

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

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA  
DEL SECTOR INDUSTRIAL.**

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

Luis Diego Mena Méndez  
912193

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2009

## DEDICATORIA

**A Dios, por haberme dado las capacidades y la fuerza, para lograr  
este objetivo.**

Las personas son irrazonables, inconsecuentes y egoístas,  
AMALAS DE TODOS MODOS.  
Si haces el bien, te acusarán de tener oscuros motivos egoístas,  
HAZ EL BIEN DE TODOS MODOS.  
Si tienes éxito y te ganas amigos falsos y enemigos verdaderos,  
LUCHA DE TODOS MODOS.  
El bien que hagas hoy será olvidado mañana,  
HAZ EL BIEN DE TODOS MODOS.  
La sinceridad y la franqueza te hacen vulnerable,  
SE SINCERO Y FRANCO DE TODOS MODOS.  
Lo que has tardado años en construir puede ser destruido en una noche,  
CONSTRUYE DE TODOS MODOS.  
Alguien que necesita ayuda de verdad puede atacarte si lo ayudas,  
AYUDALE DE TODOS MODOS.  
Da al mundo lo mejor que tienes y te golpearán a pesar de ello,  
DA AL MUNDO LO MEJOR QUE TIENES DE TODOS MODOS.

**Madre Teresa de Calcuta.**

## AGRADECIMIENTOS

A Laura, por el apoyo y sobre todo por su amor.

A Amanda y a Juan Diego, por darle sentido a todos mis esfuerzos.

A mis padres, por haber cultivado en mi, los valores fundamentales.

A mi hermano Pablo, por esa forma tan diferente de ver la vida.

A don Achille, por permitir la realización de este trabajo en nuestra querida FORMUQUISA, pero más por su amistad y por el apoyo brindado siempre.

A MBA. Maribell Varela, profesora asesora y a MBA. Roque Rodríguez, profesor guía, por sus valiosos aportes y su enfoque a la excelencia.

Al Ph.d Rodolfo Ardón, supervisor laboral, por el apoyo y sus sabios consejos.

A mis compañeros, Gloriana, Fabio, Alonso y Gonzalo, por las experiencias compartidas y por esa amistad tan sincera.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de graduación fue 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.

---

Dr Aníbal Barquero Chacón.

Director de Programa de Posgrado

---

MBA Roque Rodríguez

Coordinador Area Gerencia

---

MBA Maribell Varela Fallas

Profesora guía Area de Gerencia

---

Phd Rodolfo Ardón Chaves

Supervisor Laboral

---

Lic Luis Diego Mena Méndez

Estudiante

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
HOJA DE APROBACIÓN	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
INDICE DE FIGURAS	vi
INDICE DE GRAFICOS	vii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	xii
<b>CAPITULO 1. La organización, el comportamiento organizacional y el clima laboral</b>	<b>17</b>
1.1 La organización y sus componentes	17
1.1.1 Influencia de la organización en sus colaboradores	20
1.1.2 Los recursos humanos y su importancia en la organización	22
1.1.3 Conflictos en las organizaciones	23
1.2 El comportamiento organizacional .	25
1.2.1 Fundamentos del comportamiento organizacional	26
1.2.2 Modelos de comportamiento organizacional	27
1.2.2.1 Modelo autocrático	27
1.2.2.2 Modelo de custodia	28
1.2.2.3 Modelo de apoyo	28
1.2.2.4 Modelo colegial	29
1.3 El clima laboral	30
1.3.1 Conceptualización del clima laboral	31
1.3.2 Características del clima laboral	35
1.3.3 Tipos	38
1.3.3.1 Clima de tipo autoritario	38
1.3.3.2 Clima de tipo participativo	39
1.3.4 Factores del clima organizacional	40
1.3.4.1 Factores subjetivos	40
1.3.4.2 Factores objetivos	41
1.3.4.3 Breve descripción teórica de los factores incidentes elegidos	43
1.3.5 Beneficios de un buen clima laboral	45
<b>CAPITULO 2. Situación de la empresa y descripción de su clima laboral</b>	<b>47</b>
2.1 Referencia histórica	47
2.2 Estructura organizacional	50
2.2.1 Organigrama	50
2.2.2 Descripción de las funciones	51
2.3 Descripción de productos y servicios	51
2.3.1 Productos	53
2.3.2 Servicios	54
2.4 Sistema de gestión ambiental y de calidad	55
2.5 Procesos y su interacción	56
2.6 Posición de mercado	58
2.7 Descripción del clima laboral de la empresa	60
2.7.1 Percepción gerencial de los factores incidentes	60
2.7.1.1 Factores estratégicos	61
2.7.1.2 Factores de clima	63

2.7.1.3 Factores de satisfacción	65
2.7.1.4 Percepciones generales del clima laboral actual	69
<b>CAPITULO 3. Desarrollo del Análisis del Clima Laboral</b>	<b>71</b>
3.1 Diseño de la investigación	71
3.1.1 Estrategia para recolección de datos	71
3.1.2 Manejo de datos.	73
3.2 Análisis de factores incidentes por localización de centro de trabajo	75
3.2.1 La empresa	75
3.2.2 Ambiente laboral.	78
3.2.3 Comunicación.	80
3.2.4 Relaciones interpersonales.	82
3.2.5 Motivación.	86
3.2.6 Liderazgo.	89
3.2.7 Enriquecimiento del puesto.	93
3.2.8 Remuneración.	96
3.2.9 Reconocimiento.	99
3.2.10 Participación.	103
3.2.11 Toma de decisiones.	105
3.2.12 Estrés laboral.	107
3.2.13 Trabajo en equipo.	111
3.2.14 Capacitación.	114
3.2.15 Compromiso.	117
3.2.16 Resultados de las PFN para cada factor por instalación	120
3.3 Análisis integrado de factores incidentes	123
3.3.1 Resultados de las PFN globales	123
3.3.2 Resultado de las PFN por clasificación de puesto	126
3.3.3 Resultado de las PFN por categoría de factores	129
3.4 Comparación de resultados de la encuesta con los de la percepción gerencial	130
3.5 Fortalezas y debilidades del clima laboral de Formuquisa	133
3.5.1 Fortalezas	133
3.5.2 Debilidades	135
<b>CAPITULO 4. Propuesta para el Mejoramiento del Clima Laboral</b>	<b>138</b>
4.1 Propuesta por factor incidente a mejorar	139
4.1.1 Capacitación	139
4.1.2 Reconocimiento	140
4.1.3 Estrés	142
4.1.4 Motivación	144
4.1.5 Toma de decisiones	145
4.1.6 Trabajo en equipo	146
4.1.7 Remuneración	148
4.1.8 La empresa	149
<b>CAPITULO 5. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>151</b>
BIBLIOGRAFÍA	154
ANEXOS	155

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Organigrama gerencial.	50
Figura 2.2 Sistema de gestión de la calidad basado en procesos.	57
Figura 2.3 Necesidad de mejoramiento de factores por percepción gerencial.	61
Figura 4.1. Porcentajes de PFN para los factores incidentes analizados.	138

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 3.1 Resultados de calificación del factor empresa	75
Gráfico 3.2 Resultados de criterios de clasificación del factor empresa	76
Gráfico 3.3 Resultados de calificación del factor ambiente laboral	78
Gráfico 3.4 Resultados de criterios de clasificación del factor ambiente laboral	79
Gráfico 3.5 Resultados de calificación del factor comunicación	80
Gráfico 3.6 Resultados de criterios de clasificación del factor comunicación	81
Gráfico 3.7 Resultados de calificación del factor relaciones	83
Gráfico 3.8 Resultados de criterios de clasificación del factor relaciones	84
Gráfico 3.9 Resultados de calificación del factor motivación	86
Gráfico 3.10 Resultados de criterios de clasificación del factor motivación	87
Gráfico 3.11 Resultados de calificación del factor liderazgo.	89
Gráfico 3.12 Resultados de criterios de clasificación del factor liderazgo	92
Gráfico 3.13 Resultados de calificación del factor enriquecimiento del puesto	94
Gráfico 3.14 Resultados de criterios de clasificación del factor enriquecimiento del puesto	95
Gráfico 3.15 Resultados de calificación del factor remuneración	96
Gráfico 3.16 Resultados de criterios de clasificación del factor remuneración	97
Gráfico 3.17 Resultados de calificación del factor reconocimiento	100
Gráfico 3.18 Resultados de criterios de clasificación del factor reconocimiento	101
Gráfico 3.19 Resultados de calificación del factor participación	103
Gráfico 3.20 Resultados de criterios de clasificación del factor participación	104
Gráfico 3.21 Resultados de calificación del factor toma de decisiones	105
Gráfico 3.22 Resultados de criterios de clasificación del factor toma de decisiones	106
Gráfico 3.23 Resultados de calificación del factor estrés	108
Gráfico 3.24 Resultados de criterios de clasificación del factor estrés	109
Gráfico 3.25 Resultados de calificación del factor trabajo en equipo	111



Gráfico 3.26 Resultados de criterios de clasificación del factor trabajo en equipo	112
Gráfico 3.27 Resultados de calificación del factor capacitación	115
Gráfico 3.28 Resultados de criterios de clasificación del factor capacitación	116
Gráfico 3.29 Resultados de calificación del factor compromiso	119
Gráfico 3.30 Resultados de criterios de clasificación del factor compromiso	120
Gráfico 3.31 Resultados de las PFN para todos los factores en la planta	121
Gráfico 3.32 Resultados de las PFN para todos los factores en las oficinas	122
Gráfico 3.33 Resultados integrados de las PFN de todos los factores	124
Gráfico 3.34 Resultados promedios de PFN por clasificación de puesto	127
Gráfico 3.35 Resultados promedios de PFN por categorías de factores	129

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Descripción teórica de factores incidentes.	43
Tabla 2.1. Resumen de funciones de los puestos gerenciales.	52
Tabla 2.2. Caracterización de productos formulados.	53
Tabla 2.3. Caracterización de servicios.	54
Tabla 2.4. Principales compañías formuladoras de Agroquímicos en Costa Rica	59
Tabla 2.5. Aspectos que influyen en el estrés de las oficinas centrales.	68
Tabla 3.1. Preguntas por factor incidente.	74
Tabla 3.2. Resultados de los factores incidentes en las relaciones interpersonales.	85
Tabla 3.3. Resultados de los aspectos que motivan a los colaboradores.	88
Tabla 3.4. Jerarquización de los factores incidentes por encuesta y percepción gerencial.	130

## INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

%A	Porcentaje de respuestas opción “de acuerdo”
%AD	Porcentaje de respuestas opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”
%D	Porcentaje de respuestas opción “desacuerdo”
%TA	Porcentaje de respuestas opción “totalmente de acuerdo”
%TD	Porcentaje de respuestas opción “totalmente en desacuerdo”
AENOR	Asociación española de normalización
FD	Factores desfavorables
FF	Factores favorables
FM	Factores medios
FORMUQUISA	Formulaciones Químicas S.A
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO	International Organization for Standardization
OC	Oficinas centrales
PFN	Factor percepción favorable neto
Pg	Página
PG	Percepción gerencial
Preg	Pregunta

## RESUMEN

Mena Méndez. Luis Diego

Propuesta de mejora del clima laboral en una empresa del sector industrial

Trabajo final de graduación, Posgrado en administración y Dirección de Empresas.

San José, C.R.:

L. Mena M., 2009

H: il., refs.

El objetivo general de este trabajo consiste en establecer una propuesta para el mejoramiento del clima laboral en la empresa FORMUQUISA, por medio del análisis de la información obtenida de sus colaboradores, que permita apoyar la toma de decisiones de la alta gerencia en aras de un mejor desempeño de los procesos de la empresa.

Formulaciones Químicas S.A (FORMUQUISA) una empresa que brinda los servicios de formulación de productos fitosanitarios (agroquímicos) a empresas, tanto nacionales como internacionales, con mercados en Centroamérica, Sudamérica y el Caribe.

Con el fin de lograr el objetivo general planteado, se inicia con una investigación bibliográfica, para definir los conceptos relacionados con el clima laboral. Los mismos son utilizados como base para entender su importancia e influencia dentro de una organización.

Seguidamente se realiza una descripción de la situación actual de la empresa, su estructura organizacional, su clima laboral y su entorno. Además se realiza un grupo de enfoque con los gerentes de la empresa, con el fin de determinar la percepción gerencial sobre el clima laboral que se presenta en la organización.

Con base en todo lo anterior, se aplica una encuesta a los colaboradores de la empresa, tanto en la planta como en las oficinas centrales, la cual está dirigida a determinar las percepciones del clima laboral. Con los resultados obtenidos, se analiza el clima laboral de la empresa para determinar los factores a mejorar.

A partir del análisis anterior, se desarrollan propuestas para el mejoramiento del clima laboral, las cuales permitirán un mejor desempeño de los procesos de la empresa. Cada propuesta de mejora, incluye un objetivo, un diagnóstico y un plan de acción.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del análisis de los resultados y de las propuestas establecidas.

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez.

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral se ha convertido en un tema de gran importancia en la actualidad para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente en el que operan y se relacionan sus colaboradores, con el fin de lograr un aumento de la productividad y de sus rentabilidades, sin perder de vista el recurso humano.

Diversos estudios en los últimos años, han demostrado la influencia del clima laboral en el comportamiento de los trabajadores y de cómo predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo. Con base en lo anterior, este no debe considerarse como una variable externa, sino como un activo intangible y un instrumento para lograr la armonía y un mejor desempeño en el logro de las metas de las organizaciones.

Existen tres enfoques para lograr definir el concepto de clima laboral. El enfoque objetivista el cual establece que el clima es un conjunto de características organizacionales tangibles, que influyen sobre las conductas de sus colaboradores. El subjetivista, que define que el clima es generado por las percepciones personales de los miembros de una organización. Y por último, el enfoque integrador que establece al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen.

El enfoque subjetivista es el que a través del tiempo ha demostrado mayor interés ya que utiliza como elemento central las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un ambiente laboral, lo cual es más sencillo de determinar a niveles de investigación. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una

resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de sus percepciones. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. En resumen, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

En la actualidad el crecimiento acelerado de las organizaciones, los perfiles de conducta de los sus grupos ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a los mandos ejecutivos a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano con el fin de alinearlas hacia las metas de la organización. El tema del estudio del clima laboral es de vital importancia en las operaciones de las organizaciones pues al generar emociones, sentimientos, percepciones en la gente e influir sobre su comportamiento sin duda alguna que impacta de manera importante en su desempeño operacional. Un buen manejo del clima laboral, conlleva a un aumento de la productividad ya que este se relaciona con aspectos como los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

La responsabilidad de proporcionar y de gestionar el mejoramiento del clima laboral recae sobre la alta dirección. El buen manejo del clima o ambiente de trabajo genera el medio para que los mandos gerenciales logren los objetivos propuestos. Sin embargo, lo contrario podría provocar situaciones de conflicto y de bajos rendimientos.

Por lo anterior, la medición periódica del mismo es de vital importancia en los planteamientos estratégicos de las organizaciones y como herramienta de control del talento humano que las compone.

Este trabajo de investigación será realizado en la empresa Formulaciones Químicas S.A (Formuquisa). La misma fue constituida en el año de 1982 y desde su nacimiento se ha orientado a brindar servicios de formulación de productos fitosanitarios a empresas, tanto nacionales como internacionales, con mercados en Centroamérica, Sudamérica y el Caribe.

Ubicada en una propiedad de más de 18 hectáreas localizadas en la costa del pacífico costarricense, cerca del puerto de Caldera, la planta de producción se encuentra distribuida en un conjunto de edificios con una superficie superior a los 10000 m<sup>2</sup>, que incluyen edificios de oficinas, bodegas, zonas de producción, áreas de servicio y extensas zonas verdes.

Los productos que se generan en la planta se derivan en cuatro grupos principales, los cuales son: nematicidas, fungicidas, insecticidas y herbicidas. Se brindan además servicios como la logística de envases retornables, transportes de productos, tratamiento de residuos y nacionalización de materiales.

Desde el año 2000, la empresa posee un sistema integrado de gestión de calidad y ambiente, el cual se encuentra certificado bajo las normativas ISO 9001 / 14001 por la empresa española AENOR.

A pesar de estos logros, la alta dirección considera que en aras de lograr mejores desempeños, se hace necesario analizar la empresa desde adentro y conocer el clima organizacional que perciben sus colaboradores, ya que los mismos son considerados como parte fundamental para sustentar sus estrategias. El efecto



generado por la inauguración del edificio de oficinas centrales y el supuesto de que el sistema de gestión de calidad y ambiente se encuentra estancado, son factores que sustentan la necesidad del estudio.

Previamente, en la empresa, no se ha realizado un esfuerzo similar en la materia e incluso cabe mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, ya que hasta la fecha no lo han considerado necesario.

Por lo anterior, la idea del proyecto es proporcionar a Formuquisa un análisis de su clima laboral por medio de entrevistas con sus colaboradores, lo cual conlleve a determinar la percepción de los mismos del clima existente y proponer criterios para mejorarlo. Además, dicho estudio podría ser una base de información para la alta dirección, para la determinación de la posibilidad del establecimiento de un departamento formal de recursos humanos.

Como parte de un enfoque de procesos como el que posee la empresa dentro de su sistema de gestión de calidad y ambiente, este trabajo de investigación, será de utilidad para mejorar las relaciones con los colaboradores pero más estratégicamente con su posición competitiva, su sistema productivo, con los socios y con los clientes.

# **CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN, EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL**

## **1.1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPONENTES**

Desde sus orígenes, el hombre tuvo la necesidad inminente de comunicarse, y es precisamente ese elemento el responsable, en gran parte, del resultado evolutivo de nuestra especie. Es así que el ejercicio comunicativo permitió que los primeros grupos sociales de aquellos hombres primitivos establecieran decisiones de consenso y unanimidad para llevar a cabo tareas comunes y para alcanzar resultados conjuntos.

Desde esos tiempos, se han presentado relaciones de trabajo entre los hombres que viven en sociedad, pero no fue sino hasta la Revolución Industrial que se inició la toma de conciencia sobre la precaria situación que se presentaba entre obreros y trabajadores asalariados, al sembrar la inquietud de mejorar las condiciones laborales sin descuidar el mejoramiento de la producción.

Aunque al inicio no se avanzó mayormente en estos aspectos, los conflictos laborales, por una parte, y los industriales, aplicando parte de sus excedentes de bienes y conocimientos, por otra, procuraron la satisfacción de los trabajadores, buscando darles mejores salarios y garantías, así como una reducción considerable en las jornadas laborales.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo y de la actitud con la que sus trabajadores enfoquen la realización de sus funciones. Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es

necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la organización a la cual pertenecen.

Por lo anterior, para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan, se considera de vital importancia definirla misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo de un clima laboral.

Según A. Reyes<sup>1</sup>, una organización es “ *la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados*”.

Max Weber definió el concepto de organización como: “*Un grupo corporativo entendido éste como una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera, o bien, limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo*”.

Algunos autores, como **Hersey, Blanchard y Johnson (1998: 364)** definen la organización de manera muy breve como “*un grupo con metas declaradas y formales*”

**Robbins (2004: 2)**, incorpora los elementos de coordinación y de continuidad, cuando señala que la organización es “*una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.*”

---

<sup>1</sup> [http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm)

Una organización, para poder funcionar, necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos.

Las personas, quienes integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

Una organización posee una serie de componentes que le permiten desarrollarse. Dichos componentes son:

- a) **Medio ambiente:** se presentan tres tipos. El interno, el cual es el que perciben los colaboradores, y es de acuerdo con este que se determina si los comportamientos de los empleados son adecuados para el bienestar de la organización. Luego se encuentra el externo macro, el cual está compuesto por eventos que suceden fuera de la organización y sobre los cuales esta no puede influir, pero que ejercen influencia. Estos eventos pueden ser sociales, culturales, económicos, políticos y ecológicos. Por último, se tiene el externo micro, el cual lo componen agentes externos que influyen directamente dentro de la organización como los proveedores, los clientes, los competidores y los organismos gubernamentales reguladores.
- b) **Recursos:** estos son utilizados por la organización para operar y para lograr sus objetivos. Pueden ser humanos, financieros, insumos, entre otros.

- c) **Capital humano:** se refiere a las personas quienes toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. Este componente es el más importante dentro de una organización, ya que es el que hace operar los demás recursos.
- d) **Tecnología:** se compone del conocimiento que posee la organización de sus maquinarias y procesos, los cuales ayudan a realizar, con mayor calidad, al menor costo y a tiempo, los productos y los servicios que se ofrecen.

### **1.1.1 Influencia de la organización en sus colaboradores.**

Es de vital importancia establecer y conocer la estrategia de la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra mediante la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Las organizaciones, además, deben tener una estructura que determine el lugar que ocupa un individuo en la organización, que distribuya las responsabilidades, determine quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los departamentos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

Las estructuras ordenan a las organizaciones y son el conjunto de puestos que se relacionan entre sí y se distribuyen según determinados criterios, tales como la variedad en las distintas tareas, por la distribución geográfica o por el tipo de clientes

que se atiende. No se puede percibir a simple vista la estructura completa de una organización, por lo que la utilización de organigramas - la representación gráfica de la estructura formal de la organización- son una herramienta útil para tales efectos. Estos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Un condicionante externo para las personas, son las normativas que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de disposiciones para regular la conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de estos.

Es de esencial importancia el marco laboral físico impuesto a las personas por elementos externos, lo cual tiene repercusiones importantes en el comportamiento de estas. Entre los elementos influyentes podemos mencionar la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación y la temperatura ambiental.

Otra categoría de análisis de las organizaciones es su tamaño, el cual se mide por medio del número de empleados que, en forma permanente, trabajan para ella. El tamaño afecta significativamente la estructura de una organización. Con esto se puede determinar si se trata de una organización grande, pequeña o mediana.

Por último, es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados cuáles serán las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para

conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Todos estos condicionantes organizacionales, expuestos anteriormente, crean obstáculos y facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización, por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización a la cual pertenece.

### **1.1.2 El capital humano y su importancia en la organización**

En la actualidad, las organizaciones tienen grandes objetivos y retos debido a los cambios constantes del ambiente en donde operan. El mantenerse estáticas ante un entorno cambiante conlleva a un estancamiento de sus rendimientos. Hoy en día, la necesidad de una administración eficiente es una realidad tangible en las organizaciones. Para lograr esa eficiencia se requiere del capital humano, ya que, como se expuso anteriormente, este es imprescindible para la óptima operación organizacional.

El capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. El mejoramiento de estas capacidades se logra con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

La importancia real del capital humano en las organizaciones se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad propia a los objetivos que la organización se propone cumplir, de manera que con estos esfuerzos se obtenga

satisfacción. Esto requiere que los colaboradores cumplan con una competencia adecuada para desempeñar el trabajo necesario.

En el entorno organizacional, hallamos un ambiente en el que las tecnologías, los mercados y los productos se encuentran en un cambio constante y en donde la innovación y la satisfacción del cliente son dos de las principales armas estratégicas con que disponen las organizaciones. Tanto la innovación como el manejo de las relaciones con el cliente son aspectos manejados por personas. Son los colaboradores en las organizaciones quienes establecen procesos de innovación y son ellos mismos los encargados de lograr que los clientes estén satisfechos o no.

### **1.1.3 Conflictos en las organizaciones**

El conflicto es un problema en cualquier organización ya que puede provocar su disolución, la pérdida de buenos empleados, la disminución considerable del desempeño y el deterioro su clima laboral.

Podemos definir el conflicto como un *“proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa; en algo que la primera parte estima”*. *“El conflicto para que exista, debe ser percibido por las partes como tal, que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción”* (Robbins, 2004: 396).

Algunos conflictos pueden sustentar las metas y los objetivos organizacionales mejorando su desempeño, por lo que estas son consideradas formas funcionales o constructivas de conflicto. Existen, por otro lado, conflictos que tienden a disminuir el



desempeño organizacional, es decir, son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. Entonces, en conclusión, el criterio que diferencia a ambos conflictos es el desempeño de la organización.

Las causas de los conflictos pueden ser externas e internas. Las primeras residen en las circunstancias que envuelven a las partes. En el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, como, por ejemplo, indefinición de funciones, presiones del superior o de los otros departamentos. Las causas internas, consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes en conflicto, los gustos, los valores y las preferencias personales, son muy diversos; la incompatibilidad psíquica es una fuente frecuente de conflictos interpersonales. En todos se da la mezcla de causas externas e internas en proporción diferente en cada caso. También, la acción de estas dos clases de causas da al conflicto un doble contenido; el componente sustantivo, cuando implica desacuerdos sobre políticas y prácticas, distribución de recursos, conceptos de "papeles", etc, y el componente afectivo o emocional, consistente en los sentimientos de rechazo que se desarrollan entre las partes (cólera, desconfianza, resentimiento, miedo, rechazo). Este último componente puede adoptar distintas formas: insatisfacción de necesidades personales, necesidades personales incompatibles y diferencias y semejanzas en el estilo personal.

Sin embargo, los conflictos tienden a proliferarse de tal modo que un conflicto predominantemente sustantivo tiende a generar sentimiento de rechazo y, por otro lado, un conflicto con un fuerte contenido afectivo tiende a generar desacuerdos. Para resolverlos se deben atender ambas clases de causas.

La naturaleza del conflicto interpersonal es cíclica, ya que este se repite con cierta periodicidad, pues las partes no están siempre en conflicto manifiesto. Durante períodos, el conflicto se mantiene en estado latente hasta que surge un incidente que lo llamamos detonante, lo dispersa y lo hace manifiesto.

## **1.2 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según **Robbins (1999: 7)**, el comportamiento organizacional se define como: *“campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”*.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente el comportamiento de las personas en las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas en una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de sus tareas más importantes, ya que las organizaciones deben buscar adaptarse a gente con diferentes formas de pensar y de comportamiento. Además, el comportamiento humano es el factor determinante para alcanzar los logros de la organización.

En el estudio del comportamiento organizacional se presentan variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores son, generalmente, la productividad, el ausentismo y la satisfacción laboral.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas se dividen en las del nivel individual y las de grupo. Las variables del nivel individual, son todas aquellas características que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades las cuales son, posiblemente, modificables y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa. Las variables de grupo se relacionan con el supuesto de que el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es diferente al individual.

### **1.2.1 Fundamentos del comportamiento organizacional.**

El hombre, por naturaleza, es un ser inminentemente social, que tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos. Dichos grupos son espacios en donde interactúan dos o más personas quienes se trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un ambiente laboral y que tienen trabajos específicos por realizar, y grupos informales al grupo personas quienes se agrupan por preferencia o por comportamientos e ideas afines.

El comportamiento de los grupos es un tema que los gerentes de las organizaciones han buscado estudiar, por lo que se ha establecido una serie de pasos en donde se explica el desarrollo del grupo. Así, el primer paso es la formación, luego se tiene la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la

normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (cuando se concreta el objetivo de haberse juntado con esa persona) y, en algunos casos, está el movimiento (que se refiere a que hay que estar conscientes de que el grupo puede deshacerse, ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien, de alcanzar los objetivos planteados y de ser responsable con las tareas que tienen. El trabajo continúa con la asesoría y con el control, pero, sobre todo, con la búsqueda de un mayor desarrollo y el cumplimiento de objetivos más altos.

## **1.2.2 Modelos del comportamiento organizacional**

### **1.2.2.1 Modelo autocrático**

Fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el alto mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado quien no cumpla órdenes será sancionado.

En un entorno autocrático, la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida de que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir, que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados para alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de los empleados y resultó frágil debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro. En estas condiciones autocráticas, los empleados se dirigen a la obediencia al jefe y no al respeto por este, es decir, se presenta una carencia de liderazgo.

### **1.2.2.2 Modelo de custodia**

Este depende de los recursos económicos, ya que si una organización presenta carencia de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Este enfoque da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros y, aunque tengan mejores oportunidades, deberán seguir ahí. Este modelo se orienta a la satisfacción de las necesidades de seguridad del trabajador produciendo, en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es, por lo tanto, al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

### **1.2.2.3 Modelo de apoyo**

El origen de este modelo es el principio de las relaciones de apoyo. Se basa en la premisa de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indican que para la aplicación de este modelo, es importante poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar del poder y del dinero. Por medio del liderazgo, la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor de la organización de acuerdo con sus capacidades particulares. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al apoyo del

desempeño laboral de los empleados, no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización, lo cual es beneficioso tanto para empleados como para administradores.

#### **1.2.2.4 Modelo colegial**

Este se basa en que las personas deben tener una sensación de compañerismo. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas en donde el nivel de cultura y de educación es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo y el empleado a un gran compromiso hacia la responsabilidad y la autodisciplina. Con lo anterior, se persigue crear un sentido de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación es dirigida al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad para cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento, tanto para su labor como para la compañía. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores, en el cual se encuentra inmerso el mismo director, ya que es considerado como un colega, así como se proyecta como líder y orientador del grupo. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

Los modelos anteriormente descritos son de importancia para cualquier gerente en la medida en que se logre identificar con ellos, tomar un enfoque de contingencia y

evaluar en cuanto al conocimiento de los otros para poder adoptar, según las necesidades, el que más convenga, ya que ninguno, en gran parte, se practica a la medida ni en sus extremos.

### **1.3 EL CLIMA LABORAL**

Se define como el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrollan las actividades del trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, en la productividad de las empresas. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con las interacciones en la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

Las personas tienen dos tipos de necesidades: materiales y espirituales. Para mitigar las necesidades materiales es preciso tener comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir unos niveles mínimos de bienestar. Sin embargo, las necesidades de espíritu muchas veces no están cubiertas en el ser humano: ser dueños de nuestro propio destino, encontrar motivación en el trabajo y en nuestra vida personal (amigos, familia). La sociedad actual se caracteriza por enfatizar y perseguir las necesidades materiales a cambio de olvidar, muchas veces, las necesidades de espíritu.

Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo pero, tal vez, no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente laboral agradable.

La alta dirección en las empresas debe cuidar y potenciar al máximo el factor humano, implementando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos; sin embargo, esto no significa que se trata de inventar mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se puede distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores, cuando se analizan las necesidades de espíritu. Es este nivel superior jerárquico, quien, con su cultura y con sus sistemas de gestión, debe proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, porque, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo y ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

### **1.3.1 Conceptualización del clima laboral**

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, del concepto de clima laboral, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten, directa o indirectamente, en el individuo.
2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y con las necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.



3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. **(Brunet, 1992).**

*“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.* **(Gonçalves, 1997).**

*Entre otras características el clima organizacional, también hay que mencionar las siguientes: a.) aunque el clima de una organización o de un departamento pueda cambiar de distintas maneras, conserva por lo general cierto “aire de permanencia”: no cambia todos los días, ni siquiera todas los meses; confiere una “personalidad” determinada a la organización y la distingue de las demás de manera bastante estable; b.) aunque el clima de una organización describa algunas características objetivas y observables de ésta, no hay que olvidar que dichas características son descritas por individuos que, en su mayoría, son miembros de la organización: se trata de un fenómeno de “percepción”, con todos los prejuicios que eso supone; c.) en general se admite que la percepción del clima que tienen los empleados ejerce una influencia considerable en sus actitudes: decisión de dejar la empresa o quedarse, nivel de rendimiento, calidad de trabajo cumplido, número de quejas, etc.; si se estudia el clima de una organización, no es por simple curiosidad intelectual o científica.”* **(Bergeron, 1983).**

A partir de estas definiciones, podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que *“el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”* **(Brown, 1990).**

Según Robbins (2004: 124), la percepción puede definirse como un

*“proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.*

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros y su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces, la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa y, luego, sobre esta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes, como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre

otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que esta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría, a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Entonces, con los lineamientos anteriores, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa; puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Es importante señalar que, en algunos casos, no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente en la organización. Así, un departamento puede tener un buen clima, mientras que otro puede ser deficiente.

El clima laboral podría, también, ser un factor diferenciador entre las empresas de éxito y las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo y ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Una de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendida esta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización y no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las expectativas

acerca de las oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual. La condición del mercado de trabajo existente hoy en nuestro país es considerada como buena, ya que posee la tasa de desempleo más baja de América Latina y del Caribe (4,8%)<sup>2</sup>, sin embargo, esto no deja de ser un factor por tomar en cuenta.

### **1.3.2 Características del clima laboral**

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (1983) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### **a) Estructura organizacional**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Se refieren a la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia contra el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

---

<sup>2</sup> [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2008/enero/29/pais1402932.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2008/enero/29/pais1402932.html)

### **b) Responsabilidad (empowerment)**

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

### **c) Recompensa**

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

### **d) Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados con fin de lograr los objetivos propuestos.

### **e) Relaciones**

Es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### **f) Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **g) Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones en las normas de rendimiento.

### **h) Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

### **i) Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y en las conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, mediante percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **1.3.3 Tipos**

#### **1.3.3.1 Clima de tipo autoritario**

Este clima está compuesto por dos tipos. El primero es el autoritarismo explotador, el cual se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos quienes, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y, con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

El otro tipo es el autoritarismo paternalista, en el cual existe confianza entre los mandos superiores y sus empleados; se utilizan los castigos, así como las recompensas como fuentes de motivación, y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En este tipo de clima, la dirección interviene en las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Solo en algunas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí, también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

### **1.3.3.2 Clima de tipo participativo**

Este clima, al igual que el anterior, se divide en dos tipos. El primero es el consultivo, el cual se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da, principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por la alta dirección, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

La participación en grupo es el otro tipo y presenta la existencia de una plena confianza en los empleados por parte de la dirección. El proceso de la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles y la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema se da mediante el trabajo en equipo, ya que se le considera como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados.

### **1.3.4 Factores del clima organizacional**

Anteriormente se mencionó que el clima laboral de una organización es bastante subjetivo e influido por muchas variables. Además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La



apreciación que estos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y de formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento, influyen en su consideración del clima laboral de la empresa.

A continuación se presentan algunos factores clásicos, tanto subjetivos como objetivos, utilizados comúnmente en los estudios de clima laboral.

#### **1.3.4.1 Factores subjetivos**

**Liderazgo:** este es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

**Participación (empowerment):** a modo de relación con el tema de liderazgo, se considera pertinente exponer un concepto relacionado: “ coaching ”, que significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas, técnicas y anímicas, para enfrentar las situaciones que se presenten, y para detectar las habilidades de cada uno y potenciarlas (empowerment).

Así el concepto de empowerment hace referencia a darles a las personas, quienes primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, a que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo.

Empowerment es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

**Delegación:** es la asignación de tareas que un jefe da a sus empleados, pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así, la finalidad es que, quien delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de la toma de decisiones.

**Comunicación:** las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan. A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

#### **1.3.4.2 Factores objetivos**

**Higiene y seguridad laboral:** para los empleados, su ambiente de trabajo es de vital importancia e interés, pues, estos pretenden que este les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico agradable y un

adecuado diseño del lugar, permitirán un mejor desempeño y satisfacción por parte del empleado.

**Enriquecimiento del puesto:** existe una tendencia generalizada hacia la preferencia de los empleados a que se les brinden oportunidades de utilizar sus habilidades y sus capacidades, a que les ofrezcan una variedad de tareas, a que se les aliente al cumplimiento de logros, a la libertad, a la disponibilidad de oportunidades de crecimiento y al otorgamiento de responsabilidades, reconocimientos y retroalimentación acerca de su desempeño laboral.

Los puestos no deben diseñarse utilizando solamente elementos que mejoren la eficiencia organizacional. Cuando un puesto se diseña de esa manera, se omiten las necesidades humanas de los empleados. Por el contrario, al ubicar a las personas con calificaciones altas en determinados ámbitos, se procura un ambiente de trabajo que logre satisfacer las necesidades individuales con el fin que el desempeño del colaborador sea mejor.

El enriquecimiento del trabajo ofrece beneficios tanto para el individuo (crecimiento personal, autorrealización y satisfacción laboral), como para la organización, (empleados motivados y con mejor desempeño, menor ausentismo y conflictos laborales).

**Remuneración:** el pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no solo con su nivel de vida sino, también, con el estatus y el reconocimiento que pueden lograr dentro del trabajo o fuera de este; es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo

de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida, que una parte de la tarea que realiza.

No solo el pago debe ser equitativo sino que también, los empleados deben percibirlo así. Es decir, que la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe, más bien es la percepción de equidad. Las percepciones de los empleados respecto a su pago se ven influidas por la exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

#### **1.3.4.3 Breve descripción teórica de los factores incidentes elegidos para el análisis del clima laboral**

Dependiendo de las características y de la cultura de cada organización, se pueden seleccionar distintos factores para la determinación del estado o de la condición de su clima laboral.

El comité gerencial de Formuquisa consideró, para este trabajo, los factores presentados en la Tabla 1.1. Dicha tabla además, establece una descripción teórica de cada uno de los factores.

**Tabla 1.1. Descripción teórica de factores incidentes**

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Categoría: Estrategia</b>	
<b>La empresa</b>	Se refiere a qué tanto un empleado se identifica con la empresa para la cual labora. Se consideran las condiciones de trabajo, la estabilidad y las oportunidades de crecimiento.
<b>Trabajo en equipo</b>	En toda organización es fundamental un equipo constituido por sus miembros. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

<b>Toma de decisiones</b>	Una decisión es un juicio o selección entre dos o más opciones, que ocurre en numerosas y diversas situaciones laborales y de la vida misma. Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo con las circunstancias y las limitaciones existentes.
<b>Categoría: Clima</b>	
<b>Ambiente laboral</b>	Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. Este puede causar motivación o desmotivación. Está influido por los siguientes subfactores: ambiente físico (ej. temperatura o intensidad lumínica), ergonomía y los aspectos materiales del puesto de trabajo.
<b>Comunicación</b>	Se define, según Robbins, S (2004: 284), como “la transferencia y comprensión de significados”. Este factor es una de las bases importantes en cualquier organización, pues, un buen proceso de comunicación logra disminuir la incertidumbre de los empleados y aumenta la satisfacción de estos.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Se basan en las percepciones que mantienen los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
<b>Liderazgo</b>	Robbins, S (2004: 314) establece que liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para conseguir metas”. El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada una de sus áreas. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.
<b>Enriquecimiento del puesto</b>	Los puestos no deben diseñarse utilizando solamente elementos que mejoren la eficiencia organizacional, ya que cuando un puesto se diseña de esa manera, se omiten las necesidades humanas de los empleados. Por el contrario, al ubicar a las personas en puestos con calificaciones altas en determinados aspectos, se puede lograr un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales con el fin de que el desempeño sea mejor.
<b>Capacitación</b>	Es la percepción que tienen los miembros del grupo sobre su desarrollo en el área de capacitación, si la reciben o no y la frecuencia con que esta es recibida.
<b>Categoría: Satisfacción</b>	
<b>Motivación</b>	La motivación es el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de la empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, en donde cumple con sus expectativas y gana una remuneración. Para lograr la motivación deben incluirse los estímulos generados mediante cada puesto de trabajo.
<b>Remuneración</b>	El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Este es un elemento importante en el clima laboral, porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y de sustento.

<b>Reconocimiento</b>	Se establece por el valor y la aprobación a las funciones que realizan los trabajadores. El humanista y psicólogo, Abraham Maslow, ubica al reconocimiento dentro de las necesidades ineludibles de ego o autoestima, llamadas de carácter superior, en las cuales todo ser humano necesita atención, dignidad, ser apreciado, identificado, reconocido y valorado por otras personas dentro de su grupo social.
<b>Participación</b>	La participación es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.
<b>Estrés laboral</b>	Se define como la sensación de incapacidad para asumir los retos que presenta la vida cotidiana, es decir que el entorno rebasa las posibilidades de respuesta, lo que le causa a la persona una serie de reacciones de tipo fisiológico, cognitivo y psicomotor.
<b>Compromiso</b>	Este factor incluye en la aceptación de las metas de la organización, la disposición para realizar esfuerzos para el desarrollo de estas y la expresión del deseo de mantenerse como un miembro activo dentro de su engranaje.

Fuente: Elaboración personal, 2008

### 1.3.5 Beneficios de un buen clima laboral

Aunque los empleados tengan las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no ubicarse en un ambiente laboral agradable. Por esto, los ejecutivos deberán implementar un clima laboral propicio y agradable en la compañía.

Cuando la vida y su relación con el trabajo funcionan mal, se afecta la motivación de las personas, su satisfacción, su sentido del compromiso, su disposición al esfuerzo y, por consiguiente, la productividad personal, la del equipo y la de la empresa.

Por el contrario, las relaciones positivas y constructivas entre jefes y colaboradores y entre compañeros, hacen las dificultades del trabajo más tolerables, reducen la resistencia a cambiar, permiten experimentar la paz, hacen atractivo al trabajo y estimulan el compromiso y la motivación.

Cuando aumenta la motivación de los colaboradores, se mejora el clima laboral, puesto que hay ganas de trabajar, por el contrario, cuando disminuye la motivación el trabajo se deteriora, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible

satisfacer las necesidades. Debe existir un canal de comunicación entre todos los miembros que conforman la organización y que su comportamiento se caracterice por la inclinación a tratarlos como seres humanos.

Se sugiere que en las organizaciones se realice una evaluación del clima laboral, apoyado en una observación directa y en el reporte verbal de los empleados, para identificar oportunidades de mejora y el diseño posterior de un plan integral de acción y seguimiento.

Se ha comprobado que las bases de un buen clima laboral se relacionan con parámetros como: la carrera profesional, la satisfacción en el puesto de trabajo, la relación conciliadora entre el trabajo y la vida familiar, las prestaciones de tipo social y, sobre todo, el liderazgo de la alta dirección. El éxito en cualquier organización depende, en gran parte, del liderazgo de su equipo directivo, el cual debe transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones con valores reales. Asimismo, los mandos superiores deben ser conscientes de que su responsabilidad está ligada al logro de los objetivos organizacionales y no a sus metas personales, por lo que deben reconocer el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando delegan en él funciones, que deben hacer partícipes de la toma de decisiones a los colaboradores pero, sobre todo, que deben liderar a la organización en un buen clima laboral.

## **CAPÍTULO 2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DE SU CLIMA LABORAL**

### **2.1 REFERENCIA HISTÓRICA**

Formulaciones Químicas S. A. (FORMUQUISA), se constituyó en el año 1982, con el propósito de producir insecticidas domésticos. Para ello, se construyó la planta en una amplia propiedad de 14 hectáreas, localizada en Judas de Chomes, Puntarenas, costa del Pacífico costarricense.

La selección del lugar se consideró estratégica, pues se encontraba muy cerca de los yacimientos de piedra pómez, material muy utilizado en la formulación de productos granulados. Asimismo, se tenía acceso a la carretera interamericana y estaba cerca del puerto de Caldera.

Además, no existía una población cercana al sitio, y la extensión del área adquirida garantizaba una amplia zona de protección alrededor de la planta, que la protegería de cualquier crecimiento urbano futuro.

Poco después, FORMUQUISA se abrió a las necesidades de varias compañías multinacionales de agroquímicos, las cuales no tenían donde fabricar localmente los productos que colocaban en el mercado local y centroamericano, y comenzó a dar servicio de maquila.

Actualmente, las instalaciones ocupan un área de 8 500 metros cuadrados, en las cuales se cuenta con líneas de formulación de productos granulados,



suspensiones concentradas (*flowables*), polvos mojables, líquidos emulsificables, herbicidas hormonales y líquidos diluibles en agua.

Uno de los problemas más serios que cualquier compañía química tiene que enfrentar en nuestro país, es la falta de infraestructura apropiada para el manejo de los desechos resultantes de su operación. Para FORMUQUISA, el reto fue desarrollar procedimientos de trabajo que permitieran operar de manera segura su planta de formulación de agroquímicos.

El primer paso fue en 1989, con la construcción de piletas de biodegradación y evaporación, en las cuales se pudiera manejar toda el agua generada durante la operación normal de la planta. Para tal efecto, se logró la colaboración de la Universidad de Florida y de la Universidad de Iowa, las cuales habían desarrollado un procedimiento para biodegradar agroquímicos en piletas con agua.

Actualmente, FORMUQUISA cuenta con tres piletas, en las cuales no solo se da un proceso de biodegradación de las sustancias químicas, sino que se evapora el agua contenida aprovechando las condiciones climatológicas de la zona y evitando, de esta manera, que el agua salga de las instalaciones por otras vías menos seguras.

En 1991, se implementó un procedimiento para descontaminar y destruir los tambores metálicos en los que se reciben algunas materias primas. Las aguas de lavado son tratadas en las piletas de biodegradación y los envases se aplastan en una prensa hidráulica y se envían a una planta de fundición de metales, en donde se aprovechan como materia prima, mientras que cualquier traza de contaminante es destruida por las altas temperaturas del proceso de fundición.

Desde 1994, durante el proceso productivo, la limpieza de los equipos se realiza con solventes que puedan incorporarse a formulaciones futuras y, cuando lo anterior no puede hacerse, los materiales producto de la limpieza se aplican en campos de cultivo con la supervisión de los técnicos, en donde el producto se degrada de manera natural después de haber cumplido su función. FORMUQUISA también ha colaborado en el desarrollo de la logística para utilizar envases retornables, tanto para productos líquidos como para productos granulados. Estos envases permiten una reducción sustancial en la cantidad de envases contaminados que quedan en los campos de cultivo después de una aplicación de agroquímicos y, además, por ser un sistema cerrado, protege al agricultor de exposiciones al producto y evita derrames durante el trasiego de materiales con lo cual protege, de esta manera, el medio ambiente.

En 1996, FORMUQUISA inició las gestiones para colocar un incinerador y así utilizar esta técnica como parte de su programa de control de desechos.

A principios de 1998, FORMUQUISA decide enfrentar otro reto, e inicia el proceso para adoptar un Sistema de Gestión Ambiental y de Calidad, según las normas ISO 9001 e ISO 14.001.

En el año 2004, los socios deciden vender el edificio construido en 1989 ya que era de un tamaño demasiado grande para el espacio realmente necesario para la parte administrativa. Durante ese mismo año, la empresa inicia las actividades de construcción de un nuevo edificio administrativo.

Actualmente, la empresa se mantiene en constante evolución y con nuevos proyectos, ya no solo en la parte administrativa y en la gestión de calidad y del ambiente, sino que ha incursionado en otros campos como la integridad de productos

y la salud ocupacional, todo con miras a lograr mantenerse en el mercado como una empresa líder en la formulación de plaguicidas en nuestro país.

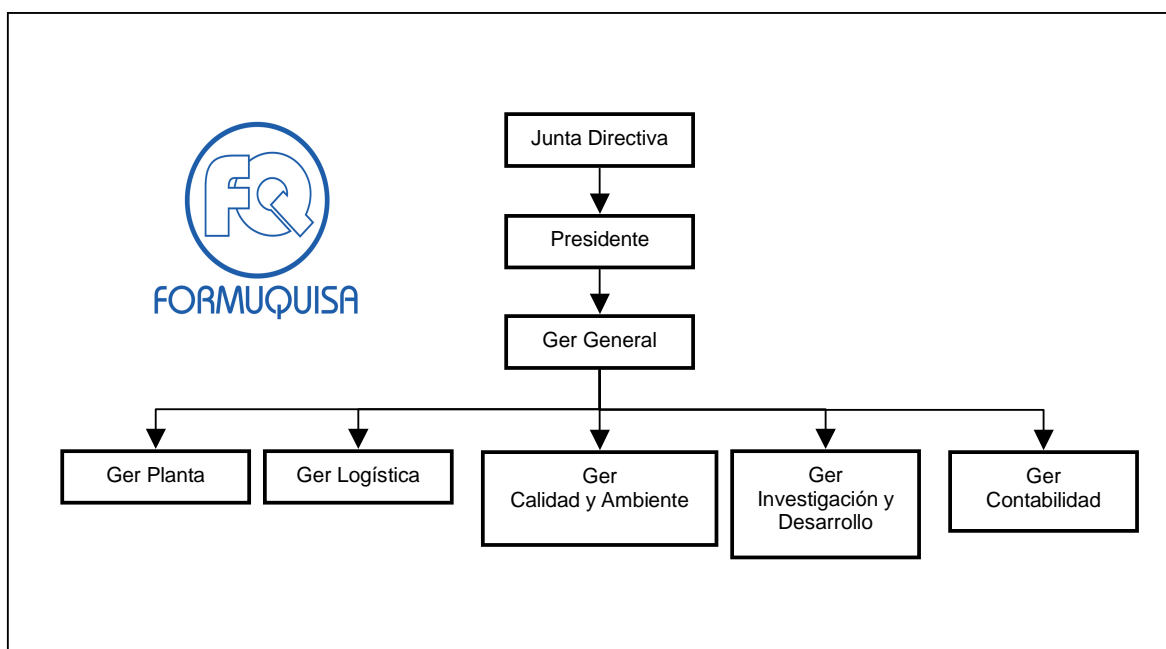
## 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Organigrama

En la Figura 2.1, se presenta el organigrama de niveles gerenciales. El organigrama general de la empresa se adjunta en los anexos de este trabajo.

Este organigrama, así como el general, son del tipo vertical, ya que se representan las posiciones de los puestos según su jerarquía, de arriba hacia abajo en forma descendente.

**Figura 2.1 Organigrama gerencial**



Fuente: Manual de Calidad y Ambiente FQPRN0001, 2008.

El comité gerencial es el encargado de asegurar la disponibilidad de recursos para garantizar las operaciones de la empresa. Estos incluyen los recursos humanos y habilidades especializadas, infraestructura de la organización, los recursos financieros y tecnológicos.

### **2.2.2 Descripción de las funciones**

En el manual de funciones se definen y comunican las responsabilidades y las autoridades para los puestos que constituyen la empresa.

Lo anterior se presenta como cumplimiento de las normativas ISO 9001 y 14001, las cuales establecen que la alta dirección debe asegurar de que las responsabilidades y las autoridades de los puestos están definidas y son comunicadas a lo interno de la organización.

El sistema utilizado para mantener actualizadas dichas funciones, se encuentra establecido en el Procedimiento General de Capacitación.

En la Tabla 2.1, se presenta un resumen de las responsabilidades de los miembros del comité gerencial de FORMUQUISA.

## **2.3 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

En primer lugar, es conveniente establecer una definición del término plaguicida, el cual, según García, J. (2000: 4), *es cualquier agente biológico, sustancia o mezcla de sustancias de naturaleza química o biológica que se destina a combatir,*

*controlar, prevenir, atenuar, repeler o regular la acción de organismos que alcanzan el estatus de plaga.*

**Tabla 2.1. Resumen de funciones de los puestos gerenciales**

<b>Puesto</b>	<b>Funciones</b>
Presidente	<p>Aprobar los recursos necesarios del Sistema de gestión ambiental y de calidad.</p> <p>Implementar y mantener la política de calidad y ambiente.</p> <p>Revisar el Sistema de gestión ambiental y de calidad.</p>
Gerente General	<p>Velar por que las quejas ambientales sean atendidas y corregidas en el mínimo de tiempo, de forma que satisfaga los requerimientos de las partes interesadas dentro del Sistema de gestión ambiental y de calidad.</p> <p>Supervisar el cumplimiento de los programas de producción.</p> <p>Coordinar el manejo de las quejas de clientes.</p> <p>Supervisar la operación de la sección de Servicio al Cliente.</p>
Gerente de Planta	<p>Planificar la producción.</p> <p>Supervisar el control de los procesos, así como la identificación y la trazabilidad de los productos.</p> <p>Supervisar la ejecución de las actividades de inspección y ensayo y la identificación de su estado.</p> <p>Coordinar el control del producto no conforme y facilitar su disposición.</p> <p>Vigilar el adecuado almacenamiento, manipulación, embalado, preservación y despacho de los productos.</p>
Gerente Logística	<p>Coordinar la compra de materias primas y suministros, tanto locales como de importación.</p> <p>Coordinar la evaluación y la selección de proveedores y registrar su estado de categorización.</p> <p>Coordinar con los proveedores la verificación, en sus instalaciones, del producto comprado en los casos en los que FORMUQUISA o el cliente solicite hacerlo.</p>
Gerente de Calidad y Ambiente	<p>Representar al comité gerencial en lo relativo al Sistema de Gestión Ambiental y de Calidad de la compañía.</p> <p>Administrar el programa de capacitación y darle seguimiento.</p> <p>Analizar y aprobar los cambios en los equipos y en los procesos de producción.</p> <p>Asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los requisitos del Sistema de Gestión Ambiental y de Calidad de acuerdo con las Normas INTE-ISO 9001:2000 e INTE-ISO 14001:2004.</p> <p>Administrar el programa de auditorías internas de calidad y realizar la coordinación de las auditorías externas requeridas.</p>

Fuente: Manual de Calidad y Ambiente FQPRN0001, 2008.

### 2.3.1 Productos

La empresa ha establecido un compromiso con la calidad de sus productos. Por ello, mantiene un laboratorio para el control de la calidad. En este se controlan todas las materias primas, el material de empaque y los productos. Para ello, se cuenta con una gran variedad de equipos modernos para el análisis, como la cromatografía de gases y líquida, espectrofotometría por absorción atómica, ultra violeta, infrarrojo, etc.

Normalmente, se produce una gran cantidad de productos agroquímicos divididos en tres clases principales: herbicidas, insecticidas y fungicidas.

A continuación, mediante la Tabla 2.2, se presentan las características principales de cada una de las clases de productos.

**Tabla 2.2. Caracterización de productos formulados**

<b>Clase</b>	<b>Características</b>
Productos granulados	Este tipo de productos se aplican en forma directa a las plantas o en el suelo. La materia inerte es un producto ya preformado como, por ejemplo, piedra pómez, el cual se impregna del ingrediente activo.
Formulaciones líquidas	Estos son productos tanto diluibles en agua como concentrados emulsificables. Se cuenta con una amplia capacidad de producción instalada y con equipos diferenciados por tipo de producto con el fin de evitar problemas de incompatibilidad o contaminación cruzada. Los tipos de productos son: insecticidas líquidos, fungicidas emulsificables, herbicidas hormonales, herbicidas solubles en agua y herbicidas emulsificables.

Suspensiones concentradas	Este tipo de productos se generan a partir de disoluciones de ingredientes activos insolubles en agua, sólidos o líquidos, en disolventes orgánicos. Se cuenta con dos modernas líneas de producción que incluyen agitadores de alta velocidad y molinos de base húmeda.
Formulaciones en polvo	En este tipo de formulaciones se realizan mezclas homogéneas de los productos técnicos con sustancias auxiliares. Se presentan en forma de polvos finos, ya sean secos o mojables.
Productos biológicos	Son productos a base de ingredientes orgánicos. Se presentan fungicidas, repelentes de insectos y fertilizantes variados.

Fuente: <http://www.formuquisa.com>

### 2.3.2 Servicios

Como parte complementaria, y con el fin de generar mayores facilidades a los clientes en sus cadenas de valor, la empresa ha implementado una serie de servicios, los cuales se presentan a continuación en la Tabla 2.3.

**Tabla 2.3. Caracterización de servicios**

Servicio	Características
Régimen de perfeccionamiento activo ( <i>Draw Back</i> )	La empresa está autorizada para operar esta modalidad aduanera que permite la importación temporal exenta de impuestos, de materiales para ser procesados.

Logística de envases retornables	La empresa cuenta con amplia experiencia en la logística del manejo de envases retornables tanto de productos granulados como de líquidos.
Transporte	Se cuenta con vehículos autorizados para el transporte de productos y materias primas.
Servicio de internamiento y nacionalización de materiales	Se ofrece a los clientes el trámite de exoneraciones, permisos de desalmacenaje, trámites de importación, exportación y nacionalización.
Servicios de incineración de residuos	Se mantiene en operación una moderna unidad de incineración de doble cámara para el tratamiento de sustancias residuales líquidas y sólidas.

Fuente: <http://www.formuquisa.com>

## 2.4 Sistema de gestión ambiental y de calidad

Durante los últimos años, las normas ISO 9001 e ISO 14001 han sido utilizadas como modelos para la implementación de sistemas de gestión en los campos de la calidad y el medio ambiente, respectivamente. La intención principal de dichas normas es orientar a las empresas para que implementen mecanismos dirigidos al aumento de la eficacia de las operaciones, al mejoramiento de la capacidad para adaptarse a los cambios de los procesos que las constituyen y al incremento de su desempeño ambiental.

En la actualidad, el tema de la calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para la competitividad de las empresas en cualquier actividad, ya sea de productos o de servicios y, además, brinda las bases para la apertura de nuevos



mercados. La gestión de la calidad de los productos y los servicios en los mercados internos y externos es hoy un factor decisivo para la sobrevivencia y la globalización de las empresas.

La norma ISO 14001 ha incrementado su utilización, en los últimos años, por organizaciones que enfocan parte de sus esfuerzos y recursos en mantener y mejorar su desempeño ambiental. Lo anterior, se manifiesta como parte de un control de los impactos de las operaciones sobre el medio ambiente, dentro de un marco de congruencia de políticas y objetivos.

Desde el año 2000, la empresa posee un sistema integrado de gestión de calidad y ambiente, el cual se encuentra certificado por las normativas ISO 9001 / 14001 por la empresa española AENOR y, en Costa Rica, por INTECO.

## **2.5 Procesos y su interacción**

Normalmente, las empresas están estructuradas en áreas funcionales. FORMUQUISA, como parte del sistema de gestión anteriormente mencionado, ha adoptado un enfoque de procesos con el fin de lograr una sistemática para organizar y gestionar las actividades de esas áreas que crean valor en la empresa.

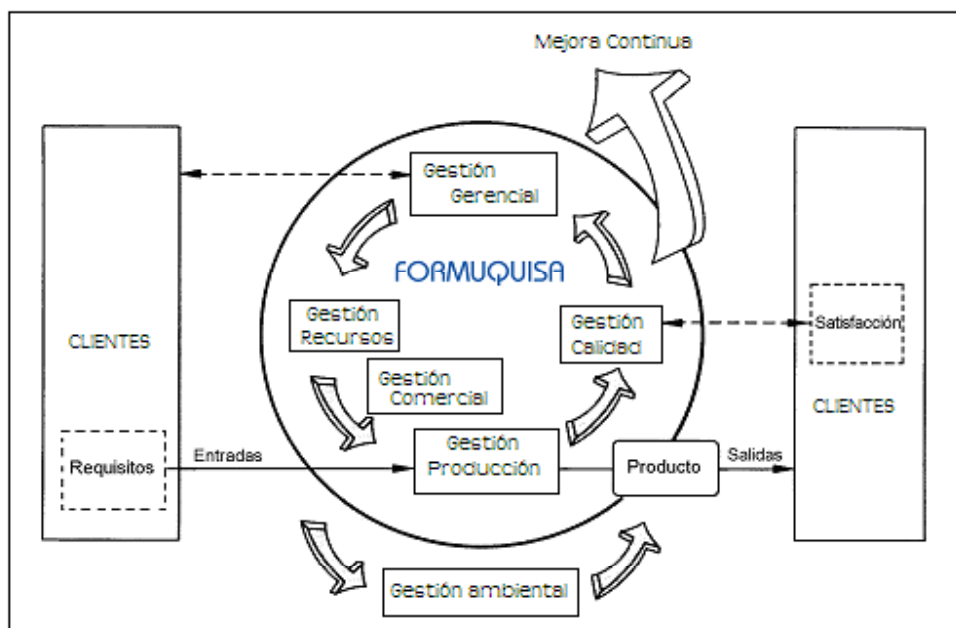
El enfoque de procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

La empresa ha establecido, por medio de su política de calidad y ambiente, el compromiso de satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes, además de las otras partes interesadas, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva.

Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas en salidas, se puede considerar como un proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación y las interacciones entre estos procesos, así como su gestión, se puede denominar como "enfoque basado en procesos".

En la Figura 2.2, se presentan los procesos que componen el sistema de gestión de la empresa. Se muestran los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como su interacción.

**Figura 2.2 Sistema de gestión de la calidad basado en procesos.**



Fuente: Manual de Calidad y Ambiente FQPRN0001, 2008.

## **2.6 Posición en el mercado**

La industria agroquímica, consecuente con una necesidad tan importante como es el control efectivo de las plagas y las enfermedades, dedica muchos millones de dólares cada año para llevar a cabo una investigación consistente y fructífera en beneficio de los agricultores y de las economías de los países altamente dependientes del sector agropecuario.

Dicha industria debe mirarse en un contexto amplio, por su aporte concreto a una mayor disponibilidad de alimentos en el nivel mundial, gracias a los mayores rendimientos agrícolas, a la mayor entrada de divisas por los productos de exportación, a la conservación de dichos mercados externos por el acompañamiento a los agricultores para que logren cosechas de calidad e inocuidad de alimentos, y por el oportuno aporte en investigación y control cuando aparecen nuevas o extrañas plagas o cuando ofrecen resistencia a desaparecer de nuestros territorios.

FORMUQUISA, en el ámbito nacional, no tiene muchos competidores. Según se indica en la Tabla 2.4, se ubica como la compañía formuladora con mayor cantidad de ingredientes activos y productos comerciales.

Lo anterior, se fundamenta en la capacidad de producción de la empresa en comparación con sus competidores, el capital invertido y el tipo de clientes que mantienen, los cuales incluyen a muchas compañías multinacionales como Bayer, BASF, Syngenta, Biesterfeld, entre otras.

**Tabla 2.4. Principales compañías formuladoras de agroquímicos  
en Costa Rica**

COMPAÑIA	INGREDIENTES ACTIVOS	PRODUCTOS COMERCIALES
Formulaciones Químicas S.A.	21	35
Industrias Químicas S.A.	5	8
Importadora 2005	3	3
Agroquímica Industrial Rimac	5	11
Servicio Agrícola Cartaginés S.A.	2	3
Continental Abonos S.A.	1	1
Bioquim	1	2

Fuente: Chaverri y Blanco, 1995.

Según el *ranking* de las 500 empresas más grandes de Costa Rica, publicado en diciembre 2008, por la revista EKA, FORMUQUISA es la primera en aparecer en la actividad de la formulación de productos fitosanitarios, al ocupar la posición 451. Seguidamente, aparece la empresa LAQUINSA (Laboratorios Químicos Industriales S. A.) en la posición 468. Debe tomarse en cuenta que dicha empresa competidora no solo comercializa productos agroquímicos sino que, también, lo hace en productos veterinarios.

Lo anterior establece una posición de liderazgo en el mercado de agroquímicos para FORMUQUISA. Sin embargo, la empresa, con el fin de conservar dicha posición, se mantiene en constante evolución y con nuevos proyectos, no solo en la parte administrativa y operativa, sino que ha incursionado en otros campos como la integridad de productos y la prevención de riesgos laborales.

## **2.7 Descripción del clima laboral actual de la empresa**

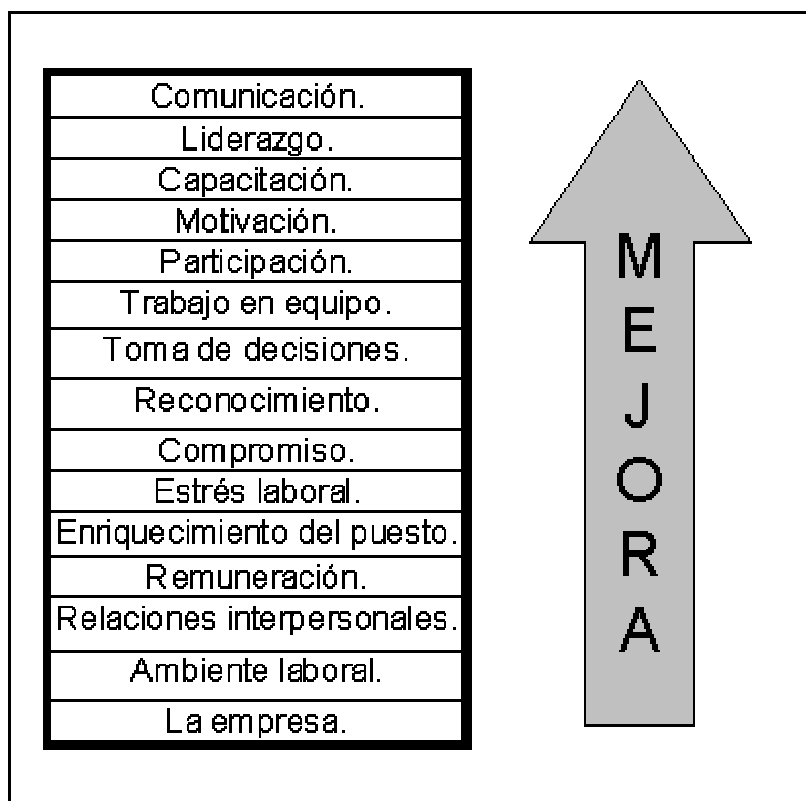
En este apartado se describen los factores que inciden en el clima laboral de la empresa de acuerdo con las percepciones de los miembros del comité gerencial. Los conceptos teóricos de cada aspecto ya fueron expuestos en el capítulo anterior, por medio de la Tabla 1.1. Las percepciones prácticas se recopilaron por medio de un grupo focal con los niveles gerenciales de la empresa. Dichas percepciones permiten establecer un punto de partida para conocer la situación actual del clima laboral en referencia al factor consultado, lo cual se utiliza en el capítulo siguiente para realizar las comparaciones con los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron al personal de la empresa.

### **2.7.1 Percepción gerencial de los factores incidentes**

A continuación se presenta un resumen de las percepciones obtenidas en el grupo de enfoque realizado con los puestos gerenciales. Durante dicha sesión, se siguió la metodología de enviar a cada miembro un formato con los factores por analizar. La idea fue de que cada gerente emitiera sus criterios con anterioridad, para que el día de la reunión, esta se centrara en la discusión de los resultados particulares.

En Figura 2.3, se presentan los resultados obtenidos en la percepción del grupo gerencial hacia los factores por estudiar. Lo anterior se muestra en orden creciente en relación con su necesidad de mejora.

**Figura 2.3 Necesidad de mejoramiento de factores por percepción gerencial**



Fuente: Grupo focal gerencial. FORMUQUISA. 2009.

### **2.7.1.1 Factores estratégicos**

Los factores contemplados en esta categoría son: la empresa, trabajo en equipo y la toma de decisiones.

En el tema referente a la empresa, la mayoría coincidió en que el personal se siente bien al laborar para la empresa. Lo anterior se refleja mejor en las instalaciones de la planta ya que, por su ubicación, FORMUQUISA es una de las pocas opciones de trabajo en la zona. Este aspecto hace que la gente valore más su lugar de trabajo.

El siguiente es un comentario emitido por el Gerente de Contabilidad:

*“Hay estabilidad, pero la oportunidad de crecer se da en función del crecimiento de la empresa. Este punto requiere de [sic] trabajarlo tomando en cuenta el crecimiento de las personas y los servicios que la empresa pueda pactar con sus clientes”.*

Referente al factor del trabajo en equipo, se presentaron diferencias de criterios entre las instalaciones de San José y de Puntarenas. Las anteriores están dirigidas a que se percibe un ambiente menos enfocado al trabajo en equipo en las oficinas centrales, lo anterior fundamentado en la diversidad de funciones. En las instalaciones de planta, la estructura de la mayoría del personal, enfocada en producción, hace que se tenga la percepción de un mayor trabajo en equipo. Sin embargo, hay coincidencia en la importancia de mejorar el trabajo en equipo en ambas instalaciones.

En este sentido, el Gerente de Logística expresa:

*“Se presenta en muy pocas ocasiones, pues a las personas se nos pide hacer bien lo que nos toca hacer y para ello no se tiene siempre que ver el que sea en equipo, vale que se haga en forma individual, mientras lo haga. Depende mucho de cada uno el hacerlo, pero no está instaurado como una práctica constante”.*

Por la jerarquía establecida en la empresa, la toma de decisiones se encuentra muy bien definida. La mayoría del personal acata las disposiciones generadas por sus jefes. Se coincide que se mantienen claros los campos de acción de cada puesto de trabajo pero que se recarga considerablemente la toma de decisiones en la gerencia general.

Según el Gerente de Planta: *“En ocasiones no se tiene la libertad suficiente para tomar decisiones sin el consentimiento de la gerencia general, lo cual entraba en cierto sentido el accionar de nuestras funciones”.*

### 2.7.1.2 Factores de clima

Los factores de clima son: enriquecimiento del puesto, liderazgo, ambiente laboral, capacitación, relaciones interpersonales y la comunicación.

En el caso del factor de enriquecimiento del puesto, se establece que existe una serie de limitaciones que impide a los colaboradores tener oportunidades de crecimiento y a la utilización de sus habilidades. Dichas limitaciones se presentan, en gran parte, por la ausencia de un departamento formal de recursos humanos que identifique las habilidades reales de cada colaborador y las relaciones con su puesto de trabajo.

El liderazgo de la empresa se mantiene por posición jerárquica. Los puestos más altos en el organigrama (Presidente y Gerencia General) son los que mantienen el liderazgo de la empresa. Sin embargo, se percibe la necesidad de mejorar en el tema de la retroalimentación y su relación con el desempeño laboral. Lo anterior con el fin de ofrecer la definición de objetivos claros que involucren y motiven más a los colaboradores. El Gerente de Logística expresa: *“A la empresa le esta faltando liderazgo. La idea es que la Presidencia y la Gerencia General trabajen de forma conjunta y ello permita que los demás podamos actuar con autoridad y confianza.”*

En el aspecto del ambiente laboral, presenta también una división de criterios por la ubicación de los centros de trabajo. Los cambios que ha sufrido la empresa en sus instalaciones de San José, en términos de infraestructura (construcción de un nuevo edificio) y organización interna (concepto de cubículos de trabajo), han llevado a una mejora en el ambiente laboral que experimentan los colaboradores administrativos. En el tema de la planta, por la naturaleza de los productos que se



manejan, se ha implementado una serie de acciones con el fin de establecer un ambiente laboral seguro y agradable para los trabajadores. Por lo anterior, se espera que en el nivel operativo se obtengan resultados favorables. Sin embargo, se mencionó el problema que se mantiene en la parte administrativa de la planta, con el tema de las conexiones a Internet, ya que, en este aspecto, se han tenido muchos inconvenientes, porque no se cuenta con los recursos necesarios por parte del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

La capacitación se gestiona por medio de un plan enfocado al cumplimiento de los aspectos generados a partir de las normas ISO, dentro del marco del Sistema de gestión ambiental y de calidad. Sin embargo, se requiere dirigir dicho plan a la búsqueda de mejores competencias profesionales, en lugar de establecer el cumplimiento de algunos cursos de capacitación con el fin de cumplir con el objetivo pertinente. Asimismo, se recalcó la falta que hace el establecer un puesto de recursos humanos dentro de la organización, con miras a conocer las habilidades de cada colaborador y sus necesidades de formación. Se debe incrementar la realización de perfiles de capacitación individualizados y abandonar los criterios generalizados. Con referencia a este tema, el Jefe de Informática emitió el siguiente comentario: *“No hay plan de capacitación por parte de la empresa, ni interés por parte de los empleados en hacerla en horarios fuera de oficina, las realizadas en horas de oficina tampoco reciben mucha participación”*.

Las relaciones interpersonales, en general, se perciben estables. Sin embargo, se mencionó que se debe mejorar en cuanto al respeto entre los colaboradores y sus

interacciones, sobre todo de mandos altos hacia subalternos y en la madurez de dichas relaciones por algunos puestos de la empresa.

Referente a la comunicación, se enfatizó en la función que esta tiene como herramienta de gestión, razón por la cual se requiere de elementos operativos concretos que permitan mejorarla. De nuevo, la presencia de los requerimientos del Sistema de gestión de ambiental y de calidad, hacen que la empresa mantenga un procedimiento documentado para el tema de la comunicación, tanto interna como externa. Se definió como importante atender este tema puesto que la falta de información puede provocar tensión, descontento e insatisfacción en el personal. El Gerente de Calidad y Ambiente expresó sus impresiones acerca de este factor:

*"Se debe mejorar en la comunicación de las decisiones tomadas por la alta gerencia en temas de interés general. Por ejemplo, los aumentos salariales y el cumplimiento de objetivos tácticos y estratégicos. Además se debe incrementar la participación en la generación de ideas por parte de los niveles operativos y que estas lleguen a los puestos con poder de decisión".*

### **2.7.1.3 Factores de satisfacción**

En esta categoría se ubican los siguientes factores: remuneración, motivación, reconocimiento, compromiso, participación y estrés.

La remuneración es un tema que, normalmente, presenta disconformidad en cuanto a la satisfacción de la gran mayoría del personal de una empresa. A pesar de lo anterior, se ha trabajado mucho con el objetivo de mantener a la empresa dentro de un percentil promedio de salarios en todos sus niveles, de acuerdo con comparaciones con el mercado laboral efectuadas mediante encuestas de información salarial. Sin embargo, el comité gerencial espera que los resultados de este factor lo ubiquen entre

los de menor calificación, sobre todo en los niveles gerencial y operativo. En relación con este tema, el Gerente de Logística expresó:

*"A lo largo del año pasado, al personal no se le remuneró oportunamente y en porcentaje justo con relación al [sic] costo de vida. Este año veo con optimismo que al menos se tienen dispuestos los meses de enero y julio para efectuar los ajustes y eso es bueno para todos".*

La empresa cuenta, en el tema de la motivación, con diversas opiniones según su cuerpo gerencial. Algunos expresan que se requiere aumentar los ingresos económicos de los colaboradores con el fin de generar mayor motivación. Se mencionaron, también, aspectos como paseos y bonificaciones. Otros hacen mención a la importancia de reconocer los esfuerzos de los colaboradores por otros medios menos materiales y más espirituales como pueden ser ascensos, capacitaciones o reconocimientos públicos. Sin embargo, todos coinciden en que se debe aumentar la satisfacción laboral independientemente de la forma en que se lleve a cabo.

El factor del reconocimiento fue abordado junto con este tema en particular. Es pertinente indicar que se establecen pocas acciones para reconocer el desempeño de los colaboradores y se da la impresión de una desigualdad de género. Según las declaraciones del Gerente de Planta, referentes a este factor, se tiene lo siguiente: *"A este tema hay que prestarle más atención y darle más prioridad. El personal sabe que si se equivoca tendrá un fuerte llamado de atención, pero si lo hace bien no lo llaman para reconocerle también el buen desempeño de su labor".*

Tanto la participación como el compromiso fueron tratados como conjunto. Se percibe que, por el tamaño y por la poca jerarquía de puestos, los colaboradores tienen amplias posibilidades para aportar sus ideas y ser parte activa en el quehacer

cotidiano de la empresa. Se siente un clima laboral en donde los colaboradores son parte activa de los proyectos que se establecen y se comprometen con el cumplimiento de estos. La estructura de la empresa, enfocada en procesos, hace que los colaboradores de cada departamento estén comprometidos para cumplir con las metas propuestas para cada uno de los objetivos. Los compromisos institucionales establecidos por medio de las políticas y dirigidos a la satisfacción del cliente, la preservación del medio ambiente y a la disminución de los riesgos laborales, hacen creer, al comité gerencial, que existe un alto grado de compromiso individual.

El último factor analizado fue el estrés laboral. Se expresó que los niveles de estrés generados en la planta se mantienen dentro de un rango normal, por lo que se espera un resultado neutral. Desde la perspectiva de las oficinas centrales, el ambiente laboral ha tenido algunos cambios radicales en los últimos tres años, y esto se ha percibido como un aumento en el estrés de los colaboradores. A principios del 2008, la empresa estrenó sus nuevas instalaciones administrativas y, entre otros aspectos, con esto se pretendía lograr mejoras para este factor; sin embargo, este paso ha originado situaciones que han podido influir en el ambiente laboral, ya sea porque, en algunas personas, se aumentó el estrés, o porque en otras más bien hubo una disminución.

Según declaraciones del Gerente de Calidad y Ambiente, unos meses después del traslado se realizó un estudio para determinar los niveles de estrés en la empresa (oficinas centrales) y los factores que lo producen. Entre las conclusiones obtenidas en dicho trabajo, se encontró la siguiente:

*“No cabe duda, según las encuestas efectuadas, que en la empresa, el ambiente laboral no fue mejorado por el estreno de las nuevas instalaciones, sino que más bien sufrió un deterioro, lo cual aportó variables que generan mayor estrés en los colaboradores”.* (Estudio Estrés Laboral, FORMUQUISA, 2008).

Según declaraciones del Presidente, en referencia al manejo del estrés, se tiene lo siguiente: *“Si la empresa pretende mejorar el ambiente de trabajo y disminuir los niveles de estrés, deberá realizar esfuerzos en mejorar el clima organizacional y aumentar los niveles de motivación”.*

En la Tabla 2.5 se presentan algunos de los aspectos influyentes que fueron determinados en el estudio antes citado.

**Tabla 2.5. Aspectos que influyen en el estrés de las oficinas centrales**

<b>Efecto positivo</b>	<b>Efecto negativo</b>
Mayores espacios de trabajo.	Aumento de recorrido y tiempo al lugar de trabajo.
Mejores condiciones ambientales (temperatura, humedad, luz, etc.)	Aumento de los costos por vestimenta y por traslado.
Mejores condiciones de servicios (comedor, baños, Internet, médicos, etc.)	Aumento de tiempo de traslado.
Lugar más agradable por distribución y por estética.	Discriminación entre oficinas y cubículos.
Mayor cantidad de zonas verdes.	Disgusto por normativas disciplinarias.

Fuente: Estudio Estrés Laboral, FORMUQUISA, 2008.

#### **2.7.1.4 Percepciones generales del clima laboral actual**

En términos generales, se establece que, en ambas instancias, se encuentran factores con percepciones favorables y desfavorables, los cuales se priorizan en la Figura 2.3; sin embargo, al ser analizados independientemente, se establecen algunas diferencias importantes.

En las oficinas centrales, según la percepción de los gerentes, se deben enfocar los esfuerzos de mejora en los factores de capacitación, liderazgo y motivación. Las causas ya fueron anteriormente expuestas, pero se establecen a continuación a manera de resumen. En el tema de capacitación, no se tiene establecido un puesto responsable de las funciones relacionadas con este factor, lo cual se ve agravado por las reducciones de gastos en el presupuesto destinado para este fin. La dualidad de dirección existente entre el Gerente General y el Presidente, genera una distorsión de la forma en que los colaboradores ven el liderazgo en la estructura organizacional real. En referencia al último factor, se percibe en los colaboradores ciertos grados de desmotivación, ocasionados por el traslado de las instalaciones y por la carencia de un departamento formal de recursos humanos.

En las instalaciones de planta, se percibe que los factores con más necesidad de mejora son el trabajo en equipo, la comunicación y el estrés. A pesar de que se considera que los colaboradores operativos mantienen en un alto grado su trabajo en equipo, se aprecia una cierta disposición para el trabajo individual. Además, la forma de comunicar aspectos de interés administrativo y operacional entre los colaboradores de la planta debe ser objeto de estudio, sobre todo por los bajos niveles de escolaridad

presentes entre las personas. En las ocasiones en que la empresa ha visto la necesidad de comunicar aspectos importantes como, por ejemplo: la política de calidad y ambiente, la obligatoriedad del uso del equipo de seguridad o la importancia del cumplimiento de los requisitos del cliente, se han generado problemas para lograr una comunicación eficaz. Por último, se percibe que las condiciones ambientales, la peligrosidad de las operaciones y la situación económica, generan altos índices de estrés en los colaboradores operativos.

## **CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL**

Este capítulo inicia con la explicación de la estrategia seguida para la obtención de los datos, los cuales son generados por la aplicación de un cuestionario que organiza los resultados por factor incidente tanto para las oficinas como para la planta. A dichos resultados se les efectúa un análisis, el cual se fundamenta en las gráficas de calificación por posibilidad de respuesta y por criterio de clasificación para cada factor. Además, se analizan los resultados de las preguntas con respuestas múltiples y los datos generados por cada ubicación de las instalaciones.

Posteriormente, se presentan los resultados globales, es decir, los obtenidos por la sumatoria de los datos de la planta y de las oficinas centrales. Se presenta una comparación de los resultados de la percepción gerencial indicada en el capítulo anterior y los obtenidos por la realización de la encuesta. Por último, se establecen las fortalezas y las debilidades generales acerca de la investigación realizada.

### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Estrategia para recolección de datos**

Con el fin de proponer una mejora en el clima laboral de la empresa FORMUQUISA, se diseñó, con el apoyo de la alta dirección, un cuestionario con sesenta y seis preguntas, en el cual se evalúan quince factores incidentes que fueron escogidos en el nivel gerencial, y que fueron definidos en el Capítulo 1. El cuestionario en mención se encuentra en los anexos de este trabajo. Este instrumento fue



distribuido entre el personal de las oficinas centrales y la planta formuladora. Al entregar las encuestas, se establecieron verbalmente los lineamientos relacionados con el fin del estudio. Además, a todas las personas participantes se les leyó y se les explicaron las instrucciones establecidas previamente en el enunciado de la encuesta y se enfatizó en la confidencialidad de los datos y en la importancia del estudio.

Se distribuyeron cien cuestionarios, de los cuales se lograron recuperar noventa para el respectivo análisis. De los diez faltantes, seis fueron devueltos en blanco y cuatro en donde las personas se negaron a contestarlos. La planilla total de la empresa es de 103 colaboradores, lo cual establece una muestra del 87,4% de la población total.

Las posibilidades de respuesta de las preguntas establecidas en el cuestionario, se fundamentan en una escala de Linkert, la cual es recomendada para la medición de aptitudes. Dichas posibilidades fueron: “Totalmente de desacuerdo” (1), “En desacuerdo” (2), “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (3), “De acuerdo” (4) y Totalmente de acuerdo (5).

Las preguntas que componen dicho cuestionario son del tipo cerradas. La mayoría se responde con una respuesta única de marcar con equis (X). Las tres primeras preguntas son para caracterización de las encuestas, mientras que se presentan dos de respuesta múltiple. Una pregunta está enfocada a las relaciones interpersonales y a los factores que las afectan y otra dirigida a los aspectos motivadores en el trabajo.

Para los criterios de clasificación, se tomaron los siguientes cuatro:

1. Factores favorables (**FF**): posibilidades de respuesta entre 4 y 5.
2. Factores desfavorables (**FD**): posibilidades de respuesta entre 1 y 2.
3. Factores medios (**FM**): posibilidades de respuesta 3.
4. Factor percepción favorable neto (**PFN**): se obtiene de restarle a los factores favorables, los factores desfavorables.  $PFN = FF - FD$ .

### 3.1.2 Manejo de datos

Los resultados de las encuestas se tabularon en el programa Microsoft Excel, con el fin de facilitar los cálculos y la obtención de los gráficos. Se determinaron los porcentajes de posibilidad de respuesta por pregunta. Posteriormente, se calculó el porcentaje promedio de cada posibilidad de respuesta para cada factor establecido. (%TD: porcentaje de respuestas opción **“Totalmente en desacuerdo”**, %D: porcentaje de respuestas opción **“En desacuerdo”**, %AD: porcentaje de respuestas opción **“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”**, %A: porcentaje de respuestas opción **“De acuerdo”**, %TA: porcentaje de respuestas opción **“Totalmente de acuerdo”**). A partir de estos promedios se determinaron los valores de los criterios de clasificación.

Para las preguntas de respuesta múltiple, se decidió establecer resultados basados en la frecuencia de aparición y en los porcentajes relacionados con el total de la muestra.

En la Tabla 3.1, se presentan las categorías, los factores incidentes y las preguntas relacionadas con el cuestionario utilizado.

**Tabla 3.1. Preguntas por factor incidente**

<b>Categoría</b>	<b>Factor incidente</b>	<b>Número pregunta del cuestionario</b>
<b>Estrategia</b>	La empresa	13-30-32-43-48-55
	Trabajo equipo	16-18-33-44-45-47
	Toma decisiones	25-31-62
<b>Clima</b>	Capacitación	7-20-34
	Ambiente laboral	27-35-50-63
	Comunicación	11-23-24-38-53-60
	Relaciones	12-29-46-65
	Liderazgo	4-14-15-17-21-36-40-51-52-66
	Enriquecimiento puesto	19-49-61
<b>Satisfacción</b>	Remuneración	6-9-58
	Reconocimiento	5-37-56
	Participación	8-10-54
	Motivación	39-59-64
	Estrés	22-28-42
	Compromiso	26-41-57

Fuente: Elaboración del investigador, 2009.

A solicitud del nivel gerencial de la empresa, se estableció que el cuestionario debía enfatizarse en los aspectos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y en el tema de la identidad del colaborador con la empresa. Por esta razón, dichos factores incidentes presentan una mayor cantidad de preguntas que los otros factores.

La tabulación de los datos de las encuestas, así como los resultados obtenidos de las posibilidades de respuesta y de los criterios de clasificación se encuentran en los anexos de este trabajo. Con base en los resultados obtenidos, se realizan las

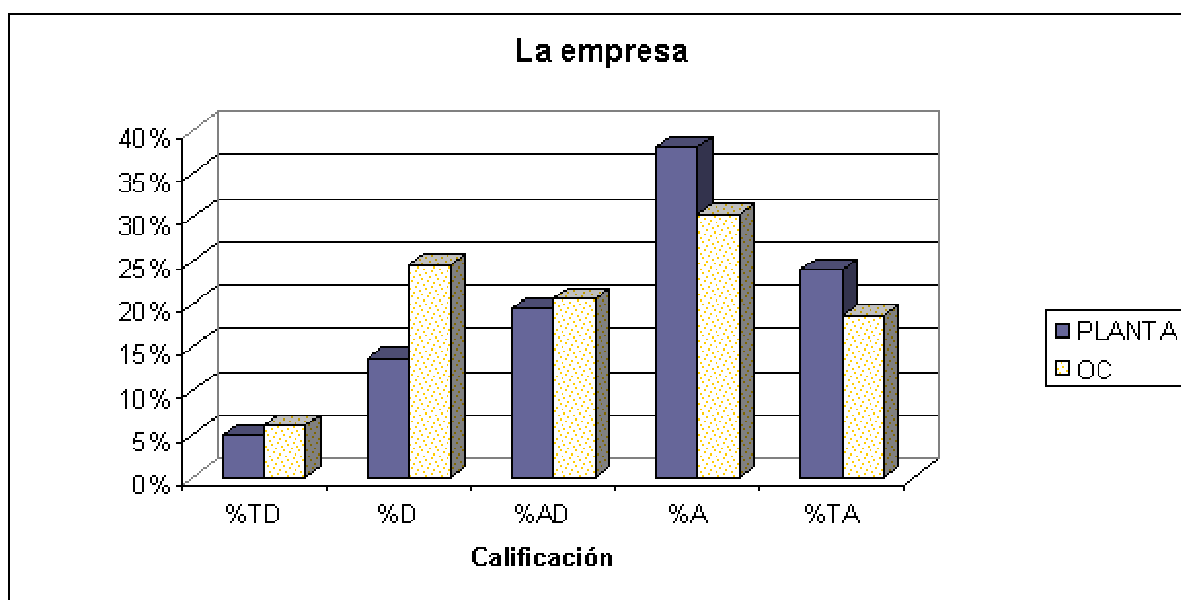
representaciones gráficas y los análisis de cada factor, por localización del colaborador y luego en forma global.

### 3.2 ANÁLISIS DE FACTORES INCIDENTES POR LOCALIZACIÓN DE CENTRO DE TRABAJO

#### 3.2.1 La empresa

Este factor sirve para evaluar la forma en que el colaborador se identifica con la empresa. Las preguntas se enfocan en las oportunidades de crecimiento que la empresa le brinda a sus colaboradores, la percepción de los sentimientos del colaborador hacia la empresa, el grado de aceptación para mantenerse laborando en esta y el sentir del colaborador de la imagen de la empresa ante los clientes.

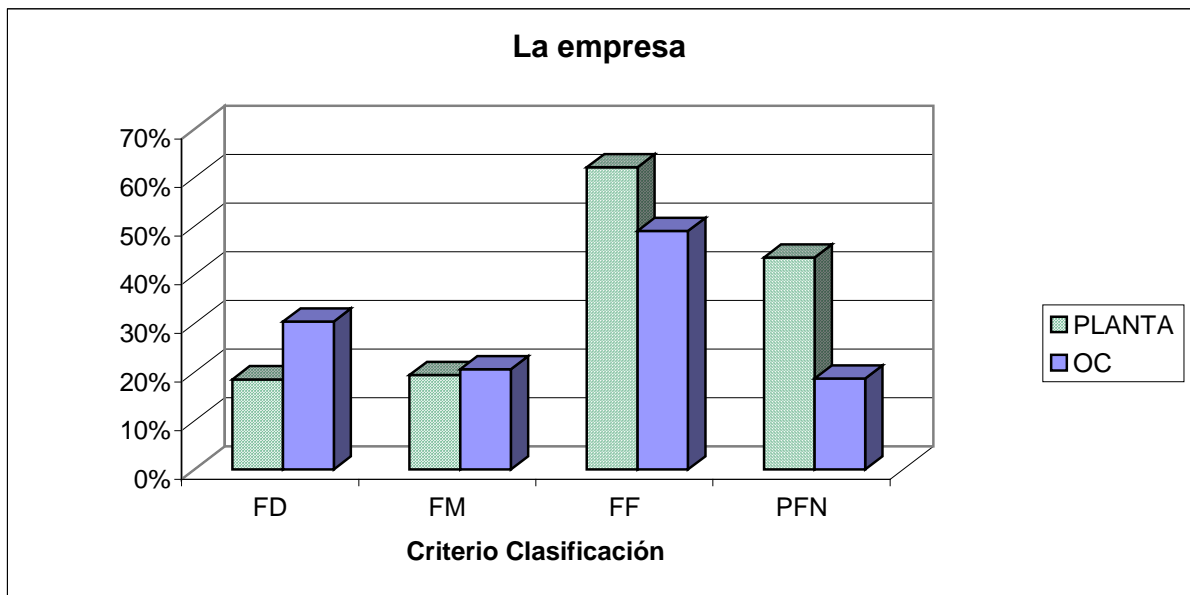
**Gráfico 3.1 Resultados de calificación del factor empresa**



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

De los resultados expuestos en los Gráficos 3.1 y 3.2, se observa que en las oficinas centrales se presentan resultados divididos. Los porcentajes de respuestas de “En desacuerdo” y “De acuerdo” son relativamente iguales (25 y 30%, respectivamente). Sin embargo, los porcentajes por respuestas de “Totalmente de acuerdo” son de un 19%, lo cual conduce a una PFN del 19% según se puede observar en el Gráfico 3.2.

**Gráfico 3.2 Resultados de criterios de clasificación del factor empresa**



**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Este resultado podría tener su origen en los perfiles de tiempos de pertenencia a la empresa. Los colaboradores con muchos años de trabajar para la empresa, mantienen una menor identificación, en comparación con aquellos quienes poseen poco tiempo de laborar en esta. En las oficinas centrales, el 29% del personal posee menos de tres años de laborar para la empresa, mientras que el 47% mantiene más

de 8 años. Los colaboradores de muchos años, en su mayoría puestos gerenciales y de jefatura, por ejemplo, poseen menores oportunidades de crecimiento que los que presentan menores estancias (preg. #13). Lo anterior se suma a que estos tienen la percepción de no sentirse importantes, por la sensación de haber dado sus mejores rendimientos en tiempos pasados (preg. #32) y por poseer un mayor criterio para determinar la posición real de la imagen de la empresa para con los clientes. Lo anterior, hace que se incrementen las percepciones desfavorables. En contraposición, las percepciones favorables se ven incrementadas porque los colaboradores expresaron razones tales como que se sienten orgullosos de trabajar para la empresa y lo aceptarían de nuevo, ya que le deben a esta mucho de su desarrollo profesional y personal.

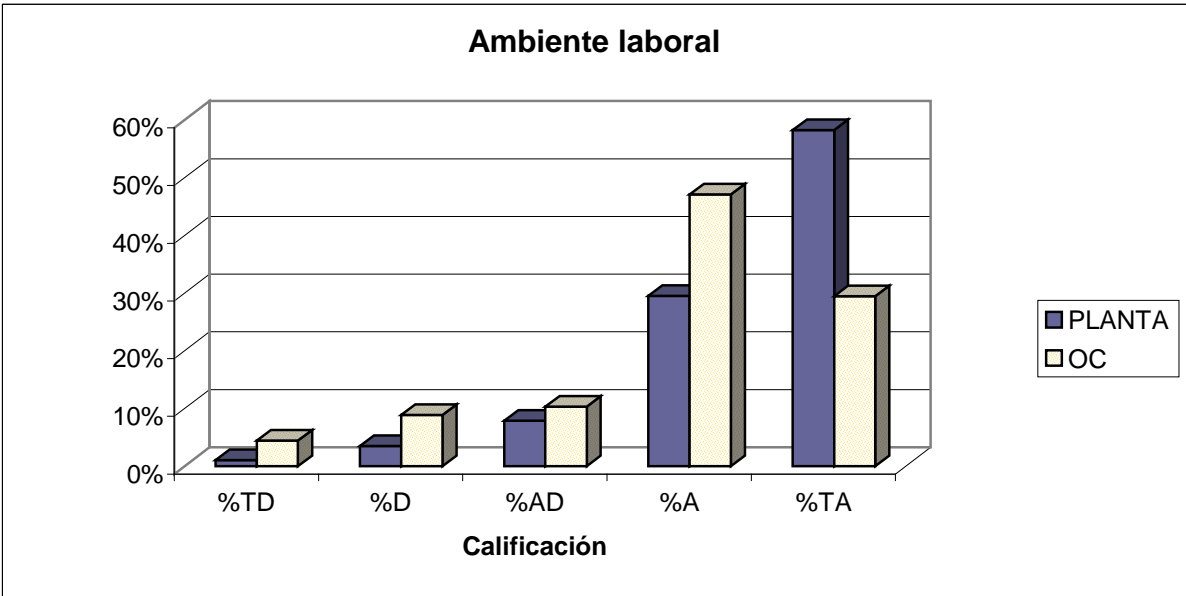
En las instalaciones de planta, el panorama es completamente otro. Se mantiene una PFN del 44%. La mayoría de los colaboradores presenta una percepción positiva en referencia al orgullo de trabajar para la empresa (preg. #55 FF=73%), esto debido a que la ubicación de las instalaciones en una zona rural y con escasas ofertas de trabajo, hacen que trabajar para FORMUQUISA sea razón de orgullo y de cierto estatus social. Esta misma razón es válida para explicar los resultados relacionados con la posibilidad de volver a aceptar el puesto de trabajo y la de no dejar la empresa por otra. Además, por tratarse del personal del proceso productivo y como parte del programa de gestión de calidad, se hace mucho énfasis en la importancia de mantener buena imagen con los clientes. Dicha razón es la que produce que se mantenga la percepción de que la empresa mantiene con sus clientes una buena imagen (preg. 48 FF=75%), lo cual no es del todo real. Las percepciones se dividen en la pregunta

dirigida a las oportunidades de crecimiento. La falta de escolaridad en el personal del proceso productivo contra los deseos de superación de otros puestos con personal más capacitado, como mantenimiento o bodegas, hacen que los resultados sean equilibrados, lo cual se establece con un factor medio de 35,6%.

### 3.2.2 Ambiente laboral

Los ambientes laborales que rodean a la planta y a las oficinas centrales son completamente diferentes. El entorno físico de un trabajador de planta es, sin lugar a dudas, muy diferente al de un trabajador de oficinas. Por ejemplo, la temperatura de trabajo en oficinas, en promedio anual, es de 23°C, mientras que en la planta es de 29°C.

**Gráfico 3.3 Resultados de calificación del factor ambiente laboral**

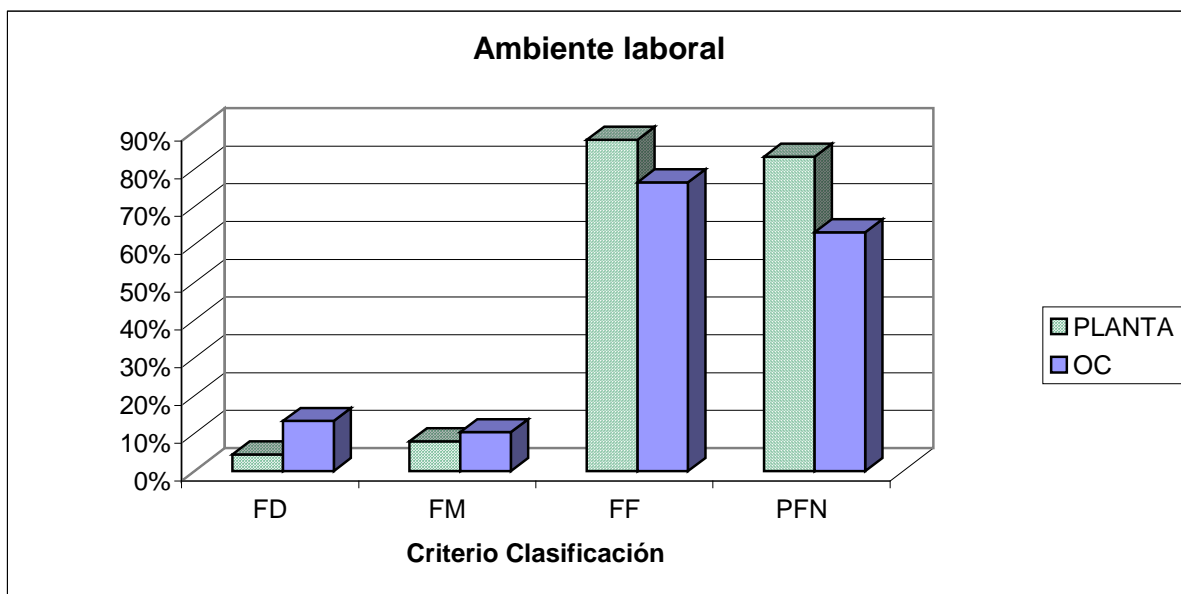


Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Por lo anterior, la percepción favorable que muestran los Gráficos 3.3 y 3.4, son prueba de los esfuerzos que la administración de la empresa ha realizado en aras del bienestar de los trabajadores para con este tema.

La construcción de un nuevo edificio de oficinas centrales y las mejoras en infraestructura realizadas en la planta, hacen que ambos lugares sean agradables para el desempeño de las funciones de los colaboradores y establecen factores muy favorables. Sin embargo, el valor mayor del factor PFN, que se presenta en las instalaciones de planta (83%), se debe al trabajo constante del Departamento de Salud Ocupacional, ya que, por la naturaleza de la peligrosidad del sector industrial representado, la empresa debe mantener bien comunicados los riesgos laborales y establecer condiciones seguras de trabajo por medio de reglamentos internos y supervisión continua de sus procesos.

**Gráfico 3.4 Resultados de criterios de clasificación del factor ambiente laboral**



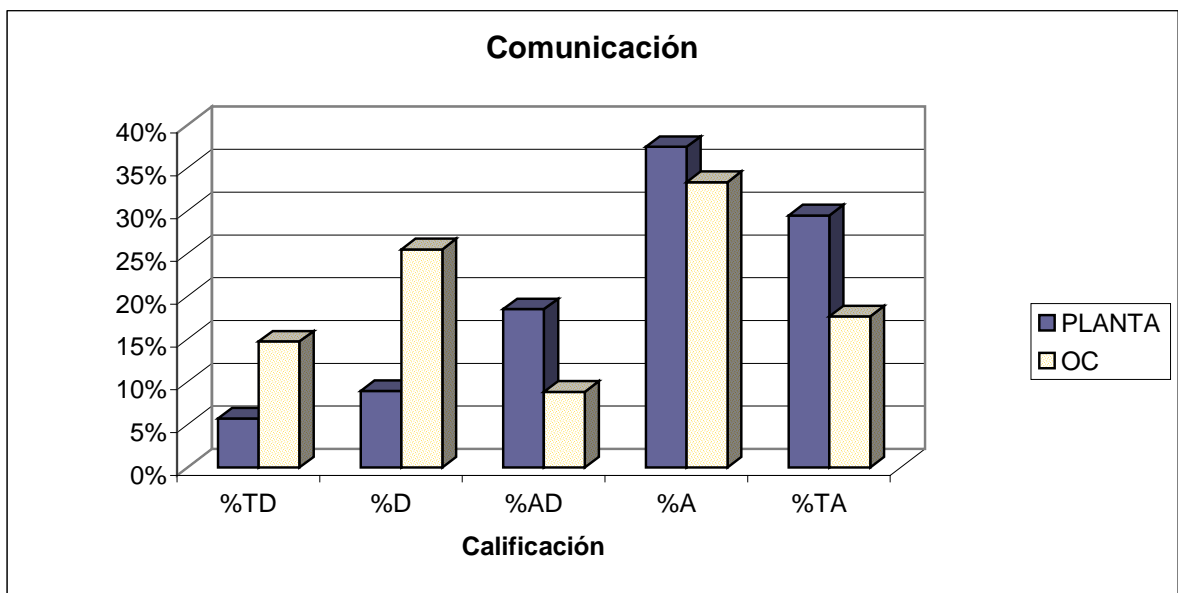
**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**



### 3.2.3 Comunicación

La empresa posee un procedimiento documentado para el proceso de comunicación. Esto explica, en parte, los resultados establecidos en el Gráfico 3.5, ya que la mayoría de las respuestas obtenidas, tanto en planta como en oficinas centrales, está enfocada a percepciones positivas. La correcta comunicación entre los compañeros de trabajo y los jefes en ambas localidades, se ve reflejada en los porcentajes de percepción favorable obtenidos en las preguntas 11, 23, 24 y 38.

**Gráfico 3.5 Resultados de calificación del factor comunicación**

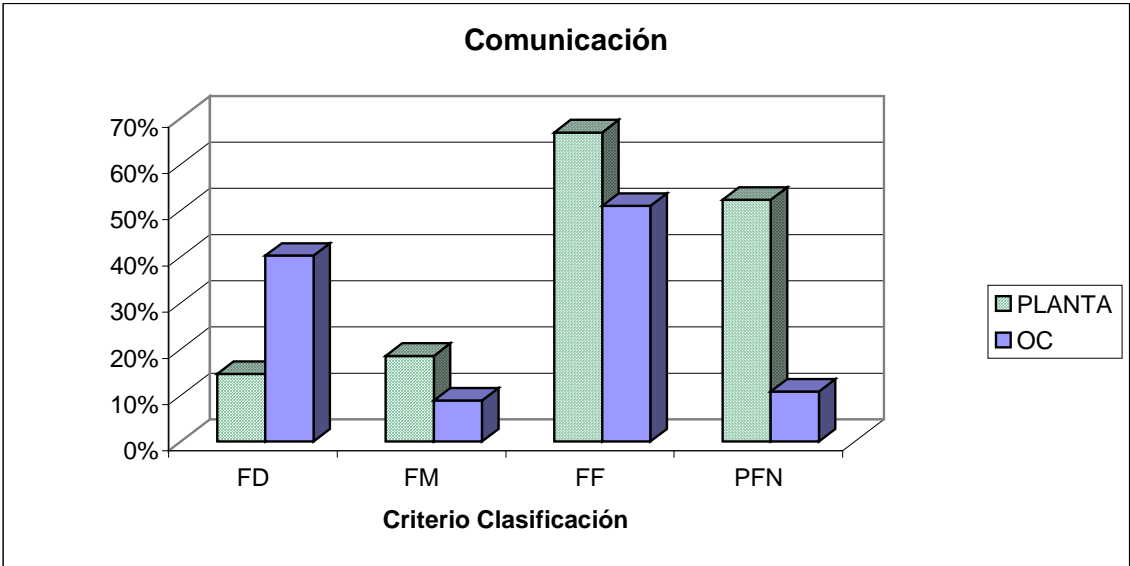


Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Para las preguntas 53 y 60, las cuales se enfocan en información que la alta dirección quiere transmitir a los colaboradores, específicamente en el tema de proyectos y de desempeño, se presentan resultados diferentes para ambas

ubicaciones. En las oficinas centrales, se obtiene un factor desfavorable de 65% para la pregunta relacionada con la información de proyectos y aspectos de interés para la empresa (preg. #53). Esto se debe, probablemente, a que la mayoría de los proyectos está enfocado a mejorar condiciones de operación, tanto ambientales como operativas, lo cual se concentra, primordialmente, en las instalaciones de planta. Esto hace que se concentren los esfuerzos de comunicación en dichas instalaciones ya que ahí se presenta la mayoría de colaboradores. Esta situación se ve reflejada en los resultados para dicha pregunta en la planta, ya que se obtiene un valor igual pero de percepción favorable.

**Gráfico 3.6 Resultados de criterios de clasificación del factor comunicación**



**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

En el aspecto relacionado con la información del desempeño de las funciones, en la planta se presenta un 65% de FF, mientras que en las oficinas centrales el valor es del 35%. Lo anterior, se debe a que en las funciones operativas de planta se mantiene un control y una retroalimentación constante por medio de los supervisores de producción, mientras que en las oficinas centrales se presenta una auto-supervisión por cada puesto.

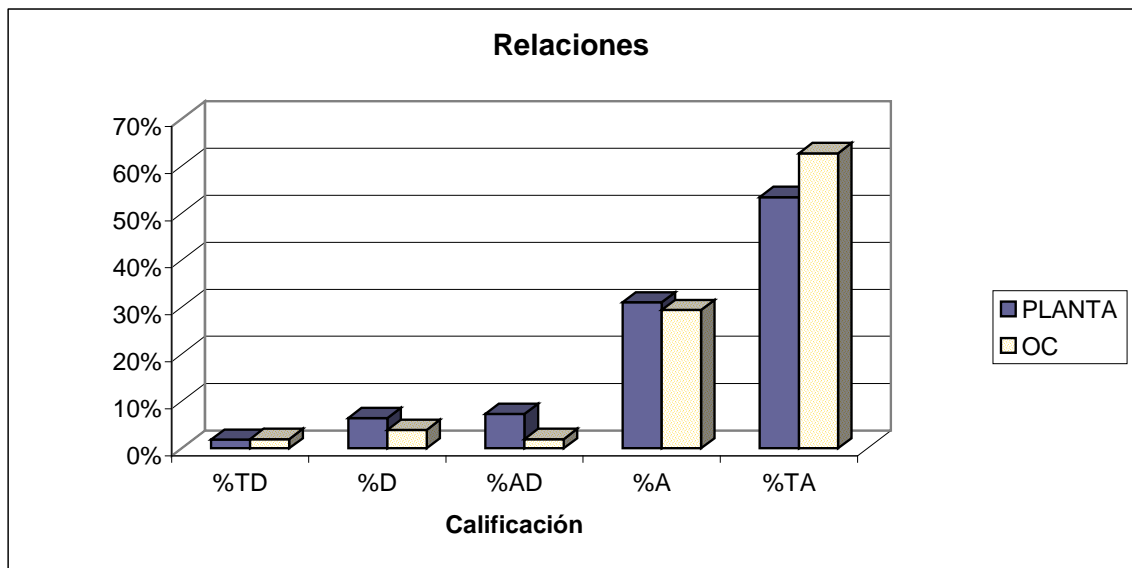
### **3.2.4 Relaciones**

Las relaciones entre compañeros de trabajo en las oficinas centrales son consideradas buenas, y así lo confirma el 94% de las respuestas dadas (preg. #29). Esto se debe, en parte, a que el grupo de personas que trabaja en el edificio de las oficinas centrales, es relativamente pequeño y se trabaja en un espacio reducido, lo cual hace que exista un mayor contacto y que se genere más unión grupal. Además, en su mayoría, las personas mantienen un grado cultural y educacional bastante homogéneo, por lo que se conservan los valores de respeto y consideración por lo demás.

La similitud de los resultados obtenidos en la planta podría explicarse por las mismas razones de las oficinas centrales. Sin embargo, se nota una leve dispersión de los resultados positivos hacia instancias de desacuerdo. Probablemente, debido a la competitividad requerida por el sistema productivo y a una cultura más identificada con la generación de conflictos.

Mediante el Gráfico 3.7, se puede comprobar la tendencia a percepciones positivas, comentadas anteriormente.

**Gráfico 3.7 Resultados de calificación del factor relaciones**

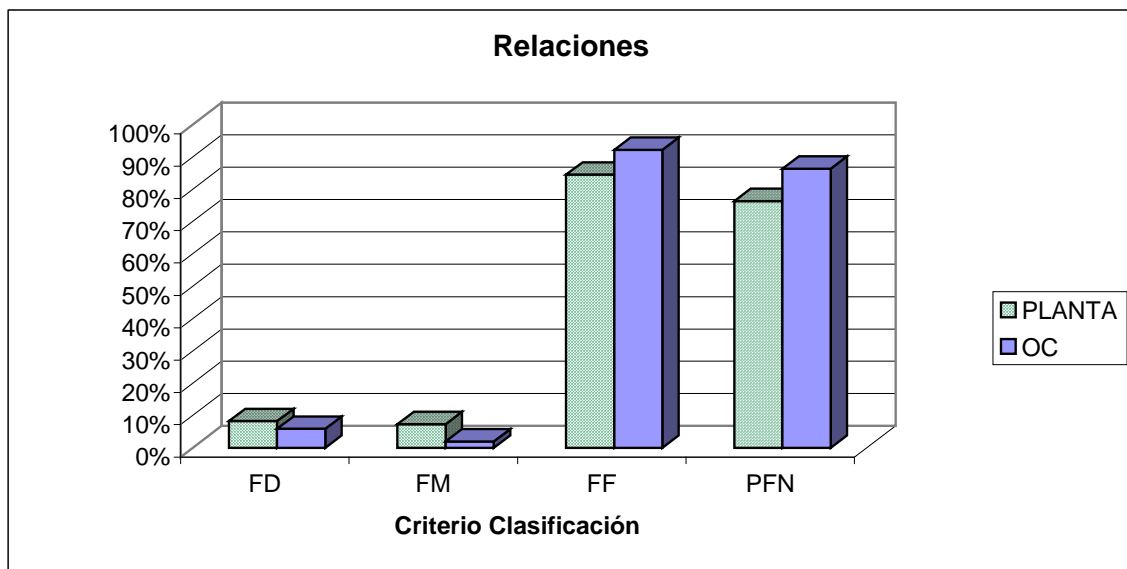


**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

Otro aspecto considerable es que en la empresa no se distingue entre compañeros de trabajo y otras personas de áreas distintas. Todos son considerados compañeros, por lo que los resultados obtenidos en la pregunta 29 tienen la misma tendencia a los resultados favorables obtenidos. Sin embargo, en ambos casos se presenta una mayor tendencia a la respuesta "Totalmente de acuerdo", cuando la pregunta está enfocada a otras áreas.

Las relaciones con los superiores muestran tendencias iguales en ambas localizaciones, las cuales favorecen los resultados de PFN superiores en este factor al 75%.

**Gráfico 3.8 Resultados de criterios de clasificación del factor relaciones**



**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

Del Gráfico 3.8, se observa una marcada tendencia a resultados favorables en el tema del factor, lo cual genera porcentajes altos de PFN. Se debe recordar que del perfil de tiempos de permanencia de labores en la empresa, casi el 70% de los colaboradores mantiene más de cuatro años de conocerse y de relacionarse. Se debe tomar en cuenta que cada año la empresa realiza actividades sociales con todo el personal (fiesta navideña y asamblea de asociación solidarista) y un paseo a diversos lugares recreativos. Esto genera un mejoramiento en las relaciones interpersonales. A

manera de ejemplo, dos meses antes de la realización de la encuesta, la asociación solidarista (ASEFOA) junto con la empresa, habían realizado un paseo a las faldas del volcán Poás, con el fin de generar actividades para mejorar las relaciones entre el personal de planta y de las oficinas centrales.

Los resultados de la pregunta (#46) establecida para determinar los factores que afectan las relaciones interpersonales, se muestran en la Tabla 3.2.

**Tabla 3.2. Resultados de los factores incidentes en las relaciones interpersonales**

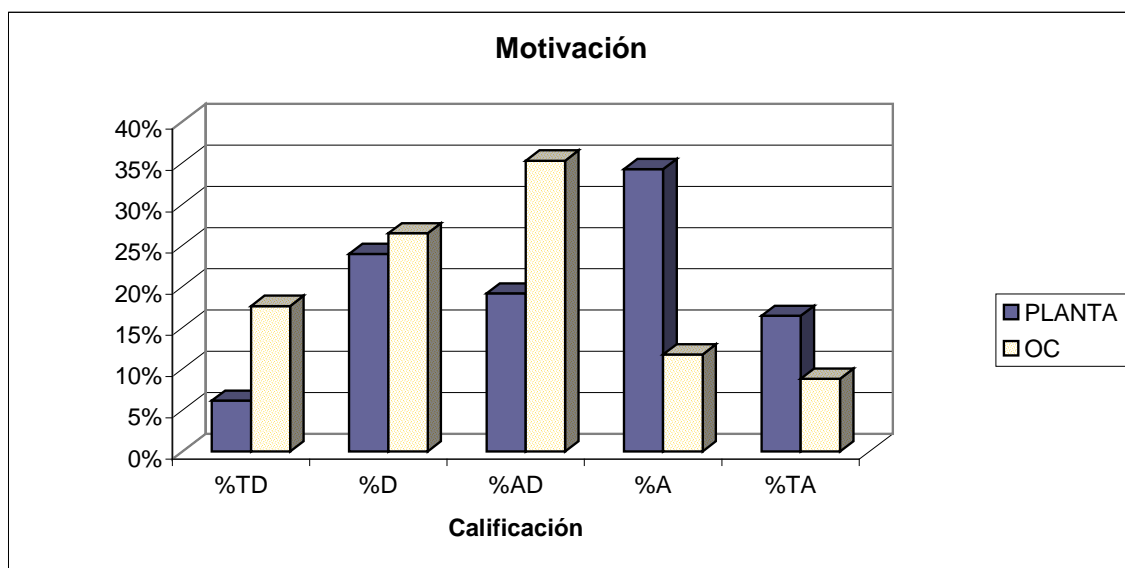
<b>Oficinas centrales</b>	<b>Planta</b>
<b>Factores (% de frecuencia)</b>	
Chismes (76%)	Chismes (56%)
Envidias (59%)	Burlas (38%)
Malos entendidos (47%)	Argollas (37%)
Argollas (47%)	Desacuerdos entre compañeros (33%)
Desacuerdos entre compañeros (41%)	Malos entendidos (25%)
Sentido de superioridad (35%)	Envidias (25%)

**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

### 3.2.5 Motivación

Con un valor negativo para la PFN de 24% (ver Gráficos 3.9 y 3.10), se establece que el personal de las oficinas centrales mantiene una percepción desfavorable en el tema de la motivación. Se presentan resultados sin tendencia ante el tema del sentirse bien en el ambiente laboral, probablemente por las mismas razones analizadas en el apartado 3.2.2. Sin embargo, ante la pregunta directa de cómo considerar el nivel de motivación, el personal de las oficinas centrales establece una tendencia hacia los niveles desfavorables en un 58% y a la indefinición de criterio (FM) en casi un 35%. Probablemente, estos resultados se deban a que con el traslado de la ubicación del puesto de trabajo desde San Pedro de Montes de Oca hasta Sabana Oeste, la gran mayoría de los colaboradores se ha visto afectado en variables como tiempos y gastos por traslado.

**Gráfico 3.9 Resultados de calificación del factor motivación**

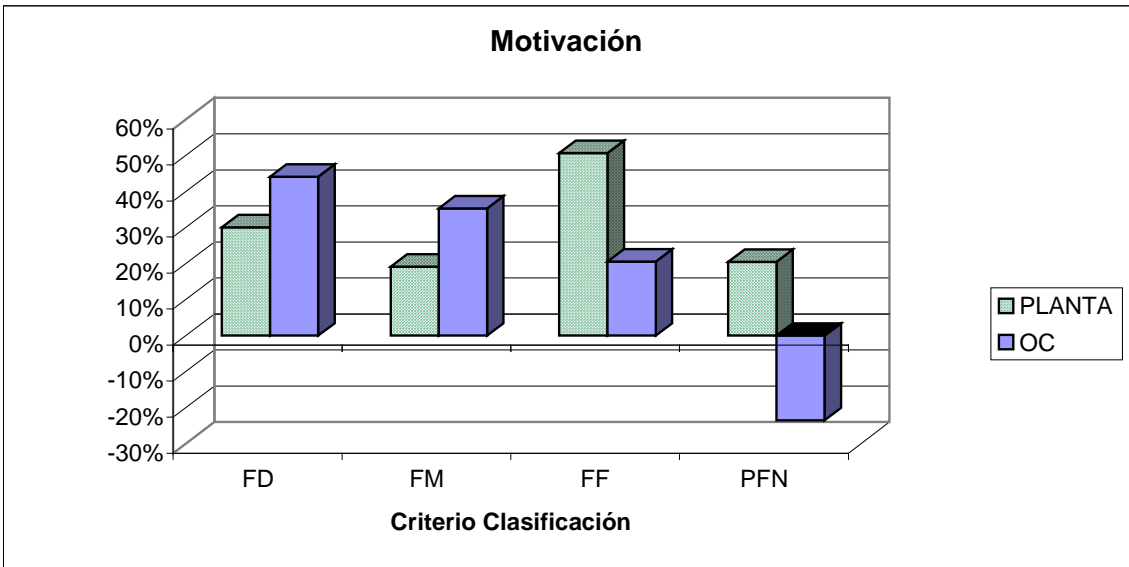


**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Otra posible razón es que ante los rumores de una posible crisis económica, que afecte el sector de los agroquímicos, los colaboradores sienten inseguridad ante su futuro. Por último, la falta de proyectos dirigidos hacia la creatividad y la innovación en los puestos de trabajo, podría generar la presencia de una pasividad que conlleve a la desmotivación.

Sin embargo, el valor del porcentaje de respuestas de calificación en las oficinas centrales “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” del Gráfico 3.9 (35%) y el FM del Gráfico 3.10, hacen suponer que una parte considerable del personal mantiene ideas contrarias sobre los factores que lo motivan. Ningún colaborador de las oficinas centrales, ante la pregunta para determinación del nivel de motivación, estableció como respuesta la opción “Excelente” y solo un 6% eligió la opción “Muy bueno”.

**Gráfico 3.10 Resultados de criterios de clasificación del factor motivación**



**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).



Los resultados de este factor en las instalaciones de planta establecen una tendencia leve hacia una percepción más favorable en referencia con los resultados analizados anteriormente. En la planta, por el nivel cultural de los colaboradores, estos encuentran la motivación en aspectos más básicos como lo son: el poseer trabajo y mantener su nivel de vida basado en la austeridad. La escasez de fuentes de trabajo en la zona geográfica hace que estos colaboradores sientan la posesión de este como un aspecto motivador. Lo anterior se fundamenta en los resultados obtenidos para la pregunta 64 (ver Tabla 3.2), la cual está enfocada en determinar los aspectos que motivan a los colaboradores.

**Tabla 3.3. Resultados de los aspectos que motivan a los colaboradores**

<b>Aspecto</b>	<b>Oficinas centrales</b>	<b>Planta</b>
<b>Factores (% de frecuencia)</b>		
<b>Sentirse importante y útil</b>	82	75
<b>Ser valorado por jefatura</b>	53	49
<b>Satisfacción a los clientes</b>	18	26
<b>Ser estimado por los compañeros</b>	24	15
<b>El salario</b>	18	15
<b>Proyectos aprovechen capacidades</b>	35	27

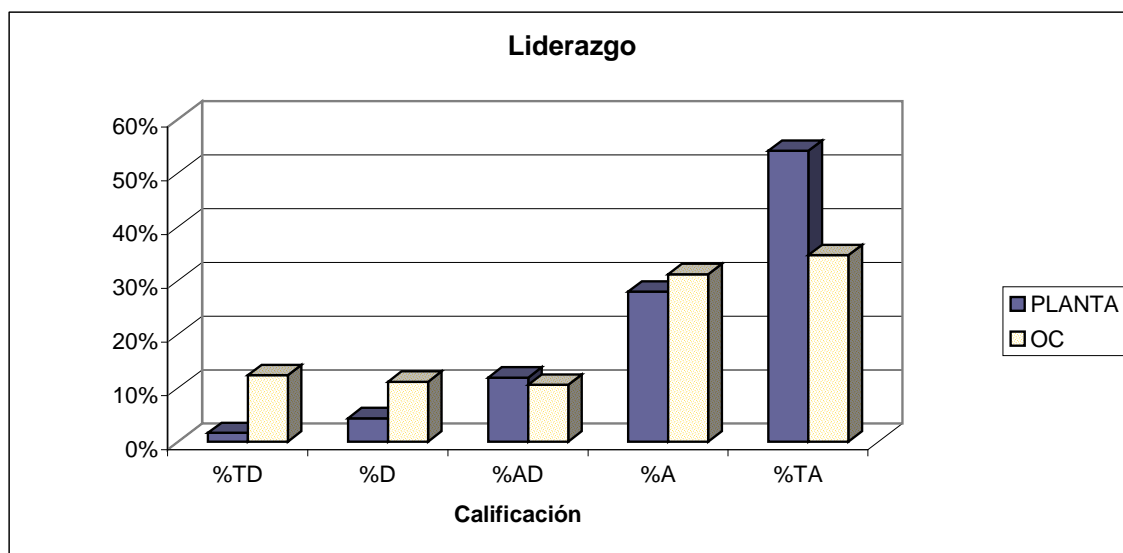
Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Aunque los resultados de la tabla anterior, en términos de prioridad, sean los mismos que los de oficinas centrales, en el trasfondo parecen tener diferencias. No es el mismo significado para colaboradores con grados académicos mayores sentirse importantes y útiles que para colaboradores con poca escolaridad. Por ejemplo, para un colaborador de la planta, el desempeño de sus funciones cotidianas lo hace sentirse útil, mientras que para un colaborador en San José, ese sentir se alcanza solo con el logro de retos o de oportunidades de desarrollo de sus capacidades.

### 3.2.6 Liderazgo

En términos generales, se establece, a partir de los Gráficos 3.11 y 3.12, que se mantiene una mejor percepción para este factor en las instalaciones de planta que en las oficinas centrales.

**Gráfico 3.11 Resultados de calificación del factor liderazgo**



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Los factores favorables, respectivamente, son del 82% y del 66%. La diferencia se establece en un factor desfavorable del 24% para las oficinas.

Lo anterior se origina por diversas razones. En las oficinas, los colaboradores mantienen posiciones equilibradas hacia la percepción de la influencia que ejerce su jefe en sus decisiones. Ante la pregunta directa (#4), de la influencia del jefe en las decisiones, el personal tiene una PFN negativo del 6%. En la planta, la tendencia ante esta percepción es completamente favorable (PFN 68,5%), es decir, los jefes ejercen una influencia considerable sobre los subalternos. Lo anterior puede encontrar explicación en que el personal administrativo es más difícil de influenciar que el de carácter operativo, el cual está para cumplir las directrices del supervisor. Sin embargo, debemos mencionar que una cosa es ejercer poder sobre un subalterno y otra muy distinta es la influencia. Tal vez este enfoque semántico pueda influir en los resultados obtenidos. Si se analiza la pregunta 17, la cual es directa hacia la percepción de si el jefe es considerado un buen líder, se observa que, en ambas localidades, se presenta una tendencia hacia lo favorable (64% en oficinas, y 82% en planta). Lo anterior establece que realmente la consideración de que los jefes de planta mantienen un buen liderazgo sobre sus subalternos es una tendencia real, mientras que en las oficinas centrales existen tendencias contrarias para determinar un liderazgo generalizado. Probablemente, algunas jefaturas no ejercen influencia sobre sus subalternos. Además, se establece que los colaboradores mantienen una diferenciación entre lo que significa influencia y las relaciones con su jefe. Ante las preguntas relacionadas (14 y 51) con el tratamiento que sus jefes les brindan, no se

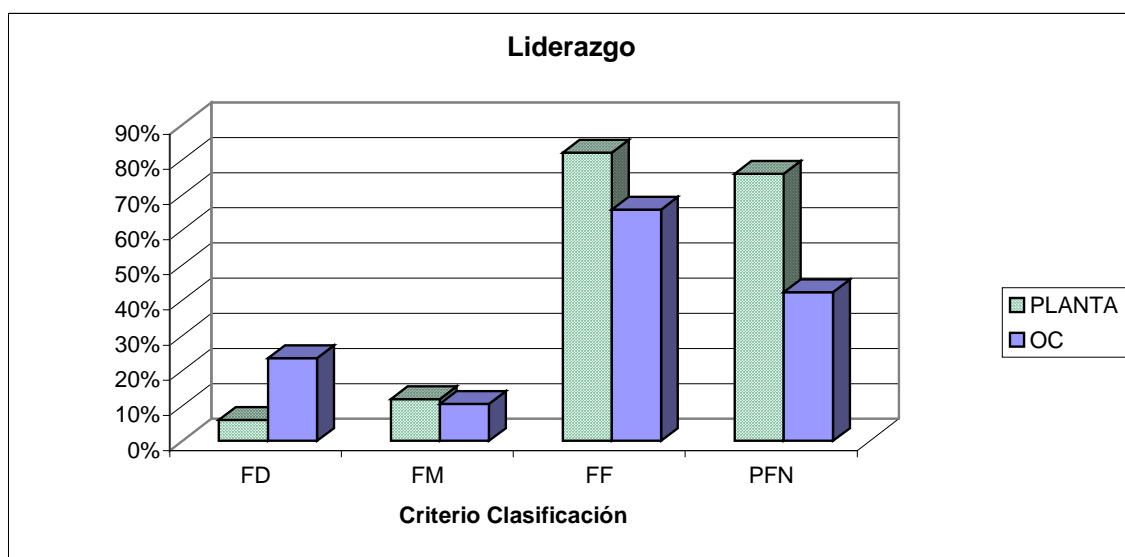
evidencian diferencias por ubicación, ya que se establecen tendencias similares hacia lo favorable.

Los resultados anteriores demuestran que los jefes de planta tienen una mejor disposición para hacer suyas las recomendaciones realizadas por sus subalternos que la que mantienen los de las oficinas. Las PFN de la pregunta 15, mantienen una diferencia de un 16,5% a favor de las encuestas realizadas en la planta. Esto se debe a una apertura mayor de los supervisores de producción a comunicarse y a mejorar sus procesos operativos, los cuales se mantienen en constante mejoramiento. En las oficinas centrales, cada puesto hace sus funciones tal y como le parece y no se enfocan en mejorar las sistemáticas de actuación, probablemente porque el sistema no se enfoca en un trabajo conjunto entre jefaturas y subalternos sino, más bien, en relaciones horizontales (jefe - jefe). Lo anterior conlleva a que los colaboradores no tengan la cultura de aportar ideas o retroalimentación, ya que consideran que sus jefes son los que mandan y que sus directrices son las válidas. Cuando se han generado algunas sugerencias de cambio, estas no han tenido interés por parte de los jefes ya que existe una gran tendencia en la empresa a mantener los procedimientos invariables. Como se explicaba inicialmente, en las instalaciones de planta el sistema es más versátil por la naturaleza de las operaciones.

Se debe mencionar que en el tema de la retroalimentación para mejorar el desempeño, en dirección inversa, es decir, del jefe hacia los subordinados, presenta las mismas tendencias y, por ende, la coincidencia de las explicaciones dadas. Sin embargo, se denota una brecha mayor en el sentido "jefe-subalterno". En la planta, la PFN de la pregunta 52, dirigida a la retroalimentación del jefe a sus colaboradores, es

de 70%, mientras que en las oficinas centrales es del 12%. Una posibilidad radica en que la sistemática de actuación de los jefes de las oficinas centrales no se centra en estar supervisando y estimulando las funciones de sus colaboradores. En realidad, la cultura organizacional de las oficinas se basa en aspectos de eficacia más que de eficiencia operativa. Caso contrario y evidente por los resultados, a lo que ocurre en la planta, en donde los procesos se basan en aspectos de eficiencia, en los cuales la retroalimentación es fundamental para el logro de los objetivos operativos.

**Gráfico 3.12 Resultados de criterios de clasificación del factor liderazgo**



**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

La satisfacción para con la forma de trabajar del jefe, presenta una diferencia marcada entre ambas localizaciones. El personal de planta mantiene una PFN de 76,7% contra una del 35,3% de las oficinas. De nuevo, se debe considerar que el personal operativo mantiene una tendencia al comportamiento sumiso de sus jefes por

el tipo de funciones que desempeñan y que los colaboradores de oficinas, quienes ejecutan funciones más profesionales, se muestran más propensos a la disconformidad con las metodologías de trabajo de sus superiores o de la misma organización.

El último aspecto por analizar en este factor se basa en la confianza que los subalternos le tienen a su superior, la cual se estableció en forma directa en la pregunta 66. Tanto el personal de las oficinas centrales como el de planta establecen percepciones positivas para con los niveles de confianza, ya que los factores favorables son superiores al 80% en ambos casos.

La existencia de una percepción hacia un liderazgo positivo en ambas instalaciones, radica, en cierto grado, en la presencia constante de los mandos altos de la organización en dichas localidades. Tanto el Presidente como el Gerente General realizan, al menos una vez por semana, viajes a las instalaciones de planta y ejercen sus influencias y un sentido de logro unificado hacia toda la organización.

### **3.2.7 Enriquecimiento del puesto**

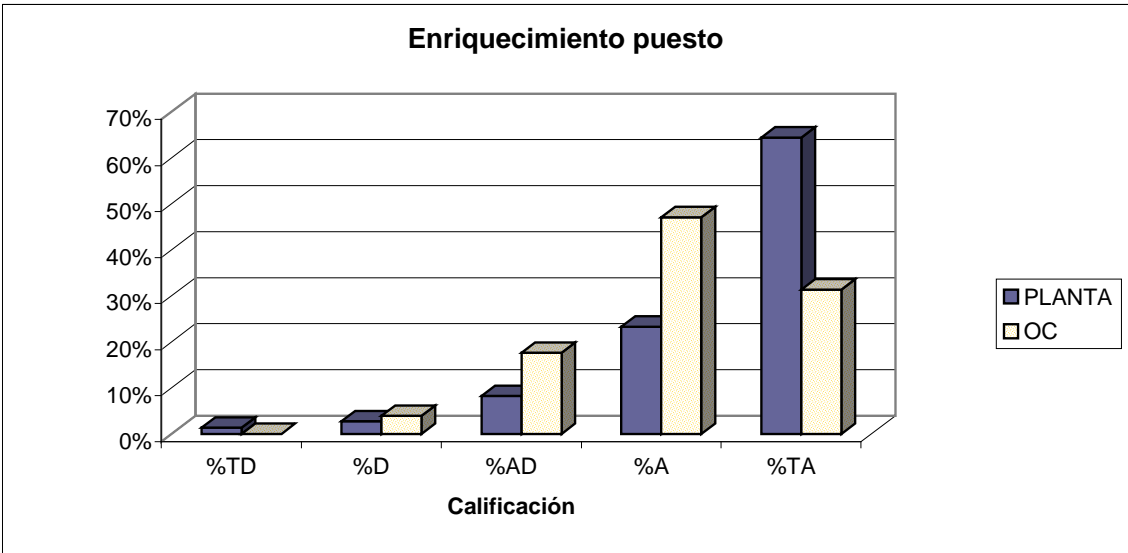
Los colaboradores de planta mantienen percepciones favorables hacia la generación, por parte de la empresa, de oportunidades para el desarrollo de sus habilidades. Casi el 60% del personal que labora en la planta, establece estar “Totalmente de acuerdo” en que la empresa brinda el espacio necesario para desarrollar sus habilidades. En el caso de las oficinas centrales, la tendencia favorable para este factor se mantiene, solo que, en este caso, la mayoría de las

repuestas se concentra en la opción “De acuerdo”, con un 53%. Estos resultados pueden originarse debido a que la empresa mantiene, como parte de sus políticas y sistemas de gestión, un compromiso para con el mejoramiento continuo de sus procesos, lo que hace que los colaboradores estén permanentemente atentos a identificar las diferentes formas para mejorar sus habilidades y sus funciones.

Otra de las razones a las que podría atribuirse este resultado, es el hecho de que los puestos con ocupados por personas con poca formación académica, por lo cual el desempeño de sus funciones les impone permanentemente retos que los obligan a hacer mejor las cosas.

Tanto la distribución de calificaciones del Gráfico 3.13, como los resultados de los criterios de clasificación del Gráfico 3.14, establecen PFN mayores al 75% para ambas localizaciones, lo que se origina por factores favorables superiores al 80%.

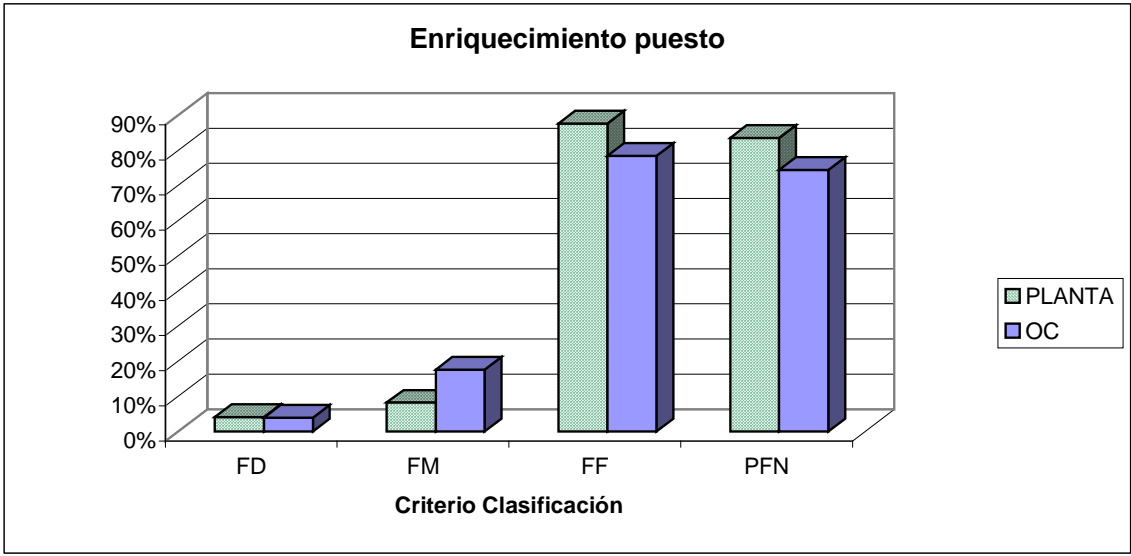
**Gráfico 3.13 Resultados de calificación del factor enriquecimiento del puesto**



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

La percepción relacionada con el cuestionamiento, a que si el trabajo de los colaboradores de la empresa genera valor, obtenida a partir de la pregunta 49, establece la misma tendencia hacia las percepciones favorables con valores de la PFN superiores al 80% para ambas localidades. Se presenta, también, la misma tendencia en el aspecto que relaciona el desarrollo personal con el laboral (pregunta 61). En este último tema, vale la pena establecer que cada puesto de la empresa tiene establecidas, en el nivel documental, sus funciones y responsabilidades, razón por la cual cada colaborador conoce su utilidad y su aporte para con el sistema funcional de la empresa.

**Gráfico 3.14 Resultados de criterios de clasificación del factor enriquecimiento del puesto**



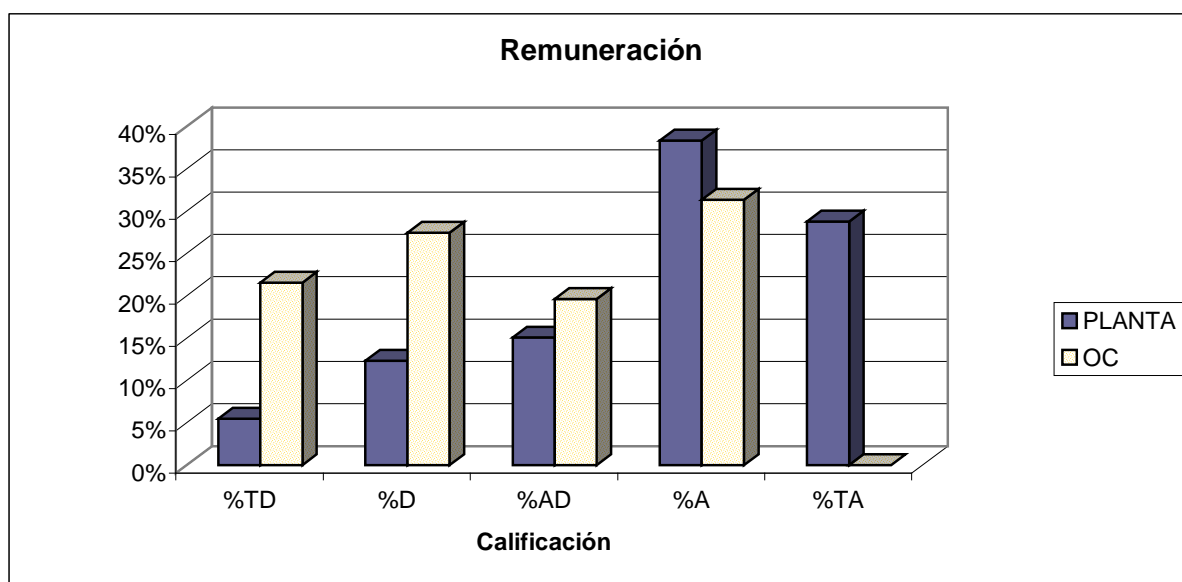
Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).



### 3.2.8 Remuneración

La percepción en el tema de una remuneración acorde con las funciones realizadas y a un salario competitivo, presenta resultados diferentes para cada una de las ubicaciones de la empresa. Lo anterior se deriva a partir de los Gráficos 3.15 y 3.16.

**Gráfico 3.15 Resultados de calificación del factor remuneración**



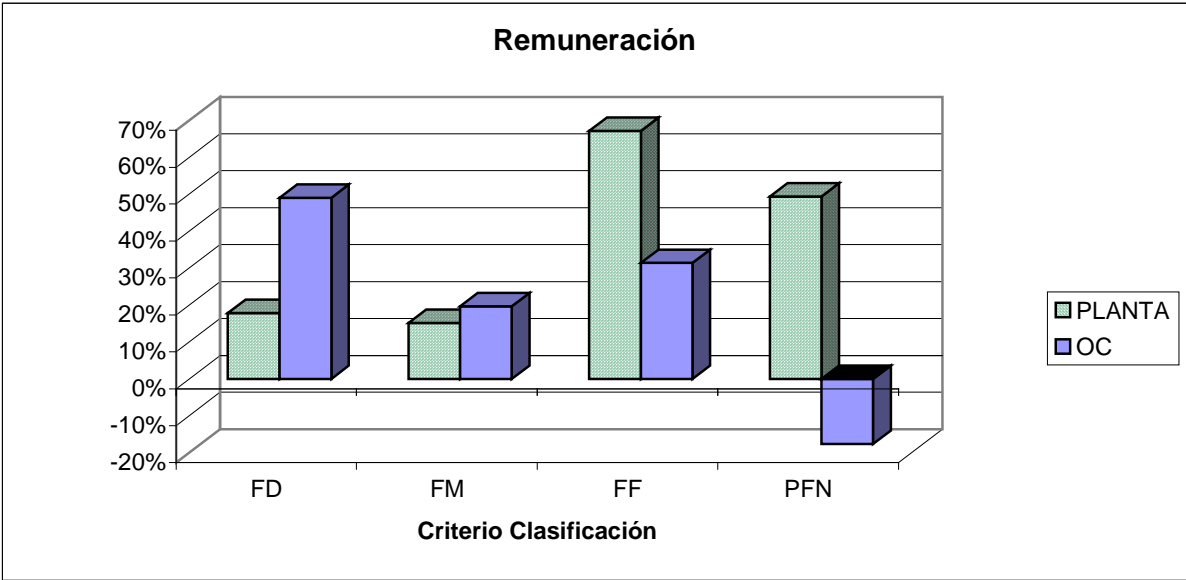
**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

En las instalaciones de la planta, se presenta un valor promedio de FF del 67% mientras que para las oficinas centrales es 31%.

Como se ha venido planteando en el análisis de otros factores, las oportunidades laborales en la zona geográfica de la planta son limitadas; por esta razón, el hecho de contar con una remuneración salarial, es recibido de forma

ampliamente positiva por los colaboradores. Por otra parte, dentro del área operativa hay una alta homogeneidad en cuanto a puestos y a salarios se refiere: cuando los colaboradores comparan entre ellos sus ingresos se dan cuenta de que, en general, todos tienen condiciones similares, lo cual minimiza la generación de un sentimiento de injusticia o desigualdad salarial.

**Gráfico 3.16 Resultados de criterios de clasificación del factor remuneración**



**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

Caso contrario se presenta en las oficinas centrales, por una serie de condiciones externas e internas que incrementa la percepción poco favorable hacia la remuneración. Por una parte hay una alta heterogeneidad de puestos y antigüedades, lo que genera diferencias salariales importantes. Adicionalmente, hay una mayor exposición a otras experiencias laborales ajenas a la empresa, por ejemplo, amigos,

familiares o conocidos de los funcionarios, lo que hace que el marco referencial se amplíe y los colaboradores conozcan casos en los que, en condiciones similares a ellos, se recibe un salario mayor. Esto también explica por qué, ante la pregunta “Mi salario está por encima al pagado en otras empresas”, la tendencia fue hacia la percepción favorable de parte de los colaboradores de planta y una percepción menos favorable para los colaboradores de oficinas centrales.

La nominación de los puestos en oficinas centrales también puede generar que algunos de los colaboradores, sobre todo en puestos gerenciales, tengan una expectativa superior acerca del salario que deberían estar percibiendo. En este sentido, encontramos en de la empresa casos en los que se otorga un título de Gerente a un puesto determinado pero que, en realidad, mantiene funciones limitadas a una coordinación, jefatura o responsable de atender un área específica. Algunos puestos de la empresa, por ejemplo en el nivel de jefaturas, mantienen una competencia profesional adecuada, mientras que otros han logrado sus posiciones solo por los años de laborar para la empresa, es decir, por experiencia. Esto también origina la expectativa comentada y su percepción equívoca.

La tendencia hacia la percepción negativa en el factor remuneración que se presenta en oficinas centrales, según lo analizado anteriormente, se equilibra en la respuesta de la pregunta 58, ya que el 53% de los colaboradores indica estar de acuerdo con el pago que reciben por sus labores.

En cuanto a este factor, para efectos de oficinas centrales se tiene que cuando el referente es interno (compañeros o su propio trabajo), la tendencia es más positiva que cuando se utiliza, como términos de comparación, la referencia externa a la

empresa. Como se ya se había indicado, al abrirse el marco referencial, las posibilidades de encontrar casos externos con condiciones más favorables se aumentan.

En general, la tendencia de este factor evidencia que, a mayor escolaridad y desarrollo de redes sociales, la satisfacción con el salario es menor (ninguno de los colaboradores de oficinas centrales contestó estar “Totalmente de acuerdo” a las preguntas referidas a este factor), mientras que, a mayor limitación para conseguir oportunidades laborales, así como desconocimiento de la situación salarial del mercado, se establece que la satisfacción con el salario es mayor. Del Grafico 3.16 se observa una PFN positiva para la planta de 49%, mientras que una PFN negativa para las oficinas centrales de 18%, lo cual sustenta el análisis establecido para este factor.

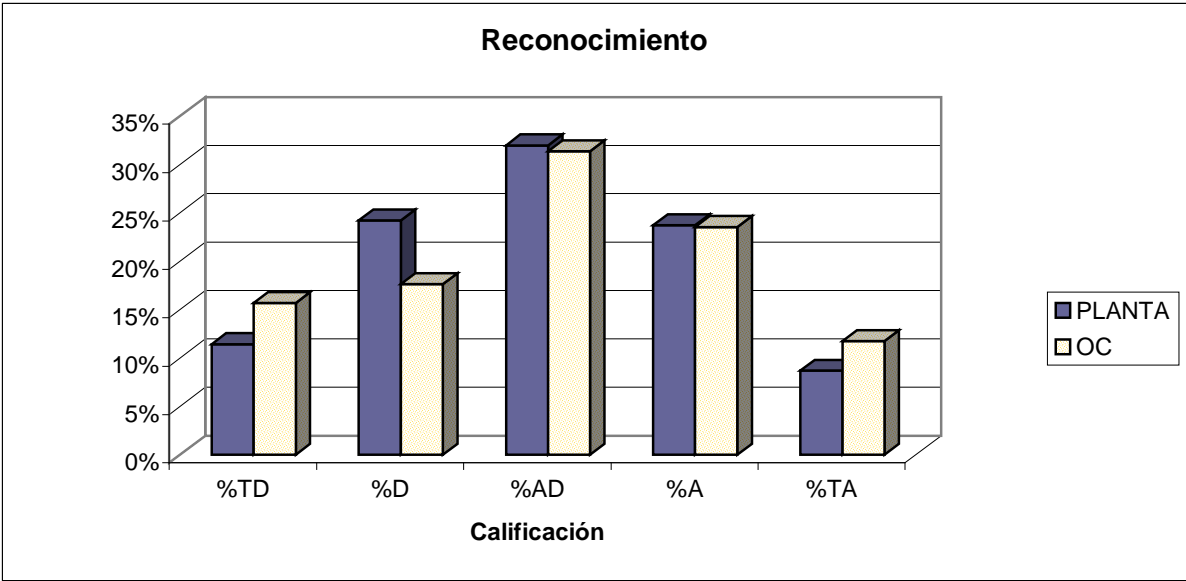
### **3.2.9 Reconocimiento**

En este factor, los resultados en ambas localizaciones se encuentran equilibrados, es decir, no se tiene un desbalance hacia ningún extremo ya que las respuestas se distribuyen por igual y se concentran en mayor cantidad en el punto medio, según se observa en el Gráfico 3.17.

En el Gráfico 3.18, se observa mejor el equilibrio que se menciona en el párrafo anterior. Los resultados de los factores desfavorables, medios y favorables son prácticamente iguales tanto en planta como en oficinas. Sin embargo, existe un leve desvío hacia lo desfavorable en las instalaciones de planta, ya que se presenta una PFN negativa del 3% contra una del 2% positiva en las oficinas.

La explicación de los resultados antes citados, obtiene sus razones de diversas fuentes. Una de ellas es la percepción que mantienen los colaboradores sobre lograr reconocimientos por ascensos de puestos debido a su mejor desempeño. La razón del equilibrio anteriormente expuesto, puede deberse a que los puestos administrativos sienten que no tienen posibilidades de ascensos ya que la estructura organizacional de la empresa es bastante horizontal, lo cual se suma a que, en su mayoría, los puestos de jefatura son únicos y representan al departamento o a la posición, por lo que no tienen posibilidades de ascenso. Además, no se manejan subjefaturas ni auxiliares ni asistentes. Lo mismo sucede con puestos operativos como los de mantenimiento, bodegas y control de calidad. Por ejemplo, existe un solo electricista, un solo soldador y un solo bodeguero de empaque.

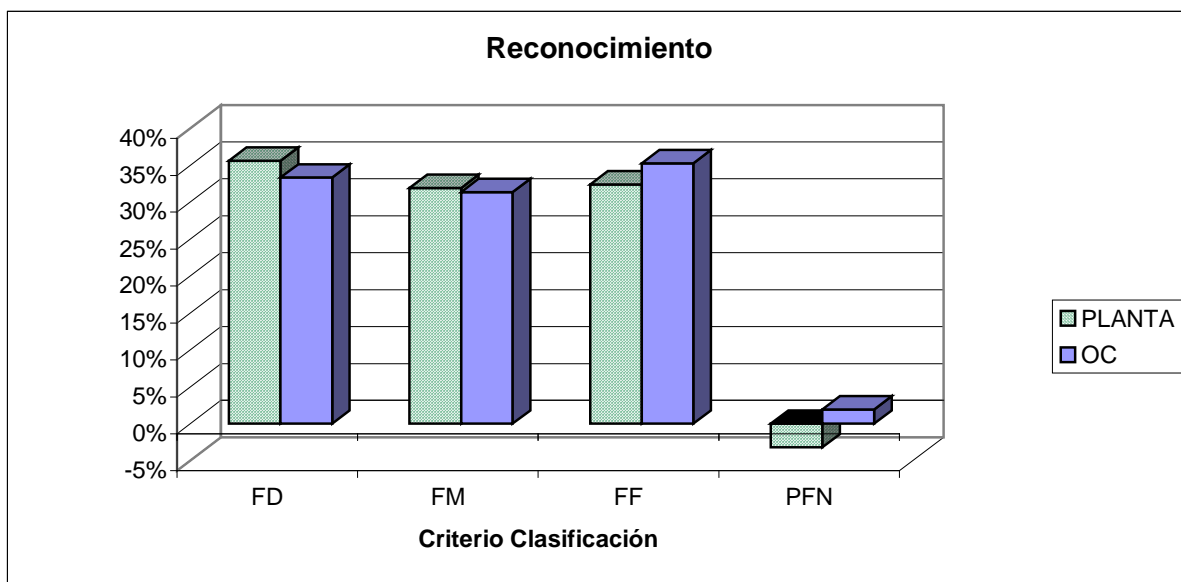
**Gráfico 3.17 Resultados de calificación del factor reconocimiento**



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

En el nivel operativo, sí se mantiene el sistema de ascensos por reconocimiento. Muchos operadores del tipo 1 pueden ser ascendidos a operador tipo 2, por lo que, probablemente, estos son quienes mueven las percepciones favorables. En el nivel gerencial, entre quienes se representan casi la tercera parte de los encuestados de las oficinas centrales, se da una tendencia a los factores medios. Lo anterior porque el único puesto que se puede lograr por ascenso es el de la gerencia general y, ante la disyuntiva de si este se logra por ascender o por una nueva contratación, dejan sus respuestas sin definir. Los puestos de asistencia a jefaturas, ubicados en las oficinas centrales son los que llevan a las percepciones favorables sobre ascensos por desempeño.

**Gráfico 3.18 Resultados de criterios de clasificación del factor reconocimiento**



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

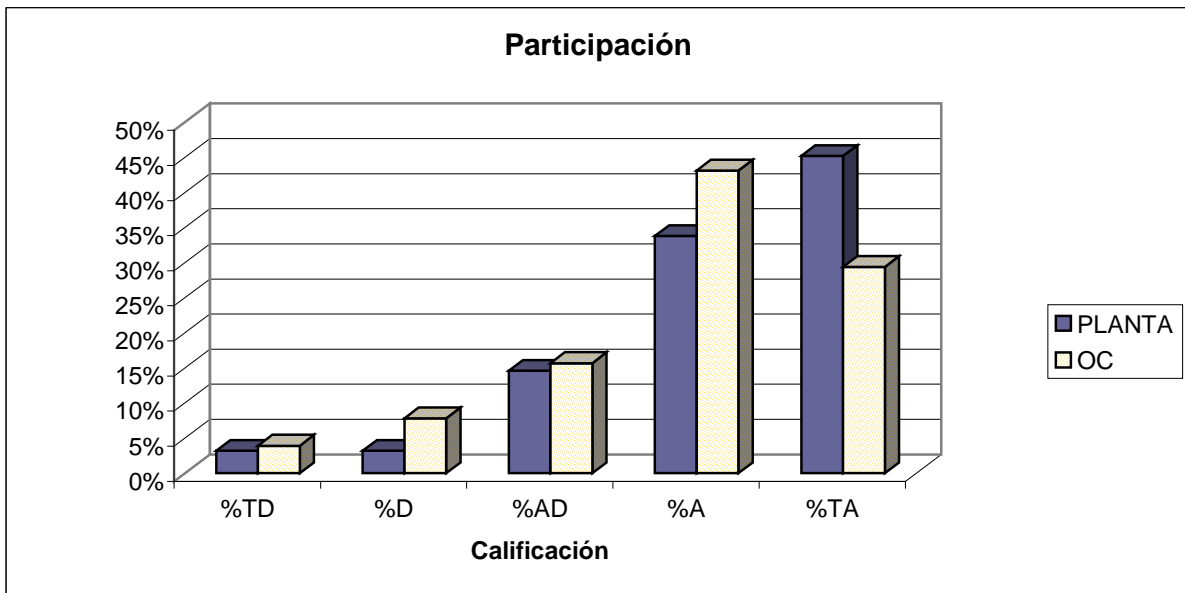
La cultura organizacional de la empresa es otra variable que influye en este factor. Las funciones administrativas de la empresa presentan índices de rotación bastantes bajos, por lo que, ante la pregunta (#37) referida la seguridad que mantienen los colaboradores para con su permanencia en el puesto, estos parecen sentirse seguros. Los puestos operativos, sobre todo los operarios de producción, sí muestran mayores temores en este sentido y de ahí la desviación hacia percepciones desfavorables. Lo anterior porque al bajar la producción de agroquímicos en la época seca, se realizan recortes de personal de producción. Los puestos con funcionalidad única sí mantienen percepciones hacia lo favorable por las razones anteriormente explicadas.

En el tema del reconocimiento, sin importancia de género, se presenta una desviación hacia lo desfavorable en las oficinas centrales, ya que las mujeres que laboran en esta instancia, ocupan puestos de posiciones de apoyo y no ven posibilidades de crecimiento, no por disposiciones de la empresa sino por falta de competencia profesional. En la planta, se presenta el mismo resultado hacia lo desfavorable pero la razón es distinta. El puesto operativo de mayor rango en producción es el de formulador y este involucra actividades físicas difíciles para ser desempeñadas por una mujer. Las mujeres que trabajan en la planta no ven la posibilidad de ocupar este puesto por la razón anterior, y los hombres con alguna tendencia machista, muy común en la zona de planta, consideran que las mujeres no deben realizar estas funciones. Los puestos administrativos de planta conocen más de igualdad de género, por lo que sus repuestas tienden a equilibrarse, lo cual no se logra por la mayor cantidad de operarios.

### 3.2.10 Participación

Una gran parte de los proyectos de la empresa está enfocada a mantener abiertos los canales para la comunicación de ideas y hacer partícipes de decisiones a todos los colaboradores, esto con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los procesos de sus sistemas de gestión. La apertura de los niveles gerenciales y jefaturas al dialogo abierto, hace que los colaboradores se sientan con la oportunidad de participar no solo en aspectos relacionados con el desempeño de sus funciones sino, también, aportando ideas. Estos programas de participación reflejan sus resultados en los Gráficas 3.19 y 3.20, en los cuales la tendencia en planta y en oficinas es hacia lo favorable.

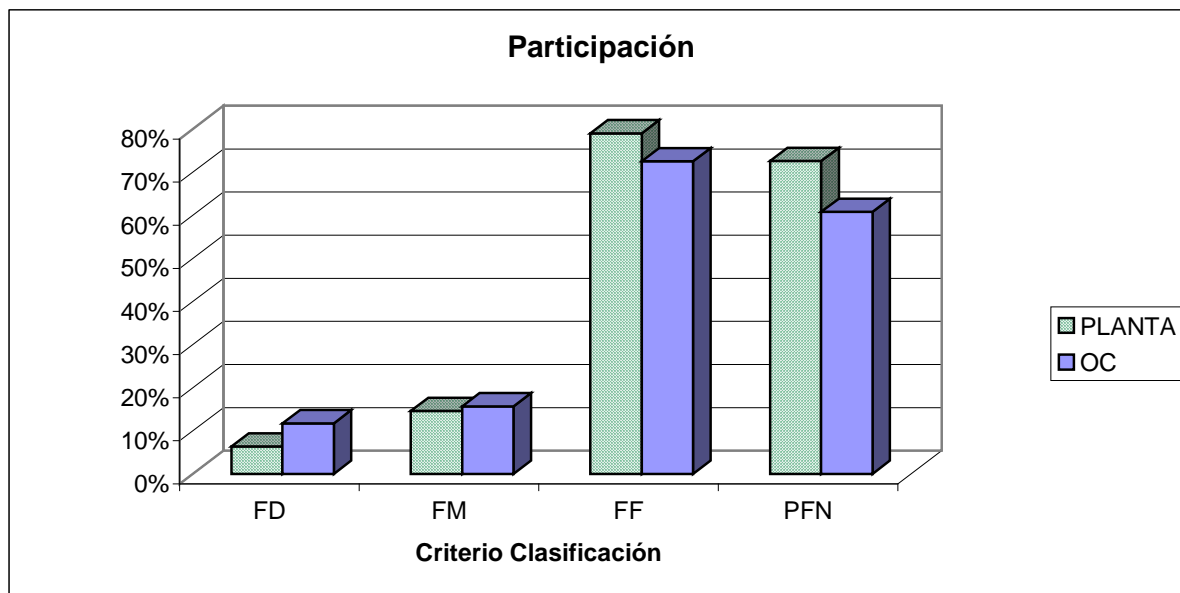
**Gráfico 3.19 Resultados de calificación del factor participación**



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).



**Gráfico 3.20 Resultados de criterios de clasificación del factor participación**



**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

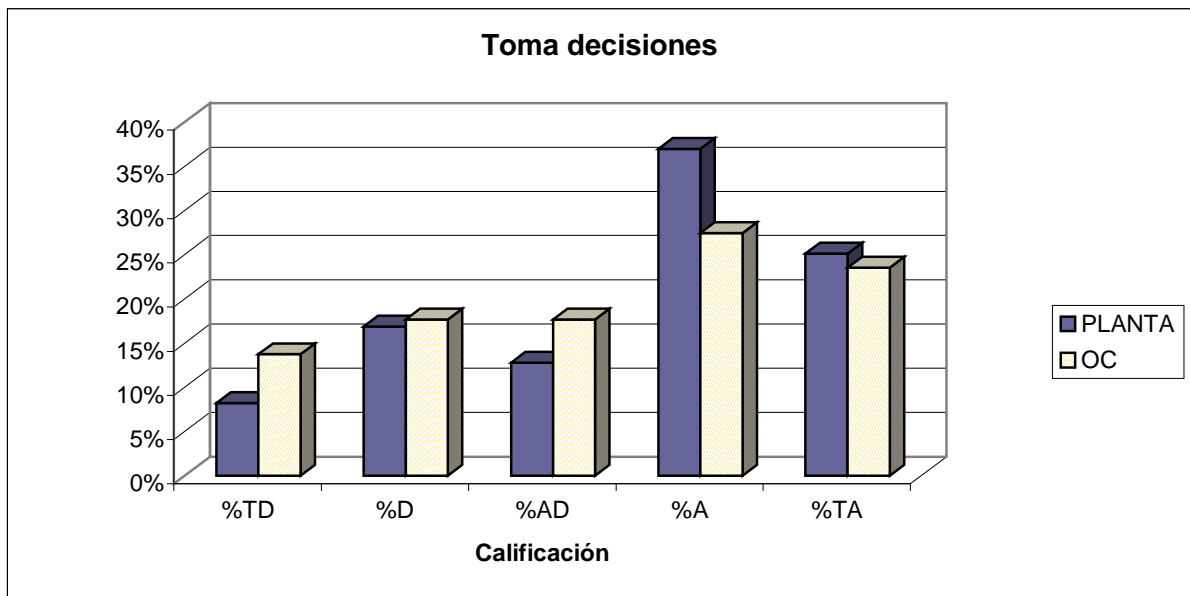
Los resultados y las explicaciones anteriores son congruentes con los resultados de los criterios de clasificación y, sobre todo, con la PFN, la cual, en ambos casos, es superior al 60%.

En relación con la pregunta (#54) referente al grado del sentimiento de orgullo que le produce al colaborador ser parte de su departamento, se observó que, en ambas localizaciones, se presenta una tendencia superior al 80% en lo que a las percepciones favorables se refiere. Esto puede tener una explicación en el hecho de que los colaboradores le tienen una alta estima a la empresa, ya que la ven como fuente de ingresos y como promotora de su desarrollo, temas ya discutidos anteriormente. Sin embargo, queda la duda de si el sentimiento de orgullo, es para con el departamento o se refiere a la empresa.

### 3.2.11 Toma de decisiones

A pesar de que la tendencia de este factor es hacia lo favorable, tal y como se muestra en los Gráficos 3.21 y 3.22, se presentan resultados variables de acuerdo con cada una de las preguntas que lo componen.

**Gráfico 3.21 Resultados de calificación del factor toma de decisiones**

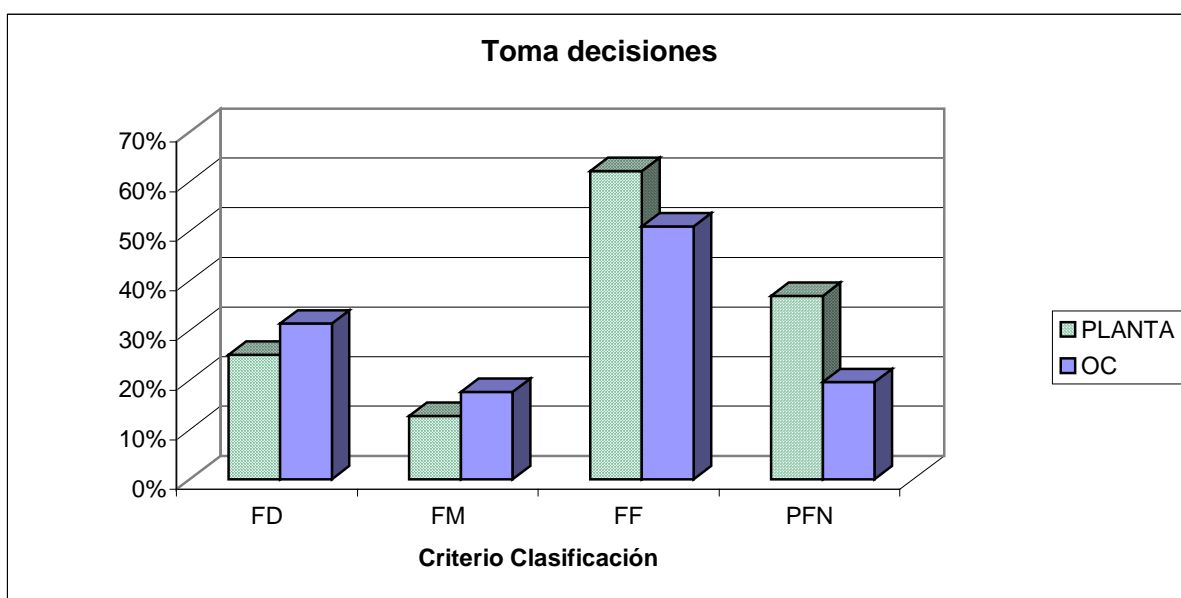


**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Ante la pregunta (#25), referente a que si la estructura funcional de la empresa facilita la toma de decisiones, se presenta una tendencia hacia lo desfavorable tanto en la planta como en las oficinas. Dicha predilección es más marcada en las oficinas centrales. La razón es que el proceso de toma de decisiones está centralizado, en gran parte, en la figura del Presidente y del Gerente General. Al estar, la mayor parte del tiempo, las personas que ocupan estos puestos en las oficinas centrales más que

en las instalaciones de planta, su influencia en las primeras es mayor, sin embargo, la diferencia no es determinante.

**Gráfico 3.22 Resultados de criterios de clasificación del factor toma de decisiones**



**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

La pregunta (#31), relacionada con conocer si el jefe posee la autoridad suficiente para la toma de decisiones, es la que más aporta a las percepciones favorables. En oficinas centrales, el factor favorable ante dicha pregunta es de 71% mientras que en la planta es de 84%. La razón de dichos resultados es congruente con las explicaciones anteriores. La mayoría del personal, en este lugar, le reporta al Gerente General, quien tiene autoridad total en la toma de decisiones. Los puestos que poseen un jefe diferente, conocen que este no posee la autoridad ya que debe

primero consultar sus decisiones con el Gerente General o con el Presidente de la empresa. En la planta, la mayoría del personal es operativo y es el supervisor de producción quien toma las decisiones, comúnmente previa consulta al Gerente General, sin embargo, eso lo desconocen los operadores. Los otros puestos, en su mayoría, le reportan directamente al Gerente General. Lo anterior explica los valores de la PFN para esa pregunta, 75,3%, en lo que a las instalaciones de planta se refiere.

### **3.2.12 Estrés**

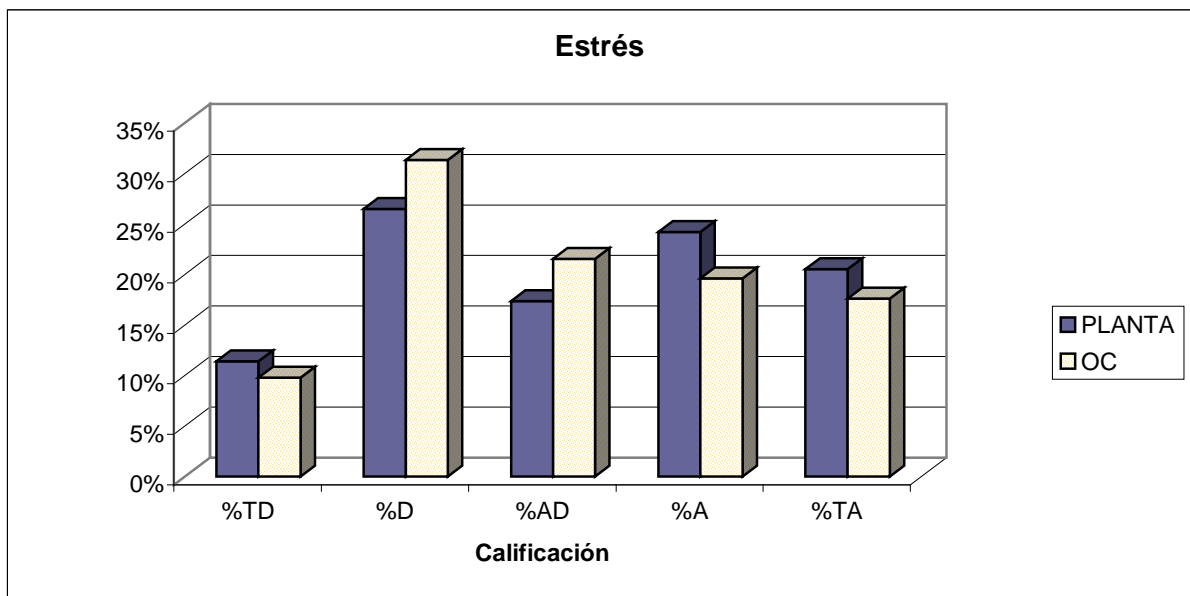
Los cambios que ha sufrido la empresa en las oficinas centrales, en términos de infraestructura y organización interna, son las fuentes de los resultados de estrés encontrados, y que hace que las opiniones los desplazan hacia percepciones desfavorables.

A manera de ejemplo de situaciones generadoras de estrés en esta instancia, se presenta la inauguración del nuevo edificio. Este evento estableció el concepto de cubículos de trabajo, en vez de oficinas individuales y se modificaron los tiempos de traslado por la variación de la sede de San Pedro de Montes de Oca a Sabana Norte, sectores distantes y con una dinámica de tránsito totalmente diferente. Lo anterior, refleja las posibles causas del estrés evidenciado por medio de la pregunta (#42), la cual se enfoca a determinar la relación existente entre las funciones laborales y el estrés generado. El resultado del factor desfavorable para esta pregunta en particular fue del 47% y este genera una PFN negativa del 12%. Este resultado, sumado a la PFN negativa de 6%, obtenido en la pregunta (#28), la cual se relaciona con la sensación de agotamiento en las labores, establece que el personal de las oficinas

centrales está expuesto a sensaciones o percepciones de estrés. Sin embargo, es interesante que, ante la pregunta relacionada con el deseo de eliminar peso a las responsabilidades generadoras de estrés, se presenta una PFN positiva del 6%.

Otra razón de los resultados expuestos en el Gráfico 3.23 y que explica la tendencia a percepciones desfavorables, es que algunos departamentos tienen la responsabilidad establecida en una sola persona. Por ejemplo, el Departamento de Importaciones, representado por el Jefe de Importaciones, es el único responsable de que estas se lleven a cabo de forma eficiente. Esto genera niveles de estrés considerables, en comparación con departamentos en donde la responsabilidad es compartida por varios colaboradores.

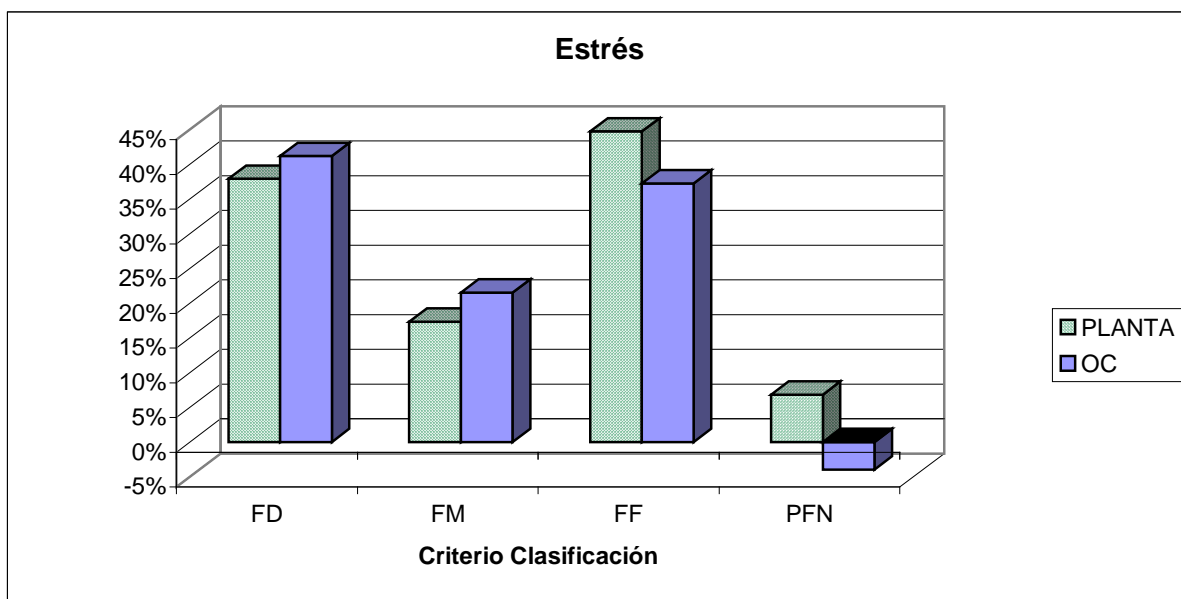
**Gráfico 3.23 Resultados de calificación del factor estrés**



**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

En el caso del estrés en las instalaciones de planta, se presenta una tendencia leve a percepciones favorables. A la pregunta directa de si existe relación entre las funciones laborales y el estrés, se genera un factor favorable del 58%. Lo anterior, se explica por la naturaleza de la mayoría de las operaciones realizadas en la planta, las cuales son trabajos mecánicos y repetitivos, los cuales se llevan a cabo a un ritmo determinado y genera un estrés fuera de lo normal.

**Gráfico 3.24 Resultados de criterios de clasificación del factor estrés**



**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Los trabajadores operativos no se ven expuestos a niveles de presión por labores determinantes o esenciales en el desarrollo de los procesos. Por ejemplo, en el caso de un operador de una llenadora de líquidos, si la misma falla, este pasará el problema al supervisor de producción o al Departamento de Mantenimiento. Este

mismo evento, ocasiona, en el puesto del Jefe de Manufactura, un estrés mayor ya que él es el responsable directo del cumplimiento de un programa de producción. La misma explicación aplica para el caso de la respuesta a la pregunta de si existe agobio por las responsabilidades y el deseo de no tenerlas, ya que los resultados son prácticamente iguales en magnitud y tendientes al equilibrio.

Donde sí se presentan desviaciones hacia percepciones desfavorables es en la pregunta referente a la sensación de agotamiento por las actividades laborales. Esta genera una PFN negativa del 42,5%. Lo anterior se debe a que las actividades operativas son físicamente más demandantes que las actividades administrativas. Además, las condiciones ambientales de la planta hacen que algunos trabajos expongan a los colaboradores a radiación solar o a estrés generado por el uso continuo del equipo de seguridad (mascarillas, guantes, camisas manga larga, cascos, etc.).

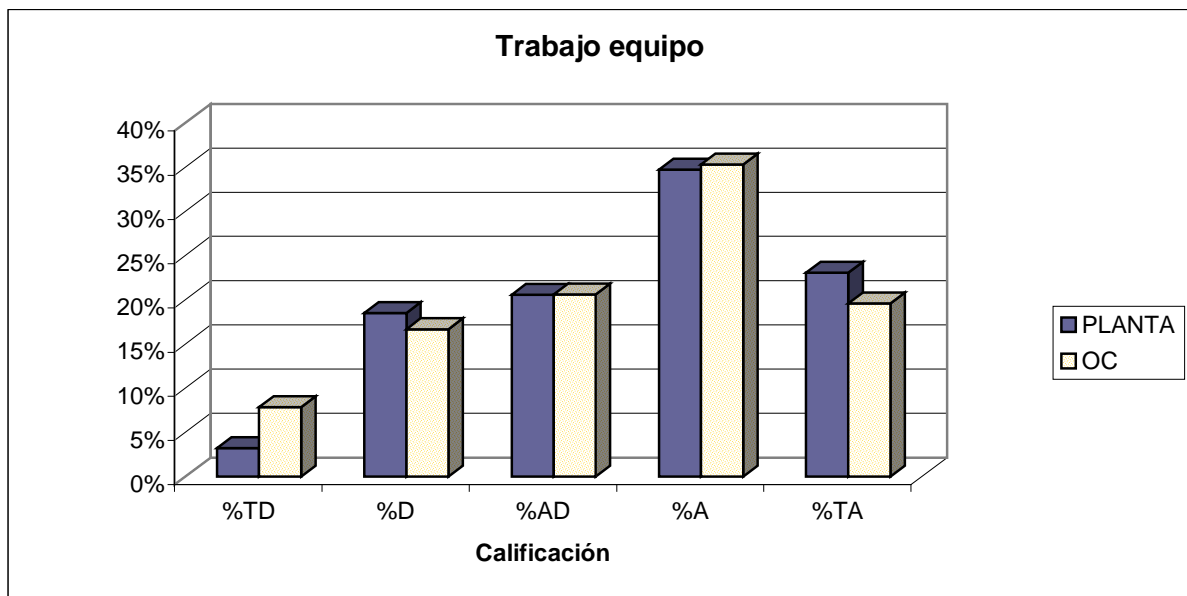
En términos generales, basados en los resultados del Grafico 3.24, se establecen niveles de estrés balanceados en ambas localidades. Prácticamente, la mitad del personal se inclina hacia percepciones desfavorables y la otra mitad hacia favorables, lo cual genera PFN cercanas a cero.

Debemos establecer que, normalmente, una gran parte del estrés que manejan los colaboradores, no tiene su origen en los quehaceres laborales sino, más bien, son producto de actividades personales y externas a la empresa (relaciones de pareja, finanzas, enfermedades, preocupaciones, etc.). Algunas de las anteriores, pudieron influir en las respuestas de los colaboradores, a pesar de que las preguntas establecían claramente la referencia a actividades de índole laboral.

### 3.2.13 Trabajo en equipo

En enfoque establecido por los sistemas de gestión en materia de calidad, ambiente y riesgos laborales, ha generado en la empresa una corriente de trabajo en equipo. Como se observa en los Gráficos 3.25 y 3.26, las tendencias se dirigen a los resultados favorables. Los colaboradores, en su mayoría, mantienen una buena percepción de que en la empresa se trabaja en equipo, sin embargo, se presentan leves tendencias a lo desfavorable ya que se considera que el trabajo en equipo no se deriva como un esfuerzo fomentado por empresa sino, más bien, como una reacción natural de los colaboradores para lograr mejores desempeños en sus actividades.

**Gráfico 3.25 Resultados de calificación del factor trabajo en equipo**

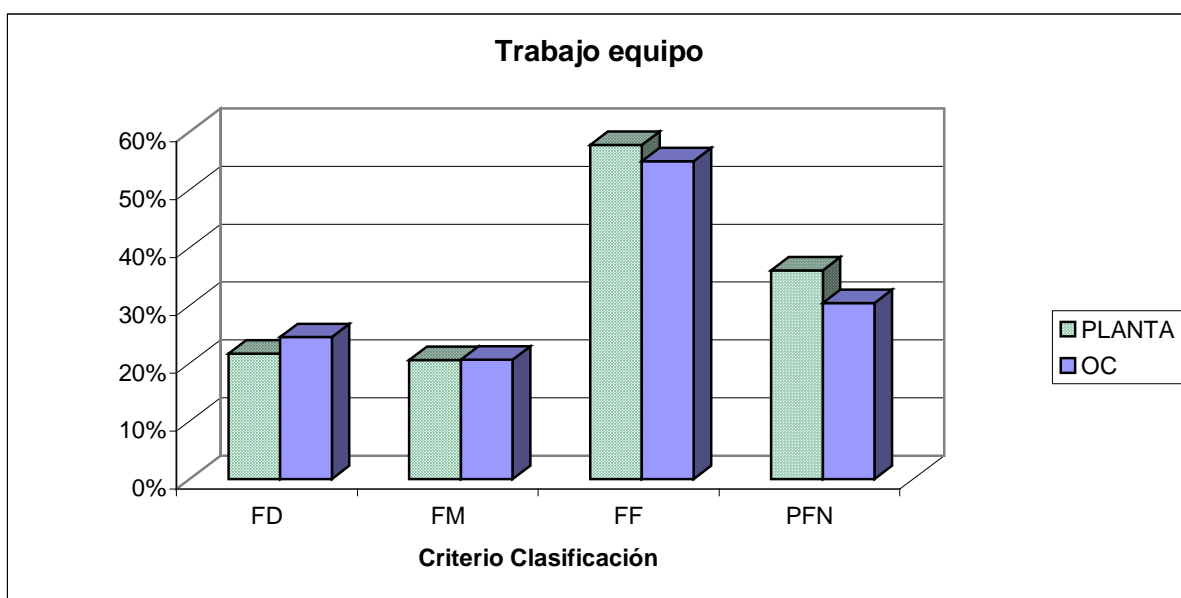


Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).



La empresa ha enfocado el trabajo en equipo en departamentos como: producción, bodegas, control de calidad, compras y contratos. Sin embargo, algunos puestos de carácter administrativo no mantienen sistemáticas de trabajo en equipo, por ejemplo, el Departamento Financiero, el Contable o el de Tecnologías de Información. Lo anterior encuentra su justificación en que los departamentos que mantienen dichos enfoques son parte de los sistemas de gestión de la empresa, mientras que los carentes, se encuentran fuera de algunos de estos. También, tal y como se había mencionado en el análisis de otros factores, algunos departamentos de la empresa están representados solo por un puesto, por lo que el concepto de trabajo en equipo y la tendencia a trabajar individualmente, pueden verse afectadas por dicha situación.

**Gráfico 3.26 Resultados de criterios de clasificación del factor trabajo en equipo**



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Los colaboradores de la planta establecen percepciones favorables ante las preguntas (#16 y #45), en donde se les solicita su criterio acerca de la importancia del trabajo en equipo. Esto se debe a la concienciación realizada cuando se implementó el enfoque de trabajo basado en procesos. Sin embargo, los resultados obtenidos en las oficinas centrales, para las preguntas #44 y #45, presenta percepciones desfavorables. La razón se estableció anteriormente en relación con la falta de implementación en procesos administrativos y en la particularidad de departamentos unipersonales en las oficinas centrales.

Cuando se les pregunta a los colaboradores (#33), si en la empresa se les brinda la oportunidad de trabajar en grupo con el personal de otras áreas, las percepciones son bastante favorables. De nuevo, la explicación del trabajo según el enfoque de procesos y su interrelación entre departamentos, hace que los colaboradores se sientan parte de un macroproceso, en donde sus funciones son subpartes de este.

Por la diversidad de tendencias, se establece, entonces, la necesidad de explicar de dónde se origina una percepción favorable en cada una de las instancias analizadas. En las preguntas directas, para conocer si la empresa fomenta y si en esta se trabaja en equipo, las percepciones son desfavorables pero con porcentajes bajos, mientras que en las preguntas relacionadas con las percepciones de los colaboradores hacia la importancia del trabajo en equipo, los resultados se enfocan a la favorable y con valores altos.

Cabe señalar que, aunque el trabajo en equipo es vital para el desempeño de todos los procesos de la organización, este recobra mayor importancia en procesos relacionados con producción.

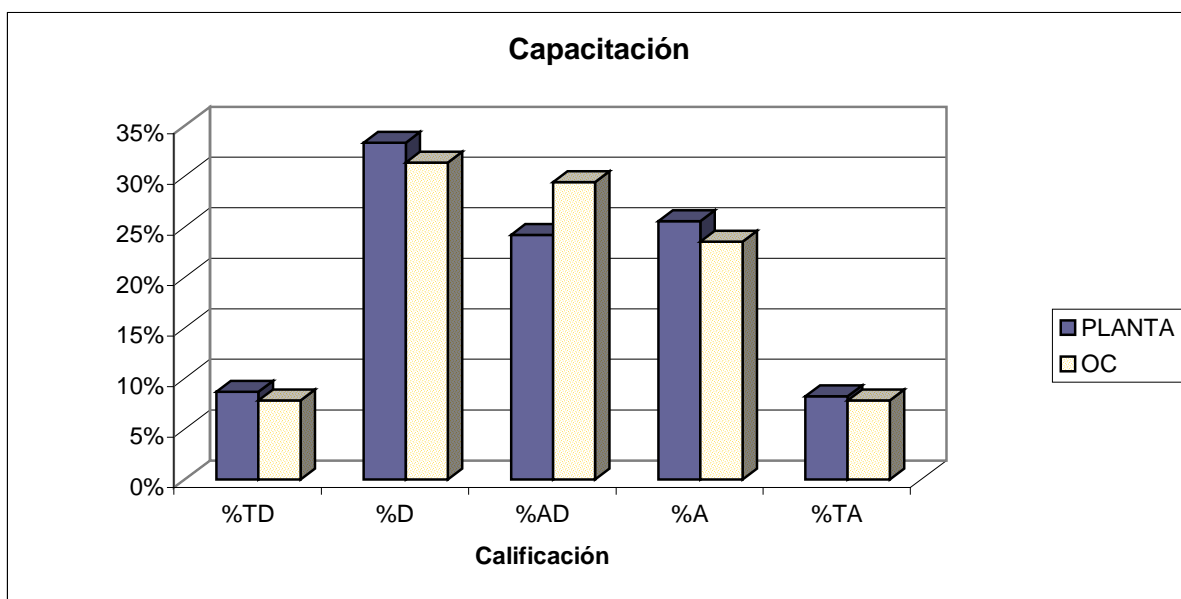
### **3.2.14 Capacitación**

El Gráfico 3.27 muestra los resultados de este factor por valores de calificación, los cuales están dirigidos a resultados desfavorables tanto en las instalaciones de la planta como en las oficinas centrales.

Los resultados dominantes tienen su origen en los valores de respuesta obtenidos de la pregunta #20, la cual se enfoca en conocer si la empresa facilita actividades de capacitación. En las instalaciones de planta, el resultado a esta interrogante establece que el 82% de los colaboradores no considera que se faciliten dichas actividades, mientras que, en las oficinas centrales, el valor fue de un 88%. Es decir, se presenta una fuerte tendencia hacia lo desfavorable. Lo anterior, se confirma, mediante el Gráfico 3.28, el cual establece, para ambas localizaciones, PFN negativas cercanas al 8%.

Del Gráfico 3.27, se denota que las respuestas dadas para los valores de los extremos (“Totalmente en desacuerdo” y “De acuerdo”), están prácticamente equilibradas en ambas localidades. Los análisis deben centrarse, entonces, en los valores promedios, los cuales, a pesar de que la planta muestra tendencias mayores, los valores netos son prácticamente los mismos que los de las oficinas centrales.

**Gráfico 3.27 Resultados de calificación del factor capacitación**

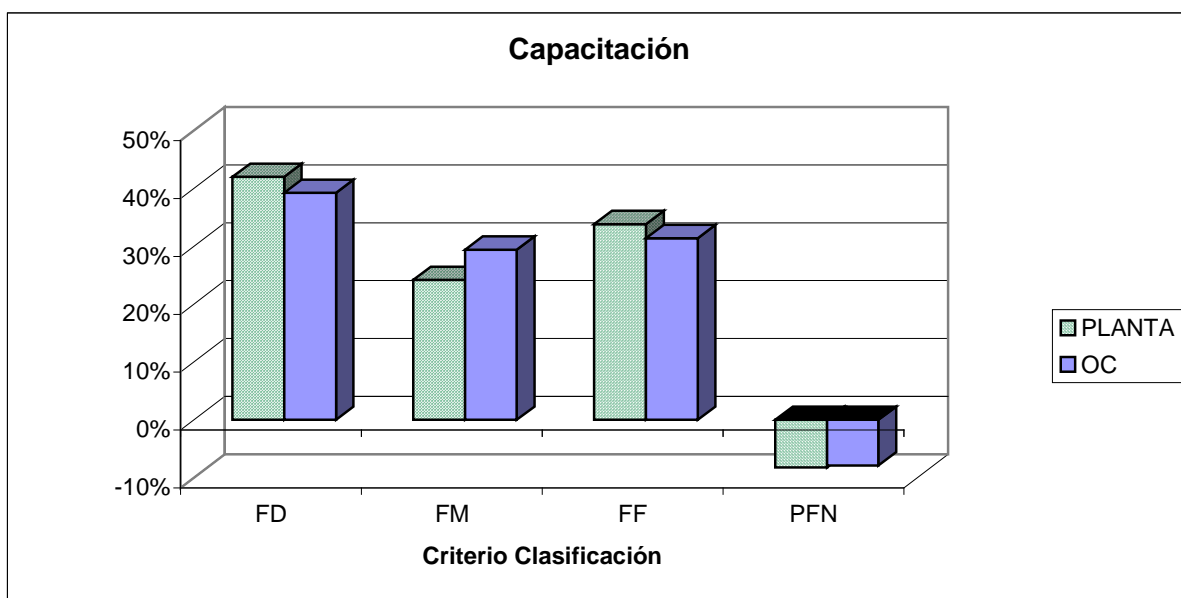


**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

Con base en los resultados anteriores, se establece que la carencia de la empresa de un departamento formal de Recursos Humanos genera percepciones tendientes a lo desfavorable. Este tema había sido expuesto en las percepciones gerenciales del capítulo anterior, como un aspecto de particular interés. Las responsabilidades relacionadas, por ejemplo, con el proceso de determinación, establecimiento e implementación de las actividades de capacitación, se encuentran formalmente documentadas en un procedimiento del Sistema de gestión de calidad y ambiente, y la responsabilidad de su implementación recae en el puesto de “Jefe de Planillas y Recursos Humanos”. Sin embargo, dicho puesto se encuentra vacante desde finales del 2007 y no se han redistribuido las funciones ni se ha contratado al sustituto. Durante el año pasado, solo se llevaron cabo 3 cursos de capacitación y

todos de carácter interno. Además, en la última auditoría de los sistemas de gestión, se determinó, como una no conformidad mayor, el aspecto de la falta de establecimiento de las actividades de capacitación, requeridas por las normas internacionales ISO 9001 y 14001.

**Gráfico 3.28 Resultados de criterios de clasificación del factor capacitación**



**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Lo anterior hace pensar que las percepciones desfavorables de los colaboradores encuestados se originan por las razones inicialmente expuestas, sin embargo, es interesante que, ante la pregunta #34, la cual establece si existe la posibilidad de solicitar capacitación en la empresa, se genera una PFN de 23% negativa para con la planta y de un 12% positiva para las oficinas. Esto encuentra sentido en que los puestos de oficinas centrales, al carecer de un responsable directo

a quien solicitar capacitaciones, tienen la percepción de que pueden recurrir a los puestos con poder de decisión (gerentes). La cercanía de los colaboradores de las oficinas a niveles superiores de decisión (gerentes), hacen deducir, que estos tienen más facilidad y posibilidad de solicitar capacitación, mientras que, los funcionarios operativos, hacen dichas solicitudes a sus jefes, los cuales tienen puestos de rangos menores.

Ante la pregunta #7, la cual se relaciona con la percepción de los colaboradores de haber recibido por parte de la empresa la capacitación necesaria, se establecen valores de PFN positivas, probablemente generadas por la razón de que al poseer la empresa índices medios de rotación de personal, muchos de los colaboradores, sobre todo administrativos, sienten que han recibido la formación necesaria para el desempeño de sus funciones, tal vez en períodos anteriores.

### **3.2.15 Compromiso**

Los procedimientos administrativos son tienden más a encasillar a los colaboradores dentro de un marco de acción y evitan que estos se comprometan más intensamente con aspectos como la calidad en sus labores. El concepto de calidad es mejor interpretado y visualizado en la empresa por funcionarios relacionados con procesos de manufactura, ya que es en estos en donde se generan los productos terminados. Es decir, existe una relación estrecha entre el concepto de calidad y la elaboración de productos. El control de calidad se enfoca, precisamente, en este proceso, ya que es ahí en donde se miden las características del producto que determinó el cliente y se puede establecer su cumplimiento. Por otra parte, en

departamentos administrativos, en donde su producto se visualiza más como un servicio, es más difícil determinar la calidad, por ejemplo, la calidad en la emisión de una factura o la calidad de la presentación de estados financieros. Lo anterior, y según los datos del Gráfico 3.29, esta puede ser la explicación de por qué en la planta se obtienen valores más favorables a la pregunta dirigida al compromiso con la calidad de las labores de colaboradores (#26), mientras que en las oficinas centrales los resultados tienden a lo desfavorable.

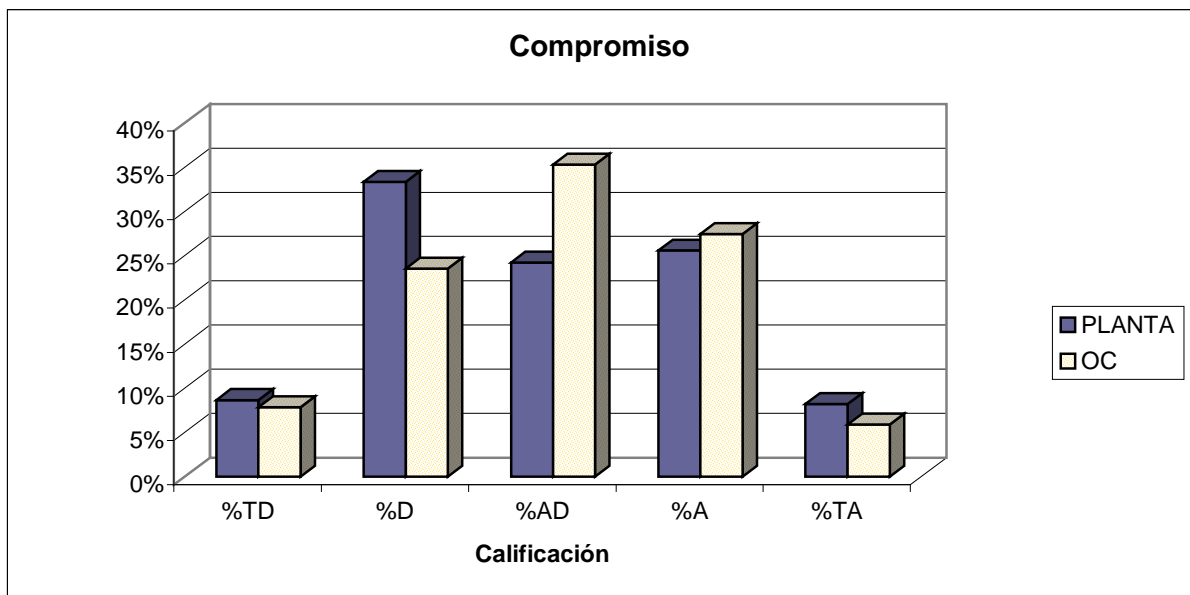
En relación con la pregunta 41, la cual relaciona la lealtad de los colaboradores para con la empresa, ambas instancias presentan resultados favorables, sin embargo, los de planta mantienen mayores PFN que las originadas en las oficinas centrales (44% y 6%). La explicación radica en aspectos analizados anteriormente para otros factores. Los colaboradores de planta tienen menos oportunidades laborales, por lo que se mantienen leales a la empresa, por ser una de las pocas fuentes de empleo de la zona. Para ellos, es necesario comprometerse con la empresa y manifestar lealtad, como forma de asegurar la generación de riqueza futura y, por ende, garantizarse una fuente de trabajo.

En las oficinas centrales, los colaboradores están expuestos a mayores posibilidades de fuentes de trabajo, principalmente a aquellos que utilizan la empresa como medio de subsistencia temporal, ya que, en estos momentos, se encuentran estudiando con miras futuras de buscar un nuevo patrono. También se presenta el aspecto de que muchos de los colaboradores, aunque no se encuentren estudiando, desean colocarse en otras empresas, ya sea más cerca de sus hogares o que

representen un incremento en sus ingresos. Lo anterior hace que no muestren compromiso o presenten poca afinidad con el tema de la lealtad.

La exposición anterior y las posibilidades de superación, hacen pensar que los colaboradores administrativos muestran resultados menos favorables en el tema de lealtad y compromiso futuro para con la empresa. Sin embargo, es importante mencionar que estas condiciones expuestas, no necesariamente establecen falta de lealtad, ya que se puede ser leal mientras el colaborador se encuentre laborando, pero que en el momento de encontrar una mejor oportunidad de trabajo, este decida marcharse, lo cual no significa deslealtad.

**Gráfico 3.29 Resultados de calificación del factor compromiso**

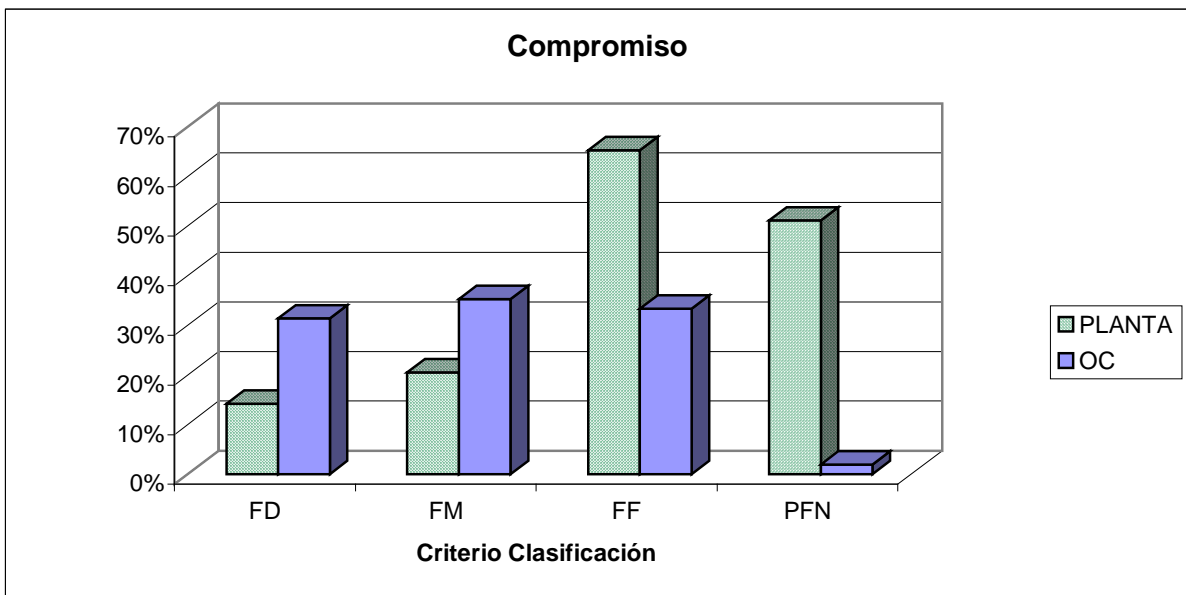


**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**



Lo expuesto anteriormente sustenta los resultados encontrados en el Gráfico 3.30, ya que se pueden apreciar PFN positivas. Para las instalaciones de la planta, se muestra una tendencia marcada hacia lo favorable, con una PFN de 51%, mientras que para las oficinas se tiene una PFN de un 2%.

**Gráfico 3.30 Resultados de criterios de clasificación del factor compromiso**



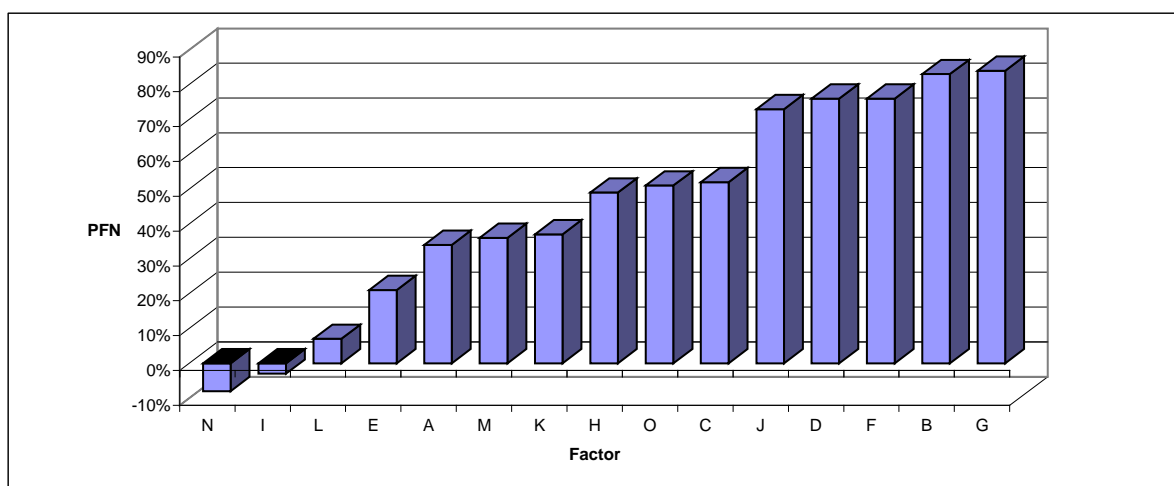
**Fuente:** Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

### 3.2.16 Resultados de las PFN para cada factor por instalación

A continuación, por medio de los Gráficos 3.31 y 3.32, se presentan los resultados de todos los factores para las instalaciones de la planta y de las oficinas centrales.

Los factores con percepciones desfavorables por poseer PFN con valores negativos, en las instalaciones de planta, son la capacitación y el reconocimiento. Los factores de estrés y motivación mantienen valores de PFN positivos pero bajos. Los factores con las percepciones más favorables son: enriquecimiento del puesto, ambiente laboral, liderazgo y relaciones interpersonales.

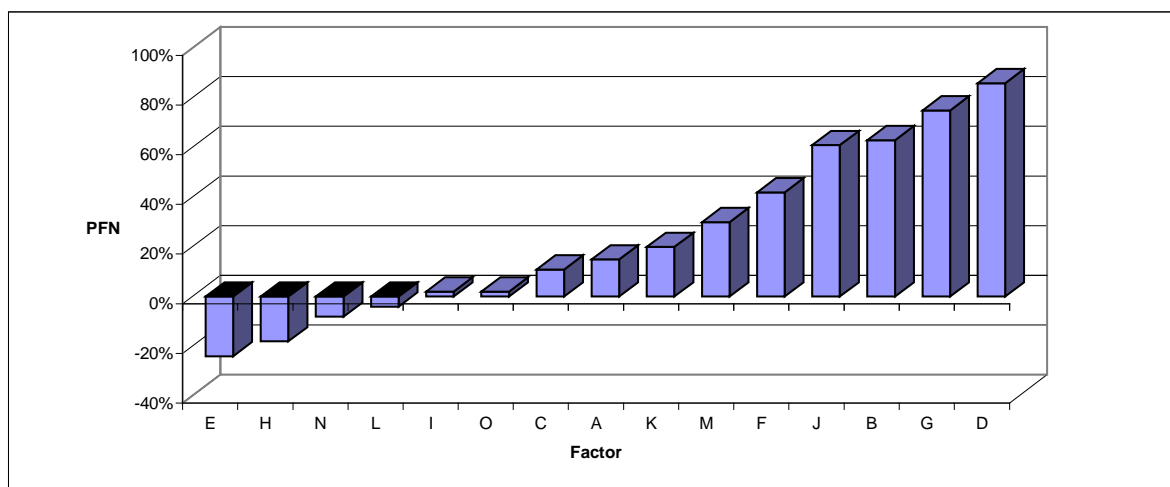
**Gráfico 3.31 Resultados de las PFN para todos los factores en la planta**



A: Empresa. B: Ambiente. C: Comunicación. D: Relaciones. E: Motivación. F: Liderazgo. G: Enriquecimiento puesto. H: Remuneración. I: Reconocimiento. J: Participación. K: Toma decisiones. L: Estrés. M: Trabajo equipo. N: Capacitación. O: Compromiso.

**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

**Gráfico 3.32 Resultados de las PFN para todos los factores en las oficinas.**



A: Empresa. B: Ambiente. C: Comunicación. D: Relaciones. E: Motivación. F: Liderazgo. G: Enriquecimiento puesto. H: Remuneración. I: Reconocimiento. J: Participación. K: Toma decisiones. L: Estrés. M: Trabajo equipo. N: Capacitación. O: Compromiso.

**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

En comparación con los resultados obtenidos en planta, los de las oficinas centrales muestran varios valores negativos para las PFN. Estos factores son: motivación, remuneración, capacitación y estrés. Además, los factores de reconocimiento y de compromiso muestran valores de PFN cercanos a cero. Esto coloca a las instalaciones de oficinas centrales en una situación más desfavorable en referencia al tema del clima laboral.

Los factores con las percepciones más favorables son, en los tres primeros puestos, los mismos que en planta: enriquecimiento del puesto, ambiente laboral, y relaciones interpersonales.

### **3.3 ANÁLISIS INTEGRADO DE FACTORES INCIDENTES**

La información presentada en este apartado se divide en tres partes. Inicia con la presentación y el análisis de los resultados de las percepciones favorables netas (PFN) por cada factor. La segunda se establece por la presentación y el análisis de los datos de cada factor por clasificación de puesto. Por último, se presentan los resultados por categoría de factores.

#### **3.3.1 Resultado de las PFN globales**

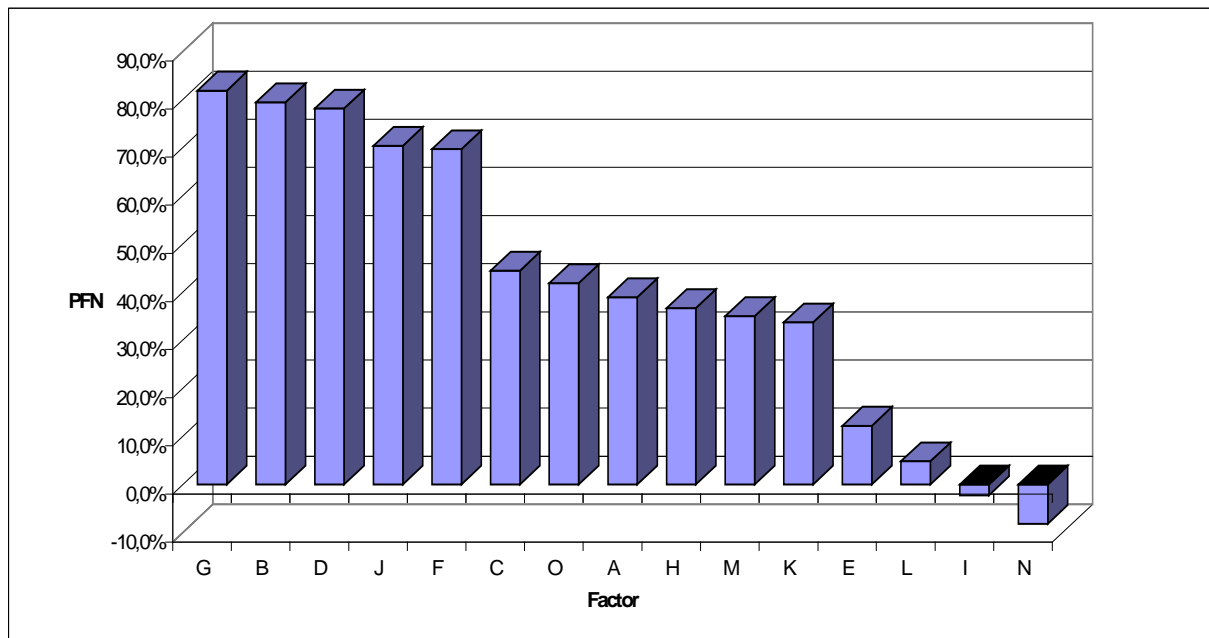
A continuación, por medio del Gráfico 3.31, se presentan los resultados integrados de la encuesta, es decir, los obtenidos en la planta y en las oficinas centrales como un todo.

El factor que presenta la menor PFN, es decir, las percepciones más desfavorables, es el de capacitación. Tal y como se expuso en el apartado 3.2.14, la ausencia de un departamento formal de recursos humanos, que administre el programa de capacitación y mantenga implementada la sistemática relacionada con este tema, conllevan a la percepción de los colaboradores que, en este aspecto, es el de mayor necesidad de mejora.

El otro factor que muestra una PFN negativa es el de reconocimiento. Tal y como se estableció en el apartado 3.2.9, se muestra una distribución uniforme de los resultados de los criterios de clasificación. Sin embargo, se presenta una desviación de un 2% a favor del factor desfavorable, lo cual produce el resultado obtenido. La explicación dada anteriormente, no logra encontrar origen ni en la planta ni en las

oficinas centrales, ya que las tendencias al equilibrio se mantienen. Las razones son generadas porque el personal administrativo y algunos puestos operativos no relacionados con producción, no mantiene esperanzas de ascensos como parte del reconocimiento de sus actividades, mientras que los niveles operativos relacionados con manufactura sí las mantienen.

**Gráfico 3.33 Resultados integrados de las PFN de todos los factores**



A: Empresa. B: Ambiente. C: Comunicación. D: Relaciones. E: Motivación. F: Liderazgo. G: Enriquecimiento puesto. H: Remuneración. I: Reconocimiento. J: Participación. K: Toma decisiones. L: Estrés. M: Trabajo equipo. N: Capacitación. O: Compromiso.

Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

Posteriormente, se presentan dos factores con PFN positivas pero de magnitud pequeña, los cuales son el estrés y la motivación.

En el tema del estrés, los resultados se ven influenciados en mayor grado por las percepciones desfavorables de las oficinas centrales, las cuales aportan una PFN negativa de -4%. Tal y como se analizó en el apartado 3.2.12, el cambio de condiciones laborales ocasionado por el traslado de las oficinas centrales y el recargo de las responsabilidades totales de algunas áreas administrativas en una sola persona, hacen que algunos puestos ubicados en San José, manifiesten su percepción de presencia de estrés. La naturaleza mecánica de muchos de los trabajos desarrollados en la planta, origina una cierta relajación en materia de responsabilidades y hacen que algunos puestos de esta instancia muestren niveles bajos de estrés. Sin embargo, se da una serie de percepciones negativas, las cuales se vinculan con el agotamiento por actividades laborales, ya que el trabajo físico y las condiciones ambientales de la planta son, en definitiva, más influyentes que las de oficinas centrales en materia de estrés.

En las oficinas centrales, las percepciones dirigidas al tema de la motivación son desfavorables. Las razones explicadas anteriormente para el factor de estrés y las consideradas en el apartado 3.2.5, son las posibles causas de estos resultados. Las consecuencias futuras de la crisis financiera actual, la escala de necesidades de factores motivantes, los niveles culturales y la carencia de sentirse útil e importante son parte de las razones planteadas como origen de los resultados obtenidos.

Los factores con PFN mayores, es decir, con tendencias a lo favorable, fueron el enriquecimiento del puesto, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. En el tema del enriquecimiento del puesto, la mayoría de los colaboradores carece de una competencia profesional acorde con este, por lo que su desempeño se ve siempre

motivado a la mejora, lo cual le hace asumir retos y oportunidades. Los ambientes laborales, tanto en oficinas como en la planta, son percibidos favorablemente. En planta, las instalaciones amplias y el uso de equipo de seguridad, influyen en las percepciones favorables al ambiente, mientras que la permanencia en un edificio de oficinas centrales, inaugurado hace apenas un año y con mobiliario completamente nuevo, es la razón primordial de las percepciones obtenidas.

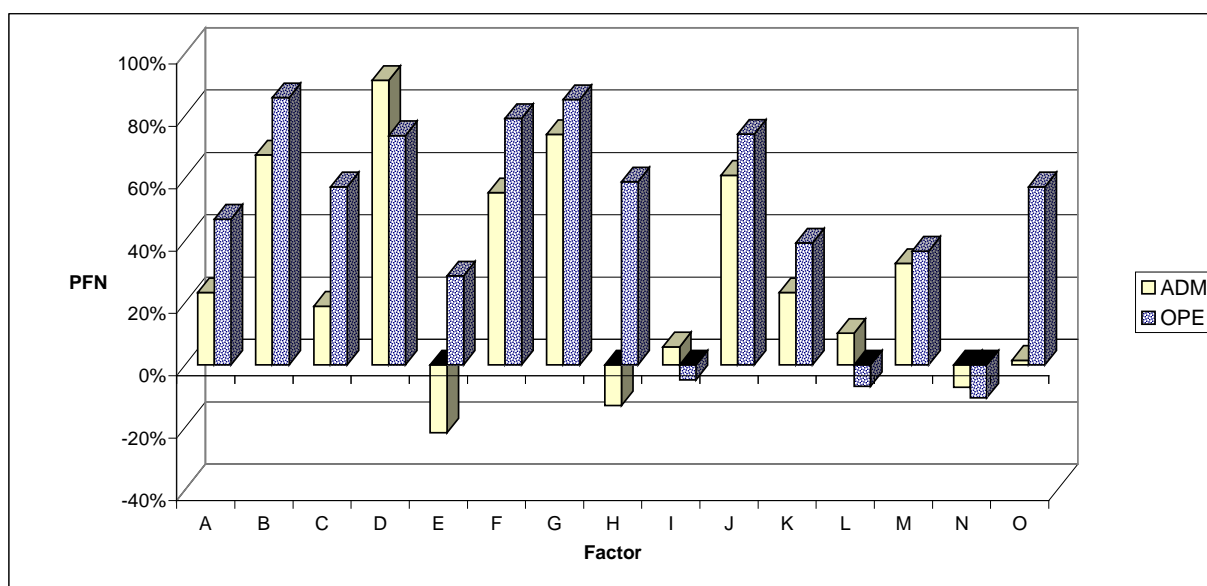
Las relaciones interpersonales mantienen resultados favorables en ambas instancias, lo cual es generado, en cierta parte, por influencia del ambiente agradable y, por otro, por las buenas relaciones sociales entre las pocas divisiones jerárquicas con que cuenta la empresa. El sentimiento de que todas las personas forman parte de un gran grupo de trabajo, logrado por el enfoque de procesos que mantiene la empresa, hace que no se crean divisiones entre departamentos. A pesar de los buenos resultados en relación con este factor, deben analizarse los factores incidentes en las relaciones interpersonales presentados en el apartado 3.2.4, Tabla 3.2. Los chismes, envidias y burlas, a pesar de estar presentes en todas las organizaciones con capital humano, deben canalizarse de una forma que contribuyan a mantener percepciones favorables en las relaciones de los colaboradores.

### **3.3.2 Resultado de las PFN por clasificación de puesto**

En el Grafico 3.34, se presentan los resultados obtenidos de los datos de las PFN promedios por clasificación de puestos, es decir, administrativos y operativos.

Se presentan cuatro factores en los cuales las tendencias de las PFN son contrarias, es decir, una tiende a lo favorable y la otra a lo desfavorable. Dichos factores son: motivación, remuneración, reconocimiento y estrés.

**Gráfico 3.34 Resultados promedios de PFN por clasificación de puesto**



A: Empresa. B: Ambiente. C: Comunicación. D: Relaciones. E: Motivación. F: Liderazgo. G: Enriquecimiento puesto. H: Remuneración. I: Reconocimiento. J: Participación. K: Toma decisiones. L: Estrés. M: Trabajo equipo. N: Capacitación. O: Compromiso.

**Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).**

El factor remuneración es el que presenta la mayor cantidad de diferencia entre los criterios de colaboradores administrativos y operativos. Los colaboradores administrativos mantienen percepciones positivas acerca de sus salarios, mientras que los que ocupan puestos operativos consideran conceptos desfavorables en este tema. Lo anterior se puede originar de las políticas salariales de la empresa, por la razón de que los colaboradores operarios mantienen sus salarios en un percentil 25% con



respecto a los salarios del mercado, mientras que los colaboradores administrativos tienen su base en el percentil promedio. Además, la percepción inducida de que a puestos de bajo nivel, se les paga menos que a los administrativos, por concepto de escolaridad o competencia profesional, puede ser otra de las causas de los resultados obtenidos.

El tema de la motivación y sus causas ya fue discutido en el apartado 3.25. Las tendencias contrarias encontradas son las mismas analizadas anteriormente, las cuales se centran en el tema de traslado de edificio y la inseguridad generadas por factores externos como la crisis financiera en los colaboradores administrativos.

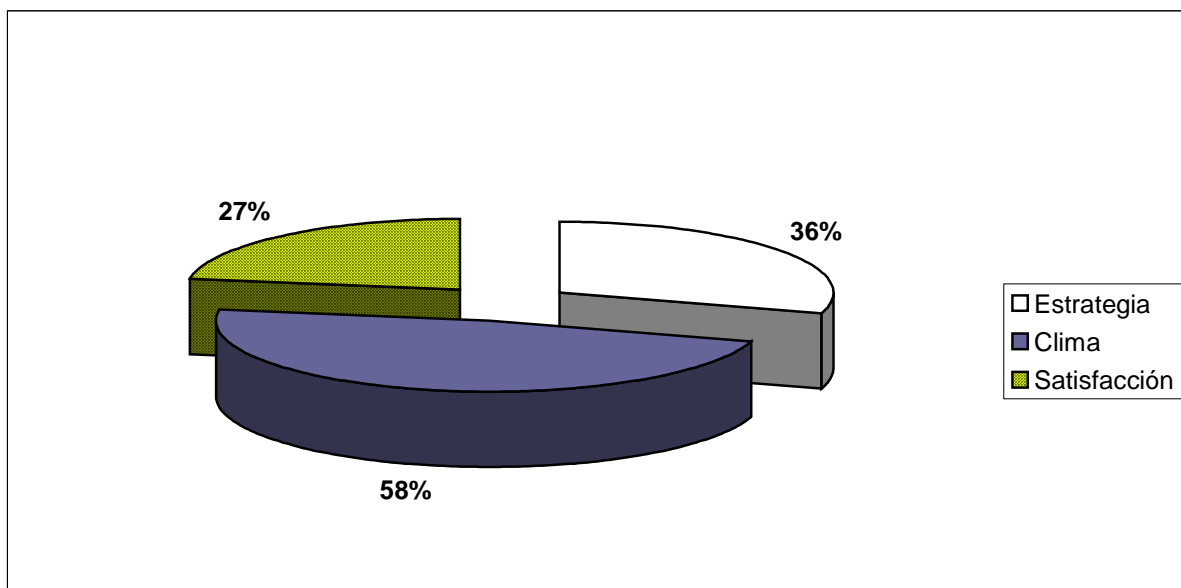
Las causas de las leves diferencias en los factores de reconocimiento y del estrés son generadas por aspectos similares a los ya estudiados anteriormente. Los colaboradores administrativos mantienen percepciones favorables en el tema del reconocimiento, ya que a diferencia de los colaboradores con funciones operativas, estos mantienen ideas más positivas en aspectos como seguridad para mantener el puesto de trabajo. Para el caso del estrés, se encuentra que el personal administrativo tiene percepciones más favorables al manejo del estrés que aquellas personas que desempeñan puestos operativos. Lo anterior, tal y como se estableció en el apartado 3.2.12, se debe a las percepciones desfavorables del personal operativo para con el tema de las condiciones laborales en las instalaciones de planta. Además, se puede suponer que, a mayores grados de escolaridad, se presentan mejores formas de manejo del estrés. Los colaboradores de oficinas centrales han recibido charlas para manejo del estrés y, por lo tanto, manifiestan un mejor control y aceptación. Debe

tenerse presente que las fuentes generadoras de estrés no necesariamente se ubican en las instalaciones de la empresa sino, más bien, en el ambiente externo.

### 3.3.3 Resultado de las PFN por categoría de factores

En el Gráfico 3.35, se muestran los resultados promedios de PFN por categoría de factores. Los tres factores con mayores percepciones favorables pertenecen a la categoría de ambiente, lo cual establece que, en términos generales, la empresa mantiene un buen clima laboral. Las percepciones negativas o desfavorables se presentan en la categoría de satisfacción, por lo que deberán enfocarse los aspectos de mejora en esta categoría.

**Gráfico 3.35 Resultados promedios de PFN por categorías de factores**



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009).

### 3.4 COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA CON LOS DE LA PERCEPCIÓN GERENCIAL

En la Tabla 3.3 se presentan los resultados ordenados en forma decreciente de la PFN, es decir, los ubicados arriba son los que presentan percepciones más desfavorables, en el caso de los relacionados con la encuesta, y los de mayor necesidad de mejora, según las percepciones gerenciales.

**Tabla 3.3. Jeraquización de los factores incidentes por encuesta y percepción gerencial**

<b>Encuesta</b>	<b>PG</b>
Capacitación	Comunicación
Reconocimiento	Liderazgo
Estrés	Capacitación
Motivación	Motivación
Toma decisiones	Participación
Trabajo equipo	Trabajo equipo
Remuneración	Toma decisiones
La empresa	Reconocimiento
Compromiso	Compromiso
Comunicación	Estrés
Liderazgo	Enriquecimiento puesto
Participación	Remuneración
Relaciones	Relaciones
Ambiente laboral	Ambiente laboral
Enriquecimiento puesto	La empresa

Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada y la percepción gerencial (2009).

Según los resultados de la encuesta, la capacitación es el factor que requiere mayor atención para la mejora del clima laboral de la empresa. En este sentido, la percepción gerencial ubicó a este factor en el tercer lugar. En dicha percepción, se hizo énfasis al tema que explicaba los resultados generados posteriormente por la encuesta, en referencia a la necesidad de restablecer el puesto de recursos humanos en la empresa como responsable de las actividades de capacitación.

El otro aspecto en donde se presenta una coincidencia de criterios de necesidades de mejoramiento es en el factor de la motivación. Sin embargo, las causas difieren según el método. En el nivel de encuestas, se analizaron diversas fuentes de desmotivación, pero no la expuesta por algunos gerentes, la cual se refería a aumentar los salarios de los colaboradores como forma de lograr mejorar el factor. En las causas planteadas en el análisis de los resultados de la encuesta, se determinó que esta causa no era importante ya que se conocían los resultados del factor remuneración, el cual presentaba percepciones favorables globales. En el tema donde sí se presenta una coincidencia de criterios, es en el relacionado con la necesidad de buscar mecanismos para elevar los grados de motivación existentes.

En referencia a los factores que consideraban los gerentes como importantes para la generación de mejoras, pero no coincidentes con los encontrados en la encuesta, se presentan los factores de comunicación y de liderazgo.

Los aspectos relacionados con la comunicación en la percepción gerencial, y por lo que se colocó de primera necesidad de mejora, se basa en la importancia y en la necesidad del proceso de comunicación en cualquier organización y no en fuentes reales que conlleven a determinar que exista un problema real en este factor. Esto se

refleja en la décima posición que obtuvo dicho factor en los resultados globales de la encuesta. Lo mismo sucedió con el tema de liderazgo. La percepción en el nivel gerencial estableció la necesidad de definir mejoras en este factor, no pensando en los demás colaboradores, sino visualizándolo en una necesidad real del comité gerencial. En este nivel, las figuras del Presidente y del Gerente General, crean una distorsión de una imagen de liderazgo único, lo cual es traducido a falta de este y de ahí a la necesidad de mejorar.

Los factores coincidentes de una baja necesidad de mejora en ambas sistemáticas fueron: enriquecimiento del puesto, ambiente laboral y relaciones interpersonales. Las razones dadas en los análisis particulares de los factores son válidas para fomentar los resultados obtenidos. Sin embargo, existen algunos temas presentados en la percepción gerencial y relacionados con dichos factores, que serán de utilidad para mejorar las percepciones encontradas, aunque estas se ubiquen en un nivel aceptable. Por ejemplo, en el tema de enriquecimiento del puesto, los gerentes comentaron la necesidad de establecer un departamento formal de recursos humanos con el fin de identificar las habilidades reales de los colaboradores y sus relaciones para su puesto de trabajo. Este tema se relaciona con las necesidades de mejora del factor capacitación, el cual, como se comentó anteriormente, será prioridad principal en la propuesta de mejora del capítulo siguiente. Al realizar acciones correctivas en el factor capacitación, indirectamente se mejorará la percepción del factor enriquecimiento del puesto.

Los análisis realizados en este capítulo, como resultado de la aplicación de la encuesta, permitirá establecer, en el próximo apartado, las propuesta de mejora requerida para la empresa.

### **3.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CLIMA LABORAL DE FORMUQUISA**

#### **3.5.1 Fortalezas**

El factor con mayores resultados de percepción favorable es el de enriquecimiento del puesto. La mayoría de los colaboradores de la empresa se sienten que agregan valor a esta por el trabajo que realizan y, además, sus responsabilidades laborales contribuyen a su desarrollo personal. Lo anterior radica en que una gran mayoría de los colaboradores de la empresa carece de la competencia profesional idónea para el desarrollo de sus funciones, por lo que, continuamente, estos están aprendiendo y creciendo en su puesto de trabajo. Esto conlleva a la percepción de sentirse útil al ejecutar un trabajo interesante, lo cual está relacionado directamente con el desarrollo personal de los colaboradores.

En el tema de las relaciones interpersonales se encuentra que la mayoría del personal menciona que mantiene buena interacción o comunicación con sus compañeros, no solo de su departamento sino, también, con los de otras áreas de la empresa. Esto se debe a que el organigrama de la empresa es muy horizontal y no se mantiene una división marcada por clases por puesto. Es decir, los colaboradores se valoran por relaciones interpersonales y no por los puestos que desempeñan. Además, esta percepción se ve favorecida ante aspectos relacionados con el trabajo

en equipo, ya que algunas preguntas de este factor presentan resultados muy favorables.

Otro factor en donde se establecen aspectos que fortalecen el clima laboral de la empresa es el relacionado con el ambiente de trabajo. Los aspectos referentes a las condiciones físicas del lugar de trabajo, el uso y estado del equipo requerido para desempeñar las funciones, mantienen percepciones favorables de los colaboradores. Esto se constata con los buenos resultados obtenidos en aspectos afines con la seguridad percibida con el puesto de trabajo y con el conocimiento de los riesgos laborales.

El factor liderazgo muestra una serie de resultados dirigidos a percepciones bastante favorables. La gran mayoría de los colaboradores mantiene buenas relaciones con sus jefes, tanto en confianza, comunicación, así como en el trato personal que reciben. También sostienen percepciones favorables hacia el sentimiento de que su trabajo es valorado por sus superiores, lo cual genera que estos les brinden oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades en nuevos proyectos y actividades. Lo anterior es congruente con el factor antes mencionado: relaciones interpersonales. La mayoría de los trabajadores se siente satisfecha con la forma de trabajar de su jefe y lo consideran un líder.

Los aspectos indicados se ven favorecidos por otro aspecto que genera percepciones positivas, a saber, el de la participación. Por sentido común, se puede derivar que las buenas relaciones personales y el liderazgo mostrado son producto de una buena comunicación dentro de la empresa. La libertad encontrada en los resultados para la toma de decisiones y el establecimiento de oportunidades para

aportar ideas, son ejemplos de aspectos que fortalecen las comunicaciones dentro de la organización y colocan a este factor entre de las fortalezas localizadas.

### **3.5.2 Debilidades**

Se presentan cinco factores con resultados tendientes a percepciones desfavorables, los cuales son: capacitación, reconocimiento, estrés, motivación y trabajo en equipo.

En el tema de la capacitación, se establece que la empresa no brinda oportunidades para participar en actividades de capacitación. Lo anterior se fundamenta en los resultados que establecen que no se brinda ni siquiera la posibilidad de solicitarla. Esto genera una percepción entre los colaboradores de que la carencia de estas actividades y las oportunidades inciden directamente en un estancamiento de su desempeño laboral.

En cuanto al factor estrés, se presenta una disyuntiva acerca de su definición o de la conceptualización que puedan tener los colaboradores. Este tema está dirigido a la diferencia que existe entre agotamiento y estrés en el trabajo. La pregunta del cuestionario dirigida a la percepción de agotamiento por las actividades laborales, presenta resultados bastante desfavorables. Sin embargo, los resultados dirigidos en ese mismo sentido, con referencia a la pregunta directa de que si las funciones laborales generan estrés, hacen pensar que existe una relación directa entre el estrés y el agotamiento en la empresa.



El tema del factor reconocimiento muestra dos cuestiones con tendencias desfavorables. La primera es la dirigida al aspecto relacionado con la igualdad de género. La mayoría de los colaboradores de la empresa mantiene la percepción de que no existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos. La segunda cuestión es la que se relaciona con el futuro del colaborador en relación con su puesto de trabajo. La mayoría de los colaboradores manifiesta sentir que no existen posibilidades de ascenso hacia otros puestos de trabajo por reconocimiento del buen rendimiento en sus labores. Lo anterior conlleva a que se establezca una gran inseguridad a permanecer dentro de la empresa, es decir, a mantener el puesto de trabajo por reconocimiento del desempeño.

Otro aspecto desfavorable es la percepción de una carencia de aspectos motivantes dentro de la empresa. Una gran mayoría de los colaboradores percibe que el nivel de motivación es malo o regular, lo cual le conlleva a la apreciación de un ambiente laboral que no le hace sentir bien. Los aspectos del trabajo que motivan a los colaboradores fueron parte del cuestionario por medio de una pregunta de selección múltiple. Los resultados establecieron que los trabajadores le dan una gran importancia, para percibirse motivados, al sentirse útiles y a la valoración de su desempeño por parte de sus jefes.

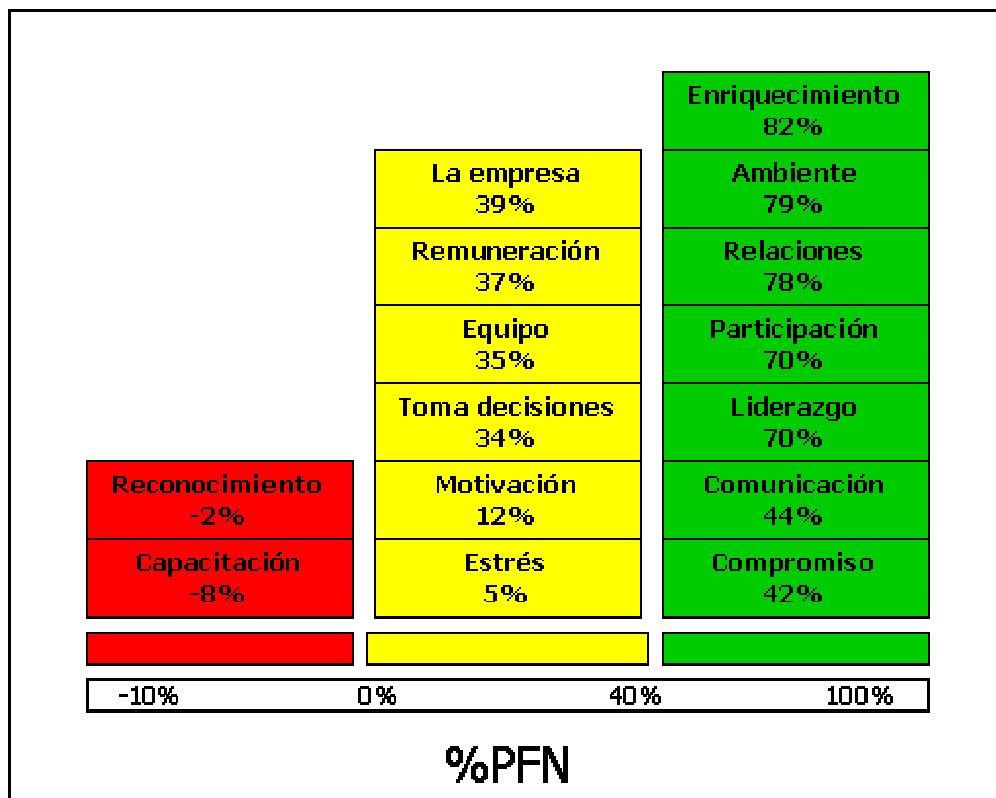
Por último, en el factor de trabajo en equipo se percibe una tendencia desfavorable a que en la empresa no se fomente el trabajo en equipo. Lo anterior se ve abonado ante los resultados de que una parte de los colaboradores prefiere trabajar individualmente y no de manera colectiva. En este tema, se presenta una pregunta dirigida hacia la percepción que tiene el colaborador en relación con su función de líder

en el grupo. Al no fomentarse y presentarse el trabajo en equipo, la mayoría de los colaboradores no se siente un líder entre sus compañeros de trabajo. Se debe recordar que muchos colaboradores representan por sí solos a un departamento, lo cual genera una disociación del concepto del trabajo de equipo.

## CAPÍTULO 4. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

Con base en la información del capítulo anterior, se establecerán las propuestas para mejorar el clima laboral de FORMUQUISA. En coordinación con la alta dirección de la empresa, se estableció que estas se enfocarían en los factores que presentaron PFN globales menores al 40%.

Figura 4.1. Porcentajes de PFN para los factores incidentes analizados



Fuente: Elaboración personal, 2009.

Posteriormente, se establecen las propuestas de mejora para cada factor de la Figura 4.1 con %PFN menor al 40%. Cada propuesta de mejora incluye un objetivo, un diagnóstico y un plan de acción.

## 4.1 PROPUESTAS POR FACTOR INCIDENTE POR MEJORAR

A continuación se presentan las propuestas de mejora para los factores incidentes escogidos. Los resultados presentados en el diagnóstico se refieren a promedios globales.

### 4.1.1 Capacitación

**Objetivo:** mejorar el sistema de capacitación, mediante el funcionamiento del Procedimiento General de Capacitación (FQGFP0001).

**Diagnóstico:** se obtuvo una PFN de -8,1%, debido a un porcentaje de factor desfavorable de 41,5% contra uno favorable de 33,3%.

La causa establecida para los resultados encontrados fue: carencia de un departamento de recursos humanos o de un puesto responsable del sistema de capacitación. Anteriormente, dicha responsabilidad estaba en manos del Jefe de Planillas y Recursos Humanos, sin embargo, dicho puesto se encuentra vacante desde el año 2007.

#### ***Plan de acción***

- a) Establecer un puesto responsable dentro de la estructura organizacional de la empresa o realizar una nueva contratación, con el fin de hacer cumplir el sistema establecido en el Procedimiento General de Capacitación (FQGFP0001).

- b) Definir un período para enviar, a todos los puestos de la empresa, los formatos para diagnóstico y para presupuestación de las necesidades de capacitación (FQGFF0002).
- c) Establecer, implementar y controlar un programa de cursos de capacitación (FQASO0012).
- d) Implantar un análisis para determinar el cumplimiento del cierre de brechas para los requerimientos de capacitación, establecidos en la Tabla de Criterios de Idoneidad (FQGFT0001).
- e) Generar una auditoria interna enfocada a corroborar el cumplimiento del sistema establecido en el Procedimiento General de Capacitación (FQGFP0001) y en las normas ISO 9001 e ISO 14001.

#### **4.1.2 Reconocimiento**

**Objetivo:** mejorar las relaciones con los colaboradores de la empresa, mediante el reconocimiento de sus desempeños laborales.

**Diagnóstico:** la PFN para este factor fue de -2,2%. Este resultado se origina de un factor desfavorable de 35,2% contra uno favorable de 33%.

Una de las causas para los resultados obtenidos se debe a que los puestos administrativos perciben no tener posibilidades de ascensos por razones como: la estructura organizacional horizontal y la falta de competencia.

La estructura organizacional no establece un amplio margen de jerarquización, por lo que los puestos no ven una gran cantidad de opciones para ascender. A manera de ejemplo, un jefe solo puede ascender a gerente y un operario I solo a operario II. Otra limitación es la competencia profesional. La mayoría de los colaboradores carece de una competencia o de la escolaridad necesaria para lograr ascensos a puestos con mejores remuneraciones.

Otra de las causas se enfoca en el tema de la igualdad de género. Se mantiene una percepción de que no existen las mismas posibilidades, entre hombres y mujeres, para lograr ascensos en los puestos de la empresa.

La última causa por establecer es la relacionada con la seguridad de mantener el puesto en el futuro. Los puestos administrativos muestran seguridad, mientras que con los operativos es lo contrario. Esto encuentra su origen en la amplia oferta de trabajo en puestos operativos en las instalaciones de planta y en los recortes de planilla en las épocas de baja producción.

### ***Plan de acción***

- a) Establecer un sistema formal para la administración del ascenso de puestos dentro de la organización (concurso interno). Esta debe determinar claramente las pautas por seguir para lograr aspirar por el puesto y para que estas garanticen transparencia, no solo en el tema de equidad de género sino que, también, considere los desempeños y los rendimientos del concursante.
- b) Una vez establecido el sistema anterior, deberán realizarse reuniones con el personal para darla a conocer y para aclarar las posibles dudas.

- c) Establecer una política de despidos o de recorte de personal en temporadas de baja producción, la cual establezca claramente los parámetros por considerar para la toma de decisiones. Es decir, se despedirán los colaboradores con menores rendimientos y desempeños. Los criterios por considerar en la evaluación de desempeño deberán ser comunicados a todo el personal; deberán, asimismo, ser criterios objetivos y medibles.
- d) Realizar, dentro de un período de tiempo determinado, reconocimientos para los colaboradores, de acuerdo con el desempeño laboral mostrado. Pueden definirse varias categorías. por ejemplo: género, antigüedad en la empresa, departamento, etc. Dicho reconocimiento deberá hacerse público.

#### **4.1.3 Estrés**

**Objetivo:** disminuir los niveles de estrés en la empresa y la influencia de los factores que lo producen.

**Diagnóstico:** la PFN para este factor fue de 4,8%. Este resultado se origina de un factor desfavorable de 38,5% contra uno favorable de 43,3%.

Las fuentes del estrés en la empresa son diferentes para las ubicaciones de planta y de las oficinas centrales. En las oficinas centrales, el estrés es generado a partir de una serie de aspectos ocasionados por el traslado del puesto de trabajo desde San Pedro de Montes de Oca hasta Rohmoser. En la planta, el estrés se origina a partir de la naturaleza misma de las funciones, las cuales se relacionan con trabajo físico.

### ***Plan de acción***

- a) Establecer programas de atención individual que incluyan la distribución de información del significado del estrés, sus causas y la forma de controlarlo.
- b) Realizar un análisis de las situaciones generadoras del estrés dentro de la organización. Las acciones generadas a partir del análisis deben dirigirse hacia las características de estructura de la organización, los estilos de comunicación, los procesos de formulación de decisiones, la cultura corporativa, las funciones de trabajo, el ambiente físico y los métodos de selección y capacitación del personal.
- c) Educar por medio de charlas a los colaboradores en temas dirigidos a combatir el estrés. Dichos temas pueden ser enfocados a mejorar las condiciones de salud por medio de actividades deportivas, llevar un buen ritmo de descansos, horarios de trabajo flexibles, practicar técnicas de relajación y fomentar actitudes positivas.
- d) Establecer, dentro del horario laboral, descansos para refrescar la actitud mental y la condición física. La inclusión de ejercicios de relajación en los puestos operativos, sobre todo en planta, son una opción para disminuir el estrés laboral.
- e) Instaurar canales de comunicación entre jefes y trabajadores para que se establezcan las responsabilidades y los criterios adecuados en referencia con las labores realizadas. Deben revisarse las descripciones de las funciones de los puestos con el fin de determinar las cargas de trabajo.



#### 4.1.4 Motivación

**Objetivo:** mejorar los niveles de motivación individuales para lograr el ambiente laboral en forma general.

**Diagnóstico:** la PFN para este factor fue de 12,2%. Este resultado se origina de un factor desfavorable de 32,8% contra uno favorable de 45%.

La desmotivación encontrada en los resultados se debe, en las oficinas centrales, al cambio de condiciones laborales relacionadas con el traslado del centro de trabajo, a la incertidumbre provocada por la crisis económica mundial y a la falta de proyectos innovadores y creativos. Con referencia a la planta, los resultados de desmotivación tienden más a fuentes externas. Del análisis realizado, se determinó que se presenta más motivación en la planta que en las oficinas centrales.

##### ***Plan de acción***

- a) Establecer programas para fomentar la superación de los colaboradores en los puestos de trabajo.
- b) Realizar un análisis para conocer las causas individuales y colectivas de la desmotivación, teniendo en cuenta que los factores motivacionales que llevan al individuo a trabajar, no son solo aspectos económicos, sino que contemplan recompensas sociales como la interacción con otras personas, el respeto, la aprobación, la posición y el sentimiento de utilidad.
- c) Crear un programa de concienciación entre los colaboradores, que relacione la motivación con el desarrollo de la empresa. Este programa debe enfocarse en

lograr colaboradores optimistas, perseverantes y con una gran actitud positiva hacia las metas personales y laborales.

- d) Establecer un sistema formal para el reconocimiento de los logros individuales y colectivos.
- e) Definir un programa de beneficios que tienda a elevar los niveles de motivación. Este programa puede incluir obsequios por nacimiento de hijos, por matrimonio, vacaciones adicionales o bonificaciones por buen desempeño, etc.

#### **4.1.5 Toma de decisiones**

**Objetivo:** mejorar los niveles de participación del personal en la toma de decisiones.

**Diagnóstico:** la PFN para este factor fue de 33,7%. Este resultado se origina de un factor desfavorable de 26,3% contra uno favorable de 60%.

El proceso de toma de decisiones está centralizado en los puestos de Presidente y Gerente General. Prácticamente, todas las decisiones de la empresa deben ser tomadas con la aprobación de los puestos anteriormente citados.

En las instalaciones de la planta, la mayoría del personal es operativo y mantiene solo un jefe (supervisor de producción), lo cual le hace pensar a las personas que este tiene el poder en la toma de decisiones, sin embargo, la realidad no es esa, ya que todo se centraliza en el Gerente General.

### ***Plan de acción***

- a) Instaurar programas para fomentar la participación del personal en la toma de decisiones. Esto implica que se transmitan claramente los objetivos de la organización y la función que desempeñará cada colaborador para el debido cumplimiento.
- b) Mejorar el sistema de comunicación planteada en el procedimiento de comunicación (FQASP0001), con el fin de facilitar la retroalimentación obtenida por los colaboradores de la empresa.
- c) Incluir, en el programa de capacitación, charlas para comunicar la estructura funcional de la empresa y los campos de acción en la toma de decisiones.
- d) Promover, en los niveles de gerencia y jefaturas, técnicas para mejorar la toma de decisiones y evitar su concentración. Dichas técnicas pueden ser: *empowerment*, lluvia de ideas, trabajo de grupos, mapas de consenso, etc.

#### **4.1.6 Trabajo en equipo**

***Objetivo:*** incrementar el trabajo en equipo entre el personal de la empresa.

***Diagnóstico:*** la PFN para este factor fue de 35%. Este resultado se origina de un factor desfavorable de 22,2% contra uno favorable de 57,2%.

Las percepciones en este factor son bastantes favorables. Sin embargo, se percibe que los resultados obtenidos no son producto de metodologías fomentadas por

la empresa sino, más bien, generadas por las personas colaboradoras y por el afán de mejorar sus desempeños.

Se señala que algunos departamentos mantienen sistemas de trabajo en equipo, sobre todo aquellos que se incluyen en el enfoque de procesos de los sistemas de gestión. Sin embargo, algunos departamentos no conservan dichas costumbres por no formar parte del enfoque anteriormente citado o porque el departamento está constituido por pocos miembros o por funciones tendientes a la individualidad.

### ***Plan de acción***

- a) Establecer equipos de trabajo por medio de actividades recreativas. Estas pueden ser un medio para fomentar el compañerismo.
- b) Capacitar a los mandos altos y medios para que establezcan grupos de trabajo como responsables de proyectos. Debe establecerse un modelo formal para la creación de equipos.
- c) Establecer sistemas que permitan visualizar logros grupales y premiar los esfuerzos logrados. Deben definirse objetivos y metas para ser logrados por el trabajo de un grupo y no por el desempeño individual.
- d) Generar mensajes o comunicaciones para mantener la idea de que la empresa es un macroproceso compuesto de procesos particulares. Además de los objetivos individuales y departamentales, deben establecerse objetivos globales que generen un sentido de pertenencia entre todas las personas colaboradoras.

#### **4.1.7 Remuneración**

**Objetivo:** revisar el sistema utilizado por la empresa para el establecimiento de las remuneraciones salariales.

**Diagnóstico:** la PFN para este factor fue de 36,7%. Este resultado se origina de un factor desfavorable de 23,7% contra uno favorable de 60,4%.

Los resultados obtenidos en este factor son tendientes a percepciones favorables. La heterogeneidad de los puestos y la antigüedad son variables que generan las percepciones desfavorables. Además, muchos colaboradores desempeñan, en el nivel práctico, funciones para las cuales carecen de una competencia académica adecuada. Sin embargo, sus puestos reciben el nombre o la nominación común del mercado. Lo anterior conlleva a que algunos colaboradores mantengan nombres de sus puestos como jefe o gerente, pero que, en la realidad, no pueden equipararse con los salarios disponibles o generados en el ámbito de encuestas salariales de mercado por falta de escolaridad.

#### ***Plan de acción***

- a) Establecer un sistema formal y documentado para el establecimiento de salarios y sus respectivos aumentos.
- b) Realizar un estudio de situación salarial con el fin de comparar los salarios de los colaboradores de la empresa con los salarios del mercado. Lo anterior deberá

realizarse con base en una equiparación de funciones y de requisitos académicos y no por nombre de puesto.

- c) Contratar a una empresa consultora para que provea y mantenga actualizada la información en el tema de remuneraciones salariales en el mercado. Esta podría proveer un estudio de situación salarial.
- d) Formalizar el tema de los salarios en especie, con el fin de que estos sean considerados como parte de la remuneración total que reciben las personas colaboradoras. Por ejemplo, servicios médicos, odontológicos y de comedor.
- e) Realizar comunicaciones oficiales sobre temas salariales y generar canales de comunicación en caso de que una persona colaboradora requiera expresar su descontento con respecto a su remuneración.

#### **4.1.8 La empresa**

**Objetivo:** mejorar la imagen que tiene las personas colaboradoras de la empresa y la forma en que estas se identifican con su cultura organizacional.

**Diagnóstico:** la PFN para este factor fue de 38,9%. Este resultado se origina de un factor desfavorable de 20,7% contra uno favorable de 59,6%.

En términos generales, la imagen que tienen las personas colaboradoras de la empresa es favorable. Además, los resultados establecen buenas percepciones con la identificación de los colaboradores para con la empresa.

La mayoría de las personas colaboradoras se siente orgullosa de trabajar en FORMUQUISA y se considera importante para el desempeño global de empresa; sin

embargo, existen sectores como, por ejemplo, los niveles gerenciales o los puestos con mucha antigüedad los cuales presentan ciertas percepciones desfavorables.

### ***Plan de acción***

- a) Establecer un plan formal para generar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, el cual deberá estar apoyado en los aspectos propuestos en el factor capacitación.
- b) Establecer comunicaciones que sustenten la importancia del capital humano en la empresa y realizar actividades (convivios, paseos, celebraciones, etc.) que demuestren el valor que la empresa tiene para con su personal.
- c) Mantener comunicaciones periódicas acerca del desempeño de los objetivos de calidad referentes a la satisfacción de los clientes y cómo el trabajo de las personas colaboradoras contribuye con el mejoramiento de la imagen de la empresa para con los clientes.
- d) Realizar actividades que generen orgullo a las personas colaboradoras por las funciones desempeñadas en la empresa. Por ejemplo, establecer un día para que los trabajadores lleven a sus hijos al trabajo y los jefes narren a estos la importancia de las funciones que desempeñan sus progenitores.
- e) Generar un programa que mejore la identificación del colaborador para con la empresa. Esto puede lograrse con frases que establezcan conceptos como: *“Formuquisa somos todos”* o *“Usted es la cara de Formuquisa”*, las cuales pueden realizarse en calcomanías que se peguen en los espejos de los baños.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A partir del análisis de los resultados del clima laboral de la empresa, se establecen las siguientes conclusiones:

- ☑ Los factores con los valores más altos de percepciones favorables netas fueron: enriquecimiento del puesto, ambiente laboral, relaciones interpersonales, participación y liderazgo.
- ☑ Se determinaron, por medio del criterio de percepciones favorables netas menores al 70%, los factores por mejorar. Estos fueron: capacitación, reconocimiento, estrés, motivación, toma de decisiones, trabajo en equipo, remuneración y la empresa.
- ☑ Se establecieron las propuestas de mejora para cada factor con %PFN menor al 40%. Cada propuesta de mejora incluye un objetivo, un diagnóstico y un plan de acción.
- ☑ El establecimiento de un departamento de recursos humanos sería de vital importancia para la realización de las propuestas de mejora. El trabajo conjunto de la alta dirección y de un responsable de recursos humanos puede generar una implementación eficiente.
- ☑ La medición de la percepción del clima laboral es siempre un tema difícil de manejar dentro de la cultura organizacional de la empresa. Normalmente, este



tipo de estudios evidencia áreas de responsabilidad gerencial que no han sido manejadas adecuadamente. En este trabajo de investigación, se percibe un buen clima laboral en la empresa, ya que casi el 90% de los factores analizados presentó percepciones favorables netas positivas.

- Los factores con percepciones favorables netas negativas son solo dos: capacitación y reconocimiento; sin embargo, sus valores son cercanos a cero y las fuentes han sido identificadas por medio de este trabajo.

A partir del análisis de los resultados del clima laboral de la empresa, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Establecer un programa formal para mantener los análisis de clima laboral en la empresa, con el fin de realizar comparaciones y observar los esfuerzos logrados por la implementación de las acciones propuestas.
- Incluir, dentro de las agendas de las reuniones mensuales del comité gerencial, los temas de seguimiento y de control de la implementación de las propuestas de mejora. La idea es lograr un involucramiento gerencial para la implementación de los planes de acciones, sobre todo con la disponibilidad de recursos.
- Realizar la capacitación en temas relacionados con los factores incidentes y el mejoramiento de la comunicación de los logros generados a partir de las

propuestas implementadas, lo cual será clave para el mejoramiento de los resultados de futuros análisis.

- Comunicar a todo el personal los resultados obtenidos y los planes de acción por seguir, con el fin de asegurar la participación y la credibilidad de futuros estudios de clima laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aquino, J (1993). Recursos Humanos. (2<sup>da</sup> ed.), Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi S.A.
2. Chiavenato, I (2007). Administración de Recursos Humanos. (8<sup>va</sup> ed.). México. Editorial McGraw Hill Interamericana.
3. Davis, Keith y Newstrom, John (2001) El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. (10<sup>ma</sup> ed.). México. Editorial McGraw Hill.
4. Goleman Daniel y Otros (2006). El Líder Resonante Crea Más. (1<sup>era</sup> ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Plaza & Janés Editores S.A.
5. Gordon, Judith R (1996). Comportamiento organizacional. (5<sup>ta</sup> ed.). México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
6. Kast, F.E. y Rosenzweig, J.L (1988). Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas. (1<sup>era</sup> ed.). México. Editorial McGraw Hill.
7. Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española. (21<sup>ava</sup> ed.). Madrid, España. Editorial Espasa.
8. Robbins, S.P (2004). Comportamiento Organizacional. (10<sup>ma</sup> ed.). México. Editorial Prentice Hall Interamericana.
9. Sherman, A., y Bohlander, W (2001). Administración de los Recursos Humanos. (12<sup>va</sup> ed.). México. Editorial Iberoamérica.

### Referencias de páginas Web

10. María Escat Cortes. Definición del clima laboral, [http://www.degerencia.com/articulo/definicion del clima laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definicion%20del%20clima%20laboral).
11. Perfil gerencial consultores. Clima Organizacional. [http://www.perfilgerencial.com/clima organizacional medic.htm](http://www.perfilgerencial.com/clima_organizacional_medic.htm). 2005.
12. Reynaldo Jorge Tubán Félix. Medición del clima laboral en las organizaciones, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/m ecluch.htm>. Julio 2002.
13. [http://sibdi.ucr.ac.cr/cgi-bin/w207.sh?session=154245277&infile=start\\_frame.glu&style=kws](http://sibdi.ucr.ac.cr/cgi-bin/w207.sh?session=154245277&infile=start_frame.glu&style=kws).

## **ANEXOS**

## PERCEPCIÓN GERENCIAL DEL CLIMA LABORAL

**FORMUQUISA** desea realizar un análisis de su clima laboral y se requiere como punto de partida, conocer una percepción global de algunos factores influyentes en el mismo antes de realizar una encuesta formal. La información que usted pueda brindar será de gran utilidad para lograr dicho fin. La idea es que en cada espacio, se exprese brevemente la percepción que se tiene para cada factor en la actualidad.  
De antemano le agradecemos su colaboración.

La empresa.


Ambiente laboral.


Comunicación.


Relaciones interpersonales.


Motivación.


Liderazgo.


Enriquecimiento del puesto.


Remuneración.


Reconocimiento.


Participación.


Toma de decisiones.


Estrés laboral.


Trabajo en equipo.


Capacitación.


Compromiso.


**Favor acomodar los factores en orden creciente en relación a su percepción del buen manejo de los mismos en la empresa.**

**1 es el mejor manejado y 15 el peor manejado.**

La empresa.	
Ambiente laboral.	
Comunicación.	
Relaciones interpersonales.	
Motivación.	
Liderazgo.	
Enriquecimiento del puesto.	
Remuneración.	
Reconocimiento.	
Participación.	
Toma de decisiones.	
Estrés laboral.	
Trabajo en equipo.	
Capacitación.	
Compromiso.	

## FORMATO PARA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2009

### Instrucciones

**FORMUQUISA** desea realizar un análisis de su clima laboral. La información que usted pueda brindar será de gran utilidad para lograrlo y se manejará con total confidencialidad. Antes de responder, por favor piense cuidadosamente para poder identificar fortalezas y proveer las bases para mejorar nuestro ambiente laboral.

Por lo anterior, le solicitamos contestar con la mayor objetividad y sinceridad posible, **marcando con una X** la opción que mejor refleje su opinión.

De antemano le agradecemos su colaboración.

**1. Marque el lugar a que pertenece su puesto.**

<b>Puntarenas</b>	<b>San José</b>

**2. Marque el área a que pertenece su puesto.**

<b>Operativo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Gerencial</b>

**3. Marque el número de años que tiene laborando en la institución.**

<b>Menos de 1 año</b>	<b>Entre 1-3 años</b>	<b>Entre 4-7 años</b>	<b>Entre 8-12 años</b>	<b>Más de 12 años</b>

**4. Considero que mi jefe influye en mis decisiones.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**5. Es posible lograr un mejor puesto de trabajo por un buen rendimiento laboral dentro de FORMUQUISA.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**6. Mi sueldo y el de mis compañeros están de acuerdo a la situación y marcha económica de FORMUQUISA.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**7. He recibido la capacitación necesaria para desempeñar de la mejor manera mis funciones.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>



**8. Tengo la libertad suficiente para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**9. Mi salario está por encima de los pagados en otras empresas.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**10. Tengo la oportunidad de aportar ideas que permitan alcanzar los objetivos de FORMUQUISA.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**11. Los compañeros (as) de mi área de trabajo mantienen una comunicación adecuada, lo cual permite el buen desempeño de nuestro trabajo.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**12. Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**13. FORMUQUISA es una empresa que tiene oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**14. Estoy satisfecho (a) con el trato personal que recibo de mi jefe.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**15. Mi jefe muestra interés en las recomendaciones que le hago.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**16. Necesito trabajar en equipo para desempeñar mis labores cotidianas.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

17. Mi jefe es un buen líder.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

18. Me considero un líder entre mis compañeros de trabajo.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

19. FORMUQUISA me permite desarrollar mis habilidades.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

20. FORMUQUISA me facilita actividades de capacitación.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

21. Las reglas y solicitudes son establecidas en buena forma por mi jefe.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

22. El peso de mis responsabilidades laborales me agobian y desearía no tenerlas.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

23. Considero que mi jefe se pone en mis zapatos cuando le hablo.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

24. Considero que en FORMUQUISA existe una buena comunicación entre subordinados y jefes.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**25. La actual estructura funcional de FORMUQUISA facilita la toma de decisiones.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**26. Percibo en mis compañeros un interés constante por mejorar la calidad de sus labores.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**27. Me siento seguro en mi puesto de trabajo.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**28. En ocasiones tengo la sensación de estar agotado por mis actividades laborales.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**29. Mantengo buenas relaciones con otras personas de las diferentes áreas de FORMUQUISA.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**30. Si me remontará a cuando se me contrató, volvería a aceptar trabajar para FORMUQUISA.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**31. Mi jefe posee la autoridad suficiente para la toma de decisiones.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**32. FORMUQUISA le da importancia a sus colaboradores.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**33. En FORMUQUISA tengo la posibilidad de trabajar en grupo con personal de otras áreas.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**34. Se me da la posibilidad de solicitar capacitación.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**35. Conozco los riesgos laborales de mi puesto de trabajo.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**36. Me siento satisfecho (a) con la forma de trabajar de mi jefe.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**37. Tengo seguridad en mi puesto de trabajo, de cara al futuro.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**38. Puedo exponer ante mi jefe problemas, necesidades e inquietudes.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**39. El ambiente laboral de FORMUQUISA me hace sentirse bien.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**40. Mi jefe me brinda la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades en mis actividades laborales**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

**41. Mis compañeros demuestran un alto grado de lealtad hacia FORMUQUISA.**

<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>

42. Mis funciones laborales me generan estrés.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

43. Si pudiera dejar FORMUQUISA por otra empresa , en igualdad condiciones, lo haría.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

44. Mi área trabaja en equipo.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

45. Prefiero trabajar en equipo que individualmente.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

46. Marque con X aquellos factores que más se presenten y que usted considere que afectan las relaciones interpersonales en su área de trabajo

a) Desacuerdos entre compañeros		b) Chismes		c) Disputas por puestos	
d) Malos entendidos		e) Conflictos con jefaturas		f) Envidias	
g) Argollas		h) Sentido de superioridad		i) Sobrecargo de trabajo	
j) Agresión emocional		k) Agresión Física		l) Insultos	
m) Propuestas de tipo sexual		n) Burlas (choteo)		o) irrespeto por criterios profesionales.	

47. En FORMUQUISA se fomenta el trabajo en equipo.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

48. Considera que FORMUQUISA mantiene con los clientes una imagen que les satisface.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

49. Mi trabajo agrega valor a FORMUQUISA.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**50. Las condiciones físicas ( Iluminación, temperatura, ruido, ventilación, etc) de mi lugar de trabajo son agradables.**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**51. Mi jefe valora mi trabajo**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**52. Mi jefe me brinda retroalimentación para mejorar el desempeño laboral.**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**53. Estoy informado (a) de los proyectos y aspectos de interés de FORMUQUISA.**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**54. Me siento orgulloso (a) de ser parte de mi departamento.**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**55. Me siento orgulloso (a) de pertenecer a FORMUQUISA.**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**56. Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo en FORMUQUISA.**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**57. Considero que mis compañeros se preocupan por el futuro de FORMUQUISA.**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**58. El salario que recibo es justo para con las labores que realizo.**

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

59. Considero que el nivel de motivación en FORMUQUISA es:

Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

60. He sido informado (a) del desempeño en mi trabajo.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

61. El desarrollo de mi trabajo contribuye a mi desarrollo personal.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

62. Puedo incidir en la toma de decisiones de mi departamento.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

63. Cuento con el equipo necesario para realizar mis funciones de trabajo.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

64. ¿Qué aspectos de su trabajo le motivan más? Marque con X la opción más importante.

Sentirme importante y útil		Ser estimado por sus compañeros	
Ser valorado por la jefatura		El salario de su trabajo	
La satisfacción de los clientes		Proyectos donde se aproveche mi capacidad	

65. Mantengo buenas relaciones con mi superior.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

66. Siento confianza con mi jefe.

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**