

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Análisis de Clima Organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A.

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Ing. Henry Paul Wong Carranza
Carné 934227

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2004

DEDICATORIA

A mis padres Henry Wong
y Clarisa Carranza

Henry

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a:

MBA Abel Salas Mora
M. Sc. José Martí Solórzano Rojas
Lic. Jose Miguel Abarca Lemaire
Baltimore Spice C.A.S.A.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

MBA. Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa Posgrado

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas
Profesor Coordinador

MBA. Abel Salas Mora
Profesor Guía

Lic. José Miguel Abarca Lemaire
Supervisor Laboral

Ing. Henry Paul Wong Carranza
Estudiante, énfasis en Gerencia

CONTENIDO

Análisis de Clima Organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A.

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
CONTENIDO.....	v
INDICE DE GRAFICOS.....	viii
INDICE DE ANEXOS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	ix
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
Introducción.....	13
CAPITULO I : PERSPECTIVA TEORICA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA.....	19
1.1 Desarrollo Organizacional.....	19
1.1.1 Definición de Desarrollo Organizacional.....	19
1.2 Comportamiento Organizacional.....	20
1.2.1 Definición de Comportamiento Organizacional.....	20
1.2.2 Variables dependientes e independientes.....	21
1.2.3 Modelos del Comportamiento Organizacional.....	22
1.3 Cultura Organizacional.....	23
1.3.1 Motivación.....	25
1.3.1.1 Importancia y tipología de la motivación.....	25
1.3.2 Actitudes.....	27
1.3.2.1 Efectos de las actitudes.....	28
1.3.2.2 Factores determinantes en la satisfacción.....	30
1.3.3 Involucramiento.....	30
1.3.3.1 Dimensiones de Compromiso.....	31
1.3.3.2 Empowerment.....	32
1.3.4 Estrés.....	32

1.3.4.1 Agentes de estrés.....	33
1.3.5 Conflicto.....	33
1.3.6 Valores.....	35
1.3.7 Cultura organizacional.....	37
1.3.7.1 Enfoques:.....	37
CAPITULO II: DESCRIBCIÓN GENERAL DE BALTIMORE SPICE C.A.S.A.....	39
2.1 Historia de la empresa.....	39
2.1.1 Descripción de la empresa.....	39
2.1.2 Misión, Visión y Objetivos de la empresa.....	43
2.1.4 Política de Calidad.....	44
2.2 Organigrama.....	45
2.2.1 Descripción de puestos.....	45
CAPITULO III: ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE BALTIMORE SPICE.....	50
3.1 Metodología a utilizar.....	50
3.2 Esquema del cuestionario.....	51
3.3 Aplicación del cuestionario para el análisis.....	51
3.3.1 Aplicación.....	51
3.3.2 Dimensiones.....	52
CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BALTIMORE SPICE.....	55
4.1 Tabulación de datos.....	55
4.2 Interpretación y análisis de datos.....	59
4.2.1 Desarrollo de Recursos Humanos.....	59
4.2.2 Compromiso.....	61
4.2.3 Liderazgo.....	63
4.2.4 Imagen de la Organización.....	65
4.2.5 Orientación al Desempeño.....	67
4.2.6 Toma de Decisiones.....	69
4.2.7 Claridad de Dirección.....	69
4.2.8 Flexibilidad.....	71

4.2.9 Compensación e Incentivos.....	72
4.2.10 Habilidades de Supervisión.....	73
4.3 Información de resultados hacia la dirección.....	74
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
5.1 Conclusiones y recomendaciones.....	75
5.2 Herramientas para mejorar el clima organizacional de la empresa.....	78
5.2.1 Propuesta para la clasificación de puestos en Baltimore Spice C.A.S.A.....	78
Bibliografía.....	80
Anexo metodológico.....	82
Nº 1 Metodología.....	82
Nº 2 Cuestionario de Análisis de Clima Organizacional.....	90
Anexos complementarios.....	98
Anexo Nº 1 Ficha Documental de Trabajo.....	98
Anexo de gráficos.....	99
Nº1 Resultados del cuestionario en gráficos de pastel.....	99

INDICE DE GRAFICOS

Nº. 4.1	Desarrollo de Recursos Humanos	59
Nº. 4.2	Desarrollo de Recursos Humanos	60
Nº. 4.3	Compromiso	61
Nº. 4.4	Compromiso	62
Nº. 4.5	Liderazgo	63
Nº. 4.6	Liderazgo	64
Nº. 4.7	Imagen de la Organización	65
Nº. 4.8	Imagen de la Organización	66
Nº. 4.9	Orientación al Desempeño	67
Nº. 4.10	Orientación al Desempeño	68
Nº. 4.11	Toma de Decisiones	69
Nº. 4.12	Claridad de Dirección	70
Nº. 4.13	Flexibilidad	71
Nº. 4.14	Compensación e Incentivos	72
Nº. 4.15	Habilidades de Supervisión	73

INDICE DE ANEXOS

Anexo metodológico

Nº 1	Metodología	82
Nº 2	Cuestionario de Análisis de Clima Organizacional	90

Anexos complementarios

Nº 1	Ficha Documental de Trabajo	98
------	-----------------------------	----

Anexo de gráficos

Nº1	Resultados del cuestionario en gráficos de pastel	99
-----	---	----

INDICE DE TABLAS

Nº. 3.1 Dimensiones de las Variables	52
Nº. 4.1: Tabulación de resultados por categoría	55
Nº. 4.2: Tabulación de resultados por categoría	56
Nº. 4.3: Resultado del Cuestionario de Clima Organizacional	58

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Centroamérica Sociedad Anónima	CA.S.A.
Clima Organizacional	C.O.
Costa Rica	C.R.

RESUMEN

Wong Carranza, Henry Paul

Estudiante, énfasis en Gerencia

Análisis de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

H. Wong Carranza, 2004

124h.: 1 il. – 13 refs.

El objetivo general del trabajo es realizar un diagnóstico de los elementos que inciden e impactan negativamente en el desempeño del clima organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A., que se ven reflejados directa e indirectamente en el rendimiento de los colaboradores en el nivel operativo.

La organización investigada –Baltimore Spice C.A.S.A- es una compañía dedicada a la fabricación, desarrollo y comercialización de ingredientes, condimentos, especias y aditivos para la industria alimentaria. Inició sus operaciones en Costa Rica en 1972.

Para ello, el proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptiva y documental de campo, con lo que se procedió a organizar la información existente sobre las condiciones del clima organizacional del personal operativo de Baltimore Spice C.A.S.A.

Dentro de las principales conclusiones Baltimore Spice C.A.S.A. desde el principio hasta el final de la investigación se mostró anuente y abierta a brindar todo tipo de facilidades para que el proyecto se realizara de la manera más profesional posible, debido a la importancia de la dirección por recoger información fidedigna que le ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa, de igual manera, fue la colaboración del personal que participo en esta investigación.

La dirección de la empresa tiene muy bien definidos los objetivos estratégicos, por lo que se ha invertido tiempo y recursos en la consolidación de estos, expuestos de manera clara en los resultados del cuestionario de clima organizacional.

Se refleja que los colaboradores poseen un discernimiento positivo enfocado en la buena imagen y claridad de la dirección, en la que se toman decisiones asertivas y de manera oportuna relacionadas a la consecución del buen desempeño y de los resultados que generan a la empresa productos y servicios de alta calidad. Sin embargo se exponen a la luz oportunidades de mejora, generadas principalmente por la escasa oportunidad de ascensos en niveles jerárquicos, la cual es producto de una organización horizontal, en la que unos pocos gerentes tiene a su cargo la centralización de varias funciones y responsabilidades.

Con base en todo lo anterior, y dada esta situación generada por la estructura de la organización se plantea desarrollar una clasificación de puestos de trabajo, con el objetivo de reconocer los conocimientos técnicos y el desempeño integral de los colaboradores, generados durante su carrera laboral. De esta manera se establecería un sistema de remuneración que promueva y reconozca el mejoramiento del personal operativo.

Palabras claves:

Análisis de clima organizacional

Dirección de la empresa

Desarrollo de recursos humanos

Compromiso

Liderazgo

Imagen de la organización

Orientación al desempeño

Toma de decisiones

Claridad de dirección
Flexibilidad
Compensación e incentivos
Habilidades de supervisión
Clasificación de puestos
Organización horizontal
Reconocimiento del desempeño
Conocimiento técnico

Director de la investigación:

MBA Abel Salas Mora

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

Introducción

El concepto de Clima Organizacional, según Stephen P. Robbins, en su libro Comportamiento Organizacional, se utiliza para describir el conjunto de características de una organización o una parte de ella, en función de las experiencias y percepciones de sus integrantes. Estos rasgos encaminan a las empresas hacia la excelencia y el éxito. Cuando una persona asiste al trabajo lleva consigo una serie de ideas sobre sí mismo, sus capacidades y el rumbo en que debe marchar la organización a la que pertenece..

Se trata de ideas que reaccionan ante diversos factores, a los cuales el empleado está expuesto, como la relación con su grupo de trabajo inmediato y el resto del personal, el tipo de liderazgo del jefe, la rigidez o flexibilidad de la organización. Todas estas incidencias, en las que se ve envuelto durante la jornada laboral, ayudan a definir el clima organizacional.

El clima influye en la productividad y la satisfacción de las necesidades, tanto del colaborador como de la empresa. De ahí su importancia como medio para obtener información sobre el grupo en estudio y su forma de percibir lo que sucede a lo interno de la institución.

Baltimore Spice C.A.S.A es una compañía dedicada a la fabricación, desarrollo y comercialización de ingredientes, condimentos, especias y aditivos para la industria alimentaria. Inició sus operaciones en Costa Rica en 1972.

Una de sus principales características es adaptar los productos a las necesidades específicas de cada cliente. Además, brinda asesoría técnica, tanto en la elaboración de fórmulas para productos exclusivos como en el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, de acuerdo a las necesidades del mercado.

Baltimore Spice, en sus inicios, estaba ubicada en la Ciudad de San José, contiguo al Cine Líbano, y la conformaban dos empleados. Posteriormente, en 1974, se trasladó al Barrio Claret en Barrio México. En ese mismo año, comenzó a exportar hacia otros países de Centroamérica.

En 1983, y con el ánimo de expandir sus horizontes, Baltimore Spice inició sus operaciones en Panamá.

El 5 de marzo de 1990, Baltimore Spice Costa Rica se trasladó a sus actuales y modernas instalaciones en Pavas.

En diciembre del 2000, la empresa obtuvo la certificación ISO 9001, bajo la versión 1994, y durante el año 2003 se preparó para aspirar a la versión 2000. Optimizó y simplificó el Sistema de Calidad. Sus esfuerzos se enfocaron al crecimiento continuo y a la satisfacción del cliente externo. Por eso, el lema de Baltimore Spice, “EXCELENCIA... A SU SERVICIO”, es una realidad.

Baltimore Spice C.A.S.A está compuesta por 50 y 48 puestos, en los niveles operativo y administrativo, respectivamente.

Baltimore Spice es el representante para Costa Rica y Centroamérica de prestigiosas compañías internacionales. Algunas de ellas son:

Archer Daniels Midland Company, Red Arrow International LLC, FMC Food Ingredients División, Máquinas Masajeadoras e Inyectores SUHNER, Staley A.E. Staley Manufacturing Company, Talleres Cato S.A.

Los cambios en la economía mundial y en los hábitos de consumo repercuten en todas las organizaciones, independientemente de su actividad. Esto se debe a que actúan como sistemas abiertos, en permanente interacción con su entorno.

Para evitar el desgaste y mantener una actitud positiva, con miras a la satisfacción de sus metas y objetivos, las empresas dependen del dinamismo de sus colaboradores. Para incrementar su capacidad de competencia, deben procurar un clima organizacional favorable que reúna las expectativas de sus trabajadores para el óptimo cumplimiento de

sus funciones, de manera que puedan sentirse satisfechos consigo mismos, con las demás personas y con el ambiente físico de trabajo.

El análisis del Clima Organizacional (C.O.) proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permite, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura de la empresa, o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Existe un profundo interés profesional del autor en comprobar si el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los empleados en funciones operativa.

El interés principal radica en que el presente análisis permita evaluar la situación real del Clima Organizacional de la empresa Baltimore Spice, ya que al ser esta una empresa de crecimiento internacional debe preocuparse por encontrar herramientas que facilite la retroalimentación para el mejoramiento continuo de sus procesos. Los resultados se entregarán a la presidencia de la compañía y a los directores de los departamentos, de manera que puedan tomar en cuenta las inquietudes y opiniones de los empleados para procurar mejores condiciones laborales, que permitan un desempeño más eficiente y eficaz. El resultado se reflejará en la productividad, así como en la calidad del producto y el servicio.

Este análisis debe ser realizado una vez al año, esta es la razón principal de la escogencia de la empresa Baltimore Spice Centro América S.A., facilitando los fines académicos de dicho autor.

El análisis se realizará a nivel del personal operativo de Baltimore Spice Centro América S.A., que corresponde a las áreas de producción, bacheo, procesamiento de materia prima, despacho, preparación de producto terminado, empaque, almacén y mantenimiento; esto en respuesta a la necesidad de la dirección, en concentrarse en los niveles de operaciones que repercuten más sobre la calidad, presentación y costos del producto.

Para este fin, se recurrirá a la técnica del desarrollo de la cultura organizacional, que le permite a los integrantes de una institución estimular ciertas conductas y modificar otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y el desempeño con

madures de los miembros. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite.

Partiendo de estas afirmaciones, se pretende orientar y sustentar el análisis, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito y el mejoramiento continuo de los procesos, con miras a superar las expectativas de los clientes.

El objetivo general es analizar el Clima Organizacional de la empresa Baltimore Spice C.A.S.A, mediante la identificación de los factores que definen la cultura de la empresa. De esta forma, se pretende determinar las principales variables que intervienen e impactan la gestión de la gerencia. El estudio pretende facilitar el desarrollo de herramientas que fomenten el mejoramiento continuo y los cambios orientados hacia una mejor cultura y comportamiento de la estructura organizacional, dando como resultado una mayor calidad y productividad en los procesos, en armonía con los objetivos y la visión que se han establecido.

Los objetivos específicos son:

1. Definir los componentes de Desarrollo, Comportamiento, Cultura y Clima Organizacional que serán utilizados en el análisis, así como conocer los elementos que lo conforman, tales como motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y conflicto del personal.
2. Describir la gestión actual de la empresa y determinar la visión de la presidencia sobre BALTIMORE SPICE C.A.S.A, el sistema cultural y su clima organizacional.
3. Aplicar el cuestionario de análisis de Clima Organizacional para identificar la cultura organizacional predominante e interpretar de los resultados, de forma que sea posible detallar y evaluar los factores que inciden sobre la cultura en que se

- desenvuelve la organización. Así será posible determinar el nivel de satisfacción laboral del personal.
4. Recolección y tabulación de los resultados para realizar una interpretación de los datos y un análisis en el que se logre determinar cuales variables del clima organizacional predominan y en cuales se detectan oportunidades de mejora.
 5. A partir del análisis, proponer a la dirección, herramientas que propicien una metodología de cambio y una contribución a la consecución de los objetivos y las metas de la organización, con miras al crecimiento de una cultura organizacional en la que se fomente la superación de las expectativas de los clientes, así como el trabajo con motivación, iniciativa y entusiasmo.

En el primer capítulo se realiza una caracterización de los conceptos que serán utilizados para poder definir los elementos que conforman el clima organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A.

En el segundo capítulo se elabora una descripción de la empresa Baltimore Spice C.A.S.A., en la que se detalla la naturaleza de la organización, su estructura y el tipo de industria a la que pertenece, además la misión, la visión, los objetivos y a la política de calidad.

En el tercer capítulo se realiza la aplicación del cuestionario de análisis de clima organizacional, en el cual se detalla la metodología a utilizar, el esquema del cuestionario, la aplicación del cuestionario para el análisis y las variables que la componen.

En el cuarto capítulo se realiza una descripción del clima organizacional, a partir de tablas y gráficos obtenidos de los datos recolectados en el capítulo tercero. Esta descripción incluye la interpretación y el análisis correspondiente a las variables y las preguntas que los colaboradores suministran al responder el cuestionario.

En el quinto capítulo se dedica a generar conclusiones y recomendaciones a partir de la interpretación y análisis realizado en el capítulo cuatro. Además, se elabora una herramienta que mejore el clima organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A. Todas las conclusiones, recomendaciones y la herramienta de mejora, serán presentadas a la dirección de la empresa, con el objetivo de que se conviertan las medidas correctivas en oportunidades de mejora.

CAPITULO I : PERSPECTIVA TEORICA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

Una vez definidos el planteamiento del problema y los objetivos de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio. En este capítulo, se muestran las bases de algunas posiciones relativas a la cultura, el desarrollo, el comportamiento y el clima organizacional.

1.1 Desarrollo Organizacional

1.1.1 Definición de Desarrollo Organizacional

Es todo cambio planeado. El concepto tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una empresa, mediante la institucionalización de una serie de tecnologías sociales. Su objetivo es que la entidad desarrolle la capacidad de diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones, con o sin asistencia externa.

El desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento. Busca aplicar la dinámica de grupo a los procesos de cambio, planeados por la organización. Pretende, a la vez, que las técnicas de laboratorio sean una herramienta para el desarrollo de la organización, con miras a determinadas metas.

La mayoría de los autores especialistas en desarrollo organizacional, pese a sostener ideas y enfoques diversos, presentan puntos comunes, entre ellos:

- La constante y rápida mutación del ambiente.
- La necesidad de continua adaptación.
- La interacción entre la organización y el ambiente.
- La interacción entre el individuo y la organización.

- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- El planeamiento del cambio organizacional.
- La necesidad de participación y de compromiso.
- El incremento de la eficacia organizacional y el bienestar de la empresa dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana.
- La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional.
- El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios.
- Un objetivo esencial de las organizaciones es mejorar la calidad de vida.
- Las organizaciones son sistemas abiertos.

Wendell L. French y Cecil H. Bell, en la 5ta Edición de su libro Desarrollo Organizacional, definen al Desarrollo Organizacional como:

“Un esfuerzo a largo plazo y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización; con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción”

1.2 Comportamiento Organizacional

1.2.1 Definición de Comportamiento Organizacional

Es la materia que busca conocer la forma en que los grupos, el ambiente y los individuos repercuten en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, en procura de la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento de los trabajadores es un reto nunca antes considerado por los gerentes, y que hoy constituye una de las tareas más importantes. La organización debe procurar adaptarse a la gente con capacidades diferentes en vista de que el factor humano es determinante para alcanzar sus logros.

El comportamiento organizacional ¹es una disciplina que reúne los aportes de diversas ramas del conocimiento.

1.2.2 Variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que destacan con mayor insistencia son:

Productividad. La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo. Toda empresa debe mantener un bajo nivel de ausentismo dentro de sus filas, pues se trata de un factor que modifica los costos. No cabe duda que la empresa no podrá alcanzar sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo. La recompensa que el trabajador obtiene por su esfuerzo debe ser equilibrada, de forma que los empleados se sientan conformes y estén convencidos de recibir lo que merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual. Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades. Es factible para la empresa modificarlas para que influyan en su comportamiento en la institución.

¹ Orellana, C. (1999, Enero). Desarrollo Organizacional. Revista Psicología Laboral, 22-25

- Variables a nivel de grupo. El comportamiento de las personas varía al entrar en contacto con otras, por lo que es un factor de estudio.

1.2.3 Modelos del Comportamiento Organizacional.

Diferentes modelos de comportamiento organizacional y sus efectos.²

Autocrático. Se basa en el poder. La dirección cree saber que es lo mejor y esta convencida de que es obligación de los empleados cumplir sus ordenes. El gerente ejerce su autoridad, convencido de su potestad absoluta de despedir, contratar, resolver y pensar.

En consecuencia, el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, por su necesidad de trabajo para subsistir. El gerente tendrá, como resultados, un desempeño mínimo con un costo elevado en el aspecto humano

De custodia. Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, etc. Aunque surjan mejores oportunidades fuera de la empresa, se mantendrán en ella. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de las necesidades de seguridad del trabajador, lo que produce un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es hacia los beneficios económicos, y la dependencia del trabajador es hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

De apoyo. Aquí no importa el dinero ni el poder, sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les muestre de qué son capaces. Este modelo depende, en gran escala, del liderazgo. El gerente se orienta hacia el apoyo de sus trabajadores. Por su parte, los empleados se concentran en mejorar y perfeccionar su desempeño. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas, en buena medida, para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son una

² Davis, Keith y Newstrom, John W. (2001). **El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional.** (10ª ed.) México : McGraw-Hill.

gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.

Colegial. Se basa en la necesidad de la sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo. El empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte, y pasan a las de auto-actualización, ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores, dentro del cual se encuentra inmerso el mismo director al ser considerado como un colega, además de líder y orientador del grupo.

Los modelos anteriormente descritos son de gran importancia para cualquier gerente en la medida en que le sea posible identificarse en ellos, optar por un enfoque de contingencia y evaluarse en cuanto al conocimiento de los otros, para poder adoptar, según las necesidades, el más conveniente. Ninguno, generalmente, se practica a la medida ni en sus extremos todo el tiempo. Esto nos lleva a la Teoría Z, la cual consiste en un quinto modelo que, en cierta forma, es híbrido y recibe frecuentes críticas porque no proporciona criterios útiles en cuanto al momento adecuado para utilizarlo. Este modelo se centra en una filosofía humanística en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones por consenso, utilizado en la mayoría de empresas japonesas y en empresas gigantescas de países desarrollados.

1.3 Cultura Organizacional

Busca explicar que la única manera viable de generar modificaciones en las empresas es mediante un cambio en su “cultura”, es decir, en los sistemas dentro de los cuales las personas trabajan y viven. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización y resulta de un complejo enlace de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la empresa. La cultura organizacional la podemos

reconocer cuando es observada. Una definición clásica es: “La percepción común que comparten los miembros de la organización y que distinguen a unas de otras”³.

La Cultura Organizacional se ocupa de la percepción de los empleados sobre las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agrade o no. Goncalves (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998).

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional se diferencian entre distintas empresas o instituciones, ya que cada una posee características únicas. De acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999), algunas de ellas son:

- Motivación.
- Actitudes.
- Satisfacción.
- Involucramiento.
- Estrés.
- Conflicto.
- Valores.
- Cultura Organizacional.

Estos factores se consideran necesarios para realizar un diagnóstico más elaborado.

³ Salas, A. (2003, 3er trimestre). Antología del curso: Dinámica Organizacional y Liderazgo. SEP, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica

1.3.1 Motivación

De acuerdo con Robbins ⁴ motivación es: "La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".

Necesidad, de acuerdo al mismo Robbins es: "Algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos". Él comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan de perezosos los empleados que aparentan carecer de ella.

1.3.1.1 Importancia y tipología de la motivación.

En el artículo "Motivación Laboral⁵" de la página galeon.com (s.f.) se establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Actualmente es un elemento importante en la administración de personal, lo que amerita su conocimiento y, más que ello, su dominio. Sólo así, la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Este mismo artículo cita, como ejemplo, el hambre. Evidentemente, se tiene una motivación, puesto que provoca la conducta de buscar alimento y, además, la mantiene. Es decir, cuanto más hambre se tenga, más directamente se encamina a la satisfacción. Si se tiene hambre se va al alimento; es decir, la motivación dirige para satisfacer la necesidad.

También es posible distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber:

⁴ Robbins, Stephen P. (1999). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones. (4. ed.) (pp 168) Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana,

⁵ Motivación Laboral / Galeo [en línea] 2004.

[<http://buscar.hispavista.com/?cadena=+u:galeon+motivacion%20laboral>] [consulta febrero 2004]

1. La motivación intrínseca. Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto, espontáneamente, por la misma realización de una tarea o conducta.
2. La motivación extrínseca. En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.
3. La motivación trascendente. Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él.

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro. Evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo. La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por la labor de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y, por lo tanto, motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma.

Por su parte Davis y Newstrom ⁶señalan que existen cuatro niveles de motivación:

1. Motivación de logro. Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
2. Motivación afiliativa. Es el impulso de relacionarse socialmente con los demás.
3. Motivación hacia la competencia. Es el impulso a ser bueno en algo, lo que le permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad
4. Motivación por el poder. Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

⁶ Davis, Keith y Newstrom, John W. (2001). El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. (10ª ed.) (pp. 129-130) México : McGraw-Hill

1.3.2 Actitudes

La actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera, según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual, en relación con el trabajo, condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al empleado. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización.

Robbins define actitudes como: "Enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento"

Davis y Newstrom señalan que: "Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan, en gran medida, la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento".

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claros indicios sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupan principalmente por descubrir si el estado general de la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es posible ni aconsejable, por razones bien sabidas. Aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

1.3.2.1 Efectos de las actitudes

Davis y Newstrom mencionan que uno de los efectos negativos de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como un síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad.

La actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto, que ocasione estrés, ni muy bajo, que origine hastío. Debe tener estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación, etc. Cuando estos factores están ausentes, el trabajador puede sentirse aislado. Son muy diversos los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre los que se han señalado los siguientes:

- La inseguridad económica de la labor que se realiza.
- La escasa significación del colectivo laboral.
- Expectativas insatisfechas, relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.
- La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.
- Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo.
- El aislamiento de la labor dentro de la comunidad.

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de estrés superior a lo recomendado dentro de un ambiente laboral. El estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertir a las personas en grandes atletas o empresarios. Pero también puede sumirlos en la depresión y llevarlos al suicidio.

Davis y Newstrom mencionan que, entre los efectos positivos, se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, así como la satisfacción personal y grupal, entre otros.

Satisfacción Laboral

La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo,. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla sobre su labor.

Davis y Newstrom definen satisfacción laboral como: "El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Robbins, a su vez, indica que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que creen que deberían obtener.

Marín⁷ dice que es factible establecer dos tipos o niveles de análisis, en lo que a satisfacción laboral se refiere:

Satisfacción General. Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas. Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos del trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones, supervisión recibida, compañeros, políticas de la empresa.

La insatisfacción produce una reducción en la eficiencia organizacional. Puede expresar aislamiento. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo hacia una conducta agresiva, que puede manifestarse en sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente, se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo, de acuerdo a su orientación.

⁷ Marín M., Henry. (1998). Organización de aprendizaje: cultura organizacional, gerencia del cambio. Medellín, Colombia : Fac. de Minas, Univ. Nacional de Colombia.

1.3.2.2 Factores determinantes en la satisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos, Robbins considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo .
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo .
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

1.3.3 Involucramiento

Entre los avances más significativos de la administración de personal⁸, durante los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado. Asimismo, la concepción del empleado como factor y no como recurso humano. Sin embargo, también se establece la contraparte:

”Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía”

Davis y Newstrom sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los trabajadores, lo que es falso. El involucramiento en el trabajo es definido como: "El grado en que los empleados

⁸ Adam, Everett E y Ebert, Ronald J. (1981). Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y comportamiento humano. (1era ed.). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall Hispanoamericana

se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Robbins señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene, relacionadas con su trabajo, y lo define como: "Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la "camiseta" y que den todo por su empresa.

El término "ponerse"⁸ la camiseta puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta.

1.3.3.1 Dimensiones de Compromiso

Existen tres caras o, en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones. Esto no significa que existan tres variables distintas. En realidad es una sola, pero en tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación con la organización. El continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con separarse de la organización. El normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer a la empresa.
- Compromiso normativo: "Es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora"

1.3.3.2 Empowerment

Para Davis y Newstrom el “empowerment” es: "Un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados, compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral"

Se puede entender que el empowerment es un sinónimo de cultura de participación donde se requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad, donde las organizaciones rompen esquemas y paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional.

1.3.4 Estrés

Robbins define el estrés o tensión como: "Una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante"

Davis y Newstrom definen estrés como: "El término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida"

Se afirma que una gran mayoría de las acciones que hacen funcionar nuestra sociedad actual son inherentemente estresantes. Los márgenes de error aceptados son cada vez más reducidos, a la par de niveles inmanejables de estrés. Prácticamente todo es susceptible de provocarlo. Un ascenso, un despido, una preocupación financiera, la presión del tiempo, la toma de decisiones, las políticas ambiguas, los objetivos muy ambiciosos, la lucha por el poder.

Para Davis y Newstrom y para Robbins no todo estrés es negativo, pese a que siempre se discute en ese contexto. La tensión también posee un valor positivo, todo depende del grado de reacción del organismo. Tan nocivo es un alto nivel de estrés (hiperestrés), que constituye un camino seguro a enfermedades psicosomáticas como infartos, úlceras,

gastritis, colitis, diabetes, cáncer y probablemente SIDA, como un nivel bajo de estrés (hipoestrés), que mata los anhelos y mantiene una actitud de pasividad y de indolencia.

1.3.4.1 Agentes de estrés

- Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación. De la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto intergrupal o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo, entre otros.
- Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

1.3.5 Conflicto

Los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre. Actualmente, su éxito y su desarrollo dependerán, en gran parte, de su capacidad de resolverlos. El conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fratricidas, así como en la diferencia de clases e ideologías.

Robbins define conflicto como: "Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte".

A su vez, Davis y Newstrom definen conflicto como: "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas"

Para identificar claramente el papel del conflicto en la vida y sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución.

Robbins (1999) sostiene que los conflictos pueden observarse desde varios puntos de vista:

El tradicional consiste en suponer que todo conflicto es malo. El conflicto era visto negativamente y era utilizado como sinónimo de términos de violencia, destrucción e irracionalidad, para reforzar su connotación negativa.

De las relaciones humanas. Este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoyó la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar el desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta, hasta mediados de la década de los setenta.

El punto de vista interaccionista. Este enfoque no sólo lo acepta, sino que lo alienta. Se basa en la creencia de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo tiende a volverse estático, apático y poco reactivo a las necesidades del cambio e innovación. Por lo tanto, los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo. (p.435- 436)

1.3.6 Valores

Los valores adquieren especial importancia, pues son el fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre. A través del tiempo, han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores ⁹son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo". Los valores espirituales o vitales se han subordinado a valores secundarios o utilitarios. Esta crisis de valores ha originado serios desequilibrios, a nivel mundial e individual. Esto no significa que los valores materiales deban desecharse, sino que deben ser un simple instrumento para el desarrollo de los valores esenciales

Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es sólo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos.

El dirigente común, de cualquier empresa, piensa que para obtener los resultados que desea se debe basar en la participación del mercado al que está dirigido, rentabilidad, liquidez. Por consiguiente, las mejoras que introduce al negocio se centran en la modificación de procedimientos, al cambio de personal o a la reasignación de funciones, y a la modificación de estrategias de cualquier índole.

Los principios básicos en el manejo de una empresa son:

Valores hacia los clientes: ser su socio de negocios, en vez de solo un proveedor, para mantener su confianza y su lealtad, al brindarles siempre la mejor solución posible, al precio justo, con excelsa calidad y en el menor tiempo de respuesta.

⁹ Montes de Oca, E. (2003). Manual de Guías para la Pastoral Juvenil de la Catedral de Puntarenas. Puntarenas. Imprenta la Violeta

Valores hacia los empleados: reconocer que son el activo más importante de la empresa y, por ello, retribuirles adecuadamente, de acuerdo con el mercado, brindándoles un clima laboral sano y estimulante que les permita desarrollar a plenitud sus habilidades personales

Hacia los proveedores: establecer relaciones equitativas y de largo plazo, ver en ellos una fuente permanente de bienes y servicios y no una oportunidad única de negocios. Resolver las eventuales diferencias por medio del diálogo y buscar siempre que todas y cada una de las transacciones sean sanas y rentables para ambas partes.

Hacia los competidores: servir de ejemplo a seguir, procurar siempre la integración del sector empresarial al promover activamente la innovación constante, las políticas comerciales correctas, el respeto por el mercado y la búsqueda permanente del bienestar colectivo.

Hacia el gobierno: cumplir cabal y oportunamente con las obligaciones derivadas de la actividad empresarial, reconociendo en ellas, en vez de una carga impositiva, su contribución para crear el país que todos aspiramos.

Hacia la sociedad: Aceptar que toda empresa debe contemplar, además de los objetivos propios de un negocio, una función social y, por tanto, contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa al participar activamente en programas de apoyo a quienes más lo necesitan.

1.3.7 Cultura organizacional

Es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes, normas morales, costumbres,

capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad. La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad.

Davis y Newstrom la definen como: "El conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización". Robbins señala que cultura organizacional "se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras"

La cultura¹⁰ es una herramienta usada para definir comportamientos aceptables y controlar a los empleados. Al mismo tiempo, es un recurso de gestión que puede usarse para satisfacer los objetivos de la empresa, el conocimiento, la maquinaria, la materia prima, el capital y el recurso humano.

1.3.7.1 Enfoques:

Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que comparten los integrantes del grupo, sus puntos comunes, como los valores y creencias, a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.

Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción.

Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten. De esta forma, cultivan, con el tiempo, sus creencias, valores y formas de pensar en los integrantes de la organización.

¹⁰ Salas, A. (2003, 3er trimestre). Antología del curso: Dinámica Organizacional y Liderazgo. SEP, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica

El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportamiento del grupo ante la sociedad.

El último enfoque es aquel en el que la cultura ha sido referida como el ‘software’ de la empresa o como el ‘logical’ que sirve como patrón mental que constituye y legitima las actividades de la organización.

CAPITULO II: DESCRIBCIÓN GENERAL DE BALTIMORE SPICE C.A.S.A

2.1 Historia de la empresa

Baltimore Spice C.A.S.A es una compañía dedicada a la fabricación, desarrollo y comercialización de ingredientes, condimentos, especias y aditivos para la industria alimentaria. Inició sus operaciones en Costa Rica en 1972.

Baltimore Spice, en sus inicios, estaba ubicada en la Ciudad de San José, contiguo al Cine Líbano, y la conformaban dos empleados. Posteriormente, en 1974, se trasladó al Barrio Claret en Barrio México. En ese mismo año, comenzó a exportar hacia otros países de Centroamérica.

En 1983, y con el ánimo de expandir sus horizontes, Baltimore Spice inició sus operaciones en Panamá. El 5 de marzo de 1990, Baltimore Spice Costa Rica se trasladó a sus actuales y modernas instalaciones en Pavas.

2.1.1 Descripción de la empresa

Una de sus principales características es adaptar los productos a las necesidades específicas de cada cliente. Además, brinda asesoría técnica, tanto en la elaboración de fórmulas para productos exclusivos como en el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, de acuerdo a las necesidades del mercado.

Las especias se importan de las regiones que las producen con el mayor nivel de calidad, para asegurar el olor, sabor, color y pureza microbiológica que se requieren.

Ofrece especias enteras o molidas, procesadas en un molino al vacío, único en la región Centroamericana, para asegurar una mayor retención de sustancias volátiles y garantizar su frescura. Además, cuando se desea preservar el olor y sabor de las especias en una presentación diferente a la tradicional, en polvo, se cuenta con condimentos solubles elaborados a partir de extractos.

Para la industria cárnica, la compañía cuenta con los aditivos necesarios para elaborar un embutido de óptima calidad, así como una planta piloto debidamente equipada, con la

asesoría de técnicos, que desarrollan el producto deseado. El *Total Pack* es una mezcla de condimentos y aditivos especialmente formulados y empacados. De esta manera, el cliente sólo necesita abrir el paquete y agregarlo a su lote de producción.

En el área de empanizado y rostizado, la empresa cuenta con los productos y los conocimientos necesarios para ofrecer una óptima calidad, con la suma de una serie de procedimientos e ingredientes debidamente combinados.

Baltimore Spice C.A.S.A posee una gran variedad de bases para salsas y aderezos de excelente calidad. Ofrece la base en polvo y las instrucciones de preparación correspondientes para permitirle al cliente elaborar, únicamente, la cantidad que requiera. A sus servicios, se suman condimentos y aditivos para papas, maíz, yucas, palomitas de maíz, bizcochos, plátanos, productos extruídos, maní, macadamia y otros.

En general, Baltimore Spice C.A.S.A es una compañía versátil, orientada a satisfacer las diferentes necesidades de la industria alimentaria. Por eso, continuamente, amplía sus líneas de productos terminados, aditivos óptimos y servicios para garantizar al cliente la satisfacción total:

- Bases para consomés.
- Bases para dips.
- Bases para flanes y gelatinas
- Productos macrobióticos.
- Productos para comedores institucionales.
- Productos para la elaboración de alimentos bajos en calorías e infantiles.
- Productos para la industria láctea y panificación.
- Productos para restaurantes de comidas rápidas (fast food).

En diciembre del año 2000, la empresa obtuvo la certificación ISO 9001, bajo la versión 1994. Durante el año 2004, se certificó bajo la versión 2000. Optimizó y simplificó el sistema de calidad. Sus esfuerzos se enfocaron al crecimiento continuo y a la satisfacción del cliente externo.

Baltimore Spice C.A.S.A está compuesta por 98 puestos, 50 en el nivel operativo y 48 en el administrativo.

La empresa es la representante, para Costa Rica y Centroamérica, de prestigiosas compañías internacionales. Algunas de ellas son:



Archer Daniels Midland Company:

Es el procesador de proteínas de soya más importante del mundo. Sus productos tienen un lugar importante en las industrias de productos cárnicos, lácteos, macrobióticos, salsas y aderezos, panificación, reposterías, bocadillos, bebidas, confitería y chocolaterías, entre otros.

Tate and Lyle:

Proveedor de edulcorantes, almidones, acidulantes y otros ingredientes para la industria alimentaria.



FMC Food Ingredients Division:

Es una de las compañías más grandes de carragenatos a nivel mundial. Además, elabora otros aditivos con propiedades altamente funcionales, como la harina de Konjac, celulosa microcristalina. La gran variedad de productos de FMC es ampliamente utilizada en la industria cárnica, láctea, de panificación, repostería, enlatados, productos reducidos o bajos en calorías, entre otros.



Red Arrow International LLC:

Es una compañía norteamericana especializada en producir una amplia gama de sabores naturales de humo y parrillada. Sus presentaciones incluyen productos tanto líquidos como en polvo. A su vez, se especializa en la fabricación de equipos y modernización de sistemas de aplicación de humo líquido en la industria. También ha desarrollado MAILLOSE, un agente natural el cual da una apariencia dorada a los alimentos con aplicaciones diversas que van desde la repostería y panadería hasta frituras.

Sus colorantes y saborizantes de humo no contienen las toxinas típicas de los métodos de ahumado tradicionales



Staley Staley A.E. Staley Manufacturing Company:

Es una compañía estadounidense. Se encarga, básicamente, de la elaboración de productos derivados del maíz, como edulcorantes, almidones, e ingredientes especiales como la polidextrosa, así como productos homólogos a la grasa. La firma también elabora almidones a base de papa y tapioca. Por su naturaleza, los productos Staley son utilizados en carnes, lácteos, salsas y aderezos, bebidas, productos enlatados y en conserva, panificación, repostería, productos reducidos o bajos en calorías, confitería y chocolatería, entre otros.

Suhner Máquinas masajeadoras e inyectoras SUHNER:

Hace 50 años que SUHNER AG está al servicio de la industria de carne. SUHNER cuenta con la tecnología más avanzada para producir y salar pescados, aves y jamón.



Talleres Cato, S.A.

Pioneros en la fabricación de maquinaria para las industrias de embutidos y cárnica. Talleres CATO, S.A. sigue constantemente la evolución de las necesidades de mercado con la dinámica de su equipo de profesionales altamente calificados que, con firme espíritu de renovación, creatividad industrial y el apoyo de los medios tecnológicos más avanzados, construyen máquinas fiables, sólidas y potentes.

Baltimore Spice C.A.S.A también se encuentra en un proceso muy agresivo de crecimiento, con el fin de introducir sus productos y marcas a nuevos mercados de Sudamérica y el Caribe. Además, procura aumentar el consumo de sus productos en el mercado costarricense y centroamericano, donde ya cuenta con el liderazgo.

Por eso, el lema de Baltimore Spice C.A.S.A, “excelencia a su servicio”, es una realidad

2.1.2 Misión, Visión y Objetivos de la empresa

Misión

“Hacer llegar a toda la industria alimentaria nuestros productos y servicios con excelente calidad, innovación y apoyo tecnológico colaborando y promoviendo a la vez el desarrollo y crecimiento de nuestros clientes y de nuestra empresa, comprometiéndonos con entusiasmo a consolidar una posición de liderazgo en el mercado¹¹”

Visión

“Llegar a ser una empresa de Categoría Mundial, con capacidad, calidad y excelencia para competir en los mercados internacionales¹²”

Objetivo de la empresa

Cumplir con el compromiso de ser cada día mejores, concienciando al personal sobre la importancia de su trabajo, mediante la capacitación y la educación, para formar personas responsables, con iniciativa y espíritu de participación, lo que genera un crecimiento constante (Empresa-Persona), con disciplina y entusiasmo.

2.1.3 Localización de la empresa en América Central:

¹¹ Baltimore Spice C.A.S.A. (2004). Manual de Calidad ISO 9000.

¹² Baltimore Spice C.A.S.A. (2004). Manual de Calidad ISO 9000.



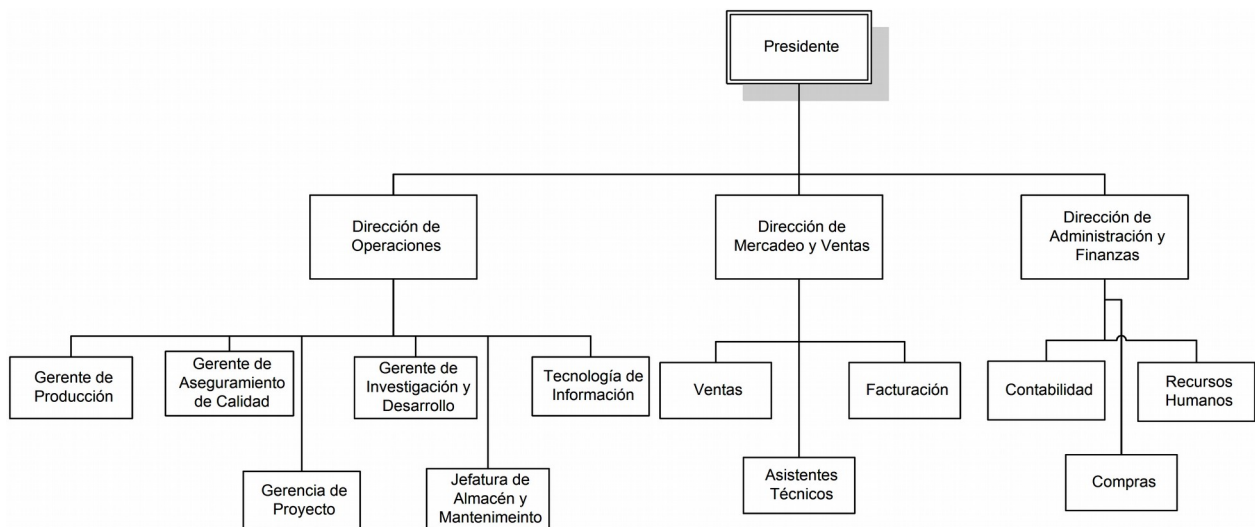
Fuente: Tomado del Departamento de Mercadeo y Ventas

2.1.4 Política de Calidad¹³

“Superar las expectativas de nuestros clientes, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos, trabajando con innovación, calidad y entusiasmo como equipo ganador.”

¹³ Baltimore Spice C.A.S.A. (2004). Manual de Calidad ISO 9000.

2.2 Organigrama



Fuente: Información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos

2.2.1 Descripción de puestos

Dirección de Mercadeo y Ventas

Se encarga de dirigir todas las actividades de la empresa relativas al mercadeo y las ventas. Planifica e implementa las estrategias competitivas, con el objetivo de mejorar ambos aspectos del producto, tanto a nivel nacional como internacional. Supervisa las áreas de ventas y facturación, así como los asistentes técnicos.

Posee autoridad general para la toma de decisiones que considere oportunas para el buen desempeño de la empresa a nivel de operaciones

Ventas

Su responsabilidad es promover los productos de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes en Nicaragua, Honduras y El Salvador, con el fin de incrementar las ventas de acuerdo a las metas establecidas previamente.

Toma decisiones que benefician el desarrollo de la compañía, de manera que las negociaciones resulten en aspectos beneficiosos, tanto para el cliente como para la organización.

Asistencia Técnica

Proporciona asistencia técnica a los clientes de la empresa, con el objetivo de vender los productos y demostrar sus ventajas, así como de las representaciones. Formula, realiza pruebas, brinda asistencia interna en las áreas de Investigación y Desarrollo, Aseguramiento de la Calidad y Producción. Ofrece las recomendaciones y la asistencia técnica a los clientes, de manera que tengan acceso a la mayor calidad de producto posible. Además, apoya, con sus conocimientos, a las áreas de Aseguramiento de la Calidad y/o Investigación y Desarrollo de la empresa. Toma decisiones en la medida en que agilice la satisfacción de los requerimientos de los clientes

Facturación

Canaliza todos los pedidos de los clientes para luego realizar la facturación correspondiente, así como su posterior entrega.

Los encargados pueden tomar decisiones relacionadas a sus puestos como medida de contingencia, pero éstas deben de ser, posteriormente, avaladas por su jefe inmediato.

Dirección de Operaciones

Dirige las actividades de carácter operativo de la compañía, planifica las estrategias operacionales y supervisa las áreas de Producción, Aseguramiento de la Calidad, Proyectos, Investigación y Desarrollo, Almacén de Materiales, Mantenimiento y Tecnología de Información.

Posee autoridad general para la toma de decisiones que considere oportunas para el buen desempeño de la empresa, a nivel de operaciones.

Gerencia de Proyectos

Identifica, estudia y propone mercados no tradicionales de participación comercial, y lidera los proyectos aprobados.

Realiza inversiones mayores en proyectos, una vez aprobados por la Dirección de Operaciones. Además, lidera los proyectos en coordinación con las demás áreas operativas para el logro de los objetivos, coordina tareas, brinda seguimiento y mantiene el *Baking Center*.

Gerencia de Producción

Controla y verifica el proceso productivo y la programación de los diferentes productos elaborados en la planta. Posee autoridad para tomar las decisiones que considere oportunas para el buen desempeño del programa productivo, las cuales deben de ser informadas al Director de Operaciones.

Jefatura de Almacén y Mantenimiento

Almacén: Entre otras de sus responsabilidades, administra, planea, analiza e implementa las actividades que giran en torno a la programación y control de inventarios. A la vez, provee, a las distintas áreas a cargo, las directrices necesarias para mantener la fluidez de los procesos, aumentando la eficiencia y productividad de cada una.

Mantenimiento: Desarrolla programas y controla los respectivos mantenimientos de maquinaria, equipos, camiones, planta, etc. Determina las necesidades de equipo y/o maquinaria y prepara las respectivas opciones, con miras a la optimización de los procesos. Posee autoridad para tomar las decisiones que considere oportunas para el buen desempeño de las áreas asignadas, las cuales deben de ser informadas al Director de Operaciones.

Gerencia de Aseguramiento de la Calidad

Velar por el buen cumplimiento y la actualización del Sistema de Calidad ISO- 9001 en la Empresa y del sistema HACCP.

Posee autoridad para tomar las decisiones que considere oportunas para el buen desempeño del Aseguramiento de la Calidad u otras, las cuales deben de ser informadas al Director de Operaciones.

Tecnología de Información

Administra los recursos tecnológicos y humanos que conforman la base informática de la empresa, a fin de satisfacer las necesidades de información. Posee autoridad temporal en la toma de decisiones en procesos relacionados a su cargo, como medida de contingencia, pero las mismas deberán de ser avaladas por su jefe inmediato para otorgarle carácter oficial.

Gerencia de Investigación y Desarrollo

Coordina, elabora y aprueba los diseños de los productos solicitados por los clientes y las actividades implícitas en estos. Posee autoridad para tomar las decisiones pertinentes para optimizar el uso de los recursos y el funcionamiento del departamento, en lo referente a los diseños, y mantiene informado al Director de Operaciones si lo amerita.

Dirección de Administración y Finanzas

Dirige las actividades de carácter financiero–contable de la compañía, planifica las estrategias financieras, define los diferentes procesos financieros y contables, supervisa las áreas de Contabilidad, Control de Gestión (operacional), Control Interno y Tesorería, Compras Nacionales e Importaciones, Servicios Generales y Despacho.

Posee autoridad general para la toma de decisiones a nivel financiero y administrativo que considere oportunas para el buen desempeño de la empresa.

Contabilidad

Prepara oportunamente el informe contable para su evaluación e interpretación.

Posee autoridad temporal en la toma de decisiones en procesos relacionados a su cargo, como medida de contingencia, pero las mismas deberán ser avaladas por su jefe inmediato.

Recursos Humanos

Como parte de sus responsabilidades, administra los procesos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción del personal, así como la política salarial y disciplinaria a nivel general de la empresa. Esto además de cualquier otra actividad relacionada con el recurso humano. Posee autoridad temporal en la toma de decisiones en procesos relacionados a su cargo, como medida de contingencia, pero las mismas deberán de ser avaladas por su jefe inmediato para otorgarle carácter oficial.

Jefatura de Compras

Identificar oportunamente las necesidades y requerimientos de suministros de oficina, materia prima y demás que la empresa requiera adquirir a nivel local o en el exterior.

Posee autoridad temporal en la toma de decisiones en procesos relacionados a su cargo, como medida de contingencia, pero las mismas deberán ser avaladas por su jefe inmediato.

CAPITULO III: ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE BALTIMORE SPICE

3.1 Metodología a utilizar

El proyecto se desarrolló en tres etapas, las cuales se describen a continuación:

Primera etapa: Investigación y Diseño de Herramientas:

En la primera etapa, se recopiló información teórica sobre los temas relacionados al Clima Organizacional, por medio de fuentes primarias. Luego, se planificó el cuestionario que, posteriormente, se aplicó a todo el personal operativo de Baltimore Spice C.A.S.A. El cuestionario consta de 77 preguntas cerradas, de selección única, que permiten evaluar la percepción de los empleados sobre las características de la cultura de la organización, independientemente de que les agrade o no.

Se encuestó a 42 operarios: 6 del almacén de materia prima, 6 de mantenimiento, 6 de bacheo y aceites, 3 de bodega de producto terminado, 3 de preparación de materia prima, 12 de producción y molino, 4 de empaque y 2 de despacho.

Segunda etapa: Análisis del Clima Organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A.:

Una vez tabulados los datos, se analizaron los resultados obtenidos en cuanto al desarrollo de recursos humanos, compromiso, liderazgo, imagen de la organización, orientación al desempeño, toma de decisiones, claridad de dirección, flexibilidad, compensación e incentivos y habilidad de supervisión. Luego, se realizó un diagnóstico del Clima Organizacional imperante en la institución.

Tercera Etapa: Elaboración de Recomendaciones y Conclusiones:

Se establecieron las conclusiones que arrojó el análisis del cuestionario, para luego diseñar las recomendaciones y herramientas que se ofrecerán a la Dirección de Baltimore Spice C.A.S.A., con el objetivo de mejorar el Clima Organizacional.

3.2 Esquema del cuestionario

Ver Anexo #2 (Cuestionario de Análisis de clima Organizacional)

Se utilizó un cuestionario proporcionado por el MBA Abel Salas Mora, el cual procura medir 10 (diez) variables diferentes que tienen relación directa en el clima organizacional en que se desenvuelve le Baltimore Spice C.A.S.A..

Dicho instrumento se aplicó anónimamente, de manera que se estableciera total libertad para poder exponer en total confianza la opinión de cada uno de los colaboradores de BALTIMORE SPICE C.A.S.A.

El cuestionario consta 77 preguntas cerradas a las que no se les puede agregar comentarios, es decir que solo se puede marcar una respuesta con X.

Las respuestas fueron encasilladas en: Totalmente cierto, Cierto, Regular, Falso, Totalmente falso, No se ó no responde.

3.3 Aplicación del cuestionario para el análisis

3.3.1 Aplicación

El cuestionario se aplicó al un 100% de los trabajadores de las áreas operacionales, las cuales se refieren a los departamentos de Almacén de Materia Prima, Bodega de Producto Terminado, Bacheo, Preparación de Materia Prima, Mantenimiento y Limpieza, Producción y Molino.

Para la aplicación del cuestionario se realizó el siguiente procedimiento:

- Se imprimieron 42 cuestionarios para la aplicación.
- Debido a que Baltimore Spice C.A.S.A. trabaja de lunes a viernes, y solo tiene un turno de trabajo que empieza a las 7:30 a.m. y finaliza a las 5:00 p.m., se aprovecho el día viernes. Ese día, se realizan labores de limpieza en la planta.
- Se les convocó para las 3:30 p.m. con el fin de explicarles en qué consistía el cuestionario y la importancia en la honestidad de las respuestas.

3.3.2 Dimensiones

Dimensiones: Se enfoca el diagnóstico para captar y explicar el clima organizacional, en función de tres dimensiones.

Tabla N° 3.1 Dimensiones de las Variables

Dimensiones	Variable	Variable	Variable	Variable
Nivel Individual	Orientación al desempeño	Compromiso	Toma de decisiones	Liderazgo
Nivel Grupal	Flexibilidad	Habilidades de supervisión	Claridad de dirección	
Nivel Empresarial	Imagen de la organización	Compensación e incentivos	Desarrollo de recursos humanos	

El cuestionario evalúa variables de importancia en el desarrollo del clima organizacional de una empresa, éstas son:

Desarrollo de recursos humanos

Para medir esta variable se evalúa el reclutamiento del personal, los niveles jerárquicos de la empresa, la capacitación, importancia del trabajo, ascensos, destrezas y habilidades de los jefes.

Compromiso

En esta variable se evalúa el grado de compromiso que los colaboradores tienen con la empresa, mediante los siguientes indicadores: concepto de la empresa, imagen, prestigio, identidad, reconocimiento del esfuerzo, imagen de los productos y servicios, opinión de los procedimientos, superación, capacitación, equidad salarial, aceptación del cambio, necesidad de programas y lealtad con la compañía.

Liderazgo

Para medir esta variable se consideraron los siguientes indicadores: planeación de actividades, confianza en el colaborador, motivación, autoridad, apertura, preferencias, conducta y solución de problemas.

Imagen de la Organización

Esta variable evalúa el orgullo de trabajar en la empresa, la percepción que sienten los colaboradores de la dirección, el servicio de calidad, el futuro y la imagen hacia el público

Orientación al desempeño

Esta variable evalúa como los colaboradores perciben de las metas y los objetivos de la empresa, los resultados que los jefes esperan, la aplicación de los procedimientos y reglas establecidas, los efectos de las decisiones, apoyo en el trabajo de los compañeros, uso eficaz y eficiente de los recursos que se brindan, sentido de compromiso por la mejor utilización del tiempo laboral.

Toma de decisiones

Esta variable evalúa la percepción de los colaboradores con respecto a la obstaculización de la toma de decisiones, la claridad de la responsabilidad y autoridad, certeza y éxito en la toma de decisiones, concentración en la toma de decisiones por parte de los niveles más altos.

Claridad de dirección

Esta variable evalúa la percepción de los colaboradores con respecto a una clara dirección, los resultados de los jefes, respeto sobre la responsabilidad y autoridad de los jefes, evaluación de resultado de los jefes.

Flexibilidad

Esta variable evalúa la percepción de los colaboradores con respecto a la innecesaria existencia de normas, reglas y procedimientos de la empresa, fácil introducción de nuevas ideas, luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo, reglas y procedimientos claros.

Compensación e incentivos

Se pretendió medir la percepción de los colaboradores respecto a la remuneración salarial por el trabajo de se ejecuta, así como lo referente al diseño de la política salarial para el tipo de industria en que se desarrolla la empresa.

Habilidades de Supervisión

Esta variable evalúa la percepción de los colaboradores con respecto a la tolerancia de la empresa y de los jefes sobre el pobre desempeño en las labores que se ejecutan.

CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BALTIMORE SPICE

4.1 Tabulación de datos

Para la tabulación de los resultados, se consideran dos tablas. En la primera tabla, N° 4.1, se incluyen todas las respuestas posibles (totalmente cierto, cierto, regular, falso, totalmente falso y no sabe o no responde).

La segunda tabla, N° 4.2, agrupa las variables totalmente cierto y cierto como positivas, falso y totalmente falso como negativas. Esto para considerar solo cuatro variables (Positivo, Regular, Negativo, No se o no responde), y lograr una mayor comprensión de los resultados.

Tabla N° 4.1: Tabulación de resultados por categoría

TABLA DE RESULTADOS RESUMEN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL							
	Totalmente Cierto	Cierto	Regular	Falso	Totalmente Falso	NS/NR	Total
Desarrollo de Rec Humanos	16%	36%	30%	9%	3%	6%	100%
Compromiso	15%	26%	30%	13%	5%	12%	100%
Liderazgo	15%	41%	30%	5%	1%	8%	100%
Imagen de la Organización	36%	41%	18%	1%	0%	4%	100%
Orientación al desempeño	15%	43%	31%	4%	1%	7%	100%
Toma de decisiones	10%	40%	34%	5%	4%	6%	100%
Claridad de Dirección	20%	43%	26%	5%	0%	6%	100%
flexibilidad	12%	24%	35%	15%	8%	6%	100%
Compensación e Incentivos	6%	20%	50%	13%	4%	7%	100%
Habilidades de Supervisión	17%	31%	20%	11%	8%	13%	100%
Promedio	16%	35%	30%	8%	3%	7%	100%

Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

La tabla N° 4.1 del cuestionario indica que un 16% de los colaboradores considera, en promedio, como muy buenos o totalmente ciertos los aspectos evaluados. 35% los consideran como ciertos, 30% regular, 8% falsos, 3% totalmente falsos y solo un 7% no quiso contestar o no sabía al respecto.

La mayoría de los colaboradores optaron por responder como ciertas las variables, en un 35%. La segunda más utilizada es la respuesta regular, con un 30%. Muy pocos utilizaron la respuesta totalmente falso.

Tabla N° 4.2: Tabulación de resultados por categoría

TABLA DE RESULTADOS RESUMEN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
	Positivo	Regular	Negativo	NS/NR	Total
Desarrollo de Rec Humanos	52%	30%	12%	6%	100%
Compromiso	41%	30%	18%	12%	100%
Liderazgo	56%	30%	6%	8%	100%
Imagen de la Organización	77%	18%	1%	4%	100%
Orientación al desempeño	57%	31%	5%	7%	100%
Toma de decisiones	51%	34%	9%	6%	100%
Claridad de Dirección	63%	26%	5%	6%	100%
flexibilidad	36%	35%	23%	6%	100%
Compensación e Incentivos	26%	50%	17%	7%	100%
Habilidades de Supervisión	48%	20%	19%	13%	100%
Promedio	51%	30%	11%	7%	100%

Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Se puede decir que la percepción de los colaboradores, respecto a las variables propuestas, fue positiva en un 51%. Es posible destacar, no obstante, que consideran la flexibilidad como un aspecto escaso en la organización. Criticaron, además, la compensación e incentivos de la empresa, datos que no llenan las expectativas de la dirección. La calificación fue, en un 30%, regular; un 11% en promedio escogió la categoría negativa, entre lo que destaca, de nuevo, la poca flexibilidad. Solo el 7% se abstuvo de responder u opinar al respecto.

Un 52% de los colaboradores considera, en promedio, que el desarrollo de los recursos humanos es positivo. Un 30% considera que es regular. Por otro lado, solo un 12% lo considera negativo y un 6% no se quiso referir al tema. Esta variable, en general, obtuvo una buena calificación, considerando que solo un 12% contesto negativamente.

En la variable compromiso, un 41% se lo valora como positivo, 30% como regular, un 18% negativo y un 12% prefirió no referirse al respecto. Esta variable arroja un resultado poco halagüeño, porque muchos no quisieron responder y otros la calificaron como negativa.

Respecto al liderazgo, un 56% lo percibe positivamente, y un 30% regular. Solo un 6% escogió la opción negativa y el 8% no respondió. La variable tuvo una buena calificación, ya que más de la mitad de los colaboradores sienten que existe un buen liderazgo.

La imagen de la organización fue una de las variables con mejor respuesta, ya que el 77% de los encuestados opina que es positiva, 18% regular y solo 1% la encuentra negativa.

Con respecto a la orientación al desempeño, se logró una calificación aceptable, ya que 57% la considera positiva y 31% regular. Solo 5% la consideran negativa y 7% no respondió.

Otra de las variables que tuvo una calificación aceptable fue la toma de decisiones: 51% opinó que las decisiones tomadas son buenas o positivas, 34% regulares, 5% malas o negativas y 6% no opinó. Esta variable nos indica que, en general, los colaboradores sienten que las decisiones que se toman son acertadas.

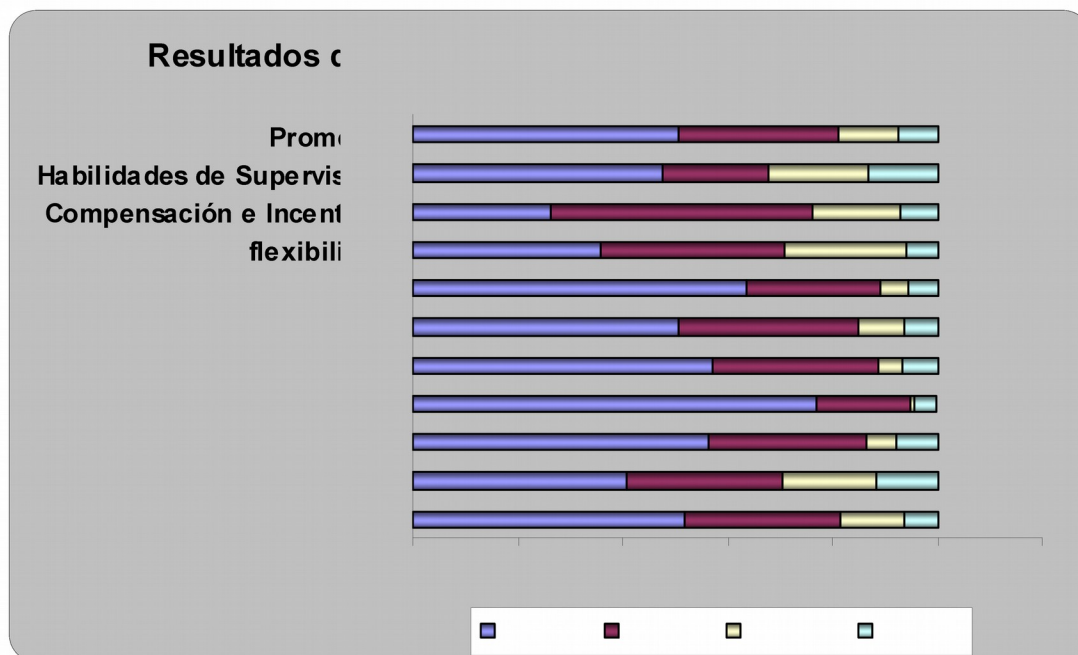
La claridad de dirección es la variable con la mejor calificación: 63% positivo, 26% regular, solo 5% negativo y 6% no respondió.

Con respecto a la flexibilidad, existió un porcentaje considerable, de 23%, que la percibe negativa, 36% positiva, 35% regular, y 6% no respondió. Esta variable no llena las expectativas de la dirección.

En cuanto a la compensación e incentivos, se debe destacar que se trata de una variable que requiere seguimiento porque solo un 26% la consideran positiva. Un 50% la calificó como regular, un 17% negativa y un 7% no se refirió.

El 48% de los colaboradores considera que la habilidad de supervisión es buena o positiva, 20% regular, 19% la percibe mala o negativa y 13% no respondió.

Gráfico N° 4.3: Resultado del Cuestionario de Clima Organizacional



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

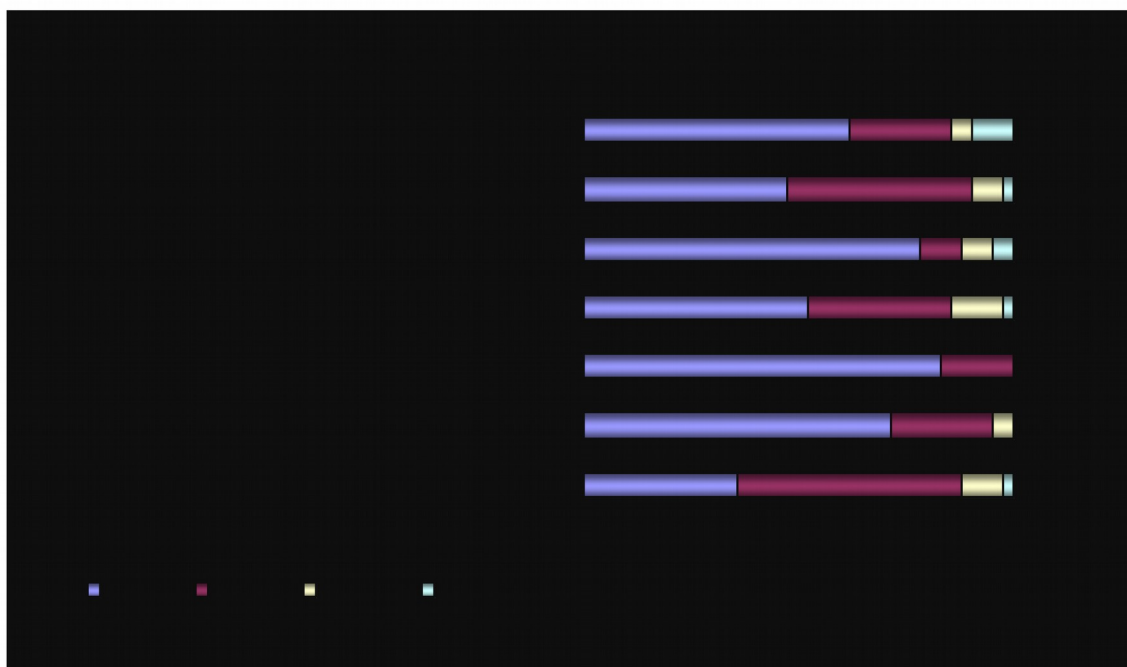
En el gráfico N° 4.3, se aprecia más fácilmente la calificación de cada variable y se observa que la mayoría de las respuestas de los colaboradores fueron positivas. Sin embargo, es necesario resaltar que algunas obtuvieron un porcentaje negativo que amerita un análisis posterior, como ya anteriormente se había mencionado.

4.2 Interpretación y análisis de datos

La interpretación y el análisis de los datos arrojados se realizarán por variable, analizando, en cada una, las preguntas y las respuestas del cuestionario con mayor porcentaje.

4.2.1 Desarrollo de Recursos Humanos

Gráfico N° 4.1:

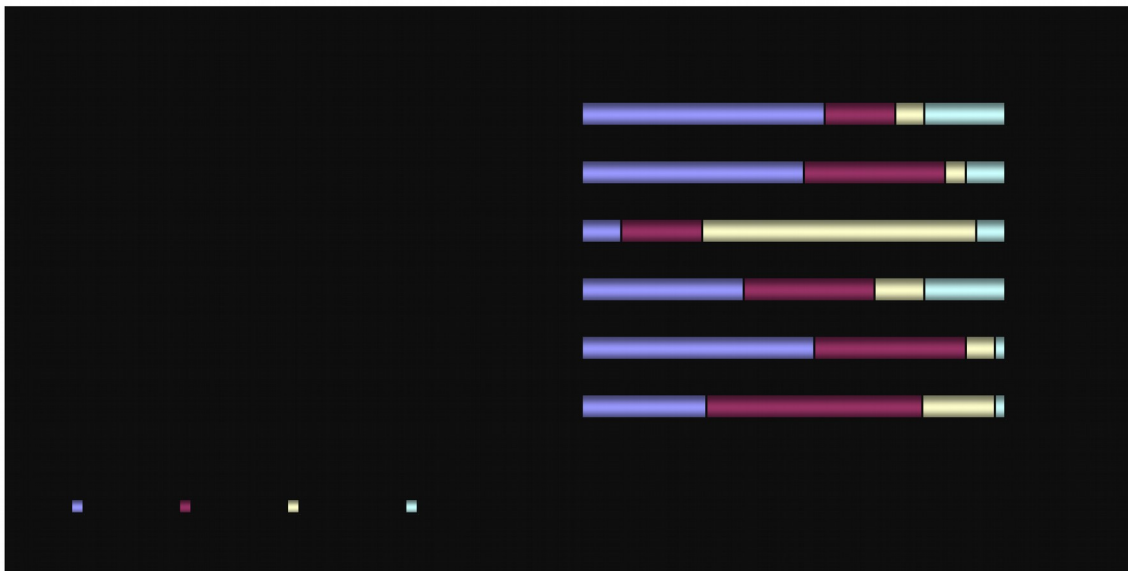


Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Un 62% de los colaboradores considera que las personas seleccionadas para los ascensos son las más capaces y un 52% siente que las personas que se contratan son regulares. Sin embargo, un 48% considera que la empresa valora a sus empleados. Esto concuerda con la percepción del 83% que considera positiva la capacitación que recibe para desempeñar

su puesto. Es decir, que la capacitación les ayuda a desempeñarse mejor en sus respectivos puestos de trabajo. Al mismo tiempo, un 52% considera que la empresa es exitosa en sus esfuerzos por estimular el desarrollo de los empleados y llevarlos a trabajos de mayor responsabilidad. Además, un 71% de los colaboradores considera que la cantidad de niveles jerárquicos de la organización es adecuada.

Gráfico N° 4.2



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

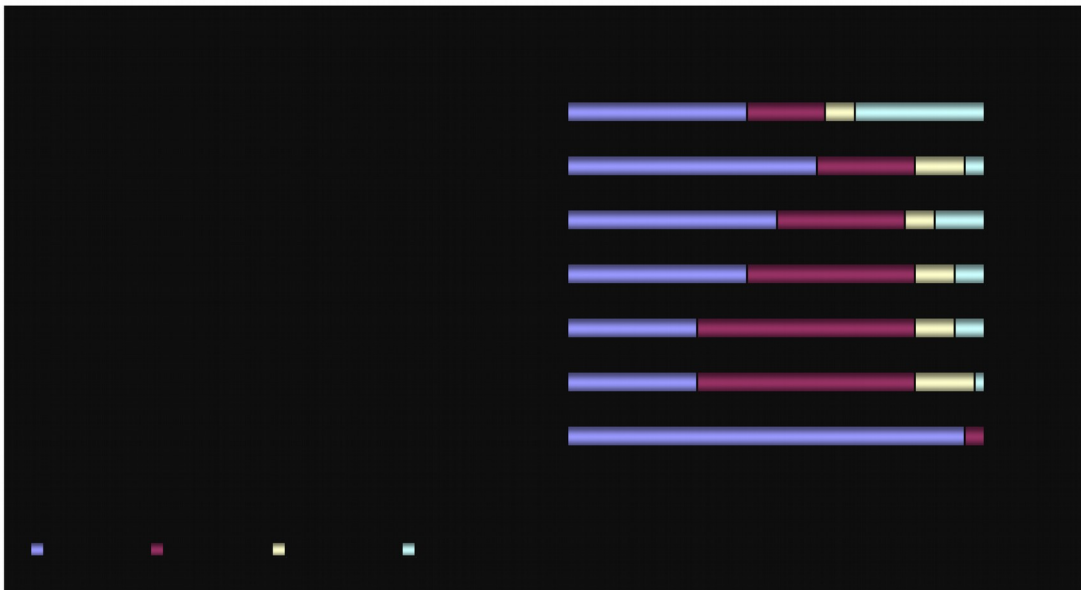
El 57% de los colaboradores indicó que sí recomendarían a un amigo cercano para trabajar en la empresa. También consideran, en un 52%, que las destrezas y habilidades de los jefes son buenas. Además, un 64% cree que no es importante conocer o relacionarse con personas claves como requisito para lograr ascensos o salir adelante. Es decir, que ven su desempeño como el medio que les abre la oportunidad de superarse.

Un 51% clasifica como regular las oportunidades de ascenso en la empresa. Aunado a esto, un 38% considera que el proceso para llenar una vacante es muy abierto. Valga mencionar que la empresa atrae y logra retener a los buenos empleados. Considerando lo anterior, se puede deducir una buena percepción en cuanto al desarrollo de lo recursos

humanos, en donde se toman en cuenta la promoción interna como primera opción para llenar los puestos. Sin embargo, se debe acentuar el hecho de que Baltimore Spice C.A.S.A. es una empresa muy horizontal, es decir que no existen muchas jerarquías de puestos, lo que dificulta los ascensos rápidos a nivel operativo.

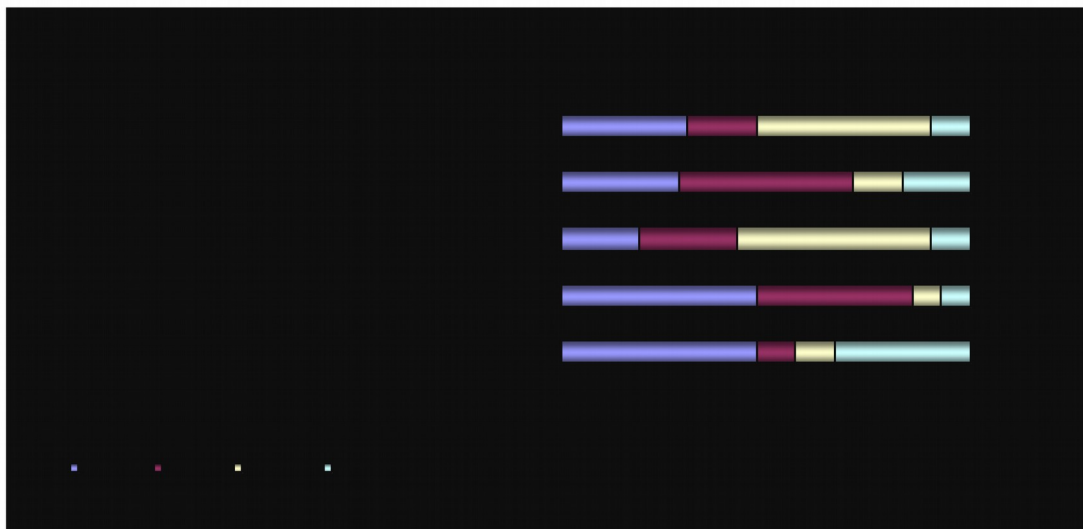
4.2.2 Compromiso

Gráfico N° 4.3



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Con respecto al compromiso, el 43% de los colaboradores indicó que aceptaría un trabajo similar, ganando lo mismo, si la oportunidad se presentara. Esto está relacionado, básicamente, con las escasas pocas oportunidades de ascenso que existen internamente debido a la horizontalidad de la empresa. Por otro lado, se observa un alto nivel de convencimiento en que el trabajo en equipo es importante y eficiente en el éxito de la empresa. Los colaboradores sienten control de su futuro y de la lealtad de la empresa hacia ellos. Sin embargo, consideran que las inquietudes y los requerimientos no son del todo atendidos.

Gráfico N° 4.4

Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

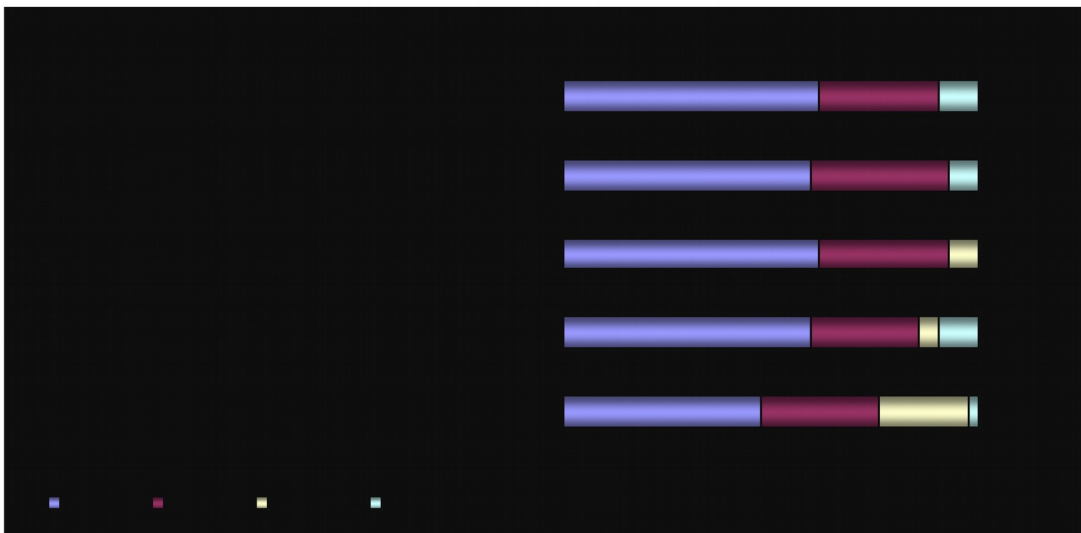
Los colaboradores consideran que no se les reconoce su preocupación y esfuerzo por disminuir los costos, y que la presencia del valor honestidad en las acciones en todos los programa de la empresa es regular.

En su mayoría, el 48% opina que no existen personas que deterioran la calidad del trabajo. Sin embargo, algunos colaboradores manifiestan un latente interés por la calidad del trabajo. Además, un 48% se observa a sí mismo trabajando en la empresa dentro de cinco años.

En general, la variable compromiso fue percibida con una mezcla entre regular y positivo. De esta manera, es posible sostener que si bien existen colaboradores que no están del todo conformes, la mayoría desea permanecer en la empresa. Sin embargo, se debe mejorar el nivel de lealtad de los colaboradores hacia la compañía.

4.2.3 Liderazgo

Gráfico N° 4.5

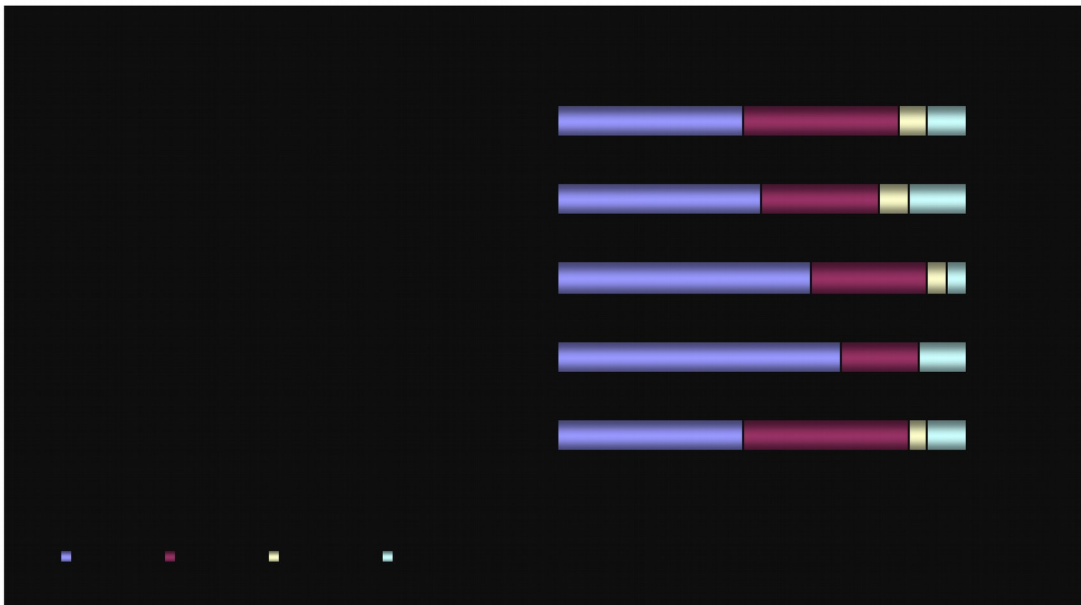


Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Con respecto a la variable liderazgo, el 62% de los colaboradores considera que los líderes tienen una visión clara del futuro de la empresa. Además, un 60% cree que la coordinación y la organización actuales son consistentes con la visualización de la empresa en el futuro.

También se valora positivamente la coordinación, al determinar que los programas y los superiores inmediatos efectivamente proveen la dirección y cohesión necesarias para el éxito de la empresa, así como las oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual.

Gráfico N° 4.6



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Un 45% de los colaboradores considera que la coordinación y sus jefaturas transmiten un sentido de unión. Así también consideran que el jefe inmediato es un buen líder y que las decisiones importantes que se toman para la resolución de problemas internos son muy exitosas.

En general, la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo imperante en la empresa es muy positiva. Esto conlleva a la valoración de que la empresa posee personal apto para tomar decisiones a nivel gerencial, lo que brinda confianza y respaldo a los colaboradores. Los empleados, a su vez, se sienten bien dirigidos hacia los objetivos y resultados esperados por la dirección de la empresa.

4.2.4 Imagen de la Organización

Gráfico N° 4.7



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Con respecto a la variable de imagen de la organización, el 81% considera que la empresa se esmera por brindar servicios de alta calidad, 83% que la empresa está bien dirigida y un 90% opina que la imagen proyectada de la empresa hacia el público es positiva.

En general, los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la empresa y la clasifican, en un 50%, como uno de los mejores lugares para trabajar en Costa Rica.

Ellos cuentan con una buena percepción de la imagen de la empresa, lo que les da confianza y solidez porque sienten que están trabajando en una de las mejores compañías a nivel nacional. Valga mencionar que este aspecto redunda en un ambiente de trabajo

saludable, en donde se respira un atmósfera agradable para la realización de las funciones.

Gráfico N° 4.8



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Además un 83% ha escuchado, de boca de los clientes, que la calidad del servicio de la empresa es muy buena.

El 64% considera que la empresa resulta atractiva, como opción laboral, para las personas que se encuentran fuera de ella. Un 83% observa como promisorio el futuro de la empresa.

En promedio, la variable imagen de la organización fue calificada muy positivamente. Esto refleja que los colaboradores tienen una muy buena percepción de la empresa y, además, consideran que los clientes tienen una buena imagen de la calidad y del servicio que brinda. Finalmente, se deduce que la compañía despierta la inquietud de las personas por obtener un trabajo en Baltimore Spice C.A.S.A.

4.2.5 Orientación al Desempeño

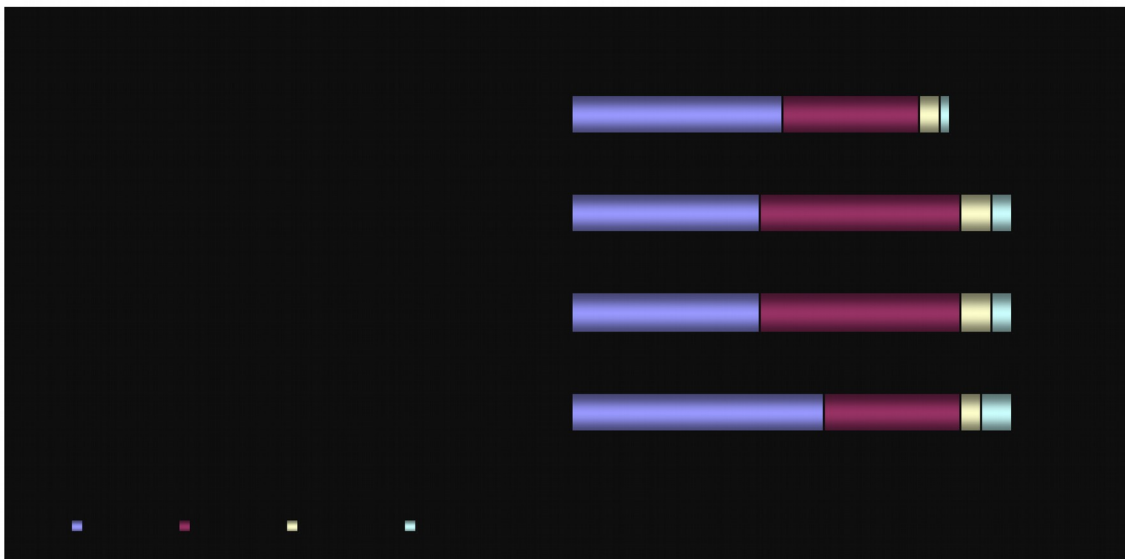
Gráfico N° 4.9



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

En la variable orientación al desempeño, un 64% de los colaboradores considera que en la empresa se evalúan los efectos de las grandes decisiones. El 69% estima que la compañía vela por la aplicación de los procedimientos y reglas establecidas, siendo estas congruentes con los objetivos y metas de la empresa.

El 48% considera que el desempeño de la unidad y del funcionario de la empresa son evaluados en función de los objetivos. El 57% cataloga como factibles los resultados esperados por parte de los jefes y un 86% estima que las metas y los objetivos de la empresa representan un verdadero reto.

Gráfico N° 4.10

Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

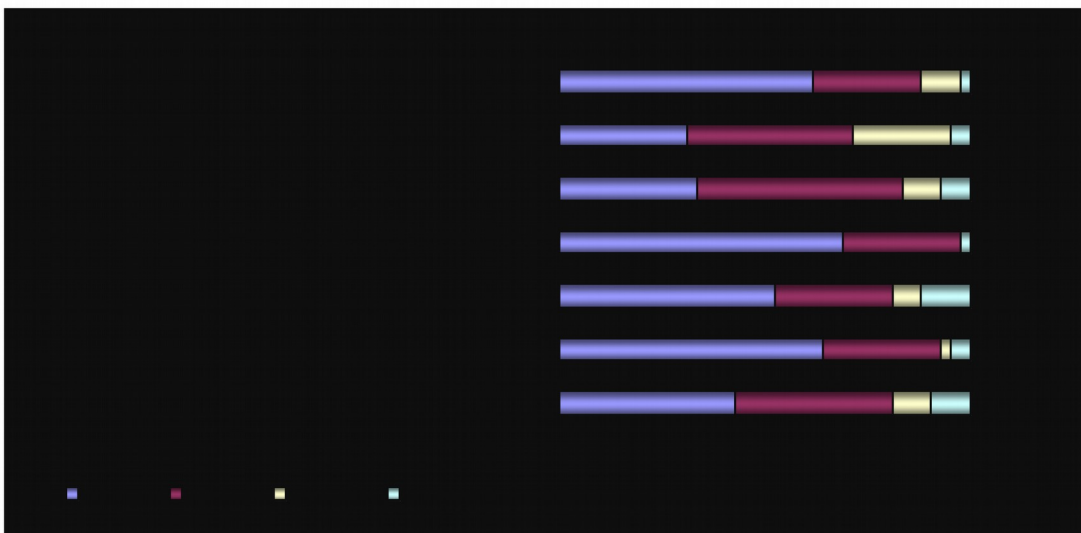
Además, el 48% de los colaboradores considera que el personal está comprometido con el máximo aprovechamiento del tiempo laboral. Sin embargo, el 45% no está convencido de que el personal haga un uso eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, ni que los compañeros brinden apoyo en el trabajo. Curiosamente, el 57% considera que tiene control propio de los resultados que logra.

En general, existe un alto nivel de aceptación hacia los aspectos de orientación al desempeño: la mayoría de los colaboradores está en acuerdo con la empresa en que el tiempo laborado refleja estabilidad en los puestos. Empero, cabe mencionar que el

desempeño y los resultados de las actividades laborales diarias son muy importantes y profundamente considerados a la hora de calificar al personal.

4.2.6 Toma de Decisiones

Gráfico N° 4.11



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

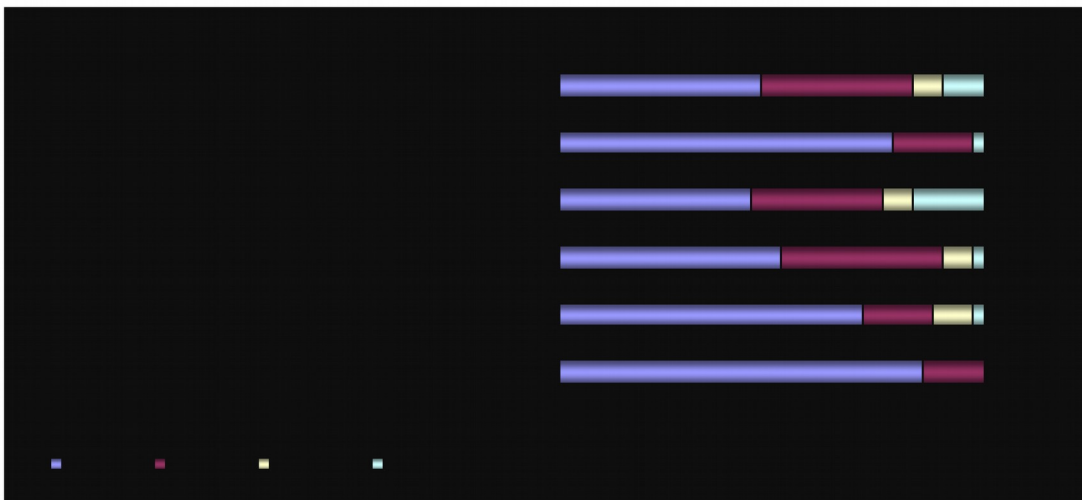
Con respecto a la variable de toma de decisiones, el 62% de los colaboradores considera que este aspecto se concentra en los niveles más altos. Por eso, al preguntarles si podían incidir en este proceso y si consideraban que los jefes contaban con suficiente autoridad para tomar decisiones, la mayoría contestó como regular. Sin embargo, ya se esperaba esta respuesta porque los jefes de áreas, o coordinadores, tienen muy clara y definida su línea de responsabilidades y es poco común que tomen decisiones con frecuencia. Es más frecuente que le consulten al gerente del departamento sobre ciertas acciones a tomar cuando no son usuales ni cotidianas.

Por otro lado, los colaboradores consideran que la actual estructura de mando facilita mucho la eficiente toma de decisiones.

En general, se puede decir que los colaboradores apoyan a las personas que toman las decisiones y que estas, a su vez, son asertivas y oportunas. Con esto se logra un flujo más dinámico y eficiente de las operaciones.

4.2.7 Claridad de Dirección

Gráfico N° 4.12



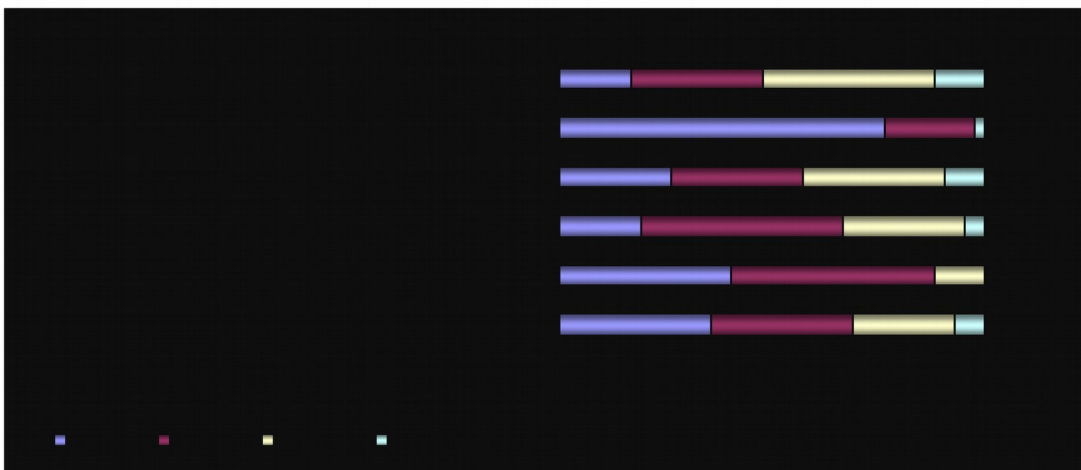
Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Con respecto a la claridad de la dirección, el 86% está de acuerdo en que la empresa tiene una clara dirección. El 48% considera que los jefes tienen suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa. Además, estiman que sus superiores tienen muy claro lo que se espera de ellos en el trabajo, y que sus líneas de autoridad y responsabilidad son respetadas. El 45% opina que son muy claras las medidas usadas para evaluar el resultado de los jefes.

Los colaboradores perciben que hay mucha claridad de la dirección, con respecto a las normas y estándares de excelencia, autoridad, responsabilidad de los jefes y su evaluación con respecto a los resultados.

4.2.8 Flexibilidad

Gráfico N° 4.13



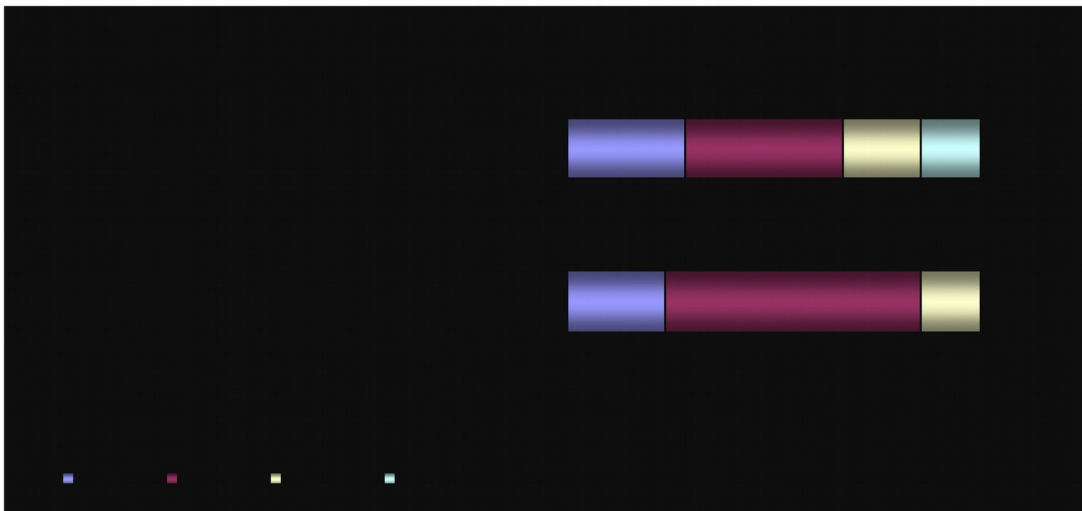
Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Con respecto a la flexibilidad, los colaboradores, en un 36%, consideran que existen normas, reglas y procedimientos innecesarios. Sin embargo, creen que estos son muy claros y que los jefes están enfocados, principalmente, en los resultados. Los empleados no luchan tanto por el poder y consideran que es poco común encontrar obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo. Así mismo, es relativamente fácil introducir nuevas ideas a la empresa, según lo manifestaron en las encuestas.

Los colaboradores perciben cierta flexibilidad de la empresa. Sin embargo, consideran que existen algunos obstáculos que impiden el eficiente cumplimiento de las labores de sus puestos y, por ende, no permiten un nivel óptimo de desempeño en su trabajo.

4.2.9 Compensación e Incentivos

Gráfico N° 4.14



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

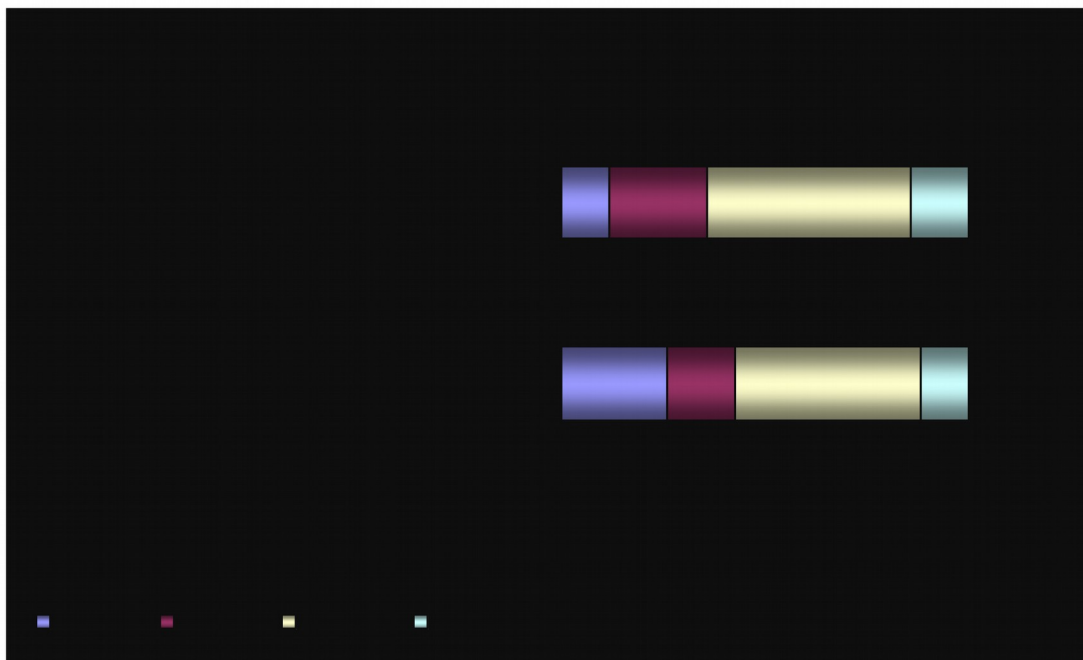
Con respecto a la compensación e incentivos, los colaboradores consideran que las políticas salariales de la empresa están diseñadas de manera regular. Es decir, se muestran conformes con ellas pero manifiestan ciertas discrepancias, como en el pago que reciben por el trabajo que ejecutan. Se debe considerar el hecho de que un empleado nunca va a estar conforme al 100% con su salario. Al contrario, siempre va a querer que

la empresa diseñe políticas en las que el colaborador reciba más beneficios, capaces de aumenten los ingresos salariales.

Es muy delicado realizar una interpretación adecuada de esta variable, ya que amerita un mayor análisis al respecto. Además, para ello, se hace necesario capturar, aún más específicamente, los aspectos relevantes sobre la insatisfacción, ya que la empresa debe cumplir con metas y presupuestos salariales que son requisito para calcular las utilidades. Valga mencionar que, en su totalidad, los salarios de los colaboradores se encuentran por encima de los salarios mínimos establecidos por la ley.

4.2.10 Habilidades de Supervisión

Gráfico N° 4.15



Fuente: Tomado de los resultado del cuestionario de Clima Organizacional Baltimore Spice C.A.S.A.

Con respecto a las habilidades de supervisión, los colaboradores consideran que los jefes y la empresa no toleran el pobre desempeño. Este dato se interpreta en el sentido de que

los empleados son concientes de la importancia, para la compañía, de la búsqueda de la excelencia y el mejoramiento constante en todas las operaciones que se realizan y los servicios que se ofrecen.

4.3 Información de resultados hacia la dirección

Para informar a la Dirección de la empresa sobre los resultados, se programó una sesión de interpretación y análisis de resultados con el Gerente de Recursos Humanos quien, en este caso, es el supervisor laboral. Esta cesión se realizó en dos partes. La primera permitió un análisis del promedio de los resultados (Tabla N° 4.2) de cada una de las variables o categorías, con el objetivo de obtener un concepto general de los resultados. La segunda parte consistió en analizar e interpretar los resultados de cada una de las preguntas, para establecer herramientas y sugerencias. Estas dos cesiones duraron aproximadamente 5 horas.

Una vez realizada la interpretación y el análisis de los datos del cuestionario, se preparó un informe adicional. Este informe fue entregado al Director Administrativo y Financiero, así como al Director de Operaciones y Mercadeo – Ventas, en una reunión donde se expuso el total de las tablas y los gráficos resultantes del cuestionario del Clima Organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A.

El informe consta de las tabla de resultados por categorías (Tabla N° 4.1 y Tabla N° 4.2) y los gráficos (del 4.3 al 4.18) con sus respectivos análisis. Adicionalmente, se entregan las propuestas y sugerencias para realizar mejoras, las cuales se encuentran explicadas en el capítulo 5.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones

De los resultados del cuestionario de análisis de Clima Organizacional realizado al nivel operativo de Baltimore Spice C.A.S.A., se puede concluir lo siguiente:

- Desde el principio de la investigación, la empresa Baltimore Spice C.A.S.A. mostró anuencia e interés en la realización del análisis del Clima Organizacional y facilitó toda la información pertinente, así como al personal operativo, con el fin de que el estudio se realizara de una manera profesional y fidedigna. Para los directivos, es de suma importancia conocer el nivel del Clima Organizacional de la empresa como mecanismo para tomar acciones correctivas con miras al mejoramiento continuo y asertivo, cumpliendo de manera congruente todas las metas fijadas en la empresa.
- El personal operativo de Baltimore Spice C.A.S.A. se mostró anuencia a la realización del análisis de Clima Organizacional. Todos se comprometieron a responder el cuestionario con la mayor sinceridad posible, teniendo en cuenta que este instrumento de medición sería utilizado para mejorar los aspectos deficientes y ausentes en el Clima Organizacional de la empresa.

- En el desarrollo de recursos humanos se concluye que se está realizando un buen reclutamiento de personal, ya que la competencia en el puesto de trabajo se logra mediante la experiencia adquirida a través de los años. Las capacitaciones que se brindan al personal, al ingresar a la empresa o al realizarse una estructuración interna, son asimiladas positivamente. Además, se mantiene el equilibrio de una empresa horizontal, sin exceso de niveles jerárquicos, por lo que las oportunidades de ascenso son pocas. Sin embargo, cuando se presentan, los colaboradores coinciden en que las plazas se llenan adecuadamente.
- Los colaboradores consideran que tienen el control de su futuro en la empresa, el cual se basa en el trabajo en equipo, el desempeño individual y la aceptación de los programas existentes. Por otro lado, estiman que sus inquietudes no son atendidas y que no se les reconoce su preocupación por disminuir los costos de la empresa. Sin embargo, existe un marcado deseo de permanecer en la compañía y de realizar el trabajo con calidad.
- La empresa posee buenos líderes con una visión clara del futuro, compartida por los jefes de áreas, gerentes y directivos, los cuales proveen dirección y cohesión para el éxito de la empresa. Por otro lado, existe un sentimiento de insatisfacción de los colaboradores al creer que existen pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento. Este sentimiento es provocado por la horizontalidad de la empresa, con pocos niveles jerárquicos, donde las oportunidades de ascenso a nivel operacional son escasas.
- Se concluye que existe un buen concepto de la imagen de la organización por parte de los colaboradores, incluyendo los comentarios que ellos han recibido por parte de los clientes en cuanto al servicio y la calidad de los productos que Baltimore Spice C.A.S.A. ofrece. Esto crea un gran sentimiento de pertenencia y orgullo.

- La empresa se encuentra muy orientada al desempeño y los resultados, por lo que existe un profundo deseo de los colaboradores por alcanzar las metas y los objetivos trazados por la dirección. Existe uniformidad de criterios en el sentido de que estos objetivos han permeado los puestos operativos, sin embargo impera una disyuntiva en cuanto al apoyo que reciben los colaboradores en el trabajo, y en el uso eficaz y eficiente de los recursos por parte de los mismo compañeros.
- Las decisiones son tomadas por personal que cuenta con líneas de responsabilidad y autoridad definidas y claras en la empresa. Empero, existen decisiones que los jefes de áreas y coordinadores no pueden tomar porque están relacionadas y afectan aspectos del presupuesto de cada departamento (compra de equipo, tiempo extra, programación de vacaciones, etc.)
- La empresa Baltimore Spice C.A.S.A. posee una clara dirección, la cual tiene identificadas responsabilidades, estándares y normas que son respetadas por todos los colaboradores.
- Existe un grado de flexibilidad que le permite a los jefes enfocarse en la consecución de los resultados, sin luchas de poder. Sin embargo, los colaboradores consideran que deben enfrentarse a obstáculos internos, normas, reglas y algunos procedimientos innecesarios.
- Impera un considerable grado de insatisfacción respecto al pago que reciben por su trabajo. Así mismo, se hace necesario evaluar la política salarial, de manera que sea coincidente con el tipo de empresa.
- Prevalece la poca tolerancia de los supervisores, de las jefaturas y de la dirección de la empresa hacia el desempeño deficiente.
- A modo de conclusión general, debe indicarse que la empresa tiene claramente definidas su visión, sus objetivos y sus metas, en procura de la congruencia entre

la consecución de los resultados y la procura de un excelente Clima Organizacional. Sin embargo, existen oportunidades de mejorar, sobre todo en el campo de la superación de los operarios. Uno de los aspectos a revisar es la clasificación de los puestos de trabajo, de manera que los empleados sientan que su nivel y rendimiento son considerados y evaluados, aunque no exista posibilidad de aspirar a puestos más altos.

5.2 Herramientas para mejorar el clima organizacional de la empresa

5.2.1 Propuesta para la clasificación de puestos en Baltimore Spice C.A.S.A.

Esta propuesta nace por la inquietud de los colaboradores. Debido a que Baltimore Spice C.A.S.A. es una empresa muy horizontal, con pocos niveles jerárquicos, los operarios actualmente se distinguen entre sí, básicamente, por el salario que devenga, el cual es consecuencia de su antigüedad en el puesto y en la empresa.

Clasificación de Operarios.

La propuesta para establecer una clasificación de operarios busca una renumeración acorde con la experiencia, el nivel técnico, el desempeño integral de las funciones que el puesto demanda y la satisfacción del trabajo realizado. De esta manera, sin trasladar al empleado a un puesto de mayor jerarquía, será posible reconocer el nivel superior de su desempeño.

Su objetivo es promover el mejoramiento continuo y el desarrollo de una carrera técnica por parte de los colaboradores ligados a las diferentes áreas de la empresa, con miras a maximizar la productividad, la eficiencia y el cumplimiento de los programas relacionados con el proceso y, al mismo tiempo, minimizando el desperdicio y los problemas de calidad y servicio.

Tipos de Clasificación de Operarios.

Con el objetivo de clasificar a los Operarios se propone ubicarlos en Operarios de tipo:

Tipo de Operario	Definición
A	Calificado.
B	Intermedio
C	Aprendiz.

Su clasificación sería la suma de varios aspectos:

Años de desempeño en el puesto (variable determinante)

Años en el Puesto	Clasificación
Más de 3 años	A
De 1.5 a 3 años	B
De 0 a 1.5 años	C

Esta variable será determinante para que un operario ascienda de un nivel a otro, tomando en cuenta su experiencia y el conocimiento técnico que obtiene a través del tiempo, en todos los aspectos referentes a la gestión del puesto.

Además, el operario deberá mostrar un desempeño integral eficiente en el ejercicio cotidiano de sus funciones y responsabilidades.

Al haber cumplido con los requisitos anteriormente señalados, se realizará una evaluación. El operario deberá demostrar los conocimientos y destrezas adquiridos a través de cada periodo de tiempo establecido, con lo cual podrá ascender dentro de la clasificación de puestos (A-B-C).

Al ascender de una clasificación a otra, obtendrá un porcentaje de remuneración económica, solo una vez. Esto quiere decir que cuando el operario pase de la categoría C a la B obtendrá un incremento que no se repetirá hasta que califique y apruebe los requisitos para ascender a operario A.

Bibliografía

1. Davis, Keith y Newstrom, John W. (2001). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. (10ª ed.) México : McGraw-Hill.
2. Adam, Everett E y Ebert, Ronald J. (1981). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y comportamiento humano*. (1era ed.). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall Hispanoamericana.
3. Marín M.. Henry. (1998). *Organización de aprendizaje: cultura organizacional, gerencia del cambio*. Medellín, Colombia : Fac. de Minas, Univ. Nacional de Colombia.
4. Davis, Keith y Newstrom, John W. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo : comportamiento organizacional*. (3era ed.). México : McGraw-Hill.
5. Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. (4. ed.) México : Prentice Hall Hispanoamericana.
6. Ulrich, Dave y otros (1999). *Liderazgo basado en resultados*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S.A.

7. Chiavenato, Idalberto (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (3 ed) Naucalpan de Juárez, Estado de México: McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V.
8. Murillo, Randall (2003). *Enfoque de desarrollo organizacional basado en valores para la empresa Accesos Automáticos*, S.A. San José. Universidad de Costa Rica.

Artículos y Revistas

1. Orellana, C. (1999, Enero). *Desarrollo Organizacional*. Revista Psicología Laboral, 22-25
2. Montes de Oca, E. (2003). *Manual de Guías para la Pastoral Juvenil de la Catedral de Puntarenas*. Puntarenas, Costa Rica. Imprenta la Violeta

Internet

Motivación Laboral / **Galeo** [en línea] 2004.

[[http://buscar.hispavista.com/?cadena="+u:galeon+motivacion%20laboral](http://buscar.hispavista.com/?cadena=)] [consulta febrero 2004]

Anexo metodológico

Nº 1 Metodología

La descripción de las distintas etapas para el desarrollo de la propuesta, así como el método de investigación a ser utilizado, con el detalle especialmente completo de la etapa de recolección de la información será expuesta a continuación en la metodología de investigación.

Objetivo específico N°1: Definir los componentes de Desarrollo, Comportamiento, Cultura y Clima Organizacional que serán utilizados en el análisis, así como conocer el nivel de los elementos que conforman el clima organizacional, tales como motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes valores cultura organizacional, estrés y conflicto del personal.

Tipo de Investigación

Por tratarse del desarrollo de conceptos y componentes, así como definiciones teóricas, el tipo de investigación a utilizar será la investigación descriptiva, el cual servirá para interpretaciones en el desarrollo del análisis.

Método

El método a utilizar será el descriptivo, ya que se concentra en la definición de conceptos e identifica las características de la investigación.

Técnica

Al tener la necesidad de consultar a fuentes secundarias, la técnica a utilizar será la recopilación documental o presentación escrita de la información recolectada.

Instrumentos

Se utilizará una ficha documental de trabajo, la cual tendrá las definiciones de los componentes de Desarrollo, Comportamiento, Cultura y Clima Organizacional que serán utilizados en el análisis.

Indicadores

Concepto, teorías, enfoques, desarrollo organizacional.

Fuentes

Se utilizará material bibliográfico como libros, revistas, consultas en internet, antologías y otras fuentes secundarias.

Objetivo específico N°2: Describir la gestión actual de la empresa, así también determinar la visión de la presidencia sobre BALTIMORE SPICE C.A.S.A, el sistema cultural y su clima organizacional.

Tipo de Investigación

Este tipo de investigación será descriptivo, ya que se trata de describir y conocer las características de la compañía, así como valores de ella, tratando de descubrir y comprobar la posible asociación de ellas al estudio.

Método

El método descriptivo se utilizará para conocer las características que rodean a la empresa, logrando describir en grandes rasgos la cultura y la organización.

Técnica

El medio empleado para recoger esta información será la presentación escrita y oral de un participante de la empresa

Instrumentos

Se utilizará una ficha documental de trabajo, la cual tendrá el registro de los datos obtenidos en la entrevista, en la observación y en los manuales de políticas de la empresa.

Indicadores

Historia de la empresa, sector al que pertenece, productos y proveedores, misión, visión.

Fuentes

Se usará una fuente primaria, que subministrará información escrita y oral.

Objetivo específico N°3: Aplicación del análisis de Clima Organizacional para identificar la cultura organizacional que impera y realizar la interpretación de los resultados, identificando y evaluando cuales son los factores que afectan la cultura en que se desenvuelve la organización, para llegar a determinar el nivel de satisfacción laboral del personal.

Tipo de Investigación

Como el objetivo es identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran dentro de la población a estudiar, se realizará una investigación descriptiva.

Método

Se utilizará el método de observación, ya que se busca percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad, por medio de un cuestionario y con base en ciertos propósitos definidos para obtener una conjetura de la investigación

Técnica

La técnica y procedimiento que subministrará la información, será el cuestionario y la observación no participante.

Instrumentos

El cuestionario cerrado y la observación indirecta orientarán el análisis a la descripción y comprensión de la cultura y comportamiento de la población en estudio.

Indicadores

Factores del análisis de clima organizacional de la empresa.

Fuentes

La información será de fuente primaria, ya que se recogerá de forma directa del cuestionario.

Objetivo específico N°4: Proponer herramientas que propicien una metodología de cambio orientada a partir del análisis hecho, con ello ayudar a la formulación del rumbo deseado por la organización.

Tipo de Investigación

Esta investigación será descriptiva, ya que se espera que estos resultados sean base para la formulación de nuevas herramientas.

Método

Los métodos a utilizar serán Inductivo – Deductivo, por que se inicia con la observación, con el propósito de llegar a conclusiones y verdades particulares contenidas explícitamente en el análisis del clima organizacional

Técnica

Esta información tabulada y ordenada debe ser sometida a un análisis que conllevará a la formulación de herramientas para la mejora de la cultura organizacional, por lo que la técnica a utilizar será estadística y descriptiva.

Instrumentos

Una ficha de trabajo en donde se consigne ideas, juicios y razonamientos a la luz de la lectura de los documentos consultados.

Indicadores

El análisis de las respuestas sobre la base de la teoría y bibliografía de los conocedores a fondo del tema.

Fuentes

La fuente secundaria como los libros de texto, subministrará la información para el desarrollo de las herramientas a proponer.

Objetivo específico N°5: Elaborar conclusiones de los hallazgos arrojados en el estudio y las propuestas dirigidas a los directores, para el crecimiento de una cultura organizacional en que se fomente el superar las expectativas de los clientes, trabajando con innovación y entusiasmo.

Tipo de Investigación

El estudio explicativo identificará y analizará las causales y los resultados que se expresan en hechos verificables del análisis del clima organizacional.

Método

Se identificará cada una de las partes que caracterizan los resultados, procediendo de lo simple a lo complejo, estableciendo una relación causa-efecto a las principales consecuencias; por esto el método a utilizar es de Análisis - Síntesis

Técnica

Una presentación escrita en la que se puntualiza los hallazgos que se encontraron después de hecho el análisis

Instrumentos

Una ficha de trabajo en donde se consigne ideas, juicios y razonamientos a la luz de la lectura de los documentos consultados.

Indicadores

Proceso de mejora y cambio en la cultura de la organización.

Fuentes

La fuente utilizada es primaria, por medio de los resultados del cuestionario

Resumen de la Metodología de Investigación

Objetivo	Investigación	Método	Técnica	Instrumento	Indicadores	Fuentes
N°1. Definir los componentes de Desarrollo, Comportamiento, Cultura y Clima Organizacional que serán utilizados en el análisis, así como conocer el nivel de los elementos que conforman el clima organizacional, tales como motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes valores cultura organizacional, estrés y conflicto del personal.	Descriptiva	Descriptivo	Recopilación documental o presentación escrita de la información recolectada	Ficha documental de trabajo	Concepto, teorías, enfoques, desarrollo organizacional	Material bibliográfico como libros, revistas, consultas en internet, antologías y otras fuentes secundarias.
N°2. Describir la gestión actual de la empresa, así también determinar la visión de la presidencia sobre BALTIMORE SPICE C.A.S.A, el sistema cultural y su clima organizacional.	Descriptiva	Descriptiva	Presentación escrita y oral de un participante de la empresa	Ficha documental de trabajo	Historia de la empresa, sector al que pertenece, productos y proveedores, misión, visión.	Fuente primaria, que subministrará información escrita y oral
N°3. Aplicación del análisis de Clima Organizacional para identificar la cultura organizacional que impera y realizar la interpretación de los resultados, identificando y evaluando cuales son los factores que afectan la cultura en que se desenvuelve la organización, para llegar a determinar el nivel de satisfacción laboral del personal.	Descriptiva	Observación	El cuestionario y la observación no participante.	El cuestionario cerrado y la observación indirecta	Factores del análisis de clima organizacional de la empresa.	fuentes primaria, ya que se recogerá de forma directa del cuestionario.

N°4. Proponer herramientas que propicien una metodología de cambio orientada a partir del análisis hecho, con ello ayudar a la formulación del rumbo deseado por la organización.	Descriptiva	Inductivo – Deductivo	Estadística y descriptiva.	Ficha de trabajo	El análisis de las respuestas sobre la base de la teoría y bibliografía de los conocedores a fondo del tema.	La fuente secundaria como los libros de texto, subministrará la información para el desarrollo de las herramientas a proponer.
N°5. Elaborar conclusiones de los hallazgos arrojados en el estudio y las propuestas dirigidas a los directores, para el crecimiento de una cultura organizacional en que se fomente el superar las expectativas de los clientes, trabajando con innovación y entusiasmo.	Explicativa	Análisis - Síntesis	Presentación escrita	Ficha de trabajo	Proceso de mejora y cambio en la cultura de la organización.	Primaria, por medio de los resultados del cuestionario

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ajustar Capítulo I	Estudiante	X											
Revisión por asesor de la empresa	Asesor Empresa		X										
Revisión con Asesor de académico	Asesor Académico		X										
CAPITULO II													
Busqueda de la información general de la empresa	Estudiante			X									
Entrevista con RRHH de la empresa	Estudiante			X									
Revisión por asesor de la empresa	Asesor Empresa				X								
Revisión con Asesor de académico	Asesor Académico				X								
CAPITULO III													
Definición de teoría y metodología a utilizar	Estudiante					X							
Entrevista con Directivos y RRHH	Estudiante					X							
Aplicación del cuestionario	Estudiante						X						
Observación del comportamiento organizacional	Estudiante						X						
Revisión por asesor de la empresa	Asesor Empresa							X					
Revisión con Asesor de académico	Asesor Académico							X					
CAPITULO IV													
Recolección de datos	Estudiante								X				
Tabulación de datos	Estudiante								X				

Interpretación y análisis de datos	Estudiante											X									
Revisión por asesor de la empresa	Asesor Empresa												X								
Revisión con Asesor de académico	Asesor Académico												X								
CAPITULO V																					
Planteamiento de la propuesta y las herramientas para la mejora	Estudiante																			X	
Propuesta de programa de cambio organizacional	Estudiante													X							
Revisión por asesor de la empresa	Asesor Empresa																			X	
Revisión con Asesor de académico	Asesor Académico																			X	
Entrega del proyecto final	Estudiante																				X

Nº 2 Cuestionario de Análisis de Clima Organizacional

- | | |
|---|---|
| 1. ¿Se siente usted orgulloso de trabajar en la empresa? | 1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR |
| 1. Muy orgulloso 2. Orgulloso
3. Regular 4. Poco orgulloso
5. Muy poco orgulloso 6. NS/NR | 5. En general, ¿clasifica usted a la empresa como uno de los mejores lugares de trabajo en Costa Rica? |
| 2. Considera usted que existen normas, reglas y procedimientos innecesarios? | 1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR |
| 1. Totalmente falso 2. Falso
3. Regular 4. Cierto
5. Totalmente cierto 6. NS/NR | 6. ¿Considera usted adecuado el pago que recibe por el trabajo que ejecuta? |
| 3. ¿Considera usted que la empresa tiene una clara dirección? | 1. Muy adecuado 2. Adecuado
3. Regular 4. Poco adecuado
5. Muy poco adecuado 5. NS/NR |
| 1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR | 7. ¿El número de niveles jerárquicos en la empresa es adecuado? |
| 4. ¿Cuando se recluta personal, considera usted que se contrata lo mejor? | |

1. Muy adecuado 2. Adecuado
3. Regular 4. Poco adecuado
5. Muy poco adecuado 5. NS/NR

8. ¿Considera usted que las metas y objetivos en la empresa representan un verdadero reto?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

9. ¿Es relativamente fácil introducir nuevas ideas en la empresa?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

10. ¿Considera usted que la empresa provee oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

11. ¿Considera usted que el trabajo en equipo es importante para el éxito de la empresa?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

12. ¿Considera usted que la actual estructura de mandos o jefaturas facilita u obstaculiza la eficiente toma de decisiones?

1. Facilita mucho 2. Facilita
3. Regular 4. Obstaculiza
5. Obstaculiza mucho 6. NS/NR

13. En su opinión, la imagen al público que la empresa proyecta es...

1. Muy buena 2. Buena
3. Regular 4. Mala
5. Muy mala 6. NS/NR

14. ¿Considera usted que los empleados tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo?

1. Totalmente falso 2. Falso
3. Regular 4. Cierto
5. Totalmente cierto 6. NS/NR

15. ¿Considera usted que la Coordinación del Programa la empresa provee la dirección y cohesión necesaria para el éxito de la organización?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

16. ¿Considera usted que recibió la capacitación necesaria para desempeñar su puesto satisfactoriamente ?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

17. ¿Considera usted que su superior inmediato provee la dirección y cohesión necesaria para el éxito de la empresa?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

18. ¿Cuán exitoso es la empresa en desarrollar empleados para llevarlos a trabajos de mayor responsabilidad?

- | | |
|------------|-------------|
| 1. Mucho | 2. Bastante |
| 3. Regular | 4. Poco |
| 5. Nada | 6. NS/NR |

19. ¿Considera usted que los empleados reciben atención en sus requerimientos o inquietudes?

- | | |
|------------|-------------|
| 1. Mucho | 2. Bastante |
| 3. Regular | 4. Poco |
| 5. Nada | 6. NS/NR |

20. ¿Las líneas de responsabilidad y autoridad son muy definidas y claras en la empresa ?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente Falso | 6. NS/NR |

21. ¿Considera usted que los resultados que la empresa espera de sus jefes son alcanzables?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

22. ¿Considera usted que la empresa está bien dirigida?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

23. ¿Sus jefes ponen más atención a las reglas de la empresa que a lograr que se haga buen trabajo?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente falso | 2. Falso |
| 3. Regular | 4. Cierto |
| 5. Totalmente cierto | 6. NS/NR |

24. ¿Considera que su trabajo presenta un reto importante para usted?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

25. ¿Qué grado de importancia considera usted que le da la empresa a sus empleados?

- | | |
|------------|-------------|
| 1. Mucho | 2. Bastante |
| 3. Regular | 4. Poco |
| 5. Nada | 6. NS/NR |

26. ¿Para lograr los objetivos de la empresa , la estructura organizativa actual es la más conveniente?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

27. ¿Considera usted que los jefes tienen claro lo que se espera de ellos en sus trabajos?

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. Muy claro | 2. Claro |
| 3. Regular | 4. Poco claro |
| 5. Nada claro | 6. NS/NR |

28. ¿Considera usted que la empresa se esmera por brindar servicios de alta calidad?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

29. ¿Considera usted que la empresa tiene reglas y procedimientos claros?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

30. ¿Considera usted que la manera en que la Coordinación visualiza el futuro de la empresa concuerda con la del resto de la organización ?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

31. ¿Considera usted que las personas más capaces son las que se seleccionan para ascensos?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

32. ¿Considera usted que los empleados demuestran un alto grado de lealtad hacia la empresa ?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

33. ¿Considera usted que el desempeño de la unidad y del funcionario es evaluado contra objetivos ya establecidos?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

34. ¿Considera usted que la empresa resulta atractiva para personas de afuera en puestos como el suyo?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

35. ¿Considera usted que en la empresa se vela por la aplicación de los procedimientos y reglas establecidas?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

36. ¿Considera usted que se respetan las líneas de autoridad y responsabilidad de los jefes?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

37. En general, ¿cómo clasificaría las oportunidades de ascenso en la empresa ?

1. Muy buenas 2. Buenas
3. Regular 4. Malas
5. Muy malas 6. NS/NR

38. ¿Considera usted que la empresa demuestra un alto grado de lealtad hacia sus empleados?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

39. En general, ¿como clasificaría usted la certeza y éxito en la toma de decisiones en la empresa?

1. Muy buena 2. Buena
3. Regular 4. Mala

5. Muy mala

6. NS/NR

40. ¿Las medidas usadas para evaluar el resultado de los jefes son muy claras?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

41. ¿Considera usted que la empresa es capaz de atraer y retener buenos empleados?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

42. ¿Considera usted que en la empresa se le da suficiente autoridad a los jefes para la toma de decisiones?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

43. ¿Considera usted que los líderes tienen una visión clara del futuro de la empresa?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

44. ¿Cuando existe una vacante, la búsqueda de personas para llenarla tiende a ser mediante un proceso muy abierto?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

45. ¿Considera usted que controla su futuro en la empresa?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso

5. Totalmente falso 6. NS/NR

46. ¿Considera usted que puede incidir en la toma de decisiones?

1. Mucho 2. Suficiente
3. Regular 4. Poco
5. Muy poco 6. NS/NR

47. ¿Los estándares y normas de excelencia en la empresa son claramente definidos?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

48. En general, ¿cómo clasificaría usted a la empresa para trabajar, en comparación con otras?

1. Muy buena 2. Buena
3. Regular 4. Mala
5. Muy mala 6. NS/NR

49. ¿Considera usted que los líderes en la empresa resuelven los problemas internos que podrían estar existiendo?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

50. ¿Cuán importante es conocer y relacionarse con personas claves para lograr ascensos o salir adelante?

1. Nada importante 2. Poco importante
3. Regular 4. Importante
5. Muy Importante 5. NS/NR

51. ¿Considera usted que el trabajo en equipo es eficiente en la empresa ?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

52. ¿Considera usted que en la empresa se evalúan los efectos de las grandes decisiones?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

53. En su opinión, los servicios que la empresa brinda son:

- | | |
|---------------|----------|
| 1. Muy buenos | 2. Bueno |
| 3. Regular | 4. Malos |
| 5. Muy malos | 6. NS/NR |

54. ¿Cómo valora usted el grado de éxito de las decisiones importantes en la empresa?

- | | |
|-------------|----------|
| 1. Muy alto | 2. Alto |
| 3. Regular | 4. Bajo |
| 5. Muy bajo | 6. NS/NR |

55. En general, ¿cómo clasificaría usted las destrezas y habilidades de los jefes?

- | | |
|---------------|----------|
| 1. Muy buenas | 2. Buena |
| 3. Regular | 4. Malas |
| 5. Muy malas | 6. NS/NR |

56. ¿Aceptaría un trabajo similar con otra institución o empresa, ganando lo mismo, si la oportunidad se presenta?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente falso | 2. Falso |
| 3. Regular | 4. Cierto |
| 5. Totalmente cierto | 6. NS/NR |

57. ¿Considera usted que el pobre desempeño es tolerado en la empresa?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente falso | 2. Falso |
| 3. Regular | 4. Cierto |
| 5. Totalmente cierto | 6. NS/NR |

58. ¿Considera usted que su jefe tolera el pobre desempeño?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente falso | 2. Falso |
| 3. Regular | 4. Cierto |
| 5. Totalmente cierto | 6. NS/NR |

59. ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

- | | |
|--------------|----------|
| 1. Muy buena | 2. Buena |
| 3. Regular | 4. Mala |
| 5. Muy mala | 6. NS/NR |

60. ¿En la empresa los empleados están constantemente luchando por el poder?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente falso | 2. Falso |
| 3. Regular | 4. Cierto |
| 5. Totalmente cierto | 6. NS/NR |

61. ¿Siente usted que su jefe inmediato es un buen líder?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

62. ¿Piensa usted estar trabajando en la empresa dentro de cinco años?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

63. ¿Considera usted que la política salarial de la empresa está bien diseñada para el tipo de institución que es?

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. Totalmente cierto | 2. Cierto |
| 3. Regular | 4. Falso |
| 5. Totalmente falso | 6. NS/NR |

64. ¿Considera usted que la toma de decisiones en la empresa se concentra en los niveles más altos?

1. Totalmente falso 2. Falso
3. Regular 4. Cierto
5. Totalmente cierto 6. NS/NR

65. ¿Considera usted que tiene control de los resultados finales que logra?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

66. ¿Considera usted que sus compañeros le brindan un decidido apoyo en su trabajo?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

67. ¿Percibe usted entre el personal de la empresa el deseo de hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos con los que cuenta?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

68. ¿Considera usted que se manifiesta entre el personal un sentido de compromiso por la mejor utilización del tiempo laboral?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso

5. Totalmente falso 6. NS/NR

69. Por las manifestaciones que usted ha escuchado, por ejemplo, entre los clientes de la empresa, la calidad de los servicios que la empresa brinda son:

1. Muy buenos 2. Bueno
3. Regular 4. Malos
5. Muy malos 6. NS/NR

70. ¿Percibe usted en la actividad diaria un interés latente entre el personal por la calidad de su trabajo?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

71. ¿Existen en la empresa empleados que deterioran la calidad del trabajo?

1. Totalmente falso 2. Falso
3. Regular 4. Cierto
5. Totalmente cierto 6. NS/NR

72. ¿Está presente el valor honestidad en cada una de las acciones de todos los empleados del Programa?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

73. ¿Considera usted que la Coordinación y sus jefaturas comparte una misma idea sobre el futuro de la empresa?

1. Totalmente cierto 2. Cierto
3. Regular 4. Falso
5. Totalmente falso 6. NS/NR

74. ¿Le transmite a usted un sentido de unión o de equipo la Coordinación y sus jefaturas?

- 1. Totalmente cierto
- 2. Cierto
- 3. Regular
- 4. Falso
- 5. Totalmente falso
- 6. NS/NR

75. ¿Considera usted que los jefes en la empresa tienen suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa?

- 1. Totalmente cierto
- 2. Cierto
- 3. Regular
- 4. Falso
- 5. Totalmente falso
- 6. NS/NR

76. ¿Recomendaría usted a un amigo cercano trabajar en la empresa?

- 1. Totalmente cierto
- 2. Cierto
- 3. Regular
- 4. Falso
- 5. Totalmente falso
- 6. NS/NR

77. ¿Se le reconoce al trabajador su preocupación por disminuir costos?

- 1. Totalmente cierto
- 2. Cierto
- 3. Regular
- 4. Falso
- 5. Totalmente falso
- 6. NS/NR

Anexos complementarios

Anexo N° 1 Ficha Documental de Trabajo

Revista

Libro

Otro

Nombre: _____

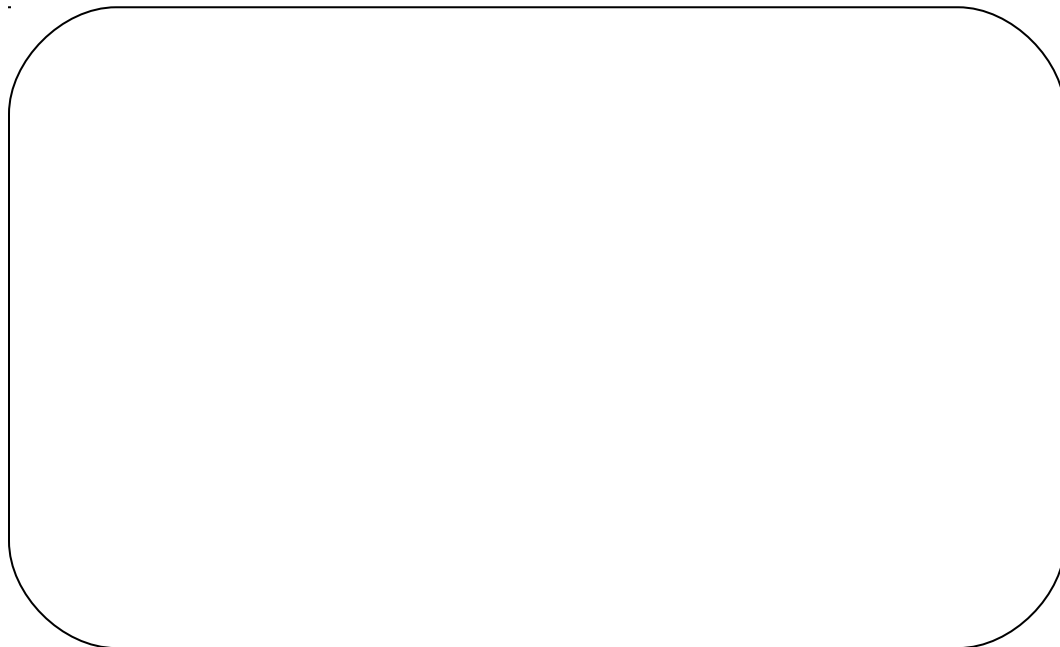
Autor (es): _____

Página (as): _____

Tema:

Cita Textual:

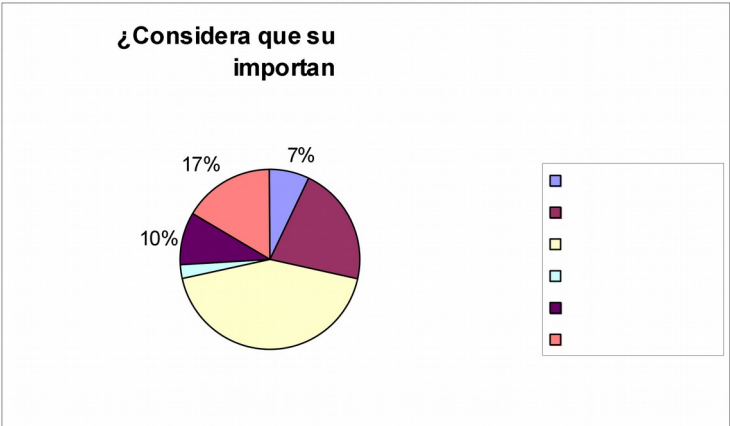
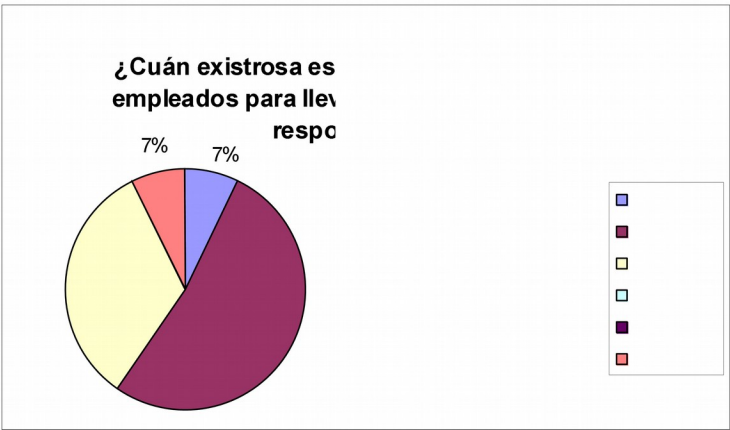
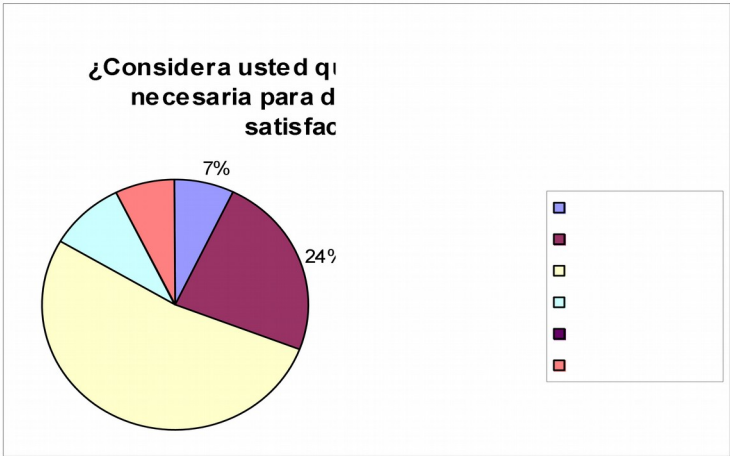
Resumen:



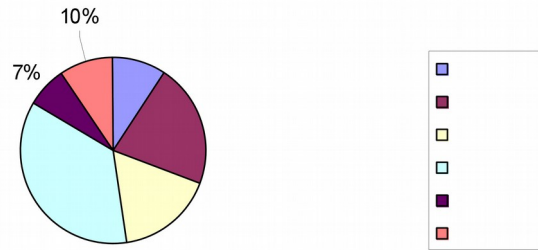
Anexo de gráficos

Nº1 Resultados del cuestionario en gráficos de pastel

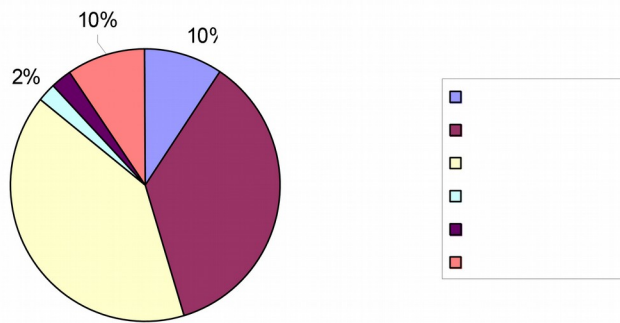




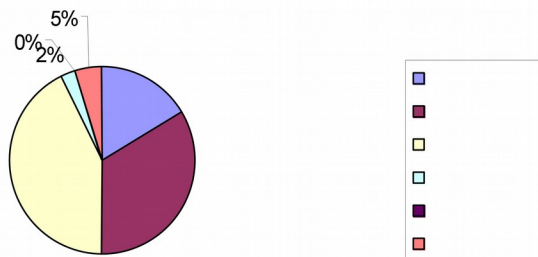
**¿Qué grado de impor
empresa a**



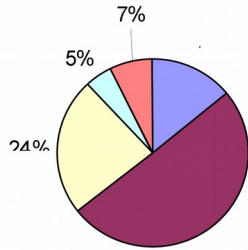
**¿Considera usted qu
son las que se sel**



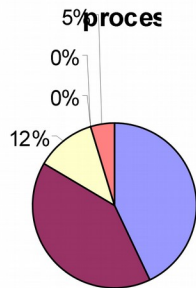
**En general, ¿como cl
de ascens**



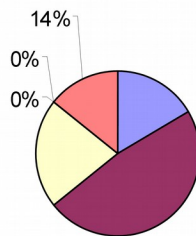
¿Considera usted
atraer y retener



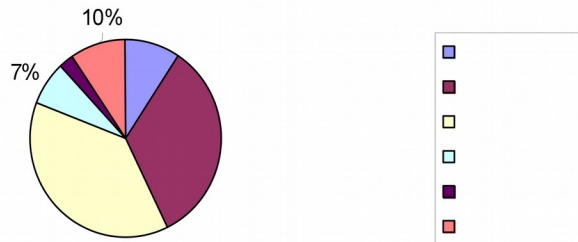
Quando existe un
personas para llenar
proces



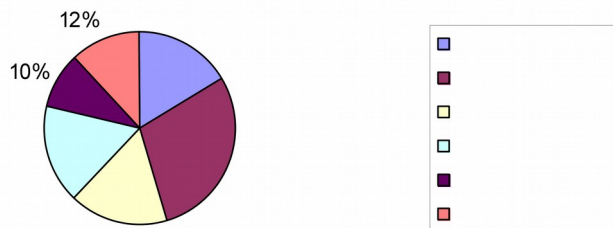
¿Cuán importante es
personas claves p



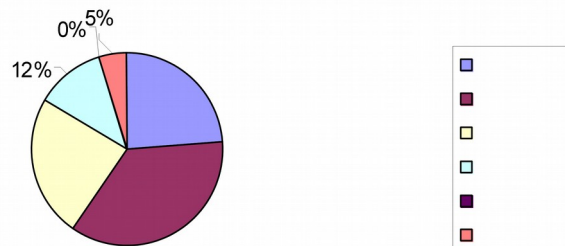
En general ¿cómo califica su experiencia y habilidades?



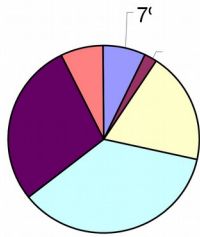
¿Recomendaría trabajar aquí?



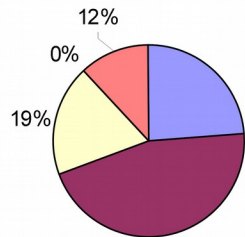
¿Considera usted que recibe suficiente atención en sus recintos?



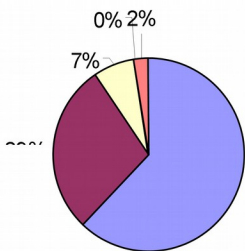
¿Considera usted importante para:



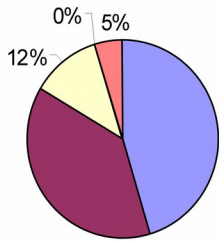
¿Considera usted que un alto grado de



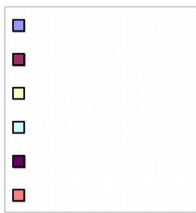
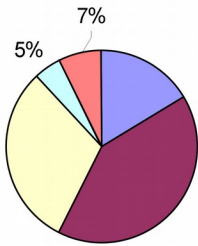
¿Considera usted que un alto grado de leal



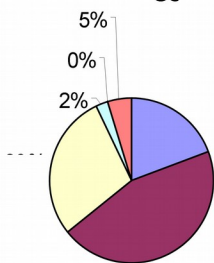
¿Considera usted



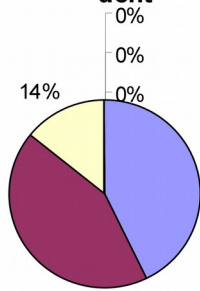
¿Considera usted eficiente



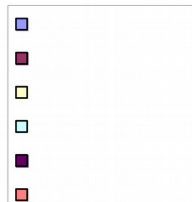
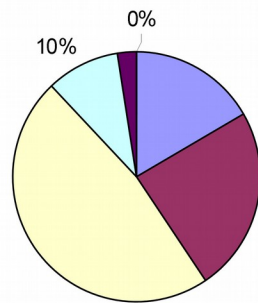
¿Aceptaría un trabajo o empresa, ganándose



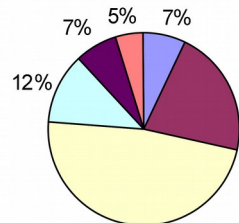
**¿Piensa usted est:
dent**



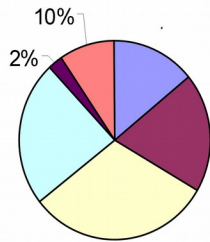
**¿Percibe usted en la
latente entre el per
1**



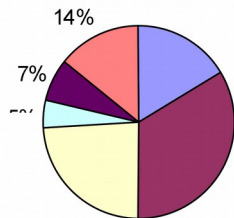
**¿Existen en la empre
la calic**



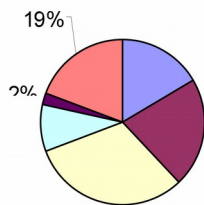
**¿Está presente el v
de las acciones**



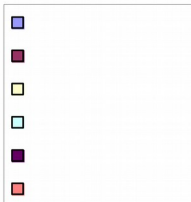
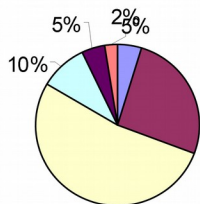
**¿Se le reconoce al
por dis**



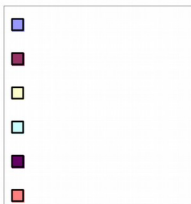
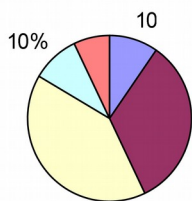
**¿Considera usted
oportunidades pa
ii**



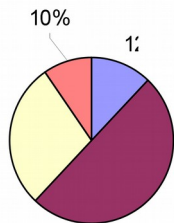
¿Considera usted empresa provee necesaria para el



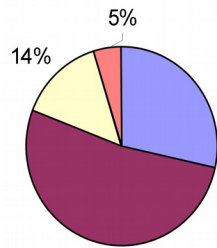
¿Considera usted provee la dirección éxito



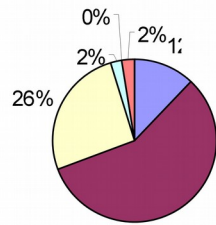
¿Considera que la m visualiza el futuro de del resto d



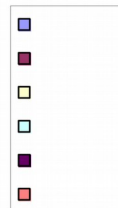
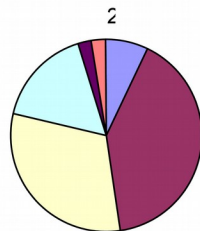
¿Considera usted
visión clara de



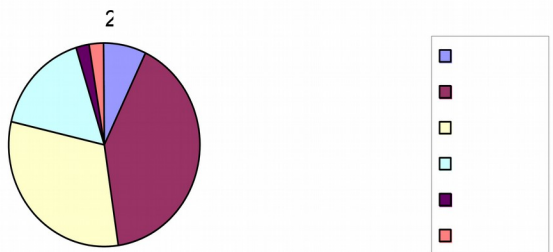
¿Considera usted c
resuelven los prob
esta



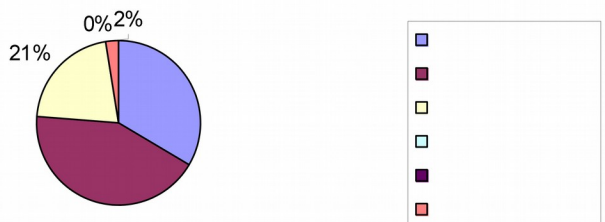
¿Cómo valora us
decisiones imp



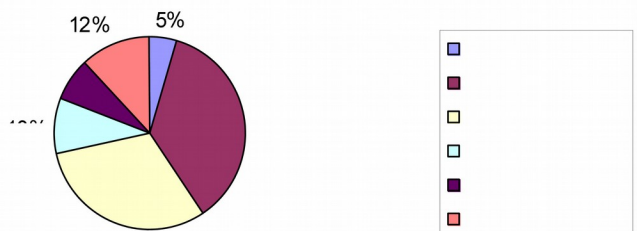
**¿Cómo valora usted
decisiones imp**



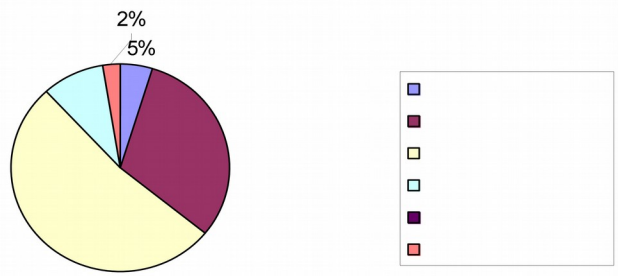
**¿Considera usted
jefaturas comparti
futuro**



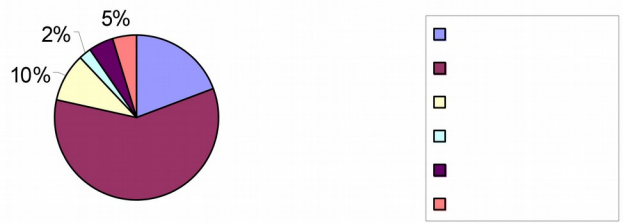
**¿Le transmite a usted
equipo la Coorc**



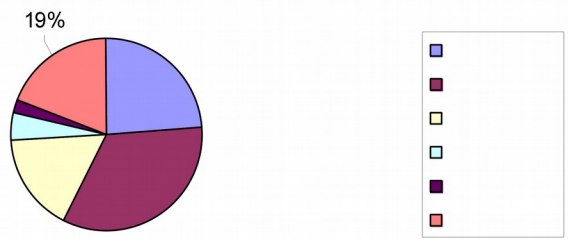
¿Se siente orgullosos



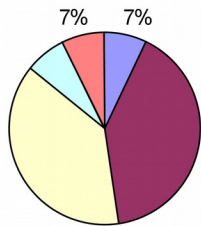
En general, ¿clasifi uno de los mejores



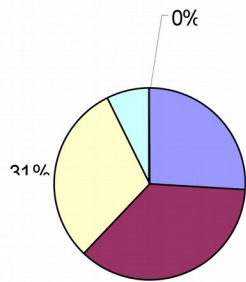
En su opinión, ¿ empresa p



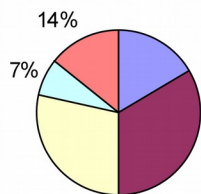
¿Considera usted



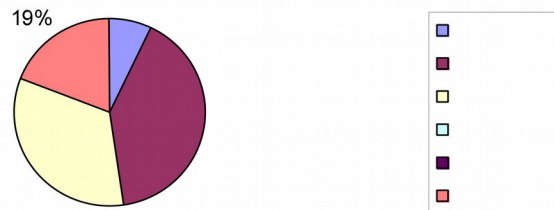
**¿Considera usted q
brindar serv**



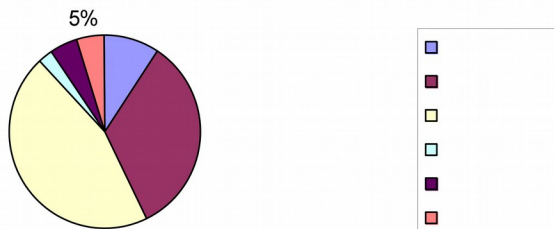
**¿Considera usted
atractiva para pers
col**



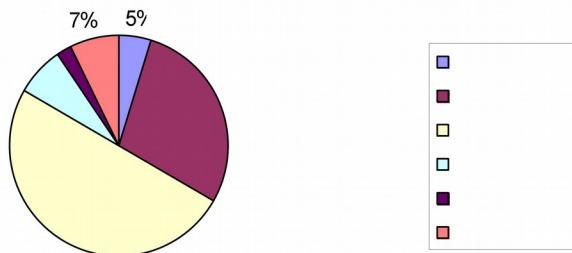
**En general, ¿cómo c
para trabajar en**



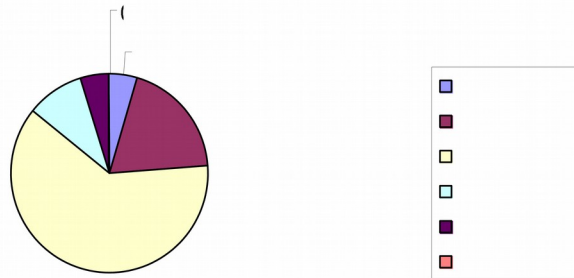
**En su opinión, los
bi**



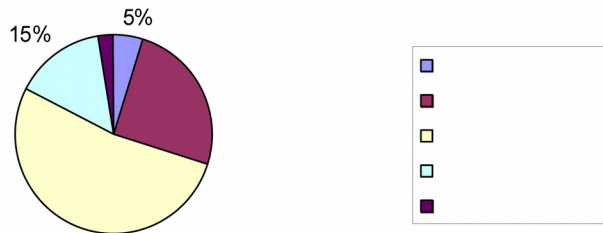
¿Cómo ve el



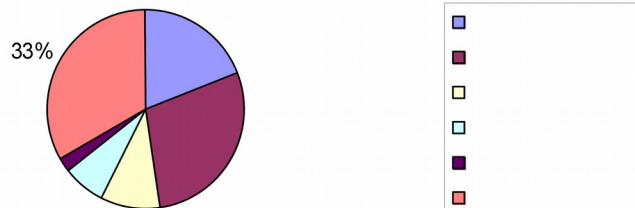
Por lo que ha escuchado
los servicios que



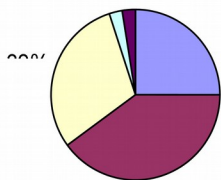
¿Considera usted que
empresa representa



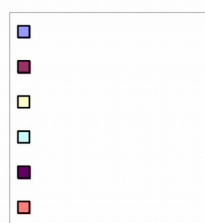
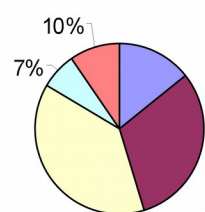
¿Considera usted que
empresa espera de



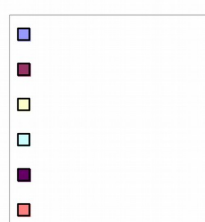
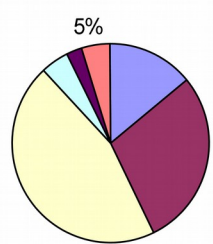
¿Considera usted que
y del funcionamiento
objetivo



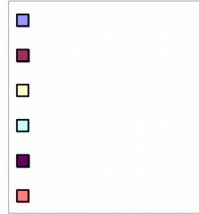
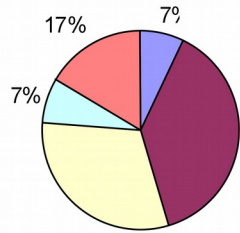
¿Considera que
aplicación de los
efectos



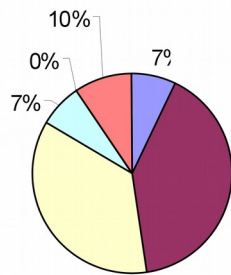
¿Considera usted que
los efectos de



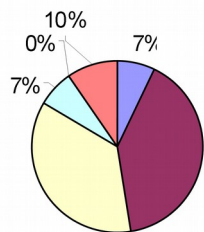
¿Considera usted resultado



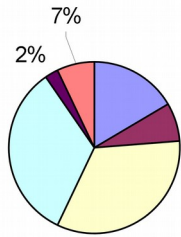
¿Considera usted brindan a



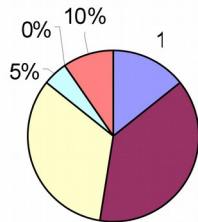
¿Percibe usted en el deseo de hacer un recurso



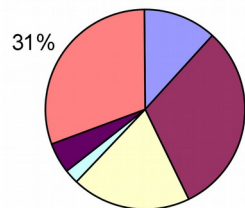
¿Considera usted personal un sentido utilización



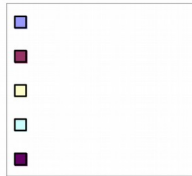
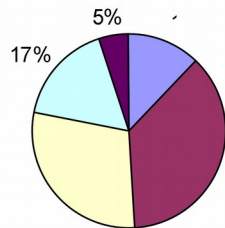
¿Considera usted mandos o jefes efectivos y eficientes



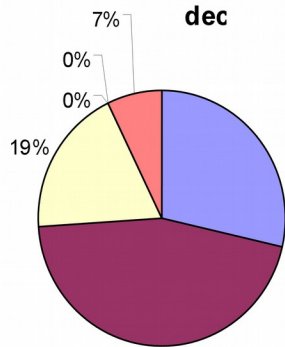
¿Las líneas de responsabilidad muy definidas



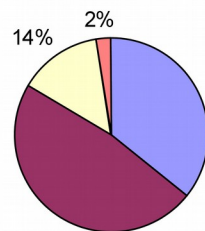
Para lograr los objetivos de la estructura actual



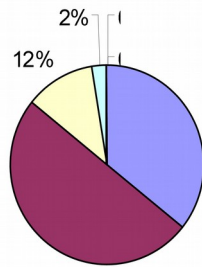
¿Considera usted que tiene suficiente autoridad para decidir?



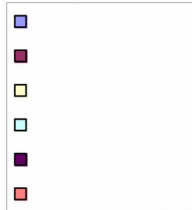
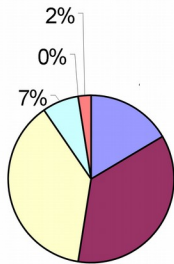
En general ¿cómo calificaría su éxito en la toma de decisiones?



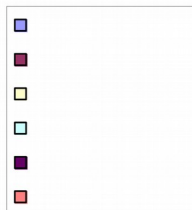
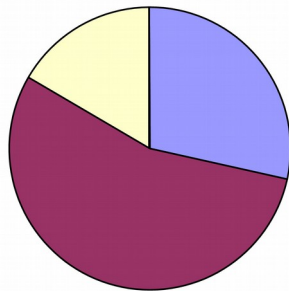
¿Considera usted que
de



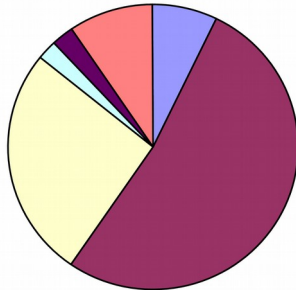
¿Considera usted que
la empresa se coi



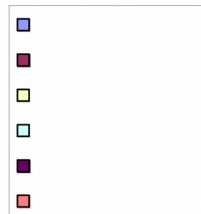
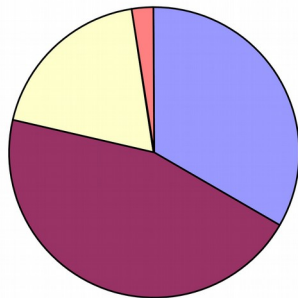
¿Considera usted que
d



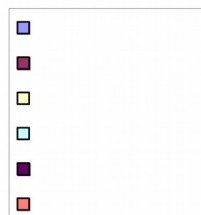
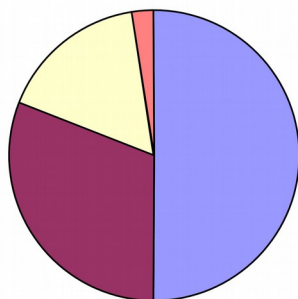
**¿Considera usted
que se espera**



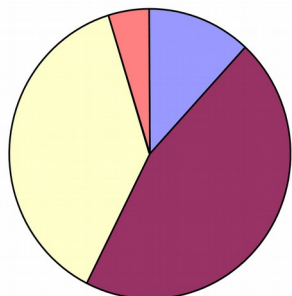
**¿Considera usted
autoridad y res**



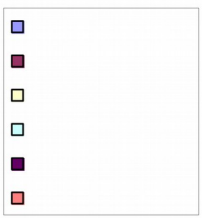
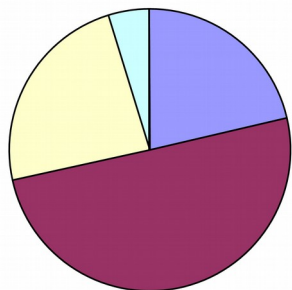
**¿Las medidas usa
de los jef**



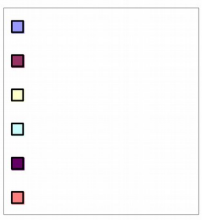
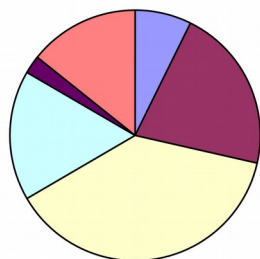
¿Los estándares y empresa son



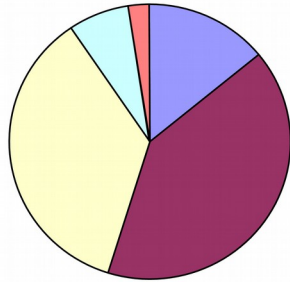
¿Considera usted procedimiento



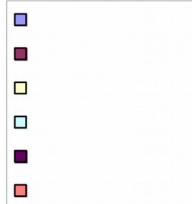
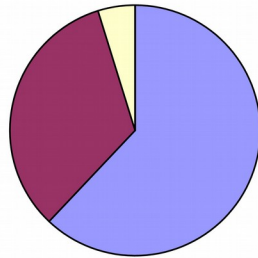
¿Considera usted atienden suficiente au y alcanzar los c



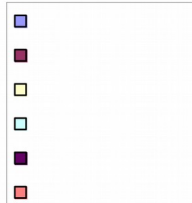
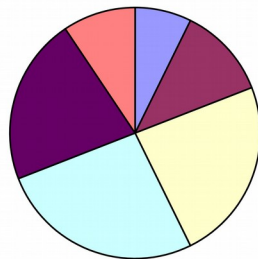
¿Es relativamente f
en |



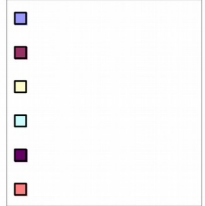
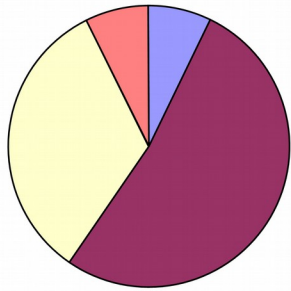
¿Considera usted q
luchar contra osbst
para desa



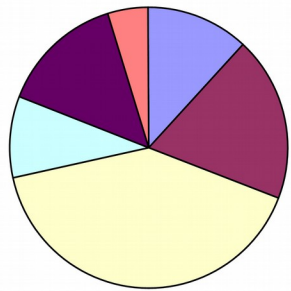
¿Sus jefes ponen m
empresa que a lo



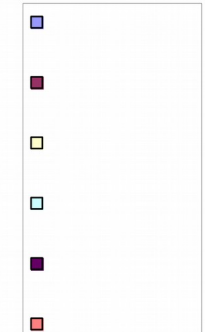
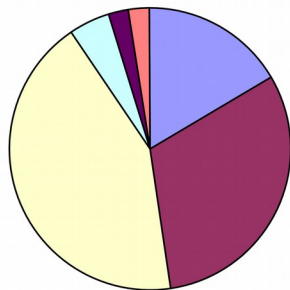
¿Considera usted que el procedimiento es adecuado?



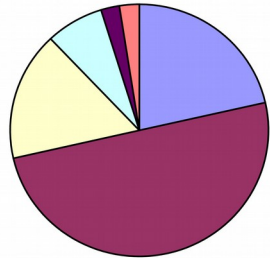
¿En la empresa se trabaja constantemente?



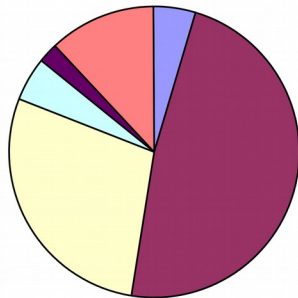
¿Considera usted a la empresa por el trabajo?



¿Considera usted
su empresa está bien
instalada?



¿Considera usted
su empresa tolerada?



¿Considera usted
su empresa d...?

