

# Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

*Propuesta estratégica para mejorar el desempeño del equipo de trabajo en la División de Dole Fresh Vegetables del Departamento de Cuentas por Pagar de Dole Shared Services, Ltda.*

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 por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia.

Andrea Erak Vargas

Carné A31832

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2007

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi papá Alfredo y a mi mamá Ana Isabel, porque su ejemplo de trabajo duro y los valores con los que me formaron me trajeron hasta acá.

A mis compañeros de trabajo de DFV, con quienes comparto mucho tiempo y muchas experiencias. Espero que este esfuerzo nos permita ser aun mejores como equipo.

## AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que se involucraron en este trabajo, en especial a mi supervisor, el señor Erick Marín por la confianza depositada en mí y por el apoyo brindado para que este trabajo final de graduación fuera una realidad.

A mis profesoras tutoras de los cursos de Práctica Profesional I y II, Dra. Flory Fernández y MBA Ana Cecilia González, respectivamente, así como al MBA Roque Rodríguez, profesor del curso de Práctica II.

También agradezco al director del programa de posgrado, Dr. Aníbal Barquero, por su apoyo; así como al señor Ronald Castro, gerente de proyecto de *DBS*, por haberme abierto las puertas de la compañía para realizar mi proyecto de graduación.

Por último, agradezco a mis compañeros de departamento por apoyarme con sus opiniones cada vez que les dejaba “tarea”. Su participación me dio los insumos más importantes para poder concretar el presente documento.

A todos, gracias, y que Dios los bendiga.

## HOJA DE APROBACION

Este trabajo final 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 por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia.

---

Dr. Aníbal Barquero  
Director del Programa de Posgrado

---

MBA Roque Rodríguez  
Profesor Coordinador

---

MBA Ana Cecilia González  
Profesora Guía

---

MBA Erick Marín  
Supervisor Laboral

---

Bchr. Andrea Erak Vargas  
Postulante

## CONTENIDO

Propuesta estratégica para mejorar el desempeño del equipo de trabajo en la División de Dole  
Fresh Vegetables del Departamento de Cuentas por Pagar de Dole Shared Services, Ltda.

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>3</b>
<b>HOJA DE APROBACION.....</b>	<b>4</b>
<b>CONTENIDO.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I: DIMENSIONES TEÓRICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>.....</b>	<b>15</b>
1.1 Fundamentos de cultura organizacional.....	15
1.1.1 El concepto de cultura organizacional.....	16
1.1.2 El concepto de clima organizacional.....	19
1.1.3 Elementos que inciden en la cultura organizacional.....	20
1.2 Funciones de la cultura organizacional.....	29
1.3 Desafíos de la cultura organizacional en las organizaciones actuales.....	31
<b>CAPITULO II: DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>34</b>
2.1 El entorno de las empresas multinacionales.....	34
2.2 Aspectos generales de Dole Food Co. y Dole Business Services Ltda.....	36
2.3 Estructura de la empresa.....	40
2.4 Servicios que presta DBS dentro del DSS.....	43
2.5 Misión, visión y valores de DSS Ltda.....	45
<b>CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL Y PRINCIPALES BLOQUEOS DE</b>	
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE <i>DFV</i> DEL</b>	
<b>DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.....</b>	<b>48</b>
3.1 Diagnóstico de la cultura organizacional de la División.....	48
3.1.1 Motivación.....	49
3.1.1.1 Recompensas y beneficios.....	56
3.1.2 Actitud ante el trabajo y el cambio.....	60
3.1.3 Liderazgo.....	63
3.1.4 Rotación de personal.....	71

3.1.5 Clima organizacional.....	72
3.1.7 Comunicación interna.....	75
3.1.8 Capacitación del personal.....	77

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA DIVISIÓN.....79**

4.1 Pautas para desarrollar una cultura organizacional adecuada para mejorar el desempeño de del equipo de trabajo de la DFV.....	79
4.3 Claves para impulsar el trabajo en equipo.....	81
4.3.1 Definición del equipo propuesto.....	82
4.3.2 Misión de los equipos.....	82
4.3.3 Objetivos de los equipos.....	82
4.3.4 Establecimiento de un equipo de trabajo eficaz.....	83
4.4 Estrategias recomendadas para mejorar el desempeño del equipo de trabajo de la DFV	86
4.4.1 Motivación, aspecto dentro del cual se incluyen las recompensas y beneficios.....	86
4.4.2 Actitud ante el trabajo y el cambio.....	87
4.4.3 Liderazgo.....	88
4.4.4 Rotación de personal.....	89
4.4.5 Clima organizacional.....	89
4.4.6 Comunicación interna.....	90
4.4.7 Capacitación del personal.....	91
4.5 Conclusiones.....	92

## **BIBLIOGRAFIA.....94**

## **ANEXOS.....96**

5.1 ANEXO METODOLÓGICO.....	97
5.1.1 Metodología.....	97
5.2 ANEXOS COMPLEMENTARIOS.....	104
5.2.1 Entrevista con miembros de la organización que han estado presentes desde el comienzo de Dole Shared Services Ltda.....	104
5.2.2 Entrevista dirigida para la recopilación de testimonios del gerente y el supervisor del departamento sobre la cultura organizacional.....	105
5.2.3 Entrevista dirigida para la recopilación de testimonios del gerente y el supervisor del departamento sobre la cultura organizacional.....	108
5.2.4 Puntos de observación relevantes para la investigación de la cultura organizacional de la DFV.....	111
5.2.5 Test para los miembros de la División de Vegetales Frescos del Departamento de Cuentas por Pagar sobre el liderazgo.....	112
5.2.6 Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de la DFV.....	116

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura No. 1.1.</b> Jerarquía de necesidades de Maslow.....	21
--	----

<b>Figura No. 1.2.</b> Secuencia básica del comportamiento motivacional.....	22
<b>Figura No. 1.3.</b> El proceso de la comunicación.....	27
<b>Figura No. 1.4.</b> Efecto de las culturas organizacionales en el desempeño y la satisfacción.....	31
<b>Figura No. 2.1.</b> Empresas multinacionales presentes en Costa Rica con operaciones de Servicios.....	36
<b>Figura No. 2.2.</b> Operaciones mundiales de Dole.....	38
<b>Figura No. 2.3.</b> Dole Latin America, Organization Chart.....	40
<b>Figura No. 2.4.</b> Dole Latin America, Supported Businesses.....	41
<b>Figura No. 2.5.</b> Dole Shared Services Ltda.; Accounts Payable Department.....	42
<b>Figura No. 4.1.</b> Modelo de equipo eficaz.....	84

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No. 1.1.</b> Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.....	24
<b>Tabla No. 3.1.</b> Pregunta: ¿Es agradable el trabajo que usted realiza?.....	49
<b>Tabla No. 3.4.</b> Pregunta: ¿Le produce retos su trabajo?.....	51
<b>Tabla No 3.7.</b> Pregunta: ¿Motiva e incentiva su coordinador de equipo a los colaboradores por el trabajo realizado?.....	53
<b>Tabla No. 3.8.</b> Pregunta: ¿Lo estimula su coordinador de equipo a adquirir nuevos conocimientos?.....	53
<b>Tabla No. 3.10.</b> Pregunta: ¿Cuenta con el equipo que necesita para realizar adecuadamente su trabajo (computadora, suministros, teléfonos, etc.)?.....	55
<b>Tabla No. 3.11.</b> Análisis de los resultados de las preguntas sobre recompensas y beneficios.....	58
<b>Tabla No. 3.12.</b> Pregunta: ¿Está satisfecho con su empleo?.....	61
<b>Tabla No. 3.13.</b> Análisis de los resultados de las preguntas sobre actitud ante el trabajo y el cambio.....	62
<b>Tabla No. 3.14.</b> Resultados de las preguntas sobre liderazgo.....	70
<b>Tabla No. 3.15.</b> Resultados de las preguntas sobre clima organizacional.....	73
<b>Tabla No. 3.16.</b> Resultados de las preguntas sobre comunicación.....	76

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 2.1.</b> Costa Rica, inversión extranjera directa 1986-2005.....	34
<b>Gráfico No. 3.1.</b> Pregunta: ¿Es variado el trabajo que usted realiza ?.....	50
<b>Gráfico No. 3.2.</b> Pregunta: ¿Le permite su coordinador de equipo hacer cosas nuevas en el trabajo?.....	51
<b>Gráfico No. 3.3.</b> Pregunta: ¿Puede aplicar sus habilidades, conocimientos y destrezas en el trabajo?.....	52
<b>Gráfico No. 3.4.</b> Pregunta: ¿Escucha su coordinador de equipo inmediato los problemas de sus colaboradores?.....	54

<b>Gráfico No 3.5.</b> Pregunta: ¿Obtiene rápidamente los materiales que necesita para desempeñar su trabajo eficientemente?.....	55
<b>Gráfico No. 3.6.</b> Pregunta: ¿Se siente orgulloso de formar parte de este departamento?.....	61

## RESUMEN

Erak Vargas, Andrea

Propuesta estratégica para mejorar el desempeño del equipo de trabajo en la División de Dole Fresh Vegetables del Departamento de Cuentas por Pagar de Dole Shared Services, Ltda.

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

A. Erak V, 2007.

125 h. – 28 il. – 36 refs.

El objetivo general del presente estudio fue elaborar una estrategia de desarrollo del equipo de trabajo, a partir del diagnóstico de la cultura organizacional y el análisis de bloqueos,

de la División de Dole Fresh Vegetables, del Departamento de Cuentas por Pagar de DBS, que contribuya a mejorar el rendimiento de la División.

La organización investigada fue *Dole Shared Services Ltda.*, a la cual pertenecen el Departamento de Cuentas por Pagar y la división objeto de estudio, *Dole Fresh Vegetables*, que se dedica a proveer servicios de manejo de cuentas por pagar, compras y tecnologías de información para la Corporación Dole, tanto en Estados Unidos de América como en América Latina.

Para los fines del proyecto se realizó una investigación de tipo descriptivo y exploratorio, para lo cual la investigadora se interrelacionó con los miembros del la División en sus diversos niveles: *A/P Clerks*, *Lead Clerks*, supervisor y gerente, respectivamente, con el fin de elaborar un diagnóstico detallado de la cultura organizacional que permitiera identificar las áreas débiles del departamento en ese aspecto. Esto con el fin de proponer estrategias que permitan mejorar el desempeño del equipo de trabajo por medio del reforzamiento de la cultura organizacional.

Entre las principales conclusiones del estudio destaca que hay una satisfacción general en quienes trabajan en la organización, pero se deben mejorar aspectos de la cultura organizacional como: la motivación, la comunicación, la capacitación y el liderazgo, por medio de diversas estrategias que aumenten el sentido de pertenencia y el compromiso, tanto con el puesto de trabajo como con la división y la empresa en general.

Con base en todo lo anterior, se recomienda realizar un taller de cuerdas bajas o *TeamBuilding* para mejorar la comunicación y la integración entre los miembros, al tiempo que se estimula el trabajo en equipo.

Se invita también a trabajar en los aspectos de motivación, beneficios y recompensas y en algunas debilidades identificadas en el área de liderazgo, para estimular la creación de un equipo de trabajo sólido, satisfecho y comprometido con los objetivos que persigue la organización.

- Palabras claves:

Cultura organizacional

*Dole Shared Services, Dole Business Services, Dole Fresh Vegetables*

Trabajo en equipo

- Director de la investigación:

MBA. Ana Cecilia González

- Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las compañías multinacionales encuentran atractivo trasladar algunas de sus operaciones de servicios a países como Costa Rica, dadas las condiciones para brindar dichos servicios bajo los estándares de calidad de este tipo de empresas, a un costo más bajo y con un personal capacitado que asegure la eficiencia y la eficacia en la realización de los procesos.

Dicha tendencia ha generado el surgimiento de nuevas organizaciones en el país las cuales, además de ofrecer el servicio para el que se crearon, deben enfrentar los retos diarios que implica ser formaciones tan jóvenes, uno de los cuales es el desarrollo de la cultura organizacional.

Como resultado de esa tendencia se funda, en el 2004, *Dole Shared Services Ltda.* (DSS), organización a la que se trasladan desde los Estados Unidos de América los servicios de soporte de tecnologías de información, así como los departamentos de cuentas por pagar de cada una de las divisiones de Dole, este último conocido dentro de la organización como *Dole Business Services*.

*Dole Business Services* (DBS) maneja las cuentas por pagar de siete divisiones y cuenta con un gerente de proyecto, un supervisor y uno o dos líderes de equipo por división (*Lead Clerks*), más el grupo de agentes de cuentas por pagar (*A/P Clerks*).

Estas divisiones son: Flores, Fruta Fresca, Carga Marítima, Alimentos Congelados, Alimentos Empacados, Vegetales Frescos y Berries (incluida dentro de la División de Vegetales Frescos).

DBS es un departamento nuevo, que inició sus operaciones hace poco más de un año en el proceso de las cuentas de la División de Carga Marítima.

El objetivo de la presente práctica profesional es centrar la atención en la División de Vegetales Frescos (DFV), propiamente, que comenzó labores hace poco más de un año en el proceso de capacitación de los primeros agentes y del supervisor, en las oficinas de California, Estados Unidos de América (EE.UU).

Desde entonces los agentes contratados viajan en distintas épocas del año durante periodos que van de dos hasta tres meses y medio. En el caso del supervisor desde marzo, y se mantuvo fuera del país hasta principios de diciembre del año anterior, cuando regresó el último de los agentes en proceso de capacitación. Es entonces cuando la División comienza operaciones en Costa Rica con todos sus elementos.

Durante este tiempo ha habido rotación de personal en el Departamento que ha afectado el seguimiento que debe tener cada uno de los puestos, así como la calidad del trabajo realizado, lo que ha generado la intervención de gerentes y miembros de alto mando, tanto en Costa Rica como en EE.UU.

Por ser una división tan joven se requieren estrategias que ayuden a marcar el rumbo y a mejorar el ambiente de trabajo y la motivación de los miembros, para lograr el éxito que han alcanzado las otras divisiones.

Cabe destacar que la DFV es la más grande de la DBS, tanto en personal como en volumen de trabajo, por lo que es una necesidad la elaboración de esta estrategia, que permita enrumbar al equipo de trabajo hacia un desempeño más eficaz y eficiente.

Para efectos del proyecto de graduación se analizó un diagnóstico superficial elaborado en mayo del 2006 que muestra, de forma general, los bloqueos que afectan el buen desempeño de la DFV en áreas como trabajo en equipo, liderazgo y capacitación, y en algunos aspectos de motivación, como recompensas, horarios, etc., que están muy relacionados con la cultura organizacional. Esto con la finalidad de elaborar una estrategia integral para el mejoramiento del desempeño del equipo de trabajo de la DFV que se enfoque, como se mencionó anteriormente, en el análisis de la cultura organizacional de la División.

Con dicha estrategia integral se busca atacar los bloqueos que afectan el desempeño, para lograr que la División trabaje de acuerdo con las exigencias de calidad de la organización multinacional a la que pertenece, en un ambiente adecuado que asegure la permanencia de sus miembros en el Departamento y su compromiso con el trabajo que realizan.

Los intereses profesionales de la autora de este estudio respaldan el compromiso con el presente proyecto, no solo por el deseo de crecer profesionalmente al obtener un título como máster en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, sino por el compromiso como *Lead Clerk* de aportar a la DFV de la DBS ideas que la ayuden a progresar.

La escogencia de dicha organización para efectuar la práctica profesional se basó en el compromiso e identificación de la autora, tanto con la División como con la empresa, dado que ella es parte del equipo de trabajo que necesita de dicha estrategia, lo que genera un grado de identificación con los problemas, para que se lleguen a conocer a fondo con el día a día dentro de la gestión del departamento.

Los alcances de esta investigación comprenden el proceso de diagnóstico de la División, así como la investigación exhaustiva del tema de la cultura organizacional, que

permitan proponer una estrategia acorde con el problema identificado, para obtener un clima de trabajo que, además de productivo, sea positivo y permita que los miembros del equipo se sientan a gusto y comprometidos con las funciones que desempeñan, y que esto se refleje en la eficacia y la eficiencia del trabajo que realizan y en las relaciones con los clientes, tanto internos como externos.

Dicha propuesta se limita a la DFV del Departamento de Cuentas por Pagar, que es la única área de injerencia que como *Lead Clerk* tiene la autora del estudio.

Esta investigación cuenta con el apoyo tanto del gerente como del supervisor del Departamento; sin embargo, el diagnóstico a partir del cual se elabora la estrategia depende de la información que los miembros del grupo de trabajo estén dispuestos a suministrar. Lo amplia y precisa que pueda ser queda sujeto a la percepción, por parte de estos, del beneficio o perjuicio que las preguntas elaboradas para la obtención de información primaria puedan tener para ellos.

Como se ha mencionado anteriormente, del aporte que se espera se derive del presente documento se obtendrá una estrategia que ayude a mejorar la eficiencia y la eficacia del equipo de trabajo de la DFV de la DBS, para superar los problemas y las retroalimentaciones negativas que han surgido a raíz de los problemas de desempeño generados por los bloqueos identificados.

## **Capítulo I:**

### **DIMENSIONES TEÓRICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.1 Fundamentos de cultura organizacional**

En todos los aspectos de la vida cotidiana el conocimiento de la realidad en que se está inmerso conlleva una mejor comprensión de ella. Es por esto que el conocimiento de la cultura organizacional y los elementos que inciden en ella pueden conducir a la mejora del desempeño de los integrantes de una organización. Conocer la cultura organizacional de la empresa permite identificar los elementos que incentivan o que bloquean el rendimiento del personal, por la influencia que tiene sobre las actitudes y comportamientos de los empleados.

La presencia de una fuerte cultura organizacional puede generar dos tendencias dentro de una organización: la de enseñarle a los miembros la forma en que se hacen las cosas o la de ser una barrera para el cambio organizacional. Todas las organizaciones tienen una cultura

que, dependiendo de la fuerza que posea, puede ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los miembros.

La idea de considerar a las organizaciones como culturas es un fenómeno reciente que nace en la mitad de la década de los años ochenta del siglo XX. Antes de esa época las organizaciones se consideran como el medio de control y coordinación de grupos de personas dentro del medio laboral, con niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad, entre otros. Si bien es un concepto nuevo, este se remonta a más de cincuenta años atrás, con la noción de institucionalización.

Según Robbins (2004), *“cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, aparte de sus fundadores y sus miembros...además, cuando una organización se institucionaliza, es apreciada por ella misma, no por sus bienes o servicios. Adquiere la inmortalidad. Si sus metas dejaron de tener vigencia no se sale del negocio sino que se redefine.”* (p.524)

La institucionalización produce un conocimiento común entre los miembros sobre los comportamientos apropiados y significativos para la empresa, por lo cual, cuando una empresa adquiere permanencia institucional, los lineamientos de conducta aceptados internamente se manifiestan de forma intrínseca en sus miembros.

Básicamente, esto es lo mismo que genera la cultura organizacional, por lo que la comprensión de la cultura de una organización y sus orígenes, la sostenibilidad y los procesos de aprendizaje permiten diagnosticar, explicar y pronosticar de forma precisa el comportamiento de los miembros dentro de la organización.

La tendencia de las organizaciones, según Druker, P. (1995) se enfoca en empleados como trabajadores del conocimiento, *knowledge workers*, y en gerentes que pasan de manejar el *know how* a gerenciar decisiones basadas en el conocimiento de sus subordinados. En este sentido, Slater y Narver (1995) proponen que *“...culture provides a sense of understanding of an organization’s beliefs and values that is necessary when rules, regulations, and micromanagement cannot be used to control behavior or work procedures.”* (p.279)

Hoy en día se requieren empleados que en todo nivel sean capaces de tomar las decisiones adecuadas en el momento justo. Para que alcancen esta capacidad deben ser poseedores de un sólido conocimiento de los valores y creencias de la estructura a la que pertenecen. Por esto es importante saber o conceptualizar qué se entiende por cultura organizacional y cómo incide esta en lo que las empresas esperan de sus empleados hoy en día.

### 1.1.1 El concepto de cultura organizacional

Conforme las organizaciones se expanden su complejidad aumenta, y es entonces cuando el concepto que se estudia se vuelve aun más relevante, debido a que se transforma en un sistema en el que cada individuo tiene un papel significativo y de importancia solo para esa organización, que la diferencia del resto.

De acuerdo con los planteamientos de Sathe y Davidson (2000) en su artículo *Toward a new conceptualization of culture change*, la definición más aceptada de cultura organizacional proviene de Schein (1985), quien la conceptualiza de la siguiente forma:

*“A pattern of basic assumptions--invented, discovered, or Developed by a group as it learns to COPE with its problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation, to those process.”* (p. 280)

Según dicho autor, la cultura se debe estudiar en tres distintos niveles: un primer nivel, que es el más superficial y visible, que se relaciona con los *recursos disponibles y creaciones* y que incluye espacio físico, tecnología, símbolos, lenguajes y comportamientos. En el siguiente nivel (medio) se encuentran los valores, aspecto representado por la forma en que los individuos adoptan el esquema con el que la organización enfrenta y maneja nuevas situaciones. Es una confrontación entre lo deseable y lo manifiesto, entre el “qué debería ser” y el “qué es” dentro de las empresas.

En el nivel más profundo de estudio se encuentran la base, los postulados fundamentales. Es en este en el que las acciones se tornan en respuesta a conflictos de adaptación externa o integración interna. Aquí se mide si los valores que la empresa ha

tomado como suyos son aceptados como una verdad dentro de la organización, y si estos yacen por debajo del nivel consciente de cultura, y son utilizados por lo miembros como guía intrínseca para sus actitudes y comportamientos.

Como se muestra en el párrafo anterior, un análisis de la cultura organizacional realizado adecuadamente es una herramienta de gran utilidad para definir cuáles comportamientos son aceptables para controlar a los empleados, al tiempo que sirve como recurso de gestión para satisfacer los objetivos de la empresa.

Robbins, (2004) conceptualiza la cultura organizacional como “*un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras*” (p. 525). Así como Schein, Robbins considera que la cultura organizacional debe ser analizada a partir de una serie de características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

A continuación se enumeran dichas características:

1. *Innovación y correr riesgos*: grado en el que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Minuciosidad*: grado en el que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención de los detalles.
3. *Orientación a los resultados*: grado en el que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. *Orientación a las personas*: grado en el que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. *Orientación a los equipos*: grado en el que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. *Agresividad*: grado en el que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. *Estabilidad*: grado en el que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Una evaluación de la cultura organizacional basada en esas características ofrece un cuadro realista de la realidad de su cultura, de la percepción de los miembros de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que deben comportarse.

La mayor parte de las organizaciones, en especial las de mayor tamaño, poseen una cultura dominante y numerosas subculturas. La cultura dominante es la que manifiesta los valores principales que comparten la mayor parte de los miembros de una organización, y las subculturas son las que reflejan los problemas, las situaciones o las experiencias que enfrentan estos. Estas subculturas están usualmente determinadas por la división departamental y la separación geográfica. Al final se obtiene una mezcla entre los valores centrales de la cultura dominante y los valores propios de los miembros de determinado departamento o sector, es decir, de una personalidad propia.

Sobre este tema Artavia (2005) define, basado en los planteamientos de Robbins (2004), que:

*“La cultura de una organización socializa a las personas, su fortaleza influye en el comportamiento ético de los administradores. Una cultura fuerte ejerce más influencia sobre los administradores que una cultura débil. Si la cultura es fuerte y apoya altas normas éticas, debe tener una influencia positiva muy poderosa sobre el comportamiento. En una cultura débil es muy posible que los administradores confíen en las normas de las subculturas para dirigir su comportamiento. En una cultura débil es muy posible que los administradores confíen en las normas de las subculturas para dirigir su comportamiento. De esta manera, los grupos de trabajo y las normas departamentales influyen más fuertemente en el comportamiento ético en aquellas organizaciones que tienen culturas globales débiles... Los procesos de integración y cohesión han sido preocupaciones constantes de los directivos de la organización, porque de ellos dependen la calidad de vida organizacional y las consecuencias beneficiosas de la actividad productiva.” (p. 22-23)*

### **1.1.2 El concepto de clima organizacional**

Muy ligado al concepto de clima organizacional se encuentra el de cultura organizacional. El clima organizacional se relaciona directamente con el ahora, con el presente de la empresa, y con la forma en que en el momento presente los miembros de la organización perciben la cultura organizacional y el entorno en que se desenvuelven diariamente.

Es una percepción de las relaciones que manejan con sus superiores, compañeros y subalternos, así como de la opinión que poseen respecto al trabajo que realizan. El clima

organizacional “*son las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral*” (Schneider y Hall, 1992, p.3).

Artavia (2005) plantea que “*un clima negativo puede afectar la cultura de la empresa y el rendimiento de los trabajadores. El clima es el resultado de muchos aspectos como liderazgo, relaciones formales e informales, la cultura organizacional, entre otras.*” (p.22).

Históricamente ha sido difícil marcar la diferencia entre la cultura y el clima organizacional, ya que a lo largo de los años se ha determinado que la investigación de la cultura es más precisa y más específica que la investigación del clima. El clima organizacional es más generalizable, pero menos específico, aun cuando puede proveer descripciones muy útiles de las organizaciones y ser muy ventajoso para comparar varias empresas.

Payne (2000) conceptualiza que “*...although it is difficult to distinguish definitions of culture from those of climate, it is possible to claim that climate is a way of measuring culture*” (p.166).

La dinámica de las organizaciones se encarga de generar, con su quehacer diario, sus valores, sus normas, los perfiles de personas que atraen a formar parte de la estructura, su historia, entre otros aspectos, y su propio ambiente de trabajo, y este se transmite a las diferentes generaciones de empleados que ingresan.

Existe una diversidad de factores que interactúan para influir en el clima organizacional de una empresa, en el que están inmersos los miembros y, como respuesta a dicha influencia, se genera un comportamiento. Esta percepción es un factor clave que hace que el clima organizacional sea determinante para comprender mejor la cultura organizacional y generar propuestas que mejoren el desempeño de los miembros.

### **1.1.3 Elementos que inciden en la cultura organizacional**

La cultura organizacional implica el conocimiento de la percepción que tienen los miembros de la organización de las condiciones en que desarrollan su trabajo, en relación con aspectos como las relaciones horizontales y verticales, formales e informales, el interés por el

puesto desempeñado, las condiciones de trabajo y las recompensas recibidas por el desempeño, entre otros aspectos.

Esto conlleva a la conceptualización de varios elementos que inciden directamente en la forma que la cultura organizacional se manifiesta dentro de las empresas. Dichos elementos se detallan a continuación con el fin de facilitar su comprensión y entender la relación que tienen con el tema central de la presente investigación.

### **1.1.3.1 Motivación**

La motivación es uno de los elementos más importantes para lograr un ambiente de trabajo favorable y que dicho ambiente se transforme en organizaciones eficientes y eficaces. Para lograrlo los intereses personales del empleado y los de la empresa deben estar en sintonía. La motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y de la situación que vive.

Las personas trabajan por razones diferentes y no siempre lo que importa para una persona tiene sentido para otra. La motivación es personal, por lo que las empresas deben tener la capacidad de conocer las necesidades individuales de sus empleados, para saber qué los motiva. La motivación de algunas personas para el trabajo está basada en las necesidades de satisfacer sus necesidades de supervivencia básicas, mientras que otras buscan seguridad. Para otras personas la motivación de trabajar se basa en obtener reconocimiento.

En ese sentido, una de las teorías más reconocidas sobre motivación es la teoría de la jerarquía de necesidades presentada por Abraham Maslow (1954), la cual propone una pirámide de cinco necesidades por satisfacer. Dicha jerarquía incluye necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, y en ella se plantea que, conforme se satisface cada una de estas, la siguiente se convierte en dominante.

**Figura 1.1**  
**Jerarquía de necesidades de Maslow**



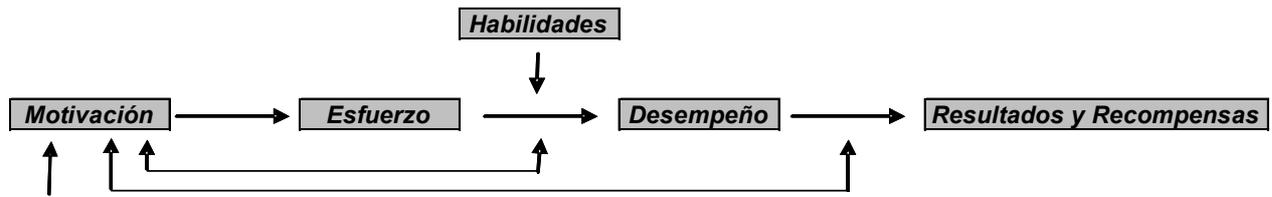
**Fuente:** Robbins, (2004) p. 156

Es necesario desarrollar dentro de las organizaciones la capacidad necesaria para reconocer esas necesidades de los empleados (perfil motivacional) y diseñar vías útiles para conocer cuáles son, para que se puedan alcanzar las metas de la empresa.

La motivación se entiende como aquellos *“procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”*.(Robbins, 2004, p.155). Entender la naturaleza de la motivación puede ser una herramienta de gran valor para entender las causas del comportamiento organizacional, al tiempo que puede servir para predecir los efectos de cualquier directriz que implemente la empresa, así como para dirigir el comportamiento que permita alcanzar objetivos organizacionales y personales de los miembros de la organización.

Para ilustrar lo mencionado en el párrafo anterior se presenta la siguiente figura, propuesta por Nadler y Lawler en su artículo *“Motivation: a diagnostic approach”*, recopilado en la antología de 1991 *“Organizational behavior”* de Nelly, Bruce y Ashforth. En dicha figura los autores explican la secuencia básica del comportamiento motivacional, *“The basic motivation behavior sequence”* (p.115).

**Figura 1.2**  
**Secuencia básica del comportamiento motivacional**



La motivación de una persona está en función de:

- a. Expectativas de Esfuerzo-Desempeño
- b. Expectativas de Desempeño-Resultados
- c. Valor percibido de los resultados

Fuente: J. Nelly, J.Prince y B.Ashforth, (1991)

### 1.1.3.2 Trabajo en equipo

En el entorno laboral, los resultados obtenidos casi nunca son producto del talento de un solo individuo. Cada miembro se ve influenciado por la actitud y las acciones de quienes conforman su entorno de trabajo. Si esta es positiva, el individuo tiende a ser más productivo y cuando es negativa tanto los individuos como los grupos tienden a ser menos productivos.

No todo grupo puede considerarse un equipo de trabajo, pues de acuerdo con Maddux *“los grupos se convierten en equipos cuando su propósito común es comprendido por todos los miembros”*. (2001, p.31).

En los equipos de trabajo efectivos cada uno de sus integrantes utiliza su talento individual y desempeña un papel asignado previamente, con el propósito de perseguir metas específicas para el equipo. Cuando las habilidades de los miembros se unen para resaltar las fuerzas y aminorar las debilidades se suelen alcanzar dichas metas u objetivos. Por el contrario, si los grupos participan como individuos suele haber fracaso.

El conocer la situación actual de determinado grupo, en cuanto a si trabaja o no como equipo de trabajo, depende de identificar si:

- Posee sinergia: el total es mayor que la suma de las partes.
- Es más productivo: se obtienen mejores ideas al tiempo que se disfruta del trabajo y la interacción.

De acuerdo con Artavia (2005, p.40), lo anterior se logra solo si el grupo tiene las siguientes características: es altamente cooperativo, contributivo, comunicativo y muy comprometido. Estos son elementos esenciales para convertir un grupo de trabajo ordinario

en uno común, cuya sinergia logre obtener procesos de trabajo fluidos y acordes con los objetivos del departamento.

Trechera (2003, p.37) propone la siguiente diferenciación entre grupo y equipo de trabajo:

**Tabla 1.1**  
**Diferencias entre grupo y equipo de trabajo**

<i>Grupo</i>	<i>Equipo de trabajo</i>
1. En un grupo existe un interés común.	1. El equipo tiene una meta definida.
2. El trabajo se distribuye en partes iguales.	2. El trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades personales o dejando la posibilidad de desarrollo de nuevas habilidades.
3. Cuando alguien termina su tarea se puede marchar. Una vez terminado el trabajo	3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar los

individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe obligación de ayudar a otros.	resultados. Si alguien termina una parte ayuda a recoger información o a mejorar la de otros miembros del equipo, o se buscan nuevas funciones mientras el trabajo no esté terminado.
4. Puede existir o no un responsable o coordinador.	4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades y muestra avances parciales a todo el equipo.
5. Los logros se juzgan independientemente para cada miembro.	5. Los logros son méritos de todo el equipo.
6. No existe necesariamente un nivel de compromiso.	6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo para obtener los resultados.
7. Las conclusiones son personales y pueden existir varias.	7. Las conclusiones son colectivas.
8. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorantes en el contexto.	8. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de auto-aprendizaje.
9. No existen un estilo, una cultura, un sistema de valores o mística.	9. Se crea una práctica de valores: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal.
10. No es necesaria la autoevaluación.	10. La auto-evaluación está presente a lo largo de todo el trabajo en equipo.

**Fuente:** J, Trechera. (2003) *Trabajar en equipo: talento y talante*. Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouwer. (p.37)

### 1.1.3.3 Liderazgo

Los equipos de trabajo necesitan claridad en cuanto a su razón de ser, lo que se espera de ellos y quiénes están implicados en su trabajo diario. Los miembros del equipo esperan que el líder conozca la dirección que deben tomar y cómo tienen que coordinarse con otros grupos para alcanzar sus objetivos. Por eso se afirma: *“El papel del nuevo líder es muy similar al de un director sinfónico: asegurar que todas las secciones autónomas se mezclen entre sí de manera armoniosa hacia una meta única”*. (Wall, Solum y Sobol, 1994, p.37).

Robbins (2004) conceptualiza el liderazgo como la *“capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”* . (p.314) El liderazgo tiene relación con los procesos de grupo o la interacción social. Es decir, no hay un líder si no hay una colectividad con la que este se

relacione. Por eso se afirma que “*en el mundo de las organizaciones se suele entender por liderazgo cualquier intento que pretenda influir sobre la conducta de otro individuo o grupo*” (Trechera, 2003, p.106).

En el día a día de las organizaciones se debe trabajar con individuos entre los cuales los líderes eficaces son aquellas personas que logran que los procesos de estos conglomerados se realicen de manera fluida.

Del líder se espera que tenga una visión y a la vez la capacidad de implantarla. Igualmente, se espera también que pueda preparar a quienes están bajo su supervisión para que asuma mayores responsabilidades. El líder hoy en día debe poseer una mezcla de cualidades que le permitan alcanzar las metas de la organización. Entre esas cualidades están: ser un experto técnico, proporcionar dirección, desarrollar un ambiente de trabajo libre de miedo y permitir a los empleados expresarse con libertad e implantar sus ideas.

Según plantea Trechera (2003, p.110), entre los estilos de liderazgo conocidos están los siguientes:

1. **Liderazgo autoritario:** concentra el poder y la toma de decisiones. Su ejercicio es unidireccional. Los subordinados se dedican a obedecer.
2. **Liderazgo democrático:** se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Los miembros de cualquier nivel actúan como una unidad.
3. **Liderazgo “dejar hacer” (*laissez faire*):** en este caso el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja éste a su propia iniciativa.

El liderazgo está ligado al concepto de poder, pues alguien puede tener poder porque le fue dado; no obstante, si no logra influir en las personas bajo su mando no tiene habilidades de liderazgo. Se pueden identificar cinco tipos de poder: basado en recompensas, coercitivo, legítimo, experto y carismático. (Trachera, 2003). Sin embargo, no se puede determinar que exista un estilo bueno o malo de poder, ya que este depende del estilo de liderazgo ejercido dentro de la organización.

#### **1.1.3.4 Comunicación**

La comunicación es uno de los elementos claves en el trabajo de las organizaciones. Dentro de ellas la comunicación cumple con cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.

Su función de control permite monitorear la conducta de los miembros por medio de las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que sigan los empleados. La comunicación informal también puede controlar el comportamiento mediante sistemas de presión. Otro papel de la comunicación es la función motivadora que puede generar, ya que permite aclararles a los empleados qué se debe hacer, cómo deben hacerlo y, en general, qué se espera de ellos.

Al mismo tiempo la comunicación dentro de la organización es un escape emocional para los empleados, ya que para muchos, por las jornadas compartidas, su círculo de trabajo se convierte en su principal fuente de trato social, y se vuelve así el medio principal para manifestar los sentimientos de satisfacción y frustración.

La última de las funciones es la de facilitar la toma de decisiones, ya que la comunicación ofrece la información necesaria para escoger las alternativas que lleven al logro de las metas organizacionales.

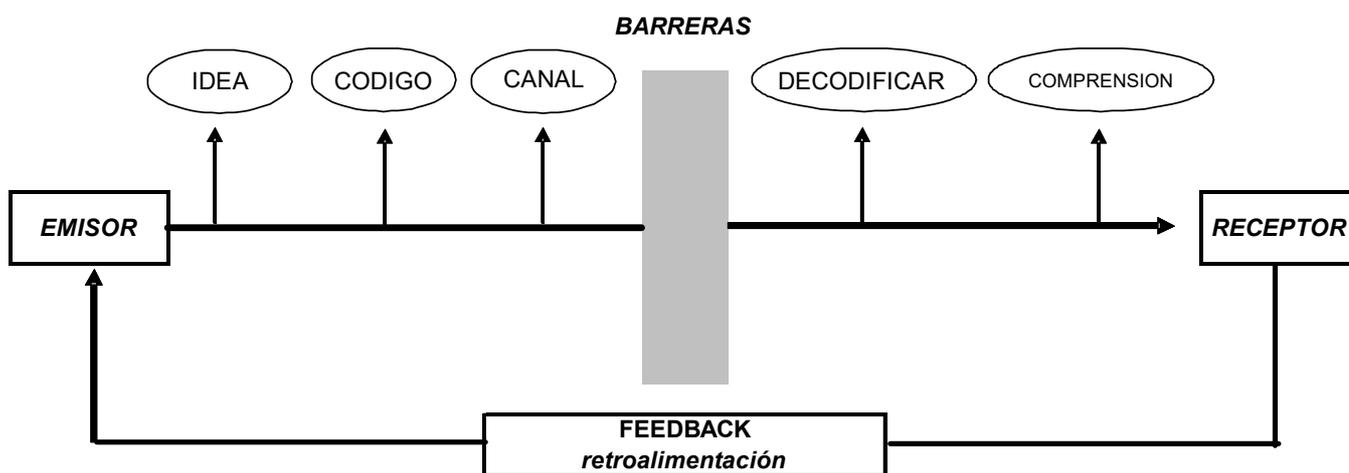
Artavia (2005) cita una definición de comunicación que la explica como *“una interrelación continua de nuestras necesidades, basada en la imagen que tenemos de nosotros mismos y de los demás, la comunicación es una actividad simbólica incesante donde participa activamente el lenguaje verbal y no verbal”*. (p.24).

Robbins (2004), por su parte, define el proceso de la comunicación como los *“pasos entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado”*. (p.285).

La comunicación ofrece una serie de ventajas para trabajo diario de la organización. Los canales y procesos de comunicación adecuados permiten mejorar los niveles de productividad, estimular la creatividad, aumentar la satisfacción en el trabajo, la mejora del liderazgo y la capacidad de respuesta.

A continuación se presenta el esquema del proceso de la comunicación con el propósito de explicarlo brevemente:

**Figura 1.3**  
**El proceso de la comunicación**



Fuente: J, Trechera. (2003)

### 1.1.3.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo

La actitud de los miembros de la organización es un elemento relevante para el logro de los objetivos de la empresa. Es la predisposición para reaccionar favorable o desfavorablemente ante algo o alguien, ya sea una tarea o una persona en particular. La actitud va a generar reacciones que afectan los resultados que se desea obtener.

Según Echeverría, (2004) *“hay cualquier cantidad de actitudes que un ser humano puede tomar ante una situación específica”* (p.36). Entre esas actitudes cabe mencionar las siguientes:

- Hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Ante las oportunidades de ascenso

- De supervisión
- Ante las recompensas financieras
- Ante las condiciones de trabajo
- Ante los compañeros de trabajo

Que haya actitudes positivas es el resultado de tener miembros de trabajo satisfechos con el puesto, pero sin que la satisfacción se entienda como conformismo. En términos generales, la satisfacción laboral es *“la actitud general de un empleado hacia su puesto”* (Robbins, 2004, p.78) y se da cuando los integrantes de la organización perciben en su entorno laboral retos, oportunidades creativas, identificación con su grupo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo adecuadas y recompensas acordes con el esfuerzo realizado.

Cuando los empleados se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo es probable que mantengan relaciones laborales que permitan desempeñar sus funciones de forma más eficaz y eficiente. Un miembro satisfecho probablemente tenga la mejor actitud posible para con la empresa y el trabajo que desempeña, y esto desemboca en compromiso laboral.

Compromiso con la organización según Robbins (2004), *“es el grado con el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ellas”*. (p.72).

El compromiso es algo que no se puede motivar ni se puede imponer por la fuerza, ya que este se genera en sí mismo por medio de un conjunto de condiciones dadas y normalmente se manifiesta como un sentido de participación. Esto se da porque *“los empleados tienden a sentirse más importantes e imprescindibles cuando son responsables de los resultados”* (Maddux, 2001, p.59).

La satisfacción con el puesto de trabajo y el compromiso conllevan mejoras en la productividad y disminuye el ausentismo y la rotación de personal, la cual es sumamente dañina por la pérdida de capital intelectual y el gasto de recursos que le genera a las organizaciones. Los anteriores son los indicadores más importantes para determinar qué tan comprometidos están los empleados con la estructura a la que pertenecen.

## 1.2 Funciones de la cultura organizacional

De la teoría expuesta anteriormente se puede inferir una relación muy directa entre la cultura y el clima organizacional en el comportamiento resultante de los miembros de las organizaciones. Además de incidir en la conducta, la cultura tiene otra serie de rasgos que pueden ser o no un inconveniente para las organizaciones. (Artavia, 2003)

Se pueden enumerar cinco funciones básicas de la cultura organizacional:

1. Definir los límites, aquellos que la hacen diferente de otras organizaciones.
2. Dar una sensación de identidad a los integrantes.
3. Facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales
4. Aumentar la estabilidad del sistema social, dado que la cultura es el elemento que mantiene unida a la organización al darle a los empleados los criterios adecuados sobre lo que deben decir y hacer dentro de ella.
5. Servir como mecanismo creador de sentido y facilitador de control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Las funciones mencionadas dependen de una variedad de elementos que contribuyen a la formación del grupo tales como el liderazgo, la comunicación, los incentivos recibidos y las características de los miembros, entre otros aspectos. La cultura incentiva el compromiso con la organización y ayuda a aumentar la coherencia entre las acciones y las actitudes de los empleados en relación con los intereses de la empresa, ya que traza el camino por seguir le indica cómo hacerlo y por qué es importante que se haga de esa forma.

Como se mencionó anteriormente, la función de la cultura organizacional puede darse en dos vías, una vía positiva, que desemboque en una cultura tan fuerte que haga caminar a la empresa por medio de la manifestación de los elementos que la componen, o que -al ser tan fuerte- genere bloqueos que le dificulten a la organización la consecución de sus objetivos. El rumbo depende de sus características.

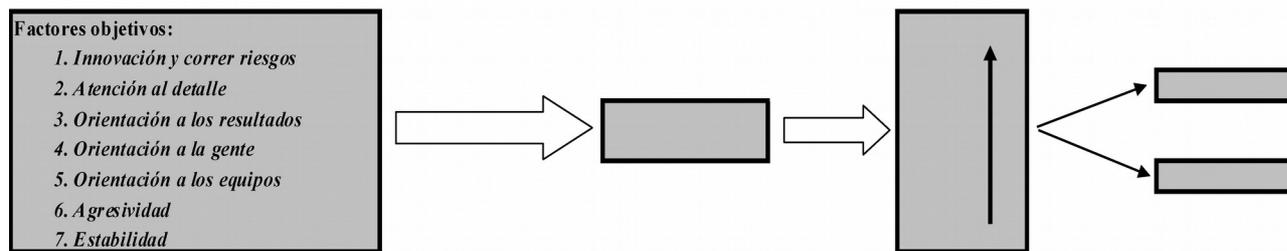
Según Robbins (2004), la presencia de una cultura organizacional fuerte puede convertirse en una barrera cuando:

1. Los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de la organización, es decir, se *obstaculiza el cambio organizacional*. Cuando una organización es sumamente dinámica, aferrarse a una cultura arraigada puede ser un gran impedimento para que la empresa responda a los cambios del entorno.
2. Las culturas de gran peso ejercen una presión en sus empleados para que se adapten a ella por medio de la delimitación de los valores que considera aceptables. Es por eso que algunas organizaciones caen en el error de contratar personal con perfiles y características étnicas similares ya probadas y funcionales dentro de la cultura interna. Esto puede generar una *barrera a la diversidad*. El apego a cierto tipo de perfil puede limitar el vigor que personas diferentes puedan aportar a la organización y menguar la posibilidad de surgimiento de nuevas culturas ante la presión por la adaptación, y por el apego a la cultura existente.
3. Últimamente se ha generalizado la preocupación por la importancia de la compatibilidad de culturas para adquirir o fusionar compañías. La cultura organizacional se puede convertir en una *barrera para concretar procesos de compra o fusión* si las culturas de las compañías involucradas no concuerdan, ya que a la larga pueden generar conflictos que echen a perder los acuerdos alcanzados. Si no se logra obtener sinergia entre las culturas los procesos probablemente no funcionarán.

Es un reto para las empresas convenir en utilizar la cultura a favor propio dado que, en un entorno en el que las organizaciones cada día modifican sus estructuras para pasar a ser entes descentralizados y más horizontales, los significados compartidos que proporciona la cultura son determinantes para guiar el rumbo de las organizaciones en la dirección deseada. Para ilustrar lo anterior se agrega el siguiente cuadro, propuesto por Robbins en su libro *Comportamiento organizacional* (2004):

#### **Figura 1.4**

#### **Efecto de las culturas organizacionales en el desempeño y la satisfacción**



### 1.3 Desafíos de la cultura organizacional en las organizaciones actuales

La cultura organizacional no brota de la nada y una vez establecida rara vez desaparece. Eso sí, pasa por diferentes etapas de acuerdo con los procesos de cambio por los que atraviese la organización.

La cultura actual de una organización tiene su origen en sus fundadores y en el éxito y fracaso de las metas que se propusieron para la empresa. La personalidad de los fundadores es determinante para entender la cultura organizacional, no solo por la visión que tuvieron para ella sino porque implantaron una serie de elementos que, en conjunto, plasmaron las bases para la formación de la cultura.

Robbins (2004, p.531) cita, entre ese agregado de componentes, los siguientes:

- Contratación y retención de empleados que piensen y sientan como ellos.
- El adoctrinamiento y la socialización de los empleados de acuerdo con su forma de sentir y pensar.
- El modelo de rol de los fundadores como aliento para los empleados, para que se identifiquen con ellos e internalicen sus convicciones, valores y premisas.

Varios autores consultados concuerdan en que las organizaciones son culturas en sí mismas, lo que hace que existan retos que deben enfrentar diariamente para mantener el dinamismo y el enfoque del logro de los objetivos de la organización.

Existen prácticas en la organización que sostienen y refuerzan la cultura de una organización. En especial se pueden mencionar tres fuerzas defensoras de la cultura (Robbins, 2004): la selección, que tiene que ver no solo con las capacidades técnicas de los candidatos

sino también con la percepción de que sus valores concuerden con los de la organización. La segunda fuerza es la dirección. Son las normas que filtran al resto de la organización los directores, por medio de lo que dicen y lo que hacen sobre los riesgos que se corren, la libertad dada a los subordinados, los códigos de vestuario y las posibilidades de ascenso, entre otros.

La tercera fuerza es la socialización, entendida como el proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización. Se divide en una primera etapa de encuentro, en la que el empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran, y una segunda etapa de metamorfosis en la que un empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

Uno de los retos fundamentales de la cultura organizacional es vigorizar tales fuerzas de forma que, como se mencionaba, sirvan de soporte a los esfuerzos de alcanzar la misión, la visión y los objetivos establecidos. Al mismo tiempo, para mantener un nivel de energía que la haga competitiva es necesario e importante que la empresa reconozca cuándo son necesarios los cambios y cómo hacerlos. En ese sentido es clave que la cultura sea un elemento favorecedor del cambio en lugar de un bloqueo a este.

En un entorno globalizado como el que se vive hoy en día es necesario que las empresas eliminen su rigor para que sean más competitivas. Eliminar la rigidez implica adaptación a nuevos esquemas y está en la cultura organizacional favorecer tales cambios para mantenerse vigente sin perder, eso sí, aquellos elementos culturales que caracterizan a la organización.

Debe existir en lo interno de la organización la posibilidad de identificar en cuál etapa de desarrollo se encuentra su cultura organizacional, para sacarle el mejor provecho a esta en los procesos de cambio. Schein, en su artículo *“Coming to a new awareness of organizational culture”* (1991, p.461) comenta que en empresas con culturas en etapa de *midlife* (media vida) el cambio es posible si este toma en cuenta las fuentes de estabilidad disfrutadas hasta ese momento; mientras que en empresas cuya cultura ha alcanzado una etapa de madurez debido al confort excesivo y al apego a la forma de hacer las cosas, es probable que no pueda existir cambio sin cambiar en aquellos miembros que desean mantenerse adheridos a lo que están acostumbrados a hacer y recibir.

En resumen, la empresa debe ser capaz de revitalizar sus fuerzas y utilizar su cultura de forma negociada y consensuada, para lograr movilidad, innovación, dinamismo y flexibilidad, ya que solo así conseguirá los elementos necesarios para competir en el mercado actual.

## **Capítulo II**

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

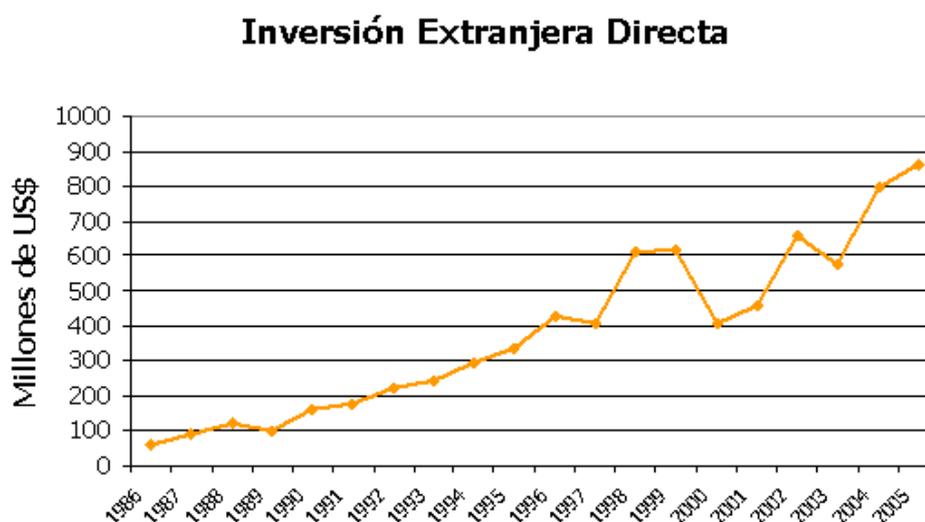
#### **2.1 El entorno de las empresas multinacionales**

A partir de los años ochenta muchas empresas reconocidas internacionalmente han iniciado operaciones en Costa Rica. Un gran número de factores han contribuido a que este país sea un destino de producción atractivo para sus operaciones remotas.

La inversión extranjera directa en Costa Rica ha venido aumentando considerablemente durante los últimos veinte años. (Ver el gráfico 2.1)

Después de la crisis económica que al igual que la mayoría de los países latinoamericanos a principios de los años ochenta enfrentó el país, se implantaron políticas estructurales que procuraron una rápida recuperación económica, algunas de las cuales incluyeron la atracción de inversiones por parte de empresas transnacionales orientadas a la exportación.

**Gráfico 2.1**  
**Costa Rica, inversión extranjera directa**  
**1986-2005**



Fuente: [www.cinde.org](http://www.cinde.org)

Costa Rica posee:

- [Una fuerza de trabajo educada y altamente productiva](#)
- [Una localización estratégica en el centro de las Américas](#)
- [Un historial caracterizado por la estabilidad política, social y económica](#)
- [Acceso preferencial a mercados estratégicos](#)
- [Regímenes de incentivo para la inversión extranjera](#)
- [Una infraestructura de negocios con estándares internacionales](#)
- [Alta calidad de vida](#)

- [Otros factores importantes.](#)

En retribución, las multinacionales en Costa Rica proveen oportunidades de empleo de alto nivel y una nueva y revitalizada cultura de trabajo.

La tendencia estratégica de grandes corporaciones mundiales para reducir costos en sus operaciones ha sido una de las razones principales para que grandes compañías, como Dole, tomen la decisión de establecer operaciones en otros países.

Según explica la *Costa Rican Investment Promotion Agency* (CINDE) en su sitio de Internet, este tipo de proyectos se basan en poder encontrar una localización que contenga una combinación de una fuerza laboral bilingüe calificada, con una infraestructura en telecomunicaciones, además de la cercanía con las oficinas principales. Estos son los tres factores claves en este tipo de operaciones.

Específicamente, el conjunto de habilidades demandadas por estas empresas varía en una amplia gama de especialidades: finanzas, contabilidad, tecnologías de información, leyes, y recursos humanos, en la mayoría de los casos. A esto se suman las habilidades requeridas de dominio del idioma inglés y de algunos otros.

Además de Dole, otras empresas tipo *Shared Services* (servicios compartidos) que se han instalado en el país son: GTC, *Chiquita Brands*, *Baxter Ameritas Services* y *British American Tobacco SSC*, entre otras.

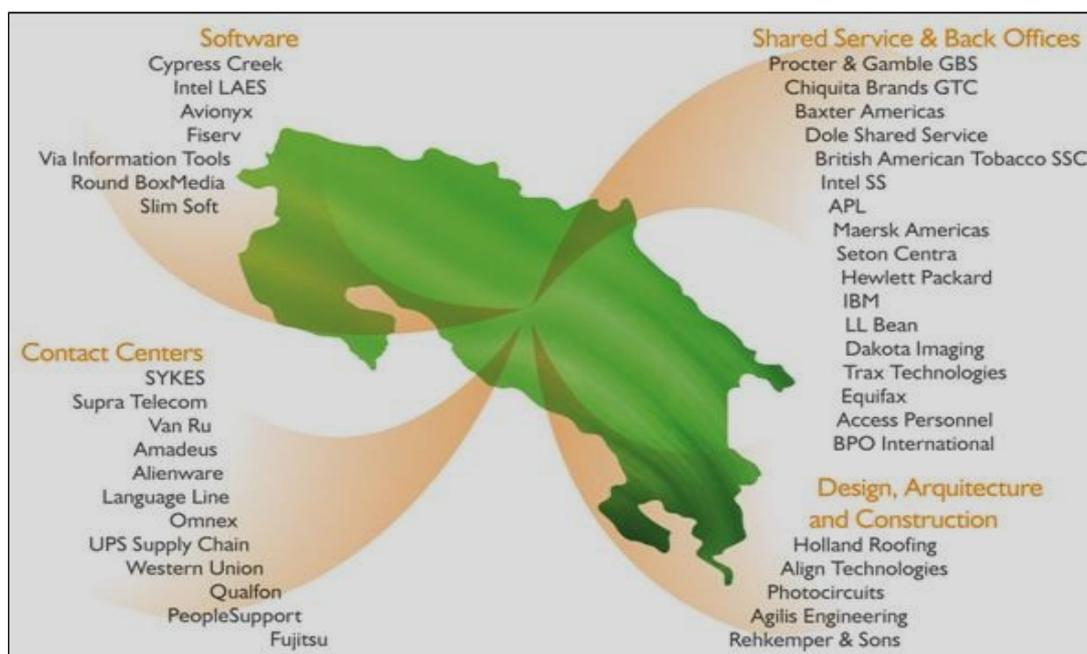
También hay operaciones de compañías de *outsourcing* (consultoría eterna), tales como Hewlett Packard e IBM, que han creado una plataforma para servir a sus clientes desde este centro.

Costa Rica también alberga oficinas regionales y principales (casa matriz) de muchas de las compañías que aparecen en la revista Fortune 1000, tales como Motorola, Pfizer, Roche, 3M, Kimberly Clark, Cisco, Microsoft y Oracle, entre otras.

La disponibilidad de una fuerza laboral productiva permite el establecimiento de operaciones de centros de procesamiento de datos en Costa Rica, tales como las que realizan Equifax y Maersk Americas.

**Figura 2.1**

## *Empresas multinacionales presentes en Costa Rica con operaciones de servicios*



Fuente: [www.cinde.org](http://www.cinde.org)

### **2.2 Aspectos generales de Dole Food Co. y Dole Business Services Ltda.**

- ***Dole Food Company***

*Dole Food Company* es una empresa fundada en Hawái en 1851 por James Dole, quien, con una inversión inicial de US\$1,000.00, formación académica en negocios y

horticultura y una gran pasión por la agricultura, creó esta exitosa compañía que formó su reputación basada en su compromiso con la calidad.

Inicialmente la empresa se dedicaba a producir y enlatar piña, en lo que se conoció como *Hawaiian Pineapple Company*. James Dole logró convertir a esta empresa en la segunda industria más importante de Hawai. Con su objetivo de colocar su producto en todas las tiendas de abarrotes del país consiguió hacer del nombre Hawai casi el sinónimo de piña.

Tiempo después, la compañía se fundió con *Castle & Cooke, Inc.* (empresa dedicada hoy en día al negocio de bienes raíces y hotelería, que se maneja separadamente de las operaciones de *Dole Food Co.*) para incluir en sus productos bananos y casi todas las variedades de vegetales frescos que se producen en el mundo.

La marca DOLE® fácilmente traslada calidad y nutrición a cada fruta y vegetal que produce y vende. Hoy en día, el equipo mundial de productores, empacadores, procesadores, transportistas y empleados que conforman el equipo de *Dole Food Co.* está comprometido con ofrecer seguridad en los productos, además de alta calidad en las flores, frutas, vegetales y demás alimentos que produce, al tiempo que protege el ambiente en el cual produce y procesa sus productos.

La dedicación de James Dole a la calidad es aún hoy en día la mayor prioridad de la compañía. Es un compromiso sólidamente resguardado por programas que comprenden seguridad en los alimentos, exigentes controles de calidad, programas nutricionales, altas tecnologías de transporte y producción, así como por el mejoramiento continuo por medio de la investigación y la innovación, lo mismo que por la seguridad tanto de los trabajadores como de las comunidades y el ambiente.

En 1995 la compañía fue adquirida por David H. Murdock, quien se ha mantenido desde entonces como *chairman*.

*Dole Food Co.*, que obtuvo ingresos de alrededor \$4.4 billones en el 2005, es hoy en día el más grande productor y comercializador mundial de frutas, vegetales y flores frescas de alta calidad. Asimismo, esta empresa en la actualidad comercializa una línea creciente de productos empacados.

Esta compañía produce o vende más de 200 productos y tiene operaciones en más de noventa países en América del Norte, Latinoamérica y el Caribe, Europa, Asia y África; y provee, en promedio, 64 empleos permanentes de tiempo completo y unos 24 mil empleos temporales o estacionales alrededor del mundo.

**Figura 2.2**  
**Operaciones mundiales de Dole**



Fuente: Orientation Program Presentation, HHRR Dptm. DSS

En América Latina y el Caribe, Dole produce y exporta, por medio de colaboradores independientes, bananos, primordialmente desde Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Honduras a los mercados norteamericanos, europeos, el Mediterráneo y a algunos mercados asiáticos seleccionados.

Las piñas frescas destinadas al mercado norteamericano y del oeste europeo son producidas por *Dole Latin America* en plantaciones propiedad de Dole ubicadas en Costa Rica, Ecuador y Honduras, y algunas provienen de productores independientes ubicados principalmente en Costa Rica. Al mismo tiempo, la empresa lleva hasta las mesas de sus clientes uvas, kiwis y peras de Chile, y melones producidos en Costa Rica, República Dominicana y Honduras.

La empresa posee y opera 11 plantas empacadoras y de refrigeración, una planta de cartón corrugado y otra de cajas de madera en Chile. Igualmente, opera una pequeña compañía local de ensaladas preparadas y frutas locales. Dole también es propietaria y operadora de plantas de cartón corrugado en Colombia, Costa Rica y Honduras, y, hasta hace unos meses, de una planta de vegetales en Costa Rica.

- ***Dole Shared Services***

*DSS* ofrece a *DOLE* servicios en tres áreas, básicamente: tecnologías de información, compras y cuentas por pagar, conocido este último también como *DBS*. Entre el 2003 y el 2004 se gesta la idea de crear la *DBS*, que fue el primero de los servicios ofrecidos por *DSS*. La idea surge como resultado de elementos externos, como la tendencia del mercado y la competencia, así como de factores internos como la búsqueda constante de disminuir costos, aumentar utilidades y profesionalizar procesos dentro de la organización.

El proyecto empieza con el traslado de las operaciones de cuentas por pagar por divisiones. Primero vino la etapa de planeamiento del traslado de Estados Unidos de América a Costa Rica, que comenzó en junio del 2004 con el plan piloto del proyecto, que fue la división de *DOCE*.

A inicios del año 2006 todas las divisiones ya operaban en Costa Rica, luego de pasar por intensas etapas, como la de reclutamiento y entrenamiento del personal, así como la superación de diversos obstáculos organizacionales de quienes inicialmente se opusieron a este proyecto; lo mismo que obstáculos geográficos, ya que se trataba de un proyecto que abarcó divisiones y sus respectivos empleados, que se encontraban muy dispersos en diversos estados como Miami y California.

Inicialmente y aún hoy en día, la *DSS* representa todo un reto, por ser una nueva experiencia que simboliza un cambio mental/organizacional para la compañía. Al día de hoy, además de la gran experiencia profesional que significa para quienes se han visto involucrados en este proyecto desde sus inicios, hay una gran satisfacción, ya que se considera que los resultados han sido mejor de lo esperados. La *DSS* ha dado buenos

resultados y servicios en las áreas que cubre y, específicamente, la *DBS* ha logrado dicho objetivo con costos más bajos y menos cantidad de personal.

### 2.3 Estructura de la empresa

Al ser una compañía de dimensiones mundiales, posee una estructura que es producto de la experiencia acumulada a través de los años, lo cual permite atender de forma más eficaz y efectiva las operaciones de tan variada índole que desarrolla en todas las regiones en las que está presente.

La estructura de Dole combina el compromiso de sus empleados con el cumplimiento de la estrategia empresarial, construida a partir de sus fortalezas competitivas para capitalizar sus esfuerzos de crecimiento. Los elementos claves de dicha estrategia incluyen:

- Mantener su liderazgo en el mercado y el poder de la marca Dole
- Focalizarse en los productos de valor agregado
- Orientarse a la eficiencia de operaciones y el flujo de caja
- Mantener el alto nivel de infraestructura que posee la compañía.

Las oficinas centrales de *Dole Food Co.* se ubican en Westlake Village, California, Estados Unidos de América. En Costa Rica se ubica *Dole Latin America*, desde la cual se supervisan las operaciones de los países de América Latina en los cuales Dole opera. Estos países son: Guatemala, Honduras, Ecuador, Colombia, Perú y, por supuesto, Costa Rica.

**Figura 2.3**

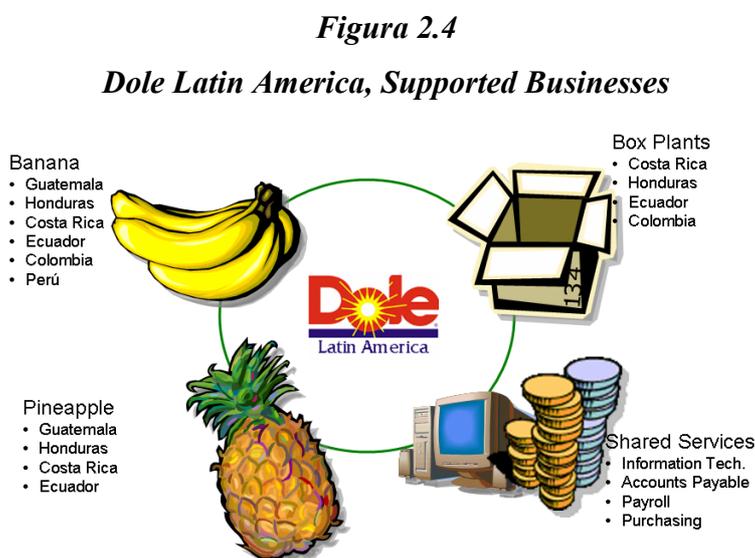
***Dole Latin America, Organization Chart***



Fuente: Orientation Program Presentation, HHRR Dptm. DSS

La estructura de la organización es de tipo piramidal, en la que las órdenes provienen de los altos mandos hacia los niveles inferiores. Hay una jerarquía interna en cada país que le reporta a sus respectivos VP de *Dole Latin America*, hasta llegar a la presidencia. Es una organización en la que existe la departamentalización funcional, debido a que el trabajo se divide de acuerdo con las funciones que se realizan.

*Dole Latin America* da soporte a los negocios que se mencionan a continuación:



Fuente: Orientation Program Presentation, HHRR Dptm. DSS

Como se observa en la imagen anterior, parte de los servicios que *Dole Latin America* ofrece tanto a los países latinos como a los Estados Unidos de América abarca la prestación de servicios compartidos, bajo la figura de *Dole Shared Services Ltda. (DSS)*; la cual contempla las áreas de: tecnologías de información, compras, planillas y cuentas por pagar. Esta última área es en la que se focaliza la presente investigación, específicamente en *Dole Fresh Vegetables (DFV)*.

A continuación se presenta el organigrama del mencionado departamento, en el cual se puede ubicar la estructura bajo la cual se desarrolla la división objeto de estudio.





## 2.4 Servicios que presta la DBS dentro del DSS

*Dole Shared Services Ltda.* presta servicios en cuatro áreas:

- *Tecnologías de información*

Este departamento se encarga de las siguientes labores:

1. ***Messaging/Telecom Services***, que incluye aspectos como conectividad, ingeniería de telecomunicaciones y sistemas de mensajería.
2. ***Help Desk Service***, que comprende el uso de técnicos de servicio para atender y solucionar los problemas de los usuarios de la compañía en relación con aplicaciones, hardware y otros.
3. ***IT Operations***, dedicada a tareas relacionadas con sistemas como: AS/400, Windows, Unix y Oracle, entre otras.
4. ***IT Financial and Security management***

- *Compras*

Este es el departamento más reciente del *DSS*. Su Dirección local le reporta a la sección de *Strategic Sourcing and Logistics* en los Estados Unidos de América. El departamento presta los siguientes servicios:

1. ***Documentation and Expediting management***, que incluye la coordinación de algunas exportaciones.
2. ***Purchasing management***, que cuenta con los *buyers* y *IT buyers* (*encargados de compras*), los cuales se encargan de realizar las compras de las divisiones que al día de hoy reciben este servicio por parte de *DSS*.

- *Planillas*

- *Cuentas por pagar*

Dentro del *Shared Services* se puede ubicar el Departamento de Cuentas por Pagar, conocido también dentro de la organización como *Dole Business Services (DBS)*.

El *DBS* maneja las cuentas por pagar de siete divisiones. Cuenta con un gerente de proyecto, un supervisor y uno o dos líderes de equipo por División (*Lead Clerks*), más el grupo de agentes de cuentas por pagar (*A/P Clerks*).

Estas divisiones son:

1. *Dole Fresh Flowers* (DPF)
2. *Dole Fresh Fruit* (DFF)
3. *Dole Ocean Cargo* (DOCE)
4. *Dole Packaged Food* (DPF)
5. *Dole Frozen Foods* (DPFF)
6. ***Dole Fresh Vegetables*** (DFV)
7. ***Dole Berry Company*** (DBC), la cual está incluida dentro de la División de Vegetales Frescos.

La DFV es la división más grande dentro del Departamento de Cuentas por Pagar. Es un equipo que cuenta con 11 miembros (ver la figura 2.5), los cuales se encargan de procesar y pagar las facturas tanto de la DFV como de la DBC.

Dentro del departamento la estructura jerárquica está distribuida de la siguiente forma: un supervisor, dos *Lead Clerks* y ocho *A/P Cleros*, los cuales realizan las operaciones diarias del departamento, que se basan en: el procesamiento de las facturas, emisión de grupos de pago, control de estados de cuenta de los clientes para asegurar que los pagos estén al día, escaneo de facturas procesadas, y coordinación de tareas con otros miembros de DFV en EE.UU, entre otros. Para esto los *A/P Clerks*, están divididos en dos grupos de coordinación, uno por cada *Lead Clerk*, para facilitar la comunicación y la coordinación del trabajo.

A pesar de esa separación, el supervisor del departamento aplica una política de puertas abiertas según la cual los *A/P Clerks*, al igual que las *Lead Clerks*, pueden tratar directamente los asuntos relacionados con la operación del departamento. Esto hace que, a pesar de que se tenga en la División una típica estructura vertical, la comunicación entre los miembros fluya lo más horizontal posible, es decir, para acercarse al supervisor o *Lead Clerks* no hay que esperar la formalidad de las reuniones, dado que todos comparten el mismo espacio físico y tienen la disponibilidad necesaria.

El equipo tiene un poco más de un año de trabajar junto en Costa Rica. Durante este tiempo ha superado satisfactoriamente las etapas iniciales del proyecto y los retos e imprevistos que dicha etapa conlleva. En este momento se pretende entrar en una etapa de mejoramiento de procedimientos e innovación, en la cual los miembros del equipo trabajen en pequeños proyectos que mejoren el servicio que la División ofrece. Para que esta etapa se cumpla de la mejor forma es necesario conocer más a fondo esos elementos de cultura organizacional, que serán los cimientos para identificar los elementos claves que necesita el equipo para impulsarse hacia sus objetivos de forma comprometida.

La carencia de un estudio formal de los pilares básicos en los que se basa esta investigación es el motor del interés de interiorizarse en los pilares claves, para que el equipo mejore su desempeño y se vuelva más eficaz y eficiente.

La motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción y el compromiso con el puesto de trabajo, elementos que se han conceptualizado en el capítulo anterior, se encuentran presentes en el equipo. Sus miembros perciben individualmente cada uno de estos pilares, pero es importante conocer la percepción grupal de manera formal, para enrumbar los esfuerzos de trabajo (no solo operativamente hablando) en la misma dirección.

## **2.5 Misión, visión y valores de DSS Ltda.**

El departamento labora bajo los lineamientos o pronunciamientos generales de la corporación en cuanto a lo que son la misión y la visión, tanto de nivel mundial como latinoamericano. En el nivel corporativo, la misión de *Dole Food Company* es la siguiente:<sup>1</sup>

*“Dole Food Company, Inc. is committed to supplying the consumer and our customers with the finest, high-quality products and to leading the industry in nutrition research and education.*

*Dole supports these goals with a corporate philosophy of adhering to the highest ethical conduct in all its business dealings, treatment of its employees, and social and environmental policies.”*

---

<sup>1</sup> Con el fin de apearse a los pronunciamientos de la organización en cuanto a la misión y la visión de la empresa, se presentan estos en el idioma original en que fueron emitidos, para evitar errores de interpretación en la traducción.

Para *Dole Latin America*, dentro del mismo marco de compromiso con la calidad, se ha establecido la siguiente visión, así como la misión, acordes con las características de la región:

### **Visión**

*“Dole Latin America will continue to be recognized as the leading producer and supplier of a broad variety of high-quality fresh fruits, vegetables and services to all our customers.”*

### **Misión**

*“Dole Latin America grows, sources and transports fresh fruits and vegetables under the Dole brand, a symbol of the highest quality, reliability, safety, integrity and value for our customers.*

*We provide our suppliers, business partners and customers with superior leadership, services and technology in a socially and environmentally responsible manner.*

*We are committed to continuous improvement, cost effectiveness, long term business relationships and employee development.”*

En el momento de contratar a sus colaboradores la empresa busca que el perfil de ellos se identifique con tres elementos claves:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados.

Estos tres elementos se conjugan con los objetivos específicos que se han establecido para la División objeto de estudio, *Dole Fresh Vegetables*:

- Procesar acertada y oportunamente las facturas de los proveedores de bienes y servicios de *Dole Fresh Vegetables*.
- Procesar los pagos por bienes y servicios dentro de los plazos de tiempo acordados entre la compañía y sus proveedores.

- Atender las consultas y solicitudes de los clientes, tanto internos como externos, de manera adecuada, con la actitud, la disposición y la prontitud que estos merecen.
- Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la compañía, que son la base para la operación adecuada del departamento

### Capítulo III

## SITUACIÓN ACTUAL Y PRINCIPALES BLOQUEOS DE TIPO CULTURAL Y ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE LA *DFV* DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR

### 3.1 Diagnóstico de la cultura organizacional de la División

El diagnóstico de la división se basó en el análisis de su situación en el momento de realizar la investigación. En él se captan las impresiones de sus miembros en cuanto a la cultura organizacional que viven y a las impresiones que tienen de sus puestos de trabajo. Internamente no hay estudios relacionados con la cultura organizacional, por lo que se desconoce cómo perciben los miembros del equipo de trabajo a la División

En este capítulo se mencionan algunos aspectos de importancia que se cree influyen en la cultura organizacional de la *DFV*. Los aspectos relacionados con la situación actual se tratan en profundidad para poder generar una idea acertada en el lector de la situación por la que atraviesa la División, al tiempo que se desea generar los insumos necesarios para el establecimiento de una estrategia que se adapte a las necesidades del departamento.

Para obtener la información requerida se aplicaron diversos cuestionarios a los 11 miembros del equipo de trabajo (*A/P Clerks*, *Lead Clerks* y supervisor). Asimismo, por medio de una entrevista dirigida tanto al supervisor como al gerente del departamento fue posible determinar cuáles son las expectativas de dichos niveles para el desarrollo del departamento y cómo se conjugan estas con la realidad por la que atraviesa en este momento. Una guía de observación permitió completar los instrumentos con los que se analizaron los elementos relacionados con la cultura organizacional que se incluyeron en la presente investigación:

- Motivación
- Recompensas y beneficios
- Actitud ante el trabajo y el cambio
- Liderazgo
- Rotación de personal
- Clima organizacional
- Comunicación interna

### 3.1.1 Motivación

La motivación en los miembros de un equipo es un factor de gran relevancia que debe estar presente en los diferentes ámbitos en donde el ser humano se desenvuelve, ya que es inherente a todo ser humano al que le agrada sentirse motivado.

Existen diversos tipos de motivaciones y formas de incentivarlas. Pueden ser con gestos, viajes, dinero en efectivo, vacaciones y días libres, entre otras. Para que sea efectiva la motivación debe clasificarse de acuerdo con el tipo de persona y el nivel económico y social, por lo que no se debe generalizar a la hora de ofrecerla.

Una motivación alta es esencial en un trabajo en el que se debe tener contacto directo con los clientes, tanto internos como externos, como es el caso de la *DFV*. Los resultados de los cuestionarios muestran de manera general que la actitud de los miembros es positiva y ante todo mejorable mediante pequeños detalles.

Para analizar de manera más profunda este factor se extrajeron del *Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de la DFV* (anexo 5.2.5) los resultados de las preguntas relacionadas directamente con la motivación.

Ante la pregunta **1.1 ¿Es agradable el trabajo que usted realiza?**, el promedio de respuesta de los consultados se centró en la respuesta 3, es decir, 63,6% de los consultados coincidieron en que el trabajo es agradable *casi siempre*, mientras que 36,4% opinaron que lo es *siempre*.

**Tabla 3.1**

**Pregunta: ¿Es agradable el trabajo que usted realiza?**

<b>Respuesta</b>	<b>Total de Opiniones</b>
Nunca	0
Casi nunca	0
Casi siempre	7
Siempre	4
No respondió	0
<b>Total general</b>	<b>11</b>

Fuente: DFV, 2006.

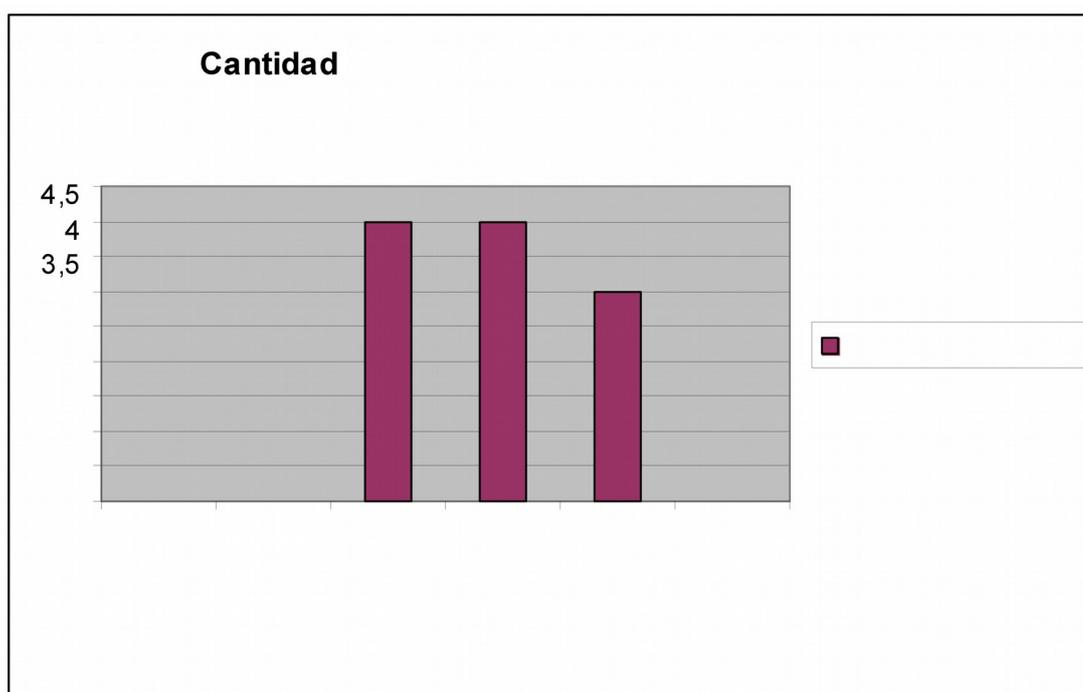
Este porcentaje es importante ya que demuestra que la gente está positivamente dispuesta a llegar cada día a su trabajo para realizar sus labores. No obstante, prestar atención a los resultados de algunas preguntas que muestran vacíos que deben llenarse probablemente mejore el nivel de motivación de los empleados.

Al consultarles a los empleados sobre los retos que representan sus respectivos puestos, así como el volumen de trabajo al que deben enfrentarse día con día, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

**Pregunta 1.2. Es variado el trabajo que usted realiza?** Ante esta consulta 36,4% coincidieron en que el puesto de trabajo *casi siempre* es variado; otro 36,4% argumentaron que *casi nunca*, mientras que 27,3 % indicaron que *siempre* es variado. Por la naturaleza del instrumento fue difícil identificar exactamente cuáles elementos del equipo consideran que su trabajo *casi nunca* es variado, pero es necesario tomar en cuenta este porcentaje para efectos de la estrategia, con el fin de poder proponer elementos que mejoren la monotonía que este sector del grupo percibe.

**Gráfico 3.1**

**Pregunta: ¿Es variado el trabajo que usted realiza?**



**Pregunta 1.9 ¿Le produce retos atractivos su trabajo?** Nuevamente hay puntos encontrados en las respuestas de los elementos del equipo, probablemente influenciadas por la diversa naturaleza de los puestos de las personas entrevistadas. De nuevo, hay que prestar atención al 54,5% de los miembros que consideran que su trabajo *nunca* o *casi nunca* produce retos atractivos.

**Tabla 3.4**

**Pregunta: ¿Le produce retos atractivos su trabajo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Total de opiniones</b>	<b>%</b>
Nunca	2	18,2
Casi nunca	4	36,4
Casi siempre	3	27,3
Siempre	2	18,2
No respondió	0	0,0
<b>Total general</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

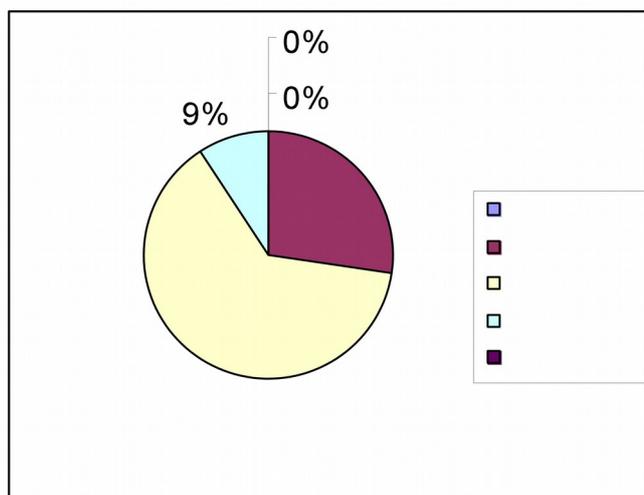
Fuente: DFV, 2006.

**Pregunta 1.11 ¿Le permite su coordinador de equipo hacer cosas nuevas en el trabajo?**

Sesenta y tres coma seis por ciento de los encuestados consideraron que eso sucede *casi siempre*. Esa flexibilidad percibida es un punto fuerte para poder diseñar una estrategia que permita mejorar la motivación del equipo en las áreas delicadas.

**Gráfico 3.2**

**Pregunta: ¿Le permite su coordinador de equipo hacer cosas nuevas en el trabajo?**



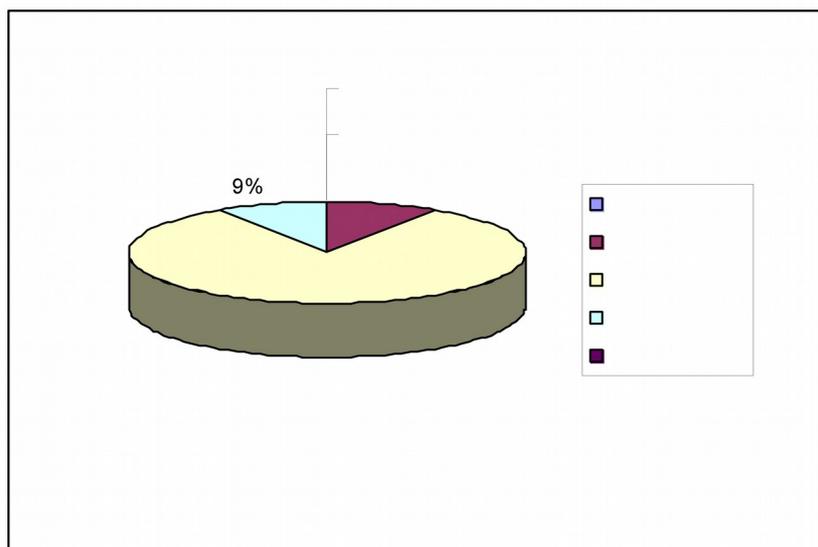
Fuente: DFV, 2006

**Pregunta 1.12 ¿Puede aplicar sus habilidades, conocimientos y destrezas en el trabajo?**

Casi 82% de los consultados consideraron que sí pueden hacerlo, lo cual es otro elemento a favor para contrarrestar las debilidades en materia de motivación.

**Gráfico 3.3**

**Pregunta: ¿Puede aplicar sus habilidades, conocimientos y destrezas en el trabajo?**



Fuente: DFV, 2006

Otro aspecto importante en la motivación es el apoyo que se perciba de los coordinadores del equipo, por lo cual se les consultó a los miembros qué percibían en ese aspecto:

**Pregunta 1.14 ¿Motiva e incentiva su coordinador de equipo a los colaboradores por el trabajo realizado?**

Esta pregunta generó opiniones polarizadas en porcentajes importantes: 36,4% consideraron que *casi nunca*, mientras que 45,5% dijeron que *casi siempre* reciben motivación de parte de sus coordinadores. Esta pregunta fue de vital importancia para el aspecto de motivación, ya que el apoyo que los empleados perciban de sus superiores es crucial para buen desempeño.

**Tabla 3.7**

**Pregunta: ¿Motiva e incentiva su coordinador a los colaboradores por el trabajo realizado?**

<b>Respuesta</b>	<b>Total de opiniones</b>	<b>%</b>
Nunca	1	9,1
Casi nunca	4	36,4
Casi siempre	5	45,5
Siempre	1	9,1
No respondió	0	0,0
<b>Total general</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: DFV, 2006.

**Pregunta 1.15 ¿Lo estimula su coordinador de equipo a adquirir nuevos conocimientos?**

Los resultados de esta pregunta reflejan una fortaleza en el área de motivación, por cuanto muestra la percepción de los miembros del equipo de trabajo en relación con el apoyo que reciben de sus coordinadores para adquirir nuevos conocimientos.

**Tabla 3.8**

**Pregunta: ¿Es estimulado por el coordinador de equipo a adquirir nuevos conocimientos?**

<b>Respuesta</b>	<b>Total de opiniones</b>	<b>%</b>
Nunca	1	9,1
Casi nunca	2	18,2
Casi siempre	7	63,6
Siempre	1	9,1
No respondieron	0	0,0
<b>Total general</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: DFV, 2006.

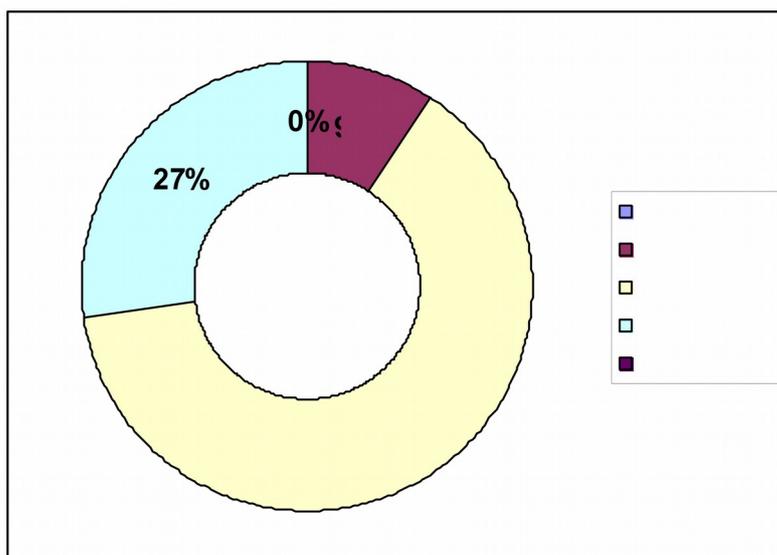
La motivación en un puesto de trabajo puede verse afectada por múltiples factores personales y del trabajo mismo. Es por esto que se analizaron las respuestas dadas por los empleados de la *DFV* ante preguntas como las siguientes:

**Pregunta 1.13 ¿Escucha de inmediato su coordinador de equipo los problemas de sus colaboradores?** Los resultados de esta consulta fueron muy favorecedores por cuanto la comunicación y el apoyo que los miembros reciben de parte de los coordinadores de equipo

son de vital importancia para mantener alta la motivación. La posibilidad de que los empleados sientan que pueden hablar con sus superiores, tanto para cuestiones laborales como para situaciones personales que incidan en su desempeño, es un factor que influye positivamente en la actitud de los miembros del equipo ante su trabajo y su desempeño.

**Gráfico 3.4**

**Pregunta: ¿Escucha de inmediato su coordinador de equipo los problemas de sus colaboradores?**



Fuente: DFV, 2006

**Pregunta 1.5 ¿Cuenta con el equipo que necesita para realizar adecuadamente su trabajo (computadora, suministros, teléfonos, etc.)?** Setenta y dos por ciento de los encuestados coincidieron en que en el departamento siempre se ha podido contar con los insumos necesarios para llevar a cabo las funciones diarias, lo cual permite que los obstáculos que se presenten no se deban a que se carece de este tipo de recursos.

**Tabla 3.10**

**Pregunta: ¿Cuenta con el equipo que necesita para realizar adecuadamente su trabajo (computadora, suministros, teléfonos, etc.)?**

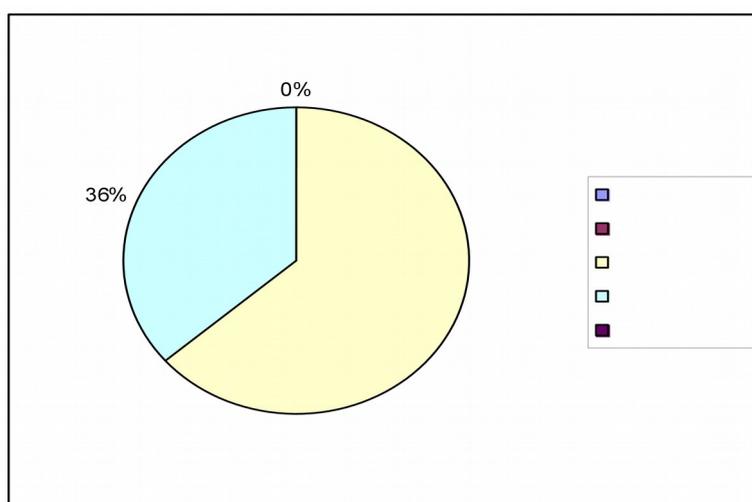
<b>Respuesta</b>	<b>Total de Opiniones</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Casi siempre	3	27,3
Siempre	8	72,7
No respondió	0	0,0
<b>Total general</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: DFV, 2006.

**Pregunta 1.4 ¿Obtiene rápidamente los materiales que necesita para desempeñar su trabajo eficientemente?** Esta pregunta estuvo ligada a la pregunta anterior y de nuevo muestra que los recursos materiales no son un obstáculo para la ejecución de las labores del departamento. Muchas veces el limitado acceso a los recursos puede socavar la motivación de los empleados; sin embargo, no es el caso de la realidad que vive la DFV, lo cual es una gran fortaleza en ese aspecto.

**Gráfico 3.5**

**Pregunta: ¿Obtiene rápidamente los materiales que necesita para desempeñar su trabajo eficientemente?**



Fuente: DFV, 2006

### **3.1.1.1 Recompensas y beneficios**

Uno de los temas que van de la mano con el de la motivación es el de las recompensas y beneficios, y es que el diseño de sistemas de incentivos que favorezcan la motivación y que premien el desempeño ayudan a mejorar la gestión individual y grupal.

Una mirada alentadora del supervisor, la autonomía operativa, el desarrollo, el reconocimiento de la tarea bien realizada, la equidad en el tratamiento de los temas que afectan tanto al individuo como al equipo, el cumplimiento de las promesas, los beneficios, etc., entre otras cosas, son impulsores para que la gente busque continuamente superar sus estándares de rendimiento, disfrutar de la tarea y desplegar así su máximo potencial.

En el contexto actual las tendencias de las grandes empresas han puesto énfasis en el trabajo grupal para un desempeño más efectivo. Esto marca una tendencia también sobre las compensaciones, que aún están focalizadas en los puestos y no en los equipos, y que no contemplan los desarrollos y talentos individuales. Por tanto, uno de los retos más grandes es lograr integrar los objetivos de los individuos que conforman la DFV con los de la empresa.

Cada empleado pretende ser considerado, ser recompensado adecuadamente, que haya justicia frente al mercado, frente a las responsabilidades que ha aceptado. Pretenderá oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, ser protagonista, tener flexibilidad, poder asumir distintas funciones que lo motiven a quedarse en la empresa y poder desarrollarse.

Las compensaciones y los beneficios deben ser utilizados como parte de un conjunto de estrategias que conduzcan a un resultado. Todo tiene que estar integrado y armonizado, formar parte de una estrategia general cuya parte de beneficios y recompensas esté atada a resultados y desempeños que permitan una mayor competencia por generar buenos resultados y superar objetivos.

El reconocimiento y la recompensa pueden ser, en algunos casos, uno de los medios más efectivos para lograr mayor rendimiento; en otros, en cambio, pueden no ser efectivos si los empleados ya saben que en determinado mes o finalizado un proyecto exitosamente pueden recibir algo adicional a cambio de la tarea realizada. La clave se centra en lograr un justo equilibrio entre el reconocimiento y la recompensa.

Reconocimiento y recompensa bien concebidos y administrados actúan como motivadores y alentadores para la continua superación.

Sobre este tema se les consultó a los miembros del departamento mediante el instrumento *Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de la DFV* (anexo 5.2.6) y estos fueron los resultados:

Consulta		N	CN	CS	S	N/R
		%				
1.67	¿Disfruta usted de beneficios económicos al laborar en el Departamento (sobresueldo u otros incentivos)?	54.5	18.2	27.3	-	-
1.68	¿Disfruta usted de beneficios no económicos al laborar en el Departamento (servicios de salud, capacitación, becas, etc.)	27.3	36.4	27.3	9.1	-
1.69	¿Se preocupa la organización por mantener buenas relaciones laborales con sus colaboradores?.	-	18.2	63.6	18.2	-
1.70	¿Se preocupa la organización por ayudar a los funcionarios que tienen problemas personales?.	9.1	36.4	45.5	9,10	-
1.71	¿Realiza la organización esfuerzos (reuniones, sesiones informativas, etc.) para prevenir accidentes laborales?	18.2	36.4	36.4	9.1	-
1.72	¿Le interesa a la organización la salud y seguridad de los colaboradores?.	-	18.2	72.7	9.1	-
1.74	¿Lo capacita la organización (dentro o fuera de ella) para ayudarle a realizar mejor su trabajo.	9.1	54.5	27.3	9.1	-
1.75	¿Suministra la organización equipos de seguridad a sus empleados que los requieran?.	9.1	18.2	36.4	36.4	-
1.76	¿Le informa la organización sobre las oportunidades de ascenso en el puesto?.	18.2	18.2	27.3	36.4	-
1.77	¿Es justo su salario, de acuerdo con las responsabilidades de su puesto.	36.4	27.3	18.2	18.2	-
1.78	¿Es justo su salario en relación con el mercado (puestos similares en el sector)	36.4	27.3	18.2	18.2	-
1.79	¿Ofrece la organización oportunidades de superación a todos aquellos colaboradores que tengan potencial?.	18.2	45.5	27.3	9.1	-
1.80	¿Realiza esfuerzos la organización para determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores y el desarrollo de su potencial?.	9.1	63.6	27.3	-	-
1.81	¿Se basa el ascenso de los colaboradores en sus habilidades?.	18.2	36.4	36.4	9.1	-
1.82	¿Están los puestos ocupados por colaboradores que poseen la habilidad suficiente para desempeñar bien su trabajo?.	-	36.4	54.5	9.1	-

Fuente: DFV, 2006.

**Tabla 3.11**

**Análisis de los resultados de las preguntas sobre recompensas y beneficios**

N: Nunca CN: Casi nunca CS: Casi siempre S: Siempre

Ante la consulta sobre el disfrute de beneficios económicos 72,7% de las respuestas se centraron en las respuestas *Nunca* y *Casi nunca*, y 54,5% fueron de negativa absoluta. Al completar dicha pregunta con la relativa al disfrute de beneficios no económicos 63,7% de las respuestas se centraron de nuevo en las opciones antes mencionadas, lo cual es un indicador de que el mejoramiento de los beneficios, ya sean económicos o no, es un factor que se debía considerar en la estrategia para mejorar el desempeño.

Sesenta y tres por ciento de los entrevistados consideran que la empresa se preocupa por las buenas relaciones con sus empleados, lo cual se respalda en los porcentajes de respuestas positivas obtenidos en las siguientes consultas:

- La organización se preocupa por ayudar a los funcionarios que tienen problemas personales: 45,5% consideraron que esto sucede *Casi siempre*.
- A la organización le interesan la salud y la seguridad de los colaboradores, pues 72,67% de las respuestas coincidieron en que esto sucede *Casi siempre*.
- Curiosamente, la pregunta “¿Realiza esfuerzos (reuniones, sesiones informativas, etc.) la organización para prevenir accidentes laborales” generó respuestas divididas, lo que demuestra diferencias en la percepción de los miembros en el área de seguridad laboral, 36,4% respondieron que *Casi nunca*, mientras que otro 36,4% respondieron que *casi siempre*.
- Setenta y dos coma siete por ciento de los consultados consideran que la empresa se interesa por la salud y la seguridad de los empleados.
- Cincuenta y cuatro coma cinco por ciento de los miembros del equipo creen que casi nunca reciben capacitaciones organizadas de la empresa para ayudarles a mejorar su trabajo.
- La mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la empresa provee los equipos de seguridad necesarios a quienes los requieran, así como también coincidieron en que son informados oportunamente sobre posibilidades de ascenso dentro de la organización.
- Sesenta y tres coma siete por ciento de los miembros se centraron en las respuestas *Nunca* y *Casi nunca* cuando se les preguntó si consideraban que su salario era justo en relación con las responsabilidades del puesto y puestos similares en el mercado.

- Cuarenta y cinco coma cinco por ciento creen que no se les ofrecen oportunidades de superación de acuerdo con su potencial, así como 63,6% respondieron que *casi nunca* la empresa realiza esfuerzos para determinar las necesidades de capacitación de sus colaboradores y de desarrollo de su potencial.
- La pregunta: “¿Está basado el ascenso de los colaboradores en sus habilidades?” generó respuestas divididas entre los miembros del equipo: 54,6% centraron sus respuestas en las opciones *Casi nunca* y *Nunca*.
- La última de las respuestas relacionadas con las recompensas y beneficios centró 54,5% de las opiniones en la opción *Casi siempre*, lo que quiere decir que esta mayoría considera que poseen habilidad suficiente para desempeñar su trabajo.

### 3.1.2 Actitud ante el trabajo y el cambio

La actitud es un elemento de vital importancia para la ejecución de las tareas diarias del departamento, ya que dependiendo de si es positiva o negativa se logra alcanzar en mayor o menor medida los objetivos del departamento.

Los aspectos más relevantes de la actitud ante el trabajo y el cambio fueron consultados en el instrumento *Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de la DFV* (anexo 5.2.6). Los resultados fueron los siguientes:

Ante la pregunta 2.1 “¿Está satisfecho en su empleo?” las opiniones obtenidas de los colaboradores del departamento fueron:

Tabla 3.12

**Pregunta: ¿Está satisfecho con su empleo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Total de opiniones</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0,0
Casi nunca	2	18,2
Casi siempre	5	45,5
Siempre	4	36,4
No Respondió	0	0,0
<b>Total general</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Fuente: DFV, 2006.

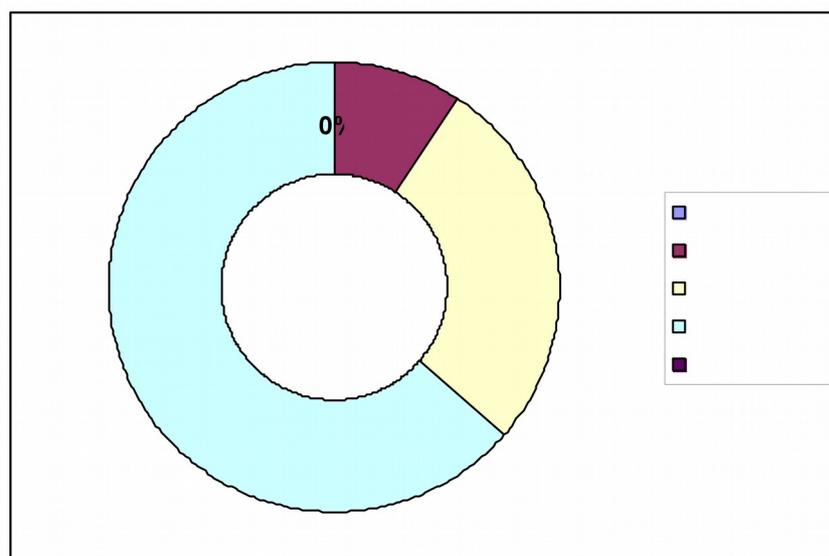
Lo positivo es que dicha respuesta constituye una fortaleza que posee el departamento, ya que es el paso inicial para obtener una actitud positiva y comprometida ante el trabajo.

Ochenta y uno coma ocho por ciento de los entrevistados centraron sus respuestas en las opciones *Casi siempre* y *Siempre* para manifestar que reaccionan de forma paciente y tranquila en su trabajo (pregunta 2.2).

Ante la pregunta 2.3 “*Se siente orgulloso de formar parte de este departamento*” las respuestas obtenidas fueron:

Gráfico 3.6

**Pregunta: ¿Se siente orgulloso de formar parte de este departamento?**



Fuente: DFV, 2006

Una actitud positiva impulsa el desarrollo eficiente de las labores, lo cual se traduce en capacidad para tomar decisiones relevantes para el departamento en el momento oportuno. Una actitud positiva permite alcanzar cohesión, compañerismo y apoyo entre los miembros del equipo de trabajo.

Para alcanzar satisfacción en el puesto es importante la atención de las necesidades físicas y emocionales, ya que es lo que provee la motivación necesaria para que los miembros mejoren lo que está a su alrededor, aunque expresamente no se les haya solicitado.

Para conocer la percepción de los miembros en ese sentido se presenta a continuación el resumen de las respuestas obtenidas:

### **Tabla 3.13**

#### **Análisis de los resultados de las preguntas sobre la actitud ante el trabajo y el cambio**

N: Nunca CN: Casi nunca CS: Casi siempre S: Siempre

No.	Consulta	N	CN	%		N/E
				CS	S	
2.4	¿Se olvida del trabajo una vez que termina la jornada laboral?	9,10	45,50	27,30	18,20	
2.5	¿Percibe estabilidad laboral dentro de la organización?	9,10	36,40	27,30	27,30	
2.6	¿Concuerdan sus objetivos personales con los de la organización?	-	27,30	63,60	9,10	
2.7	¿Hace su trabajo lo mejor que puede porque está motivado a hacerlo?	-	9,10	81,80	9,10	
2.8	¿Le gusta asistir a su trabajo?	-	-	54,50	45,50	
2.9	¿Ha sugerido mecanismos (métodos de trabajo, sistemas, etc.) para ayudar a mejorar el trabajo dentro de su área?	9,10	18,20	45,50	27,30	
2.10	¿Está dispuesto a trabajar hasta tarde o en tiempo de almuerzo o café si fuera necesario?	-	9,10	36,40	54,50	
2.11	¿Le interesa participar en proyectos que busquen mejorar la labor de su área?	-	-	45,50	54,50	
2.12	¿Responde con prontitud a las peticiones de los clientes (internos y externos)?	-	-	45,50	54,50	

Fuente: DFV, 2006.

Los resultados de la consulta muestran un equipo cuya mayoría se siente estable, con objetivos compartidos, motivados a trabajar, con ganas de asistir a la oficina, propositivos, con disponibilidad a sacrificarse para obtener los resultados, con interés en participar en proyectos y con disposición al servicio al cliente, tanto interno como externo.

Un equipo de trabajo en el cual sus miembros estén satisfechos con el puesto y sepan manejar el cambio estará dispuesto a asumir nuevas responsabilidades y a mejorarlas continuamente para generar cambios positivos dentro del departamento.

### 3.1.3 Liderazgo

El [liderazgo](#) es un tema crucial hoy en día cuando las fronteras se han abierto al [comercio](#) global y las [organizaciones](#) y [empresas](#) permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de [la organización](#) o [empresa](#).

Al hablar de [organizaciones](#) y personas es indispensable mencionar a los guías y líderes, aquellos que logran el [éxito](#) de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. La esencia del liderazgo son los seguidores, en otras palabras, lo que hace que una [persona](#) sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir

a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados y, si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus actitudes.

Para efectos del presente estudio se les entregó a los miembros del equipo de trabajo un instrumento para evaluar el liderazgo del departamento, denominado “*Test para los miembros de la División de Vegetales Frescos del Departamento de Cuentas por Pagar sobre liderazgo*” (anexo 5.2.5), el cual se analiza separadamente para el supervisor y las dos *Lead Clerks*, para conocer la situación actual de dichos puestos, con el fin de identificar aquellas áreas mejorables.

## **Supervisión**

Según los porcentajes de respuesta las consultas se separaron en tres grupos, dependiendo de la naturaleza de la pregunta: *Percepción positiva*, *percepción positiva pero que puede mejorar*, y, *requiere atención*.

### Percepción positiva

- Sesenta por ciento de los consultados consideraron que las órdenes que reciben de su supervisor las recibe en el momento oportuno.
- Cuarenta por ciento indicaron que acatan las órdenes solo porque son presionados y 60% atienden porque conocen su trabajo y respetan a su líder.
- Setenta por ciento de los miembros del equipo ejecutan las órdenes de su supervisor porque respetan su autoridad y nunca porque reciban recompensas.
- Cincuenta por ciento consideran que acatan las órdenes de su superior porque éste posee mayor nivel de autoridad.
- Cuarenta por ciento de los miembros del equipo consideran que el supervisor permite que tengan libertad para ejecutar sus tareas.
- Cincuenta por ciento creen que el supervisor les permite a sus subordinados usar su propio criterio en la solución de problemas.
- Cincuenta por ciento de los consultados coinciden en que *casi siempre* el supervisor propone el ritmo de trabajo del grupo.

- Sesenta por ciento creen que *casi siempre* el supervisor comparte la autoridad con otros miembros del equipo.
- Cincuenta por ciento opinan que el superior *casi siempre* está dispuesto a implementar cambios cuando se requieren.
- Cuarenta por ciento dijeron que casi nunca han visto a su supervisor negarse a explicar la razón de las decisiones que toman.

Estos resultados reflejan que hay una actitud general de respeto hacia la autoridad que representa el supervisor, así como conciencia de que existe disposición de este a respetar las ideas de los miembros y a permitirles trabajar con libertad, lo que determina siempre el ritmo de trabajo que debe seguir el grupo.

#### Percepción positiva pero que puede mejorar

- Cincuenta por ciento de los miembros opinaron que sólo *algunas veces* tienen posibilidad de cuestionar las órdenes que reciben.
- Cincuenta por ciento consideraron que las órdenes que reciben son claras y concisas solo *algunas veces*.
- Cuarenta por ciento acatan las órdenes de su superior porque consideran que él tiene amplios conocimientos sobre el trabajo.
- Cincuenta por ciento consideran que el supervisor actúa como portavoz del grupo.
- Cincuenta por ciento creen que el supervisor casi siempre logra que cada miembro del equipo, así como sus compañeros, den su mejor esfuerzo.
- Cincuenta por ciento de los miembros del equipo centraron su opinión en que solo a veces el supervisor comenta y discute nuevas ideas de forma individual y colectiva.
- Cuarenta por ciento opinaron que *casi siempre* el supervisor les asigna tareas especiales y les da libertad para ejecutarlas.
- Cincuenta por ciento opinaron que el supervisor casi siempre se preocupa por resolver los conflictos que surgen dentro del grupo.
- Cincuenta por ciento opinaron que el supervisor *siempre* incentiva que a los individuos a que tomen la iniciativa.

- Cuarenta por ciento coincidieron en que algunas veces el supervisor insiste en superar los logros anteriores obtenidos por el equipo de trabajo; mientras que otro 40% opinaron que *casi siempre*.

Siempre en cuanto a la supervisión, los elementos anteriores, si bien no reflejan áreas críticas, deben ser considerados para su mejora. Entre las áreas por mejorar están: la percepción de los miembros acerca de la posibilidad que tienen de discutir sobre las órdenes que reciben, la claridad con que estas son recibidas, el papel de portavoz del grupo que refleja el supervisor, la discusión de nuevos proyectos y el incentivo para la generación de ideas, entre otros.

### Requiere atención

- Sesenta por ciento consideraron que solo *algunas veces* el supervisor busca que todos trabajen en forma parecida.
- Setenta por ciento opinaron que solo a veces el supervisor habla como representante del grupo.
- Sesenta por ciento de los consultados dijeron que solo algunas veces están de acuerdo con la forma en que el supervisor resuelve los conflictos.
- Setenta por ciento opinaron que algunas veces el superior actúa sin consultar al grupo.

El último punto de análisis del liderazgo en el nivel de supervisión abarca las áreas que requieren atención inmediata. Los resultados muestran que la mayoría de los miembros consideran que el trabajo está dividido en forma desigual, y cuestionan el desempeño del supervisor como representante del grupo y la forma en que resuelve los conflictos, así como las veces en que son tomados en cuenta para tomar decisiones que afectan al departamento.

### ***Lead Clerks***

Igual que para el caso del supervisor, los resultados del instrumento aplicado para conocer la percepción de liderazgo que tienen los miembros del equipo sobre las *Lead Clerks*, las respuestas se agruparon en tres grupos: *Percepción positiva, percepción positiva pero que puede mejorar, y, requiere atención.*

### Percepción positiva

- Cincuenta por ciento opinaron que *casi siempre* que reciben órdenes de las *Lead Clerks* tienen posibilidad de cuestionarlas
- Setenta y cinco por ciento centraron sus opiniones en las opciones *siempre* y *casi siempre* cuando se les consultó si la orden que reciben es clara y concisa.
- Sesenta y dos coma cinco por ciento de los miembros del equipo ejecutan las órdenes de su respectiva *Lead Clerk* porque respetan su autoridad y nunca porque reciban recompensas.
- Cincuenta por ciento acatan órdenes de las *Lead Clerks* porque consideran que estas tienen amplios conocimientos sobre el trabajo.
- Sesenta y dos coma cinco por ciento consideran que *casi siempre* las *Lead Clerks* permiten que los miembros del equipo tengan libertad en la ejecución de sus tareas.
- Sesenta y dos coma cinco por ciento creen que las *Lead Clerks* permiten a los miembros a su cargo usar su propio criterio en la solución de problemas.
- Cincuenta por ciento afirmaron que casi siempre las *Lead Clerks* comparten la autoridad con otros miembros del equipo.

Los resultados de la consulta realizada para diagnosticar el liderazgo de las *Lead Clerks* del departamento indican que las fortalezas de su gestión se centran en la posibilidad que perciben sus compañeros de discutir sobre las órdenes que reciben, la claridad y la puntualidad con que dan las órdenes, el respeto que tienen sus compañeros de su papel de intermediarios y coordinadores, así como que reconocen los conocimientos que tienen sobre el trabajo que realizan, lo mismo que la libertad que dan a los miembros para ejecutar sus tareas.

### Percepción positiva pero que puede mejorar

- Cincuenta por ciento creen que *casi siempre* reciben las órdenes en el momento oportuno.

- Treinta y siete coma cinco por ciento opinaron que casi nunca acatan órdenes de su superior porque son presionados.
- Treinta y siete coma cinco por ciento afirmaron que *siempre* acatan órdenes de los *Lead Clerks* porque poseen un mayor nivel de autoridad
- Cincuenta por ciento consideraron que casi siempre los compañeros a su cargo dan su mejor esfuerzo.
- Cincuenta por ciento creen que *algunas veces* es su superior quien propone el ritmo de trabajo del grupo.
- Treinta y siete coma cinco por ciento opinaron que algunas veces el superior asigna tareas especiales y les da la libertad para ejecutarlas.
- Treinta y siete coma cinco por ciento afirmaron que *casi siempre* su superior se preocupa por resolver los conflictos que surgen dentro del grupo.
- Sesenta y dos coma cinco por ciento dijeron que solo *algunas veces* están de acuerdo con la forma en que su supervisor resuelve los conflictos.
- Sesenta y dos coma cinco por ciento creen que solo *algunas veces* su superior se niega a explicar la razón de las decisiones que toma.

En los aspectos que se pueden mejorar en el nivel de *Lead Clerks* se debe trabajar en áreas como: la atención de conflictos, el incentivo que se les dé a sus compañeros para mejorar el esfuerzo, y algunos aspectos relacionados con la comunicación, como los momentos de dar las órdenes, las razones, etc.

### Requiere atención

- La consulta “¿Actúa su supervisor como portavoz del grupo?” generó respuestas divididas entre los miembros del equipo de trabajo: 37,5% opinaron que esto sucede *algunas veces*, mientras que otro 37,5% dijo que *siempre*. Este es un punto al que se le debe prestar atención, pues parte de las tareas de los *Lead Clerks* es actuar como puente entre los *Clerks* a cargo y el supervisor, por lo que la pregunta no debería generar respuestas tan divididas.
- Otra consulta que generó respuestas divididas fue: “¿Busca su superior que todos trabajen en forma parecida?”, en que 50% opinaron que esto sucede solo algunas veces, mientras que el otro 50% opinó que esto sucede *casi siempre*. Es importante

prestar atención a este aspecto para que los integrantes del grupo no perciban que la carga de trabajo se focaliza en una sola porción del total de empleados.

- La pregunta “¿Comenta y discute su superior nuevas ideas con usted y sus compañeros” presentó una división de opiniones que se presentan a continuación:
  - 12,5% no respondieron
  - 12,5% opinaron que siempre sucede
  - 25% respondieron casi siempre
  - 25% respondieron que casi nunca
  - 25% contestaron que nunca.

Por lo mencionado anteriormente, y debido al papel que juegan las *Lead Clerks* en el departamento, es necesario prestar atención a lo diverso de las opiniones, para trabajar en una opción que permita unificar este criterio positivamente.

- La consulta: “¿Incentiva su superior que usted tome la iniciativa?” generó que 37,5% de los consultados indicarán que algunas veces, mientras que otro 37,5% contestó que *casi siempre*, lo que deja una disyuntiva que requiere atención, ya que es importante que en este caso siempre se incentive a que todos los miembros del equipo sean proactivos.
- Cincuenta por ciento de los entrevistados creen que solo *algunas veces* las *Lead Clerks* están dispuestas a generar cambios cuando estos se requieren.
- Treinta y siete coma cinco por ciento consideran que *casi nunca* las *Lead Clerks* actúan sin consultar al grupo, pero dicha respuesta se contrapone a otro 37,5% de los entrevistados que consideraron que esto sucede algunas veces.
- Treinta y siete coma cinco por ciento creen que algunas veces su superior insiste en superar los logros anteriores obtenidos.

El área que destaca como aquella que requiere atención en cuanto al liderazgo de las *Lead Clerks* del DFV es el papel de portavoces del grupo, ya que las opiniones fueron inconsistentes. Parte del equipo cree que actúan como buenas portavoces, mientras otra parte opinó lo contrario. Por el tipo de actividad es necesario uniformar dicha opinión, pues se requieren algunas mejoras en las áreas de coordinación y comunicación.

Como complemento del análisis del liderazgo se presentan los resultados de las preguntas acerca del liderazgo incluidas en el instrumento “*Cuestionario para el diagnóstico*”

*de la cultura organizacional de la DFV”* (anexo 5.2.6), visto este aspecto del departamento como un todo, sin separarlo por niveles de autoridad.

No.	Consulta	N	CN	CS		S	N/R
				%			
1.16	¿Comprende y le ayuda su coordinador de equipo a solucionar los problemas que surgen en el trabajo?	-	45,50	36,40	18,20	-	-
1.17	¿Le comunica sus debilidades en el trabajo su coordinador de equipo?	-	45,50	18,20	36,40	-	-
1.18	¿Reconoce su esfuerzo y la calidad de su trabajo su coordinador de equipo?	9,10	36,40	36,40	18,20	-	-
1.19	¿Toma las medidas necesarias para solucionar conflictos entre compañeros su coordinador de equipo?	9,10	54,50	27,30	9,10	-	-
1.20	¿L recomienda cómo mejorar su trabajo su coordinador de equipo?	9,10	18,20	54,50	9,10	9,10	-
1.21	¿Controla y da seguimiento a su trabajo su coordinador de equipo?	9,10	18,20	45,50	18,20	9,10	-
1.22	¿Le transmite confianza en la ejecución de su trabajo su coordinador de equipo?	-	27,30	54,50	9,10	9,10	-
1.46	¿Toma medidas para identificar las necesidades e inquietudes de los clientes su coordinador de equipo?.	9,10	18,20	72,70	-	-	-
1.56	¿Son rápidas para evitar atrasos en su trabajo las decisiones de su coordinador de equipo inmediato?.	-	18,20	63,60	18,20	-	-
1.57	¿Se desarrolla sin interrupciones su trabajo?.	-	27,30	72,70	-	-	-
1.58	¿Delega claramente tareas en los colaboradores su coordinador de equipo?.	9,10	27,30	36,40	27,30	-	-
1.59	¿Delega las tareas en el personal más adecuado su coordinador de equipo?	-	-	72,70	27,30	-	-
1.60	¿Planifica y distribuye adecuadamente el trabajo su coordinador de equipo?.	-	-	27,30	72,70	-	-
1.61	¿Evalúa si los objetivos han sido alcanzados la administración?.	-	45,50	45,50	9,10	-	-

---

1.65 ¿Evalúan la calidad, el desempeño y la productividad de los colaboradores los coordinadores de equipo?.	-	63,60	27,30	9,10
--	---	-------	-------	------

---

*Fuente: DFV, 2006*

**Tabla 3.14**

**Resultados de las preguntas sobre liderazgo**

N: Nunca CN: Casi nunca CS: Casi siempre S: Siempre

Según se muestra en el cuadro anterior, los aspectos que requieren mejora son:

- El apoyo para la solución de problemas de trabajo
- La comunicación de debilidades
- El reconocimiento del esfuerzo y la calidad del trabajo
- El manejo de conflictos
- El tiempo de respuesta para la solución de conflictos.

Como apoyo para el mejoramiento de las debilidades de liderazgo anteriormente descritas se listan las siguientes fortalezas obtenidas de las opiniones de los miembros del equipo:

- El control y seguimiento dado al trabajo de los compañeros
- La confianza transmitida para la ejecución de las tareas
- La importancia que dan los líderes al servicio al cliente
- La rapidez con que se toman decisiones que eviten retrasos en el trabajo
- La posibilidad de ejecutar el trabajo sin interrupciones
- La claridad con se delegan las tareas en los colaboradores y la escogencia del personal más apto para ejecutarlas.
- La planificación y la distribución adecuadas de las tareas
- La evaluación constante de los objetivos alcanzados.

#### **3.1.4 Rotación de personal**

La DFV tiene casi dos años de creada y un año de trabajar a 100% en Costa Rica, luego del traslado total de las operaciones. En este tiempo un total de 18 personas han pasado por el departamento, en alguno de los 11 puestos que existen. De estas 18 personas, siete son parte del equipo original.

Si bien es cierto dichos datos pueden generar una impresión de inestabilidad en el lector, es importante destacar que la mayoría de los puestos claves han permanecido siempre cubiertos por tales miembros presentes desde el inicio.

La rotación de personal es una situación que se presenta sobre todo al inicio del proyecto por diversas situaciones. En algunos casos el perfil de la persona contratada no fue congruente con las demandas del departamento; en otros fueron motivos personales los que generaron bajas en la división, e incluso en algún momento el departamento presentó problemas de rotación por razones de salarios. Dicha situación se resolvió a raíz de un estudio realizado por la gerencia del departamento, con el que se logró un incremento de acuerdo con el mercado, y así se estabilizó la situación.

Hasta este momento el grupo de la DFV se encuentra estable y no ha sufrido durante los últimos meses problemas de rotación que afecten su operación.

### **3.1.5 Clima organizacional**

El clima organizacional abarca las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Esto implica que el comportamiento de un trabajador es la combinación tanto de los factores organizacionales existentes como de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Esas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con [la empresa](#), por lo que el clima organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las [características](#) personales y las organizacionales.

Con el fin de comprender mejor el clima organizacional es importante tener claros los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características percibidas por el empleado dentro de su trabajo.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional tienen su origen en una diversidad de factores, como liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (comunicaciones, jerarquía, dependencias y remuneraciones), y comportamiento en el trabajo (relaciones con los demás miembros, etc.).

Para diagnosticar el clima organizacional percibido en la DFV se utilizaron dos instrumentos. El primero fue la serie de preguntas incluidas en el “Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de la DFV” (anexo 5.2.6), y el segundo el instrumento denominado “Guía de observación: Puntos de observación relevantes para la investigación de la cultura organizacional de la DFV” (Anexo 5.2.2). Dicha guía de observación fue utilizada por la autora del presente documento, quien forma parte de la DFV.

A continuación se presentan los resultados de las preguntas sobre cultura organizacional incluidas en el cuestionario:

**Tabla 3.15**  
**Resultados de las preguntas sobre clima organizacional**  
N: Nunca CN: Casi nunca CS: Casi siempre S: Siempre

No.	Consulta	N	CN	%			N/R
				CS	S		
1.2		9,1	18,2	18,2	54,5		
3	¿Lo apoyan en su trabajo la mayoría de sus compañeros?	0	0	0	0		
1.2			9,1	54,5	36,4		
4	¿Considera que sus compañeros son competentes (buenos en su puesto)?	-	0	0	0		
1.2			18,2	36,4	45,5		
5	¿Coordinan sus esfuerzos para garantizar que el trabajo se termine los compañeros de área?	-	0	0	0		
1.2			18,2	54,5	27,3		
6	¿Hay mucho compañerismo entre los colaboradores de su área?	-	0	0	0		
1.2		9,1	18,2	36,4	18,2	18,2	
7	¿Intercambian ideas para realizar mejor su trabajo los compañeros de su área?	0	0	0	0	0	
1.2			9,1	63,6	27,3		
8	¿Son productivas (generan buenos resultados sin perder el tiempo) las personas de su área?	-	0	0	0		
1.2		18,2	27,3	18,2	36,4		
9	¿Mantiene relaciones de amistad fuera del trabajo con los compañeros?	0	0	0	0		
1.3		9,1	36,4	36,4	18,2		
3	¿Piensa que sus compañeros creen en la misión y la visión de su área?	0	0	0	0		
1.3		9,1	27,3	54,5	9,1		
4	¿Ha recibido información sobre los valores más importantes que se deben poner en práctica en su área?	0	0	0	0		
1.3		9,1	36,4	54,5			
5	¿Considera que se están aplicando estos valores en su área?	0	0	0	-		
1.3		9,1	9,1	72,7	9,1		
6	¿Considera que existen otros valores que se deben fomentar?	0	0	0	0		
1.4			18,2	54,5	27,3		
2	¿Comparte usted los objetivos de su área?.	-	0	0	0		

Fuente: DFV, 2006

Las marcas grises en el cuadro anterior muestran que la mayoría de respuestas se ubican entre *siempre* y *casi siempre*, lo cual es un resultado alentador para este grupo de 12

preguntas planteadas de forma positiva. En resumen, de la información se puede inferir que el clima organizacional percibido es positivo, dados los siguientes factores.

- Los miembros perciben apoyo de parte de los demás miembros del equipo de trabajo (compañerismo)
- Reconocen en los demás las facultades para llevar a cabo las tareas relacionadas con el puesto que desempeñan.
- Perciben un buen trabajo en equipo y un conjunto de miembros que intercambian ideas entre sí para mejorar sus tareas, al tiempo que son productivos.
- Es un grupo de personas cuya química agradable genera que conserven relaciones de amistad fuera del horario laboral.
- Se identifican con la misión, la visión y los objetivos del departamento.
- Conocen y aplican los valores que se necesitan para trabajar en el departamento, al tiempo que proponen el fomento de otros valores, dentro de los que citaron: compromiso, motivación y reconocimiento de los logros obtenidos.

Como complemento de lo anterior, el uso de la guía de observación permitió obtener los siguientes datos sobre el clima organizacional de la DFV:

- El ambiente percibido durante el día es un ambiente relajado, positivo, pero cargado de trabajo. Usualmente los miembros del equipo se concentran en sus labores, pero ocasionalmente hacen comentarios o bromas que “rompen el hielo” y sacan de la rutina.
- La jornada de trabajo varía durante la semana dependiendo de los cortes de trabajo. El día más “relajado” es el lunes y usualmente los días más “pesados” son los jueves y los viernes, en los cuales se emiten los grupos de pago y en los cuales hay que cumplir con ciertos plazos de entrega.
- El tipo de lenguaje utilizado por los miembros en horas laborales es informal, pues es un grupo de trabajo de gente joven, con edades y niveles culturales parecidos. A pesar de ser un lenguaje informal, siempre se mantiene una línea de respeto. En casos en que los miembros hayan traspasado esa línea el grupo lo ha resentido y ha manifestado disconformidad.
- La comunicación no verbal entre los miembros es agradable, ya que en general se dan buenos gestos, palmadas en la espalda, saludos cordiales, bromas, etc.

- El tipo de vestuario utilizado es casual, siempre respetando el código de vestuario de Dole, el cual se limita a reglas básicas de presentación. Los empleados no tienen que vestir uniformes incómodos u otros, pues cada quien mantiene su individualidad.
- Cuando se dan situaciones de conflicto la reacción de los miembros tiende a atacarlo, si se trata de un conflicto laboral. Dependiendo de su naturaleza se asigna al miembro más capacitado para resolverlo y es seguido de cerca por el supervisor o *Lead Clerk*. Si la situación de conflicto requiere la participación de más miembros, esto se discute rápidamente y se dividen las funciones para sacar la tarea adelante.
- En situaciones de conflicto de naturaleza no laboral, pero que afectan el ambiente, usualmente se sigue el orden jerárquico para la solucionarlo por medio de reuniones con los involucrados.
- Los miembros del equipo en general mantienen una relación agradable. No solamente discuten cuestiones laborales sino que también comparten experiencias personales, tanto con el grupo como con aquellos miembros con quienes sienten más afinidad. Los miembros mantienen un contacto positivo entre ellos la mayor parte del tiempo, que es cordial y agradable tanto en lo formal como en lo informal. Son simpáticos, amigables, bromistas, curiosos.
- Es normal que algunas veces surjan choques entre los miembros como resultado de una extensa convivencia diaria, pero tales choques nunca han generado una situación tensa que se extienda negativamente y que incida en el buen ambiente que distingue al grupo.
- Debido a los diversos tipos de personalidades que se conjugan en el departamento, es normal que surjan diversos subgrupos o grupos informales cuyo comportamiento puede incidir en el día a día del departamento. Actualmente se pueden identificar tres subgrupos informales dentro de la DFV.

### **3.1.7 Comunicación interna**

La comunicación hace posible que los miembros del equipo conozcan y comprendan cuáles son las “reglas del juego” y qué es lo que tanto el departamento como la organización esperan de ellos. Asimismo, permite que el ambiente laboral sea más transparente. Con el fin de conocer la opinión de los miembros de DFV sobre la comunicación interna, se presentan a continuación los resultados de las consultas incluidas en el “*Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de la DFV*” (anexo 5.2.6) sobre comunicación.

**Tabla 3.16**

**Resultados de las preguntas sobre comunicación**

**N: Nunca CN: Casi nunca CS: Casi siempre S: Siempre**

No.	Consulta	%				
		N	CN	CS	S	N
1.6	¿Conoce con exactitud lo que su coordinador de equipo espera de usted en el trabajo?	-	9,10	54,50	36,40	
1.7	¿Propone usted al coordinador ideas para mejorar los procedimientos que se utilizan en su trabajo?	-	36,40	27,30	36,40	
1.30	¿Ha participado en la formulación de la misión y la visión de su área?	45,50	27,30	9,10	18,20	
1.31	Si no, ¿le han informado sobre la misión y visión de su área?	18,20	27,30	36,40	18,20	
1.32	Si las conoce, ¿considera que son claras y realizables?	18,20	18,20	36,40	27,30	
1.38	¿Están claramente definidas las responsabilidades de los miembros del Departamento?	-	18,20	54,50	27,30	
1.39	¿Entiende usted con claridad las relaciones de trabajo que existen entre su área y las demás áreas del Departamento?	-	18,20	36,40	45,50	
1.40	¿Conoce y entiende los objetivos de su área?	-	9,10	45,50	45,50	
1.41	¿Va acorde con los objetivos de su área el trabajo que usted realiza?	-	18,20	45,50	36,40	
1.44	¿Son buenas sus relaciones con los clientes?	9,10	9,10	27,30	54,50	
1.45	¿Reconocen y aprecian los clientes el trabajo que usted realiza para ellos?	9,10	9,10	45,50	36,40	
1.47	¿Son la atención y el servicio al cliente un asunto de gran importancia para su departamento?	9,10	18,20	-	72,70	
1.48	¿Tienen que tratar los clientes externos con muchos funcionarios para resolver un problema o hacer una pregunta?.	36,40	54,50	9,10	-	
1.49	¿Mantiene la administración superior comunicación con los empleados o sus representantes para evitar disputas laborales?.	9,10	36,40	45,50	9,10	
1.50	¿Se muestra su coordinador de equipo inmediato deseoso de escuchar comentarios, preguntas o sugerencias relacionadas con	-	-	81,8	18,20	

	el mejoramiento del trabajo?.				
1.52	¿Distribuye la administración suficiente información referente a las funciones y responsabilidades de cada empleado?	9,10	27,30	63,60	-
1.53	¿Es buena y efectiva la comunicación entre las diversas áreas?	-	45,50	54,50	-
1.54	¿Le informa la administración de los planes futuros?	27,30	36,40	36,40	-
1.55	¿Se incentiva de diversas maneras el intercambio de información entre los colaboradores y la administración?	9,10	63,60	27,30	-
1.63	Cuando le piden que trabaje horas extras ¿le avisan con anticipación (si no trabaja horas extras, no conteste la pregunta).	18,20	54,50	9,10	9,10

Fuente: DFV, 2006

En general, los miembros del departamento perciben la comunicación internamente en forma muy positiva. La mayoría de los miembros consideran que conocen con exactitud lo que se espera de ellos en su trabajo y que reciben suficiente información referente a sus funciones y responsabilidades. Están de acuerdo en que la misión, la visión y los objetivos son claros y realizables y se identifican con ellos, lo cual es importante ya que debe existir esta sintonía para que los objetivos se cumplan.

Quienes conforman el equipo también coinciden en que tienen buenas relaciones con los clientes y opinan también que la administración superior mantiene buena comunicación, así como que los coordinadores de equipo están anuentes a escuchar nuevas ideas, comentarios o preguntas dirigidos a mejorar el trabajo.

A pesar de los positivo de la percepción, hay algunos aspectos de la comunicación que requieren mejora, como los siguientes:

- La posibilidad de que los miembros del departamento propongan nuevas ideas a sus coordinadores inmediatos.
- La participación de los miembros en la elaboración o modificación, o ambas, de la misión, la visión y los objetivos del departamento, ya que 45,5 % afirmaron que nunca han sido tomados en cuenta para tales efectos.
- La cantidad de información que se les da a los miembros del equipo sobre los planes futuros de la organización, o que cuando se requiera que estos trabajen horas extras se les informe con antelación.
- El intercambio de información entre los diferentes niveles.

### **3.1.8 Capacitación del personal**

La capacitación del personal se puede enfocar en dos áreas:

- El perfil de los miembros del equipo de trabajo para ejecutar sus tareas, y
- El apoyo de la organización para que sus empleados reciban capacitaciones que les permitan mejorar su desempeño y sus relaciones, tanto con los clientes como en lo interno de la organización.

Existe un perfil definido con los requerimientos mínimos con los que debe contar un individuo para poder integrarse al equipo de trabajo. El cumplimiento de estos es estudiado durante el proceso de selección y entrevistas.

Una vez que un individuo pasa a formar parte del equipo, recibe la información necesaria para que conozca el puesto y realice sus tareas. Si bien es cierto que no existe un programa de capacitación formal dentro de la DFV, siempre se cuenta con el apoyo de los demás miembros del equipo para capacitar a los nuevos integrantes en el uso de los programas informáticos que se utilizan en el departamento, así como en las tareas que debe desempeñar, los contactos y la cartera de clientes, entre otros.

Por otro lado, la organización ofrece cursos de inglés gratuitos para mejorar el nivel educativo de los miembros, al tiempo que ofrece ocasionalmente diversos talleres, dependiendo de la naturaleza del departamento y de las necesidades organizacionales. De los ofrecidos más recientemente la DFV se ha beneficiado con los talleres de inteligencia emocional y con el taller de servicio al cliente, este último organizado por la gerencia de el DBS.

En el capítulo siguiente se propone un modelo de equipo de trabajo que podría ser implantado en el departamento. También se recomiendan una serie de estrategias para la DFV basadas en los resultados descritos a lo largo de este capítulo, con el fin de mejorar aquellos aspectos que representan debilidades en la operación del departamento. Si se logra alcanzar resultados positivos estos pueden inducir a que el desempeño del departamento sea el óptimo, al mejorar las áreas de cultura organizacional estudiadas a lo largo de la presente investigación.

## **Capítulo IV:**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA DIVISIÓN**

#### **4.1 Pautas para desarrollar una cultura organizacional adecuada para mejorar el desempeño del equipo de trabajo de la DFV**

El conocimiento de aquellas debilidades que tiene el departamento en relación con la cultura organizacional, identificadas en el capítulo anterior, representa la clave para diseñar una estrategia que permita mejorar el desempeño del equipo de trabajo de la División.

Con base en la opinión de quienes conforman la DFV, así como en la preparación profesional de la autora de este estudio, en el presente capítulo se dan algunos lineamientos estratégicos para que sean considerados por los mandos superiores, con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo y orientar la conciencia del equipo a la superación continua de los logros obtenidos.

Es conveniente que los resultados del diagnóstico sean analizados por todos los miembros del equipo. Una sesión en conjunto sería lo óptimo para conocer dichos resultados.

Todo intento por mejorar el desempeño de la DFV debe ir en sincronía con las pautas de comportamiento organizacional analizadas a lo largo del presente documento, que son:

- Motivación, aspecto dentro del cual se incluyen las recompensas y beneficios.
- Actitud ante el trabajo y el cambio
- Liderazgo
- Rotación de personal
- Clima organizacional
- Comunicación interna
- Capacitación del personal.

## 4.2 Requerimientos para desarrollar comportamientos organizacionales efectivos

El comportamiento organizacional se da dentro del complejo sistema social de las empresas, el comportamiento de cada miembro del equipo dependerá en gran medida de la motivación, de las características personales y del ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, la cual proporciona amplios surcos que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y según las personas se adapten o no a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren, por medio de la organización, satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales esta asegura la permanencia de sus empleados, al tiempo que saca el máximo provecho de las facultades de ellos.

El reto de propiciar un comportamiento organizacional que impulse un equipo de trabajo efectivo requiere un estilo de liderazgo participativo, democrático, que inspire el trabajo en equipo, que sea capaz de lograr en los miembros una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización.

Siguiendo ese mismo objetivo, se suman una serie de requerimientos iniciales que serán la base para cualquier estrategia orientada a mejorar la eficiencia y la eficacia de un departamento. Dichos requerimientos son:

- La necesidad de establecer una política de puertas abiertas para mantener los canales de comunicación abiertos.
- El señalamiento de las metas por alcanzar y las expectativas de la organización en relación con el alcance de ellas.
- El incentivo para la participación
- El reconocimiento del buen desempeño, así como prácticas adecuadas de retroalimentación e información.

Junto a esos requerimientos es necesario generar acciones que conlleven el enriquecimiento de cada puesto, el “enriquecimiento del trabajo” (Paredes, 2006), para potenciar las capacidades de los miembros del equipo, provocar y satisfacer su natural deseo de

crecimiento, de realización y de éxito. Todo ello naturalmente para un mayor beneficio del individuo, del equipo y de la empresa.

El enriquecimiento del trabajo no es incrementar las tareas sino asignar tareas para cuyo desempeño sea necesaria una mayor capacitación. La delegación de trabajos con mayor jerarquía es una forma de formar y de motivar. La delegación de tareas y las acciones de enriquecimiento de trabajo son claves para aumentar la eficiencia y la eficacia porque:

- Dan a cada miembro del equipo su parte de atención: forman parte del colectivo. Son piezas esenciales, pero no dejan de ser personas.
- Generan expectativas creíbles: las metas deben ser desafiantes pero alcanzables, específicas y concretas.
- Dan autonomía: se crea un ambiente de estímulo creativo en todas direcciones.
- Proveen retroalimentación: la gente tiene que estar informada para sentirse parte de los proyectos, y solo así colaborarán voluntariamente en su ejecución.

Una organización no es tal si no cuenta con equipos de personas comprometidas con los objetivos. Para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a dar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento que forman la cultura de esa organización, que llegará a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que se establezcan entre los elementos de la organización desde un principio.

### **4.3 Claves para impulsar el trabajo en equipo**

Una de las claves para impulsar el trabajo en equipo son la adopción y el desarrollo de un modelo que permita mejorar el desempeño y superar las debilidades identificadas en este estudio.

Para poder poner en práctica las estrategias que se recomiendan en el último apartado del presente documento es necesario, primero, darle forma al equipo de trabajo de la DFV a partir de una serie de lineamientos que permitan ordenar los esfuerzos y las capacidades individuales, con el fin de integrarlas en la búsqueda de un ambiente laboral cada vez más adecuado, que sea el propulsor de un departamento que supere las expectativas.

### **4.3.1 Definición del equipo propuesto**

Según lo define Robbins (2004), se debe comenzar por definir el tipo de equipo con el cual se trabaja. De acuerdo con su conceptualización, la DFV se puede ubicar dentro del tipo “equipos de solución de problemas”.

Estos equipos *“son grupos compuestos por entre 5 y 12 empleados del mismo departamento que dedican unas cuantas horas a la semana para discutir métodos para mejorar la calidad, la eficiencia y el clima laboral.”* (P. 259). Este concepto propone que los miembros compartan ideas y ofrezcan sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo; sin embargo, rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de las estrategias sugeridas.

### **4.3.2 Misión de los equipos**

Según Ledezma (2000), *“cada unidad de trabajo se concibe como una herramienta administrativa enfocada a coadyuvar en el establecimiento de un clima organizacional, capaz de fomentar la participación de los empleados en el proceso de solución de los problemas y la toma de decisiones”* (P. 74).

### **4.3.3 Objetivos de los equipos**

En general, un equipo de trabajo debe seguir los siguientes objetivos, propuestos por Ledezma (2000):

1. Propiciar el aprovechamiento de la capacidad individual, la experiencia y las habilidades para proponer soluciones que se basen en el esfuerzo colectivo y la sinergia del grupo.
2. Aprovechar el intercambio de experiencias para aumentar el conocimiento común y generar un aprendizaje colectivo más provechoso que el que se obtendría de manera individual.
3. Fomentar la capacidad de aprendizaje de los individuos y los equipos que le permita a la empresa, por medio de la mejora de servicios, procesos o productos, crecer y desarrollarse

como organización y no simplemente reaccionar a los cambios del medio en el cual se desenvuelve.

4. Mejorar la disponibilidad de información acerca de los retos que debe afrontar la empresa y la comunicación eficaz entre las unidades de la organización para involucrar al personal en la vida de la institución, con el fin de que conozca su realidad y de que el colaborador la considere parte de sus intereses por mejorar. (p.75)

#### **4.3.4 Establecimiento de un equipo de trabajo eficaz**

A continuación se presenta el modelo propuesto por Robbins (2004), que resume los elementos que hoy en día se conocen como aquellos que hacen un equipo eficiente.

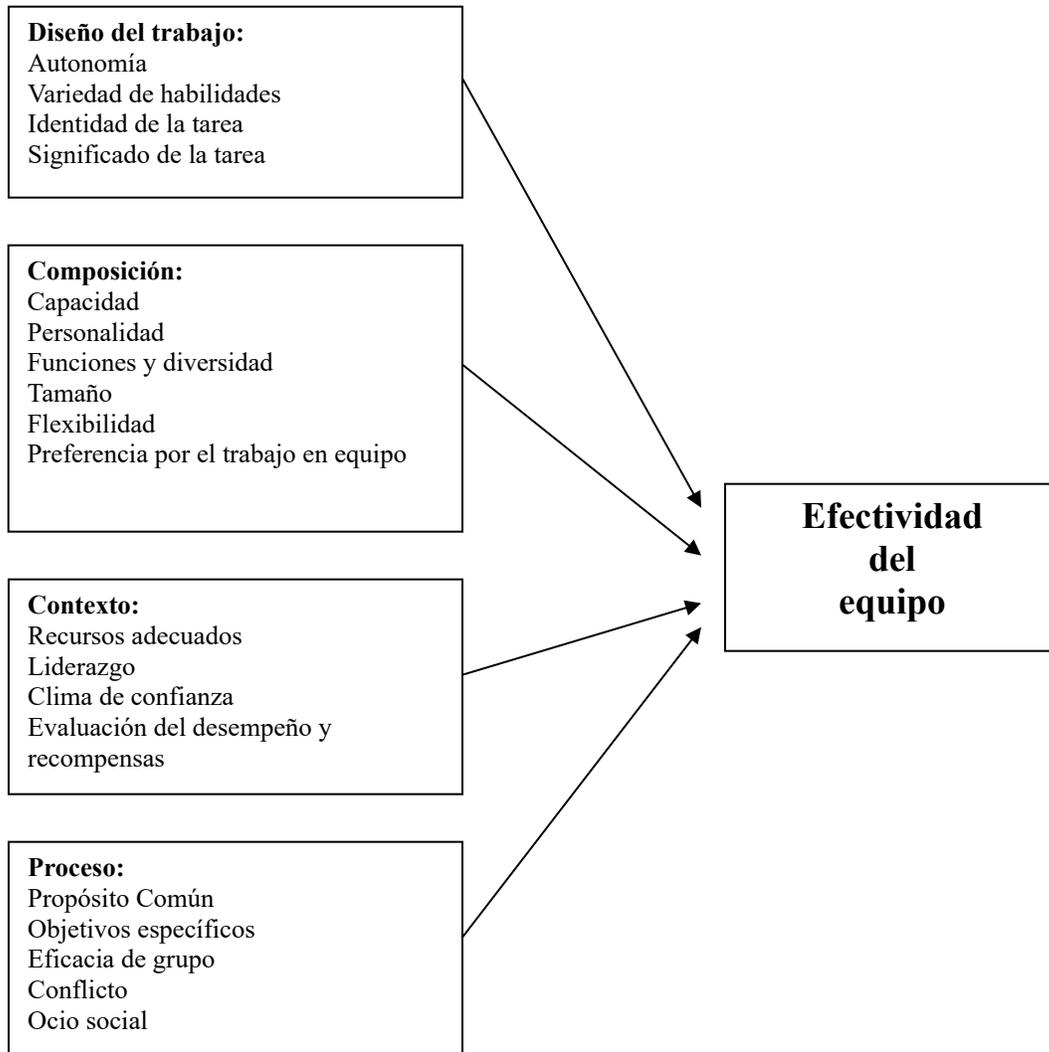
Según este autor, los componentes claves para crear equipos eficaces pueden ser agrupados en cuatro categorías generales:

- Diseño del trabajo
- Composición del equipo
- Recursos
- Proceso.

En este modelo la eficacia se traduce en medidas objetivas de la productividad del equipo, la evaluación de su desempeño y las medidas de satisfacción de sus integrantes.

A continuación se presenta una figura que resumen los elementos más importantes del modelo propuesto:

**Figura 4.1**  
**Modelo de equipo eficaz**



**Fuente:** Robbins, 2004

1. **Diseño del trabajo.** El equipo necesita trabajar en conjunto y asumir tareas y responsabilidades de manera colectiva. Esta categoría incluye variables como autonomía y libertad, el uso de los diversos talentos y habilidades, y trabajar en tareas que tengan resultados sustanciales. Estas características resaltan la motivación e incrementan la eficacia, el sentido de responsabilidad y el sentido de pertenencia del equipo.
2. **Composición.** Esta categoría aborda la forma en que deben integrarse los equipos. Para obtener un desempeño eficaz el equipo debe componerse de tres tipos de habilidades en

grado de combinación conveniente: gente con experiencia técnica, gente con habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones, y, por último, individuos con habilidad para escuchar, dar y recibir retroalimentación, y solucionar conflictos.

Todos los equipos tienen diferentes necesidades y las personas que los integran deben ser seleccionadas para asegurarse de que el equipo tenga diversidad y todos los roles estén cubiertos. El equipo debe componerse también de miembros flexibles, de integrantes que sean capaces de realizar las tareas de los demás.

3. **Contexto.** Uno de los factores contextuales relacionados más significativamente con el desempeño del equipo es contar con los recursos adecuados, ya que la escasez de estos reduce directamente la capacidad de cualquier equipo para desempeñarse. Asimismo, los miembros deben acordar quién hará qué cosa y asegurarse de que todos compartan equitativamente la carga de trabajo. Se requiere liderazgo y una estructura adecuada para acordar los aspectos específicos del trabajo y hacerlos concordar con las habilidades individuales.

Los miembros de los equipos eficaces deben desarrollar una confianza mutua porque en sus líderes dicha confianza facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilancia y crea un lazo entre los integrantes por la creencia de que no se tomará ventaja sobre ningún miembro.

4. **Proceso.** Esta categoría final se relaciona con las variabilidades del proceso. Los equipos eficaces tienen un propósito significativo en común que provee la dirección, el ímpetu y el compromiso de sus miembros. Este propósito común se extiende en metas de desempeño específicas, medibles y realistas.

Al mismo tiempo, los equipos eficaces desarrollan confianza en sí mismos y en que pueden tener éxito, y eso les genera motivación para trabajar más duro. También poseen niveles de conflicto que no se definen necesariamente como malos, ya que un conflicto bien manejado es capaz de mejorar la eficacia. Como último punto, los equipos eficaces son capaces de generar responsabilidad en sus miembros, tanto de manera individual como colectiva, por el propósito del equipo, los objetivos y las estrategias. Cada miembro tiene claridad de sus responsabilidades individuales y conjuntas.

Para finalizar este apartado es importante mencionar que este modelo es efectivo únicamente cuando la organización logra transformar a sus individuos en jugadores de equipo. Para ello es necesario traspasar la resistencia individual y buscar las opciones para intentar esta conversión.

Las principales opciones que existen hoy en día para lograrlo son:

- Seleccionar a los individuos con las habilidades interpersonales requeridas para ser jugadores eficaces.
- La mayoría de las personas educadas en la importancia de los logros individuales pueden ser capacitadas para convertirse en jugadores de equipo, por medio de capacitaciones para mejorar sus habilidades de solución de problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y *coaching*, entre otros.
- La última opción es modificar los sistemas de recompensas para fomentar los esfuerzos de cooperación más que los esfuerzos de competitividad.

#### **4.4 Estrategias recomendadas para mejorar el desempeño del equipo de trabajo de la DFV**

Luego de analizar los resultados del diagnóstico e interpretar tal información, luego de contrarrestarla con los elementos extraídos de las entrevistas realizadas al supervisor y al gerente de proyecto para hacerlas congruentes con las proposiciones de ambos, y luego de exponer un modelo de equipo de trabajo eficaz que pueda concretar las ideas expresadas en este documento, se proponen a continuación una serie de estrategias dirigidas a mejorar el desempeño del equipo de trabajo de la DFV, las cuales se agrupan según las áreas temáticas analizadas a lo largo de esta investigación:

##### **4.4.1 Motivación, aspecto dentro del cual se incluyen las recompensas y beneficios**

De los resultados obtenidos en el capítulo anterior se extraen las siguientes estrategias para superar las debilidades encontradas en el área de motivación:

- Identificar mediante encuestas los factores que motivan a cada uno de los empleados del departamento para tratar de mantener elevado su interés de acuerdo con sus motivadores principales, siempre bajo las posibilidades del departamento.
- Crear políticas de rotación interna en la cuales los miembros puedan participar temporalmente en otros puestos dentro del departamento, con el objetivo de romper la rutina al tiempo que se forman miembros más flexibles, con conocimientos no solo de su puesto sino del departamento en general.
- Estudiar la distribución de tareas para analizar cuáles puestos del departamento se encuentran sobrecargados en relación con los demás, al tiempo que se desarrollen pequeños proyectos que involucren a los miembros y los haga sentir que enfrentan y participan en retos atractivos que pueden resultar en grandes beneficios para la DFV.
- Analizar el sistema de recompensas presente en la DFV y enfocarlo en recompensas grupales para aquellos logros colectivos e individuales en casos en que el esfuerzo de uno de los miembros deba ser galardonado.

#### **4.4.2 Actitud ante el trabajo y el cambio**

En este aspecto la propuesta estratégica que resulta del análisis de las entrevistas y los cuestionarios se centra en dos aspectos: cumplimiento de tareas y resultados obtenidos, para lo cual se plantea:

- Retomar la elaboración de listas con las tareas semanales y fechas de entrega, no solo como una exigencia de cumplimiento sino como una forma de retroalimentación para mejorar el desempeño.
- Analizar constantemente los resultados del departamento frente a la actitud de los empleados, con el fin de determinar cómo se sienten los miembros del equipo en relación

con su trabajo durante los diversos ciclos del año, para determinar a tiempo si existen factores estacionales que afecten su desempeño, motivación, etc.

#### **4.4.3 Liderazgo**

El liderazgo es uno de los aspectos más importantes dentro de la cultura organizacional. El contar con líderes posicionados permitirá que el equipo camine en la dirección correcta, y coordinar adecuadamente las demás áreas de cultura organizacional que hacen falta para que la DFV sea cada vez más eficaz y eficiente en la consecución de sus objetivos. Es por esto que se proponen, en el nivel de liderazgo, las siguientes estrategias:

- Establecer una filosofía de apreciación del trabajo de los miembros: agradecer el trabajo realizado, reforzar y elogiar las cosas que se hacen bien, entre otros. Esto no solo reafirmará la posición de liderazgo positivamente sino que también mejorará la motivación de los miembros del equipo.
- Capacitar a los líderes en áreas como motivación del personal y manejo del estrés, entre otras, para que se conviertan en personas que lideren relaciones de ayuda y comunicación efectiva.
- Los líderes del departamento deben mejorar la representación del grupo que recae en ellos, ya que un área de debilidad señalada por los miembros es que perciben que no actúan como portavoces del grupo. Este es un aspecto delicado ya que el grupo debe sentirse respaldado por sus coordinadores.
- Coordinar la programación de un taller de cuerdas bajas o *TeamBuilding* para reforzar no solo el aspecto de liderazgo dentro del grupo sino también áreas como coordinación y trabajo en equipo.

#### **4.4.4 Rotación de personal**

El aspecto de rotación de personal no representa por ahora una debilidad en el departamento, ya que en los últimos meses ha logrado alcanzar una estabilidad, con rotación mínima, que ha permitido que las funciones del departamento se desarrollen sin problema; no obstante, y con el fin de mantener dicha estabilidad el mayor tiempo posible, se sugiere lo siguiente:

- Realizar estudios semestrales o anuales de las tendencias del mercado en cuanto a salarios y beneficios para que, dentro de las posibilidades presupuestarias del departamento, se logre ofrecer beneficios o incrementar salarios en un nivel competitivo, para evitar así pérdida de miembros del equipo y los conocimientos que estos han adquirido sobre el trabajo de la División y la organización en sí.

#### **4.4.5 Clima organizacional**

Los resultados de la consulta mostraron un clima organizacional positivo pese a que, no obstante, es necesario trabajar en la integración y la cohesión de grupo. Para tales efectos se propone:

- Realizar actividades de integración social y sesiones de trabajo conjuntas para los miembros del equipo que favorezcan la cohesión, la confianza y la comunicación, y disminuir la división de los miembros en subgrupos.
- Continuar con actividades como desayunos, “amigo secreto” y celebraciones de cumpleaños, que han favorecido un buen clima organizacional en el departamento.
- Fortalecer las relaciones interpersonales para que no solo se establezcan entre los compañeros del departamento sino que se expandan indiscriminadamente para facilitar de esa forma un buen clima organizacional a partir de las relaciones humanas. Esto se puede lograr mediante la asignación de tareas a miembros del equipo que por la división del trabajo usualmente no trabajan juntos

#### 4.4.6 Comunicación interna

El aspecto de comunicación interna demanda una mejora en los canales de comunicación así como en la información que reciben los miembros de equipo: cantidad y oportunidad. Para esto se proponen las siguientes estrategias:

- Retomar el uso de la pizarra departamental para comunicados importantes, fechas de entrega de reportes y tareas pendientes, que se utilizará como un monitor abierto a todos en el departamento sobre las tareas incompletas.
- Capacitar a los empleados en aspectos como: el éxito de una buena comunicación, el significado del compromiso con los compañeros, etiqueta empresarial, compañerismo y buen trato, entre otros.
- Retomar las reuniones periodales y presionar por su realización y al mismo tiempo incluir en cada reunión nuevas metas departamentales y estrategias para alcanzarlas (no solo el análisis de resultados periodales o puntos para recordar).
- Los líderes deben mejorar la comunicación con el resto del grupo en lo que respecta a nuevos proyectos e ideas. El grupo resiente no ser tomado en cuenta, por lo que es importante abrir canales de comunicación para que los elementos puedan ofrecer sus aportes y sientan que solamente se les informa de nuevos proyectos o directrices.
- Incentivar la participación de los miembros del departamento tanto para el aporte de ideas nuevas, como en la formulación o modificación de los objetivos, la visión, etc., ya que esto genera un mayor nivel de identificación con la organización y por ende de compromiso.

#### 4.4.7 Capacitación del personal

En relación con la capacitación del personal, los miembros que actualmente conforman el equipo cuentan con el perfil adecuado para ejecutar su puesto; no obstante, hay ciertas debilidades que deben ser corregidas, para lo cual se necesita:

- Poner en práctica el modelo de trabajo en equipo propuesto con el fin de impulsar un mayor trabajo en conjunto, al enseñarles a los miembros de la DFV cómo se trabaja en equipo, de acuerdo con las características y los requerimientos de la División.
- Establecer un proceso de fortalecimiento y consolidación del equipo de trabajo, lo cual se puede lograr por medio del taller de cuerdas bajas o *TeamBuilding* propuesto anteriormente para el área de liderazgo, ya que dichos talleres se coordinan con profesionales de acuerdo con los requerimientos de los grupos de trabajo.
- Continuar con los cursos de fortalecimiento del idioma inglés, e incluir a aquellos miembros del departamento que aún no se incorporan a tales cursos, ya sea porque personalmente no se han interesado o porque su estatus dentro de la organización no los hace elegibles para tales cursos. Para este último caso debe estudiarse individualmente la situación y coordinar la inclusión en tales grupos si el puesto que desempeñan se viera beneficiado y si se tuviera un mejor manejo del idioma corporativo.
- Se debe mejorar el proceso de inducción para que el nuevo empleado, aparte de contar con el perfil necesario para trabajar en la DFV, tenga claro cuáles son las funciones y responsabilidad de su puesto.
- Proponer y realizar talleres cortos sobre aspectos claves de la operación de la DFV, tales como servicio al cliente y compromiso con la consecución de objetivos, entre otros; diseñados por los mismos miembros del departamento como proyectos especiales que cumplan un doble propósito: asignarles tareas fuera de rutina e incentivar la capacitación de los miembros con investigaciones realizadas por sus propios compañeros, quienes conocen y se identifican con las necesidades de capacitación de los miembros del grupo.

## 4.5 Conclusiones

1. *Dole Business Services* es una organización muy joven, por lo cual no existen, antes del presente documento, estudios sobre la cultura organizacional de la empresa, lo cual hacía muy difícil saber sobre cuáles aspectos trabajar para lograr que los miembros de la DFV sean un equipo de trabajo más eficaz y eficiente.
2. Los resultados del diagnóstico muestran en general una cultura organizacional que, aunque es joven, también es positiva y estable, con posibilidades de realizar cambios en las áreas identificadas como débiles, si estos se manejan de la forma adecuada y con participación de los miembros del equipo de trabajo.
3. Es necesario identificar las fuentes de motivación de los integrantes del equipo para conocer qué los motiva y así, en la medida de las posibilidades del departamento, poder trabajar con ellos este aspecto, según sus motivadores individuales. Asimismo, es importante involucrar a los miembros del equipo en tareas o proyectos de diversa naturaleza que les representen retos interesantes, que los saque de la rutina de sus puestos de trabajo y que se transformen en aportes importantes para la operación del departamento. Esto no solo para aumentar la motivación sino también para estimular el compromiso con el departamento y la satisfacción con el puesto de trabajo.
4. Los líderes del departamento deben trabajar en la mejora de dos aspectos importantes: la apreciación del trabajo de los miembros, para que puedan externar los logros o fallas, o ambos, y retroalimentar a los miembros del equipo de una mejor forma y de manera más constante. Asimismo, es necesario que se involucren más en su papel de representantes del grupo, ya que en lo general los miembros del equipo perciben que como coordinadores funcionan bien pero señalaron algunas debilidades en el aspecto de representación.
5. El clima organizacional percibido es muy positivo; sin embargo, se debe estimular la cohesión de grupo para disminuir las brechas internas que existen en un departamento que se percibe dividido en muchos subgrupos a pesar de tener tan pocos miembros. El fortalecer

la cohesión de grupo contribuirá a mejorar el desempeño general del equipo, para lo cual debe considerarse la necesidad de realizar un taller de cuerdas bajas o *Team Building* con el objetivo enfocado en la mejora de las relaciones y en la estimulación de los miembros para que interactúen y colaboren con otros integrantes de la *DFV*, con quienes no lo hacen frecuentemente, entre otros aspectos.

6. Es necesario incentivar la participación de los miembros e instarlos a comunicar sus ideas. También es importante mejorar los canales de comunicación para que la información sobre los aspectos relacionados con el trabajo fluyan mejor en los diversos niveles jerárquicos presentes en el departamento.
7. Con el fin de mejorar su desempeño, el equipo de trabajo necesita capacitarse más en áreas como servicio al cliente y trabajo en equipo, entre otros, para obtener las herramientas que le permitan mejorar la eficiencia, la eficacia, la colaboración entre los miembros, el compromiso, etc. Asimismo, se deben reforzar los programas de inducción para que cuando se presenten nuevos miembros no se queden sin conocer los objetivos de la organización y del departamento, la función, las responsabilidades del puesto y los procedimientos que se aplican.
8. La política de puertas abiertas de los niveles superiores es estratégica para poder generar cambios positivos en el departamento con el objetivo último de mejorar el desempeño. El apoyo, tanto del supervisor como del gerente, son claves para poder generar cambios positivos y permanentes en la División, en las áreas analizadas a lo largo del presente documento, con miras a hacer de la *DFV* un modelo válido dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Ashkanasy, N; Wilderom, C y Peterson, M (Ed.). (2000). *Handbook of organizational culture & climate* (1<sup>st</sup>. Ed.). California, .S.A: Sage Publications, Inc.
- Francesc Borell. (2005). *Cómo trabajar en equipo". Relaciones de calidad con jefes y compañeros* (Equipos de alto rendimiento Cap.1) N° 9. Edit. DEUSTO. El Comercio
- Cooper, K y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones* Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Katzenbach, J. (1998). *Equipos de alta gerencia: Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Kelly, J; Bruce, J y Ashforth, B. (1991). *Organizational behavior* (2<sup>a</sup>. Ed.). Ontario, Canadá: Prentice-Hall Canadá, Inc.
- Maddux, R. (2001). *Cómo formar un equipo de trabajo*. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A. (p. 45, 59)
- Mondría, J. (2003). *El Decálogo de la excelencia: cómo alcanzar lo que se propone*. (Trabajar en equipo. Cap. 7) N°4 Edit. DEUSIO. El Comercio.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10<sup>a</sup>. Ed.). Estado de México, México: Editorial Pearson Educación. (Págs. 72-78, 155, 285, 314, 524-525, 531)
- Trechera, J. (2003). *Trabajar en equipo: talento y talante Técnicas de dinámica de grupos* (1era Ed.). Bilbao, España: Editorial Desclée de Brouwer, S.A. (p.106)

- Wall, B; Solum, R. y; Sobol, M. (1994). *El líder visionari*. México, Distrito Federal, Panorama Editorial, S.A. (p. 37)

### **TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

- Artavia, C. (2003). *Diagnóstico de la cultura organizacional de la Asociación de Productores de San José de Trojas (ASOTROJAS) y propuesta de solución*. Trabajo para optar por el grado académico de Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. (P. 22-24, 40)
- Echeverría, A. (2004). *Diagnóstico del Clima Organizacional en Euroautos de Centroamérica, S.A.; una estrategia para mejorarlo*. Trabajo para optar por el grado académico de Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica (p.36)
- Ledezma, M. (2000). *Estudio del Clima Organizacional para Trabajo en Equipo en la Sucursal del Banco de Costa Rica de Cañas*. Proyecto Final de Graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Administración de Negocios, con énfasis en Recursos Humanos. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

**ANEXOS**

## 5.1 ANEXO METODOLÓGICO

### 5.1.1 Metodología

#### Objetivo 1

Identificar los elementos teóricos de la administración de empresas que tienen injerencia en la cultura organizacional, el clima organizacional y el trabajo en equipo.

#### *Investigación*

Exploratoria/descriptiva, mediante la indagación de temas relacionados con la cultura organizacional, así como con la recopilación y el resumen de los principales factores de fuentes secundarias.

#### *Método*

Documental y deductivo, mediante la recopilación y selección de los principales factores que más influyen en el comportamiento organizacional y los diferentes enfoques de algunos autores.

#### *Técnica*

Consulta de libros especializados con el propósito de visualizar la cultura organizacional y conocer los factores que intervienen o están relacionados con ella.

#### *Instrumentos*

Fichas bibliográficas de libros y trabajos finales de graduación que abarcan temas relacionados con el clima organizacional (motivación, trabajo en equipo, satisfacción y compromiso con el puesto, entre otros) obtenidos de la biblioteca Luis Demetrio Tinoco de la Universidad de Costa Rica.

#### *Fuentes*

Material bibliográfico obtenido en la biblioteca Luis Demetrio Tinoco y trabajos finales de graduación. La información utilizada para darle contenido a este objetivo proviene en su mayor parte de fuentes secundarias.

### *Indicadores*

Obtener conocimientos generales y específicos sobre la cultura organizacional y los factores que intervienen en ella. Definiciones, funciones y factores que injieren, entre otros.

### **Objetivo 2**

Describir de forma general la historia y el entorno, así otros elementos generales de la organización *Dole Shared Services*, tanto del Departamento de Cuentas por Pagar como de la DFV.

### *Investigación*

Mediante una investigación descriptiva y exploratoria se indican el surgimiento de la organización, su estructura y las características del servicio que presta. Se define como exploratoria porque incluye la recopilación de testimonios del personal de la organización.

### *Método*

Mediante la observación de campo se hacen entrevistas a miembros claves de la organización para recolectar información pertinente a la estructura y a los servicios prestados por la organización. También mediante el uso del método documental se analizan documentos internos de la empresa para obtener información de relevancia.

### *Técnica*

Análisis crítico y síntesis de la información recopilada tanto de los documentos internos de la empresa como de las entrevistas al personal.

### *Instrumentos*

Recopilación de testimonios de miembros del Departamento de Cuentas por Pagar que han estado presentes desde la creación de *Dole Shared Services Ltda.*, así como de la División en sí misma. Documentos internos de la empresa que permitan obtener información sobre el perfil y la estructura de la organización.

### *Fuentes*

Primarias, mediante la recopilación de información oral de los tres miembros del departamento que han estado presentes desde el inicio del proyecto de *Dole Shared Services Ltda.*

Secundarias, mediante la información recolectada de informes internos de la empresa.

### *Indicadores*

Obtención de información significativa para conocer la historia de la empresa, su estructura, los servicios que presta, su misión, visión y valores bajo los que trabaja.

### **Objetivo 3**

Diagnosticar la situación actual de la DFV desde la perspectiva de los temas de cultura organizacional, el clima organizacional y el trabajo en equipo.

### *Investigación*

De campo, tipo exploratoria para obtener un panorama de la situación actual de la cultura y el clima organizacional, así como del trabajo en equipo del departamento.

### *Método*

Observación participativa, mediante la recopilación de información personal de los empleados, con énfasis en los aspectos relacionados con la cultura organizacional, observando las diferentes situaciones que se presentaron en el departamento en el transcurso de la investigación e induciendo el porqué de tales situaciones.

### *Técnica*

Entrevistas estructuradas y cuestionarios aplicados al personal del departamento en sus diversos niveles, para conocer cuáles elementos de la cultura organizacional inciden con mayor fuerza dentro de él.

Observación no estructura del entorno del departamento para conocer aspectos del día a día en él que permitan percibir el clima organizacional predominante.

### *Instrumentos*

Recopilación de testimonios mediante la entrevista al supervisor del Departamento y al Gerente del Proyecto, que permitan conocer cómo perciben la cultura organizacional de la DFV.

Aplicación de cuestionarios para conocer la cultura organizacional de la DFV por medio de las opiniones de los integrantes del grupo.

Guía para la observación de elementos intrínsecos de la dinámica del grupo que se perciben únicamente mediante la participación diaria, y cuya recopilación no es posible por medio de cuestionarios o entrevistas, o ambos.

### *Fuentes*

Primarias, mediante las entrevistas a todo el personal del departamento en sus diversos niveles, así como con la información que pueda extraerse de la participación diaria de la autora del presente documento en la dinámica del departamento.

### *Indicadores*

Respuestas de los empleados consultados en relación con la cultura organizacional experimentada en el departamento.

Conocimiento de la situación actual del departamento mediante el estudio de las tendencias de los resultados obtenidos de las entrevistas, cuestionarios y otros instrumentos aplicados.

## **Objetivo 4**

Analizar los resultados de la situación diagnosticada en la DFV del Departamento de Cuentas por Pagar de la DBS.

### *Investigación*

De tipo explicativa e interpretativa de los resultados obtenidos del diagnóstico, para determinar la situación actual de la cultura organizacional del departamento, enfocando los aspectos que puedan mejorar el desempeño del equipo del trabajo.

### *Método*

Análisis de la información: inductivo, partiendo de lo particular del caso de este departamento, para pasar en lo general, de forma que se pueda ubicar su realidad dentro de los aspectos específicos de un entorno de conocimiento generalizado, como es la cultura organizacional. Se

complementará con un análisis deductivo que permita enlazar juicios y encontrar consecuencias desconocidas como resultado de principios conocidos, es decir, posibles mejoras a la cultura organizacional que surgen de los conocimientos generales sobre el tema.

#### *Técnica*

Interpretación de las entrevistas y cuestionarios completados por los miembros del departamento durante la etapa de diagnóstico.

#### *Instrumentos*

Interpretación de datos por medio del uso de herramientas estadísticas que permitan obtener las tendencias de aquellos elementos de cultura organizacional que tengan un mayor peso en los miembros del departamento. Dicha información será presentada mediante gráficos y cuadros comparativos.

#### *Fuentes*

Primaria, la información será obtenida de los trece empleados que conforman la División, entre quienes se incluye al supervisor, así como la obtenida de la entrevista realizada al gerente del proyecto.

#### *Indicadores*

Identificación de los bloqueos que afectan el desempeño del equipo de trabajo del departamento, enfocados en el comportamiento organizacional y los elementos que inciden en este, como son: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

### **Objetivo 5**

Proponer las estrategias de ataque a los bloqueos resultantes del diagnóstico para mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

#### *Investigación*

Interpretativa, mediante el análisis de la información recopilada en los otros capítulos con el objetivo de establecer un mecanismo para mejorar el desempeño del equipo de trabajo por medio de los elementos que inciden en la cultura organizacional de la División.

Exploratoria, para la búsqueda de estrategias que se han implementado anteriormente para conocer las experiencias en este tema

### *Método*

Mediante el método inductivo se espera llegar a una serie de conclusiones que permitan establecer las acciones que conlleven al mejoramiento del desempeño del equipo de trabajo.

Se utiliza el método de análisis y síntesis mediante el estudio de información secundaria y los puntos analizados en otros capítulos para establecer la solución al problema.

### *Técnica*

Interpretación de resultados para determinar cuáles son las estrategias necesarias para mejorar la necesidad identificada.

Consulta de fuentes secundarias para conocer las tendencias estratégicas que se han aplicado en organizaciones similares para mejorar los elementos que inciden en la cultura organizacional.

### *Instrumentos*

Uso de fichas de trabajo y fichas bibliográficas para la elaboración de las estrategias que se ajusten a los resultados del diagnóstico del departamento y consulta de referencias bibliográficas para extraer estrategias utilizadas que puedan ser aplicables a la situación que se estudia.

### *Fuentes*

Análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, por medio de los empleados del departamento y los estudios sobre cultura organizacional; al igual que libros y trabajos finales de graduación relacionadas con la cultura organizacional y los elementos que inciden en esta.

### *Indicadores*

Propuestas de mejoramiento a los bloqueos identificados, basadas en el análisis de la información obtenida por medio del diagnóstico y de los elementos bibliográficos que den soporte teórico a las estrategias propuestas.

Tabla Resumen de la Propuesta Metodológica

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Tipos de Investigación</i>	<i>Método</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Fuentes de Información</i>	<i>Indicadores</i>
1 Identificar los elementos teóricos de la administración de empresas que tienen injerencia en la cultura organizacional, clima organizacional y el trabajo en equipo.	Exploratoria  Descriptiva	Investigación documental  Deductivo	Consulta de libros especializados	Fichas bibliográficas (Anexo N. 1)	Libros, antologías, trabajos finales de graduación, Internet.	Cultura organizacional, clima organizacional, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, retos y funciones de la cultura organizacional
2 Describir de forma general la historia y el entorno, así otros elementos generales de la organización <i>Dole Shared Services</i> tanto del departamento de Cuentas Por Pagar como de DFV.	Exploratoria  Descriptiva	Observación  Análisis documental	Entrevistas  Revisión de documentos	Recopilación de testimonios (Anexo N. 2)  Fichas bibliográficas (Anexo N. 3)	Miembros de la organización  Informes internos	Empresas multinacionales, historia de DSS, estructura, servicios, misión, visión, valores
3 Diagnosticar la situación actual de la DFV desde la perspectiva de los temas de cultura organizacional, clima organizacional y trabajo en equipo.	De Campo	Observación participativa	Entrevistas estructuradas  Aplicación de cuestionarios  Observación no estructurada	Recopilación de testimonios (Anexo N. 4)  Cuestionario para el equipo de trabajo (Anexos N. 5, 6 y 7)  Guía para la observación (Anexo N. 8)	Miembros de la organización  Participación diaria en la dinámica del departamento	Respuestas de los consultados  Tendencias de los resultados de los cuestionarios  Situación actual percibida
4 Analizar los resultados de la situación diagnosticada en la DFV del Departamento de Cuentas por Pagar de DBS.	Explicativa  Interpretativa	Análisis  Inductivo	Interpretación de resultados	Herramientas estadísticas para el procesamiento de datos recolectados en los cuestionarios aplicados a los miembros de la organización	Información procesada a través del software estadístico SPSS	Identificación de bloqueos que afectan el desempeño del equipo de trabajo: cultura organizacional, clima, liderazgo, motivación, entre otros
5 Proponer las estrategias de ataque a los bloqueos resultantes del diagnóstico para mejorar el desempeño del equipo de trabajo.	Interpretativa  Exploratoria	Inductivo  Análisis y síntesis	Interpretación de resultados  Consulta de fuentes bibliográficas y resultados de entrevistas y cuestionarios	Fichas de trabajo (Anexo N. 9)  Fichas Bibliográficas (Anexo N. 10)	Análisis de resultados del diagnóstico  Referencias Bibliográficas estudiadas	Elementos bibliográficos que den soporte teórico a las estrategias propuestas  Propuestas de mejoramiento a los bloqueos identificados

## **5.2 ANEXOS COMPLEMENTARIOS**

### **5.2.1 Entrevista con miembros de la organización que han estado presentes desde el comienzo de Dole Shared Services Ltda**

1. ¿En qué fecha se gestó el proyecto de *Shared Services*?
2. ¿Qué motivó la creación y puesta en marcha de este proyecto?
3. ¿Cómo ha sido el desarrollo del proyecto desde sus inicios?
4. ¿Cuáles son las diferentes etapas que usted ha vivido y en qué han consistido?
5. ¿Cuáles fueron los servicios iniciales?
6. ¿Cuáles son los cambios más significativos que ha notado usted en la organización a raíz de la creación de este proyecto?

## 5.2.2 Entrevista dirigida para la recopilación de testimonios del gerente y el supervisor del departamento sobre la cultura organizacional

Fecha: Noviembre 2006

Nombre del entrevistado: Erick Marín

Puesto que desempeña: Supervisor de DFV

Entrevista realizada por: **Andrea Erak Vargas**

**Objetivo:** Describir desde los niveles superiores de la jerarquía del departamento los factores críticos que afectan el desempeño del equipo de trabajo desde el punto de vista de la cultura organizacional.

Favor tomar en cuenta para su respuesta los siguientes elementos: motivación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo.

1. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades principales del departamento en términos de los siguientes elementos:
  - 1.1 Motivación: Atacar la parte interna con entrenamientos, incentivos (de todo tipo) y la posibilidad de desarrollo de carrera profesional.
  - 1.2 Trabajo en equipo: falta trabajo en equipo, no todo el equipo trabaja bien (60% bien, 40% restante no tanto)
  - 1.3 Liderazgo: falta atacar las áreas de oportunidad, el sentido de independencia, involucramiento con el grupo y el sacrificio. Falta reforzar la parte del recurso humano.
  - 1.4 Comunicación: hay mucho énfasis en lo operativo, hacen falta *meetings* (reuniones), falta de comunicación más directa con el Subgerente y hace falta más comunicación también en el círculo interno.
  - 1.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo: sentirse dueño del puesto, Algunos miembros creen que lo que hacen no es tan importante y de tanta responsabilidad-> si está comprometido hay satisfacción y viceversa?.
2. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas principales del departamento en términos de los siguientes elementos:

- 2.1 Motivación: La edad (juventud) porque no vienen “enviciados”. Les gustan los procesos nuevos, tienen fácil adaptación al cambio y son fáciles de motivar. A pesar de ser jóvenes son maduros, lo cual es una buena combinación porque genera responsabilidad.
- 2.2 Trabajo en equipo: Hay una mayoría que trabaja bien y se coordinan solos, lo que garantiza que el trabajo salga bien. A pesar de algunos altibajos, hay un ambiente agradable.
- 2.3 Liderazgo: Las *lead clerks* tienen muchas ganas, no hay barreras al cambio, poseen disposición de ayudar, ganas de aprender y son personas maduras, flexibles y buenas comunicadoras. En el nivel de supervisión y gerencia siempre hay disposición a escuchar y tienen una política de puertas abiertas y disposición a ayudar.
- 2.4 Comunicación: Buena comunicación entre los elementos más importantes, lo que hace que las cosas se puedan manejar sin poner el ambiente tenso.
- 2.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo: Hay elementos claves que demuestran una gran responsabilidad con el puesto, actitud a asumir procesos nuevos, positivismo. Hasta cierto punto se sienten bien con la compañía?.
3. ¿Cuál es la visión ideal que usted tiene del departamento en términos de los siguientes elementos:
- 3.1 Motivación:
  - 3.2 Trabajo en equipo
  - 3.3 Liderazgo
  - 3.4 Comunicación
  - 3.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo?
- Un departamento 100% independiente con puestos capaces de automotivarse, mantener el control y cumplir metas y objetivos, que da un aporte más allá de lo esperado.*
- Ser más competitivos como equipo (competencia sana en lo interno) para ser más competitivos (agresivos) en lo externo para ser más eficaces y eficientes. Mantener siempre dos aspectos: buen ambiente y buen desempeño operativo.*
4. ¿Qué considera que hace falta para alcanzarla en términos de los siguientes elementos:
- 4.1 Motivación
  - 4.2 Trabajo en equipo

4.3 Liderazgo

4.4 Comunicación

4.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo?

*Desarrollo integral profesional de casi todos los miembros, mejorar el trabajo en equipo y la motivación*

5. ¿Cuáles aportes brinda ofrece usted en este momento para alcanzar ese ideal de departamento que propone, en términos de los siguientes elementos:

5.1 Motivación

5.2 Trabajo en equipo

5.3 Liderazgo

5.4 Comunicación

5.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo?

*Principal aporte: escuchar opciones, escuchar a la gente, para determinar qué está al alcance y qué no se podría.*

### 5.2.3 Entrevista dirigida para la recopilación de testimonios del Gerente y el Supervisor del departamento sobre la cultura organizacional

Fecha: Diciembre 2006

Nombre del entrevistado: Ronald Castro

Puesto que desempeña: Gerente de Proyecto

Entrevista realizada por: **Andrea Erak Vargas**

**Objetivo:** Describir desde los niveles superiores de la jerarquía del departamento los factores críticos que afectan el desempeño del equipo de trabajo desde el punto de vista de la cultura organizacional.

Favor tomar en cuenta para su respuesta los siguientes elementos: motivación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo.

1. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades principales del departamento en términos de los siguientes elementos?
  - 1.1 Motivación:
  - 1.2 Trabajo en equipo
  - 1.3 Liderazgo
  - 1.4 Comunicación
  - 1.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo.

*Al inicio hubo mucha rotación porque la gente ingresaba con una expectativa diferente a la realidad, ahora hay más estabilidad. Se debe mejorar la colaboración con DFV (Estados Unidos) para que haya más disposición hacia los cambios. Mejorar la coordinación con las otras áreas de A/P.*

*El equipo es muy nuevo, es un reto desarrollar un núcleo de gente con experiencia y conocimientos, la idea de los Lead Clerks nació para mantener el departamento funcionando. Se deben mejorar también las habilidades de los miembros en cuanto al inglés, sobre todo en la redacción de e-mails. Por lo general la mayoría de la gente esta comprometida.*

2. ¿Cuáles considera usted que son la fortalezas principales del departamento en términos de los siguientes elementos?
  - 2.1 Motivación

2.2 Trabajo en equipo

2.3 Liderazgo

2.4 Comunicación

2.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo

*En Salinas (como también se le conoce a DFV) hay un esfuerzo para aprender cosas. Han aprendido a trabajar con la gente de DFV en Estados Unidos (Salinas, CA), nadie anda buscando problemas. Hay buena adaptación cuando se piden cosas nuevas, mucha dedicación, conciencia, están abiertos a aceptar cambios.*

3. ¿Cuál es la visión ideal que usted tiene del departamento en términos de los siguientes elementos?

3.1 Motivación

3.2 Trabajo en equipo

3.3 Liderazgo

3.4 Comunicación

3.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo.

*Que todos estemos juntos, todas las divisiones (cuyas oficinas están separadas físicamente), para sacar provecho de que las divisiones están cerca. Que sean más capaces de manejar las cuentas solas. Que obtengan más de 75 en el examen de inglés. Más creatividad para enfrentar las situaciones, comparar divisiones y aportar ideas, y buscar la estandarización de procesos.*

4. ¿Qué considera que hace falta para alcanzarla en términos de los siguientes elementos?

4.1 Motivación

4.2 Trabajo en equipo

4.3 Liderazgo

4.4 Comunicación

4.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo.

*Training tanto en inglés como en customer service. Desarrollo y más responsabilidades para las personas que desean más retos.*

5. ¿Qué aportes ofrece usted en este momento para alcanzar ese ideal de departamento que usted propone, en términos de los siguientes elementos:

5.1 Motivación

5.2 Trabajo en equipo

5.3 Liderazgo

5.4 Comunicación

5.5 Satisfacción y compromiso con el puesto de trabajo.

*Se están dando trainings, como oportunidades para que la gente mejore, sin embargo la experiencia se va ganando con el puesto. Búsqueda de que la gente haga lo que se quiere que entienda.*

#### 5.2.4 Puntos de observación relevantes para la investigación de la cultura organizacional de la DFV

- Ambiente percibido:
  1. ¿Cuál es la sensación que se percibe en la oficina durante el día (tenso, pesado, alegre)?
  2. ¿Qué variaciones se dan durante la jornada de trabajo y en que días de la semana?
  
- Lenguaje utilizado:
  1. ¿Qué tipo de lenguaje verbal utilizan los miembros para comunicarse entre ellos?  
Tanto en situaciones laborales como en lapsos de descanso y almuerzo.
  2. ¿Qué tipo de comunicación no verbal se da entre los miembros?
  
- Código de vestuario:
  1. ¿Qué tipo de vestuario utilizan los miembros del Departamento?
  2. ¿De qué forma refleja el vestuario de los miembros el ambiente del Departamento?
  
- Actitudes y comportamientos del grupo frente a problemas y conflictos
  1. ¿Cuál es la reacción de los miembros del equipo de trabajo cuando surge un conflicto?
  2. ¿Actúan con rapidez, son colaboradores, toman el conflicto como suyo aunque no implique directamente su puesto de trabajo?
  
- Interacción entre los miembros
  1. ¿De qué forma interactúan los miembros durante la jornada de trabajo: se limitan a hablar de cuestiones laborales, comparten experiencias personales, etc.?
  2. ¿Qué tipo de contacto se percibe: formal, informal, simpático, amigable, respetuoso, tenso, etc.?
  
- Subgrupos
  1. ¿Cuántos subgrupos se dan dentro del departamento?
  2. ¿Cuáles son las características de estos subgrupos?

### 5.2. 5 Test para los miembros de la División de Vegetales Frescos del Departamento de Cuentas por Pagar sobre el liderazgo

Analice el liderazgo que usted percibe en su División, marcando con una equis el número en la escala que mejor corresponda con la manera en que usted lo percibe, en relación con cada una de las proposiciones. Por favor, marque sólo una respuesta por ítem, utilizando la siguiente escala para la selección de su respuesta:

*S: Siempre CS: Casi Siempre AV: Algunas Veces CN: Casi Nunca N: Nunca*

SUPERVISOR  LEAD CLERKS

- |  |   |    |    |    |   |
|--|---|----|----|----|---|
| 1. Cuando recibe órdenes del superior, tiene posibilidad de cuestionarle                             | S | CS | AV | CN | N |
| 2. La orden que recibe es clara y concisa  | S | CS | AV | CN | N |
| 3. La orden la recibe en el momento oportuno   | S | CS | AV | CN | N |
| 4. Acata órdenes de su superior porque es presionado   | S | CS | AV | CN | N |
| 5. Acata órdenes de su superior porque recibe recompensas  | S | CS | AV | CN | N |
| 6. Acata órdenes de su superior porque considera que el tiene amplios conocimientos sobre el trabajo | S | CS | AV | CN | N |
| 7. Acata órdenes de su superior porque posee mayor nivel de autoridad                                | S | CS | AV | CN | N |
| 8. Su superior actúa como portavoz del grupo   | S | CS | AV | CN | N |
| 9. Su superior favorece las horas extra  | S | CS | AV | CN | N |
| 10. Su superior deja que los trabajadores tengan libertad  | S | CS | AV | CN | N |
| 11. Su superior busca que todos trabajen en forma parecida   | S | CS | AV | CN | N |
| 12. Su superior permite a los subordinados usar su propio criterio en la solución de problemas       | S | CS | AV | CN | N |

13. Su superior habla como representante del grupo	S	CS	AV	CN	N
14. Su superior hace que usted y sus compañeros den su mejor esfuerzo	S	CS	AV	CN	N
15. Su superior comenta y discute nuevas ideas con usted y sus compañeros	S	CS	AV	CN	N
16. Su superior propone el ritmo de trabajo del grupo	S	CS	AV	CN	N
17. Su superior le asigna tareas especiales y le da libertad para ejecutarla	S	CS	AV	CN	N
18. Su supervisor se preocupa por resolver los conflictos que surgen dentro del grupo	S	CS	AV	CN	N
19. Esta de acuerdo con la forma en que su superior resuelve los conflictos	S	CS	AV	CN	N
20. Su superior comparte la autoridad con otros miembros del equipo	S	CS	AV	CN	N
21. Su superior incentiva que usted tome la iniciativa	S	CS	AV	CN	N
22. Su superior está dispuesto a implementar cambios cuando estos se requieren	S	CS	AV	CN	N
23. Su superior se niega a explicar la razón de las decisiones que toma	S	CS	AV	CN	N
24. Su superior actúa sin consultar al grupo	S	CS	AV	CN	N
25. Su superior insiste en superar los logros anteriores obtenidos por usted y sus compañeros.	S	CS	AV	CN	N

**Test para los miembros de la División de Vegetales Frescos del Departamento de Cuentas por Pagar sobre el liderazgo**  
***Resultados para Supervisión***

Cantidad de Cuestionarios/ No. De Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
<b>1</b>	4	4	4	3	1	4	5		2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	
<b>2</b>	3	5	3	3	1	4	4	3	1	3	3	3	3	4	4	5	2	4	4	4	3	4	2	3	3	
<b>3</b>	2	4	3	3	1	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	1	1	5	
<b>4</b>	4	3	3	1	1	1	5	5	3	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	
<b>5</b>	4	4	4	2	2	3	5	3	2	4	3	3	3	5	4	4	3	2	2	4	4	4	2	3	3	
<b>6</b>	3	3	4	1	1	4	4	3	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	2	3	4	3	3	4	4	
<b>7</b>	3	3	3	4	1	2	2	3	3	5	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	1	3	3	
<b>8</b>	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	
<b>9</b>	3	3	3	4	2	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	
<b>10</b>	4	5	3	3	1	3	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	1	3	4	
<b>11</b>	No se aplica cuestionario al miembro # 11 : El Supervisor																									

Promedio	3,30	3,70	3,20	2,60	1,40	3,30	4,00	3,56	2,50	3,90	3,20	3,30	3,50	3,80	3,60	3,60	3,60	3,40	2,80	3,60	3,50	3,60	2,00	3,00	3,50
Desviación Estándar	0,67	0,82	0,63	1,07	0,70	1,16	1,25	0,73	0,97	0,99	0,63	0,67	0,85	0,92	0,70	1,26	1,07	0,70	0,63	0,52	0,85	0,84	0,82	0,82	0,85
Coefficiente de Variación	0,20	0,22	0,20	0,41	0,50	0,35	0,31	0,20	0,39	0,25	0,20	0,20	0,24	0,24	0,19	0,35	0,30	0,21	0,23	0,14	0,24	0,23	0,41	0,27	0,24

**Test para los miembros de la División de Vegetales Frescos del Departamento de Cuentas por Pagar sobre el liderazgo**  
***Resultados para Lead Cleros***

Cantidad de Cuestionarios/ No. De Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
<b>1</b>	4	4	4	2	1	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4
<b>2</b>	3	3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	4		3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
<b>3</b>	4	5		3	3	5	4	5	2	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	2	1	2
<b>4</b>	3	4	4	2	1	4	3	3	1	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	2
<b>5</b>	2	5	5	1	1	5	5	4	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	1	5
<b>6</b>	4	4	4	4	2	3	1	5	1	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
<b>7</b>	3	3	4	1	1	2	5	5	1	4	3	4	4	4	3	2	2	5	3	2	5	4	3	3	4
<b>8</b>	4	5	5	2	1	4	3	3	1	3	4	3	4	5	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3
<b>9</b>	No aplica cuestionario resuelto por Lead Clerk																								
<b>10</b>	No aplica cuestionario resuelto por Lead Clerk																								
<b>11</b>	No aplica cuestionario resuelto por Supervisor																								

Promedio	3,38	4,13	4,14	2,25	1,50	3,88	3,75	4,00	1,50	3,88	3,50	3,38	3,75	4,25	3,29	3,13	3,25	3,75	3,13	3,13	3,50	3,63	2,38	2,50	3,25
Desviación	0,74	0,83	0,69	1,04	0,76	0,99	1,39	0,93	0,76	0,64	0,53	0,52	0,89	0,71	1,11	0,99	1,04	1,04	0,64	0,99	0,93	0,74	0,92	1,31	1,04
Coefficiente																									
Variación	0,22	0,20	0,17	0,46	0,50	0,26	0,37	0,23	0,50	0,17	0,15	0,15	0,24	0,17	0,34	0,32	0,32	0,28	0,21	0,32	0,26	0,21	0,39	0,52	0,32

### 5.2.6 Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de DFV

#### Sección 1: Vida Laboral

El propósito de esta sección es describir aspectos de su vida laboral. En las alternativas que se le presentan a continuación, seleccione su respuesta marcando con X la casilla correspondiente.

**Por favor utilice la siguiente escala para sus respuestas: N: Nunca CN: Casi Nunca CS: Casi Siempre S: Siempre**

<b>Dimensión I - El trabajo</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.1 El trabajo que usted realiza es agradable				
1.2 El trabajo que usted realiza es variado				
1.3 Tiene usted suficiente trabajo para mantenerse ocupado todo el día				
1.4 Obtiene rápidamente los materiales que necesita para desempeñar su trabajo eficientemente				
1.5 Cuenta con el equipo que necesita para realizar adecuadamente su trabajo (computadora, suministros, teléfonos, etc.)				
1.6 Conoce con exactitud lo que su coordinador de equipo espera de usted en el trabajo				
1.7 Propone usted al coordinador ideas para mejorar los procedimientos que se utilizan en su trabajo				
1.8 El volumen de su trabajo diario es exagerado				
1.9 Su trabajo le produce retos atractivos				
1.10 Su coordinador de equipo le da el tiempo necesario para ejecutar su trabajo				
1.11 Su coordinador de equipo le permite hacer cosas nuevas en el trabajo				
1.12 Puede aplicar sus habilidades, conocimientos y destrezas en el trabajo				

<b>Dimensión II - Relaciones con el coordinador del equipo</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.13 Su coordinador de equipo inmediato escucha los problemas de los colaboradores				
1.14 Su coordinador de equipo motiva e incentiva a los colaboradores por el trabajo realizado				
1.15 Su coordinador de equipo le estimula a adquirir nuevos conocimientos				
1.16 Su coordinador de equipo comprende y le ayuda a solucionar los problemas que surgen en el trabajo				

1.17 Su coordinador de equipo le comunica sus debilidades en el trabajo				
1.18 Su coordinador de equipo reconoce su esfuerzo y la calidad de su trabajo				
1.19 Su coordinador de equipo toma las medidas necesarias para solucionar conflictos entre compañeros				
1.20 Su coordinador de equipo le recomienda cómo mejorar su trabajo				
1.21 Su coordinador de equipo controla y da seguimiento a su trabajo				
1.22 Su coordinador de equipo le transmite confianza en la ejecución de su trabajo				

<b>Dimensión III - Relaciones con los compañeros</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.23 La mayoría de sus compañeros le apoyan en su trabajo				
1.24 Considera que sus compañeros son competentes (buenos en su puesto)				
1.25 Los compañeros de área coordinan sus esfuerzos para garantizar que el trabajo se termine				
1.26 Hay mucho compañerismo entre los compañeros de su área				
1.27 Los compañeros de su área intercambian ideas para realizar mejor su trabajo				
1.28 Las personas de su área son productivas (generan buenos resultados sin perder el tiempo)				
1.29 Mantiene relaciones de amistad fuera del trabajo con los compañeros				

<b>Dimensión IV - Misión (la razón de ser) Visión (El sueño del futuro) y Valores</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.30 Ha participado en la formulación de la misión y la visión de su área				
1.31 Si no, le han informado sobre la misión y visión de su área				
1.32 Si las conoce, considera que son claras y realizables				
1.33 Piensa que sus compañeros creen en la misión y visión de su área				
1.34 Ha recibido información sobre los valores mas importantes que se deben poner en práctica en su área				
1.35 Considera que se están aplicando estos valores en su área				

1.36 Considera que existen otros valores que se deben fomentar				
1.37 ¿Cuáles valores adicionales sugiere?				

<b>Dimensión V - Responsabilidades y objetivos</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.38 Las responsabilidades de los miembros del Departamento están claramente definidas				
1.39 Entiende usted con claridad las relaciones de trabajo que existen entre su área y las demás áreas del Departamento.				
1.40 Conoce y entiende los objetivos de su área.				
1.41 El trabajo que usted realiza va acorde con los objetivos de su área.				
1.42 Comparte usted los objetivos de su área.				

<b>Dimensión VI.- Relaciones con los clientes</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.43 Sus relaciones con los clientes son buenas				
1.44 Los clientes reconocen y aprecian el trabajo que usted realiza para ellos.				
1.45 Su Coordinador de Equipo toma medidas para identificar las necesidades e inquietudes de los clientes.				
1.46 La atención y servicio al cliente es un asunto de gran importancia para su Departamento.				
1.47 Los clientes externos tienen que tratar con muchos funcionarios para resolver un problema o una pregunta.				

<b>Dimensión VII.- Comunicación</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.48 La administración superior mantiene comunicación con los empleados o sus representantes para evitar disputas laborales.				
1.49 Su Coordinador de Equipo inmediato se muestra deseoso de escuchar comentarios, preguntas o sugerencias relacionadas con el mejoramiento del trabajo.				
1.50 El Coordinador de Equipo inmediato se muestra deseoso de escuchar comentarios, preguntas o sugerencias relacionadas con el mejoramiento del trabajo.				
1.51 La administración distribuye suficiente información referente a las funciones y responsabilidades de cada empleado.				
1.52 La comunicación entre las diversas áreas es buena y efectiva.				

1.53 La administración le informa de los planes futuros.				
1.54 Se incentiva de diversas maneras el intercambio de información entre los colaboradores y la administración.				

<b>Dimensión VIII Actividades de supervisión</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.55 Las decisiones de su Coordinador de Equipo inmediato son rápidas para evitar atrasos en su trabajo.				
1.56 Su trabajo se desarrolla sin interrupciones.				
1.57 Su Coordinador de Equipo delega claramente tareas a los colaboradores.				
1.58 Su Coordinador de Equipo delega las tareas al personal más adecuado.				
1.59 Su Coordinador de Equipo planifica y distribuye adecuadamente el trabajo.				
1.60 La administración evalúa si los objetivos han sido alcanzados.				
1.61 Trabaja usted horas extras.				
1.62 Cuando le piden que trabaje horas extras le avisan con anticipación (si no trabaja horas extras, no conteste la pregunta).				
1.63 En su opinión, las decisiones en el Departamento se toman con rapidez.				
1.64 Los Coordinadores de Equipo evalúan la calidad, el desempeño y la productividad de los colaboradores.				

<b>Dimensión IX.- Prácticas de administración del potencial humano</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.65 Los servicios que brinda el Departamento para resolver sus problemas son oportunos.				
1.66 Usted disfruta de beneficios económicos al laborar en el Departamento (sobresueldo u otros incentivos)				
1.67 Usted disfruta de beneficios económicos al laborar en el Departamento (servicios de salud, capacitación, becas, etc.)				
1.68 La organización se preocupa por mantener buenas relaciones laborales con sus colaboradores.				
1.69 La organización se preocupa por ayudar a los funcionarios que tienen problemas personales.				
1.70 La organización realiza esfuerzos (reuniones, sesiones informativas, etc.) para prevenir accidentes laborales.				
1.71 A la organización le interesa la salud y seguridad de los colaboradores.				
1.72 La organización trata a los colaboradores sin discriminaciones por religión, sexo, discapacidades físicas, etc.				

1.73 La organización ofrece capacitación (dentro o fuera del mismo) para ayudarle a realizar mejor su trabajo.				
1.74 La organización brinda equipos de seguridad a sus empleados que los requieran.				
1.75 La organización le informa con respecto a las oportunidades de ascenso en el empleo.				
1.76 Su salario es justo, de acuerdo con las responsabilidades de su puesto.				
1.77 Su salario es justo en relación con el mercado (puestos similares en el sector)				
1.78 La organización ofrece oportunidades de superación a todos aquellos colaboradores que tengan potencial.				
1.79 La organización realiza esfuerzos para determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores y el desarrollo de su potencial.				
1.80 El ascenso de los colaboradores está basado en sus habilidades.				
1.81 Los puestos están ocupados por colaboradores que poseen la habilidad suficiente para desempeñar bien su trabajo.				

<b>Dimensión X - Relaciones intergrupales</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1.82 Existe coordinación entre las áreas evitando que se dupliquen esfuerzos				
1.83 Sus relaciones con sus compañeros de otras áreas contribuyen en el desempeño de sus tareas				
1.84 Las diferentes áreas comparten sus experiencias y recursos				

### **Sección 2: Su actitud hacia el trabajo**

El propósito de esta sección es conocer las diferentes actitudes que usted tiene ante el trabajo. Por favor indique en qué grado esta de acuerdo con cada uno de los enunciados

	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
2.1 Está satisfecho en su empleo				
2.2 Reacciona en forma paciente y tranquila en su trabajo				
2.3 Se siente orgulloso de formar parte de este departamento				
2.4 Se olvida del trabajo una vez que termina la jornada laboral				
2.5 Percibe estabilidad laboral dentro de la organización				
2.6 Sus objetivos personales concuerdan con los de la organización				

2.7 Hace su trabajo lo mejor que puede porque esta motivado a hacerlo				
2.8 Le gusta asistir a su trabajo				
2.9 Ha sugerido mecanismos (métodos de trabajo, sistemas, etc.) para ayudar a mejorar el trabajo dentro de su área				
2.10 Está dispuesto a trabajar tarde o en tiempo de almuerzo o café si fuera necesario				
2.11 Le interesa participar en proyectos que busquen mejorar la labor de su área				
2.12 Responde con prontitud a las peticiones de los clientes (internos y externos)				

**Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de DFV**

***Resultados***

***DIMENSION I***

<b>Cantidad de Cuestionarios/ No. De Pregunta</b>	<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>	<b>1.6</b>	<b>1.7</b>	<b>1.8</b>	<b>1.9</b>	<b>1.10</b>	<b>1.11</b>	<b>1.12</b>	<b>1.13</b>	<b>1.14</b>	<b>1.15</b>	<b>1.16</b>	<b>1.17</b>	<b>1.18</b>	<b>1.19</b>	<b>1.20</b>
<b>1</b>	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>2</b>	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	
<b>3</b>	4	2	4	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
<b>4</b>	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3
<b>5</b>	3	2	4	4	4	4	4	2	1	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3
<b>6</b>	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>7</b>	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
<b>8</b>	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	1	1	2	3	1	2	1
<b>9</b>	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	2
<b>10</b>	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3
<b>11</b>	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3

Siempre = 4

Casi Siempre =

3

Casi Nunca = 2

Nunca = 1

Promedio	3,36	2,91	3,82	3,36	3,73	3,27	3,00	2,82	2,45	3,18	2,82	3,00	3,18	2,55	2,73	2,73	2,91	2,64	2,36	2,70
Desviación	0,50	0,83	0,40	0,50	0,47	0,65	0,89	0,60	1,04	0,75	0,60	0,45	0,60	0,82	0,79	0,79	0,94	0,92	0,81	0,82
Coefficiente	15,0	28,5	10,5	15,0	12,5	19,7	29,8	21,4	42,2	23,6	21,4	14,9	18,9	32,2	28,8	28,8	32,4	35,0	34,2	30,4
Variación	0	7	9	0	3	6	1	0	0	0	0	1	5	2	3	3	5	6	3	9

**Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de DFV**

**Resultados**

***DIMENSION I***

<b>Cantidad de Cuestionarios/ No. De Pregunta</b>	<b>1.21</b>	<b>1.22</b>	<b>1.23</b>	<b>1.24</b>	<b>1.25</b>	<b>1.26</b>	<b>1.27</b>	<b>1.28</b>	<b>1.29</b>	<b>1.30</b>	<b>1.31</b>	<b>1.32</b>	<b>1.33</b>	<b>1.34</b>	<b>1.35</b>	<b>1.36</b>
<b>1</b>	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3
<b>2</b>			4	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	2	3
<b>3</b>	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	2
<b>4</b>	3	3	4	4	4	3		3	3	1	2	3	3	3	3	3
<b>5</b>	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1
<b>6</b>	2	2	3	2	2	2		3	2	2	2	2	2	2	2	3
<b>7</b>	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
<b>8</b>	1	3	1	3	2	3	1	2	1	1	1	1	3	2	2	3
<b>9</b>	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	3
<b>10</b>	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3
<b>11</b>	3	3	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3

Siempre = 4

Casi Siempre =  
3

Casi Nunca = 2

Nunca = 1

Promedio	2,80	2,80	3,18	3,27	3,27	3,09	2,78	3,18	2,73	2,00	2,55	2,73	2,64	2,64	2,45	2,82
Desviación	0,92	0,63	1,08	0,65	0,79	0,70	0,97	0,60	1,19	1,18	1,04	1,10	0,92	0,81	0,69	0,75
Coefficiente																
Variación	32,82	22,59	33,90	19,76	24,02	22,67	34,99	18,95	43,67	59,16	40,69	40,47	35,06	30,69	28,01	26,64

## Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de DFV

### Resultados

#### ***DIMENSION I***

Cantidad de Cuestionarios/ No. De Pregunta	1.37	1.38	1.39	1.40	1.41	1.42	1.43	1.44	1.45	1.46	1.47	1.48	1.49	1.50
<b>1</b>		4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4
<b>2</b>		3	2	3	4	3	4	4	3	2	4	2	2	3
<b>3</b>	Compromiso	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	2	3
<b>4</b>		3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	1	3	3
<b>5</b>	Motivación	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	2	4
<b>6</b>	respeto, compañerismo, saber como expresar y corregir	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
<b>7</b>		3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
<b>8</b>		2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	1	2	3
<b>9</b>	Liderazgo	3	4	3	2	2	1	4	4	3	4	1	1	3
<b>10</b>	motivación, reconocimiento a resultados	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3
<b>11</b>		3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3

Siempre = 4

Casi Siempre = 3

Casi Nunca = 2

Nunca = 1

Promedio	3,09	3,27	3,36	3,18	3,09	2,91	3,27	3,09	2,64	3,36	1,73	2,55	3,18
Desviación	0,70	0,79	0,67	0,75	0,70	1,14	1,01	0,94	0,67	1,12	0,65	0,82	0,40
Coefficiente Variación	22,67	24,02	20,04	23,60	22,67	39,06	30,83	30,54	25,57	33,30	37,44	32,22	12,71

**Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de DFV**

**Resultados**

***DIMENSION I***

Cantidad de Cuestionarios/ No. De Pregunta	1.51	1.52	1.53	1.54	1.55	1.56	1.57	1.58	1.59	1.60	1.61	1.62	1.63	1.64	1.65	1.66	1.67	1.68	1.69	1.70
<b>1</b>	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	5	3	1	3	4	3
<b>2</b>	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2	2	2	2	1	2	3	2
<b>3</b>	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2	1
<b>4</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	1	4	3	3
<b>5</b>	4	3	2	1	1	4	3	4	4	3	2	2	4	4	2	4	1	1	4	4
<b>6</b>	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>7</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	1	1	3	3
<b>8</b>	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	1		2	2	2	1	3	3	3
<b>9</b>	3	1	2	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	3	2	3	1	1	3	2
<b>10</b>		3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3
<b>11</b>	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2

Siempre = 4

Casi Siempre = 3

Casi Nunca = 2

Nunca = 1

Promedio	3,20	2,55	2,55	2,09	2,18	3,00	2,73	2,82	3,27	2,73	2,64	2,55	2,10	2,64	2,55	2,91	1,36	2,18	3,00	2,55
Desviación	0,42	0,69	0,52	0,83	0,60	0,63	0,47	0,98	0,47	0,47	0,67	0,93	0,88	0,92	0,93	0,70	0,67	0,98	0,63	0,82
Coefficiente Variación	13,18	27,01	20,52	39,75	27,64	21,08	17,13	34,83	14,27	17,13	25,57	36,70	41,70	35,06	36,70	24,08	49,44	44,99	21,08	32,22

## Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de DFV

### Resultados

#### *DIMENSION I*

Cantidad de Cuestionarios/ No. De Pregunta	1.71	1.72	1.73	1.74	1.75	1.76	1.77	1.78	1.79	1.80	1.81	1.82	1.83	1.84	1.85
<b>1</b>	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
<b>2</b>	2	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
<b>3</b>	1	2	4	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2
<b>4</b>	3	3	4	4	4	4	2	1	2	2	1	2	2	3	3
<b>5</b>	4	4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1
<b>6</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>7</b>	3	3	3	2	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3
<b>8</b>	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2
<b>9</b>	1	3	4	2	2	4	1	1	2	2	2	2	3	3	3
<b>10</b>	2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3
<b>11</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

Siempre = 4

Casi Siempre = 3

Casi Nunca = 2

Nunca = 1

Promedio	2,36	2,91	3,64	2,36	3,00	2,82	2,18	2,18	2,27	2,18	2,36	2,73	2,91	2,64	2,45
Desviación	0,92	0,54	0,67	0,81	1,00	1,17	1,17	1,17	0,90	0,60	0,92	0,65	0,70	0,81	0,69
Coefficiente															
Variación	39,11	18,54	18,54	34,23	33,33	41,44	53,52	53,52	39,80	27,64	39,11	23,71	24,08	30,69	28,01

**Cuestionario para el diagnóstico de la cultura organizacional de DFV**

***Resultados***

***DIMENSION II***

Cantidad de Cuestionarios/ No. De Pregunta	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12
<b>1</b>	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4
<b>2</b>	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>3</b>	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4
<b>4</b>	4	4	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4
<b>5</b>	3	4	4	2	2	3	3	3	1	4	4	4
<b>6</b>	2	2	2	2	1	2	2	4	3	3	3	3
<b>7</b>	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
<b>8</b>	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4
<b>9</b>	2	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3
<b>10</b>	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3
<b>11</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3

Siempre = 4

Casi Siempre = 3

Casi Nunca = 2

Nunca = 1

Promedio	3,18	3,09	3,55	2,55	2,73	2,82	3,00	3,45	2,91	3,45	3,55	3,55
Desviación	0,75	0,70	0,69	0,93	1,01	0,60	0,45	0,52	0,94	0,69	0,52	0,52
Coefficiente												
Variación	23,60	22,67	19,39	36,70	37,00	21,40	14,91	15,12	32,45	19,90	14,73	14,73

