaciones entre Defensores Públicos y Defensoras Públicas del Poder Judicial, las cuales más adelante se argumentan en qué consisten. (Ver anexo 1)

Tabla 20 Valoración de la dimensión estructura por sexo

Sexo	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global
Hombre	3.0	75%	Favorable
Mujer	3.0	75%	Favorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con las categorías de la Carrera Judicial y el sexo, en la tabla 21 se constata que, en termino global Defensores/Defensoras Públicos (79%), Jueces/Juezas (80%) y Magistrados/Magistradas (84%) califican a la dimensión estructura como Favorable. Los Oficiales Notificadores/Notificadoras (72%) y los Secretarios/Secretarias (74.0%) lo estiman como Desfavorable.

Tabla 21 Valor promedio de la dimensión estructura por categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	3.17	79%	Favorable	81.0%	77.0%
Juez/Jueza	3.18	80%	Favorable	80.0%	80.0%
Magistrado/Magistrada	3.37	84%	Favorable	84.0%	84.0%
Oficial Notificador/Notificadora	2.88	72%	Desfavorable	72.0%	72.0%
Secretario/Secretaria	2.95	74%	Desfavorable	74.0%	74.0%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando en la misma línea anterior, en la tabla 21 se resalta que, los hombres Oficiales Notificadores (72%) y las mujeres Oficiales Notificadores (72%) poseen el valor más bajo de la escala. Además, se divisan variaciones entre las calificaciones de los Defensores Públicos y las Defensoras Publicas, aunque ambos tienen una valoración Favorable sobre aspectos de la estructura, los hombres (81%) presentan mayores valores que las mujeres (77%); esta brecha se origina, de acuerdo con el anexo 2, en que la percepción positiva de los hombres (100.0%) sobre conocer las políticas institucionales es mayor que el de las mujeres (89.1%), **lo que sugeriría que en ciertos momentos no se toma en consideración la perspectiva de género, en la ejecución de las estrategias de comunicación de las políticas institucionales a estos funcionarios.**

Continuando con las categorías de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 22, los Directivo/Directiva (77%) y Ejecutivo/Ejecutiva (75%) lo consideran como Favorable, pero los Operativo/Operativa (74%) lo juzgan como Desfavorable. En estas categorías no se detectan diferencias entre hombres y mujeres.

³ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

Tabla 22 Valor promedio de la dimensión estructura por categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	3.06	77%	Favorable	77%	77%
Ejecutivo/Ejecutiva	3.00	75%	Favorable	75%	75%
Operativo/Operativa	2.94	74%	Desfavorable	74%	74%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar la percepción de los y las funcionarios en relación con las edades, en la tabla 23 se aprecia que los encuestados y encuestadas con edades entre 58 y 62 años (79%) perciben el nivel más alto de valoración Favorable, seguido por edades entre los 18 y 22 años (78%). Por lo contrario, las personas con edades mayores a 72 años (63%) poseen una percepción Desfavorable sobre la dimensión estructura.

Tabla 23 Valor promedio de la dimensión estructura por rango de edad.

Edad	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	3.1	78%	Favorable
Entre 23 y 27 años	2.9	74%	Favorable
Entre 28 y 32 años	2.9	74%	Favorable
Entre 33 y 37 años	3.0	76%	Favorable
Entre 38 y 42 años	3.0	76%	Favorable
Entre 43 y 47 años	3.0	76%	Favorable
Entre 48 y 52 años	3.0	76%	Favorable
Entre 53 y 57 años	3.0	76%	Favorable
Entre 58 y 62 años	3.2	79%	Favorable
Entre 63 y 67 años	3.0	76%	Favorable
Entre 68 y 72 años	3.0	76%	Favorable
Más de 72 años	2.5	63%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio globales en relación con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 24 se observa que la Circunscripción Managua (75%), Circunscripción Oriental (75%), Circunscripción Central (77%), Circunscripción las Segovias (77%), la Circunscripción Caribe Norte (77%), Circunscripción Occidente (76%) y la Circunscripción de Caribe Sur (81%) tienen una valoración de Favorable.

Tabla 24 Valor promedio de la dimensión estructura por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	3.0	75%	Favorable
Oriental	3.0	75%	Favorable
Central	3.1	77%	Favorable
Las Segovias	3.1	77%	Favorable
Sur	2.9	73%	Desfavorable
Caribe Norte	3.1	77%	Favorable
Occidental	3.0	76%	Favorable
Norte	2.9	73%	Desfavorable
Caribe Sur	3.2	81%	Favorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Además, en la tabla 24 se refleja que la Circunscripciones Norte (73%) y Sur (73%) poseen una apreciación Desfavorable en el tema de estructura. De acuerdo con el anexo 3, se identifica que la Circunscripción Norte posee la percepción más negativa, por parte de los colaboradoras y colaboradores, de tener mucho papeleo o trámites para hacer las cosas, en comparación con las otras Circunscripciones. En la Circunscripción Sur, en el anexo 4 se constata que, tienen mayor problemática en temas del exceso de reglas y trámites, siendo argumentado con base a que el valor negativo (45%) es superior al valor global (37%).

A manera de cierre, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Estructura es Favorable**, ya que posee un promedio de 3.00 que equivale al 75.1%, lo que significa, que en términos globales, dentro de la institución se percibe que las tareas están claras y lógicamente definidas, cada miembro conoce sus funciones y responsabilidades debido a que se posee una estructura organizacional clara; pero, es necesario que se desarrollen acciones para fortalecer los temas de organización, coordinación y planificación y se incentive a disminuir los niveles de burocracia en los procesos y procedimientos no sustantivos.

Afianzando el análisis global de los *ítems* que conforman la dimensión estructura y el valor promedio de la misma, se concluye que la institución ha procurado tener tareas claras y lógicamente definidas, se ha preocupado por difundir las políticas institucionales, se tiene clara la estructura organizacional y la jerarquía de mando; pero todavía hay señales de un alto nivel de burocracia en procesos simples y dificultades en el tema de planificación, organización y coordinación.

Es importante resaltar que, en correspondencia con los cargos, los únicos que ven desfavorable dicha dimensión son los Oficiales de notificación, los Secretarios/Secretarias y los Operativos/Operativas. Disgregando esta información desde el sexo de las y los funcionarios, se resalta que los hombres de la categoría Oficial Notificador, Secretarios y Operativos presentan una percepción Desfavorable al igual que las mujeres Secretarias y Operativas. Desde un punto de vista particular, es relevante manifestar que se observaron pequeñas variaciones en las percepciones entre hombres y mujeres Defensores y Defensoras Públicas y dicha brecha se basa en que en ciertos momentos no se tomó en consideración la perspectiva de género, en la ejecución de las estrategias de comunicación de las políticas institucionales en relación a estos funcionarios.

Las circunscripciones Norte y Sur poseen las valoraciones más bajas de la escala en comparación con las otras circunscripciones. En la circunscripción Norte se manifiestan limitantes en el tema de claridad y lógica de las tareas, mientras tanto, la Circunscripción Sur refleja dificultades superiores a la mayoría de circunscripciones, en el tema de exceso de reglas y trámites. Es pertinente indicar que los valores promedios establecidos por los cargos y circunscripciones mencionadas están muy próximas al umbral del 75%, por lo que la aplicación de estrategias de reforzamiento en el corto plazo permitiría llegar a ser percibido como favorable.

5.2.2. Valor promedio de la dimensión responsabilidad

En este apartado se evalúan los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación con la Dimensión Responsabilidad, la cual refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de su autonomía en la toma de decisiones para con su trabajo; es la medida en que la supervisión es recibida de tipo general o estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Tabla 25 Resultados de los ítems de la dimensión responsabilidad

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
13	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	10%	8%	14%	24%	44%	+	68%	18%
14	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	9%	6%	12%	23%	50%	+	73%	15%
15	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	19%	11%	21%	21%	29%	+	50%	29%
16	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	29%	14%	23%	20%	13%	+	33%	43%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Casi siempre y Siempre” para los ítems positivos y “Nunca” y “Casi Nunca” para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas “Nunca y Casi nunca” para los ítems positivos y “Casi Siempre” y “Siempre” para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Iniciando el análisis, de la tabla 25 se resalta, que el 44% de las y los funcionarios declararon que “Siempre” los jefes les gusta que se haga bien el trabajo sin estar verificándolo con ellos, logrando un puntaje positivo del 68%; el 50% respondió que “Siempre” los superiores trazan planes generales y del resto son responsables las y los trabajadores, con una nota positiva del 73%; el 29% contestó que “Nunca” la filosofía institucional enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por sí mismos, obteniendo una calificación positiva del 33%; y el 29% indicó que “Siempre” en esta organización salen adelante cuando toman la iniciativa, dicho ítem tiene una estimación positiva del 50%. **Estos resultados reflejan que en el Poder Judicial se presentan dificultades en el tema de la autonomía del personal, en otras palabras, se incentiva poco el empoderamiento. Según los grupos focales, esto se puede deber, a situaciones en relación a limitadas competencias en temas de liderazgo y delegación por parte de los superiores y en actitudes de irresponsabilidad de una parte pequeña del personal, esto último provoca que los superiores realicen un seguimiento cercano con los subalternos.**

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión responsabilidad, la ilustración 2 muestra que se obtuvo un promedio de 2.47 o su equivalente en una escala porcentual del 61.7%; lo que representa una percepción global DESFAVORABLE. Retomando los resultados individuales de los ítems, se puede indicar que todavía es necesario trabajar en el fortalecimiento de los estilos de gestión de los superiores, sumado a la necesidad de garantizar las competencias en los puestos laborales; de tal manera que se pueda incentivar el empoderamiento y la mejora continua como parte de la filosofía institucional.

Ilustración 2 Valor promedio de la dimensión responsabilidad



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como “Favorable”; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el valor promedio obtenido por esta dimensión, se disgregó en relación a las y los funcionarios de la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 26 se observa que los integrantes de la Carrera Administrativa lo valoran con una nota promedio de 2.51 (63%) y los de la Carrera Judicial con un valor medio de 2.40 (60%), teniendo este últimos una percepción muy desfavorable.

Tabla 26 Valor promedio de la dimensión responsabilidad por Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	2.40	60%	Muy Desfavorable
Carrera Administrativa	2.51	63%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio en afinidad al sexo de las y los funcionarios participantes en el estudio, se puede observar en la tabla 27 que los hombres y las mujeres tienen una valoración promedio de 2.50 o 62% lo que revela que ambos ven desfavorable dicha dimensión. La prueba estadística **U de Mann-Whitney**⁴, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.234, lo cual es mayor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245) que es de 0.05, indicando que “no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación con la percepción sobre la dimensión responsabilidad entre hombres y mujeres”. A nivel particular se presentan pequeñas variaciones

⁴ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

entre las calificaciones entre Oficiales Notificadores y Oficiales Notificadoras del Poder Judicial, las cuales más adelante se argumentan. (Ver anexo 1)

Tabla 27 Valor promedio de la dimensión responsabilidad por sexo

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	2.50	62%	Desfavorable
Mujer	2.50	62%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Por otra parte, en la tabla 28 se constata que los Defensores/Defensoras (62%), Jueces/Juezas (62%) y Oficiales Notificadores (67%) califican a la dimensión como desfavorable; mientras tanto, Magistrados/Magistradas (57%) y Secretarios/Secretarias (59%) lo estiman como muy desfavorable, presentando las valoraciones más bajas de la escala.

Tabla 28 Valor promedio de la dimensión responsabilidad por categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	2.48	62%	Desfavorable	62%	62%
Juez/Jueza	2.47	62%	Desfavorable	62%	62%
Magistrado/Magistrada	2.29	57%	Muy Desfavorable	65%	65%
Oficial Notificador/Notificadora	2.69	67%	Desfavorable	70%	64%
Secretario/Secretaria	2.34	59%	Muy Desfavorable	59%	59%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con la temática anterior, es importante resaltar que en la tabla 28 se muestran variaciones entre las calificaciones de los Oficiales Notificadores y las Oficiales Notificadoras, aunque ambos tienen una percepción Desfavorable, los hombres (70%), manifiestan una valoración mayor que el de las mujeres (64%), dicha diferencia se origina, de acuerdo con el anexo 5, en que los hombres poseen un valor positivo (65.4%) en relación con la percepción de salir adelante cuando se toma la iniciativa, mayor que el de las mujeres (44.4%), **lo que sugeriría que en ciertos momentos se fomenta más la autonomía de los hombres que el de las mujeres.**

Continuando con los cargos de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 29, Directivo/Directiva (62%) y Operativo/Operativa (64%) lo consideran como desfavorable y Ejecutivo/Ejecutiva (61%) lo juzgan como muy desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, entre hombres y mujeres no se presentan diferencias significativas.

Tabla 29 Valor promedio de la dimensión responsabilidad por categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	2.48	62%	Desfavorable	62%	62%
Ejecutivo/Ejecutiva	2.43	61%	Muy Desfavorable	61%	61%
Operativo/Operativa	2.58	64%	Desfavorable	64%	64%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar las percepciones de las y los funcionarios en relación con las edades, en la tabla 30 se aprecia que los encuestados y encuestadas mayores a los 72 años (81%) perciben el nivel más alto de valoración Favorable, seguido por edades entre los 63 y 67 años (75%); por lo contrario, las

personas que tienen edades entre 23 y 27 años (59%) poseen los valores más bajos de la escala en relación con la percepción Muy Desfavorable.

Tabla 30 Valor promedio de la dimensión responsabilidad por edad.

Edad	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	2.68	67%	Desfavorable
Entre 23 y 27 años	2.34	59%	Muy Desfavorable
Entre 28 y 32 años	2.57	64%	Desfavorable
Entre 33 y 37 años	2.47	62%	Desfavorable
Entre 38 y 42 años	2.44	61%	Muy Desfavorable
Entre 43 y 47 años	2.40	60%	Muy Desfavorable
Entre 48 y 52 años	2.38	60%	Muy Desfavorable
Entre 53 y 57 años	2.54	64%	Desfavorable
Entre 58 y 62 años	2.39	60%	Muy Desfavorable
Entre 63 y 67 años	3.00	75%	Favorable
Entre 68 y 72 años	2.75	69%	Desfavorable
Más de 72 años	3.25	81%	Favorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio en relación con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 31 se observa que, la Circunscripción Managua (65%) y la Circunscripción Sur (63%) tienen una valoración de Desfavorable. Mientras tanto, la Circunscripción Oriental (57%), Circunscripción Central (60%), Circunscripción las Segovias (54%), la Circunscripción Caribe Norte (57%), Circunscripción Norte (61%), Circunscripción Occidente (61%) y la Circunscripción de Caribe Sur (52%) tienen una valoración de Muy Desfavorable. Además, es importante resaltar que el Caribe Sur posee los puntajes más bajos de la escala.

Tabla 31 Valor promedio de la dimensión responsabilidad por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	2.61	65%	Desfavorable
Oriental	2.30	57%	Muy Desfavorable
Central	2.41	60%	Muy Desfavorable
Las Segovias	2.18	54%	Muy Desfavorable
Sur	2.51	63%	Desfavorable
Caribe Norte	2.26	57%	Muy Desfavorable
Occidental	2.43	61%	Muy Desfavorable
Norte	2.42	61%	Muy Desfavorable
Caribe Sur	2.07	52%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando sobre la Circunscripción Caribe Sur (52%) de acuerdo con el anexo 6, se identifica que el aspecto en el cual se presentan mayores dificultades, en comparación con las otras circunscripciones, es la filosofía institucional de que las personas deben resolver los problemas por sí mismo, la que posee un valor negativo de 63%, **lo que indica que se presenta poca autonomía.**

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Responsabilidad es Muy Desfavorable**, ya que posee un promedio de 2.47 que equivale al 61.7%. Toda la información anterior indica que, dentro de la institución, es necesario fortalecer los estilos de gestión y liderazgo de los superiores y las competencias técnicas y blandas del personal para lograr impulsar el empoderamiento de los colaboradores y la filosofía de mejora continua.

Es importante resaltar que, en correspondencia con los cargos, los que reflejan los valores más bajos de la escala son Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas. Disgregando esta información desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que los hombres Secretarios y las mujeres Secretarias presentan los valores más bajos de la escala. También es relevante manifestar que, se observaron variaciones en las percepciones entre hombres y mujeres Oficiales Notificadores/Notificadoras, sobre la percepción de que se fomenta más la autonomía en los hombres que en las mujeres.

En relación con la circunscripción con la calificación más baja, se identifica al Caribe Sur, y es debido a que en la misma se obtuvieron los valores negativos más altos en relación con la filosofía de que las personas deben resolver por sí mismo los problemas, lo que según la metodología utilizada indicaría que es donde se presenta mayor problema de autonomía.

5.2.3. Valor promedio de la dimensión recompensa

En este apartado se evalúan los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación con la Dimensión Recompensa, la cual refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la adecuación del sistema de recompensas, del reconocimiento y promoción del buen desempeño de los trabajadores por parte de los superiores.

Tabla 32 Resultados de los ítems de la dimensión recompensa

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	SIGNO	POSITIVO	NEGATIVO
19	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	26%	19%	25%	14%	16%	+	31%	45%
20	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	23%	17%	24%	17%	19%	+	35%	40%
21	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	26%	17%	25%	14%	17%	+	31%	44%
22	En esta organización hay muchísima crítica.	9%	13%	28%	21%	29%	-	22%	50%
23	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	23%	20%	28%	16%	13%	-	43%	29%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Casi siempre y Siempre” para los ítems positivos y “Nunca” y “Casi Nunca” para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas “Nunca y Casi nunca” para los ítems positivos y “Casi Siempre” y “Siempre” para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Iniciando el análisis, de la tabla 32 se resalta, que el 26% de las y los funcionarios declararon que “Nunca” existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda, logrando un puntaje positivo del 31%; el 24% respondieron que “A Veces” las recompensas e incentivos que se reciben son mejores que las amenazas y críticas, con una nota positiva del 35%; el 26% respondieron que “Nunca” las personas son recompensas según su desempeño, con una nota positiva del 31%; el 29% respondieron que “Siempre” se presentan muchas críticas en la organización, con una nota positiva del 22; y el 28% de las y los consultados revelaron que “A Veces” no existe suficiente recompensa y reconocimiento por un buen trabajo, obteniendo una calificación positiva del 43%. **Estos resultados reflejan que en el Poder Judicial se posee la percepción de que el sistema de reconocimientos, ascensos y recompensas, no siempre están enfocados en generar motivación en todo el personal y premiar el buen desempeño. En el mismo orden de ideas, los grupos focales indicaron que los reconocimientos y recompensas no son suficientes, poco equitativos y en relación con los ascensos, algunas veces, no son claros los criterios que se utilizan.**

Ilustración 3 Valor promedio de la dimensión recompensa



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como “Favorable”; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión responsabilidad, la ilustración 3 refleja que se obtuvo un promedio de 1.84 o su equivalente en una escala porcentual del 46.0%, lo que representa una percepción global MUY DESFAVORABLE y retomando los resultados individuales de los ítems, se puede indicar que todavía es necesario trabajar en el fortalecimiento del sistema de reconocimientos, ascensos y recompensas; de tal manera que los criterios sean claros, socializados y que incentiven el buen desempeño de todo el personal, a todos los niveles.

Al analizar el valor promedio obtenido por la dimensión, se procedió a disgregar en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, por lo que en la tabla 33 se puede observar que los integrantes de la Carrera Administrativa lo valoran con una nota promedio de 1.94 (49%) y los de la Carrera Judicial con un valor medio de 1.71 (43%), teniendo ambos una percepción Muy Desfavorable.

Tabla 33 Valor promedio de la dimensión recompensa por Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	1.71	43%	Muy Desfavorable
Carrera Administrativa	1.94	49%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio en afinidad al sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 34 que, los hombres y las mujeres tienen una valoración promedio de 1.86 o 46% lo que revela que ambos ven Muy Desfavorable dicha dimensión. La prueba estadística **U de Mann-Whitney**⁵, obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.696, lo cual es mayor al punto crítico establecido

⁵ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica

por Camacho (2006: pág. 245) que es de 0.05, indicando que “no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación a la percepción sobre la dimensión recompensa entre hombres y mujeres”. A nivel particular se presentan pequeñas variaciones entre las calificaciones entre funcionarios y funcionarias Ejecutivos y Ejecutivas del Poder Judicial, las cuales más adelante se establece en qué consisten. (Ver anexo 1)

Tabla 34 Valor promedio de la dimensión recompensa por sexo

Sexo	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	1.86	46%	Muy Desfavorable
Mujer	1.86	46%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con las categorías de la Carrera Judicial, en la tabla 35 se constata que los Defensores/Defensoras (45%), Jueces/Juezas (53%), Oficiales Notificadores (43%), Magistrados/Magistradas (54%) y Secretarios/Secretarias (39%) califican a la dimensión como Muy Desfavorable, siendo Secretarios/Secretarias los que poseen el menor valor de la escala. Además, desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Secretarios (39%) y las mujeres Secretarias (39%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 35 Valor promedio de la dimensión recompensa por categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	1.79	45%	Muy Desfavorable	45%	45%
Juez/Jueza	2.11	53%	Muy Desfavorable	53%	53%
Magistrado/Magistrada	2.14	54%	Muy Desfavorable	59%	59%
Oficial Notificador/Notificadora	1.73	43%	Muy Desfavorable	43%	43%
Secretario/Secretaria	1.57	39%	Muy Desfavorable	39%	39%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Extendiendo con las categorías de los cargos de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 36, las y los funcionarios que tienen los cargos de Directivo/Directiva (53%), de Ejecutivo/Ejecutiva (45%) y de Operativo/Operativa (50%) lo consideran como Muy desfavorable, siendo los Ejecutivo/Ejecutiva los que poseen la menor valoración.

Tabla 36 Valor promedio de la dimensión recompensa por categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	2.12	53%	Muy Desfavorable	53%	53%
Ejecutivo/Ejecutiva	1.81	45%	Muy Desfavorable	48%	41%
Operativo/Operativa	1.98	50%	Muy Desfavorable	50%	50%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando en la temática anterior, es importante resaltar que en la tabla 36 se muestran variaciones entre las calificaciones Ejecutivos y Ejecutivas, aunque ambos presentan valoraciones

de la habitual **Prueba t de Student**, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

Muy Desfavorables; los hombres (48%) presentan mayor nota que las mujeres (41%), esta diferencia se basa, de acuerdo con el anexo 7, en que los hombres poseen un valor positivo (37.6%) mayor que las mujeres (25.0%), en relación a la percepción sobre las recompensas e incentivos, lo que implica.

Al analizar la percepción de las y los funcionarios en relación con las edades, en la tabla 37 se aprecia que, los encuestados y encuestadas entre 68 y 72 años (63%) perciben el nivel más alto de valoración de la dimensión, aunque no llega a ser favorable y las personas que tienen edades entre 33 y 37 años (44%) poseen la valoración más baja de la escala.

Tabla 37 Valor promedio de la dimensión recompensa por edad.

Edad	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	2.33	47%	Muy Desfavorable
Entre 23 y 27 años	1.87	45%	Muy Desfavorable
Entre 28 y 32 años	1.81	45%	Muy Desfavorable
Entre 33 y 37 años	1.76	44%	Muy Desfavorable
Entre 38 y 42 años	1.81	45%	Muy Desfavorable
Entre 43 y 47 años	1.81	47%	Muy Desfavorable
Entre 48 y 52 años	1.90	48%	Muy Desfavorable
Entre 53 y 57 años	1.92	49%	Muy Desfavorable
Entre 58 y 62 años	1.97	45%	Muy Desfavorable
Entre 63 y 67 años	1.80	57%	Muy Desfavorable
Entre 68 y 72 años	2.28	63%	Desfavorable
Más de 72 años	2.50	46%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio en relación con las circunscripciones a las que pertenecen los funcionarios, en la tabla 38 se observa que todas las circunscripciones tienen una valoración de Muy Desfavorable sobre el tema de las recompensas y reconocimiento.

Tabla 38 Valor promedio de la dimensión recompensa por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	1.81	45%	Muy Desfavorable
Oriental	1.76	44%	Muy Desfavorable
Central	1.88	47%	Muy Desfavorable
Las Segovias	2.09	52%	Muy Desfavorable
Sur	1.73	43%	Muy Desfavorable
Caribe Norte	1.99	50%	Muy Desfavorable
Occidental	1.89	47%	Muy Desfavorable
Norte	1.83	46%	Muy Desfavorable
Caribe Sur	1.87	47%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Además, en la tabla 38 se refleja que la Circunscripción Sur (43%) posee la valoración más baja de la escala en comparación con las demás, en el tema de los reconocimientos. De acuerdo con el anexo 8, se identifica que el sistema de reconocimiento e incentivo, muestran valoraciones positivas menores en comparación al valor global.

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Recompensa es Muy Desfavorable**, ya que posee un promedio de 1.84 que equivale al 46.0%. Estos resultados indican que dentro de la institución es necesario fortalecer el sistema de

reconocimientos, asensos y recompensas, e incentivar el salario emocional que permita consolidar una filosofía basada en motivación del talento humano y el buen desempeño.

Es importante resaltar que, en relación con los puestos el nivel más bajo de la escala se refleja en Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas. Disgregando esta información desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, es relevante manifestar que, se observaron variaciones en las percepciones entre Ejecutivos y Ejecutivas, dicha brecha se basa en **que no siempre las recompensas son equitativas** entre hombres y mujeres **desde la opinión de estos funcionarios**.

En concordancia con la circunscripción en la escala más baja resalta La Sur y se identifica como principal limitante, el sistema de reconocimiento e incentivo que se valora más bajo que la calificación global.

5.2.4. Valor promedio de la dimensión riesgo

En este apartado se valoran los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación con la Dimensión Riesgo, el cual refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca del fomento de la creatividad e innovación, el estímulo de asumir riesgos moderados y se incentiva a buscar nuevas formas de hacer las cosas.

Iniciando el análisis, de la tabla 39 se resalta que, el 32% de las y los funcionarios declararon que “A Veces” esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos, logrando un puntaje positivo del 44%; el 41% respondió que “Siempre” la toma de decisiones en esta organización se hace con precaución para lograr la máxima efectividad, con una nota positiva del 69%; y el 27% respondió que “Siempre” la organización se arriesga por una buena idea, con una nota positiva del 54%. **Los resultados reflejan que, en el Poder Judicial, la innovación y creatividad del personal son poco fomentados, lo anterior puede deberse a que el sistema institucional es estático, pero es recomendable moderar el nivel de burocracia a través de la innovación de los procesos y procedimientos, de tal manera que se pueda establecer una filosofía de mejora continua.**

Tabla 39 Resultados de los ítems de la dimensión riesgo

NO	ÍTEMES	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	13%	11%	32%	22%	22%	+	44%	24%
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	4%	6%	21%	29%	41%	+	69%	10%
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	11%	10%	24%	27%	27%	+	54%	22%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Casi siempre y Siempre” para los ítems positivos y “Nunca” y “Casi Nunca” para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas “Nunca y Casi nunca” para los ítems positivos y “Casi Siempre” y “Siempre” para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión riesgo, la ilustración 4 refleja que obtuvo un promedio de 2.57 o su equivalente en una escala porcentual del 64.3%, lo que representa una percepción global de DESFAVORABLE. Retomando los resultados individuales de los ítems, se puede indicar que todavía es necesario trabajar en el fortalecimiento de las competencias de los superiores en temas de gestión y a las y los colaboradores en temas de calidad total; de tal manera, que se pueda incentivar la innovación y la creatividad, logrando consolidar una filosofía de mejora continua, esto último, fue reflejado en los grupos focales.

Ilustración 4 Valor promedio de la dimensión riesgo



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como "Favorable"; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Tabla 40 Valor promedio de la dimensión riesgo por Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	2.44	61.0%	Muy Desfavorable
Carrera Administrativa	2.64	66.0%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el valor promedio en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 40 se observa que, los integrantes de la Carrera Administrativa lo valoran con una nota promedio de 2.64 (66%), lo que indica que es Desfavorable y los de la Carrera Judicial con un valor medio de 2.44 (61%), teniendo una percepción Muy Desfavorable.

Tabla 41 Valor promedio de la dimensión riesgo por sexo

Sexo	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	2.54	63.6%	Desfavorable
Mujer	2.59	64.7%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedios en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se muestra en la tabla 41 que, los hombres (63.6%) y las mujeres (64.7%) tienen una valoración de Desfavorable con relación al riesgo. Al aplicar la prueba estadística U de Mann-Whitney⁶, se obtuvo un valor de Sig.

⁶ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

(bilateral) de 0.509, lo cual es mayor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245) que es de 0.05, indicando que “no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación con la percepción sobre la dimensión riesgo entre hombres y mujeres”. (Ver anexo 1)

En correspondencia con las categorías de la Carrera Judicial, en la tabla 42 se constata que Defensores/Defensoras (60%) y Secretarios/Secretarias (60%) tienen una valoración Muy Desfavorable; mientras tanto, Jueces/Juezas (70%) y Oficiales Notificadores (64%), lo valoran como Desfavorable, pero Magistrados/Magistradas (80%) califican a la dimensión como Favorable. Desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Secretarios (58%) y las mujeres Secretarias (58%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 42 Valor promedio de la dimensión riesgo por categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	2.39	60.0%	Muy Desfavorable	66%	66%
Juez/Jueza	2.78	70.0%	Desfavorable	70%	70%
Magistrado/Magistrada	3.21	80.0%	Favorable	80%	80%
Oficial Notificador/Notificadora	2.57	64.0%	Desfavorable	64%	64%
Secretario/Secretaria	2.38	60.0%	Muy Desfavorable	58%	58%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con las categorías de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 43, las y los funcionarios que tienen los cargos de Directivo/Directiva (68%), Ejecutivo/Ejecutiva (64%) y Operativo/Operativa (66%) lo consideran como Desfavorable, siendo los Ejecutivo/Ejecutiva los que poseen el menor valor en la escala. Desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Ejecutivos (64%) y las mujeres Ejecutivas (64%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 43 Valor promedio de la dimensión riesgo por categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	2.73	68.0%	Desfavorable	68%	68%
Ejecutivo/Ejecutiva	2.57	64.0%	Desfavorable	64%	64%
Operativo/Operativa	2.65	66.0%	Desfavorable	66%	66%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar la percepción de las y los funcionarios con relación a las edades, en la tabla 44 se aprecia que los encuestados y encuestadas, indistintamente de su edad, valoran la dimensión como Desfavorable. La valoración más baja de la escala la obtuvo las y los funcionarios con edad entre los 33 y 37 años (61.5%).

Tabla 44 Valor promedio de la dimensión riesgo por edad.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	2.60	65.0%	Desfavorable
Entre 23 y 27 años	2.59	64.7%	Desfavorable
Entre 28 y 32 años	2.55	63.7%	Desfavorable
Entre 33 y 37 años	2.46	61.5%	Desfavorable
Entre 38 y 42 años	2.52	62.9%	Desfavorable
Entre 43 y 47 años	2.57	64.3%	Desfavorable
Entre 48 y 52 años	2.62	65.6%	Desfavorable
Entre 53 y 57 años	2.67	66.8%	Desfavorable
Entre 58 y 62 años	2.85	71.4%	Desfavorable

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 63 y 67 años	2.87	71.7%	Desfavorable
Entre 68 y 72 años	2.60	65.0%	Desfavorable
Más de 72 años	2.50	62.5%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio en relación con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 45 se refleja que, la mayoría de las circunscripciones tienen una valoración de Desfavorable sobre el tema del riesgo.

En comparación con las otras circunscripciones, en la tabla 45 se refleja que la Circunscripción Oriental (58.8%) posee el valor más bajo de la escala (Muy Desfavorable) en el tema de riesgo y de acuerdo con el anexo 9, se identifica como principal causa el que es poco común arriesgarse por buenas ideas.

Tabla 45 Valor promedio de la dimensión riesgo por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	2.53	63.2%	Desfavorable
Oriental	2.35	58.8%	Muy Desfavorable
Central	2.75	68.7%	Desfavorable
Las Segovias	2.59	64.8%	Desfavorable
Sur	2.49	62.4%	Desfavorable
Caribe Norte	2.85	71.3%	Desfavorable
Occidental	2.58	64.6%	Desfavorable
Norte	2.68	67.0%	Desfavorable
Caribe Sur	2.78	69.6%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Riesgo es Desfavorable**, ya que posee un promedio de 2.57 que equivale al 64.3%. Lo anterior, significa que es necesario incentivar el grado de innovación y creatividad del personal, lo que contribuirá a aumentar la motivación y la mejora continua dentro de la organización.

Es importante resaltar que, en correspondencia con los cargos, los que ven Muy Desfavorable dicha dimensión son Secretarios/Secretaria y Defensores/Defensoras. Disgregando esta información desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que los hombres de la categoría Secretarios y las mujeres Secretarias presentan los valores más bajos de la escala.

Además, dentro de las circunscripciones, la que obtuvo la calificación más baja fue La Oriental y es debido a que los aspectos de toma de riesgo por buenas ideas se valoran con niveles negativos mayores al de la valoración global.

5.2.5. Valor promedio de la dimensión cordialidad

En este apartado se valoran los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) con relación a la Dimensión Cordialidad, la cual refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes/jefas y subordinados/subordinadas.

Tabla 46 Resultados de los ítems de la dimensión cordialidad

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	6%	9%	32%	28%	26%	+	54%	14%
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	8%	10%	31%	28%	23%	+	51%	18%
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	13%	16%	38%	21%	12%	-	29%	33%
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	12%	17%	37%	22%	12%	-	29%	34%
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	4%	5%	21%	28%	42%	+	70%	9%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Casi siempre y Siempre” para los ítems positivos y “Nunca” y “Casi Nunca” para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas “Nunca y Casi nunca” para los ítems positivos y “Casi Siempre” y “Siempre” para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

De la tabla 46 se resalta, que el 32% de las y los funcionarios declararon que “A veces” prevalece una atmosfera amistosa en la institución, logrando un puntaje positivo del 54%; el 31% respondió que “A Veces” la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, con una nota positiva del 51; el 38% de los consultados y consultadas reveló que “A Veces” es difícil llegar a conocer a las personas de esta organización, obteniendo una calificación positiva del 29%; el 37% indicaron que “A Veces” las personas en esta institución tienden a ser frías, dicho ítem tiene una estimación positiva del 29%; y el 42% indicó que “Siempre” las relaciones jefe/jefa-trabajador/trabajadora tienden a ser agradables, la estimación positiva fue del 70%. **Esto indica que los colaboradores y colaboradoras tienen la percepción que, en la mayoría del tiempo, no se cuenta con una atmosfera amistosa y libre de tensiones, debido a que las personas tienden a tener una conducta fría y reservada, esto también fue expresado en los grupos focales. Además, se posee la idea de que las relaciones jefe/jefa-trabajador/trabajadora pueden ser fortalecidas.**

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión cordialidad, la ilustración 5 refleja que se obtuvo un promedio de 2.39 o su equivalente en una escala porcentual del 59.8%, lo que representa una percepción global MUY DESFAVORABLE. Retomando los resultados individuales de los ítems, se puede indicar que es necesario continuar trabajando en el fortalecimiento del ambiente laboral y en mejorar las interacciones cordiales, armonía y buen trato.

Ilustración 5 Valor promedio de la dimensión cordialidad



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como “Favorable”; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el valor promedio obtenido en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 47 se identifica que, los y las integrantes de la Carrera Administrativa lo valoran con una nota promedio de 2.41 (60.1%) y los de la Carrera Judicial con un valor medio de 2.38 (59.4%), teniendo ambos una percepción Muy Desfavorable.

Tabla 47 Valor promedio de la dimensión cordialidad por Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	2.38	59.4%	Muy Desfavorable
Carrera Administrativa	2.41	60.1%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando los valores promedio en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 48 que, los hombres y las mujeres tienen una valoración promedio de 2.40 o 59.9% lo que revela que ambos ven Muy Desfavorable dicha dimensión. Al aplicar la prueba estadística U de Mann-Whitney⁷, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.834, lo cual es mayor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245) que es de 0.05, indicando que “no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación con la percepción sobre la dimensión cordialidad entre hombres y mujeres”. (Ver anexo 1)

⁷ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

Tabla 48 Valor promedio de la dimensión cordialidad por sexo

Sexo	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	2.40	59.9%	Muy Desfavorable
Mujer	2.40	59.9%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con las categorías de la Carrera Judicial, en la tabla 49 se constata que, los Defensores/Defensoras (62.0%), Jueces/Juezas (64.0%) y Magistrados/Magistradas (63.2%) califican a la dimensión como Desfavorable, mientras tanto, Oficiales Notificador/Notificadora (56.4%) y Secretarios/Secretarias (57.7%) lo estiman como Muy Desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Secretarios (57.7%) y las mujeres Secretarias (57.7%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 49 Valor promedio de la dimensión cordialidad por categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	2.49	62.0%	Desfavorable	62.0%	62.0%
Juez/Jueza	2.56	64.0%	Desfavorable	64.0%	64.0%
Magistrado/Magistrada	2.53	63.2%	Desfavorable	63.2%	63.2%
Oficial Notificador/Notificadora	2.26	56.4%	Muy Desfavorable	56.4%	56.4%
Secretario/Secretaria	2.31	57.7%	Muy Desfavorable	57.7%	57.7%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Confrontando los valores promedio y las categorías de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 50, los funcionarios que tienen los cargos de Directivo/Directiva (62.7%) lo consideran como Desfavorable; pero los Ejecutivo/Ejecutiva (58.3%) y Operativo/Operativa (60.7%) lo juzgan como Muy Desfavorable. Desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Ejecutivos (58.3%) y las mujeres Ejecutivas (58.3%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 50 Valor promedio de la dimensión cordialidad por categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	2.51	62.7%	Desfavorable	62.7%	62.7%
Ejecutivo/Ejecutiva	2.33	58.3%	Muy Desfavorable	58.3%	58.3%
Operativo/Operativa	2.43	60.7%	Muy Desfavorable	60.7%	60.7%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar la percepción de las y los funcionarios en relación con su edad, en la tabla 51 se aprecia que, los encuestados y encuestadas entre los 18 y 22 años (68.7%), entre 23 y 27 años (58.7%), entre 28 y 32 años (60.1%), entre 33 y 37 años (58.6%), entre 38 y 42 años (58.7%), entre 43 y 47 años (58.0%), entre 48 y 52 años (60.5%), entre 53 y 57 años (61.4%) y entre 58 y 62 años (65.8%), entre 63 y 67 años (63.5%) y mayores a 72 años (65.0%) lo perciben como Desfavorable. Los que poseen edades entre 18 y 22 años (68.7%), entre 23 y 27 años (58.7%), entre 28 y 32 años (60.1%), entre 33 y 37 años (58.6%), entre 38 y 42 años (58.7%), entre 43 y 47 años (58.0%), entre 48 y 52 años (60.5%), entre 53 y 57 años (61.4%) y entre 58 y 72 años (60.0%) lo valoran como Muy Desfavorable.

Tabla 51 Valor promedio de la dimensión cordialidad por edad.

Edad	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	2.75	68.7%	Desfavorable
Entre 23 y 27 años	2.35	58.7%	Muy Desfavorable
Entre 28 y 32 años	2.40	60.1%	Muy Desfavorable
Entre 33 y 37 años	2.34	58.6%	Muy Desfavorable
Entre 38 y 42 años	2.35	58.7%	Muy Desfavorable
Entre 43 y 47 años	2.32	58.0%	Muy Desfavorable
Entre 48 y 52 años	2.42	60.5%	Muy Desfavorable
Entre 53 y 57 años	2.46	61.4%	Muy Desfavorable
Entre 58 y 62 años	2.63	65.8%	Desfavorable
Entre 63 y 67 años	2.54	63.5%	Desfavorable
Entre 68 y 72 años	2.40	60.0%	Muy Desfavorable
Más de 72 años	2.60	65.0%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio en relación con las circunscripciones a las que pertenecen los funcionarios, en la tabla 52 se identifica que, la Circunscripción Managua (58.8%), Circunscripción Oriental (60.2%), la Circunscripción Central (57.3%), la Circunscripción Sur (59.6%), Circunscripción Caribe Norte (60.6%) y la Circunscripción de Norte (56.8%) tienen una valoración de Muy Desfavorable y las demás circunscripciones lo valoran como Desfavorable.

Además, en la tabla 52 se refleja que la Circunscripciones Norte (56.8%) posee la valoración más baja en la escala de la dimensión cordialidad. De acuerdo con el anexo 10, se identifica que es más difícil conocer a las personas en esta circunscripción en comparación con la otras, esto se argumenta por tener las valoraciones negativas (40%) mayor en comparación al valor global (33%).

Tabla 52 Valor promedio de la dimensión cordialidad por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	2.35	58.8%	Muy Desfavorable
Oriental	2.41	60.2%	Muy Desfavorable
Central	2.29	57.3%	Muy Desfavorable
Las Segovias	2.57	64.3%	Desfavorable
Sur	2.38	59.6%	Muy Desfavorable
Caribe Norte	2.42	60.6%	Muy Desfavorable
Occidental	2.57	64.3%	Desfavorable
Norte	2.27	56.8%	Muy Desfavorable
Caribe Sur	2.51	62.7%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Cordialidad es Muy Desfavorable**, ya que posee un promedio de 2.39 que equivale al 59.8%. Lo anterior significa, que dentro de la institución es necesario continuar fomentando una atmósfera de colaboración y armonía entre todos los miembros de la institución, mejorando la comunicación efectiva y la cordial.

Es importante resaltar que, de acuerdo con los cargos de los funcionarios, los que ven Muy Desfavorable dicha dimensión son Secretarios/Secretarias, Oficiales Notificadores/Notificadoras, Ejecutivos/Ejecutivas y Operativos/Operativas. Desagregando esta información desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que los hombres de la categoría Secretarios, Ejecutivo y las mujeres Secretarias y Ejecutivas presentan los valores más bajos de la escala.

En relación con las circunscripciones, en el caso de la Norte, es donde se valora en un porcentaje menor el tema de la cordialidad en comparación con los valores globales, esto debido a que es más difícil conocer a las personas de esta instancia que en las demás.

5.2.6. Valor promedio de la dimensión desempeño

En este apartado se evalúan los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación con la Dimensión Estándar de Desempeño, la cual refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial sobre el hincapié que hace la organización sobre las medidas o pautas de rendimiento. Es decir, la importancia de percibir claramente el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de metas, así como patrones o medidas de desempeño, que permitan la evaluación de los funcionarios de la organización.

Iniciando el análisis, de la tabla 53 se resalta, que en relación con la exigencia del rendimiento, el 58% de las y los funcionarios declararon que “Siempre” son altos, logrando un puntaje positivo del 86%; el 68% respondió que “Siempre” la dirección piensa que el trabajo se puede mejorar, con una nota positiva del 89%; el 38% indicó que “Siempre” se presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal, dicho ítem tiene una estimación positiva del 64%; el 48% de los consultados y consultadas reveló que la dirección “Siempre” piensa que si todas las personas están contentas serán más productivas, obteniendo una calificación positiva del 70%; y el 80% contestó que “Siempre” están orgullosos de su desempeño, con un valor positivo del 96%. **Lo anterior, permite interpretar que el Poder Judicial se ha preocupado por mejorar los rendimientos institucionales de manera continua, pero el estilo de gestión no fomenta lo suficiente la consolidación del trabajo en equipo y la motivación personal.**

Tabla 53 Resultados de los ítems de la dimensión desempeño

NO	ÍTEMES	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	2%	2%	10%	28%	58%	+	86%	3%
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	1%	2%	9%	21%	68%	+	89%	2%
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	6%	8%	22%	25%	38%	+	64%	14%
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad será superior.	8%	6%	16%	22%	48%	+	70%	14%
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	0%	1%	3%	16%	80%	+	96%	1%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Casi siempre y Siempre” para los ítems positivos y “Nunca” y “Casi Nunca” para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas “Nunca y Casi nunca” para los ítems positivos y “Casi Siempre” y “Siempre” para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión, la ilustración 6 refleja que se obtuvo un promedio de 3.29 o su equivalente en una escala porcentual del 82.3%. Dicha nota representa que la percepción global sobre el desempeño es FAVORABLE, aunque, retomando los resultados individuales de los ítems, todavía se presentan áreas de oportunidad de mejora en el tema del trabajo en equipo y fortalecer la gestión del talento humano. Adicionalmente, el grupo focal con integrantes de la Carrera Judicial indicó que, en ocasiones, se presentan dificultades en relación con la distribución de la carga laboral, lo que provoca estrés en el personal.

Ilustración 6 Valor promedio de la dimensión desempeño



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como "Favorable"; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el valor promedio en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 54 se puede observar que, los integrantes de la Carrera Judicial lo valoran con una nota promedio de 3.33 (83.2%) y los de la Carrera Administrativa con un valor medio de 3.26 (81.5%), obteniendo ambos una percepción de Favorable.

Tabla 54 Valor promedio de la dimensión desempeño por Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	3.33	83.2%	Favorable
Carrera Administrativa	3.26	81.5%	Favorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando los valores promedio en afinidad al sexo de las y los funcionarios, se refleja en la tabla 55 que, los hombres y las mujeres tienen una valoración promedio de 3.30 o 82% lo que revela que ambos ven Favorable dicha dimensión. Al aplicar la prueba estadística U de Mann-Whitney⁸, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.557, lo cual es mayor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245) que es de 0.05, indicando que "no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación con la percepción sobre la dimensión estándar de desempeño entre hombres y mujeres". (Ver anexo 1)

Tabla 55 Valor promedio de la dimensión desempeño por sexo

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	3.30	82.0%	Favorable
Mujer	3.30	82.0%	Favorable

⁸ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con las categorías de la Carrera Judicial, en la tabla 56 se constata que los Defensores/Defensoras (83.4%), Jueces/Juezas (84.0%), Magistrados/Magistradas (82.9%), Oficiales Notificadores (81.3%) y Secretarios/Secretarias (83.2%) califican a la dimensión desempeño como Favorable. Desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Oficial Notificador (81.3%) y las mujeres Oficial Notificadora (81.3%) poseen el valor más bajo de la escala y no se detectan variaciones significativas entre los hombres y mujeres.

Tabla 56 Valor promedio de la dimensión desempeño por categoría de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	3.34	83.4%	Favorable	83.4%	83.4%
Juez/Jueza	3.36	84.0%	Favorable	84.0%	84.0%
Magistrado/Magistrada	3.31	82.9%	Favorable	82.9%	82.9%
Oficial Notificador/Notificadora	3.25	81.3%	Favorable	81.3%	81.3%
Secretario/Secretaria	3.33	83.2%	Favorable	83.2%	83.2%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Confrontando los valores promedio en correlación con las categorías de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 57, las y los funcionarios que tienen los cargos de Directivo/Directiva (85.2%), Ejecutivo/Ejecutiva (81.0%) y de Operativo/Operativa (81.0%) lo consideran como Favorable. Además, desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Ejecutivos (81%) y Operativos (81%) y las mujeres Ejecutivas (81%) y Operativas (81%) poseen el valor más bajo de la escala y no se detectan variaciones significativas entre los hombres y mujeres.

Tabla 57 Valor promedio de la dimensión desempeño por categoría de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	3.41	85.2%	Favorable	85.2%	85.2%
Ejecutivo/Ejecutiva	3.24	81.0%	Favorable	81.0%	81.0%
Operativo/Operativa	3.24	81.0%	Favorable	81.0%	81.0%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar la percepción de las y los funcionarios en relación con las edades, en la tabla 58 se aprecia que, los encuestados y encuestadas con edades entre 63 y 67 años (88.3%) perciben el nivel más alto de valoración (Ideal) de la dimensión desempeño, las demás categorías de edad presentan una percepción favorable.

Tabla 58 Valor promedio de la dimensión desempeño por edad.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	3.48	87.0%	Favorable
Entre 23 y 27 años	3.15	78.7%	Favorable
Entre 28 y 32 años	3.23	80.7%	Favorable
Entre 33 y 37 años	3.26	81.5%	Favorable
Entre 38 y 42 años	3.33	83.2%	Favorable
Entre 43 y 47 años	3.22	80.5%	Favorable
Entre 48 y 52 años	3.35	83.8%	Favorable
Entre 53 y 57 años	3.36	84.0%	Favorable

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 58 y 62 años	3.39	84.8%	Favorable
Entre 63 y 67 años	3.53	88.3%	Ideal
Entre 68 y 72 años	3.32	83.0%	Favorable
Más de 72 años	3.40	85.0%	Favorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio en relación con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 59 se observa que, la Circunscripción Managua (81.2%), Circunscripción Oriental (79.0%), Circunscripción Central (83.2%), Circunscripción las Segovias (83.8%), la Circunscripción Sur (84.1%), Circunscripción Occidental (83.3%), la Circunscripción Norte (83.3%) y la Circunscripción Caribe Sur (85.6%) presentan una valoración de Favorable. Mientras tanto la Circunscripción Caribe Norte (88.3%) tienen una apreciación Ideal.

Además, en la tabla 59 se refleja que la Circunscripción Oriental (79.0%) posee los valores más bajos de la escala en relación con la dimensión desempeño. De acuerdo con el anexo 11, se identifica que el motivo es que, en relación con la exigencia de un rendimiento bastante alto, recibió un valor positivo (80%) menor al valor global (86%).

Tabla 59 Valor promedio de la dimensión desempeño por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	3.25	81.2%	Favorable
Oriental	3.16	79.0%	Favorable
Central	3.33	83.2%	Favorable
Las Segovias	3.35	83.8%	Favorable
Sur	3.37	84.1%	Favorable
Caribe Norte	3.53	88.3%	Ideal
Occidental	3.33	83.3%	Favorable
Norte	3.33	83.3%	Favorable
Caribe Sur	3.42	85.6%	Favorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Desempeño es Favorable**, ya que posee un promedio de 3.29 que equivale al 82.3%. Lo anterior significa, que la institución se ha enfocado en incentivar mayores rendimientos de manera continua, lo que ha hecho que el personal se sienta orgulloso de su trabajo, pero es necesario que se garantice una distribución de la carga laboral equitativa, se fortalezca el estilo de gestión de los superiores, se fomente el trabajo en equipo y se maximice el talento humano.

Es importante resaltar que, en relación con los cargos en el nivel más bajo en la escala están Oficiales Notificadores/Notificadoras y Ejecutivos/Ejecutivas. Disgregando esta información desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que los hombres de la categoría Oficial Notificador, Ejecutivos y las mujeres Oficial Notificador, Ejecutivas presentan los valores más bajos de la escala.

Con respecto a las circunscripciones, sobresale La Oriental, con el valor más bajo de la escala en comparación con las otras circunscripciones, lo que es debido a que se tienen un valor positivo menor al resto en relación con la exigencia de un rendimiento bastante alto.

5.2.7. Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo

En este apartado se evalúan los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación con la Dimensión Cooperación y Apoyo, la cual refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca del grado de asistencia entre el personal de los distintos niveles jerárquicos.

Tabla 60 Resultados de los ítems de la dimensión cooperación y apoyo

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	37%	20%	22%	10%	11%	+	21%	57%
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	8%	7%	22%	21%	42%	+	63%	15%
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	12%	10%	25%	24%	29%	+	53%	22%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

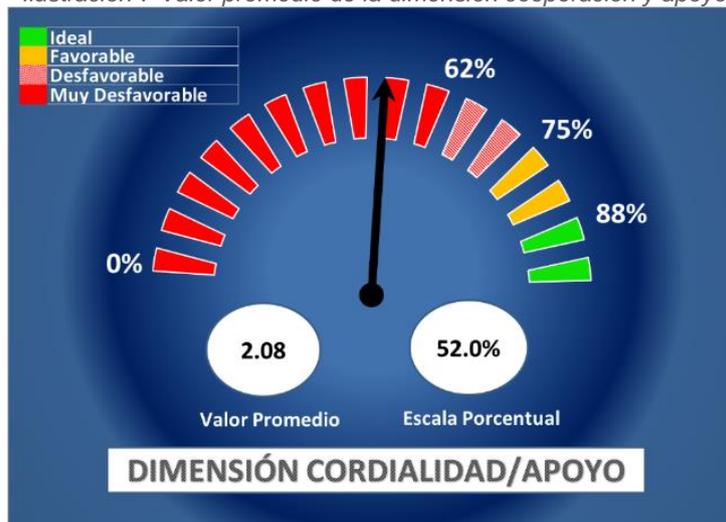
Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas "Casi siempre y Siempre" para los ítems positivos y "Nunca" y "Casi Nunca" para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas "Nunca y Casi nunca" para los ítems positivos y "Casi Siempre" y "Siempre" para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Iniciando el análisis, de la tabla 60 se resalta, que el 37% de las y los funcionarios declararon que "Nunca" los jefes hablan acerca de las aspiraciones de los colaboradores, logrando un puntaje positivo del 21%; el 42% respondieron que "Siempre" los jefes y compañeros ayudan en las labores difíciles, con una nota positiva del 63%; y el 29% de los consultados y consultadas revelaron que "Siempre" la filosofía de los superiores enfatizan en potencializar el factor humano, obteniendo una calificación positiva del 53%. **Los resultados reflejan que la percepción de los colaboradores y las colaboradoras sobre el apoyo y la cooperación de los jefes/jefas y compañeros/compañeras para labores difíciles es bajo; además de que el apoyo de las y los superiores en relación con las aspiraciones de las y los subordinados es visto como poco evidente. También se observa que, en ocasiones, las y los superiores hacen poco énfasis en el factor humano, lo que fue confirmado por los dos grupos focales.**

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo, la ilustración 7 refleja un promedio de 2.08 o su equivalente en una escala porcentual del 52.0%, lo que representa una percepción global de MUY DESFAVORABLE. Retomando los resultados individuales de los ítems, se puede indicar que todavía es necesario seguir fortaleciendo los estilos de gestión de los superiores, fomentar el trabajo en equipo y una atmosfera de cordialidad y cooperación entre el personal.

Ilustración 7 Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como "Favorable"; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el valor promedio obtenido en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 61 se refleja que, los integrantes de la Carrera Administrativa le otorgan una nota promedio de 2.13 (53.2%) y los de la Carrera Judicial un valor medio de 2.03 (50.9%), teniendo ambos una percepción Muy Desfavorable.

Tabla 61 Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	2.03	50.9%	Muy Desfavorable
Carrera Administrativa	2.13	53.2%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando los valores promedio en afinidad al sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 62 que, los hombres (53.2%) y las mujeres (51.5%) tienen una valoración de Muy Desfavorable. Al aplicar la prueba estadística U de Mann-Whitney⁹, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.334, lo cual es mayor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245) que es de 0.05, indicando que "no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación a la percepción sobre la dimensión cooperación y apoyo por sexo entre hombres y mujeres". A nivel particular se presentan variaciones entre las calificaciones entre Magistrados y Magistradas del Tribunal de Apelaciones del Poder Judicial, de las cuales más adelante se abordarán. (Ver anexo 1)

⁹ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

Tabla 62 Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por sexo

Sexo	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	2.13	53.2%	Muy Desfavorable
Mujer	2.06	51.5%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con las categorías de la Carrera Judicial, en la tabla 63 se constata que los Defensores/Defensoras (49.3%), Jueces/Juezas (55.9%), Magistrados/Magistradas (59.8%), Oficiales Notificadores (54.5%) y Secretarios/Secretarias (49.0%) califican a la dimensión como Muy Desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de las y los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Secretarios (49%) y las mujeres Secretarias (49%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 63 Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	1.97	49.3%	Muy Desfavorable	49.3%	49.3%
Juez/Jueza	2.24	55.9%	Muy Desfavorable	55.6%	55.6%
Magistrado/Magistrada	2.39	59.8%	Muy Desfavorable	70%	52%
Oficial Notificador/Notificadora	2.18	54.5%	Muy Desfavorable	54.5%	54.5%
Secretario/Secretaria	1.96	49.0%	Muy Desfavorable	49.0%	49.0%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando en la temática anterior, es importante resaltar que en la tabla 63 se muestran variaciones entre las calificaciones de los Magistrados y las Magistradas, teniendo mayores valores en la escala de la dimensión cooperación y apoyo los hombres (70%); esta diferencia se basa de acuerdo con el anexo 12, en que los hombres poseen un valor positivo (83.3%) mayor que las mujeres (37.5%), en relación con la percepción del apoyo de los jefes y compañeros cuando tienen una labor difícil, lo que indica que las mujeres se sienten menos apoyadas por sus superiores y compañeros que sus pares masculinos.

Con las categorías de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 64, las y los funcionarios que tienen los cargos de Directivo/Directiva (57.1%), de Ejecutivo/Ejecutiva (51.0%) y de Operativo/Operativa (53.7%) lo consideran como Muy Desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Ejecutivos (51.0%) y las mujeres Ejecutivas (51.0%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 64 Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	2.29	57.1%	Muy Desfavorable	57.1%	57.1%
Ejecutivo/Ejecutiva	2.04	51.0%	Muy Desfavorable	51.0%	51.0%
Operativo/Operativa	2.15	53.7%	Muy Desfavorable	53.7.0%	53.7%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar las edades de las y los funcionarios, en la tabla 65 se aprecia que los encuestados y encuestadas entre los 18 y 22 años (57.1%), entre 23 y 27 años (54.7%), entre 28 y 32 años (52.6%), entre 33 y 37 años (49.4%), entre 38 y 42 años (51.6%), entre 43 y 47 años (52.7%), entre 48 y 52 años (54.7%), entre 53 y 57 años (51.5%), entre 58 y 62 años (54.8%), entre 63 y 67 años (51.9%) y

entre 68 y 72 años (48.8%) lo perciben como Muy Desfavorable; mientras que los de más de 72 años (62.5%) lo valoran como Desfavorable.

Tabla 65 Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por edad.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	2.28	57.1%	Muy Desfavorable
Entre 23 y 27 años	2.19	54.7%	Muy Desfavorable
Entre 28 y 32 años	2.10	52.6%	Muy Desfavorable
Entre 33 y 37 años	1.98	49.4%	Muy Desfavorable
Entre 38 y 42 años	2.06	51.6%	Muy Desfavorable
Entre 43 y 47 años	2.11	52.7%	Muy Desfavorable
Entre 48 y 52 años	2.19	54.7%	Muy Desfavorable
Entre 53 y 57 años	2.06	51.5%	Muy Desfavorable
Entre 58 y 62 años	2.19	54.8%	Muy Desfavorable
Entre 63 y 67 años	2.08	51.9%	Muy Desfavorable
Entre 68 y 72 años	1.95	48.8%	Muy Desfavorable
Más de 72 años	2.50	62.5%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio en relación con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 66 presenta que, todas las circunscripciones tienen una valoración de Muy Desfavorable, siendo la que tiene el valor promedio más bajo de la escala la Circunscripción Norte.

Profundizando en los datos de la Circunscripción Norte, de acuerdo con el anexo 13, se identifica que posee el valor negativo (59%) superior al valor global (57%) en relación con la percepción de que los jefes hablan acerca de las aspiraciones de sus colaboradores dentro de la organización.

Tabla 66 Valor promedio de la dimensión cooperación y apoyo por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	2.04	50.9%	Muy Desfavorable
Oriental	2.17	54.3%	Muy Desfavorable
Central	2.17	54.2%	Muy Desfavorable
Las Segovias	2.39	59.7%	Muy Desfavorable
Sur	2.09	52.2%	Muy Desfavorable
Caribe Norte	2.15	53.6%	Muy Desfavorable
Occidental	2.08	52.0%	Muy Desfavorable
Norte	1.94	48.4%	Muy Desfavorable
Caribe Sur	2.18	54.6%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Cooperación y Apoyo es Muy Desfavorable**, ya que posee un promedio de 2.08 que equivale al 52.0%. Lo anterior significa, que el trabajo en grupo es frecuente, pero el trabajo en equipo es poco frecuente, en especial cuando se habla de cooperación entre departamentos y el apoyo de las y los superiores al logro de las aspiraciones y objetivos de sus colaboradores es poco percibido.

Es importante resaltar que los valores más bajo de la escala en términos de puestos se resaltan a Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas. Disgregando esta información desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que los hombres de la categoría Secretarios, Ejecutivo y las mujeres Secretarias y Ejecutivas presentan los valores más bajos de la escala. También es relevante manifestar que, se observaron variaciones en las percepciones entre los Magistrados y las

Magistradas, dicha brecha se basa en la percepción sobre el apoyo de los jefes/jefas y compañeros/compañeras cuando tienen una labor difícil, presentándose valores positivos mayores en los hombres que en las mujeres.

En relación con las circunscripciones, en el caso de la Norte, se valora en un porcentaje menor sobre que los jefes hablan de las aspiraciones de los colaboradores dentro de la organización en comparación con los valores globales.

5.2.8. Valor promedio de la dimensión conflicto

En este apartado se evalúan los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación a la Dimensión Conflicto, la cual refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la libertad de expresar criterios y resolver discrepancias, respetando y aprendiendo a escuchar las opiniones de sus contrapartes; sin importar el grado jerárquico al cual pertenecen y así lograr solucionar en conjunto los diferentes problemas que se presenten.

Tabla 67 Resultados a los ítems de la dimensión conflicto

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	SIGNO	POSITIVO	NEGATIVO
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	37%	15%	19%	15%	13%	+	28%	53%
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	29%	15%	27%	16%	13%	+	29%	45%
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	17%	13%	27%	21%	22%	+	42%	30%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Casi siempre y Siempre” para los ítems positivos y “Nunca” y “Casi Nunca” para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas “Nunca y Casi nunca” para los ítems positivos y “Casi Siempre” y “Siempre” para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Para iniciar este proceso, de la tabla 67 se resalta, que el 37% de las y los funcionarios declararon que “Nunca” los jefes consideran que los conflictos entre unidades y departamentos pueden ser bastante saludables, logrando un puntaje positivo del 28%; el 29% respondió que “Nunca” los jefes buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, con una nota positiva del 29%; y el 27% de los consultados y consultadas revelaron que “A Veces” el personal puede expresar sus opiniones, aunque no están de acuerdo con los superiores, obteniendo una calificación positiva del 42%. Sumados a los datos anteriores es imperante reflejar que los valores negativos de los ítems son mayores al 30%, lo que indica que es necesario tomar medidas para incentivar los conflictos positivos que generen aprendizaje organizacional y vigorizar el estilo de gestión de las y los superiores, de tal forma que permitan establecer un ambiente participativo, tolerante y enfocado en la mejora continua.

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión conflicto, la ilustración 8 refleja que se obtuvo un promedio de 1.78 o su equivalente en una escala porcentual del 44.6%, lo que representa una percepción global MUY DESFAVORABLE. Retomando los resultados individuales de los ítems, se puede indicar que todavía es necesario fomentar un ambiente de participación activa para los colaboradores y las colaboradoras y el aprendizaje organizacional, de tal manera que las discrepancias se discutan con un enfoque de mejora continua, ósea, considerando todas las opiniones.

Ilustración 8 Valor promedio de la dimensión conflicto



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como “**Muy Desfavorable**”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “**Desfavorable**”; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como “**Favorable**”; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como “**Ideal**”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el valor promedio de esta dimensión en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 68 se muestra que, las y los integrantes de la Carrera Administrativa lo valoran con una nota promedio de 1.87 (46.7%) y los de la Carrera Judicial un valor medio de 1.67 (41.8%), teniendo ambos una percepción Muy Desfavorable.

Tabla 68 Valor promedio de la dimensión conflicto por Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	1.67	41.8%	Muy Desfavorable
Carrera Administrativa	1.87	46.7%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando en los valores promedio en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se muestra en la tabla 69 que, los hombres (46.9%) y las mujeres (43.0%) tienen una valoración de Muy Desfavorable sobre dicha dimensión. Al aplicar la prueba estadística U de Mann-Whitney¹⁰, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.012, lo cual es menor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245) que es de 0.05, indicando que “*si se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación con la percepción sobre la dimensión conflicto entre hombres y mujeres*”. A nivel particular, se presentan variaciones en las calificaciones entre Defensores/Defensoras, Jueces/Juezas, Oficiales Notificadores/Notificadoras, Directivos/Directivas y Ejecutivos/Ejecutivas del Poder Judicial, las cuales se abordan a continuación. (Ver anexo 1)

¹⁰ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

Tabla 69 Valor promedio de la dimensión conflicto por sexo

Sexo	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	1.88	46.9%	Muy Desfavorable
Mujer	1.72	43.0%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con las categorías de la Carrera Judicial, en la tabla 70 se constata que los Defensores/Defensoras (36.4%), Jueces/Juezas (35.8%), Magistrados/Magistradas (41.1%), Oficiales Notificadores (46.2%) y Secretarios/Secretarias (44.3%) estiman la dimensión conflicto como Muy Desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Juez (39.2%) y las mujeres Defensoras (34.2%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 70 Valor promedio de la dimensión conflicto por categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	1.46	36.4%	Muy Desfavorable	39.9%	34.2%
Juez/Jueza	1.43	35.8%	Muy Desfavorable	39.2%	34.3%
Magistrado/Magistrada	1.64	41.1%	Muy Desfavorable	41.1%	41.1%
Oficial Notificador/Notificadora	1.85	46.2%	Muy Desfavorable	50.0%	35.2%
Secretario/Secretaria	1.77	44.3%	Muy Desfavorable	44.3%	44.3%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con la temática anterior, es importante resaltar que la tabla 70 se muestran variaciones entre las calificaciones de hombres y mujeres; el primer caso se da en los y las Defensoras/Defensores, ambos tienen una valoración de Muy Desfavorable, pero los hombres (39.9%) poseen una nota mayor, esta diferencia se basa, de acuerdo con el anexo 14, en que los hombres poseen un valor positivo (34%), mayor que las mujeres (7%), en relación con la percepción de que los jefes incentivan la discusión abierta, **lo que sugiere que las mujeres perciben menor apertura hacia sus opiniones en comparación con los hombres.**

La segunda situación es en correspondencia con los y las Jueces/Juezas mostrando valores más altos en la misma escala los hombres (39.2%), esta diferencia se basa, de acuerdo con el anexo 14, en que los hombres presentan valores positivos (42%) mayores a los de las mujeres (30%) con respecto a la percepción sobre expresar lo que piensa aunque no esté de acuerdo con los superiores, **lo que indica que las mujeres perciben menor oportunidad de expresar sus opiniones en comparación con los hombres.**

El tercer caso se da en los y las Oficiales Notificadores/Notificadoras, teniendo mayores valores en la escala de la dimensión conflicto los hombres (50.0%), esta diferencia se basa, de acuerdo con el anexo 14, en que los hombres poseen un valor positivo (65%) mayor que las mujeres (22%), en relación con la percepción de que los jefes incentivan la discusión abierta, **lo que sugiere que las mujeres perciben menor apertura hacia sus opiniones en comparación con los hombres.**

Tabla 71 Valor promedio de la dimensión conflicto por categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	1.87	46.8%	Muy Desfavorable	53.0%	42.6%
Ejecutivo/Ejecutiva	1.67	41.7%	Muy Desfavorable	45.8%	38.7%
Operativo/Operativa	2.00	50.0%	Muy Desfavorable	50.0%	50.0%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con las categorías de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 71, las y los funcionarios que tienen cargos de Directivo/Directiva (46.8%), Ejecutivo/Ejecutiva (41.7.3%) y Operativo/Operativa (50.0%) lo consideran como Muy Desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Ejecutivos (45.8%) y las mujeres Ejecutivas (38.7%) poseen el valor más bajo de la escala.

Continuando con la temática anterior, es importante resaltar que la tabla 71 muestran variaciones entre las calificaciones de hombres y mujeres; el primer caso se da en los y las Directivos/Directivas, aunque ambos califican de manera Muy Desfavorable, los hombres (53.0%) tienen mayores valores en la escala de la dimensión conflicto que las mujeres, esta diferencia se basa, de acuerdo con el anexo 14, en que los hombres poseen un valor positivo (45%) mayor que las mujeres (30%), en relación con la percepción de que los jefes incentivan la discusión abierta, **lo que sugiere que las mujeres perciben menor apertura hacia sus opiniones en comparación con los hombres.**

La segunda situación es en correspondencia con los y las Ejecutivo/Ejecutiva mostrando valores más altos en la misma escala los hombres (45.8%), aunque ambos califican de manera Muy Desfavorable, esta diferencia se basa, de acuerdo con el anexo 14, en que los hombres presentan valores positivos (29%) mayores a los de las mujeres (20%) con respecto a la percepción de que los jefes incentivan la discusión abierta, **lo que insinúa que las mujeres perciben menor apertura hacia sus opiniones en comparación con los hombres.**

Tabla 72 Valor promedio de la dimensión conflicto por edad.

Edad	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	2.36	58.9%	Muy Desfavorable
Entre 23 y 27 años	1.87	46.9%	Muy Desfavorable
Entre 28 y 32 años	1.75	43.9%	Muy Desfavorable
Entre 33 y 37 años	1.78	44.6%	Muy Desfavorable
Entre 38 y 42 años	1.74	43.4%	Muy Desfavorable
Entre 43 y 47 años	1.74	43.4%	Muy Desfavorable
Entre 48 y 52 años	1.74	43.5%	Muy Desfavorable
Entre 53 y 57 años	1.82	45.6%	Muy Desfavorable
Entre 58 y 62 años	1.58	39.6%	Muy Desfavorable
Entre 63 y 67 años	2.08	52.1%	Muy Desfavorable
Entre 68 y 72 años	2.47	61.7%	Muy Desfavorable
Más de 72 años	3.17	79.2%	Favorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar las edades de las y los funcionarios, en la tabla 72 se aprecia que los encuestados y encuestadas entre los 18 y 22 años (58.9%), entre 23 y 27 años (46.9%), entre 28 y 32 años (43.9%), entre 33 y 37 años (44.6%), entre 38 y 42 años (43.4.6%), entre 43 y 47 años (43.4%), entre 48 y 52 años (43.5%), entre 53 y 57 años (45.6%), entre 58 y 62 años (39.6%), entre 63 y 67 años (52.1%) y

entre 68 y 72 años (61.7.8%) lo perciben como Muy Desfavorable, por lo contrario los de más de 72 años (79.2%) lo valoran como Favorable.

Evaluando los valores promedio en relación con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 73 se vislumbra que, todas ellas tienen una valoración de Muy Desfavorable, resaltando como la que tiene el nivel más bajo de la escala la Circunscripción Sur (39.4%). Además, profundizando en la circunscripción Sur, el hecho de tener el valor más bajo en la escala se argumenta, según el anexo 15, en que se identifica que se presentan mayores problemas en relación con el estímulo por parte de los jefes a las discusiones abiertas entre individuos.

Tabla 73 Valor promedio de la dimensión conflicto por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	1.91	47.7%	Muy Desfavorable
Oriental	1.64	41.1%	Muy Desfavorable
Central	1.64	41.0%	Muy Desfavorable
Las Segovias	1.75	43.8%	Muy Desfavorable
Sur	1.57	39.4%	Muy Desfavorable
Caribe Norte	1.61	40.3%	Muy Desfavorable
Occidental	1.68	42.0%	Muy Desfavorable
Norte	1.68	42.1%	Muy Desfavorable
Caribe Sur	1.80	44.9%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Conflicto es Muy Desfavorable**, ya que posee un promedio de 1.78 que equivale al 44.6%. Lo anterior significa, que dentro de la institución se presenta poca participación activa del subalterno en el proceso de toma de decisión, por lo que es necesario fomentar un ambiente de tolerancia, trabajo en equipo y la resolución de discrepancia con un enfoque de mejora continua.

Es importante resaltar que, en términos del sexo de las y los funcionarios, los que presentan los valores más bajos de la escala son las mujeres, en términos de cargos resaltan Defensores/Defensoras, Juez/Jueza y Ejecutivos/Ejecutivas. Disgregando esta información desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se muestran variaciones entre las calificaciones de los y las Directivos/Directivas, los y las Ejecutivos/Ejecutivas, los y las Defensores/Publicas, los y las Jueces/Juezas y las y los Oficiales Notificadores/Notificadoras, la brecha entre los sexos de estos funcionarios radica en la percepción sobre la apertura de poder expresar sus opiniones de manera abierta, presentándose mayormente esta limitante en las mujeres.

En relación con la circunscripción la Sur, es la que posee el valor más bajo de la escala, y dicha limitante se baja en que presentan la percepción más baja, en comparación con las otras, en estimular por parte de los jefes las discusiones abiertas entre individuos.

5.2.9. Valor promedio de la dimensión identidad

En este apartado se evalúan los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación con la Dimensión Identidad, la cual refleja el grado de identificación y el nivel de lealtad que tienen los individuos con la organización, es decir, se refiere al sentimiento de pertenencia que tienen los individuos hacia su organización.

Iniciando la evaluación, de la tabla 74 se resalta, que el 56% de las y los funcionarios declararon que "Siempre" las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización, logrando un puntaje positivo del 83%; y el 55% respondieron que "Siempre" los trabajadores se sienten miembros de un

equipo que funciona bien, con una nota positiva de 80%. **Estos resultados reflejan que los colaboradores y las colaboradoras se sienten identificadas afectivamente con la misión institucional, ósea consideran que están aportando a la creación de valor público para el país, además consideran que pertenecen a equipos que funcionan bien.**

Al indagar sobre la percepción que se posee sobre la lealtad hacia la organización, el 35% exteriorizó que “A veces” no se percibe, con un valor positivo del 32%; y en relación con que en la organización cada cual se preocupa por sus propios intereses el 31% manifiestan que “Siempre” se percibe que sucede, con una nota positiva del 23%. **Con esta información se dilucida que, a pesar que las personas se sienten identificadas con la institución, no poseen un compromiso de continuidad arraigado, lo que indica, que por mejores condiciones estarían dispuestos a cambiar de lugar laboral.**

Tabla 74 Resultados de los ítems de la dimensión identidad

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	SIGNO	POSITIVO	NEGATIVO
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	1%	3%	13%	27%	56%	+	83%	4%
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	2%	3%	15%	25%	55%	+	80%	5%
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	16%	15%	35%	21%	12%	-	32%	33%
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	12%	11%	24%	22%	31%	-	23%	53%

Nota 1: La columna signo indica la carga del ítem, el cual puede ser positivo o negativo.

Nota 2: Respuestas positivas por ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Casi siempre y Siempre” para los ítems positivos y “Nunca” y “Casi Nunca” para los ítems negativos, los valores obtenidos se contrastan en relación al nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor o igual al 75%, notas por debajo de este umbral, serán retomados como Desfavorable. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de porcentaje de respuestas “Nunca y Casi nunca” para los ítems positivos y “Casi Siempre” y “Siempre” para los ítems negativos, los ítems que tengan una respuesta negativa superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción.

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el análisis del valor promedio de la dimensión identidad, la ilustración 9 refleja que se obtuvo un promedio de 2.54 o su equivalente en una escala porcentual del 63.5%, lo que representa una percepción global DESFAVORABLE y retomando los resultados individuales de los ítems, se puede indicar que a pesar de que se presenta una identificación afectiva con la organización, el interés personal no refleja un compromiso de continuidad por parte de los colaboradores y las colaboradoras; lo que indica que se priorizan los intereses personales sobre los institucionales.

Ilustración 9 Valor promedio de la dimensión identidad



Notas: El valor promedio por dimensión es la siguiente: calificaciones menores a un promedio de 2.50 o el equivalente al 62% se valoran como “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes que oscilan entre 3.00 y 3.49 o porcentajes entre 75% y 87% se consideran como “Favorable”; y los valores mayores a un promedio de 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Tabla 75 Valor promedio de la dimensión identidad por la Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	2.57	64.2%	Desfavorable
Carrera Administrativa	2.52	63.0%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el valor promedio en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 75 se muestra que, las y los integrantes de la Carrera Administrativa lo valoran con una nota promedio de 2.52 (63.0%) y los de la Carrera Judicial con un valor medio de 2.57 (64.2%), teniendo ambos una percepción Desfavorable.

Tabla 76 Valor promedio de la dimensión identidad por sexo

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	2.57	64.2%	Desfavorable
Mujer	2.52	63.0%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando en los valores promedio en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se observa en la tabla 76 que, los hombres (64.2%) y las mujeres (63.0%) tienen una valoración de Desfavorable para dicha dimensión. Al aplicar la prueba estadística U de Mann-Whitney¹¹, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.596, lo cual es mayor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245)

¹¹ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

que es de 0.05, indicando que “no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación con la percepción sobre la dimensión identidad entre hombres y mujeres”. (Ver anexo 1)

En correspondencia con las categorías de la Carrera Judicial, en la tabla 77 se constata que Defensores/Defensoras (66.3%), Jueces/Juezas (68.4%), Magistrados/Magistradas (71.0%), Oficiales Notificadores/Notificadoras (66.8%), lo valoran como Desfavorable, mientras tanto los Secretarios/Secretarias (61.8%) lo estiman como Muy Desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Secretarios (61.8%) y las mujeres Secretarias (61.8%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 77 Valor promedio de la dimensión identidad por la categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	2.65	66.3%	Desfavorable	66.3%	66.3%
Juez/Jueza	2.74	68.4%	Desfavorable	68.4%	68.4%
Magistrado/Magistrada	2.84	71.0%	Desfavorable	71.0%	68.0%
Oficial Notificador/Notificadora	2.67	66.8%	Desfavorable	66.8%	66.8%
Secretario/Secretaria	2.47	61.8%	Muy Desfavorable	61.8%	61.8%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con las categorías de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 78, las y los funcionarios que tienen cargos de Directivo/Directiva (64.0%), Ejecutivo/Ejecutiva (62.2%) y Operativo/Operativa (63.3%) lo consideran como Desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Ejecutivos (62.2%) y las mujeres Ejecutivas (62.2%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 78 Valor promedio de la dimensión identidad por la categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	2.56	64.0%	Desfavorable	64.0%	64.0%
Ejecutivo/Ejecutiva	2.49	62.2%	Desfavorable	62.2%	62.2%
Operativo/Operativa	2.53	63.3%	Desfavorable	63.3%	63.3%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es “Muy Desfavorable”; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es “Desfavorable”; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es “Favorable”; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como “Ideal”. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar las edades de las y los funcionarios, en la tabla 79 se aprecia que las y los funcionarios entre los 18 y 22 años (69.2%), entre 28 y 32 años (62.9%), entre 38 y 42 años (63.9%), entre 43 y 47 años (63.8%), entre 48 y 52 años (66.9%), entre 53 y 57 años (63.6%), entre 58 y 62 años (68.1%), entre 63 y 67 años (62.8%), entre 68 y 72 años (73.8%) y más de 72 años (62.5%) lo perciben como Desfavorable. Mientras tanto, los colaboradores y colaboradoras entre 23 y 27 años (59.9%) y entre 33 y 37 años (61.5%) lo valoran como Muy Desfavorable.

Tabla 79 Valor promedio de la dimensión identidad por edad.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	2.77	69.2%	Desfavorable
Entre 23 y 27 años	2.39	59.9%	Muy Desfavorable
Entre 28 y 32 años	2.51	62.9%	Desfavorable
Entre 33 y 37 años	2.46	61.5%	Muy Desfavorable
Entre 38 y 42 años	2.56	63.9%	Desfavorable
Entre 43 y 47 años	2.55	63.8%	Desfavorable
Entre 48 y 52 años	2.68	66.9%	Desfavorable
Entre 53 y 57 años	2.54	63.6%	Desfavorable

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Entre 58 y 62 años	2.72	68.1%	Desfavorable
Entre 63 y 67 años	2.51	62.8%	Desfavorable
Entre 68 y 72 años	2.95	73.8%	Desfavorable
Más de 72 años	2.50	62.5%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando los valores promedio y las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 80 se refleja que, a excepción de Managua (60.8%) que tiene una valoración de Muy Desfavorable, todas las demás tienen una valoración de Desfavorable. El nivel más alto de la escala se corresponde con la Circunscripción La Segovias (72.5%).

Tabla 80 Valor promedio de la dimensión identidad por circunscripción

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	2.43	60.8%	Muy Desfavorable
Oriental	2.54	63.5%	Desfavorable
Central	2.56	64.0%	Desfavorable
Las Segovias	2.90	72.5%	Desfavorable
Sur	2.69	67.1%	Desfavorable
Caribe Norte	2.69	67.4%	Desfavorable
Occidental	2.61	65.3%	Desfavorable
Norte	2.56	64.1%	Desfavorable
Caribe Sur	2.66	66.5%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Además, en la tabla 80 se refleja que la Circunscripción Managua (60.8%) posee el valor más bajo de la escala identidad. De acuerdo con el anexo 16, se identifica que posee valores negativos mayores a los de las demás en relacionados a la lealtad con la organización e individualidad de los colaboradores y colaboradoras.

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global de la Dimensión Identidad es Desfavorable**, ya que posee un promedio de 2.54 que equivale al 63.5%. Lo anterior significa, que a pesar de que se presenta una identificación afectiva de parte de las y los colaboradores, es necesario incentivar estrategias que permitan lograr un compromiso de continuidad en el personal, por medio de la alineación de los objetivos personales con los institucionales. En relación con los puestos con los niveles más bajos en la escala están Ejecutivo/Ejecutiva y Secretarios/Secretarias.

Es imperante resaltar que la circunscripción con el nivel más bajo en la escala es Managua, y es debido a que presenta la percepción más baja en relación con la lealtad e individualidad de los colaboradores.

5.2.10. Índice de Clima Organizacional del Poder Judicial

En este apartado se valoran los resultados del cuestionario estandarizado (Litwin y Stringer) en relación con el Índice de Clima Organizacional (ICO)¹², donde se refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial sobre el sistema formal, el estilo de gerencia y el ambiente laboral. Es relevante manifestar que dicho constructo se mide a partir de los resultados obtenidos por las nueve dimensiones (*estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, cordialidad, estándar de desempeño, cooperación/apoyo, conflicto y la identidad*) anteriormente evaluadas.

A como se muestra en la ilustración 10, los temas de conflicto, responsabilidad, recompensas, cooperación/apoyo y cordialidad, se vieron valorados por los colaboradores y las colaboradoras del Poder Judicial como Muy Desfavorables y el aspecto del riesgo e identidad son valorados como Desfavorable. Por el contrario, las dimensiones de estructura y estándar de desempeño fueron calificadas como Favorables, siendo estas dos últimas las que se consideran fortalezas para la institución.

Ilustración 10 Valor promedio de las nueve dimensiones del ICO



Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

El Índice de Clima Organizacional (ICO), es la valoración cuantitativa de la percepción que poseen los colaboradores y las colaboradoras, la cual se obtiene por medio de la aplicación del instrumento estandarizado. Como se observa en la ilustración 11, el valor promedio de ICO obtenido por el Poder

¹² Si las puntuaciones del ICO son altas, esto se traduce en que el ambiente laboral fomenta el buen trato, colaboración y convivencia armoniosas entre los integrantes de la organización y que el estilo de dirección se enfoca en fomentar el trabajo en equipo, la mejora continua, la creatividad, la innovación y se reconoce el buen desempeño del personal, lo que genera un alto nivel de identificación del personal. Pero si las notas son bajas, se estaría hablando de un lugar donde no hay compromiso por parte del personal hacia la organización, se presenta poca armonía en las relaciones laborales, no se incentiva el desarrollo del talento humano y el trabajo en equipo, hay un mayor nivel de individualismo, poca tolerancia a otras opiniones y un enfoque a mantener el *status quo*.

Judicial de Nicaragua fue de 2.44, con un equivalente porcentual del 61.0%. Analizando dicho resultado se concluye que el ICO a nivel del Poder Judicial es DESFAVORABLE, donde las principales limitantes se enfocan en relación con las dimensiones conflicto, responsabilidad, recompensa, cooperación y apoyo, cordialidad, riesgo e identidad.



Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el ICO en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 81 se puede observar que, los integrantes de la Carrera Administrativa lo valoran con una nota promedio de 2.47 (62.0%), con una valoración de Desfavorable, mientras que el personal de la Carrera Judicial con un valor medio de 2.40 (60.0%), presentando una percepción de Muy Desfavorable.

Tabla 81 Índice de Clima Organizacional por Carrera Judicial y Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Carrera Judicial	2.40	60.0%	Muy Desfavorable
Carrera Administrativa	2.47	62.0%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Relacionando el ICO en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 82 que, los hombres (61.3%) y las mujeres (60.9%) tienen una valoración de Muy Desfavorable. Al aplicar la prueba estadística U de Mann-Whitney¹³, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.759, lo cual es mayor al punto crítico establecido por Camacho (2006: pág. 245) que es de 0.05, indicando que "no se presentan diferencias significativas, a nivel global, en relación con la ICO entre hombres y mujeres".

¹³ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

Tabla 82 Índice de Clima Organizacional por sexo

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Hombre	2.45	61.3%	Muy Desfavorable
Mujer	2.43	60.9%	Muy Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con las categorías de la Carrera Judicial, en la tabla 83 se constata que Defensores/Defensoras (60.3%), Oficiales Notificadores (61.3%) y Secretarios/Secretarias (58.6%) lo valoran como Muy Desfavorable; mientras que Jueces/Juezas (63.6%) y Magistrados/Magistradas (65.9%) lo estiman como Desfavorable. Además, desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Secretarios (58.6%) y las mujeres Secretarias (58.6%) poseen el valor más bajo de la escala.

Tabla 83 Índice de Clima Organizacional por categorías de la Carrera Judicial

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Defensor/Defensora Público	2.41	60.3%	Muy Desfavorable	60.3%	60.3%
Juez/Jueza	2.54	63.6%	Desfavorable	63.6%	63.6%
Magistrado/Magistrada	2.64	65.9%	Desfavorable	65.9%	65.9%
Oficial Notificador/Notificadora	2.45	61.3%	Muy Desfavorable	61.3%	61.3%
Secretario/Secretaria	2.34	58.6%	Muy Desfavorable	58.6%	58.6%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Confrontando los valores promedio de la dimensión en correlación con las categorías de los cargos de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 84 las y los funcionarios que tienen los cargos de Directivo/Directiva (64.0%) y los Operativo/Operativa (62.5%) lo consideran como desfavorable; y los Ejecutivo/Ejecutiva (59.9%) lo valoran como Muy desfavorable. Desde la perspectiva del sexo de los funcionarios, se resalta que, los hombres de la categoría Ejecutivos (59.9%) y las mujeres Ejecutivas (59.9%) poseen el valor más bajo de la escala.

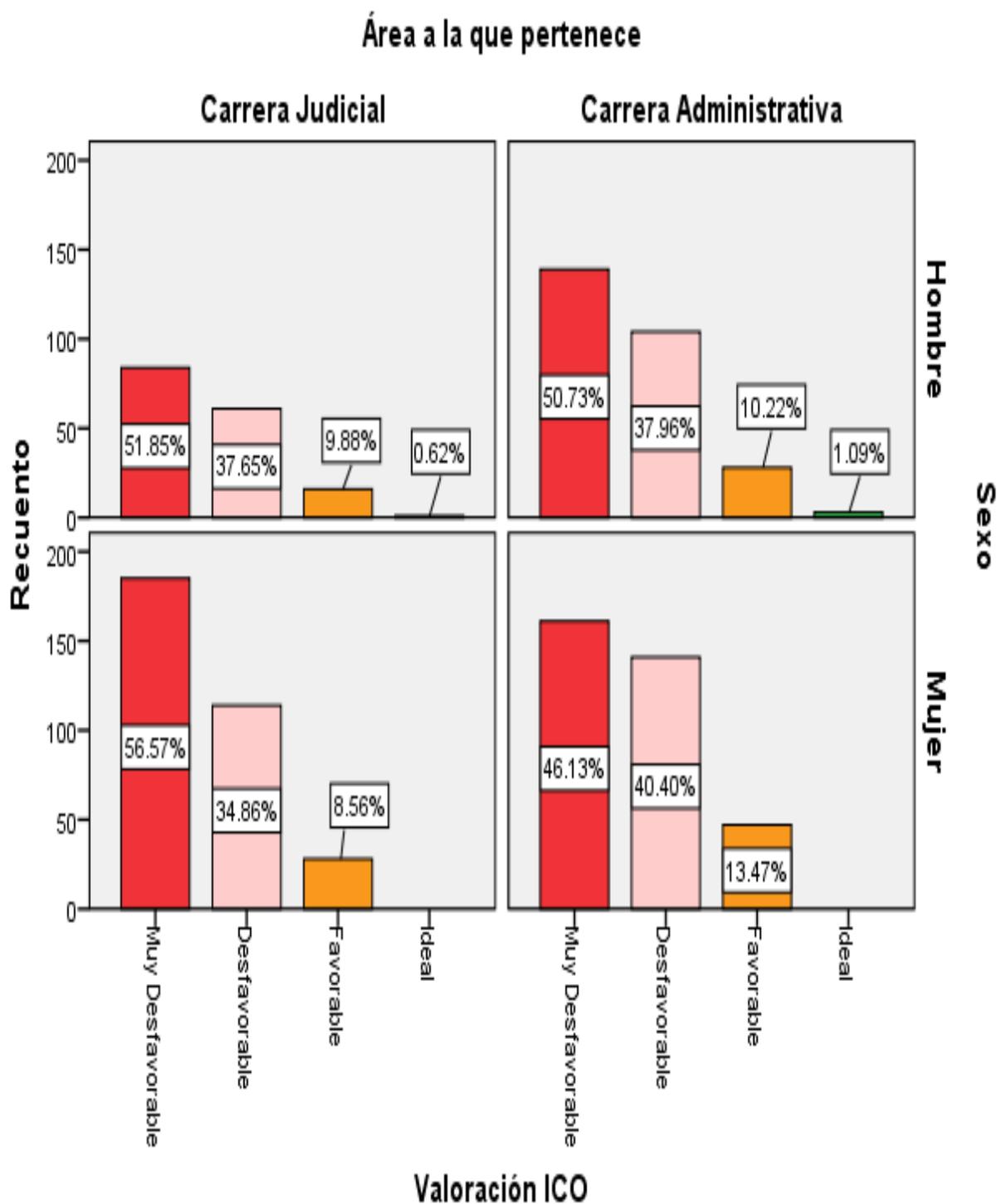
Tabla 84 Índice de Clima Organizacional por categorías de la Carrera Administrativa

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual Global	Valoración Global	Percepción Hombres por Categoría	Percepción Mujeres por Categoría
Directivo/Directiva	2.56	64.0%	Desfavorable	64.0%	64.0%
Ejecutivo/Ejecutiva	2.40	59.9%	Muy Desfavorable	59.9%	59.9%
Operativo/Operativa	2.50	62.5%	Desfavorable	62.5%	62.5%

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En la ilustración 12, se puede destacar que, del personal masculino de la Carrera Administrativa, el 1.09% calificó al Índice de Clima Organizacional (ICO) como Ideal, y el 10.22% como Favorable. Del personal masculino de la Carrera Judicial el 0.62% valoró el Índice de Clima Organizacional como Ideal, y el 9.88% como Favorable. Del personal femenino de la Carrera Administrativa, el 13.47% calificó al ICO como Favorable; y el 8.56% del personal femenino de la Carrera Judicial, lo califica como Favorable.

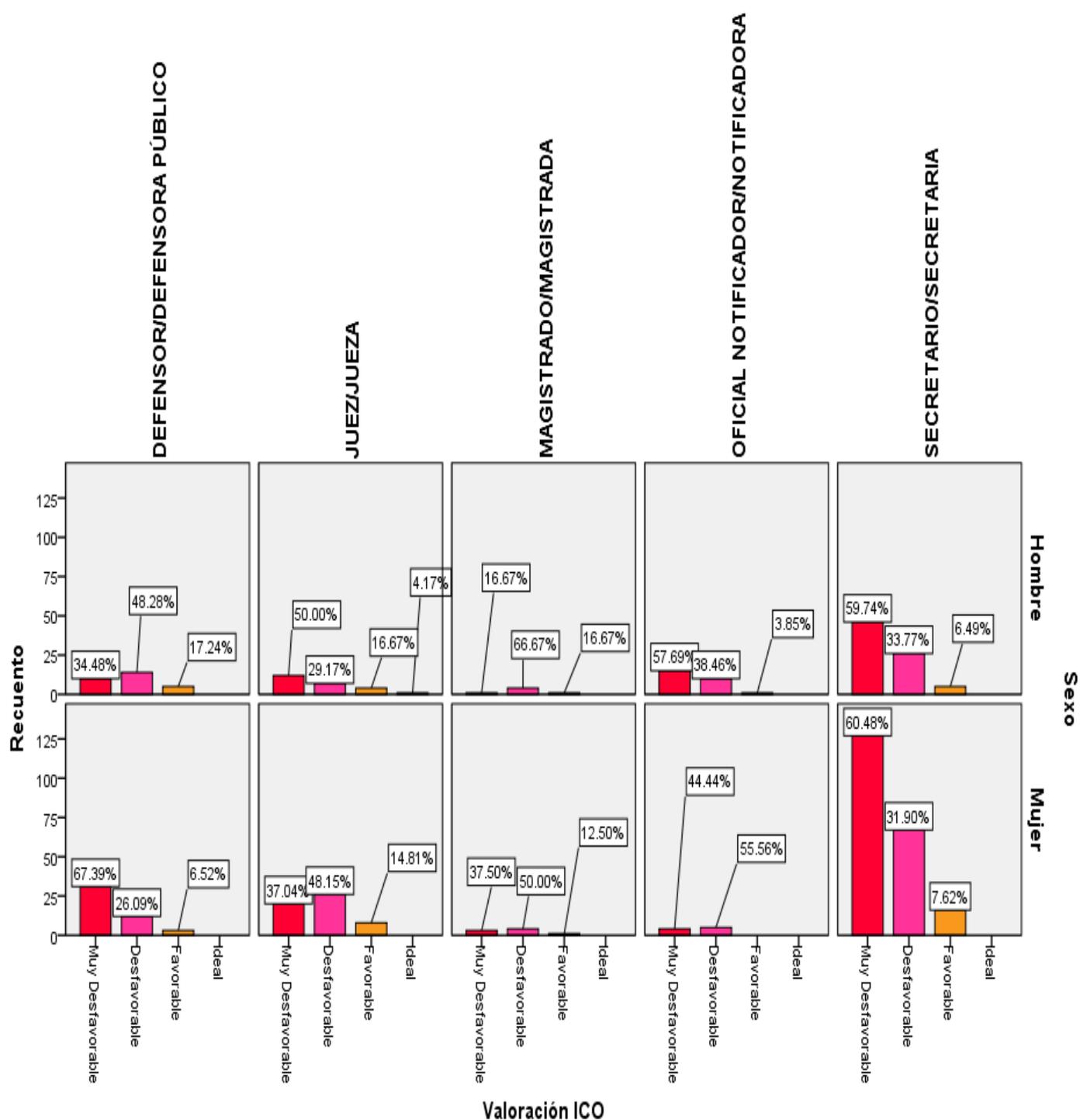
Ilustración 12 Valoración de ICO por carrera y sexo



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Ilustración 13 Valoración de ICO por Funcionarios de la Carrera Judicial

Categoría de acuerdo a Carrera Judicial

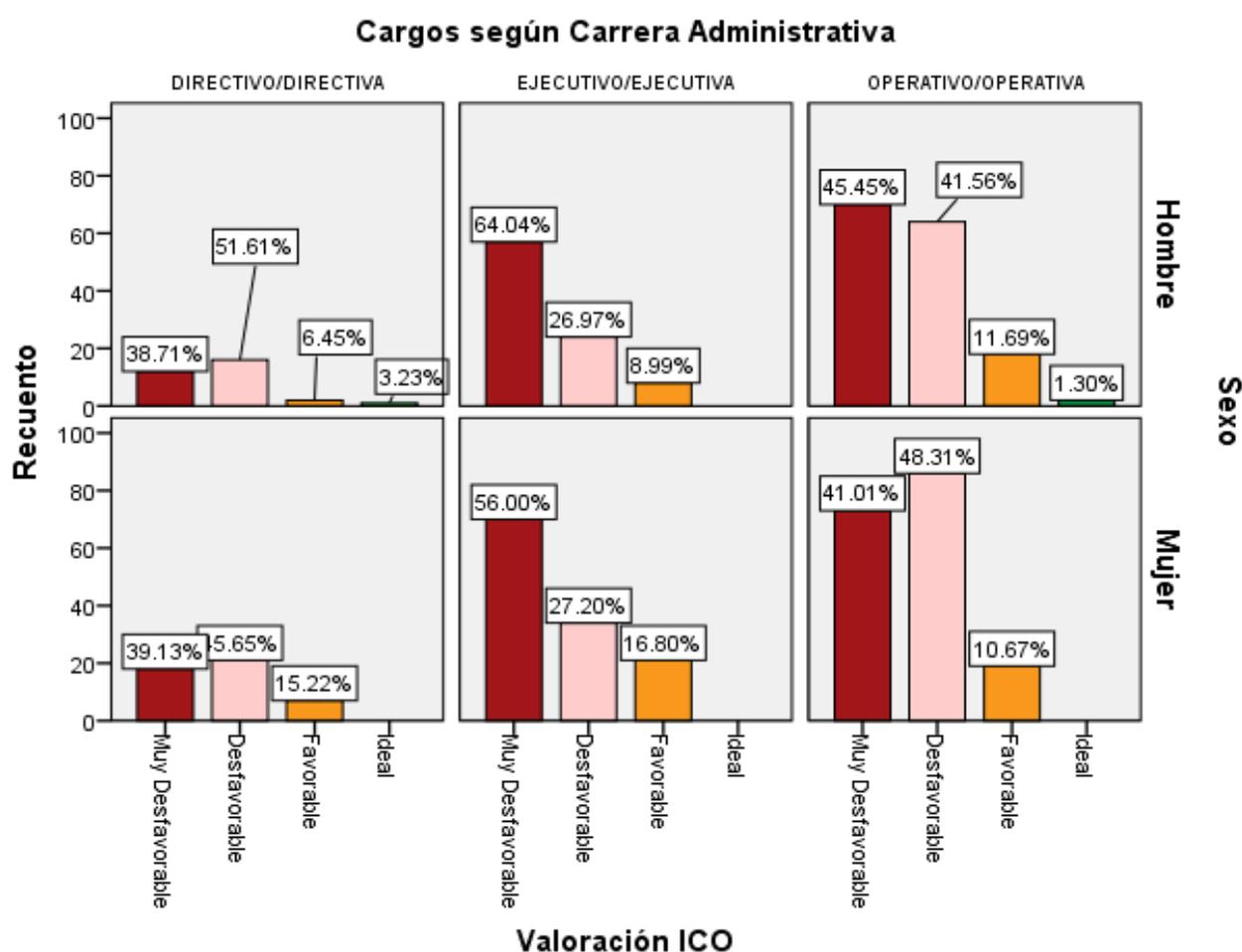


Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

De acuerdo con la ilustración 13, del total de hombres encuestados que pertenecen a la Carrera Judicial el 6.49% de los Secretarios, el 3.85% de los Oficiales Notificadores, el 16.67% de los Magistrados, el 16.67% de los Jueces y el 17.24% de los Defensores Públicos califican al ICO como Favorable. Del total de las mujeres encuestadas que pertenecen a la Carrera Judicial, el 7.62% de las Secretarias, el 0.0% de los Oficiales Notificadoras, 12.50% de los Magistrados, el 14.81% de las Juezas y el 6.52% de las Defensoras Públicas estiman al ICO como Favorable.

Según la ilustración 14, del total de hombres que pertenecen a la Carrera Administrativa el 11.69% de los Operativos, el 8.99% de los Ejecutivos y, el 6.45% de los Ejecutivos califican al ICO como Favorable. Del total de mujeres que pertenecen a la Carrera Administrativa, el 10.67% de las Operativas, el 16.809% de las Ejecutivas y, el 15.22% de las Directivas examinan al ICO como Favorable.

Ilustración 14 Valoración del ICO por funcionarios de la Carrera Administrativa



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En la tabla 85 se resalta que, de los funcionarios y las funcionarias de la Carrera Administrativa, las percepciones en relación con las dimensiones del Clima Organizacional, los niveles más bajos son los Ejecutivos y Ejecutivas; y de los funcionarios y funcionarias de la Carrera Judicial sobresalen los Secretarios y Secretarias.

Tabla 85 Valores promedios de las dimensiones del Clima Organizacional por funcionario

	ESTRUCTURA	RESPONSABILIDAD	RECOMPENSA	RIESGO	CORDIALIDAD	ESTÁNDAR	APOYO	CONFLICTO	IDENTIDAD
DIRECTIVO/DIRECTIVA	3.06	2.48	2.12	2.73	2.51	3.41	2.29	1.87	2.56
EJECUTIVO/EJECUTIVA	3.00	2.43	1.81	2.57	2.33	3.24	2.04	1.67	2.49
OPERATIVO/OPERATIVA	2.94	2.58	1.98	2.65	2.43	3.24	2.15	2.00	2.53
DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	3.17	2.48	1.79	2.39	2.49	3.34	1.97	1.46	2.65
JUEZ/JUEZA	3.18	2.47	2.11	2.78	2.56	3.36	2.24	1.43	2.74
MAGISTRADO/MAGISTRADA	3.37	2.29	2.14	3.21	2.53	3.31	2.39	1.64	2.84
OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	2.88	2.69	1.73	2.57	2.26	3.25	2.18	1.85	2.67
SECRETARIO/SECRETARIA	2.95	2.34	1.57	2.38	2.31	3.33	1.96	1.77	2.47

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

En relación con las edades de las y los funcionarios, en la tabla 86 se aprecia que, entre 23 y 27 años (60.3%), entre 28 y 32 años (60.8%), entre 33 y 37 años (59.7%), entre 38 y 42 años (60.5%) y entre 43 y 47 años (60.4%) lo valoran como Muy Desfavorable; mientras tanto, los encuestados y las encuestadas entre los 18 y 22 años (67.7%), entre 48 y 52 años (62.0%), entre 53 y 57 años (62.3%), entre 58 y 62 años (63.6%), entre 63 y 67 años (65.3%), entre 68 y 72 años (66.0%) y más de 72 años (69.2%) lo perciben como Desfavorable.

Tabla 86 Índice del Clima Organizacional por edad

	Valor Promedio de la Dimensión Estructura	Escala Porcentual	Valoración
Entre 18 y 22 años	2.71	67.7%	Desfavorable
Entre 23 y 27 años	2.41	60.3%	Muy Desfavorable
Entre 28 y 32 años	2.43	60.8%	Muy Desfavorable
Entre 33 y 37 años	2.39	59.7%	Muy Desfavorable
Entre 38 y 42 años	2.42	60.5%	Muy Desfavorable
Entre 43 y 47 años	2.42	60.4%	Muy Desfavorable
Entre 48 y 52 años	2.48	62.0%	Desfavorable
Entre 53 y 57 años	2.49	62.3%	Desfavorable
Entre 58 y 62 años	2.54	63.6%	Desfavorable
Entre 63 y 67 años	2.61	65.3%	Desfavorable
Entre 68 y 72 años	2.64	66.0%	Desfavorable
Más de 72 años	2.77	69.2%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando la calificación de ICO en afinidad con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 87 se observa que a excepción de Las Segovias (63.6%), el Caribe Norte (62.8%) y el Caribe Sur (62.6%) tienen una valoración de Desfavorable; todas las demás tienen una valoración de Muy Desfavorable, resaltando como la que tiene el nivel más alto de la escala la Circunscripción Las Segovias y la más baja La Oriental (59.2%).

Profundizando en la Circunscripción Oriental, se identifica que posee problemas críticos, en comparación con las otras circunscripciones en relación con la innovación y el desempeño.

Tabla 87 Índice de Clima Organizacional por circunscripción.

	Valor Promedio de la Dimensión	Escala Porcentual	Valoración
Managua	2.43	60.8%	Muy Desfavorable
Oriental	2.37	59.2%	Muy Desfavorable
Central	2.46	61.4%	Muy Desfavorable
Las Segovias	2.54	63.6%	Desfavorable
Sur	2.42	60.4%	Muy Desfavorable

Caribe Norte	2.51	62.8%	Desfavorable
Occidental	2.47	61.7%	Muy Desfavorable
Norte	2.41	60.2%	Muy Desfavorable
Caribe Sur	2.50	62.6%	Desfavorable

Notas: calificaciones menores a 2.50 o el equivalente al 62% es "Muy Desfavorable"; notas entre 2.50 y 2.99 o entre 62% y 74.9% es "Desfavorable"; puntajes entre 3.00 y 3.49 o entre 75% y 87% es "Favorable"; y los valores mayores a 3.5 o 87% se consideran como "Ideal". **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

A manera de cierre de este acápite, se deduce que el **valor promedio global del Índice de Clima Organizacional es Muy Desfavorable**, ya que posee un promedio de 2.44 que equivale al 61.0%. Lo anterior significa, que es necesario consolidar el ambiente laboral, a través del fortalecimiento del sistema de recompensa y reconocimientos, robustecer las competencias de las y los superiores en término del estilo de gestión o *management*, fomentar el trabajo en equipo, la innovación, la creatividad, el empoderamiento, la tolerancia, la cordialidad, en otras palabras, establecer un sistema de mejora continua institucional.

Es importante resaltar que, en términos del ICO, la circunscripción que presenta el nivel más bajo de la escala es la Oriental, se identifica que posee problemas críticos principalmente en relación con aspectos de innovación y en relación con las categorías de trabajo fueron los Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas Además, desde la perspectiva del sexo de los funcionarios de la Carrera Administrativa, se resalta que, los hombres de la categoría Ejecutivos (59.9%) y las mujeres Ejecutivas (59.9%) poseen el valor más bajo de la escala y los funcionarios de la Carrera Judicial, sobresalen los hombres de la categoría de Secretarios (58.6%) y las mujeres Secretarias (58.6%) con el valor más bajo de la escala.

Es importante indicar que, las estrategias que se formulen, deben cimentarse en las fortalezas con que cuenta la institución, las cuales se relacionan con la clara y lógica organización interna, las metas claras de desempeño y la búsqueda constante de mejorar los resultados. Es relevante manifestar que el lograr llevar el ICO a un nivel favorable (75%) conllevará un plan a largo plazo.

5.3. Análisis del estrés laboral (*Burnout*) en el Poder Judicial

En el presente acápite se muestran los resultados sobre el estrés laboral o *Burnout* existente en el Poder Judicial, los cuales fueron obtenidos a través de la aplicación de instrumentos estandarizados (MBI).

Se inicia detallando los resultados cuantitativos de las tres dimensiones propuestas por Maslach y Jackson, donde se desagrega la información considerando los *ítems* y sus valores y, al final se muestra la valoración global del *Burnout*, lo cual se triangula con los resultados de los grupos focales.

5.3.1. Agotamiento Emocional

En este apartado se analizan los resultados del cuestionario estandarizado (MBI) en relación con el Agotamiento Emocional, el cual refleja la existencia o no de una fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado y puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo.

De la tabla 88 se resalta, que el 49% de las y los funcionarios declararon que "Nunca" se sienten emocionalmente defraudados en su trabajo, logrando un puntaje positivo del 78%; el 50% respondió que "Nunca" sienten que trabajar con la gente les produce cansancio, con una nota positiva del 79%; el 50% indicó que "Nunca" sienten que el trabajo los desgasta, dicho *ítem* tiene una estimación positiva del 78%; el 66% de los consultados y consultadas reveló que "Nunca" se sienten frustrados por el trabajo, obteniendo una calificación positiva del 84%; el 57% contestó que "Nunca" se sienten

que pasan demasiado tiempo en el trabajo, con un valor positivo del 79%; el 65% de las y los funcionarios dijeron que “Nunca” sienten que trabajar en contacto directo con la gente los cansa, con una evaluación positiva del 87%; y el 62% de las y los funcionarios dijeron que “Nunca” se sienten que estuvieran al límite de sus posibilidades, con una evaluación positiva del 85%. **Por lo anterior, se interpreta que el personal del Poder Judicial presenta un bajo nivel de Agotamiento Emocional, pero se reflejan señales de agotamiento físico.**

Es imperante resaltar también que el 20% exteriorizó que “Pocas veces al año o menos” se sienten agotados después de terminar su jornada de trabajo, con un valor positivo del 47%; y el 37% manifiesta que “Nunca” al levantarse e iniciar una nueva jornada se sienten agotados, con una nota positiva del 66%. Con base en los resultados de la tabla 87, **se interpreta que el personal del Poder Judicial, en términos globales, presenta un bajo nivel de Agotamiento Emocional, pero es necesario resaltar que se presentan algunas señales de agotamiento físico y mental, esto último coincide con lo expresado en los grupos focales.** (ver tabla 88)

Tabla 88 Respuestas a los ítems de Agotamiento Emocional

No	Ítems	Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas Veces a la semana	Diariamente	POSITIVO	NEGATIVO
54	Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo.	49%	21%	8%	10%	4%	4%	4%	78%	12%
55	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado.	16%	20%	11%	19%	12%	13%	10%	47%	34%
56	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado.	37%	21%	9%	13%	7%	8%	5%	66%	21%
57	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.	50%	21%	8%	8%	4%	6%	3%	79%	13%
58	Siento que mi trabajo me está desgastando.	50%	21%	7%	9%	4%	4%	5%	78%	13%
59	Me siento frustrado por el trabajo.	66%	14%	5%	7%	2%	3%	4%	84%	9%
60	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.	57%	16%	6%	8%	4%	4%	5%	79%	13%
61	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.	65%	17%	5%	6%	2%	3%	2%	87%	8%
62	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.	62%	18%	6%	5%	3%	4%	2%	85%	9%

Notas: Respuestas Positivas por Ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Nuca”, “Pocas veces al año o menos” y “Una vez al mes o menos” para los ítems de las dimensiones de Agotamiento Emocional y se contrasta con el nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor a 75%. **Respuestas Negativas por ítems:** Suma de las respuestas “Una vez a la semana”, “Pocas veces a la semana” y “Diariamente”. Los ítems que tengan una respuesta negativa igual o superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el análisis del Valor de Agotamiento Emocional Global (VAEG) dentro del Poder Judicial, la tabla 89 refleja que se obtuvo una nota de 12.00, confirmando que en términos globales los niveles de Agotamiento Emocional son bajos.

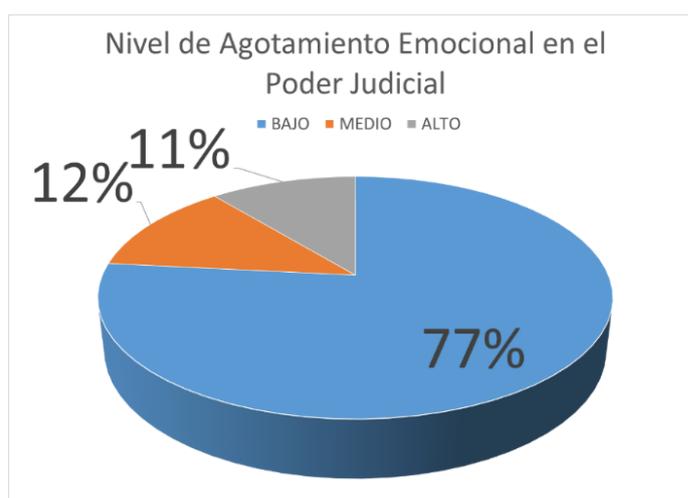
Tabla 89 Valor del Agotamiento Emocional del Poder Judicial

Dimensión	VAEG	Valoración
Agotamiento Emocional	12.00	Bajo

Notas: El valor máximo es de 54 puntos y mínimo es 0 puntos. Existen tres áreas que forman parte de la regla de decisión según el valor alcanzado: “Bajo” (Agotamiento Emocional: $0 \leq 18$), “Medio” (Agotamiento Emocional: entre 19 y 26), “Alto” (Agotamiento Emocional: ≥ 27). **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al profundizar sobre el Agotamiento Emocional, a pesar de que la valoración global indica que es bajo, se puede ver en la gráfica 1 que, del total de las y los funcionarios (1,112), el 77% tiene un nivel de agotamiento Bajo, el 12% Medio y el 11% Alto.

Gráfica 1 Nivel de Agotamiento Emocional del Poder Judicial



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando en el Agotamiento Emocional en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 90 que, de los 436 hombres, el 76% tienen un nivel bajo, el 12% un nivel medio y el 12% un nivel alto; y de las 676 mujeres encuestadas, el 76% tienen un nivel bajo, el 13% un nivel medio y el 11% un nivel alto.

Tabla 90 Nivel de Agotamiento Emocional por sexo

	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	334	76%	518	76%
Medio	51	12%	87	13%
Alto	51	12%	71	11%
Total	436		676	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando el Agotamiento Emocional en relación con las y los colaboradores de la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, del total de funcionarios de la Carrera Judicial (489), el 74% (361) presenta un nivel Bajo, el 14%(68) Medio y el 12%(60) Alto. De los 623 integrantes de la Carrera Administrativa, el 79% (491) obtuvo un nivel bajo, 11% (70) Medio y el 10%(62) Alto. (ver tabla 91)

Tabla 91 Nivel de Agotamiento Emocional por Carrera Judicial y Carrera Administrativa

	Área a la que pertenece			
	Carrera Judicial		Carrera Administrativa	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	361	74%	491	79%
Medio	68	14%	70	11%
Alto	60	12%	62	10%
Total	489		623	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con el Agotamiento Emocional y las categorías de los puestos de la Carrera Judicial, en la tabla 92 se constata que; de los y las 75 Defensores/Defensoras encuestados, el 75% tienen un nivel Bajo, el 8% Medio y el 17% Alto. En relación con los y las 78 jueces/juezas, el 86% presentaron un Agotamiento Emocional Bajo, el 8% Medio y un 6% Alto. De los y las 14 Magistrados/Magistradas participantes, el 100% obtuvieron un nivel Bajo. De los y las 35 Oficiales Notificadores/Notificadoras, el 80% mostraron un nivel Bajo, el 14% Medio y el 6% Alto; y los y las 287 Secretarios/Secretarias, el 68% obtuvieron un nivel Bajo, el 18% Medio y el 14% Alto.

Tabla 92 Nivel de Agotamiento Emocional por categoría de la Carrera Judicial

VAE	DEFENSOR/ DEFENSORA PÚBLICO	%	JUEZ/JUEZA	%	MAGISTRADO/ MAGISTRADA	%	OFICIAL NOTIFICADOR/ NOTIFICADORA	%	SECRETARIO /SECRETARIA	%
BAJO	56	75%	67	86%	14	100%	28	80%	196	68%
MEDIO	6	8%	6	8%	0	0%	5	14%	51	18%
ALTO	13	17%	5	6%	0	0%	2	6%	40	14%
Total	75		78		14		35		287	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

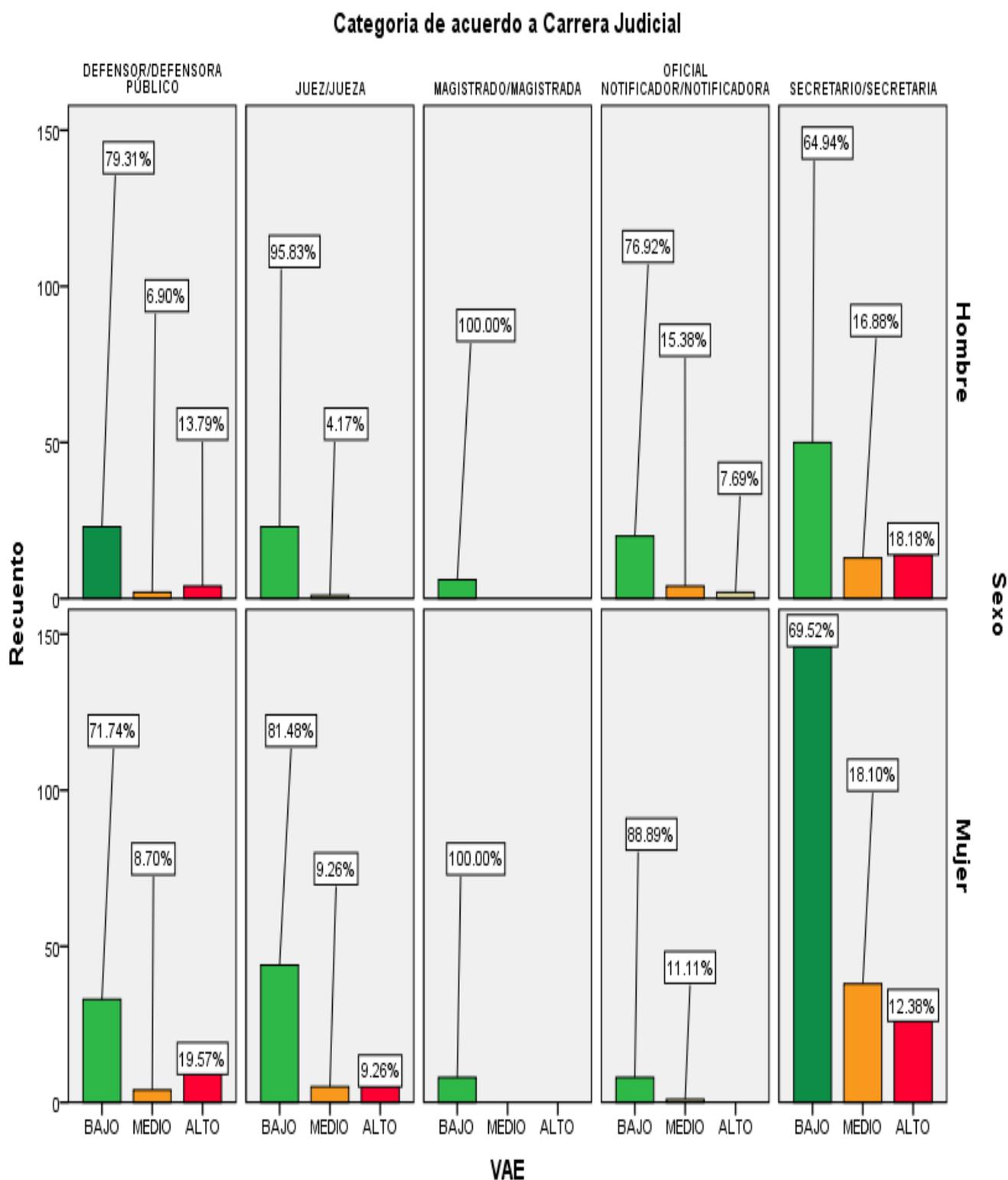
Tabla 93 Nivel de Agotamiento Emocional por categoría de la Carrera Administrativa

	DIRECTIVO/DIRECTIVA		EJECUTIVO/EJECUTIVA		OPERATIVO/OPERATIVA	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	65	84%	168	79%	258	78%
Medio	8	10%	18	8%	44	13%
Alto	4	6%	28	13%	30	9%
Total	77		214		332	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Confrontando el Agotamiento Emocional en correlación con las categorías de los cargos de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 93, de los y las 77 funcionarias que tienen cargos de Directivo/Directiva, el 84% presentó una valoración baja, el 10% medio y el 6% alto. De los 214 con cargos Ejecutivo/Ejecutiva, el 79% obtuvo una valoración baja, el 8% medio y el 13% alto. De los 332 cargos Operativo/Operativa, el 78% mostró una valoración baja, el 13% medio y el 9% alto.

Ilustración 15 Agotamiento Emocional por sexo y categoría de la Carrera Judicial

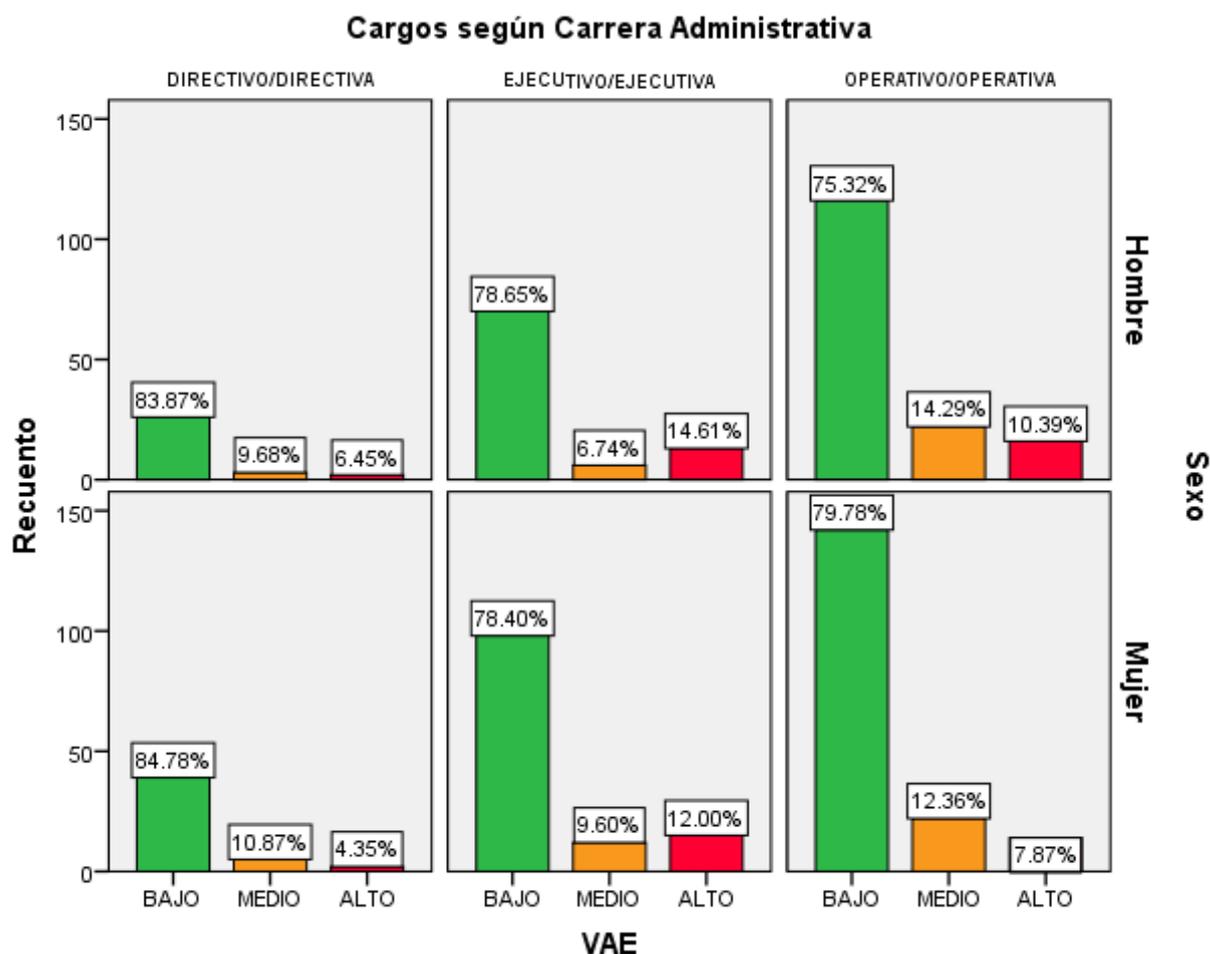


Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En la ilustración 15, se observa que, del total de hombres de la Carrera Judicial, el 18.18% de los Secretarios, el 0.0% de los Oficiales Notificadores, el 0% de los Magistrados, el 0% de los Jueces y el 13.79% de los Defensores Públicos tienen valores altos de Agotamiento Emocional. El 12.38% de las Secretarias, el 0.0% de las Oficiales Notificadoras, el 0% de los Magistradas, el 9.26% de las Juezas y el 19.57% de las Defensoras Públicas tienen valores altos de Agotamiento Emocional.

En la ilustración 16, se observa que, del total de hombres de la Carrera Administrativa, el 6.45% de los Directivos, el 14.61% de los Ejecutivos y el 10.39% de los Operativos tienen valores altos de Agotamiento Emocional. El 4.35% de las Directivas, el 12.00% de las Ejecutivas y el 7.87% de las Operativas tienen valores altos de Agotamiento Emocional.

Ilustración 16 Agotamiento Emocional por sexo y categoría de la Carrera Administrativa



Fuente: Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar las edades de los y las funcionarios, en la tabla 94 se aprecia que, de los 15 que tiene edades entre los 18 y 22 años, el 67% obtuvo un Agotamiento Emocional Bajo, el 33% Medio y el 0% Alto; de las y los 85 con edades entre 23 y 27 años, el 77% tiene un nivel Bajo, el 12% un nivel Medio y el 11% un nivel Alto; de las y los 137 con edades entre 28 y 32 años, el 75% tiene un nivel Bajo, el 13% un nivel Medio y el 12% un nivel Alto; de las y los 252 con edades entre 33 y 37 años, el 71% tiene un nivel Bajo, el 18% un nivel Medio y el 11% un nivel Alto; de las y los 194 con edades entre 38 y 42 años, el 79% tiene un nivel Bajo, el 8% un nivel Medio y el 13% un nivel Alto. De las y

los 110 que poseen edades entre 43 y 47 años, el 80% tiene un nivel Bajo, el 9% un nivel Medio y el 11% un nivel alto; de los 138 con edades entre 48 y 52 años, el 78% tiene un nivel bajo, el 12% un nivel Medio y el 10% un nivel Alto; de las y los 106 con edades entre 53 y 57 años, el 78% tiene un nivel Bajo, el 11% un nivel Medio y el 10% un nivel Alto; de los 48 con edades entre 58 y 62 años, el 85% tiene un nivel Bajo, el 7% un nivel Medio y el 8% un nivel Alto; de las y los 20 con edades entre 63 y 67 años, el 80% tiene un nivel Bajo, el 5% un nivel Medio y el 15% un nivel Alto; de los 5 con edades entre 68 y 72 años, el 100% tiene un nivel Bajo; y de las y los 2 con más de 72 años, el 50% tiene un nivel Bajo y el otro 50% tiene un nivel Alto.

Tabla 94 Nivel de Agotamiento Emocional por edad

	Nivel de Agotamiento Emocional						Total por Edad
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Entre 18 y 22 años	10	67%	5	33%	0	0%	15
Entre 23 y 27 años	66	77%	10	12%	9	11%	85
Entre 28 y 32 años	102	75%	18	13%	17	12%	137
Entre 33 y 37 años	179	71%	46	18%	27	11%	252
Entre 38 y 42 años	153	79%	16	8%	25	13%	194
Entre 43 y 47 años	88	80%	10	9%	12	11%	110
Entre 48 y 52 años	108	78%	17	12%	13	10%	138
Entre 53 y 57 años	83	78%	12	11%	11	10%	106
Entre 58 y 62 años	41	85%	3	7%	4	8%	48
Entre 63 y 67 años	16	80%	1	5%	3	15%	20
Entre 68 y 72 años	5	100%	0	0%	0	0%	5
Más de 72 años	1	50%	0	0%	1	50%	2

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando del Agotamiento Emocional en afinidad con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 95 se observa que de las y los 520 funcionarios de la Circunscripción Managua, el 71% tiene un nivel Bajo, el 15% un nivel Medio y el 14% un nivel Alto; de las y los 96 de la Circunscripción Oriental, el 81% tiene un nivel Bajo, el 11% un nivel Medio y el 8% un nivel Alto; de las y los 73 de la Circunscripción Central, el 79% presenta un nivel Bajo, el 10% un nivel Medio y 11% un nivel Alto; de las y los 70 de la Circunscripción las Segovias, el 87% obtuvo un nivel Bajo, el 10% un nivel Medio y el 3% un nivel Alto; de las y los 58 de la Circunscripción Sur, el 79% presentó un nivel Bajo, el 2% un nivel Medio y el 19% un nivel Alto; de las y los 36 de la Circunscripción Caribe Norte, el 80% presentó un nivel Bajo, el 14% un nivel Medio y el 6% un nivel Alto; de las y los la 111 de la Circunscripción Occidental, el 80% tiene un nivel Bajo, el 10% un nivel Medio y el 10% un nivel Alto; de las y los 99 de la Circunscripción de Norte, el 79% tiene un nivel Bajo, el 12% un nivel Medio y el 9% un nivel Alto; y de las y los 49 de la Circunscripción del Caribe Sur, el 86% tiene un nivel Bajo, el 8% un nivel Medio y el 6% un nivel Alto. En la ilustración 17 se resalta que, en las circunscripciones con mayor cantidad de mujeres con altos niveles de agotamiento sobresale la Sur y dentro de los hombres con mayor nivel de agotamiento destaca Managua.

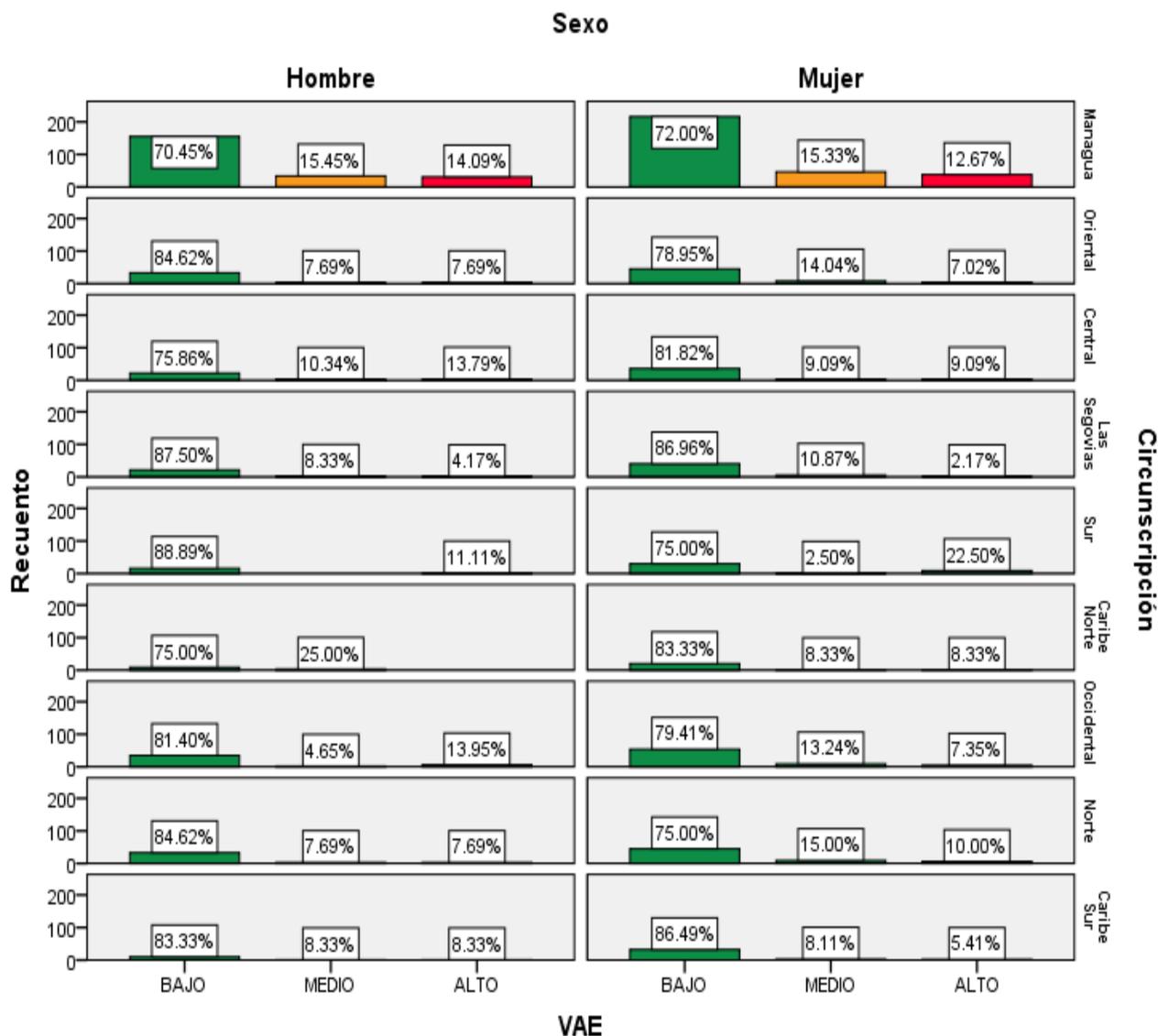
Tabla 95 Nivel de Agotamiento Emocional por circunscripción

	Nivel de Agotamiento Emocional						Total por Circunscripción
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Managua	371	71%	80	15%	69	14%	520
Oriental	78	81%	11	11%	7	8%	96
Central	58	79%	7	10%	8	11%	73
Las Segovias	61	87%	7	10%	2	3%	70
Sur	46	79%	1	2%	11	19%	58
Caribe Norte	29	80%	5	14%	2	6%	36

Occidental	89	80%	11	10%	11	10%	111
Norte	78	79%	12	12%	9	9%	99
Caribe Sur	42	86%	4	8%	3	6%	49

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Ilustración 17 Agotamiento Emocional por sexo y Circunscripción



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Por todo lo anterior se deduce que, en términos globales, el nivel de Agotamiento Emocional en el Poder Judicial es Bajo, pero es necesario resaltar que entre un 20% y un 25% del personal presentan niveles Medios y Altos, sobresaliendo la circunscripción Managua y los cargos de Secretarios/Secretarias y Defensores/Defensoras. También se puede resaltar que las mujeres presentan mayor agotamiento físico-mental al final de la jornada de trabajo que los hombres.

5.3.2. Despersonalización

En este apartado se valoran los resultados del cuestionario estandarizado (MBI) en relación con la Despersonalización, donde se trata de establecer si los colaboradores y las colaboradoras tratan a las y los clientes internos o externos como objetos en lugar de personas.

De la tabla 96 se resalta, que el 81% de las y los funcionarios declararon que “Nunca” sienten que tratan a los clientes internos o externos como objetos impersonales, logrando un puntaje positivo del 94%; el 68% respondió que “Nunca” sienten que se han hecho más duro con la gente, con una nota positiva del 89%; el 65% indicó que “Nunca” sienten preocupación por que el trabajo los esté endureciendo, dicho ítem tiene una estimación positiva del 88%. El 77% de los consultados y consultadas reveló que “Nunca” sienten que no les importa lo que les ocurra a las personas a las que atienden, obteniendo una calificación positiva del 91%; y el 58% contestó que “Nunca” le ha parecido que los beneficiarios/clientes de su trabajo los culpan de sus problemas, con un valor positivo del 86%. **Con base en los resultados, se interpreta que el personal del Poder Judicial presenta un bajo nivel de Despersonalización.**

Tabla 96 Respuestas a los ítems de Despersonalización

No	Ítems	Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas Veces a la semana	Diariamente	POSITIVO	NEGATIVO
63	Siento que estoy tratando a algunos beneficiados/clientes de mi trabajo como si fuesen objetos impersonales.	81%	9%	4%	2%	1%	1%	1%	94%	4%
64	Siento que me he hecho más duro con la gente.	68%	17%	4%	4%	2%	2%	3%	89%	6%
65	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.	65%	17%	6%	5%	2%	2%	3%	88%	7%
66	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente.	77%	11%	3%	3%	1%	2%	3%	91%	6%
67	Me parece que los beneficiarios/clientes de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas	58%	21%	7%	5%	3%	3%	3%	86%	9%

Notas: Respuestas Positivas por Ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Nunca”, “Pocas veces al año o menos” y “Una vez al mes o menos” para los ítems de las dimensiones de Despersonalización y se contrasta con el nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor a 75%. **Respuestas Negativas por Ítems:** Suma de las respuestas “Una vez a la semana”, “Pocas veces a la semana” y “Diariamente”. Los ítems que tengan una respuesta negativa igual o superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el análisis del Valor de Despersonalización Global (VDG) dentro del Poder Judicial, la tabla 97 refleja que se obtuvo una nota de 3.50, indicando que, en términos globales, los niveles de Despersonalización son bajos.

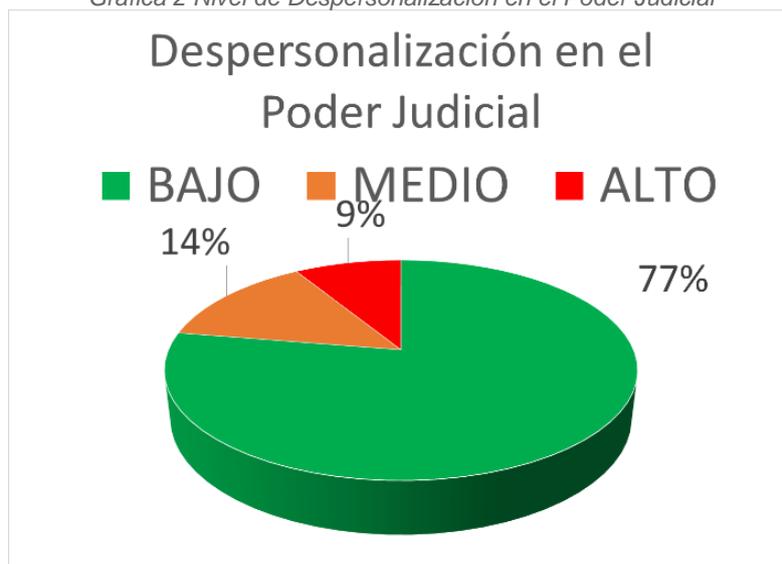
Tabla 97 Valor de Despersonalización del Poder Judicial

Dimensión	VDG	Valoración
Despersonalización	3.50	Bajo

Notas: El valor máximo es de 30 puntos y mínimo es 0 puntos. Existen tres áreas que forman parte de la regla de decisión según el valor alcanzado: “Bajo” (Despersonalización: 0<=5), “Medio” (Despersonalización: entre 6 y 9), “Alto” (Agotamiento Emocional: >= 10). **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al profundizar sobre en el nivel de Despersonalización, a pesar que la valoración global indica que es bajo, se puede ver en la gráfica 2 que, del total de las y los funcionarios (1,112), el 77% tiene un nivel Bajo, el 14% Medio y el 9% Alto.

Gráfica 2 Nivel de Despersonalización en el Poder Judicial



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando la Despersonalización en relación con las y los colaboradores de la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, del total de encuestados de la Carrera Judicial (489), el 80% presenta un nivel Bajo, el 13% Medio y el 7% Alto; y de los 623 integrantes de la Carrera Administrativa, el 76% es Bajo, 14% Medio y el 10% Alto. (ver tabla 98)

Tabla 98 Nivel de Despersonalización por Carrera Judicial y Carrera Administrativa

	Área a la que pertenece			
	Carrera Judicial		Carrera Administrativa	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	392	80%	471	76%
Medio	65	13%	87	14%
Alto	32	7%	65	10%
Total	489		623	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando sobre la Despersonalización en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 99 que, de los 436 hombres, el 77% tiene un nivel Bajo, el 12% un nivel Medio y el 11% un nivel Alto; y de las 676 mujeres encuestadas, el 79% tiene un nivel Bajo, el 14% un nivel Medio y el 7% un nivel Alto.

Tabla 99 Nivel de Despersonalización por sexo

	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	332	77%	531	79%
Medio	54	12%	98	14%
Alto	50	11%	47	7%
Total	436		676	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

En correspondencia con la Despersonalización y las categorías de los puestos de la Carrera Judicial, en la tabla 100 se constata que; de los y las 75 Defensores/Defensoras encuestados, el 87% tiene un nivel Bajo, el 11% Medio y el 3% Alto. En relación con los y las 78 jueces/juezas, el 85% presentó un nivel Bajo, el 14% Medio y un 1% Alto. De los y las 14 Magistrados/Magistradas participantes, el 93% obtuvo un nivel Bajo y el 7% un nivel Alto. De los y las 35 Oficiales Notificadores/Notificadoras,

el 88% mostró un nivel Bajo, el 6% Medio y el 6% Alto; y de los y las 287 Secretarios/Secretarias, el 76% obtuvo un nivel Bajo, el 15% Medio y el 9% Alto.

Tabla 100 Nivel de Despersonalización por categorías de la Carrera Judicial

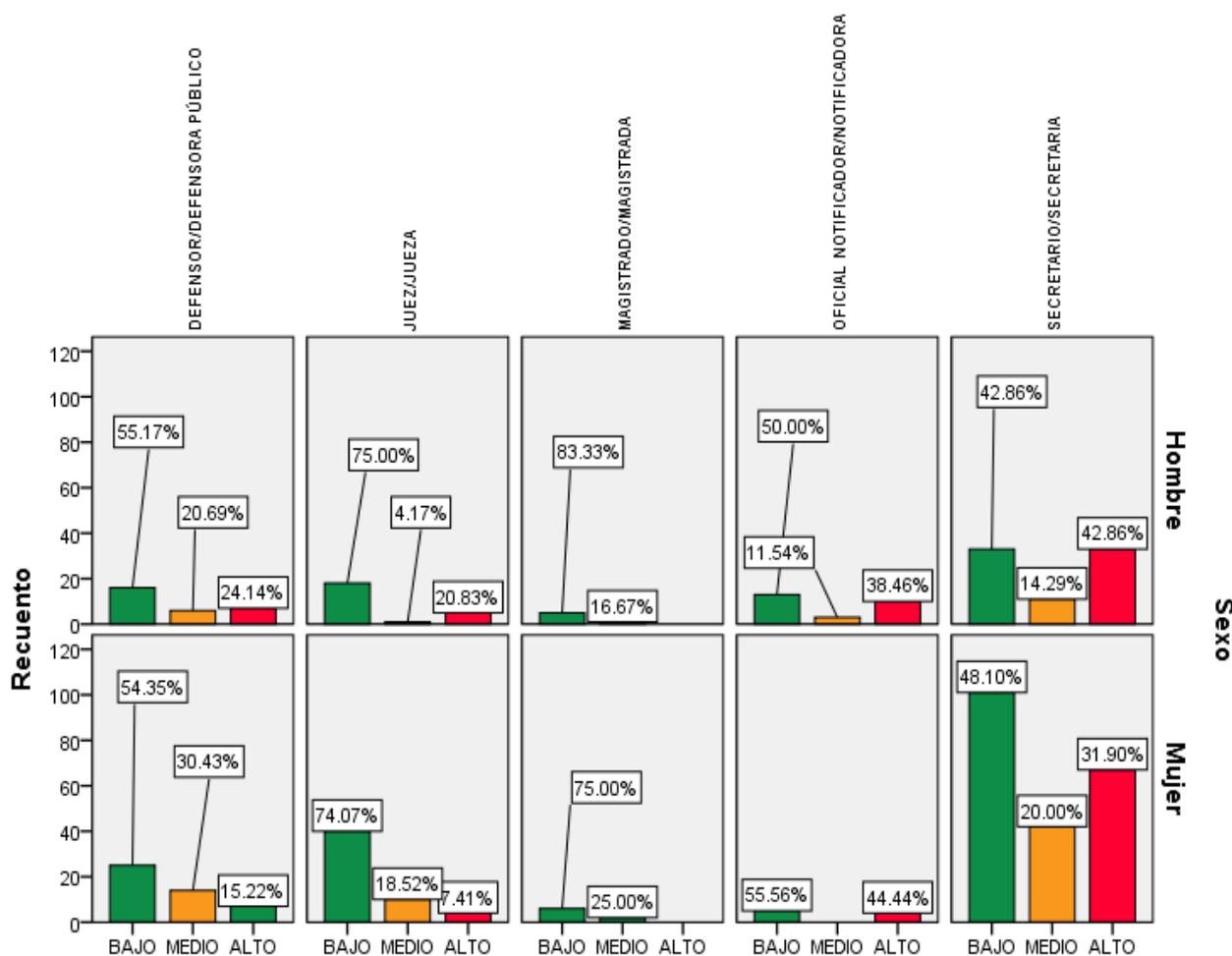
	Nivel de Despersonalización						Muestra
	Bajo		Medio		Alto		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Defensor/Defensora Público	65	87%	8	11%	2	3%	75
Juez/Jueza	66	85%	11	14%	1	1%	78
Magistrado/Magistrada	13	93%	0	0%	1	7%	14
Oficial Notificador/Notificadora	31	88%	2	6%	2	6%	35
Secretario/Secretaria	217	76%	44	15%	26	9%	287

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En la ilustración 18, se observa que, en relación con los hombres, el 42.86% de los Secretarios, el 38.46% de los Oficiales Notificadores, el 0% de los Magistrados, el 20.83% de los Jueces y el 24.14% de los Defensores Públicos tienen valores altos de Despersonalización. El 31.90% de las Secretarias, el 44.44% de las Oficiales Notificadoras, el 0% de las Magistradas, el 7.41% de las Juezas y el 15.22% de las Defensoras Públicas tienen valores altos de Despersonalización.

Ilustración 18 Despersonalización por sexo y categoría de la Carrera Judicial

Categoría de acuerdo a Carrera Judicial



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Confrontando la Despersonalización en correlación con las categorías de los cargos de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 101, de las y los 77 funcionarios que tienen cargos de Directivo/Directiva, el 75% presentó un nivel Bajo, el 20% Medio y el 5% Alto. De los 214 con cargos Ejecutivo/Ejecutiva, el 76% obtuvo un nivel Bajo, el 14% Medio y el 10% Alto; y de los 332 cargos Operativo/Operativa, el 75% mostró un nivel Bajo, el 13% Medio y el 12% Alto.

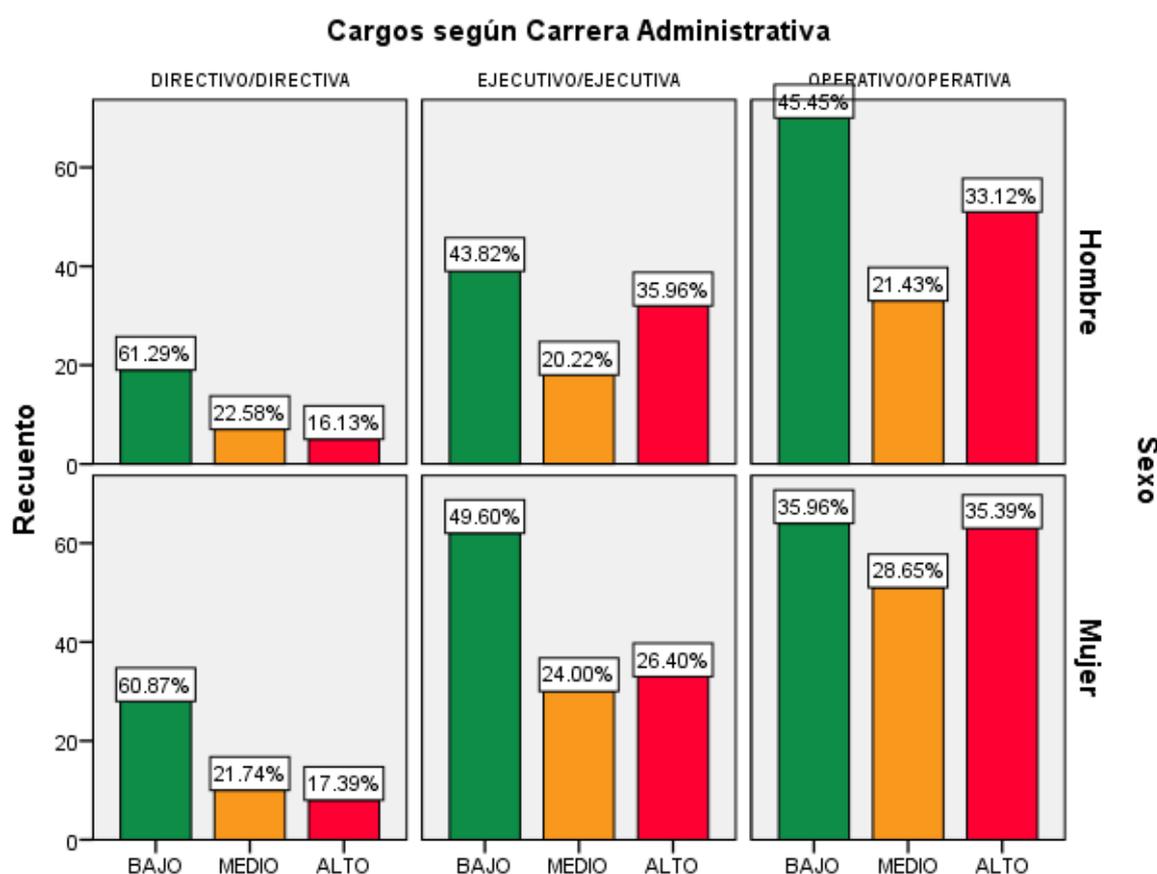
Tabla 101 Nivel de Despersonalización por categorías de la Carrera Administrativa

	DIRECTIVO/DIRECTIVA		EJECUTIVO/EJECUTIVA		OPERATIVO/OPERATIVA	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	58	75%	163	76%	250	75%
Medio	15	20%	30	14%	42	13%
Alto	4	5%	21	10%	40	12%
Total	77		214		332	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En la ilustración 19, se observa que, en relación con los hombres de la Carrera Administrativa, el 16.13% de los Directivos, el 35.96% de los Ejecutivos y el 33.12% de los Operativos tienen valores altos de Despersonalización. El 17.39% de las Directivas, el 26.40% de las Ejecutivas y el 35.39% de las Operativas tienen valores altos de Despersonalización.

Ilustración 19 Despersonalización por sexo y categoría de la Carrera Administrativa



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar las edades de las y los funcionarios, en la tabla 102 se aprecia que, de los 15 que tienen edades entre los 18 y 22 años, el 73% obtuvieron un nivel de Despersonalización Bajo, el 13% Medio y el 13% Alto. De los 85 con edades entre 23 y 27 años, el 72% tiene un nivel Bajo, el 16% un nivel

Medio y el 12% un nivel Alto. De los 137 con edades entre 28 y 32 años, el 77% tiene un nivel Bajo, el 14% un nivel Medio y el 9% un nivel Alto. De los 252 con edades entre 33 y 37 años, el 76% tiene un nivel Bajo, el 16% un nivel Medio y el 8% un nivel Alto. De los 194 con edades entre 38 y 42 años, el 80% tiene un nivel Bajo, el 10% un nivel Medio y el 10% un nivel Alto. De los 110 que poseen edades entre 43 y 47 años, el 76% tiene un nivel Bajo, el 19% un nivel Medio y el 5% un nivel Alto. De los 138 con edades entre 48 y 52 años, el 77% tienen un nivel Bajo, el 12% un nivel Medio y el 11% un nivel Alto. De los 106 con edades entre 53 y 57 años, el 87% tiene un nivel Bajo, el 5% un nivel Medio y el 8% un nivel Alto. De los 48 con edades entre 58 y 62 años, el 71% tiene un nivel Bajo, el 27% un nivel Medio y el 2% un nivel alto. De los 20 con edades entre 63 y 67 años, el 85% tiene un nivel Bajo y el 15% un nivel Alto. De los 5 con edades entre 68 y 72 años, el 100% tiene un nivel Bajo; y de los 2 con más de 72 años, el 100% tiene un nivel Bajo.

Tabla 102 Nivel de Despersonalización por edad.

	Nivel de Despersonalización						Total por Edad
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Entre 18 y 22 años	11	73%	2	13%	2	13%	15
Entre 23 y 27 años	61	72%	14	16%	10	12%	85
Entre 28 y 32 años	106	77%	19	14%	12	9%	137
Entre 33 y 37 años	191	76%	40	16%	21	8%	252
Entre 38 y 42 años	154	80%	20	10%	20	10%	194
Entre 43 y 47 años	84	76%	21	19%	5	5%	110
Entre 48 y 52 años	106	77%	17	12%	15	11%	138
Entre 53 y 57 años	92	87%	6	5%	8	8%	106
Entre 58 y 62 años	34	71%	13	27%	1	2%	48
Entre 63 y 67 años	17	85%	0	0%	3	15%	20
Entre 68 y 72 años	5	100%	0	0%	0	0%	5
Más de 72 años	2	100%	0	0%	0	0%	2

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando el Agotamiento Emocional en afinidad con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 103 se observa que de los 520 encuestados de la Circunscripción Managua, el 73% tienen un nivel Bajo, el 14% un nivel Medio y el 13% un nivel Alto. De los 96 de la Circunscripción Oriental, el 80% tienen un nivel Bajo, el 15% un nivel Medio y el 5% un nivel Alto. De los 73 de la Circunscripción Central, el 81% presentan un nivel Bajo, el 12% un nivel Medio y 7% un nivel Alto. De los 70 de la Circunscripción las Segovias, el 91% obtuvieron una valoración Baja, un 6% un nivel Medio y el 3% un nivel Alto. De los 58 de la Circunscripción Sur, el 79% presentan un nivel Bajo, el 14% un nivel Medio y el 7% un nivel Alto. De los 36 de la Circunscripción Caribe Norte, el 83% presentan un nivel Bajo, el 11% un nivel Medio y el 6% un nivel Alto. De los la 111 de la Circunscripción Occidental, el 82% tienen un nivel Bajo, un 12% un nivel Medio y el 6% Alto. De los 99 de la Circunscripción de Norte, el 75% tienen un nivel Bajo, el 22% un nivel Medio y el 3% un nivel Alto; y de los 49 de la Circunscripción del Caribe sur, el 90% tienen un nivel Bajo y el 10% un nivel Medio.

Tabla 103 Nivel de Despersonalización por circunscripción.

	Nivel de Despersonalización						Total por Circunscripción
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Managua	378	73%	73	14%	69	13%	520
Oriental	77	80%	14	15%	5	5%	96
Central	59	81%	9	12%	5	7%	73
Las Segovias	64	91%	4	6%	2	3%	70
Sur	46	79%	8	14%	4	7%	58

Caribe Norte	30	83%	4	11%	2	6%	36
Occidental	91	82%	13	12%	7	6%	111
Norte	74	75%	22	22%	3	3%	99
Caribe Sur	44	90%	5	10%	0	0%	49

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En la ilustración 20 se resalta que, en la circunscripción con mayor cantidad de mujeres con altos niveles de Despersonalización sobresale Managua y dentro de los hombres con mayor nivel de Despersonalización destaca Occidental.

Por todo lo anterior se deduce que, en términos globales, el nivel de Despersonalización en el Poder Judicial es Bajo, pero es necesario resaltar que entre un 20% y 21% del personal presentan niveles Medios y Altos, sobresaliendo la circunscripción Managua, y en relación con los puestos se identifican a Operativos/Operativas y Secretarios/Secretarias. También se puede resaltar que los hombres tienden a tener mayores niveles de Despersonalización que las mujeres, debido a que, según las respuestas, es más difícil para ellos comprender a los usuarios de sus servicios.

Ilustración 20 Despersonalización por sexo y Circunscripción



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

5.3.3. Reducida Realización Personal

En este apartado se valoran los resultados del cuestionario estandarizado (MBI) en relación con la Reducida Realización Personal, donde se busca establecer la existencia o no de un sentimiento de realización personal por parte de los colaboradores y las colaboradoras de la organización.

De la tabla 104 se resalta, que el 66% de las y los funcionarios declararon que “Diariamente” sienten que tratan con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tienen que atender, logrando un puntaje positivo del 77%; el 64% respondió que “Diariamente” se sienten muy enérgicos en su trabajo, con una nota positiva del 81%; el 73% indicó que “Diariamente” sienten que pueden crear con facilidad un clima agradable en su trabajo, dicho ítem tiene una estimación positiva del 86%. El 62% de los consultados y consultadas reveló que “Diariamente” se sienten estimulados después de haber trabajado con quienes tienen que atender, obteniendo una calificación positiva del 77%; y el 61% contestó que “Diariamente” creen que consiguen muchas cosas valiosas en este trabajo, con un valor positivo del 75%.

También es imperante resaltar que el 61% exteriorizó que “Diariamente” sienten que pueden entender fácilmente a las personas que tienen que atender, con un valor positivo del 70%; el 59% reveló que “Diariamente” sienten que influyen positivamente en la vida de otras personas a través del trabajo, con un valor positivo del 73%; y el 43% manifestó que “Diariamente” sienten que en el trabajo los problemas emocionales son tratados de una forma adecuada, con una nota positiva del 57%. **Con base en los resultados, se interpreta que el personal del Poder Judicial, en términos generales, presenta un nivel Medio de Reducida Realización Personal y es necesario seguir fortaleciendo las competencias del personal con relación a los puestos de trabajo e impulsar el desarrollo de la inteligencia emocional.**

Tabla 104 Respuestas a los ítems de Reducida Realización Personal

No	Ítems	Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas Veces a la semana	Diariamente	POSITIVO	NEGATIVO
68	Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender.	13%	7%	3%	6%	4%	5%	61%	70%	23%
69	Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender.	9%	5%	4%	5%	3%	8%	66%	77%	18%
70	Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo.	13%	5%	3%	7%	4%	10%	59%	73%	20%
71	Me siento muy enérgico en mi trabajo.	5%	4%	3%	7%	5%	12%	64%	81%	12%
72	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo.	3%	2%	2%	6%	4%	10%	73%	86%	8%
73	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender.	9%	4%	4%	7%	4%	11%	62%	77%	16%
74	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	8%	6%	4%	7%	4%	9%	61%	75%	18%
75	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.	18%	11%	5%	8%	5%	10%	43%	57%	35%

Notas: Respuestas Positivas por Ítems: Suma de porcentaje de respuestas “Nunca”, “Pocas veces al año o menos” y “Una vez al mes o menos” para los ítems de las dimensiones de Despersonalización y se contrasta con el nivel ideal de respuestas positivas, el cual debe ser mayor a 75%. **Respuestas Negativas por Ítems:** Suma de las respuestas “Una vez a la semana”, “Pocas veces a la semana” y “Diariamente”. Los ítems que tengan una respuesta negativa igual o superior al 30% deben ser consideradas relevantes en el plan de acción. **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Continuando con el análisis del Valor Reducida Realización Personal Global (VRRPG) dentro del Poder Judicial, la tabla 105 refleja que se obtuvo una nota de 37.00, indicando que, en términos globales, los niveles de Reducida Realización Personal son Medios.

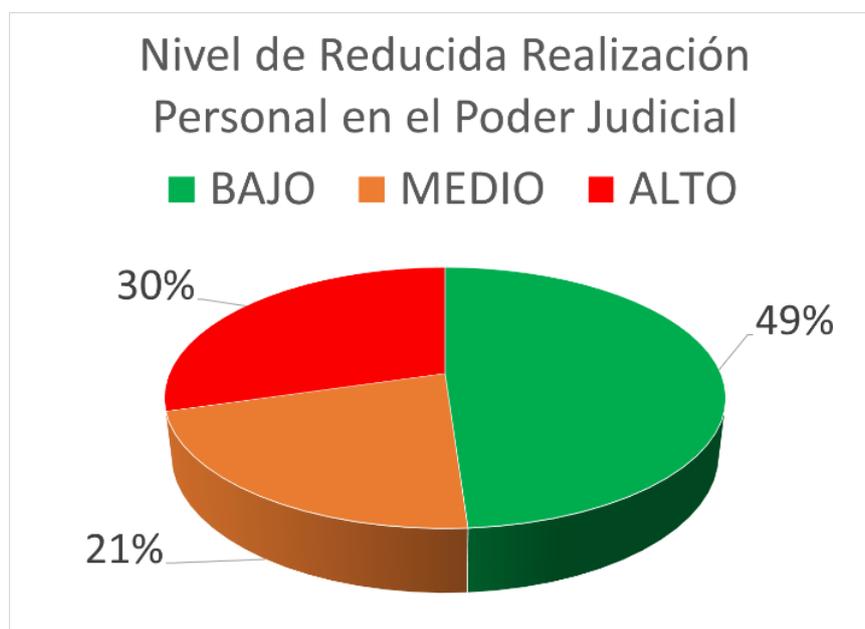
Tabla 105 Valor del Agotamiento Emocional del Poder Judicial

Dimensión	VRRPG	Valoración
Reducida Realización Personal	37	Medio

Notas: El valor máximo es de 48 puntos y mínimo es 0 puntos. Existen tres áreas que forman parte de la regla de decisión según el valor alcanzado: "Bajo" (Reducida Realización Personal: $0 >= 40$), "Medio" (Reducida Realización Personal: entre 34 y 39), "Alto" (Reducida Realización Personal: $0 <= 33$). **Fuente:** Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al profundizar sobre la Reducida Realización Personal, a pesar que la valoración global indica que es medio, se puede ver en la gráfica 3 que, del total de funcionarios (1,112), el 49% tiene un nivel Bajo, el 21% es Medio y el 30% Alto.

Gráfica 3 Nivel de Reducida Realización Personal en el Poder Judicial



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando en el nivel de Reducida Realización Personal en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 106 que, de los 436 hombres, el 49% tienen un nivel Bajo, el 18% un nivel Medio y el 33% un nivel Alto; y de las 676 mujeres encuestadas, el 48% tienen un nivel Bajo, el 24% un nivel Medio y el 28% un nivel Alto.

Tabla 106 Nivel de Reducida Realización Personal por sexo

	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	213	49%	331	48%
Medio	80	18%	159	24%
Alto	143	33%	186	28%
Total	436		676	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Evaluando el nivel de Reducida Realización Personal, en relación con los colaboradores y las colaboras de la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa. Del total de encuestados de la Carrera

Judicial (489), el 54% presenta un nivel Bajo, el 18% Medio y el 28% Alto; y de los 623 integrantes de la Carrera Administrativa, el 45% es Bajo, 24% Medio y el 31% Alto. (Ver Tabla 107)

Tabla 107 Nivel de Reducida Realización Personal por Carrera Judicial y Carrera Administrativa

	Área a la que pertenece			
	Carrera Judicial		Carrera Administrativa	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	262	54%	282	45%
Medio	90	18%	149	24%
Alto	137	28%	192	31%
Total	489		623	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con la Reducida Realización Personal y las categorías de los puestos de la Carrera Judicial, en la tabla 108 se constata que; de los y las 75 Defensores/Defensoras encuestados, el 55% tiene un nivel Bajo, el 27% Medio y el 18% Alto. En relación con los y las 78 jueces/juezas, el 74% presentó un nivel Bajo, el 14% Medio y un 12% Alto. De los y las 14 Magistrados/Magistradas participantes, el 79% obtuvo un nivel Bajo y el 21% un nivel Medio. De los y las 35 Oficiales Notificadores/Notificadoras, el 51% mostró un nivel Bajo, el 9% Medio y el 40% Alto; y de los y las 287 Secretarios/Secretarias, el 47% obtuvo un nivel Bajo, el 18% Medio y el 35% Alto.

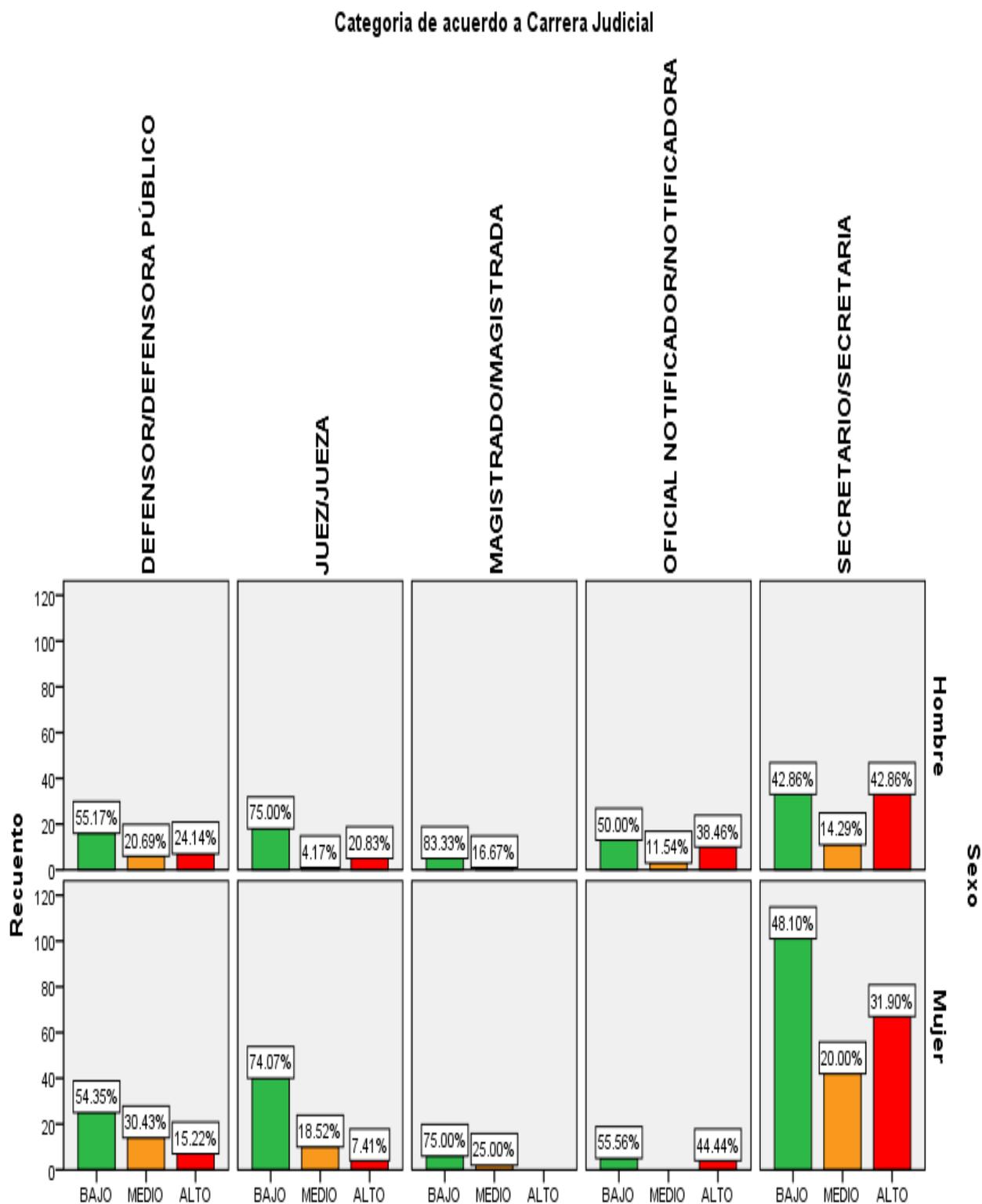
Tabla 108 Nivel de Reducida Realización Personal por categorías de la Carrera Judicial

	Nivel de Reducida Realización Personal						Total de Muestra
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Defensor/Defensora Público	41	55%	20	27%	14	18%	75
Juez/Jueza	58	74%	11	14%	9	12%	78
Magistrado/Magistrada	11	79%	3	21%	0	0%	14
Oficial Notificador/Notificadora	18	51%	3	9%	14	40%	35
Secretario/Secretaria	134	47%	53	18%	100	35%	287

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En la ilustración 21, se observa que, de los hombres de la Carrera Judicial, el 42.86% de los Secretarios, el 38.46% de los Oficiales Notificadores, el 0% de los Magistrados, el 20.83% de los Jueces y el 24.14% de los Defensores Públicos tienen valores altos de Reducida Realización Personal. El 31.90% de las Secretarias, el 44.44% de las Oficiales Notificadoras, el 0% de las Magistradas, el 7.41% de las Juezas y el 15.22% de las Defensoras Públicas tienen valores altos de Reducida Realización Personal.

Ilustración 21 Reducida Realización Personal por sexo y categoría de la Carrera Judicial



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Confrontando el nivel de Reducida Realización Personal en correlación con las categorías de los cargos de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 109, de las y los 77 funcionarios que tienen cargos de Directivo/Directiva, el 61% presentaron un nivel Bajo, el 22% Medio y el 17% Alto. De los 214 con cargos Ejecutivo/Ejecutiva, el 47% obtuvieron un nivel Bajo, el 22% Medio y el 30% Alto; y de los 332 cargos Operativo/Operativa, el 40% mostraron un nivel Bajo, el 25% Medio y el 34% Alto.

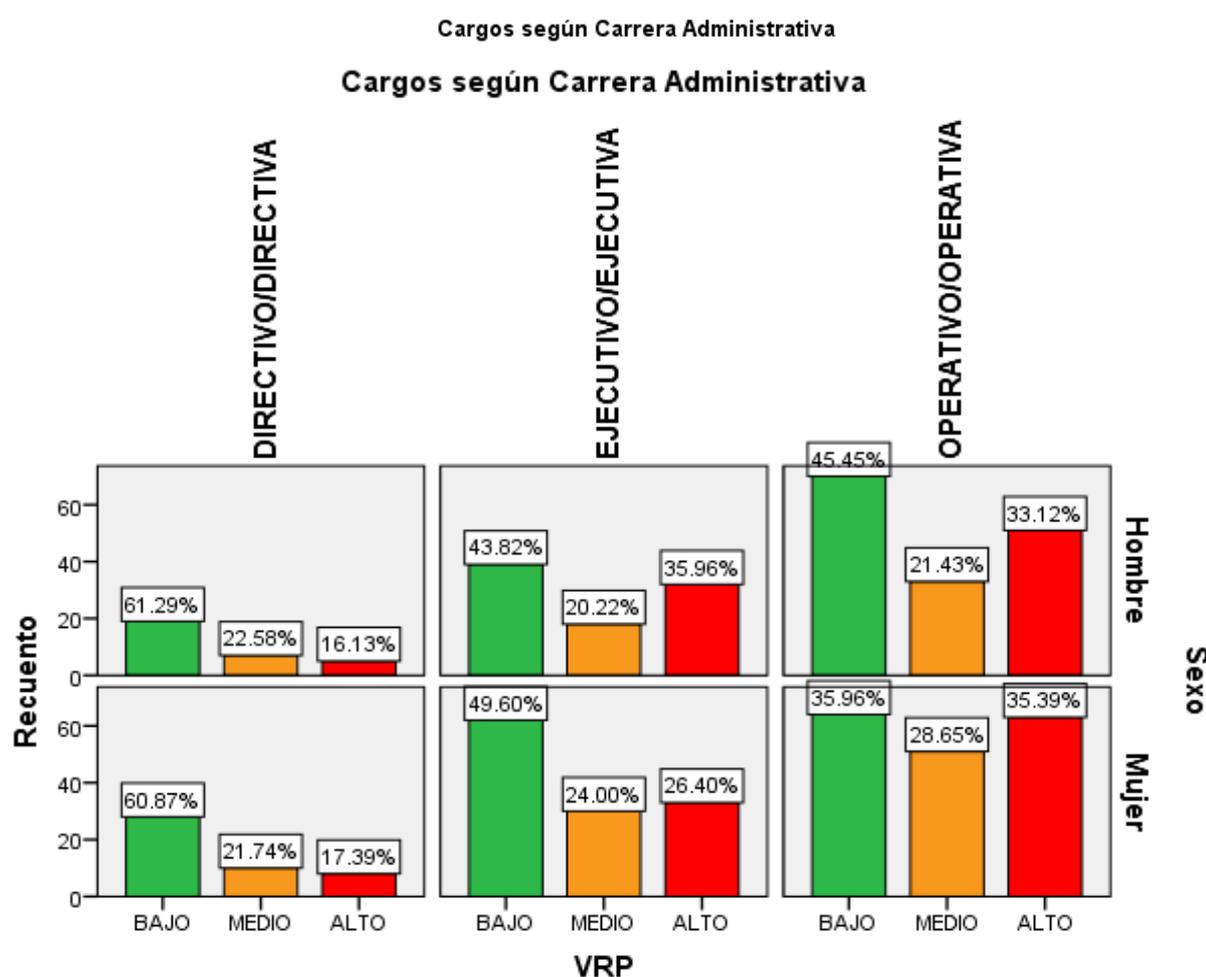
Tabla 109 Nivel de Reducida Realización Personal por categorías de la Carrera Administrativa

	DIRECTIVO/DIRECTIVA		EJECUTIVO/EJECUTIVA		OPERATIVO/OPERATIVA	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	47	61%	101	47%	134	40%
Medio	17	22%	48	22%	84	25%
Alto	13	17%	65	30%	114	34%
Total	77		214		332	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En la ilustración 22, se observa que, de los hombres de la Carrera Administrativa, el 16.13% de los Directivos, el 35.96% de los Ejecutivos y el 33.12% de los Operativos tienen valores altos de Reducida Realización Personal. El 17.39% de las Directivas, el 26.40% de las Ejecutivas y el 35.39% de las Operativas tienen valores altos de Reducida Realización Personal.

Ilustración 22 Reducida Realización Personal por sexo y categoría de la Carrera Administrativa



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar las edades de las y los funcionarios, en la tabla 110 se aprecia que, de los 15 que tienen edades entre los 18 y 22 años, el 47% obtuvo un nivel de Reducida Realización Personal Bajo, el 27% Medio y el 27% Alto. De los 85 con edades entre 23 y 27 años, el 48% tiene un nivel Bajo, el 26% un nivel Medio y el 26% un nivel Alto. De los 137 con edades entre 28 y 32 años, el 46% tiene un nivel Bajo, el 25% un nivel Medio y el 29% un nivel Alto; de los 252 con edades entre 33 y 37 años, el 49% tiene un nivel Bajo, el 19% un nivel Medio y el 31% un nivel Alto. De los 194 con edades entre 38 y 42 años, el 49% tiene un nivel bajo, el 21% un nivel Medio y el 29% un nivel Alto; de los 110 que poseen edades entre 43 y 47 años, el 55% tiene un nivel bajo, el 15% un nivel Medio y el 29% un nivel Alto. De los 138 con edades entre 48 y 52 años, el 44% tiene un nivel bajo, el 24% un nivel Medio y el 32% un nivel Alto. De los 106 con edades entre 53 y 57 años, el 46% tiene un nivel bajo, el 25% un nivel Medio y el 29% un nivel Alto. De los 48 con edades entre 58 y 62 años, el 60% tiene un nivel bajo, el 10% un nivel Medio y el 30% un nivel Alto; de los 20 con edades entre 63 y 67 años, el 55% tiene un nivel bajo, el 25% un nivel Medio y el 20% un nivel Alto. De los 5 con edades entre 68 y 72 años, el 20% tiene un nivel bajo, el 40% un nivel Medio y el 40% un nivel Alto; y de los 2 con más de 72 años, el 50% tiene un nivel bajo y el 50% tiene un nivel Medio

Tabla 110 Nivel de Reducida Realización Personal por edad

	Nivel de Reducida Realización Personal						Total por Edad
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Entre 18 y 22 años	7	47%	4	27%	4	27%	15
Entre 23 y 27 años	41	48%	22	26%	22	26%	85
Entre 28 y 32 años	63	46%	34	25%	40	29%	137
Entre 33 y 37 años	124	49%	49	19%	79	31%	252
Entre 38 y 42 años	96	49%	41	21%	57	29%	194
Entre 43 y 47 años	61	55%	17	15%	32	29%	110
Entre 48 y 52 años	61	44%	33	24%	44	32%	138
Entre 53 y 57 años	49	46%	26	25%	31	29%	106
Entre 58 y 62 años	29	60%	5	10%	14	30%	48
Entre 63 y 67 años	11	55%	5	25%	4	20%	20
Entre 68 y 72 años	1	20%	2	40%	2	40%	5
Más de 72 años	1	50%	1	50%	0	0%	2

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

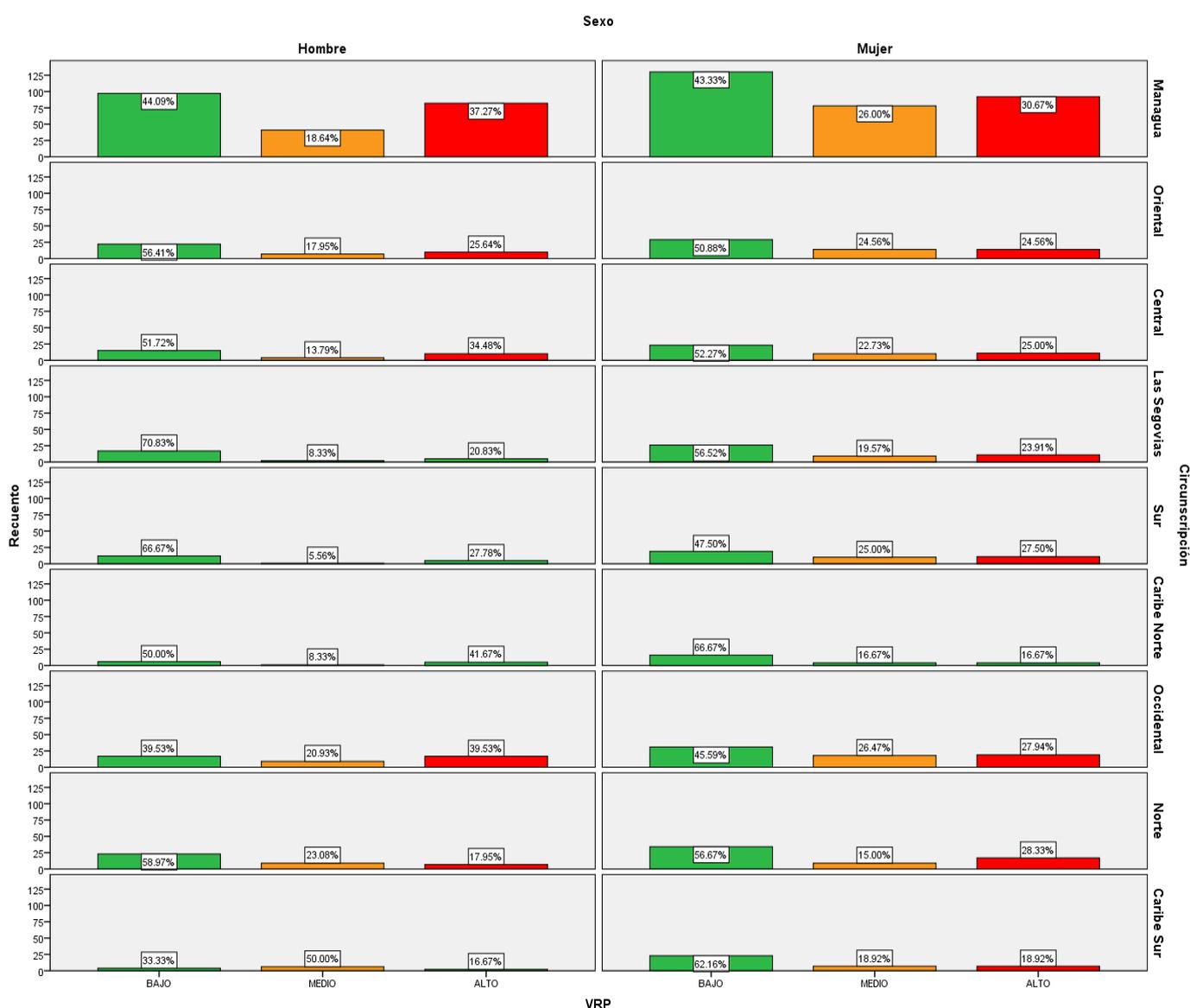
Evaluando la Reducida Realización Personal en afinidad a las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 111 se observa que de los 520 encuestados de la Circunscripción Managua, el 44% tiene un nivel Bajo, el 23% un nivel Medio y el 33% un nivel Alto; de los 96 de la Circunscripción Oriental, el 53% tiene un nivel Bajo, el 22% un nivel Medio y el 25% un nivel Alto; de los 73 de la Circunscripción Central, el 52% presenta un nivel Bajo, el 19% un nivel Medio y 29% un nivel Alto; de los 70 de la Circunscripción las Segovias, el 61% obtuvo una valoración Baja, un 16% un nivel Medio y el 23% un nivel Alto; de los 58 de la Circunscripción Sur, el 53% presenta un nivel Bajo, el 19% un nivel Medio y el 28% un nivel Alto; de los 36 de la Circunscripción Caribe Norte, el 61% presenta un nivel Bajo, el 14% un nivel Medio y el 25% un nivel Alto. De los 111 de la Circunscripción Occidental, el 43% tiene un nivel Bajo, un 24% un nivel Medio y el 33% Alto; de los 99 de la Circunscripción de Norte, el 58% tiene un nivel Bajo, el 18% un nivel Medio y el 24% un nivel Alto; y de los 49 de la Circunscripción del Caribe sur, el 55% tiene un nivel Bajo, el 27% un nivel Medio y el 18% un nivel Alto. En la ilustración 23 se resalta que, en la circunscripción con mayor cantidad de mujeres con altos niveles de Reducida Realización Personal sobresale Managua y dentro de los hombres con mayor nivel de Reducida Realización Personal destaca Caribe Norte

Tabla 111 Nivel de Reducida Realización Personal por circunscripción.

	Nivel de Reducida Realización Personal						Total por Circunscripción
	BAJO		MEDIO		ALTO		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Managua	227	44%	119	23%	174	33%	520
Oriental	51	53%	21	22%	24	25%	96
Central	38	52%	14	19%	21	29%	73
Las Segovias	43	61%	11	16%	16	23%	70
Sur	31	53%	11	19%	16	28%	58
Caribe Norte	22	61%	5	14%	9	25%	36
Occidental	48	43%	27	24%	36	33%	111
Norte	57	58%	18	18%	24	24%	99
Caribe Sur	27	55%	13	27%	9	18%	49

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Ilustración 23 Despersonalización por sexo y circunscripción



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

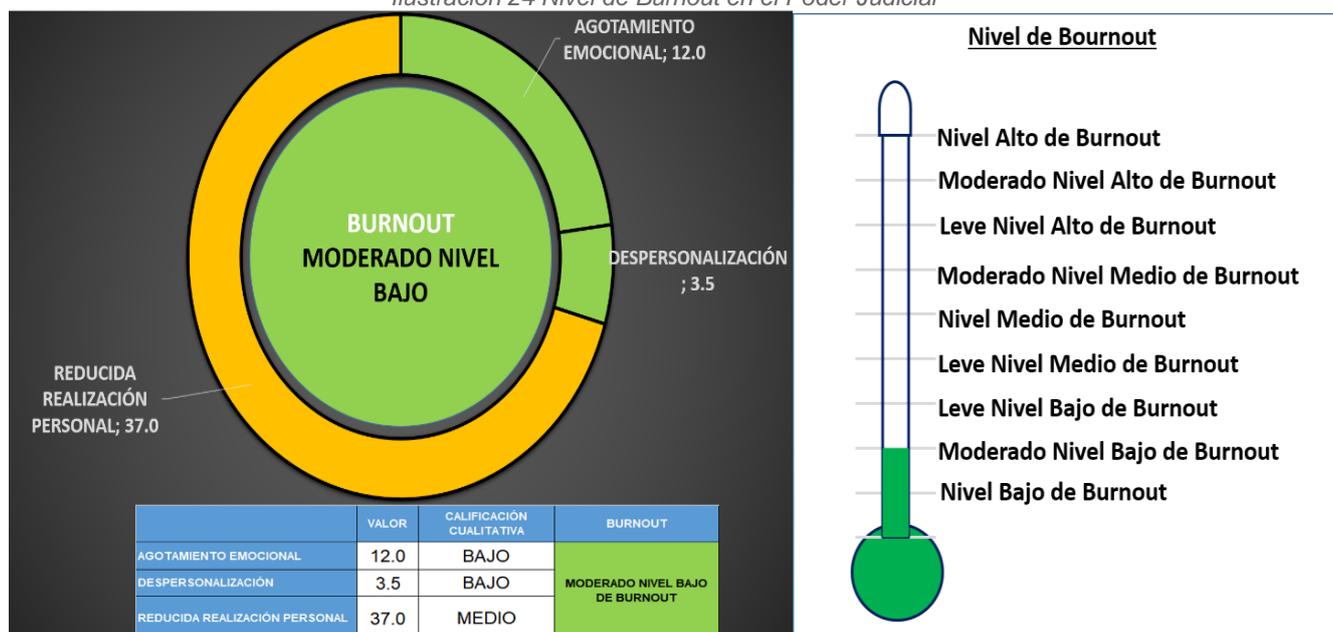
Por todo lo anterior, se deduce que el personal del Poder Judicial, en términos generales, presenta un nivel Medio de Reducida Realización Personal y es necesario seguir fortaleciendo las competencias del personal en los puestos de trabajo y la inteligencia emocional. Por otra parte, es necesario resaltar que entre un 20% y 54% del personal presentan niveles Medios y Altos, sobresaliendo la circunscripción Managua y los puestos de Operativos/Operativas y Secretarios/Secretarias. También se puede resaltar que en términos generales las mujeres se sienten más realizadas que los hombres, aunque en el tema de la solución de los problemas emocionales de manera efectiva en la institución, las mujeres aprecian que no son bien tratadas.

5.3.4. Estrés laboral o *Burnout* en el Poder Judicial

En este apartado se valoran los resultados del cuestionario estandarizado (MBI) en relación con el Nivel de *Burnout*, donde se trata de establecer si se presenta una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico; cuyos rasgos principales son un agotamiento físico y/o psicológico, una actividad fría y despersonalizada en relación con los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar. Es relevante manifestar que las puntuaciones de cada sub escala (Agotamiento Emocional, Despersonalización y Reducida Realización Personal) se computan por separado y no se combinan ni se obtiene una puntuación total de *Burnout* y para determinar el nivel del mismo se utiliza la escala establecida por González y De la Gandara en el 2006. (Ver tabla 5, pág. 33)

En la ilustración 16 se detecta que, el Agotamiento Emocional Global tiene una valoración Baja (12.0), la Despersonalización Global tiene una valoración Baja (3.50) y la Reducida Realización Personal es Medio (37.00), lo que indica que el nivel de *Burnout* en la institución es “**Moderado Nivel Bajo**”.

Ilustración 24 Nivel de *Burnout* en el Poder Judicial



Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Al analizar el nivel de *Burnout* en relación con la Carrera Judicial y la Carrera Administrativa, en la tabla 112 se puede observar que, del total de integrantes de la Carrera Judicial (489) el 75% manifiestan niveles Bajos de *Burnout*, pero el 25% muestran niveles Medio y Alto. De las y los funcionarios de la Carrera Administrativa (623) el 75% registró niveles Bajos de *Burnout* y el 25% niveles Medios y Altos.

Tabla 112 Nivel de Burnout por de la Carrera Judicial y Carrera Administrativa

	Área a la que pertenece			
	Carrera Judicial		Carrera Administrativa	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nivel Bajo de Burnout	207	42%	229	37%
Moderado Nivel Bajo de Burnout	81	17%	135	22%
Leve Nivel Bajo de Burnout	77	16%	97	16%
Leve Nivel Medio de Burnout	18	4%	32	5%
Nivel Medio de Burnout	55	11%	52	8%
Moderado Nivel Medio de Burnout	11	2%	16	3%
Leve Nivel Alto de Burnout	13	3%	20	3%
Moderado Nivel Alto de Burnout	16	3%	25	4%
Nivel Alto de Burnout	11	2%	17	3%
Total	489		623	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

En correspondencia con el nivel de *Burnout* y las categorías de los puestos de la Carrera Judicial, en la tabla 113 se constata que; de los y las 75 Defensores/Defensoras encuestados, el 75% presentan niveles Bajos y el 25% niveles Medio y Alto. En relación con los y las 78 jueces/juezas, el 90% mostró niveles Bajos, y el 10% niveles Medios y Alto. De los y las 14 Magistrados/Magistradas participantes, el 93% obtuvo niveles Bajos y el 7% niveles Medio. De los y las 35 Oficiales Notificadores/Notificadoras, el 78% reflejó niveles Bajos y 22% niveles Medio y Alto; y los y las 287 Secretarios/Secretarias, el 69% obtuvo niveles Bajos y el 31% niveles Medios y Alto.

Tabla 113 Nivel de Burnout por categorías de la Carrera Judicial

Nivel de Bunout	Categoría de acuerdo a Carrera Judicial									
	DEFENSOR/ DEFENSORA PÚBLICO	%	JUEZ/JUEZA	%	MAGISTRADO/ MAGISTRADA	%	OFICIAL NOTIFICADOR/ NOTIFICADORA	%	SECRETARIO/ SECRETARIA	%
Nivel Bajo de Burnout	34	45%	46	59%	11	79%	17	49%	99	34%
Moderado Nivel Bajo de Burnout	14	19%	15	19%	2	14%	1	3%	49	17%
Leve Nivel Bajo de Burnout	8	11%	9	12%	0	0%	9	26%	51	18%
Leve Nivel Medio de Burnout	3	4%	3	4%	0	0%	3	9%	9	3%
Nivel Medio de Burnout	11	15%	3	4%	1	7%	2	6%	38	13%
Moderado Nivel Medio de Burnout	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	10	3%
Leve Nivel Alto de Burnout	2	3%	0	0%	0	0%	1	3%	10	3%
Moderado Nivel Alto de Burnout	1	1%	2	3%	0	0%	1	3%	12	4%
Nivel Alto de Burnout	1	1%	0	0%	0	0%	1	3%	9	3%
Total	75		78		14		35		287	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Confrontando el nivel de *Burnout* en correlación con las categorías de los cargos de la Carrera Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la tabla 114, de las y los 77 funcionarios que tienen cargos de Directivo/Directiva, el 78% presentó un nivel Bajo y el 22% Medio y Alto; de los 214 con cargos Ejecutivo/Ejecutiva, el 76% obtuvo niveles Bajos, y el 24% Medios y Altos; y de los 332 cargos Operativo/Operativa, el 72% mostró niveles Bajos y el 28% Medios y Altos.

Tabla 114 Nivel de Burnout por categorías de la Carrera Administrativa

Nivel de Burnout	Cargos según Carrera Administrativa					
	DIRECTIVO/ DIRECTIVA	%	EJECUTIVO/ EJECUTIVA	%	OPERATIVO/ OPERATIVA	%
Nivel Bajo de Burnout	38	49%	83	39%	108	33%
Moderado Nivel Bajo de Burnout	16	21%	49	23%	70	21%
Leve Nivel Bajo de Burnout	6	8%	30	14%	61	18%
Leve Nivel Medio de Burnout	4	5%	5	2%	23	7%
Nivel Medio de Burnout	6	8%	19	9%	27	8%
Moderado Nivel Medio de Burnout	4	5%	5	2%	7	2%
Leve Nivel Alto de Burnout	3	4%	6	3%	11	3%
Moderado Nivel Alto de Burnout	0	0%	9	4%	16	5%
Nivel Alto de Burnout	0	0%	8	4%	9	3%
Total	77		214		332	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Profundizando en el nivel de *Burnout* en afinidad con el sexo de las y los funcionarios, se puede observar en la tabla 115 que, de los 436 hombres, el 75% mostró niveles Bajos y el 25% niveles Medios y Altos; y de las 676 mujeres encuestadas, el 74% reflejó niveles Bajos y el 26% niveles Medios y Altos. Al aplicar la prueba estadística U de Mann-Whitney¹⁴, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.045 en relación con el Agotamiento Emocional, 0.720 en correlación con la Despersonalización y 0.767 con la Reducida Realización Personal, indicando que “no se presentan diferencias significativas, a nivel global, entre hombres y mujeres en relación con la Despersonalización y la Reducida Realización Personal, pero sí existe diferencia significativa entre hombres y mujeres en relación con el Agotamiento Emocional, presentando mayores valores de agotamiento las mujeres.” (ver anexo 17)

Tabla 115 Nivel de Burnout por sexo

Nivel de Burnout	Sexo			
	Hombre	%	Mujer	%
Nivel Bajo de Burnout	169	39%	267	39%
Moderado Nivel Bajo de Burnout	77	18%	139	21%
Leve Nivel Bajo de Burnout	78	18%	96	14%
Leve Nivel Medio de Burnout	17	4%	33	5%
Nivel Medio de Burnout	38	9%	69	10%
Moderado Nivel Medio de Burnout	7	2%	20	3%
Leve Nivel Alto de Burnout	11	3%	22	3%
Moderado Nivel Alto de Burnout	20	5%	21	3%
Nivel Alto de Burnout	19	4%	9	1%
Total	436		676	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

¹⁴ En estadística la prueba de la U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student, con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el análisis de dos muestras independientes.

Al analizar las edades de las y los funcionarios, en la tabla 116 se aprecia que, de los 15 que tienen edades entre los 18 y 22 años, el 73% obtuvo un nivel de Burnout Baja y el 27% Medio y Alto. De los 85 con edades entre 23 y 27 años, el 72% tiene un nivel Bajo y el 28% un nivel Medio y Alto. De los 137 con edades entre 28 y 32 años, el 70% tiene un nivel Bajo, el 30% un nivel Medio y Alto. De los 252 con edades entre 33 y 37 años, el 71% tiene un nivel Bajo y el 29% un nivel Medio y Alto. De los 194 con edades entre 38 y 42 años, el 77% tienen un nivel Bajo y el 23% un nivel Medio y Alto. De los 110 que poseen edades entre 43 y 47 años, el 79% tiene un nivel Bajo y el 21% un nivel Medio y Alto; de los 138 con edades entre 48 y 52 años, el 72% tiene un nivel Bajo y el 28% un nivel Medio y Alto. De los 106 con edades entre 53 y 57 años, el 75% tiene un nivel Bajo y el 25% un nivel Medio y Alto. De los 48 con edades entre 58 y 62 años, el 86% tiene un nivel Bajo y el 14% un nivel Medio y Alto. De los 20 con edades entre 63 y 67 años, el 75% tiene un nivel Bajo y el 25% un nivel Medio y Alto; de los 5 con edades entre 68 y 72 años, el 100% tiene un nivel Bajo; y de los 2 con más de 72 años, el 50% tiene un nivel Bajo y el 50% tiene un nivel Medio.

Tabla 116 Nivel de Burnout por edad

Nivel de Burnout	Edad											
	Entre 18 y 22 años	Entre 23 y 27 años	Entre 28 y 32 años	Entre 33 y 37 años	Entre 38 y 42 años	Entre 43 y 47 años	Entre 48 y 52 años	Entre 53 y 57 años	Entre 58 y 62 años	Entre 63 y 67 años	Entre 68 y 72 años	Más de 72 años
Nivel Bajo de Burnout	27%	35%	37%	38%	42%	42%	38%	43%	38%	50%	20%	50%
Moderado Nivel Bajo de Burnout	33%	26%	18%	18%	20%	19%	17%	16%	27%	15%	40%	0%
Leve Nivel Bajo de Burnout	13%	11%	15%	15%	15%	18%	17%	16%	21%	10%	40%	0%
Leve Nivel Medio de Burnout	13%	5%	7%	6%	0%	2%	8%	5%	4%	0%	0%	0%
Nivel Medio de Burnout	7%	11%	11%	11%	10%	9%	6%	11%	4%	10%	0%	50%
Moderado Nivel Medio de Burnout	0%	4%	1%	3%	2%	4%	4%	2%	0%	0%	0%	0%
Leve Nivel Alto de Burnout	0%	2%	3%	2%	4%	3%	4%	3%	2%	10%	0%	0%
Moderado Nivel Alto de Burnout	7%	4%	6%	4%	4%	2%	4%	2%	2%	5%	0%	0%
Nivel Alto de Burnout	0%	4%	2%	3%	4%	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%
Muestra Total	15	85	137	252	194	110	138	106	48	20	5	2

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

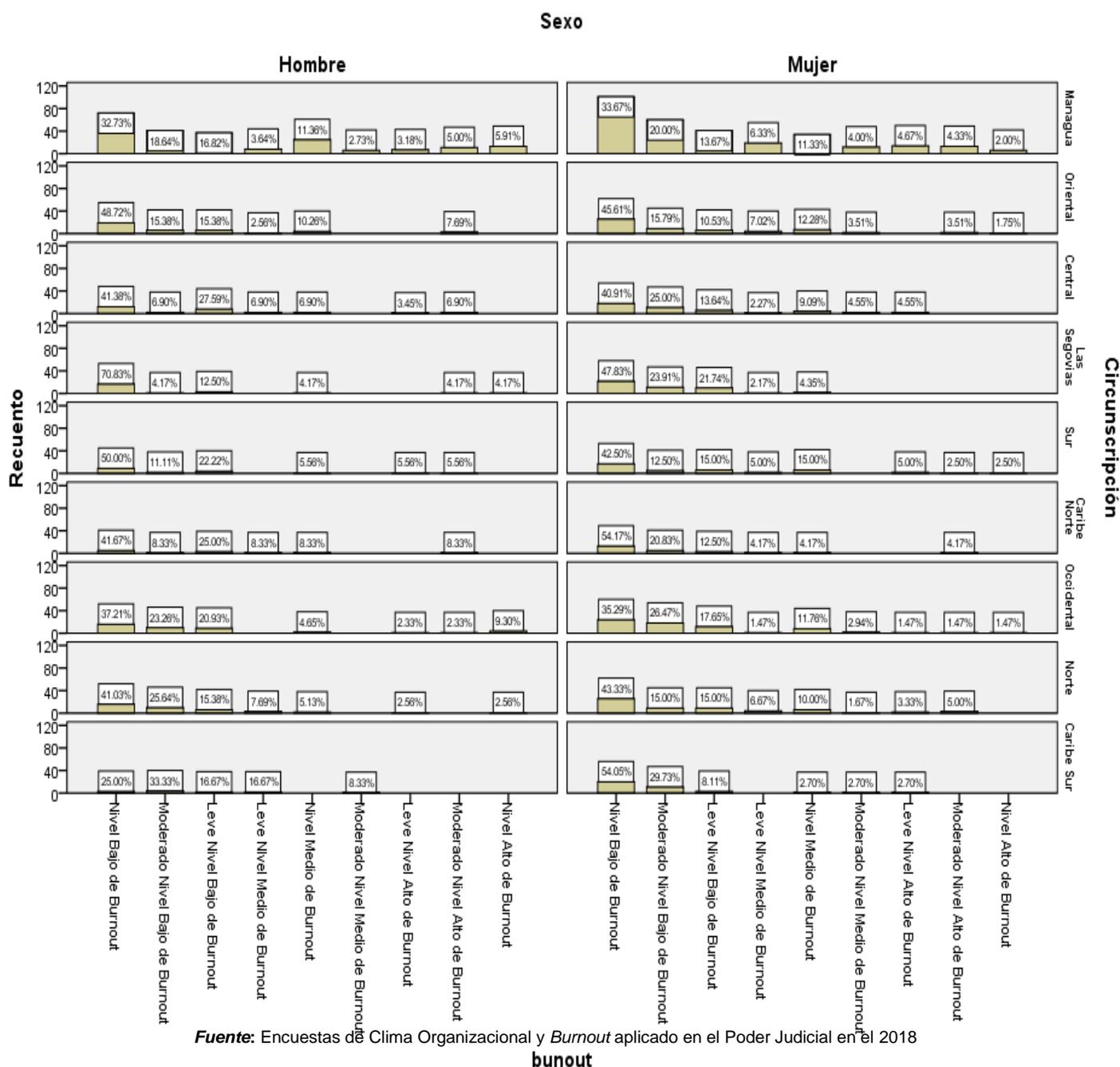
Evaluando el nivel de *Burnout* en afinidad con las circunscripciones a las que pertenecen las y los funcionarios, en la tabla 117 se observa que de los 520 encuestados de la Circunscripción Managua, el 67% obtuvo niveles Bajos y 33% niveles Medio y Alto. De los 96 de la, Circunscripción Oriental, el 73% tiene niveles Bajo y el 22% niveles Medio y Alto. De los 73 de la Circunscripción Central, el 78% presenta niveles Bajos y 22% Medio y Alto. De los 70 de la Circunscripción las Segovias, el 85% obtuvo una valoración Baja y el 15% niveles Medio y Alto; de los 58 de la Circunscripción Sur, el 74% presenta un nivel Bajo y el 26% un nivel Medio y Alto. De los 36 de la Circunscripción Caribe Norte, el 84% presenta un nivel Bajo y el 16% un nivel Medio y Alto; de los la 111 de la Circunscripción Occidental, el 80% tiene un nivel Bajo y el 20% nivel Medio y Alto; de los 99 de la Circunscripción de Norte, el 76% tiene un nivel Bajo y el 24% niveles Medio y Alto; y de los 49 de la Circunscripción del Caribe sur, el 88% tiene un nivel Bajo y el 12% niveles Medio y Alto. En la ilustración 25 se resalta que, en la circunscripción con mayores porcentajes de mujeres y hombres con altos niveles de *Burnout* sobresale Managua.

Tabla 117 Nivel de *Burnout* por circunscripción

Nivel de Bunout	Circunscripción																	
	Managua	%	Oriental	%	Central	%	Las Segovias	%	Sur	%	Caribe Norte	%	Occidental	%	Norte	%	Caribe Sur	%
Nivel Bajo de <i>Burnout</i>	173	33%	45	47%	30	41%	39	56%	26	45%	18	50%	40	36%	42	42%	23	47%
Moderado Nivel Bajo de <i>Burnout</i>	101	19%	15	16%	13	18%	12	17%	7	12%	6	17%	28	25%	19	19%	15	31%
Leve Nivel Bajo de <i>Burnout</i>	78	15%	12	13%	14	19%	13	19%	10	17%	6	17%	21	19%	15	15%	5	10%
Leve Nivel Medio de <i>Burnout</i>	27	5%	5	5%	3	4%	1	1%	2	3%	2	6%	1	1%	7	7%	2	4%
Nivel Medio de <i>Burnout</i>	59	11%	11	11%	6	8%	3	4%	7	12%	2	6%	10	9%	8	8%	1	2%
Moderado Nivel Medio de <i>Burnout</i>	18	3%	2	2%	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%	1	1%	2	4%
Leve Nivel Alto de <i>Burnout</i>	21	4%	0	0%	3	4%	0	0%	3	5%	0	0%	2	2%	3	3%	1	2%
Moderado Nivel Alto de <i>Burnout</i>	24	5%	5	5%	2	3%	1	1%	2	3%	2	6%	2	2%	3	3%	0	0%
Nivel Alto de <i>Burnout</i>	19	4%	1	1%	0	0%	1	1%	1	2%	0	0%	5	5%	1	1%	0	0%
Total	520		96		73		70		58		36		111		99		49	

Fuente: Encuestas de Clima Organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018.

Ilustración 25 Burnout por sexo y circunscripción



Por todo lo anterior se deduce que, **el personal del Poder Judicial, en términos generales, presenta un nivel de Burnout de “Moderado Nivel Bajo”**. Por otra parte, es necesario resaltar que entre un 20% y 32% del personal presentan niveles Medios y Altos, sobresaliendo los Secretarios/Secretarias y Operativos/Operativas y en relación a las circunscripciones se destaca Managua. También se puede resaltar que los hombres presentan mayormente niveles altos de Burnout en comparación con las mujeres.

6. CONCLUSIONES

El Índice de Clima Organizacional (ICO) refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial sobre el sistema formal, el estilo de gerencia y el ambiente laboral. Con base en el modelo Litwin y Stringer, se determinan los valores promedios de las nueve dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, cordialidad, estándar de desempeño, cooperación/apoyo, conflicto y la identidad).

De acuerdo con los datos obtenidos, el ICO logró un valor de 2.44 o 61.0%, lo que indica que se tiene una percepción Desfavorable, por lo que es necesario consolidar el ambiente laboral a través del fortalecimiento del sistema de recompensa y reconocimientos, robustecer las competencias de los superiores en término del estilo de gestión o *management*, fomentar el trabajo en equipo, la innovación, la creatividad, el empoderamiento, la tolerancia y la cordialidad, en otras palabras, establecer un sistema de mejora continua institucional.

Es importante resaltar que, en términos del ICO, la circunscripción que presenta el nivel más bajo de la escala es la Oriental; en correspondencia con la edad de los funcionarios con los niveles más bajos de la escala sobresalen las edades entre 33 y 37 años; y en relación con las categorías de puestos de trabajo fueron Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas.

Destacando las principales fortalezas del ICO, se identifican las dimensiones de estructura y estándar de desempeño, que a continuación serán explicadas:

- ❖ **Dimensión estructura:** muestra la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo; en otras palabras, se evalúa si la institución pone énfasis en la burocracia o en el ambiente de trabajo informal e inestructurado.

El valor promedio global es Favorable, ya que posee un promedio de 3.00 que equivale al 75.1%, lo que significa, que en términos globales, dentro de la institución es percibido, por parte de los funcionarios y las funcionarias que las tareas están claras y lógicamente definidas, cada miembro conoce sus funciones y responsabilidades, debido a que se posee una estructura organizacional clara; pero, es necesario que se desarrollen acciones para fortalecer los temas de organización, coordinación, planificación y se disminuyan los niveles de burocracia en procesos y procedimientos no sustantivos.

En otras palabras, se resalta que la institución ha procurado tener tareas claras y lógicamente definidas, se ha preocupado por difundir las políticas institucionales, de tener clara la estructura organizacional y la jerarquía de mando; pero, todavía hay señales de un alto nivel de burocracia en procesos no sustantivos y dificultades en el tema de la planificación, organización y coordinación.

Enfocado en los cargos de los funcionarios, los que poseen una percepción Desfavorable sobre la dimensión son los y las Oficiales de notificación, los Secretarios/Secretarias y los Operativos/Operativas; en relación con las circunscripciones, la Norte y la Sur dado a que presentan los niveles más altos de burocracia en los procesos; y en correlación a las edades de los funcionarios que presentan los valores más bajos son los que poseen edades mayores a los 72 años.

Además, en correspondencia con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres, pero se detecta una pequeña variación entre las percepciones de las Defensoras Públicas y los Defensores Públicos, la cual se debe a que en ocasiones no se considera la perspectiva de género en las estrategias de comunicación de las políticas institucionales.

Es pertinente indicar que los valores promedios establecidos por los cargos y circunscripciones mencionadas están muy próximas al umbral del 75%, por lo que la aplicación de estrategias de reforzamiento en el corto plazo permitiría que llegara a ser percibido como favorable.

- ❖ **Dimensión estándar de desempeño:** constituye la percepción que tienen las y los colaboradores y las colaboradoras del Poder Judicial sobre el hincapié que hace la organización sobre las medidas o pautas de rendimiento.

El valor promedio de la dimensión fue de 3.29 o su equivalente en una escala porcentual del 82.3%, lo que representa una percepción global sobre el desempeño Favorable; indicando que la institución se ha enfocado en incentivar mayores rendimientos de manera continua, lo que ha hecho que el personal se sienta orgulloso de su trabajo, pero es necesario que se garantice una distribución de la carga laboral equitativa, se fortalezca el estilo de gestión de los superiores, se fomente el trabajo en equipo y se maximicen las competencias del talento humano.

Además, en correspondencia con el sexo de las y los funcionarios, en términos globales no existe diferencias significativas entre las percepciones de hombres y mujeres sobre el estándar de desempeño; en relación con los cargos, los que presentan el nivel más bajo en la escala son Oficiales Notificadores/Notificadoras, Operativos/Operativas; y con respecto a las circunscripciones sobresale La Oriental, pero mantienen la percepción de Favorable.

Profundizando sobre las principales limitantes que provocan que el ICO posea una percepción desfavorable, por parte del personal de Poder Judicial, se resaltan las dimensiones responsabilidad, recompensa, cordialidad, cooperación/apoyo, conflicto, riesgo e identidad, que a continuación serán puntualizadas:

- ❖ **Dimensión responsabilidad:** expresa la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de su autonomía en la toma de decisiones para con su trabajo. Se obtuvo un valor promedio de 2.47 o su equivalente en una escala porcentual del 61.7%, lo que indica que es percibido como Muy desfavorable.

En otras palabras, se interpreta que la percepción del personal del Poder Judicial es que, hay poco incentivo para que el colaborador o colaboradora se sienta empoderada y según los grupos focales, esto se puede deber a situaciones en relación a limitadas competencias en temas de liderazgo y delegación por parte de las y los superiores y en actitudes de irresponsabilidad de una parte pequeña del personal; por lo que esto último provoca que las y los superiores realicen un seguimiento cercano con los subalternos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede indicar que todavía es necesario trabajar en el fortalecimiento de los estilos de gestión de las y los superiores, sumado a la necesidad de garantizar las competencias en los puestos laborales; de tal manera, que se pueda incentivar el empoderamiento y la mejora continua como parte de la filosofía institucional.

Es importante resaltar que, en correspondencia con los cargos, los que reflejan los valores más bajos de la escala son los Magistrados/Magistradas, Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas; en correlación con las edades de los funcionarios que presentan los valores más bajos son los que poseen edades entre 23 y 27 años; y la circunscripción con la calificación más baja es Caribe Sur, lo que refleja que es donde se presenta el menor nivel de autonomía en comparación con las otras.

Además, en correspondencia con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres.

- ❖ **Dimensión recompensa:** indica la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la adecuación del sistema de recompensas, reconocimiento y promoción.

El valor promedio fue de 1.84 o su equivalente en una escala porcentual del 46.0%, lo que representa que la percepción del personal sobre el sistema de reconocimientos, ascensos y recompensas, es Muy Desfavorable; indicando que el personal tiene la idea de que, no siempre están enfocados en generar motivación en todo el personal y premiar el buen desempeño, esto es validado por los grupos focales.

Lo anterior expresa que en la institución es necesario fortalecer el sistema de reconocimientos, ascensos y recompensas, e incentivar el salario emocional, que permita consolidar una filosofía basada en motivación del talento humano y el buen desempeño.

Los valores más bajos de la escala, en correspondencia con los puestos de los funcionarios, resaltan Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas; en relación con las edades sobresalen 33 y 37 años; y en concordancia con la circunscripción despunta La Sur, que es donde se perciben los menores reconocimientos e incentivos en comparación con las demás.

De acuerdo con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión, pero se detecta una pequeña variación entre las Ejecutivas y los Ejecutivos, debido a que tiene mejor percepción los hombres que las mujeres sobre las recompensas otorgadas en la institución.

- ❖ **Dimensión riesgo:** refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca del fomento de la creatividad e innovación, el estímulo de asumir riesgos moderados y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.

El valor promedio obtenido fue de 2.57 o su equivalente en una escala porcentual del 64.3%, lo que representa una percepción global de Desfavorable; lo que indica que todavía es necesario trabajar en el fortalecimiento de las competencias de los superiores en tema de gestión y con los colaboradores los temas de calidad total; de tal manera, que se pueda incentivar la innovación y la creatividad, logrando consolidar una filosofía de mejora continua.

Además, en correspondencia con los cargos, los que presentan los valores más bajos de la escala son Secretarios/Secretarias y Ejecutivos/Ejecutivas. Además, dentro de las circunscripciones, la que obtuvo la calificación más baja fue La Oriental, dado que es poco común arriesgarse por buenas ideas, en comparación con las otras circunscripciones.

En correspondencia con el sexo de los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión y de acuerdo a sus edades, la que presentan el nivel más bajo de la escala son lo que poseen edades entre 33 y 37 años.

- ❖ **Dimensión cordialidad:** manifiesta la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales; tanto entre pares como entre jefes/jefas y subordinados/subordinadas.

El valor promedio obtenido fue de 2.39 o su equivalente en una escala porcentual del 59.8%, lo que representa una percepción global de Muy Desfavorable y se interpreta que la percepción es que, en la mayoría del tiempo, no se cuenta con una atmósfera amistosa y libre de tensiones; debido a que las personas tienden a tener una conducta fría y reservada. Además, las relaciones jefe/jefa-trabajador/trabajadora pueden ser fortalecidas.

Por lo anterior, es necesario que la institución continúe fomentando una atmósfera de colaboración y armonía entre todos los funcionarios de la institución, mejorando la comunicación efectiva y cordial.

Es importante resaltar que, de acuerdo los cargos, los que ven Muy Desfavorable dicha dimensión son Secretarios/Secretarias, Oficiales Notificadores/Notificadoras, Ejecutivos/Ejecutivas y Operativos/Operativas; del mismo modo, la circunscripción con la calificación más baja es la Norte, donde se percibe que es más difícil conocer a las personas en comparación con las otras.

En correspondencia con el sexo de los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión y de acuerdo a sus edades, la que presentan el nivel más bajo de la escala son lo que poseen edades entre 43 y 47 años.

- ❖ **Dimensión cooperación y apoyo:** refleja la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca del grado de colaboración entre el personal de los distintos niveles jerárquicos.

El valor promedio global de la dimensión cooperación y apoyo es Muy Desfavorable, ya que posee un promedio de 2.08 que equivale al 52.0%; lo que indica que la percepción de las y los colaboradores sobre el apoyo y la cooperación de los jefes/jefas y compañeros/compañeras para labores difíciles es baja. Además, el apoyo de los superiores en relación con las aspiraciones de los subordinados/subordinadas es visto como poco evidente. También se observa que, en ocasiones, los superiores hacen poco énfasis en el factor humano, lo que fue confirmado por los dos grupos focales.

En otras palabras, se puede extrapolar que, el trabajo en grupo es constante, pero el trabajo en equipo es poco frecuente, en especial cuando se habla de cooperación entre departamentos y el apoyo de las y los superiores al logro de las aspiraciones y objetivos de sus colaboradores/colaboradoras es poco percibido.

Es significativo resaltar que los valores más bajos de la escala en términos de cargos se resaltan a Secretarios/Secretaria y Ejecutivos/Ejecutivas; en relación con las edades los valores más bajos los poseen los mayores a 68 años; y la circunscripción Norte es la que posee el valor más bajo de esta escala, donde se percibe que no es común que los jefes hablen de las aspiraciones de sus colaboradores, en comparación con las otras circunscripciones.

En correspondencia con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión, pero se detecta una pequeña variación entre las Magistradas y los Magistrados, indicando que en ocasiones las mujeres se sienten menos apoyadas por sus superiores y compañeros que sus homólogos hombres.

- ❖ **Dimensión conflicto:** establece la percepción que tienen las y los colaboradores del Poder Judicial acerca de la libertad de expresar criterios y resolver discrepancias, respetando y aprendiendo a escuchar las opiniones de sus contrapartes; sin importar el grado jerárquico al cual pertenecen y así lograr solucionar en conjunto los diferentes problemas que se presenten.

Esta dimensión obtuvo un valor promedio de 1.78 o su equivalente en una escala porcentual del 44.6%, lo que representa una percepción global Muy Desfavorable, indicando que, se aprecia una baja participación activa de los subalternos/subalternas en el proceso de toma de decisión; por lo que es imperante tomar medidas para incentivar los conflictos positivos que generen aprendizaje organizacional y vigorizar el estilo de gestión de las y los superiores;

de tal forma que permita establecer un ambiente participativo, tolerante y enfocado en la mejora continua.

Es importante destacar que, en relación a los cargos que presentan los valores más bajo de la escala sobresalen Defensores/Defensoras, Juez/Jueza y Ejecutivos/Ejecutivas; en correspondencia a la edad de los funcionarios, los que poseen los valores más bajo son los que tienen entre 58 y 62 años; y en correlación con la circunscripción la Sur, es donde se presentan las mayores limitantes en relación a incentivar las discusiones abiertas entre individuos.

De acuerdo con el sexo de las y los funcionarios, en términos generales si existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a esta dimensión y es debido a que las mujeres perciben una menor apertura hacia sus opiniones que los hombres.

- ❖ **Dimensión identidad:** muestra la percepción de las y los colaboradores en relación al grado de identidad y de lealtad de los individuos con la organización; es decir, se refiere al sentimiento de pertenencia que tienen el personal hacia su organización.

El valor promedio de la dimensión identidad es de 2.54 o su equivalente en una escala porcentual del 63.5%, lo que representa una percepción global Desfavorable; lo que indica que el personal se siente identificado afectivamente con la misión institucional, es decir, consideran que están aportando a la creación de valor público para el país. Además, consideran que pertenecen a equipos que funcionan bien, pero a pesar que las personas se sienten identificadas con la institución, no poseen un compromiso de continuidad arraigado, lo que revela, que por mejores condiciones estarían dispuestos a cambiar de lugar laboral.

Es imperante resaltar que la circunscripción con el nivel más bajo en la escala es Managua; con relación a los puestos con los niveles más bajos en la escala están Ejecutivo/Ejecutiva y Secretarios/Secretarias; de acuerdo con el sexo de los funcionarios, en términos generales no existe diferencias significativas entre las percepciones de los hombres y las mujeres con esta dimensión; y los funcionarios con menor valor en la escala de identidad son los que poseen edades entre 23 y 27 años.

El estrés laboral o *Burnout*, es una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son un agotamiento físico y/o psicológico, una actividad fría y despersonalizada en la relación con los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que ha de realizar. Es relevante manifestar que las puntuaciones de cada sub escala (Agotamiento Emocional, Despersonalización y Reducida Realización Personal) se computan por separado y no se combinan ni se obtiene una puntuación total de Burnout y para determinar el nivel del mismo se utiliza la escala establecida por González y De la Gandara en el 2006.

Los resultados alcanzados muestran que el nivel de *Burnout* en la institución es Moderado nivel bajo, pero entre un 20% y 32% del personal presenta niveles medios y altos; de los cuales sobresalen los Secretarios/Secretarias y Operativos/Operativas; en relación con las circunscripciones se destaca Managua y funcionarios con edades entre 63 y 67 años. Es imperante manifestar que las mujeres tienden a tener mayores niveles de Agotamiento Emocional, en comparación con los hombres.

A continuación, se describen los resultados por cada una de las tres dimensiones que conforman el Burnout:

- ❖ **Agotamiento Emocional:** es la fatiga o falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales se han agotado y puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión, en la medida que ya no se tiene motivación para seguir lidiando con el trabajo.

El Valor de Agotamiento Emocional Global (VAEG) dentro del Poder Judicial es de 12.00, confirmando que en términos globales los niveles de Agotamiento Emocional son Bajos; pero es necesario resaltar que se presentan algunas señales de agotamiento físico y mental, esto último coincide con lo expresado en los grupos focales.

Además, es necesario resaltar que entre un 20% y un 25% del personal presenta niveles medios y altos de Agotamiento Emocional. La circunscripción con mayores valores medios y altos sobresalen Managua y en relación a los cargos repuntan Secretarios/Secretarias y Defensores/Defensoras y los funcionarios con edades entre 33 y 37 años.

- ❖ **Despersonalización:** se refiere a la forma de tratar o atender a los clientes internos o externos como objetos en lugar de personas.

El Valor de Despersonalización Global (VDG) dentro del Poder Judicial es de 3.50, indicando que, en términos globales, los niveles de Despersonalización son Bajos. Los hombres tienden a tener mayor nivel de Despersonalización que las mujeres.

Pero se destaca que entre un 20% y 21% del personal presenta niveles medios y altos. La circunscripción con mayores valores medios y altos sobresalen Managua, en relación a los puestos se identifican a Operativos/Operativas y Secretarios/Secretarias y en correspondencia a las edades los funcionarios prevalecen las edades entre 58 y 62 años.

- ❖ **Reducida Realización Personal:** indica la inexistencia de un sentimiento de realización personal por parte de los colaboradores y las colaboradoras de la organización.

El Valor de Reducida Realización Personal Global (VRRPG) dentro del Poder Judicial es de 37.00, indicando que, en términos globales, el nivel es Medio; por lo que es necesario seguir fortaleciendo las competencias del personal en los puestos de trabajo, incentivar la creatividad, la innovación y la inteligencia emocional. Las mujeres tienden a sentirse más realizadas que los hombres.

Es necesario resaltar que entre un 20% y 54% del personal presentan niveles medios y altos. La circunscripción con mayores valores medios y altos sobresalen Managua y Occidental, en relación a los cargos a Defensores/Defensoras y Secretarios/Secretarias y sobre las edades de los funcionarios destacan las edades entre 48 y 52 años.

7. RECOMENDACIONES

- Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad, que permita mejorar de manera continua los procesos y procedimientos, de tal manera que la gestión institucional sea más dinámica, menos burocrática y adaptable a los cambios.
- Diseñar e implementar un programa directivo, el cual se enfoque en consolidar las competencias de todos los puestos de jefatura, en relación con la gestión o *managment*; de tal manera que se vean fortalecidas las habilidades en términos de planificación, organización y gestión del talento humano.
- Realizar, de manera sistemática, estudios sobre el comportamiento organizacional, que permitan tener una radiografía amplia de la realidad institucional en términos del personal. Las temáticas podrían estar alineadas a definir los estilos de liderazgo, manejo de conflictos, comunicación efectiva, satisfacción laboral, estrés laboral, etc.
- Fortalecer la política de recompensas, reconocimientos y ascensos, de tal manera que sean percibidos, por todos los funcionarios, como más equitativos, sumado a que los criterios estén socializados y garantizar que su ejecución siempre esté enfocada en incentivar la mejora continua y la motivación del personal.
- Robustecer la estrategia del buen trato y buen vivir, de tal manera que permita ir aportando a la creación de un ambiente laboral cordial, armonioso y de colaboración, además de ir estableciendo los cimientos para el autocuidado.
- Tomar siempre en consideración la perspectiva de género, en los procesos de formulación y evaluación de políticas institucionales de recursos humanos.
- Instituir como parte del sistema de evaluación al Estudio De Clima Organizacional y *Burnout*, pero, al cabo de cuatro o cinco aplicaciones, sería prudente incluirlo como un indicador clave o KPI de los puestos directivos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wiley.
- Atkinson, J. & Feather, A. (1966) *Theory of achievement motivation*. Nueva York: Wiley.
- Blaker, R. & Mouton, J. (1982) A comparative analysis of situationalism and 9.9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 20-43.
- Bravo, J., Peiró, J. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). Tratado de psicología del trabajo, La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343–394.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Camargo, J. (1999) Género e Investigación Social. Curso de Formación en Género. Módulo 2. Instituto de la Mujer de la Universidad de Panamá/ UNICEF. Editora Sibauste, Primera edición.
- Cordes, C. & Dougherty, T.,(1993). A REVIEW AND AN INTEGRATION OF RESEARCH ON JOB BURNOUT. *Academy of Management Review*, vol.18, No. 4621-656.
- Fidalgo Vega, M. (2006), Síndrome de estar quemado por el trabajo o “Burnout” (I): definición y proceso de generación. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT), NTP 704. Descargado de http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_704.htm
- Freudenberger, H. (1974) Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159- 165.
- Halprin, A. & Winer, B. (1952) The leadership behavior of the airplane commander. Columbus, Ohio: The Ohio State University Research Foundation, (Technical Report III prepared for Human Resources Research Laboratory, Dept. of the Air Force, under contracts AF 33(038) – 10105 & AF 18(600)-27 mimeographed.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology organizations* (2nd Edition). Nueva York: Wiley
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No.1, USA, pp. 1-47.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Marín Pérez, M. (2003). 11. Relación entre clima y el compromiso organizacional en una empresa del Sector Petroquímico. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas, Venezuela.
- Maslach, C. & Leiter, M. (1999). Teacher Burnout: A research agenda. En R.Vandenberghe y A.M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher Burnout* (pp. 295-303). Nueva York: Cambridge University Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: Editorial Mc Graw -Hall.
- Rosen, B & D Andrade, R. (1959) The psychological origins of achievement motivations sociometry, 22, 185-218

Vrom (1964), Work and motivation. New York: Wiley.

9. ANEXOS

ANEXO 1. Prueba U de Mann-Whitney Clima Organizacional

Estadísticos de prueba^a

	ESTRUCTUR A	RESPONSABI LIDAD	RECOMPENS A	RIESGO	CALOR	ESTANDAR	APOYO	CONFLICTO	IDENTIDAD	ICO
U de Mann-Whitney	145109.000	141165.000	145329.000	143939.500	146062.500	144323.000	142336.500	134303.000	144608.500	145763.000
W de Wilcoxon	240375.000	236431.000	374155.000	239205.500	241328.500	239589.000	371162.500	363129.000	373434.500	374589.000
Z	-.433	-1.191	-.391	-.660	-.251	-.587	-.966	-2.511	-.531	-.307
Sig. asintótica (bilateral)	.665	.234	.696	.509	.802	.557	.334	.012	.596	.759

a. Variable de agrupación: Sexo

Fuente: Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 2. Tabulación cruzada 1

Categoría de acuerdo a Carrera Judicial				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	Conozco claramente las políticas de esta organización.	Casi Nunca	Recuento	0	3	3	100.0%	89.1%
			% dentro de Sexo	0.0%	6.5%	4.0%		
		A Veces	Recuento	0	2	2		
			% dentro de Sexo	0.0%	4.3%	2.7%		
		Casi Siempre	Recuento	1	11	12		
			% dentro de Sexo	3.4%	23.9%	16.0%		
		Siempre	Recuento	28	30	58		
			% dentro de Sexo	96.6%	65.2%	77.3%		

Fuente: Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 3. Respuestas a ítems de la dimensión estructura (Norte)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	SIGNO	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN ESTRUCTURA									
2	En esta organización las tareas están claramente definidas.	3%	5%	11%	25%	56%	+	81%	8%
3	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	1%	5%	12%	27%	55%	+	82%	6%
4	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	3%	2%	8%	17%	70%	+	87%	5%
5	Conozco claramente las políticas de esta organización.	0%	1%	9%	26%	64%	+	90%	1%
6	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	2%	3%	10%	22%	63%	+	85%	5%
7	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	7%	8%	35%	38%	16%	+	49%	15%
8	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	12%	13%	41%	23%	10%	-	25%	33%
9	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	26%	24%	26%	11%	12%	-	51%	23%
10	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	35%	15%	22%	13%	14%	-	51%	27%
11	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	6%	5%	12%	20%	57%	+	77%	11%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 4. Respuestas a ítems de la dimensión estructura (Sur)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	SIGNO	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN ESTRUCTURA									
2	En esta organización las tareas están claramente definidas.	0%	5%	12%	22%	60%	+	83%	5%
3	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	3%	5%	14%	22%	55%	+	78%	9%
4	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	2%	5%	10%	14%	69%	+	83%	7%
5	Conozco claramente las políticas de esta organización.	0%	3%	9%	16%	72%	+	88%	3%
6	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	3%	2%	7%	16%	72%	+	88%	5%
7	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	14%	3%	28%	29%	26%	+	55%	17%
8	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	16%	12%	28%	24%	21%	-	28%	45%
9	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	31%	17%	29%	14%	9%	-	48%	22%
10	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	29%	19%	16%	14%	22%	-	48%	36%
11	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	3%	9%	12%	16%	60%	+	76%	12%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 5. Tabulación cruzada 2

categoría de acuerdo a Carrera Judicial				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	Nunca	Recuento	2	2	4	65.4%	44.44%
			% dentro de Sexo	7.7%	22.2%	11.4%		
		Casi Nunca	Recuento	1	1	2		
			% dentro de Sexo	3.8%	11.1%	5.7%		
		A Veces	Recuento	6	2	8		
			% dentro de Sexo	23.1%	22.2%	22.9%		
		Casi Siempre	Recuento	7	2	9		
			% dentro de Sexo	26.9%	22.2%	25.7%		
		Siempre	Recuento	10	2	12		
			% dentro de Sexo	38.5%	22.2%	34.3%		

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 6. Respuestas a ítems de la dimensión responsabilidad (Caribe Sur)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD									
13	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	16%	12%	14%	18%	39%	+	57%	29%
14	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	10%	6%	18%	14%	51%	+	65%	16%
15	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	33%	16%	20%	10%	20%	+	31%	49%
16	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	47%	16%	14%	16%	6%	+	22%	63%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 7. Tabulación cruzada 3

categoría de acuerdo a Carrera Judicial				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
EJECUTIVO/EJECUTIVA	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	Nunca	Recuento	23	26	49	20.2%	37.6%
			% dentro de Sexo	25.8%	20.8%	22.9%		
		Casi Nunca	Recuento	25	20	45		
			% dentro de Sexo	28.1%	16.0%	21.0%		
		A Veces	Recuento	23	32	55		
			% dentro de Sexo	25.8%	25.6%	25.7%		
		Casi Siempre	Recuento	10	21	31		
			% dentro de Sexo	11.2%	16.8%	14.5%		
		Siempre	Recuento	8	26	34		
			% dentro de Sexo	9.0%	20.8%	15.9%		

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 8. Respuestas a ítems de la dimensión recompensa (Sur)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN RECOMPENSA									
19	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	22%	14%	41%	10%	12%	+	22%	37%
20	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	20%	14%	37%	12%	16%	+	29%	35%
21	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	20%	18%	33%	14%	14%	+	29%	39%
22	En esta organización hay muchísima crítica.	4%	12%	41%	16%	27%	-	16%	43%
23	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	20%	31%	24%	12%	12%	-	51%	24%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 9. Respuestas a ítems de la dimensión riesgo (Oriental)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN RIESGO									
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	18%	21%	31%	14%	17%	+	30%	39%
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	4%	11%	24%	21%	40%	+	60%	16%
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	15%	16%	22%	17%	31%	+	48%	30%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 10. Respuestas a ítems de la dimensión cordialidad (Norte)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN CORDIALIDAD									
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	5%	9%	42%	23%	20%	+	43%	14%
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	13%	12%	35%	24%	15%	+	39%	25%
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	12%	14%	33%	28%	12%	-	26%	40%
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	12%	18%	37%	21%	11%	-	30%	32%
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	5%	4%	24%	29%	37%	+	67%	9%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 11. Respuestas a ítems de la dimensión desempeño (Oriental)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO									
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	3%	4%	13%	24%	56%	+	80%	7%
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	2%	5%	7%	25%	60%	+	85%	7%
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	7%	9%	31%	20%	32%	+	52%	17%
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad será superior.	9%	6%	20%	17%	48%	+	65%	16%
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	1%	1%	4%	15%	79%	+	94%	2%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 12. Tabulación cruzada 4

categoría de acuerdo a Carrera Judicial				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
MAGISTRADO/MAGISTRADA	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	Casi Nunca	Recuento	0	1	1	83.3%	37.5%
			% dentro de Sexo	0.0%	12.5%	7.1%		
		A Veces	Recuento	1	4	5		
			% dentro de Sexo	16.7%	50.0%	35.7%		
		Casi Siempre	Recuento	2	1	3		
			% dentro de Sexo	33.3%	12.5%	21.4%		
		Siempre	Recuento	3	2	5		
			% dentro de Sexo	50.0%	25.0%	35.7%		

Fuente: Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 13. Respuestas a ítems de la dimensión cooperación y apoyo (Norte)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN COOPERACIÓN/APOYO									
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	36%	23%	14%	17%	10%	+	27%	59%
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	7%	14%	19%	16%	45%	+	60%	21%
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	10%	15%	20%	21%	34%	+	55%	25%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y *Burnout* aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 14. Tabulación cruzada 5

categoría de acuerdo a Carrera Judicial				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
DEFENSOR/DEFENSORA PÚBLICO	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Nunca	Recuento	7	21	28	34%	7%
			% dentro de Sexo	24.1%	45.7%	37.3%		
		Casi Nunca	Recuento	6	6	12		
			% dentro de Sexo	20.7%	13.0%	16.0%		
		A Veces	Recuento	6	16	22		
			% dentro de Sexo	20.7%	34.8%	29.3%		
		Casi Siempre	Recuento	4	2	6		
			% dentro de Sexo	13.8%	4.3%	8.0%		
		Siempre	Recuento	6	1	7		
			% dentro de Sexo	20.7%	2.2%	9.3%		

categoría de acuerdo a Carrera Judicial				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
JUEZ/JUEZA	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Nunca	Recuento	3	12	15	42%	30%
			% dentro de Sexo	12.5%	22.2%	19.2%		
		Casi Nunca	Recuento	6	4	10		
			% dentro de Sexo	25.0%	7.4%	12.8%		
		A Veces	Recuento	5	22	27		
			% dentro de Sexo	20.8%	40.7%	34.6%		
		Casi Siempre	Recuento	2	9	11		
			% dentro de Sexo	8.3%	16.7%	14.1%		
		Siempre	Recuento	8	7	15		
			% dentro de Sexo					

categoría de acuerdo a Carrera Judicial				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
			% dentro de Sexo	33.3%	13.0%	19.2%		
OFICIAL NOTIFICADOR/NOTIFICADORA	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Nunca	Recuento	3	3	6	65%	22%
			% dentro de Sexo	11.5%	33.3%	17.1%		
		Casi Nunca	Recuento	3	3	6		
			% dentro de Sexo	11.5%	33.3%	17.1%		
		A Veces	Recuento	3	1	4		
			% dentro de Sexo	11.5%	11.1%	11.4%		
		Casi Siempre	Recuento	10	1	11		
			% dentro de Sexo	38.5%	11.1%	31.4%		
Siempre	Recuento	7	1	8				
	% dentro de Sexo	26.9%	11.1%	22.9%				

Cargos según Carrera Administrativa				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
DIRECTIVO/DIRECTIVA	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Nunca	Recuento	3	19	22	45%	30%
			% dentro de Sexo	9.7%	41.3%	28.6%		
		Casi Nunca	Recuento	5	3	8		
			% dentro de Sexo	16.1%	6.5%	10.4%		
		A Veces	Recuento	9	10	19		
			% dentro de Sexo	29.0%	21.7%	24.7%		
		Casi Siempre	Recuento	7	6	13		
			% dentro de Sexo	22.6%	13.0%	16.9%		
Siempre	Recuento	7	8	15				
	% dentro de Sexo	22.6%	17.4%	19.5%				
EJECUTIVO/EJECUTIVA	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	Nunca	Recuento	15	45	60	29%	20%
			% dentro de Sexo	16.9%	36.0%	28.0%		
		Casi Nunca	Recuento	21	26	47		
			% dentro de Sexo	23.6%	20.8%	22.0%		
		A Veces	Recuento	27	29	56		

Cargos según Carrera Administrativa				Sexo		Total	POSITIVO	
				Hombre	Mujer		HOMBRE	MUJER
		% dentro de Sexo	30.3%	23.2%	26.2%			
	Casi Siempre	Recuento	17	12	29			
		% dentro de Sexo	19.1%	9.6%	13.6%			
	Siempre	Recuento	9	13	22			
		% dentro de Sexo	10.1%	10.4%	10.3%			

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 15. Respuestas a ítems de la dimensión conflicto (Sur)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN CONFLICTO									
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	47%	10%	16%	9%	19%	+	28%	57%
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	43%	10%	31%	10%	5%	+	16%	53%
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	17%	21%	22%	19%	21%	+	40%	38%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 16. Respuestas a ítems de la dimensión identidad (Managua)

NO	ÍTEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre	signo	POSITIVO	NEGATIVO
DIMENSIÓN IDENTIDAD									
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	1%	4%	15%	30%	50%	+	80%	5%
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	3%	3%	16%	29%	48%	+	78%	6%
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	13%	16%	35%	24%	12%	-	28%	36%
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	9%	11%	22%	24%	34%	-	20%	58%

Fuente: Encuestas de clima organizacional y Burnout aplicado en el Poder Judicial en el 2018

ANEXO 17. Prueba U de Mann-Whitney Burnout

Estadísticos de prueba ^a			
	agotamiento_e mocional	despersonalid ad	Realizacion_P ersonal
U de Mann-Whitney	136911.000	145546.500	145824.500
W de Wilcoxon	232177.000	374372.500	241090.500
Z	-2.002	-.359	-.296
Sig. asintótica (bilateral)	.045	.720	.767

a. Variable de agrupación: Sexo

Ítems de Agotamiento Emocional

Sexo	Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo.	termino mi jornada de trabajo me siento agotado.	levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.
Hombre	1.13	2.49	1.72	1.19
Mujer	1.38	2.81	1.84	1.29
Total	1.28	2.69	1.79	1.25