

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Código de ética para una empresa agroindustrial

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

Ana Cecilia González Valladares
831710

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
2004

DEDICATORIA

A mis padres y esposo, que siempre me apoyaron y fueron fuente de inspiración para lograr mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar mi profundo agradecimiento a la empresa en la que laboro, que me permitió crecer y desarrollarme como profesional; a mi compañero lector del proyecto, quien con su análisis y aporte, me brindó muchas ideas; a mi tutor, que siempre me dirigió por el camino de la ética y, a mi profesora guía, quien tuvo la paciencia de dar sus mejores ideas para la creación de esta obra.

HOJA DE APROBACIÓN

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

MBA. Marco A. Morales Zamora
Director Programa Maestría

Dra. Flory Fernández Chaves
Profesora Coordinadora

M.Sc. Hernán Monterrosa Rojas
Profesor Guía

Bach. Oscar Castro Zúñiga
Supervisor Laboral

Bach. Ana Cecilia González Valladares
Estudiante

CONTENIDO

CÓDIGO DE ÉTICA PARA UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido	v
Índice de Gráficos	ix
Índice de Anexos Complementarios	x
Resumen	xi
Introducción	xii
Capítulo I: Bases teóricas sobre la organización y la ética	18
1.1 Cultura organizacional	19
1.1.1 Estructura organizacional	19
1.2 Valores organizacionales	22
1.2.1 Tipos de valores	23
1.2.2 La importancia de los valores en la organización	24
1.3 La ética: conceptos teóricos	25
1.3.1 La ética administrativa	29
1.3.2 Modelos éticos	33
1.3.3 Responsabilidad social	34
1.3.4 Código de Ética Empresarial	38
1.4 Pasos para elaborar un Código de Ética Empresarial	39
1.4.1 La Ética como ventaja competitiva	40
1.5 Liderazgo en la organización	41
1.5.1 Estilos de liderazgo	42
1.6 La motivación	45
1.6.1 Teorías sobre la motivación	46
1.7 La comunicación organizacional	49

1.7.1 Barreras a la comunicación	49
Capítulo II: Salud Tropical y su clima organizacional	53
2.1 Misión y valores corporativos	54
2.2 Misión, Visión y valores de Salud Tropical	54
2.3 Normas y políticas	55
2.4 Análisis de la cultura organizacional	59
2.4.1 Estructura organizacional de Salud Tropical	59
2.4.2 Los valores organizacionales de Salud Tropical	63
2.5. La Ética organizacional en Salud Tropical	66
2.5.1 La Ética empresarial y administrativa en Salud Tropical	72
2.5.2 La responsabilidad social de Salud Tropical	75
2.6 Estilos de liderazgo de la gerencia	78
2.7 La motivación en la organización Salud Tropical	80
2.8 La comunicación en la organización	88
Capítulo III: Comportamientos y conductas inapropiadas en la organización	96
3.1 Descripción de situaciones presentadas sobre conductas inadecuadas	97
3.1.1 Pleito en la actividad de fin de año organizada por la empresa	97
3.1.2 Hurto de televisor	101
3.1.3 Intento de hurto de plantas	105
3.1.4 Ausencias por problemas de alcoholismo	109
3.1.5 Comportamiento inapropiado dentro de la empresa	112
3.1.6 Comportamiento inadecuado en fiesta de fin de año y acusaciones de acoso	116
3.1.7 Acoso a una de las colaboradoras y trato irrespetuoso a compañera de trabajo	120
3.1.8 Mal carácter y denuncia de acoso	124
3.1.9 Amoríos con colaboradoras	128
3.1.10 Colaboradoras denuncian a su jefe por acoso	132

3.1.11 Denuncias de acoso de otro jefe directo	134
3.1.12 Supervisor con relaciones amorosas con sus colaboradoras	138
3.1.13 Relación con una colaboradora fuera de la empresa	141
3.1.14 Amorío con ex pareja sentimental	144
3.1.15 Acusación de acoso sexual	147
Capítulo IV: Propuesta de Código de Ética Empresarial	151
4.1 La importancia de un Código de Ética Empresarial	152
4.2 Dimensión académica	153
4.2.1 Principios generales	153
4.3 Dimensión práctica	155
4.3.1 Código de Ética Empresarial de Salud Tropical	156
Conclusiones generales	170
Bibliografía	173
Anexo Metodológico	175
Anexo Complementarios	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Estructura de la organización	62
Gráfico N°2: Toma de decisiones por parte del personal	64
Gráfico N°3: Definición de la conducta correcta o incorrecta por parte de la empresa	68
Gráfico N°4: La toma decisiones éticas por parte de la compañía afecta la ética particular de los colaboradores	69
Gráfico N°5: Ética como principio individual	69
Gráfico N°6: Toma de decisiones éticas por parte de la empresa pensando en el bienestar de la mayoría	70
Gráfico N°7: La empresa toma decisiones éticas y equitativas	70
Gráfico N°8: La compañía espera que la gente siga sus propias convicciones personales y morales	71
Gráfico N°9: La gente debe hacer lo que está a su alcance en beneficio de la compañía	71
Gráfico N°10: Nuestra principal consideración es lo mejor para todos los miembros de la compañía	72
Gráfico N°11: La compañía debería tener un Código de Ética Empresarial	73
Gráfico N°12: Etapas de desarrollo moral	74
Gráfico N°13: Fuerza del ego	75
Gráfico N°14: Locus de control	75
Gráfico N°15: La empresa toma decisiones éticas pensando en el bienestar de la mayoría	76
Gráfico N°16: Perfil general de las gerencias y direcciones	81
Gráfico N°17: La empresa motiva a su personal	82
Gráfico N°18: Lo motiva su jefe para hacer un trabajo de excelencia	83
Gráfico N°19: Líder que motiva	83
Gráfico N°20: Políticas poco flexibles	84
Gráfico N°21: La empresa es consciente de las necesidades económicas de los colaboradores	85
Gráfico N°22: La empresa provee el equipo necesario para la seguridad laboral	86

Gráfico N°23: Escala salarial de la empresa	87
Gráfico N°24: El jefe inmediato permite tomar decisiones en la labor	88
Gráfico N°25: La empresa ayuda a que sus colaboradores alcancen sus objetivos	89
Gráfico N°26: El jefe directo cree en sus colaboradores y los ayuda a crecer y tomar mayores responsabilidades	90
Gráfico N°27: El empleado se siente a gusto trabajando en la empresa	91
Gráfico N°28: Por medio de los jefes	92
Gráfico N°29: Por circulares enviadas por Recursos Humanos	92
Gráfico N°30: La eficiencia del correo informal	93

ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

N°1: Ficha bibliográfica	180
N°2: Ambiente organizacional laboral	181
N°3: Prueba de liderazgo	184
N°4: Cuestionario de clima organizacional	188
N°5: Cuestionario de ambiente ético	194
N°6: Cuestionario de conceptos éticos	197
N°7: Ficha digital	198
N°8: Matriz resumen	199
N°9: Gráficos generales de la encuesta de clima organizacional	200
N°10: Gráficos ambiente ético	215
N°11: Gráficos de conceptos éticos	222
N°12: Perfil de estilo de jefatura	226

RESUMEN

González Valladares, Ana Cecilia
Código de Ética para una empresa agroindustrial
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, C.R.:
Ana. González V., 2003.
231h.-93il.-195refs.

El objetivo general del trabajo es la elaboración de un Código de Ética Empresarial, que sirva como un instrumento para regir los comportamientos de la organización estudiada. El Código es una guía para que la empresa pueda empezar a establecer los comportamientos éticos empresariales que desea que sus miembros promulguen. La propuesta del Código contiene diferentes normas, cuyo propósito principal es establecer las conductas empresariales que harán que la organización sea dirigida por el camino de la ética.

La propuesta también hace énfasis en el compromiso de respetar y seguir los lineamientos establecidos, para que realmente toda la cultura organizacional pueda continuar ejerciendo sus labores en un ambiente de respeto, armonía y bienestar. Toda la organización debe respetar y seguir el Código establecido, para que se pueda implementar una nueva cultura más ética.

La organización investigada se dedica a la producción de piñas y melones para la industria frutícola. Es una empresa netamente agrícola que se encuentra en el país desde el año de 1982. La compañía es un sitio de producción que no puede vender sus productos a nivel nacional. Toda su producción es para la exportación a la Corporación, la cual es una trasnacional suramericana que se dedica a comercializar, vender y mercadear estos dos productos. La Corporación tiene subsidiarias en América Latina y Estados Unidos.

La Corporación se establece en Costa Rica por ser un clima ideal para el cultivo de piñas y melones, por tener una mano de obra altamente calificada y por todos los beneficios que le brinda el país al inicio de sus operaciones. La exportación de estas dos frutas es un negocio muy rentable, que hace posible el crecimiento vertiginoso de la compañía y el establecimientos de sus subsidiarias en el Continente.

Para realizar la investigación se lleva a cabo una revisión de las diferentes fuentes bibliográficas para sustentar el proyecto, se describen los diferentes conceptos y teorías que se usan el trabajo, se revisan documentos, manuales, códigos, y expedientes personales de los empleados analizados. A la vez, para conocer el clima organizacional de la compañía estudiada se les hace una encuesta a los colaboradores sobre los diferentes temas comentados en el marco teórico.

La investigación es muy exhaustiva y detallada para poder recolectar la mayor información fidedigna y así comprender a la organización como un todo. Además, se hace un análisis profundo de las diversas situaciones por las que atraviesa la empresa, los colaboradores involucrados, las decisiones que se toman en ese momento y las diferentes conductas asumidas

por los miembros analizados. Este análisis en conjunto con la encuesta de clima son las bases para proponer el Código de Ética Empresarial con que termina este proyecto de graduación.

Dentro de las principales conclusiones, se encuentra que la compañía no tiene normas claramente definidas con respecto al comportamiento ético y moral de sus miembros. La empresa por pertenecer a la industria agrícola, no ha definido bien cual debe ser el actuar de sus miembros. Las situaciones expuestas ejemplifican que los miembros de la organización no tienen una norma de cómo deben actuar y cuales son las posibles sanciones cuando su conducta es considerada por la empresa como inaceptable.

Por lo tanto, el establecimiento de normas claras, precisas y acordadas por la organización es el primer paso para establecer las conductas éticas, con las cuales la compañía va a dirigir su Norte hacia el camino del éxito y el respeto humano. De esta forma, la empresa podrá ofrecer un ambiente más sano, donde el respeto a la dignidad humana, al ambiente y a la comunidad son atributos que le ofrecen un valor agregado, para que los colaboradores sean atraídos y permanezcan en la compañía, sintiéndose parte de la misma.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que la organización tome de base el Código de Ética Empresarial elaborado, para que pueda establecer cuáles van a ser las conductas apropiadas y aceptadas por la empresa. El Código es una propuesta que es el inicio de la formación de una nueva cultura, donde las reglas están claras desde el inicio y los colaboradores que no compartan la ética empresarial exigida por la compañía, tienen la opción de separarse de la misma o no ingresar a trabajar en ella.

El Código es un instrumento que puede ayudar a la empresa a establecer las conductas deseables en sus miembros. Este instrumento tiene como propósito aclarar que se debe hacer en caso de que alguna situación anómala aparezca y cuál debe ser el actuar de toda la organización. Con esta propuesta no se pretende cambiar la cultura que impera en la empresa, pero sí establecer los primeros lineamientos que le ayudarán a la organización a navegar por el mar de la ética empresarial.

Palabras clave: ética, mínimos éticos, responsabilidad social, valores, estructura organizacional, estilos de liderazgo, comunicación, motivación, hostigamiento, acoso sexual.

Directora de la investigación:
M.Sc. Hernán Monterrosa Rojas

Unidad Académica:
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

En esta era del conocimiento y la globalización, las organizaciones desarrollan ventajas competitivas para participar en el mercado, procurando diferenciarse de su competencia y ofreciendo productos de alta calidad con bajos costos. Entre las ventajas de capacidad más eficientes está el conocimiento, el cual se encuentra impregnado en las mentes del recurso humano de toda organización.

Dicha noción es utilizada por el personal de la compañía para transformar, crear e innovar constantemente, con el fin de generar utilidades para el beneficio de la empresa y de ellos mismos.

De esta manera, el recurso más valioso de las compañías es su capital intelectual. Por lo tanto, las organizaciones establecen estrategias dirigidas a conservar su recurso humano, creando un clima organizacional apropiado, donde su personal se sienta motivado, bien remunerado y orgulloso de pertenecer a ellas.

A su vez, para mantener dicho ambiente en forma adecuada, las empresas adoptan políticas e instrumentos que contribuyan al establecimiento de prácticas uniformes, facilitando así el manejo de las relaciones con sus miembros. Entre los cuerpos normativos que regulan los comportamientos dentro de las organizaciones están, por ejemplo: el Código y las leyes laborales, los Reglamentos Internos de Trabajo, los Códigos de Ética o, inclusive, los Manuales de Políticas.

La finalidad de dichos instrumentos es facilitar la comunicación, a todos los niveles de la organización, de los procedimientos establecidos para prevenir, desalentar, evitar y sancionar las conductas inapropiadas. De esta manera se procura garantizar un ambiente de respeto y corrección, donde los trabajadores puedan ejercer sus labores sin ninguna perturbación de esta naturaleza.

La firma en estudio (Salud Tropical), cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo; sin embargo, le sería de gran utilidad adoptar también un Código de Ética que, como todos los instrumentos de este tipo, coadyuve a reducir la ambigüedad o duda acerca de los comportamientos aceptables en la organización.

En 1949, Salud Tropical, es fundada por el señor John Blacksmith, en el Valle Central. El señor Blacksmith, de origen irlandés y Máster en Horticultura, se establece para iniciar su producción de semillas híbridas en diferentes especies frutales con un gran potencial de fitomejoramiento.

Salud Tropical es un sitio de producción de piñas y melones. En 1982 la empresa se vende a la Corporación Smith, convirtiéndose en el lugar de producción más importante de la Corporación, ya que representa el 70% de sus ventas.

La organización que se describe es una empresa netamente de producción agrícola, la cual contrata a un gran número de personas durante todo el año. Al ser una compañía tan grande, debe administrar muy bien a sus colaboradores para la eficiencia del proceso productivo. Sin embargo, debido al alto número de individuos, se hace necesario el establecimiento de un Código que guíe a la empresa y a quienes laboran en la toma de las mejores decisiones éticas de acuerdo con cada situación.

Las actuaciones poco éticas deterioran la moral y provocan un clima organizacional inapropiado para el buen desempeño de la organización y el respeto a sus colaboradores. Por lo tanto, establecer un manual que contenga parámetros básicos donde todas las personas en la organización puedan saber con precisión cuáles son los comportamientos requeridos, cómo actuar en diferentes circunstancias y cómo se deben manejar las situaciones no permitidas, dotará a la empresa de un instrumento para promover y reforzar una cultura éticamente sana y operativa.

Para los efectos este trabajo se hace necesario conocer la actual cultura organizacional de la empresa estudiada, cuáles han sido sus comportamientos pasados y cuáles son las situaciones anómalas que están ocurriendo, todo ello con el objeto de poder definir parámetros y referentes

que faciliten el establecimiento de políticas claras sobre las actuaciones y comportamientos aceptables dentro de Salud Tropical.

Como meta, el proyecto culmina con la elaboración de una propuesta de un Código de Ética, que sirva de guía práctica para los miembros de la organización. El Código contendrá reglas y pautas que la organización debería seguir para hablar con un discurso único y actuar de acuerdo con sus principios éticos y empresariales declarados. La entidad podrá utilizar este instrumento para reducir la ambigüedad con respecto a situaciones confusas y anómalas que se pudieran estar dando, y que no han definido cómo actuar con respecto a ellas.

La gestión de recursos humanos en Salud Tropical, a cargo de la investigadora, está iniciándose con respecto a los demás departamentos de la empresa. Su principal razón profesional es hacer de su recurso humano el verdadero capital intelectual de la firma y ser uno de los pilares más importantes de la organización. En tal sentido, la eventual adopción de un Código de Ética es de interés profesional para la investigadora, por cuanto podría ayudar a construir las bases éticas de la organización para su beneficio y el de sus colaboradores.

Salud Tropical le da la oportunidad a la autora de formarse y crecer en dicha organización y profesión; así que es un deber para ella el actuar profesionalmente y dar lo mejor de sí, para que la empresa pueda desarrollarse como una organización de clase mundial, donde el respeto a la dignidad humana constituya uno de sus principales pilares.

El legado que la autora puede aportar a la firma es contribuir a la definición de bases éticas, para que la empresa pueda alcanzar excelencia en todos sus campos. La apertura y el apoyo que la empresa le ha aportado a la investigadora son invaluable y el Código de Ética representaría un importante resultado obtenido de esos años de formación para el bien de toda la organización.

El proyecto abarcará a una muestra por conglomerados de los trescientos empleados que laboran para la empresa. Se analizará la cultura organizacional, comportamientos, conductas y actitudes de dicha población mediante una encuesta de clima, que comprenderá todos los estratos de la

organización, desde los niveles gerenciales, mandos medios, hasta los operativos, para poder obtener información de toda la firma como una unidad.

Entre las limitaciones se encuentra el tamaño tan grande de la organización, lo cual impide trabajar con toda la población, razón por la cual se utilizará la referida muestra por conglomerados. La investigación se realizará por medio de encuestas al personal de la firma, lo cual expresa que los datos recolectados serán de opinión personal para conocer el sentir de los colaboradores.

No se podrá incluir información confidencial, ni ninguna situación o comportamiento que la empresa no quiera dar a conocer. Para los fines de la elaboración final de este proyecto y a solicitud expresa de sus representantes, como condición para el correspondiente apoyo institucional, tampoco se podrá utilizar el nombre real de la firma, o exponer datos o referencias que permitan identificarla.

La propuesta del Código de Ética brindará a la organización una guía para toma de decisiones sobre los comportamientos y conductas éticas que la entidad desea establecer. Será el manual de instrucciones que podría utilizar la empresa para el establecimiento de las bases legales, morales y éticas de la compañía. Así Salud Tropical, podría iniciar su definición de comportamiento ético organizacional para un futuro mejor.

El Código de Ética es el principio del establecimiento de conductas aceptables y sanciones para quienes las incumplan. La propuesta es simplemente un manual básico, donde se estipularán las normas éticas por seguir en Salud Tropical. Con dicha propuesta no se intenta cambiar la cultura de la organización de una forma inmediata; más bien pretende sembrar las bases éticas de la compañía para que construya un camino sólido en lo referente a sus decisiones y comportamientos éticos empresariales.

El objetivo general es analizar la cultura organizacional de Salud Tropical, para conocer su clima, normas y políticas establecidas, así como las actitudes y estrategias de manejo de conflictos, con el fin de conocer los criterios que dirigen su comportamiento, a efectos de fundamentar una propuesta de Código de Ética Empresarial, que pudiera servir de base a la organización para guiar e incentivar la adopción de conductas éticamente correctas por parte de las personas que la conforman.

Los objetivos específicos son:

N°1: Investigar sobre las teorías actualmente en boga acerca del clima organizacional, estilos de liderazgo y de dirección, motivación, comunicación y estructura organizacional, los valores y el significado de ética, sus patologías y transgresiones para ubicar a la empresa dentro de este contexto.

N°2: Describir a la firma en términos de sus valores corporativos, costumbres, conductas, estrategias de manejo de conflictos con respecto a los comportamientos éticos de sus miembros, para llevar a cabo un análisis de su clima organizacional.

N°3: Indagar y analizar los principales tipos de problemas éticos presentados en los últimos cinco años en la empresa y sobre los criterios de toma de decisiones para solucionarlos, tales como: denuncias por comportamiento inapropiado y relaciones de pareja no permitidas que afectan el clima organizacional.

N°4: Elaborar un Código de Ética Empresarial que permita orientar las diferentes conductas, comportamientos y actuaciones de todos los miembros de la organización, para que éstos puedan ajustarse al marco de valores y principios éticos aceptados y promulgados por la organización.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de los conceptos teóricos de los temas relacionados con el clima organizacional, a saber: cultura organizacional, valores, ética, estructura organizacional, motivación, comunicación, etc.

En el segundo se hace un análisis de la organización con respecto a los temas descritos en el primer capítulo. Además, se realiza una encuesta de clima organizacional, para conocer la opinión de los colaboradores.

En el tercer capítulo se hace una descripción de quince situaciones anómalas que han pasado en la organización, con sus respectivas sanciones, para saber cuál ha sido la respuesta de la firma ante los hechos que ha tenido que enfrentar. Asimismo, se realiza un análisis de dichas situaciones, utilizando la metodología de casos; a saber: hechos relevantes, problemas principal y secundario, análisis y recomendaciones.

En el cuarto se elabora una propuesta de Código de Ética Empresarial, basada en las situaciones analizadas, con el objetivo de establecer normas, que permitan prevenir y sancionar situaciones futuras de esta índole. El Código pretende dotar a la organización de un instrumento útil, que permita empezar a definir cuáles van a ser las conductas aceptadas, cuáles los comportamientos apropiados y las posibles sanciones que la empresa aplicará si aquéllas se incumplieren.

CAPÍTULO I

BASES TEÓRICAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y LA ÉTICA

1.1 Cultura organizacional

Toda organización está inmersa en un entorno general denominado macrocultura, que es definida por Hellriegel y Slocum como: “*la combinación de los supuestos y valores de la sociedad y la industria dentro de las cuales opera una organización.*”¹ Newstrom afirma que la organización está compuesta por el sistema de leyes, valores y costumbres donde se desenvuelve el comportamiento organizacional.²

Cada entidad tiene su propia cultura, la cual es única e intangible y es el contexto donde los colaboradores desempeñan sus tareas. Hellriegel y Slocum definen la cultura organizacional como: “*el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización*”³ a fin de guiar las actividades de los trabajadores de la compañía. Es la identidad de la organización que les va a definir a los empleados lo que representa la empresa, les ayuda a interpretar los hechos y el contexto en que ésta opera.

La cultura organizacional es la personalidad de la entidad y en ella se encuentran los objetivos de la empresa, su filosofía empresarial, sus valores y formas de hacer las cosas. El colaborador, desde su primer día de ingreso, empieza a conocer e interactuar con la cultura de la firma. Para hacer más fácil la comprensión del ambiente en el cual está ingresando, el individuo fracciona la organización en sus elementos y uno de ellos es la estructura; que abarca, la matriz de relaciones en que se desenvuelven las personas y los grupos.

1.1.1 Estructura organizacional

Organizaciones más flexibles y eficientes sistemas de asignación de recursos, son requisitos necesarios para competir en este mundo globalizado; por eso, los administradores deben tener una estructura organizacional adecuada para lograr mayor productividad. Hellriegel y Slocum la definen como: “*el sistema formal de relaciones de trabajo para la distinción e integración de las tareas (la determinación de quién hará qué y cómo se combinarán los esfuerzos).*”⁴ Para

¹ Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración* (10ª ed.). México: International Thomson Editores. (p.597).

² Davis, K y Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª ed.). México: McGraw-Hill. (pp.111- 114).

³ *Ibíd.*

⁴ Hellriegel, D. y Slocum, J, *op. cit.*, p.336.

Robbins la estructura organizacional está compuesta por seis elementos, que a continuación se detallan:

El primero es la **especialización del trabajo**. El principio es que el colaborador realice sólo una función o tarea de todo el proceso. Robbins lo define como: “*el grado en el cual están divididas las tareas en trabajos separados en la organización.*”⁵ El segundo elemento es departamentalización. Después de haber separado el proceso productivo en pasos o tareas para lograr la especialización, se deben formar grupos para coordinar las actividades.

La **departamentalización** es definida por Hellriegel y Slocum como: “*la subdivisión de tareas y asignación de éstas a grupos especializados de una organización, así como la creación de normas para el desempeño de esas tareas.*”⁶ Existen cuatro tipos básicos de departamentalización: por función, por lugar (geografía), por producto (bienes o servicios) y por cliente.

En este trabajo se definirá la **departamentalización por función**, que es la que se va a utilizar en el análisis posterior. Según dichos autores, se refiere básicamente a la agrupación de los colaboradores por especialidades en la misma área, buscando economías de escala y colocando a los colaboradores que poseen habilidades similares en áreas comunes.⁷

Según Robbins, el tercer elemento de la estructura es la **cadena de mando**. Esta es la línea de autoridad que le expresa al colaborador quién informa a quién. A pesar de que dicho concepto tiene menos relevancia hoy, sí es importante tenerlo claro, si la organización aún la mantiene dentro de su estructura actual. Tal disposición incluye dos conceptos que van muy relacionados, que son: autoridad y unidad de mando. La primera se refiere al derecho que tiene la dirección a dar órdenes y esperar que se cumplan. La unidad de mando, por su parte, define que cada colaborador debe tener sólo un superior ante quien tiene que ser responsable directamente.⁸

⁵ Robbins, S. P., (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7ª ed.). México: Prentice-Hall. (p.551).

⁶ Hellriegel, D. y Slocum, J, *op.cit.*, p.339.

⁷ *Ibíd.*

⁸ Robbins, S. P., *op. cit.*, p.555.

Robbins llama al cuarto elemento, el **tramo de control**. Este define el número de colaboradores que un gerente o administrador está en capacidad de dirigir y coordinar sus actividades eficientemente. Los gerentes o niveles de mando deben tener un número adecuado de trabajadores; si son demasiados, no podrán darle el apoyo necesario. Si, por el contrario, el número es muy reducido, los colaboradores pierden su autonomía, desalientan la toma de decisiones y la estructura es muy onerosa.⁹

El quinto elemento para Robbins, se refiere a la **centralización y descentralización**. La primera la define como “*el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización.*”¹⁰ En otras palabras, la gerencia es quien toma las decisiones sin preguntar al personal de niveles inferiores. La descentralización, por el contrario, se refiere a cuando esa medida se delega en los empleados de niveles inferiores.¹¹

Robbins considera como último elemento a la **formalización**, la cual se define como el grado en que una empresa tiene estandarizados sus puestos. Cuando la organización tiene una alta formalización, cuenta con manuales descriptivos de puestos y procedimientos claramente definidos de su proceso.¹²

Una vez que el individuo llega a familiarizarse con los seis elementos de la estructura y cómo se relacionan entre sí, tendrá un mayor conocimiento de cómo es la organización para la cual labora. De este modo, el colaborador entenderá cuáles son los procesos que realizan los miembros de la compañía, cuáles son los departamentos y sus funciones, quiénes son los gerentes, directores, supervisores y demás personas en la cadena de mando pero, sobre todo, quién es su jefe, su responsabilidad y su departamento.

La persona de primer ingreso empezará por adquirir un conocimiento general de cuáles son los departamentos más grandes e importantes. Luego se informará de cuál es el sistema de toma de decisiones vigente, es decir, si los jefes directos son los únicos que tienen el poder para ello o,

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

¹² *Ibíd.*

por el contrario, si los colaboradores también forman parte de ese proceso. Una vez claras estas cuestiones, el individuo sabrá cómo actuar en la compañía, cuáles son sus funciones y qué se espera de él. A este campo se le conoce como el **comportamiento organizacional**.

1.2 Valores organizacionales

Los valores tienen una importancia trascendental en la compañía, porque son atributos que pueden afectar la conducta de los colaboradores en la organización. El individuo posee su propia escala de valores, que adquiere de las diferentes instituciones en la que está inmerso desde que nace, tales como: la familia, la escuela, la iglesia y el grupo social donde se desenvuelve, incluyendo, por supuesto, a su lugar de trabajo.

Para Robbins, esas virtudes: *“representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso.”*¹³ Establece Robbins que los valores contienen un elemento de juicio que determina si una acción es correcta, buena o deseable. Estas actitudes tienen atributos de contenido e intensidad. El primero se refiere a si la conducta es importante o no y el de intensidad define qué tan importante es.¹⁴

La organización debe elegir cuáles son los valores que quiere inculcarles a sus miembros. Al igual que su Misión y Visión, debe establecer dentro de su filosofía empresarial las actitudes que representarán su marco básico de conducta y procurar comunicarlas, de modo que sean reconocidas y seguidas por los colaboradores.

Los valores representan los referentes fundamentales dentro de los cuales se va a dirigir la conducta de la organización, y debido a que los colaboradores pueden tener apreciaciones distintas al respecto, la empresa debe desarrollar métodos de inducción y promoción que permitan que sus valores lleguen a ser compartidos por todos los miembros, para lograr el comportamiento elegido y deseado por la firma.

¹³ Robbins, S. P., *op. cit.*, pp. 174-180.

¹⁴ *Ibid.*

1.2.1 Tipos de valores

Para efectos de esta investigación, los valores se clasificarán de acuerdo con dos autores. Allport y asociados (citados por Schermerhorn) clasifican los valores en los siguientes tipos¹⁵:

- **Teóricos:** interés por descubrir la verdad mediante el razonamiento y el pensamiento sistémico.
- **Económicos:** interés por lo útil y práctico, incluyendo el de acumular riqueza.
- **Estéticos:** interés por la belleza, las formas y armonía artística.
- **Sociales:** interés por las personas y el amor como una relación humana.
- **Políticos:** interés por ganar poder e influencia sobre las demás personas.
- **Religiosos:** interés por la unidad y por entender el cosmos como un todo.

Dependiendo de la escala de valores que tenga el colaborador, así actuará para el logro de sus metas. Por eso, es trascendental que los jefes directos conozcan a fondo a su personal para poder motivar, predecir y controlar comportamientos futuros.

Rokeach, (citado por Schermerhorn) clasifica los valores en dos amplias categorías:

- **Valores terminales (fines):** los cuales reflejan las creencias de una persona acerca de los fines que se propone alcanzar. Por ejemplo: vida confortable, sentido de realización, seguridad familiar, amor pleno, respeto de sí mismo, sabiduría.¹⁶
- **Valores instrumentales (medios):** son los que reflejan las creencias acerca de los medios para alcanzar los fines mencionados. Por ejemplo: ambición, empeño, honestidad, espíritu de servicio, independencia e imaginación.

Los individuos son seres humanos diferentes que tienden a valorar diferentes fines o medios. Lo que para un colaborador puede tener mucho valor, para otro puede que no tenga ninguno. De este modo, por ejemplo, la persona valora cuáles son sus fines en relación con metas

¹⁵ Schermerhorn, J.R. (1987). *Comportamiento en las organizaciones* (1ª ed.). México: Nueva Editorial Interamericana (pp.89-91).

¹⁶ *Ibíd.*

profesionales y laborales, para sentirse realizada o para ganar un ascenso que le traerá mayores responsabilidades y beneficios económicos.

1.2.2 La importancia de los valores en la organización

Al ingresar el individuo en la organización trae su propia historia personal, sus experiencias y su sistema de valores. Por otro lado, la entidad tiene definidos cuáles son los valores que forman su filosofía empresarial y desea que todos sus miembros los acepten o adopten durante su relación laboral. La concordancia de estos dos sistemas va a determinar el éxito de la firma, en la medida que puedan convertirse en valores compartidos por ambas partes y para un mismo fin.

Schermerhorn define la cultura organizacional como: *“el término que describe los sistemas de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo son las cosas) para crear normas de comportamiento (la manera en que han de hacerse las cosas aquí), a fin de orientar las actividades de los miembros de la organización.”*¹⁷

Dichos valores compartidos reflejarán el clima dentro de la empresa donde los colaboradores valoran las mismas cosas y aplican esos valores en beneficio de la organización como una unidad. Schermerhorn reconoce que eso va a influir en la conducta de los individuos; por eso, si los colaboradores entienden y comparten unos mismos valores, el comportamiento organizacional será homogéneo y el desempeño de la entidad será mayor y viceversa.¹⁸

La organización, como sistema social, es una institución donde los individuos van a adquirir nuevos valores o a reforzar los que traen consigo. Por ello debe saber comunicar, promulgar y enfatizar los que desea transmitir a sus miembros para lograr su máxima eficiencia. Esta difícil tarea se logra mediante un liderazgo eficiente y adecuado, acorde con lo que la organización ha planteado como fin y justificación de su existencia.

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ *Ibíd.*

1.3 La ética: conceptos teóricos

Para poder entender la dinámica de la ética y todo lo que ella abarca, son necesarios la definición y el análisis de varios conceptos que procuran ayudar a construir el entorno de la ética y su relación con la organización. A continuación se desglosa una serie de conceptos relacionados con la ética, el individuo, la sociedad y las empresas, que resultan indispensables para poder construir el marco teórico al que se hace referencia en este apartado.

La función primordial de los administradores es tomar decisiones y éstas se hallan influenciadas, como se ha dicho, por lo que el individuo considera correcto o incorrecto. Muchas veces la toma de determinaciones no es fácil, especialmente cuando afecta valores, creencias, costumbres, moral y ética de los miembros de la organización.

Para Koontz y Weihrich, la ética se define como *“el conjunto de valores y reglas que define qué es una conducta correcta y qué una conducta incorrecta. Indican cuándo es aceptable un comportamiento y cuándo es inaceptable.”*¹⁹

Cortina considera más bien que la ética primero, que todo, es una **toma de decisiones racionales** para poder ordenar las metas de nuestra vida inteligentemente.²⁰ Se debe obrar racionalmente, lo cual expresa que se debe reflexionar muy bien para realizar la elección más adecuada a lo largo de nuestra vida.²¹

Además, la autora manifiesta que como segundo elemento, la toma de decisiones es una opción **de los seres libres**. También hace la relación de **libertad y responsabilidad**. *“Si tengo conciencia de que debo obrar en un sentido determinado, es porque puedo elegir ese camino u otro. De ahí que la libertad sea un elemento indispensable del mundo ético.”*²²

Según Cortina, quien tiene la posibilidad de elegir, también tiene que **ser responsable de sus actos**, ya que podría haber evitado esa elección, escogiendo otra opción. Cuando el individuo

¹⁹ Hellriegel, D. y Slocum, J, *op. cit.*, pp. 234.

²⁰ Cortina, Adela (2000). *Ética de la empresa* (5ª ed.). Madrid: Editorial Trotta, S.A. (p.17)

²¹ *Ibíd.*(p.18)

²² *Ibíd.*(p.21)

toma decisiones que pueden tener un impacto social, debe responder ante la sociedad y medir muy bien las opciones elegidas. De aquí se deriva que las organizaciones e instituciones tienen una responsabilidad social innegable porque sus acciones repercuten en la colectividad y porque sus fines son sociales.²³

Por lo tanto, las organizaciones también deben ser responsables por sus decisiones; por lo cual, Cortina manifiesta que las empresas tienen responsabilidad social ante la comunidad, sus miembros y la sociedad que las legitima.

La citada autora expresa que las organizaciones tienen **fines sociales**, ya que son creadas para proporcionarle a la sociedad unos bienes que, al ser aceptados, legitiman a la entidad. Por otra parte, los servicios son producidos por las actividades operativas que tenga la empresa, la cual debe respetar los derechos de sus miembros, consumidores y proveedores, y no pueden atropellarlos con el pretexto de que son un obstáculo para sus fines.²⁴

Así Cortina concluye que una organización puede adquirir legitimidad social, si produce los bienes que de ella se espera, si respeta los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que comparten.²⁵

La autora, a la vez, hace la distinción entre **ética individual** y **ética social**. A la primera la define como: “*los deberes y virtudes que un individuo debe asumir para alcanzar su perfección.*”²⁶ La segunda se “*preocupa por las relaciones que los hombres entablan entre sí en la familia, en el trabajo y en la vida cotidiana.*”²⁷

La ética individual es parte integral de la social, ya que ésta sería la sumatoria de las éticas individuales, que al final, también son decisiones racionales que deben ser reflexionadas y muy bien analizadas, para que vayan siempre en beneficio de la sociedad que nos da la razón de ser y por la cual se debe ser responsable.

²³ *Ibíd.*

²⁴ *Ibíd.* (p. 25)

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ *Ibíd.* (p. 36)

²⁷ *Ibíd.* (p. 36)

Cortina llama la atención en el sentido de que, para poder hablar de ética empresarial, deben existir unos mínimos morales compartidos que denomina **ética cívica**. *“La ética cívica consiste en ese mínimo de valores y normas que los miembros de una sociedad moderna comparten sean cuales fueren sus cosmovisiones religiosas, agnóstica o ateas, filosóficas, políticas o culturales.”*²⁸ Estos mínimos morales se refieren a los conceptos de ciudadanía, libertad, igualdad y solidaridad.

Para Cortina el concepto de **ciudadanos** se refiere a las personas frente a las cuales *“nadie está legitimado para imponerles un ideal de felicidad, y las decisiones que se tomen en su comunidad política no pueden tomarse sin su consentimiento.”*²⁹ En este sentido la autora manifiesta que el ser humano toma sus decisiones de una forma **autónoma o libre**, porque tiene el suficiente conocimiento para saber qué es bueno y qué es malo, sin necesidad de que le impongan sus decisiones.³⁰

Para fines de la esta investigación se concuerda con la definición explicada por Cortina, en el sentido de que **la ética es la actividad cognitiva que posibilita la toma de decisiones racionales que hace el ser humano libremente, porque tiene todos los elementos de juicio para escoger la mejor opción y poder justificar dicha elección en cada caso o situación concreta.**

La igualdad significa para Cortina: *“lograr para todos iguales oportunidades de desarrollar sus capacidades, corrigiendo las desigualdades naturales y sociales, y ausencia de dominación de unos hombres por otros, ya que todos son iguales en cuanto autónomos y en cuanto capacitados para ser ciudadanos.”*³¹

Finalmente, según Cortina, **solidaridad** significa *“el valor que es necesario encarnar si de verdad creemos que es una meta común la de conseguir que todos los hombres se realicen*

²⁸ *Ibíd.* (p. 37)

²⁹ *Ibíd.* (p.39)

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*(p. 40)

igualmente en su autonomía.”³² Para Cortina la concretización de estos valores de libertad, igualdad y solidaridad se da en los derechos humanos, garantizados en las constituciones de los estados democráticos de Derecho y en los instrumentos del Derecho Internacional (pactos o convenciones).

Una vez que la organización cumple con estos mínimos morales, se habla entonces de la **meta empresarial**, ya que los mínimos morales y las metas de la empresa deben tener el mismo fin, para ser consecuentes con la ética individual y social. Para Cortina la meta de la firma “*es la satisfacción de necesidades humanas a través de la puesta en marcha de un capital esencial el capital humano, las capacidades de cuantos cooperan en la empresa.*”³³

De modo que la ética no debe ser considerada solamente como un conjunto de valores y reglas que advierten cuando una conducta es correcta o incorrecta; es algo mucho más complejo, que establece los elementos por considerar para una toma de decisiones racional, elegida libremente, donde se presenta una gama de opciones y donde, consecuentemente, también debe asumirse la responsabilidad por las opciones elegidas.

Como se ve, la ética está relacionada tanto a escala individual como social. Todos deben ser responsables y dar una explicación por su elección ante un grupo o inclusive ante la sociedad. Las organizaciones también tienen una responsabilidad social porque sus fines son sociales y su meta es satisfacer las necesidades individuales y colectivas. Por lo tanto, deben reflexionar muy bien sobre cuáles van a ser sus decisiones y a quiénes podrían afectar.

Ética empresarial

Koontz y Weihrich definen la ética empresarial como:

“La que tiene que ver con la verdad y justicia y posee muchos aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía de los consumidores y el

³² *Ibíd.*

³³ *Ibíd.*(p. 43)

*comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como en el extranjero.*³⁴

A su vez Cortina define el contenido fundamental de la ética empresarial como:

*“los valores irrenunciables de calidad en los productos y en la gestión, la honradez en el servicio, el mutuo respeto en las relaciones internas y externas de la empresa, la cooperación por la que conjuntamente aspiramos a la calidad, la solidaridad al alza, que consiste en explotar al máximo las propias capacidades de modo que el conjunto de personas pueda beneficiarse de ellas, la creatividad, la iniciativa, el espíritu de riesgo.”*³⁵

La ética empresarial engloba una gama de aspectos que se refieren a la totalidad del actuar de la organización. La función primordial de la empresa no es solamente producir y obtener las mayores utilidades; más bien es producir con calidad, ser honesta en su publicidad y promoción, ofrecer un producto altamente probado y seguro, proporcionar el producto o servicio que realice con las más altas normas de seguridad e higiene, ser responsable con el ambiente y llevar a cabo sus cometidos dentro de un marco laboral competitivo y agradable.

Una vez que todos los conceptos quedan claros, se puede comprender cuál es la dinámica de la ética y sus implicaciones con los individuos y la sociedad. Entre las relaciones que se exponen en el siguiente apartado están: la ética administrativa, los modelos éticos, la responsabilidad social y sus áreas, el Código de Ética y cómo puede mejorar la organización en este respecto.

1.3.1 La ética administrativa

Según Robbins, existen varios factores que influyen en la toma de decisiones éticas de los administradores. Son: las **etapas de desarrollo moral**, las **características individuales**, el **diseño estructural de la organización**, su **cultura** y la **intensidad del punto ético**.³⁶

³⁴ *Ibíd.*

³⁵ *Ibíd.*

³⁶ Robbins, S. P., *op. cit.*, p. 138.

Etapas de desarrollo moral³⁷

Nivel	Descripción de la etapa
Preconvencional: el administrador está influido por su interés personal. Las decisiones las toma para beneficio propio, según su sistema de premios y sanciones.	1. La persona se apega a las reglas para evitar el castigo. 2. El individuo sigue las reglas cuando es de su interés inmediato.
Convencional: el individuo está influido por los demás. Obedece a la ley pero influido por otras personas importantes	3. El individuo vive en función de lo que los demás esperan de él. 4. Cumple las obligaciones en las que hay un acuerdo establecido.
Con principios: la persona está fuertemente influida por sus principios éticos personales de lo que es correcto. Puede o no estar de acuerdo con las leyes de la sociedad.	5. La persona valora los derechos de los demás, sin importar la opinión de la mayoría. 6. Sigue sus propios principios éticos, aunque éstos puedan contraponerse a normas establecidas.

Las **etapas del desarrollo moral** son elementos básicos para predecir el tipo de decisión que puede tomar un administrador o un empleado de una organización. Si éste se encuentra en la etapa preconvencional, las decisiones que tome serán siempre en su propio beneficio; si, por el contrario, está en la etapa convencional, hará lo que los demás quieren que haga y no necesariamente lo que él considere correcto. Por último, si se halla en la etapa de principios, sus convicciones son las que van a regir sus decisiones, aunque puedan oponerse a normas y creencias generalizadas, siempre y cuando sean éticas.

Este conjunto de criterios teóricos se utilizará tanto para ver en cuál de los tres niveles se encuentran los integrantes de la empresa en estudio, así como para determinar si los

³⁷ *Ibíd.*

administradores utilizan un nivel diferente de acuerdo con la situación y las personas relacionadas.

Como segundo elemento de los factores que influyen en las decisiones éticas de los administradores, se encuentran las **características individuales**. Cada persona es un ser individual con sus propios valores, que se desarrollan desde su niñez y los cuales les enseñan qué es lo correcto e incorrecto. Cada individuo al entrar a la organización tiene su propia escala, la cual puede ser muy diferente a los valores organizacionales.

Según Robbins³⁸, existen dos variables que influyen en las decisiones de los miembros de la entidad:

- **La fuerza del ego:** *“es la medida de la personalidad de la fuerza de las convicciones de una persona.”*³⁹ Los individuos que tengan una alta fuerza hacen los que ellos creen que es correcto. Los que tienen una baja fuerza de ego no seguirán sus convicciones, sino que serán más propensos a ser influenciados por otros.
- **El locus de control:** *“es el grado que mide hasta qué punto las personas creen que tienen el control de su propio destino.”*⁴⁰ Los individuos con un locus de control interno tenderán a creer en su propia capacidad para abrirse camino en la vida, mientras que aquellos con un locus externo creerán más en el destino o la suerte como los factores de mayor importancia en sus vidas.

Estos dos elementos influirán grandemente en la toma de decisiones del administrador. Si éste tiene una alta fuerza de ego, siempre hará lo que él considera correcto aunque pueda ser que no sea fácil o popular. Aunado a esto, si él cree que es el amo de su propio destino, entonces se considerará responsable de sus propios actos y nadie tendrá que juzgar su actuar, ya que él mismo será su propio juez y ejecutor.

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ *Ibíd.*

Por el contrario con una baja fuerza de ego, el administrador no podrá tomar las decisiones necesarias, ya sean correctas o incorrectas, porque no estará seguro de cuál es la opción adecuada; por lo tanto, dependerá de otros para la toma de decisiones. Además, si cree que la suerte es quien rige su destino, no tendrá ideas innovadoras porque considerará que su vida, en todos sentidos, ya está dibujada y él solamente deberá cumplir con lo mínimo para no recibir un castigo mayor y mostrará mayor tendencia a descargar sus responsabilidades en algo o alguien ajeno.

Para Robbins, el comportamiento ético de los administradores puede estar promovido por la **estructura de la organización**. Las entidades que se esfuerzan por mantenerlo promueven las reglas y reglamentos formales que reducen la ambigüedad. Uno de los métodos más eficientes para la promoción de una conducta ética consistente, es la actuación moral de sus superiores, ya que los demás colaboradores usarán dicho ejemplo como marco de referencia para su propio actuar en la organización.⁴¹

Menciona el mismo autor que el **nivel organizacional** es aquel donde la empresa puede determinar si el comportamiento de los colaboradores es moral o inmoral. *“La influencia organizacional básica es la que ejerce la alta dirección mediante su compromiso con una conducta ética. Este compromiso puede reflejarse en directivas, declaraciones de políticas, códigos éticos, discursos, publicaciones y, sobre todo, acciones.”*⁴²

El ingrediente básico de toda organización ética es que **se predique con el ejemplo**. Si la entidad tiene una conducta ética seguida por la gerencia y todos sus niveles de mando, entonces, los demás niveles captarán claramente el mensaje de cuál es el comportamiento deseado por la organización. De lo contrario, si la gerencia no cumple con lo que profesa, los colaboradores no respetarán ningún lineamiento, ya que ése es el mensaje implícito transmitido.

Robbins considera que al igual que la estructura de una organización, **la cultura de la compañía** también influye poderosamente en el comportamiento ético de sus miembros. Una

⁴¹ *Ibíd.*(p.140)

⁴² Hellriegel, D. y Slocum, J, *op. cit.*, p. 238.

cultura fuerte, que exhorte al seguimiento de altas normas éticas, alentará a sus miembros a actuar conforme a las normas establecidas por la firma.⁴³

El último de los factores referidos por Robbins es **la intensidad del punto ético**. Se refiere a que, dependiendo de cada situación, hay problemas que pueden ser percibidos como más relevantes que otros. Por ejemplo, para un administrador podría no ser una falta de ética, llevarse para la casa un bolígrafo que le pertenece a la compañía, como si él mismo lo hubiera comprado. Sin embargo, dicho colaborador podría considerar una falta de ética muy grave el cometer un desfalco a la firma para la cual labora.⁴⁴

Por lo tanto, la toma de decisiones es un sistema muy complejo, que va a depender de estas cuatro variables, que por sí solas, también son bastantes complejas. La etapa del desarrollo moral del individuo, sus características muy propias y que lo hacen único, las estructura y cultura organizacional en que se ve inmerso, el buen o mal ejemplo que reciba de la gerencia y lo que la organización considere una falta de ética grave o leve, van a influir decisivamente en la conducta de los miembros de la entidad.

La empresa debe tomar en cuenta estos factores, para poder desarrollar lineamientos de conducta ética aceptables para todos sus miembros. Para ello debe considerar, asimismo, cuál es el **modelo ético** utilizado en la toma de decisiones.

1.3.2 Modelos éticos

Además de los factores expuestos, según Hellriegel y Slocum, existen tres modelos éticos: el utilitarista, el de los derechos morales y el de justicia, que también influyen en la toma de decisiones éticas.

- **El modelo utilitarista:** *“juzga el efecto de las decisiones y el comportamiento en los demás, con el objetivo esencial de procurar el mayor beneficio para el mayor número de personas.”*⁴⁵

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ *Ibíd.*

- **El modelo de derechos morales:** *“es un esquema que juzga decisiones y conductas de acuerdo con su congruencia con libertades y privilegios fundamentales tanto individuales como colectivos.”*⁴⁶
- **El modelo de justicia:** *“juzga las decisiones y el comportamiento según su congruencia con una equitativa, justa e imparcial distribución de beneficios (retribuciones) y costos entre individuos y grupos.”*⁴⁷

Dependiendo del modelo que adopte el administrador, así se va a orientar su decisión ética. También puede ser que el funcionario utilice uno u otro, dependiendo de la situación.

Así, bajo ciertas circunstancias, la decisión deberá ir orientada hacia el beneficio para el mayor número de personas. Por ejemplo, cuando un gerente no está desempeñándose adecuadamente porque no tiene las competencias idóneas para dicho puesto, sería mejor prescindir de él que llevar a la quiebra a toda la organización por un mal manejo administrativo. Por el contrario, cuando lo que se procura es una solución equitativa y justa, se puede dar el caso de decidir pagar una remuneración adecuada de acuerdo con las responsabilidades y competencias del individuo, y no por otras razones que no se relacionen con su desempeño.

De este modo, es claro que los administradores no sólo deben tomar las decisiones más adecuadas y éticas, sino que también tienen que ser responsables ante la sociedad por sus actuaciones y comportamientos. Igualmente, en la medida que las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto social, también deben ser consecuentes ante éste. El siguiente apartado ilustrará cuál es la responsabilidad social de la empresa.

1.3.3 Responsabilidad social

Según Rachman *et al*, las organizaciones son sistemas sociales que interactúan con los individuos y los grupos de la sociedad. Las actividades que realicen dichas empresas tendrán un resultado positivo o negativo, que afecta directamente a la sociedad y sus miembros. Debido a este efecto directo o indirecto, las compañías están sujetas a cumplir con los lineamientos que

⁴⁶ *Ibíd.* (p.243).

⁴⁷ *Ibíd.*

protejan los diferentes grupos de interés, divididos en cuatro grandes áreas por las cuales deben ser responsables.⁴⁸

- **Ambiente**

Rachman *et al*, establecen que el ambiente forma parte de la primera área de responsabilidad de la empresa. Las grandes contaminaciones ambientales por el humo de las fábricas, los desperdicios tóxicos que son lanzados al suelo y al mar, los derrames de petróleo en los mares, etc, son algunos ejemplos de los efectos negativos de las organizaciones en nuestro ambiente.⁴⁹

- **Contaminación del aire:** el progreso económico y la contaminación hacen que el aire para respirar no cumpla con las normas de calidad. *“Una de las formas de contaminación es el smog el cual se produce por la interacción de la luz del sol y los hidrocarburos (gases que escapan de la combustión de combustibles fósiles).”*⁵⁰
- **La lluvia ácida** es otro contaminante que se origina de *“las emisiones procedentes de las fábricas que queman carbón y las plantas con instalaciones eléctricas reaccionan con el aire.”*⁵¹ Las emisiones de carbón contribuyen al efecto invernadero, lo cual hace que se recaliente la Tierra. El clorofluorocarburo (CF) es otro contaminante que hace que la capa de ozono se esté deteriorando, provocando la incidencia de cáncer en la piel.⁵²
- **Contaminación del agua:** *“Cerca del 10% del agua de los ríos y lagos se encuentra contaminada.”*⁵³ Las fuentes de contaminación son manufactureras, minas, construcciones, granjas y las industrias que lanzan sus desechos tóxicos a los ríos.⁵⁴
- **Contaminación de la tierra:** además de los contaminantes expuestos en el agua y el ambiente, se encuentran toneladas de sustancias dañinas que se han enterrado debajo de la tierra o que están en lugares acumulados como centros de acopio poco adecuados.⁵⁵

⁴⁸ Rachman, D. *et al*, (1997) *Introducción a los negocios* (3ª ed.). Madrid: Mac Graw-Hill. (p.94).

⁴⁹ *Ibíd.*

⁵⁰ *Ibíd.*

⁵¹ *Ibíd.*(p. 95)

⁵² *Ibíd.*

⁵³ *Ibíd.*

⁵⁴ *Ibíd.*

- **Consumidores**

Rachman *et al*, estipulan que los consumidores son la razón de ser de las empresas y, por lo tanto, tienen que ser sensibles ante ellos también como parte integral de sus responsabilidades. Las compañías deben satisfacer la demanda de los usuarios con productos de diseño eficiente, seguros y saludables. El consumidor tiene derecho a estar informado acerca del contenido del producto, sus efectos y recomendaciones; todo esto debe ser explicado en la etiqueta del producto.⁵⁶

Según los mismos autores, los compradores tienen derecho a elegir; para eso las empresas deben ofrecer una gama de productos para todos los gustos, preferencias y posibilidades económicas. Además de escoger entre productos que no sean dañinos para la salud mental y física del consumidor. El cliente también tiene derecho a ser escuchado. La mayoría de las empresas grandes que quieren vinculación con el cliente, han desarrollado sistemas de quejas para obtener retroalimentación de sus consumidores.⁵⁷

- **Trabajadores**

Entre los últimos cambios que han dado las organizaciones, está el valorar a su capital intelectual. Las empresas de hoy reconocen que los colaboradores son una parte esencial en la firma, y por eso desarrollan programas para ser más eficientes en la atracción, selección y retención de su recurso humano.

Las organizaciones deben ofrecer las mismas oportunidades laborales a los miembros de una sociedad. Las compañías responsables no deben discriminar por antecedentes étnicos, sexo, edad, religión o minusvalía u otras características que no guardan ninguna relación con la capacidad de desempeñar un puesto específico.

Para los autores consultados, las mujeres se ven afectadas por este tipo de discriminación por género. *“A medida que las mujeres han ido obteniendo cargos de mayor paga, el trecho entre sus ganancias y las de los hombres se ha reducido. Sin embargo, a pesar de sus progresos, las*

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ *Ibíd.* (p.97)

⁵⁷ *Ibíd.* (p. 98)

mujeres siguen ganando bastante menos que los hombres, incluso cuando compiten en las mismas ocupaciones.”⁵⁸

Según ellos, otro aspecto sensible en la organización es el acoso sexual, el cual se define como: *“la petición explícita de favores sexuales con una recompensa o castigo implícito relacionado con el trabajo y la creación más sutil de un ambiente sexista, en el que se hace sentir incómodos a los empleados con chistes de tono subido, comentarios groseros y posturas ofensivas.*”⁵⁹

Finalmente, nos cometan que, la seguridad e higiene en el trabajo son otros requisitos de responsabilidad social de la organización con sus trabajadores. La empresa debe abocarse a la prevención de accidentes y enfermedades laborales para evitar el empeoramiento de la calidad de vida y baja productividad.⁶⁰

- **Inversionistas**

Los inversionistas forman una parte importante de la responsabilidad social de las empresas, porque con sus aportes de capital permiten que la firma realice sus objetivos de producción de bienes y servicios y de generación de utilidades.

Según los autores consultados, los inversionistas, al igual que los consumidores, tienen derecho a estar informados con datos válidos y confiables. Las compañías responsables no deben engañar a los accionistas con inversiones fantasmas, desviación de ganancias o activos, ni exageración de utilidades. Los administradores pueden estafar en diferentes formas a los inversores, por medio de alteraciones de las cuentas de gasto, inflando facturas, vendiendo datos confidenciales o utilizando información para especular en el mercado de valores.⁶¹

Las cuatro áreas mencionadas anteriormente son de suma importancia para la organización, porque todos influyen en el logro de los objetivos para el bien de la firma y la sociedad como un

⁵⁸ *Ibíd.* (p.100)

⁵⁹ *Ibíd.* (p.101).

⁶⁰ *Ibíd.* (p.102).

⁶¹ *Ibíd.* (p.103).

todo. Si la compañía hace caso omiso de la responsabilidad social y falta a su compromiso, podría sufrir una bancarrota.

Por ejemplo, si los inversionistas no alcanzan el retorno de su inversión, buscarán mejores fuentes de ingresos. Si los trabajadores no se sienten parte importante de la organización ni obtienen el logro de sus objetivos individuales, preferirán trabajar para otra empresa. Si los clientes no son tomados en cuenta para satisfacer sus gustos y preferencias, optarán por comprar otros productos. Si no se toman en cuenta las demandas y exigencias de la sociedad con respecto al ambiente y una mejor calidad de vida, todos sufrirán las consecuencias.

Para lograr cimentar las bases de la responsabilidad social, las organizaciones deben procurar los procedimientos necesarios para establecer la ética a todo nivel. Uno de los métodos que ayuda a establecer la conducta dentro de la firma es, precisamente, la adopción de un Código de Ética. Dicho instrumento adquiere mayor relevancia cuando la entidad se propone instaurar como parte de su filosofía empresarial, una conducta ética que responda a las demandas de los cuatro grupos de interés anteriormente descritos.

1.3.4 Código de Ética Empresarial

Koontz y Weihrich definen un Código de Ética Empresarial como una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de los miembros en una organización.⁶² La importancia del Código de Ética Empresarial es que va a normar cuál es el comportamiento deseado de los miembros que laboran en dicha entidad. Define cuáles son las conductas éticas aceptadas por la organización y cuáles son las conductas no apropiadas.

“Los administradores, y en especial los de más alto nivel, tienen la responsabilidad de crear condiciones organizacionales que fomenten la toma ética de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto significa aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias. El medio más común para la institucionalización de la ética es establecer un código de ética.”⁶³

⁶² Koontz, H y Weihrich, H. (2000). *Administración una perspectiva global* (11ª ed.). México: Mac Graw-Hill. (p.70).

⁶³ *Ibíd.* (p.69).

Los autores antes mencionados proponen que para que el Código sea eficaz, hay que tomar medidas adicionales que garanticen su cumplimiento, entre los que se pueden citar: hacer responsables de sus acciones a los colaboradores, de cualquier nivel, que incurran en prácticas inmorales; buen ejemplo de cumplimiento por parte de la gerencia del Código; la contratación de auditorías externas que verifiquen el comportamiento y el establecimiento de Comités de Ética dentro de la organización. La sola existencia de un Código puede alentar la adopción de una conducta gracias a la definición clara de los comportamientos, pero no basta, por sí solo, para garantizarla. El eficaz cumplimiento del Código implica, como se dijo, un comportamiento ético consistente y el apoyo de la dirección.⁶⁴

1.4 Pasos para elaborar un Código de Ética Empresarial

Según Nickels *et al*, existen seis pasos principales para elaborar un Código de Ética Empresarial, a saber:⁶⁵

- La gerencia debe elaborar y apoyar un Código explícito de conducta.
- La gerencia espera que los colaboradores actúen en consonancia con dicho instrumento y los empleados aguardan que el comportamiento ético comience desde arriba.
- Tiene que haber capacitación para considerar todas las implicaciones éticas en la toma de decisiones.
- Debe crearse una oficina de asuntos éticos que sea interdisciplinaria.
- Las personas que no pertenecen a la organización tienen que ser informadas acerca del programa de ética.
- Debe hacerse cumplir el Código de Ética Empresarial y castigar a los infractores cuando violen dicho Código.

La elaboración de un Código de Ética Empresarial es el punto de partida para iniciar un programa que realmente vaya a funcionar respaldado por la gerencia y sus miembros. Los colaboradores deben conocer de qué trata el Código y por qué es importante instaurarlo en la

⁶⁴ *Ibíd.* (p.71).

⁶⁵ Nickels, W. *et al.* (1997). *Introducción a los negocios* (3ª ed.). Madrid: Mc Graw-Hill. (p.846).

firma. Además, hay que informar a todo el personal externo que tenga alguna relación con la empresa, para que respete las disposiciones del programa y de su instrumento normativo.

La creación de un departamento ético interdisciplinario, le da más peso al Código, ya que no se verá como una directriz formulada y apoyada sólo por cierto grupo gerencial, sino más bien como una herramienta para el buen comportamiento que requiere de la participación de todos los departamentos que conforman la organización. Una vez más, lo básico para que funcione este instrumento, es predicar y actuar con el ejemplo y hacerlo cumplir. Un Código por sí mismo no hará la diferencia, si no tiene el apoyo de un paquete relacional.

Por lo tanto, para el mejoramiento ético en las organizaciones es necesario tomar en cuenta otros factores tales como la selección de personal con valores éticos aceptados por la empresa, liderazgo ético, objetivos del puesto, capacitación, valoración del desempeño, auditorías y procedimientos protectores formales; todos estos aspectos se discutirán en el apartado siguiente.

1.4.1 La ética como ventaja competitiva

En este mundo globalizado, donde hay un constante cambio, las organizaciones no están exentas de las nuevas tendencias, exigencias y requerimientos para competir. Entre los cambios que se están dando se halla la mayor conciencia de la responsabilidad social, ambiente y del capital humano. Por ejemplo, en el Tratado de Libre Comercio de las Américas las dos cláusulas de mayor polémica son el ambiente y las regulaciones laborales, debido a que se está procurando proteger, simultáneamente, a nuestro hábitat y a nuestro capital humano.

Una de las nuevas reglas en esta era de la competitividad es que las organizaciones deben ser socialmente responsables y sus actuaciones tienen que ser éticas para el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores. Por lo tanto, las empresas deben ver su comportamiento ético como un pilar de su estructura y filosofía empresarial que las posiciona en la mente del consumidor, del ciudadano, de la industria y del mercado como una compañía que ofrece un valor agregado, obteniendo una ventaja competitiva.

Las herramientas que pueden adoptarse como el Código de Ética Empresarial, la capacitación en asuntos morales, el Comité de Ética y auditorías, son elementos primordiales que construyen los fuertes cimientos de las compañías en aspectos éticos. Esa actitud es una inversión que llevará a la firma por el camino del éxito, ya que coadyuva a construir una imagen de respeto para sus clientes, inversionistas, colaboradores y ambiente.

El proyectar una buena imagen ética y el actuar acorde con ella, puede promover para la firma un renombre de excelencia y una reputación de constituir un sitio en el que cualquier persona querría estar como parte de un equipo que demuestre que se pueden lograr utilidades actuando en forma correcta, con armonía laboral y ambiental.

Si las compañías no protegen al ambiente de sus desechos, ni a sus consumidores porque les ofrecen productos de baja calidad, ni respetan a sus colaboradores, su imagen es deplorable y perderán competitividad, porque serán vistas como empresas explotadoras y engañosas. Por el contrario, la buena imagen de una firma y su respeto a la sociedad, le ayudará a contratar y retener personal eficiente, quienes con su aporte intelectual, esfuerzo y lealtad trabajarán para darle valor agregado a la organización, convirtiendo así a la ética como la ventaja competitiva de las firmas de la actualidad.

1.5 Liderazgo en la organización

El liderazgo es el elemento básico de la organización que hace que los colaboradores alcancen los objetivos y metas de ésta. Es la fuente de energía que llena el motor de cada miembro de la compañía para realizar las actividades a su máxima capacidad. Davis y Newstrom lo definen como: *“el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas.”*⁶⁶

El líder debe ser visionario, con capacidad de prever oportunidades para conseguir ventajas competitivas y de promover el desarrollo de sus colaboradores, para que éstos puedan adquirir

⁶⁶ Davis, K., Newstrom, J, *op. cit.*, p.216.

responsabilidades, nuevos retos con valores compartidos y alcanzar metas concretas. Koontz y Wehrich plantean la similitud del líder con el director de orquesta, “*El líder es el director de la orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.*”⁶⁷

El líder se interpreta, para fines de este trabajo, como la cabeza que dirige, ayuda y apoya a sus colaboradores en el logro de las metas individuales y organizacionales. Debe ser fuente incesante de motivación y, sobre todo, de honestidad para que sus seguidores lo respeten y quieran trabajar en equipo con él.

Los diferentes modos de liderazgo pueden ser utilizados por una misma persona bajo circunstancias asimismo diferentes o, por el contrario, el líder puede tender a utilizar un mismo estilo bajo diferentes situaciones. En el siguiente apartado se definen los diferentes estilos y bajo qué circunstancias son más eficaces.

1.5.1 Estilos de liderazgo

Según Salas, el líder puede utilizar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación y de la madurez de su equipo de trabajo. No hay uno solo bueno o malo *per se*: el líder debe utilizar el liderazgo que sea más eficaz en un momento y para una situación dada. Al respecto, Salas plantea seis posibilidades.⁶⁸

- **Estilo coercitivo:** Salas describe a este líder como la persona que cree tener el poder absoluto. Los colaboradores deben cumplir las órdenes e instrucciones dadas por él. La disciplina es la norma que tiene que regir en la organización. Este estilo es eficaz en situaciones de crisis o de emergencias, donde se requiere una solución rápida y donde se deben seguir procedimientos exactos, porque si la acción se desvía pueden generarse

⁶⁷ Koontz, H y Wehrich, H, *op. cit.*, p.533.

⁶⁸ Salas, A. (2003). *Cultura y comportamiento organizacional* Antología no publicada, Universidad de Costa Rica. (p.46)

problemas. Este estilo de liderazgo no es eficaz cuando los colaboradores esperan poder aportar sus opiniones e iniciativas para la solución de problemas.⁶⁹

- **Estilo marcapaso:** el segundo estilo descrito por Salas es el líder que señala el camino por donde deben marchar los demás, quienes solamente deben seguirlo y, si no pueden ir al mismo ritmo, considera que no tienen la capacidad de desempeñar bien su función. Es muy individualista y les atribuye los problemas de rendimiento a sus colaboradores. Es eficaz cuando hay diferencias mínimas entre dirigente y dirigido; las metas y los criterios están claros para todos y cuando los colaboradores deben trabajar en forma independiente, con poca o ninguna coordinación entre ellos. Este estilo no es eficaz cuando la coordinación e integración son esenciales para la efectividad de la organización o el líder debe desarrollar a sus colaboradores.⁷⁰
- **Estilo autoritario:** según Salas, este estilo es menos fuerte que el coercitivo y se preocupa más por las personas. Es decisivo, firme y justo. Se preocupa porque el trabajo salga bien. Es muy práctico. Mantiene a sus colaboradores informados, les da retroalimentación sobre su desempeño y les puntualiza cómo mejorar. Toma tiempo para explicar el trasfondo de las decisiones y solicita aportes para solucionar los problemas. Este estilo es eficaz si existen procedimientos especiales debido a que la estructura de la organización es compleja, si es importante el aporte de los colaboradores y si tiene bastantes destrezas para influenciar a los demás. No es eficaz si no se sabe transmitir la información a sus colaboradores, o si no se requiere tomar decisiones con el aporte del grupo.⁷¹
- **Estilo afiliativo:** para Salas al liderazgo afiliativo le interesa sobre todo su equipo de trabajo. Considera la relación de las personas como el aspecto más importante en la organización. Disfruta ser amigo de sus colegas y colaboradores. Evade las situaciones que puedan lastimar a los demás. No puede sancionar. Es muy eficaz en tareas de rutina, donde todos saben qué deben hacer y cómo hacerlo y cuando es primordial que los líderes y seguidores tengan una relación estrecha. No es eficaz cuando requiere que las personas sean

⁶⁹ *Ibíd.*(p.46).

⁷⁰ *Ibíd.*

⁷¹ *Ibíd.*

innovadoras y creativas, cuando el funcionamiento del equipo no es el adecuado y cuando se requiere tomar decisiones drásticas.⁷²

- **Estilo democrático:** Salas identifica a este tipo de liderazgo como el que forma parte del equipo y estimula la participación en la toma de determinaciones por parte de los colaboradores. Las decisiones se toman en consenso. Se considera que un ambiente de confianza es esencial para la eficiencia y productividad y que las remuneraciones son un motivador adecuado. Es eficaz cuando el equipo funciona con excelencia y está bien preparado para hacer su trabajo, los colaboradores tienen suficiente información para la toma de decisiones y las actividades pueden ser realizadas con un alto grado de autonomía. No es eficaz cuando el líder es el único que tiene acceso a la información, cuando sobreviene una crisis o emergencia que requiera una decisión rápida o cuando las personas no tienen claro su trabajo.⁷³
- **Estilo entrenador:** el último estilo mencionado por Salas es de quien desarrolla a su personal con un nivel alto de excelencia. Estimula y ayuda a las personas para que logren sus objetivos, las estimula para que desarrollen planes y aporten soluciones a problemas. No trata de convencer a sus colaboradores, sino que permite que el equipo elija sus propios criterios. Es eficaz cuando los demás tienen acceso frecuente a la retroalimentación sobre su rendimiento y los criterios y objetivos están claros para todos. No es eficaz cuando la información no puede ser accesible para los colaboradores, el equipo no tiene la capacidad de tomar decisiones por ellos solos y la retroalimentación no se interpreta en forma clara.⁷⁴

Como se expresa anteriormente, no hay estilos buenos o malos en sí mismos, pero sí hay más eficaces bajo ciertas circunstancias y cuya determinación, en cada caso concreto, dependerá de la habilidad del líder ante el grupo. Para los efectos de este proyecto, el líder situacional se define como aquel que utiliza el método más eficiente según las características de su equipo de trabajo o de la situación en que se encuentre inmerso.

⁷² *Ibíd.*

⁷³ *Ibíd.*

⁷⁴ *Ibíd.*

La descripción específica de estos seis estilos es pertinente para determinar cuáles son los que imperan en la organización objeto de estudio o, si por el contrario, la mayoría de los administradores dentro de ella utilizan diferentes estilos en busca de la eficiencia en el manejo de las relaciones con el personal a cargo. Un elemento crucial para este eficiente manejo de relaciones interpersonales, es conocer qué es lo que motiva a los colaboradores.

1.6 La motivación

Cuando el administrador conoce a fondo a sus colaboradores, sabrá qué les motiva y qué no. Por lo tanto, el interés es otro de los elementos cruciales de la organización y requiere la comprensión de las necesidades de los servidores y de los impulsores motivacionales para el logro de los objetivos. Para Robbins, la motivación se define como: *“la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.”*⁷⁵

El administrador es el responsable de contribuir a que los empleados desempeñen sus labores eficaz y eficientemente, y para eso debe saber qué los motiva. De acuerdo con Hellriegel y Slocum, existen tres factores básicos que influyen en la motivación de los trabajadores.

El primero que mencionan dichos autores, son las **diferencias individuales**. *“Cada persona es única. Las diferencias individuales son las necesidades, valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo.”*⁷⁶ Todas estas características varían de una persona a otra y, por lo tanto, también va a ser diferente lo que motiva a cada uno.

Hellriegel y Slocum describen como segundo factor a las **características del puesto**. Son los aspectos de un puesto de trabajo que define sus responsabilidades, funciones y límites. Las características incluyen la variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo; el grado en que el empleado puede ocuparse de la tarea de principio a fin; la identificación personal

⁷⁵ Robbins, S. P, *op. cit.*, p.212.

⁷⁶ Hellriegel, D. y Slocum, J, *op. cit.*, p. 461.

atribuida al trabajo; la autonomía y la retroalimentación que reciba el trabajador.⁷⁷ Las características de un puesto son muy diferentes a las de otro.

Para los autores en comentario, las **políticas organizacionales**, son el tercer factor que influye en la motivación. Se refiere a *“las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones y las retribuciones pueden atraer a nuevos empleados y satisfacer a los ya existentes.”*⁷⁸

La interacción de estos tres factores influye en la motivación de los colaboradores; por eso, el administrador debe tenerlos presentes para poder conocer qué motiva o desmotiva a su personal. Un trabajador puede ser excelente, pero si no considera que su puesto es retador o está sobrecalificado para las funciones que realiza, no se sentirá motivado a lograr un alto desempeño.

Además, si las prácticas administrativas o las retribuciones no son equitativas, dicho servidor tendrá más motivos para cambiar de trabajo que para realizar una excelente función en él. Para entender qué es lo que motiva a los miembros de la organización, se presentan a continuación tres teorías que tratan de explicar este complejo tema.

1.6.1 Teorías sobre la motivación

Existen muchas teorías que tratan de explicar las fuentes o causas de motivación en los individuos. Para fines de este trabajo se estudiarán dos teorías básicamente: la **jerarquía de necesidades** de Maslow y los **factores** de Herzberg.

La teoría de necesidades de Maslow presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de necesidades, a saber:⁷⁹

⁷⁷ *Ibíd.*

⁷⁸ *Ibíd.* (p.462).

⁷⁹ Koontz, H y Weihrich, H, *op. cit.*, p.506.

- **Necesidades fisiológicas:** son las básicas para el sustento de la vida, como alimentos, agua, calor, abrigo, sueño.
- **Necesidades de seguridad:** son para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- **Necesidades de asociación o aceptación:** los seres humanos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- **Necesidades de estimación:** una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Se refiere a satisfacciones de poder, prestigio, *status* y seguridad en uno mismo.
- **Necesidad de autorrealización:** es la más alta de la jerarquía. Se trata de llegar a ser, lo que se es capaz de ser.

Para Hellriegel y Slocum, el conocimiento de estas necesidades para la organización es de suma importancia, ya que si la empresa no puede satisfacer las dos necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), no podrá ejercer ninguna influencia en el comportamiento laboral del colaborador. Una vez que se hayan satisfecho estas dos necesidades, la firma deberá conocer qué motiva a sus empleados, cómo motivarlos para retenerlos y lograr su máxima eficiencia, en forma concomitante a las posibilidades que les brinde para alcanzar las otras cuotas de realización.⁸⁰

Los individuos, como seres integrales, tienen diferentes necesidades que desean satisfacer. La organización debe preocuparse por establecer condiciones que permitan satisfacer la mayoría de éstas, ya que así podrá contar con colaboradores estables emocionalmente, que no tengan que estar preocupados por su bajo salario o por buscar otra fuente de ingresos en otro lugar, todo lo cual, a la postre origina cansancio físico e impide cumplir con otros importantes roles como padre, amigo, esposo o estudiante.

Por su parte, la teoría de los **dos factores de la motivación** de Herzberg afirma que la existencia de alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo, no produce insatisfacción. Su existencia no es motivadora; su inexistencia, en cambio, sí resulta en insatisfacción. Herzberg denomina a

⁸⁰ Hellriegel, D. y Slocum, J, *op. cit.*, p. 467.

estos **factores de mantenimiento de higiene y factores de contexto laboral**. Un segundo grupo, que sí tiene un impacto satisfactorio o motivador, es también denominado **contenido de trabajo**. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción.⁸¹

- **Factores de mantenimiento o higiene:** para Herzberg, ciertos factores laborales como la seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, políticas y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, salario y vida personal, provocan insatisfacción en el personal, principalmente cuando están ausentes. Por el contrario, su presencia coloca a los empleados en un estado neutral, y en esa tesitura, no son fuertemente motivadores. Sin embargo, no se deben ignorar para mantener un nivel razonable de motivación en los colaboradores.⁸²
- **Factores de contenido o contexto laboral:** según Herzberg, el segundo grupo se refiere a los satisfactores o motivadores relacionados con el contenido del trabajo, tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción y no satisfacción. Estos son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir satisfacción.⁸³

Al respecto, Hellriegel y Slocum consideran que la organización debe tomar en cuenta estos dos factores, tanto para no ignorar los factores de higiene y mantener un nivel adecuado de no insatisfacción, como para dirigir los esfuerzos a elevar el desempeño del colaborador mediante la asignación de labores interesantes, permitir sugerencias de cómo mejorar su trabajo y poner énfasis en el trabajo en sí y no sólo su entorno físico.⁸⁴

La teoría de Herzberg vislumbra una realidad laboral y es que los colaboradores se acostumbran fácilmente a muchos de los beneficios ofrecidos por la organización y, en esa misma medida, tienden a no valorarlos lo suficiente. Por el contrario, asumen que son derechos adquiridos y no les hacen falta hasta que se les quitan. Los beneficios cobran mayor importancia, entonces, más

⁸¹ Koontz, H y Wehrich, H, *op. cit.*, p. 508.

⁸² Davis, K., Newstrom, J. W, *op. cit.*, p. 135.

⁸³ *Ibíd.*

⁸⁴ Hellriegel, D. y Slocum, J, *op. cit.*, p. 473.

bien cuando sólo son expectativas y no cuando ya constituyen un hecho cumplido. Conocer esta teoría da base a los administradores para tener cuidado con el otorgamiento de beneficios y con el trato equitativo que deben seguir con respecto a los factores higiénicos.

1.7 La comunicación organizacional

La comunicación desempeña un papel primordial en las organizaciones porque mediante ella es como la compañía logra transmitir sus mensajes, sus objetivos y sus metas a todos sus miembros, con el objeto de alcanzar el éxito organizacional. Las empresas no podrían subsistir sin comunicación, ya que ésta es el medio que utilizan los administradores para desempeñar sus funciones básicas (planificación, organización, control y dirección); y a su vez, constituye el canal para que los colaboradores puedan expresar sus ideas, sentimientos y necesidades.

1.7.1 Barreras a la comunicación

Debido a la importancia de la comunicación para el logro de los objetivos organizacionales, los administradores deben conocer cuáles son las barreras que dificultan la comunicación para vencerlas y obtener una comunicación más eficiente. Son de diferentes tipos, tales como: organizacionales e individuales.⁸⁵

- **Barreras organizacionales**

Las barreras organizacionales a su vez se subdividen en: la estructura de la organización, especialización de las funciones, diferencia de metas y las relaciones de prestigio entre los miembros. A continuación se detallará cada una de ellas.

- **Estructura de la organización:** la comunicación será mucho más difícil si hay muchos puestos en la organización porque el emisor está cada vez más lejos del emisor.
- **Especialización de las funciones:** cuando hay mucha especialización, los colaboradores desarrollan su propio lenguaje o jerga, que muchas veces es difícil de entender si no se pertenece al mismo gremio.

⁸⁵ *Ibíd.* (pp559-563).

- **Metas diferentes:** cuando las metas de los miembros de la organización son diferentes a las organizacionales, la comunicación es mucho más difícil porque cada parte cree tener la verdad absoluta.
- **Relaciones de *status*:** cuando los altos niveles suelen pensar que son los únicos que deben manejar la información y no la comparten como señal de poder.

Las barreras organizacionales son los obstáculos más fuertes que frenan el flujo de la información. Si la entidad desea mantener la información con claridad y fluidez, debe tratar de reducir las barreras mencionadas lo más posible, con organizaciones planas, procurando hablar el mismo idioma en los departamentos o especialidades, metas compartidas y los niveles de mando relacionándose con los demás niveles de la firma.

- **Barreras individuales**

Las barreras individuales se subdividen en: supuestos contradictorios, semántica, emociones y habilidades de comunicación.

- **Supuestos contradictorios:** el emisor parte del supuesto de que el receptor interpretará el mensaje tal como aquél se lo propone.
- **Semántica:** la mala interpretación del significado de una palabra puede desempeñar un papel de gran importancia en el fracaso de la comunicación.
- **Emociones:** cuando las personas se comunican, transmiten emociones, aparte de datos objetivos y opiniones. Los sentimientos del emisor influyen en el mensaje y pueden ser obvios o no para el receptor.
- **Habilidades de comunicación:** la capacidad de comunicarse varía de una persona a otra. Los que hablan con claridad, persuasivos y seguros de sí mismos se comunican más eficazmente que otros que no poseen dichas habilidades.

Al igual que las barreras organizacionales, los miembros de la entidad tienen las propias, que no permiten que la información fluya con claridad. La firma y los individuos deben tener clara cada una de sus limitaciones para tratar de reducir dichas barreras a un mínimo. Por ejemplo: el emisor tiene que cuidar de aclarar lo más posible su mensaje y pedir retroalimentación, para

verificar que es el mensaje que quiere hacer llegar, aclarar cualquier palabra poco común y transmitir de la manera más precisa posible.

Estudiar las barreras de la información como elemento primordial para el éxito o fracaso de la organización, es de suma importancia para la capacidad de comprender la calidad del mensaje que se quiere hacer llegar. Los administradores deben mostrarse proactivos en la eliminación o reducción de dichas barreras, para lograr la máxima eficiencia en la comunicación y alcance de los objetivos.

CONSIDERACIONES FINALES

Las organizaciones son sistemas sociales, donde la cultura y su estructura son elementos primordiales que influyen en el comportamiento de los miembros que la conforman. A la vez, depende de los individuos que, a partir de sus propios valores, creencias, costumbres y experiencias vividas, van a comportarse de una forma u de otra.

Las entidades también tienen sus propios valores, objetivos y metas, que deben compartir con sus miembros para lograr unir esfuerzos y alcanzar los éxitos individuales y organizacionales. Ello va a depender mucho del tipo de liderazgo presente en la empresa, porque la forma de dirigir al personal es un aspecto que puede garantizar el logro de las metas planteadas o, por el contrario, la desmotivación de los colaboradores y el consecuente fracaso en su consecución.

La motivación es el generador de energía que mueve a los colaboradores a realizar sus metas y las de la organización. El administrador debe conocer qué motiva a su personal, para dirigir así a sus colaboradores de una forma eficiente.

La comunicación es el medio para interactuar en el mundo individual y organizacional. Es por ello que debe ser clara, transparente y fluida, eliminando todo ruido que puede actuar como factor de distracción y de fracaso, que no permita el logro de una meta o una directriz. Las barreras del diálogo son los errores que se deben evitar para lograr que todos los miembros hablen el mismo idioma y cumplan con los objetivos compartidos y establecidos previamente.

Las organizaciones empresariales deben cumplir los objetivos de maximizar utilidades, ofrecer servicios o productos de alta calidad, seguros, con publicidad e información clara y veraz, todo ello dentro de un marco de ética empresarial, donde los mínimos morales de ciudadanía, igualdad, libertad y solidaridad sean respetados. Las empresas tienen que tomar decisiones racionales y desarrollar enfoques adecuados de responsabilidad social, de modo tal que sus actividades no dañen a sus colaboradores, a la sociedad, ni al ambiente.

Por último, las compañías deben velar por el mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros y de la sociedad que las da legitimidad. Por eso tienen que ser altamente éticas, para garantizar que siempre obrarán de la forma correcta. A fin de lograr este comportamiento, las empresas pueden y deben implementar procedimientos que garanticen la conducta ética, a saber: definir políticas claras, donde se indiquen las conductas aceptables para la compañía, crear un departamento de asesoramiento ético, que vigile y aconseje a los colaboradores sobre dichos comportamientos, y adoptar, cuando sea posible y razonable un Código de Ética Empresarial profesado y respetado por la organización, especialmente por la gerencia y los niveles directivos, que se complemente con auditorías externas que evalúen el actuar ético en la empresa.

CAPÍTULO II
SALUD TROPICAL Y SU CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Misión y valores corporativos

Salud Tropical es la empresa objeto del presente estudio. Esta compañía pertenece a la Corporación Smith, la cual cuenta con su propia filosofía empresarial que le da la base a Salud Tropical para dirigir su accionar. Primero se describirán cuáles son la Misión y los valores generales de la Corporación y, luego, los de Salud Tropical, como pilares básicos de ambas organizaciones.

La Corporación Smith es una gran empresa suramericana, dedicada a la producción, distribución, venta y mercadeo de productos frutícolas. Es una firma familiar que va expandiendo sus operaciones y ahora funciona en varios países de América Latina; además de tener una subsidiaria en los Estados Unidos. En la actualidad, la Corporación Smith está dirigida por la tercera generación.⁸⁶

Misión

“Ser el proveedor número uno en todos los mercados del mundo, ofreciendo los mejores productos, de la más alta calidad en la industria frutícola.”⁸⁷

La Misión de la corporación por sencilla que parezca indica, que si su competencia tiene mejores productos que ella, comprará los mismos y se los venderá a su cliente. Esta es la decisión más firme que ha mantenido la Corporación, reconociendo a su vez que para ser líder en la industria, debe ser mucho mejor que su competencia, debe innovar, actualizarse en las tendencias mercadológicas y en los gustos y preferencias del cliente para así superarle sus expectativas.

Valores corporativos⁸⁸

- *Innovar en todo lo que hacemos.*
- *Comunicación ágil, cortés y abierta.*
- *Nunca sacrificar el largo plazo por el corto plazo.*
- *Conocer muy bien al cliente y satisfacer sus necesidades.*

⁸⁶ Documento elaborado para dar a conocer la misión, visión y valores de la Corporación. Diciembre 2000.

⁸⁷ *Ibíd.*

⁸⁸ *Ibíd.*

- *Respetar la individualidad de cada trabajador.*
- *Realizar el máximo esfuerzo.*
- *Hacer siempre lo correcto.*

La Corporación tiene varios valores bien definidos orientados al servicio al cliente, la mejora continua, la buena planificación a largo plazo, el respeto a los colaboradores como seres individuales y el último que se refiere a la Ética, hacer siempre lo correcto. Por ser una empresa con mayor trayectoria que Salud Tropical, ha previsto que debe establecer valores, cuyo propósito es orientar el comportamiento de sus trabajadores. La Corporación incluye en su inducción estos valores y les entrega a los nuevos miembros, una tarjetita donde están impresos los mismos, para que sea sus lineamientos durante su relación laboral.

2.2 Misión, Visión y valores de Salud Tropical

Salud Tropical es un sitio de producción de piñas y melones para la exportación.⁸⁹

Misión

“Producir piñas y melones de la más alta calidad al menor costo, con el recurso humano altamente calificado y seleccionado.”⁹⁰

La Misión de Salud Tropical está dirigida solamente a producir; por eso, únicamente expresa que debe elaborar productos de muy alta calidad, con los mejores recursos disponibles y siempre a un bajo costo para poder ser competitivos. La Misión no expresa cuál va a ser el trato para sus colaboradores, ni cuál será su responsabilidad con el ambiente o inversionista. Al parecer lo único importante es producir eficientemente, sin tomar en consideración algún otro lineamiento para atraer y mantener a su capital intelectual.

La Misión también se limita a solo dos productos y no establece que su éxito podría radicar en la constante innovación e involucramiento de los colaboradores como conocedores del proceso. A pesar que no es expresado esto en la Misión, si lo rescatan en su Visión y en sus valores.

⁸⁹ Tarjeta elaborada para entregar a los colaboradores en la inducción. Departamento de Recursos Humanos. Enero 2001.

⁹⁰ *Ibíd.*

Visión

“Ser el líder a escala mundial en la producción de piñas y melones de muy alta calidad, bajo el marco de disfrute pleno de garantías laborales y respeto a la condición humana, en armonía con el ambiente y el bienestar de la comunidad.”⁹¹

La Visión por su parte, es mucho mas amplia incluyendo aspectos como el goce de las garantías sociales, el respeto a los colaboradores y sí manifiesta su responsabilidad con el ambiente y la comunidad. La compañía en su Visión reconoce que necesita un excelente trato para atraer y mantener al recurso humano calificado, necesario para la elaboración del proceso productivo. También, expresa que para mantenerse como líder debe hacerlo de la forma más correcta, o sea respetando las leyes y cuidando al ambiente que hace posible sus sostenibilidad.

Valores⁹²

- *Calidad*
- *Respeto*
- *Innovación*
- *Sanidad*
- *Lealtad*

Los valores de Salud Tropical van muy orientados a lo que es el proceso productivo. En los valores se retoma que la compañía es un sitio de producción y que lo más importante es producir, ya que de los cinco valores tres están enfocados al proceso. Sin embargo, trata de incorporar dos valores referentes a los seres humanos que trabajan para ella, como lo son el respeto y la lealtad.

No se encuentra ningún valor relacionado con hacer siempre lo correcto o algún lineamiento ético. Esto, nos indica que cuando fueron estipulados la razón principal era fomentar la producción eficiente y sin costos elevados; sin realmente dejar por escrito el trato al recursos humano o la protección al ambiente.

⁹¹ *Ibíd.*

⁹² *Ibíd.*

2.3 Normas y políticas

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo avalado por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica y un Manual de Políticas, donde establecen las normas y procedimientos que deben seguir los miembros de la organización. El Manual de Políticas abarca los siguientes temas:⁹³

- **Misión, Visión y valores:** establecimiento de la Misión, Visión y valores ya expuestos antes.
- **El personal y la empresa:** definición de la realimentación que se les debe brindar a los colaboradores para el desempeño eficientemente y la realización de las metas organizacionales. Además, establece que la compañía es una organización de puertas abiertas, la cual estimula las recomendaciones y la discusión franca de problemas laborales.
- **El personal y su trabajo:** el personal debe ser contratado y ubicado en los puestos que vayan acorde con sus conocimientos, habilidades y aptitudes personales. Las plazas vacantes tienen que llenarse primero con un concurso interno; caso contrario, debe realizarse el reclutamiento externo.
- **El personal y su manejo:** el personal tiene que actuar con honestidad e integridad y se prohíbe realizar actividades con fines de lucro dentro de la compañía.
- **El personal y sus deberes:** el trabajo debe ser ejecutado con dedicación, acatando las órdenes de los superiores; tiene que existir el respeto mutuo entre jefes y colaboradores; pagar cualquier daño causado intencionalmente o por negligencia; informar cualquier daño ocasionado por algún compañero; cuidar los vehículos de la empresa; presentar las facturas que justifiquen los gastos hechos con dinero de la compañía.
- **El personal y su retribución:** la organización retribuye a su personal de acuerdo con su puesto y responsabilidad; los operarios de primer ingreso devengan el salario mínimo establecido por la empresa y a los seis meses reciben un aumento de oficio por antigüedad.
- **Ajustes de salario por ascenso:** todo operario que obtenga un ascenso de cualquier área tendrá un aumento a los tres meses, y se le hará los ajustes posteriores hasta llegar al salario estipulado para el puesto asignado.

⁹³ Salud Tropical. Manual de Políticas. Departamento de Recursos Humanos. Setiembre 2000.

- **El personal y su descanso:** la empresa enfatiza que los colaboradores deben disfrutar sus vacaciones. No pueden acumularlas ni pedir remuneración por las mismas. Todos los colaboradores sin excepción deben disfrutar sus días libres.
- **Jornada de trabajo:** la jornada de trabajo se realiza de lunes a sábado, y con un horario de acuerdo con las necesidades del departamento, respetando lo establecido en el Código de Trabajo de Costa Rica. El día de descanso puede ser domingo pero puede variar dependiendo de las necesidades de producción. Todo colaborador está obligado a laborar horas extras cuando sea necesario y de acuerdo con el Código de Trabajo.
- **Reclutamiento y selección:** la solicitud de personal se entrega con quince días de anticipación al Departamento de Recursos Humanos. Este utiliza fuentes de reclutamiento y selección tales como: recomendaciones del personal activo, bolsas de trabajo, prensa y radio. El proceso de reclutamiento se inicia con la revisión del perfil del puesto requerido, se realiza una entrevista, pruebas de habilidades y prueba de destreza motora fina. La edad mínima para los colaboradores es de dieciocho años, y éstos deben saber leer, escribir y tener cédula de identidad o de residencia.
- **Período de prueba:** los puestos de trabajo ocupados por concurso interno están sujetos a un mes de prueba, en caso que no se adapten al nuevo trabajo o su desempeño no sea el requerido, pueden volver a su antiguo puesto o reubicarse en alguna plaza vacante. El personal de nuevo ingreso tiene un período de prueba de tres meses; si no cumple con los estándares requeridos, se termina el contrato de trabajo.
- **Parentesco:** ningún colaborador puede ser supervisado por un pariente suyo, hasta un tercer grado de parentesco, ya sea por consanguinidad o afinidad.
- **Socialización:** todo empleado nuevo pasa por un proceso de socialización, donde se le suministran detalles sobre la empresa, sus procesos, organización, políticas, misión, visión y valores.
- **Entrenamiento en el puesto para operarios de producción:** la encargada de entrenamiento del Departamento de Recursos Humanos, coordina el entrenamiento con el Departamento de Producción, para enseñarles a los nuevos colaboradores las técnicas necesarias para desempeñarse en su puesto.
- **Capacitación:** la capacitación del personal es responsabilidad de cada gerente de Departamento, quien coordina con el Departamento de Recursos Humanos, los cursos o

programas de capacitación necesarios. El de capacitación se divide en cinco etapas, a saber: determinación de necesidades, autorización, realización, evaluación y seguimiento.

- **Control de personal:** Recursos Humanos es el Departamento asignado para llevar los controles sobre incapacidades, antigüedad, estadísticas de rotación, ausentismo y la base actualizada de datos de los empleados.
- **Clasificación y valoración de puestos:** el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo los estudios de clasificación y valoración de puestos, investiga las tendencias de mercado de trabajo en lo referente a sueldos y salarios, y hace las recomendaciones necesarias de acuerdo con dichos estudios.
- **Estructura de salarios:** la estructura contiene asignaciones justas y equitativas acordes con la complejidad de los factores, a saber: conocimiento y experiencia, complejidad de problemas, responsabilidad en el puesto de trabajo. Recursos Humanos utiliza la encuesta de salarios elaborada a la medida para determinar los sueldos que otras organizaciones similares están retribuyendo a sus colaboradores por posiciones similares.
- **Beneficios:** la empresa ofrece beneficios económicos y de tiempo libre como: asuetos por muerte de familiares, nacimientos de hijos, matrimonio, concursos internos, pago anual de auxilio de cesantía, premios por antigüedad, aporte del 2% a los que pertenecen al Plan de Ahorro, incentivos por rendimiento, préstamos sin intereses, médico y enfermera, becas para los empleados, vacaciones extra a partir de los cinco años de antigüedad.
- **Seguridad e higiene:** la compañía asume el compromiso de proporcionar un ambiente de trabajo seguro, estable, mediante la prevención y control de riesgos y enfermedades laborales. Para lograr dicho compromiso forma comisiones de salud ocupacional, quienes se reúnen una vez al mes y proponen las acciones correctivas necesarias.
- **Sanidad:** todo colaborador que se encuentre dentro de las instalaciones de Salud Tropical debe cumplir con el reglamento y recomendaciones de sanidad. Además, se especifica que de no cumplir con estas normas, serán sancionados según el Código Laboral.
- **Programas deportivo-culturales:** Salud Tropical fomenta la participación de sus colaboradores en actividades deportivas, sociales y educativas que deben realizarse fuera de horario laboral.
- **Uso del teléfono y radios en horas laborales:** la empresa restringe el uso del teléfono para fines personales. En caso de una emergencia, el Departamento de Recursos Humanos

recoge el mensaje y lo transmite al colaborador. Se permite el uso de radios estacionarios en el lugar de trabajo durante horas laborales, pero no así el cambio constante de emisora.

- **Normas para visitantes:** todos deben chequearse con el guarda, dar su nombre, cédula y placas del carro y parquear en el lugar que se les indique. Todo visitante debe seguir las normas de sanidad impuestas por la compañía.
- **Hostigamiento y acoso sexual:** la organización prohíbe el hostigamiento y acoso sexual entre empleados, sin importar la posición que ocupen. La empresa insiste en que las posiciones de mando son los responsables de mantener un ambiente de respeto hacia la firma y sus colaboradores.
- **Política de no fumado:** no se permite fumar dentro de las instalaciones de la empresa, sin excepciones. Si los infractores son los jefes, serán suspendidos por una semana sin goce de salario y, si son colaboradores, recibirán una suspensión por tres días sin goce de salario.
- **Ingreso y permanencia de los empleados:** el personal que no esté laborando ya sea por incapacidad, permiso o vacaciones y otra circunstancia, no puede ingresar en los invernaderos. Solamente puede llegar a la oficina central para cualquier consulta o diligencia.
- **Visitantes nacionales e internacionales:** el acceso a las visitas de cualquier índole está sumamente restringido. Los interesados deben mandar una carta al Gerente General, explicando los motivos de la visita, las áreas que desean visitar, las horas y los temas en especial que desean cubrir. La Gerencia General se reserva el derecho de admitir o rechazar las visitas.
- **Prácticas para estudiantes:** Salud Tropical es muy selectiva en escoger quienes pueden realizar una práctica en la empresa. Los estudiantes presentan una solicitud formal de su interés, áreas, tiempo y propósito de la práctica a la Gerencia General para su aprobación o rechazo. La organización exige la presentación de la póliza de riesgos estudiantiles y no proporciona ningún tipo de ayuda económica, como viáticos, hospedaje, ni remuneración. El trabajo final debe ser aprobado por el guía a cargo asignado por la empresa, no se pueden incluir datos de ella y se deja un ejemplar en la firma.

Salud Tropical ha institucionalizado diferentes normas a través de su Manual de Políticas para poder delimitar las acciones de sus miembros. Las normas establecidas cubren diferentes temas

que van desde el reclutamiento del trabajador, sus deberes, salario, ascenso, beneficios, hasta los programas deportivos-culturales. El Manual de Políticas es un documento muy general que intenta dar los primeros pasos, para reglamentar el comportamiento de los miembros de la organización. Sin embargo, el Manual no tiene ningún procedimiento o norma sobre los comportamientos éticos de la compañía.

2.4 Análisis de la cultura organizacional

La cultura organizacional de Salud Tropical influye en sus colaboradores y se expresa por medio de sus valores, costumbres, estilos de dirección, comunicación y comportamientos. El análisis de esta cultura se hace desde dos perspectivas: por un lado, la descripción formal de cómo está organizada la compañía y, por otro, comentando los puntos de vista de los colaboradores que participan en la encuesta realizada por tal fin. Se procederá así para conocer si el mensaje que la empresa trata de comunicar, es el mismo que reciben e interpretan sus colaboradores.

2.4.1 Estructura organizacional de Salud Tropical

Salud Tropical es una empresa conformada por trescientos colaboradores. El 7% de la población son los empleados administrativos y el 93% son operarios de floricultura.⁹⁴ La compañía está dividida en ocho gerencias y tres direcciones. La Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de Producción Semillas, Gerencia de Producción Vegetativa, Gerencia Financiera, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Investigación, Gerencia de Recursos Humanos, Dirección Técnica, Dirección de Mejoramiento y Dirección de Sistemas de Información.⁹⁵

Cada gerencia conforma un departamento y éstos, a su vez, están organizados por función. En otras palabras, cada departamento es un especialista en la misma área con habilidades comunes, procurando economías de escala, mayor calidad en los productos y eficiencia operativa.⁹⁶

De acuerdo con el gráfico adjunto, el 39% de los colaboradores no perciben que la empresa está organizada por departamentos funcionales. El 27,2% considera que la firma está formada por

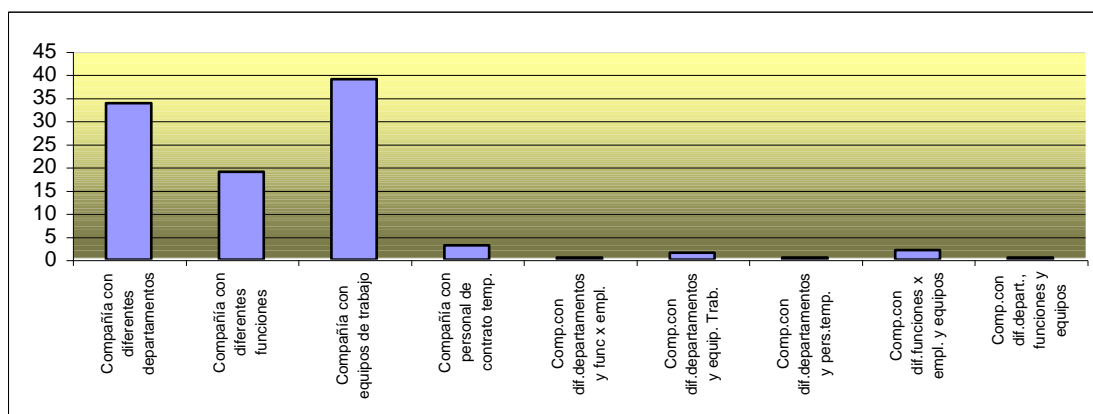
⁹⁴ Estadísticas facilitadas por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

⁹⁵ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

⁹⁶ *Ibíd.*

otros tipos de organización pero no por departamentalización funcional. Sólo el 33,8% sí considera que la organización esta integrada por diferentes departamentos.⁹⁷

Gráfico N°1
Estructura de la organización



Fuente: Elaboración propia de la autora.

Esto implica que un porcentaje alto de los colaboradores no percibe a la organización constituida por departamentos funcionales, sino más bien como una compañía integrada por equipos de trabajo y empleados temporales.

Por ser una organización de gran envergadura, las cadenas de mando están bien definidas para coordinar los esfuerzos de la mejor manera. Los departamentos más grandes, como Producción y Mantenimiento están formados por un gerente, jefes de área, supervisores y encargadas de cuadrilla. Cada encargada de cuadrilla puede dirigir entre diez y treinta colaboradores. Los demás departamentos están constituidos por un gerente, asistentes y personal administrativo.⁹⁸

Desde la perspectiva de los colaboradores, el 64,4% tiene bien claro las cadenas de mando de la empresa. En este aspecto, la empresa sí tiene bien definidos los niveles gerenciales y sus colaboradores así lo distinguen.⁹⁹

⁹⁷ Encuesta de clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

⁹⁸ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

⁹⁹ Encuesta de clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

En lo referente al tramo de control, la firma trata de tener un número pequeño de colaboradores directos. El número de trabajadores puede ir de cinco a siete para los gerentes y directores; excepto para el Gerente General que tiene bajo su mando a un grupo gerencial de once colaboradores.¹⁰⁰

La empresa tiene una estructura jerárquica definida y rígida, las decisiones en Salud Tropical son tomadas única y exclusivamente en la cúpula gerencial, dejando una escasa participación de los mandos medios y operarios. A pesar de ser una firma agrícola, su forma de producción es igual a la de maquila de ropa, donde el 93% son operarios que realizan diferentes operaciones en las cuales se especializan; son rutinarias y tediosas y no deben cambiar la forma de hacerlas para no afectar la calidad del producto final.¹⁰¹

La toma de decisiones centralizada en los mandos altos se muestra claramente en la encuesta realizada, donde el 44,7% de la población manifiesta que algunas veces el jefe le permite tomar decisiones en la labor que realiza. Sólo el 25,6% contesta que el jefe siempre le deja tomar decisiones y el 22,6% alega que casi siempre. Este porcentaje refleja la poca participación de los colaboradores y mandos medios en la toma de decisiones.¹⁰²

La toma de decisiones está centralizada en la gerencia y los colaboradores están muy conscientes de que no son tomados en cuenta para ningún proceso o decisión importante. Este descontento es mostrado por los colaboradores que llenan la encuesta, ya que la mayoría considera que no siempre pueden aportar sus ideas, ni su opinión.

La organización como un todo, tampoco le permite al colaborador participar en la toma de decisiones en cambios de procesos y otra situación. Esta centralización queda plasmada en las respuesta del 43% que considera que algunas veces son tomados en cuenta. Por el contrario, el 27% piensa que nunca son tomados en cuenta. Un porcentaje pequeño del 17% sí afirma ser tomados en cuenta.¹⁰³

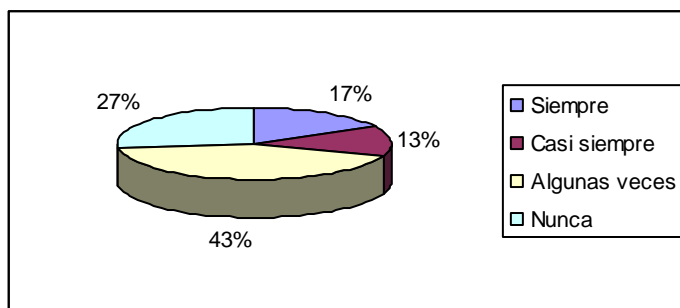
¹⁰⁰ *Ibíd.*

¹⁰¹ *Ibíd.*

¹⁰² *Ibíd.*

Encuesta de clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

Gráfico N°2
Toma de decisiones por parte del personal



Fuente: Elaboración propia de la autora.

La entidad trabaja con productos perecederos; los cuales pueden variar su calidad, si se le cambian las condiciones ambientales o de manipulación. Por lo tanto, los mandos medios se dedican a supervisar que las tareas se realicen de la forma que están previamente establecidas y los colaboradores llevan a cabo los procedimientos de la manera puntualizada por su jefe inmediato.¹⁰⁴

La firma tiene los puestos y tareas bien definidas y estandarizadas. Dicha organización necesita procesos y tareas muy definidas con parámetros de calidad muy altos y la única forma de lograr dicha consistencia en calidad y entrega, es mediante la estandarización de los procesos. El cambio de un proceso puede implicar una variación en la calidad del producto, lo cual implica su rechazo y pérdidas millonarias. Debido a esto, cualquier nueva forma de realizar las tareas, debe ser sigilosamente estudiada para conocer sus posibles efectos.¹⁰⁵

A pesar de que la empresa tiene una alta formalización en sus procesos de producción, cuenta con pocos manuales de procedimientos. Entre los se citan: el Manual de Sanidad, el Manual de Entrenamiento y el Manual de Políticas. Salud Tropical no tiene Manual Descriptivo de Puestos, debido a que la corporación no cree que sea un instrumento práctico de elaborar, ni mucho menos de mantenerlo actualizado.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹⁰⁵ *Ibíd.*

¹⁰⁶ *Ibíd.*

Esta carencia de un Manual de Puestos no sido un obstáculo para la empresa tenga un funcionamiento eficiente. La estandarización de los puestos, de los procesos y los niveles jerárquicos marcados son los elementos claves, que hacen que los colaboradores consideren que la firma tiene un Manual de Puestos bien definido. Además, las líneas de comunicación y la toma de decisiones son unidireccionales ya que fluyen de arriba hacia abajo.¹⁰⁷

Esta misma aseveración es reforzada por los colaboradores, ya que el 70,3% de los trabajadores considera que la empresa tiene un Manual Descriptivo de Puestos. Únicamente el 29,7% expresa que la firma no cuenta con dicho Manual.¹⁰⁸

2.4.2 Los valores organizacionales de Salud Tropical

Salud Tropical ha enfocado su filosofía empresarial en cinco valores básicos mencionados anteriormente: sanidad, lealtad, respeto, innovación y calidad. La organización los ha implementado bien como una forma de dirigir correctamente su accionar. Los colaboradores están conscientes de que esos aspectos son muy importantes para poder dirigir la conducta de la empresa.¹⁰⁹

El 44% contesta que están totalmente de acuerdo que los valores son importantes para dirigir la conducta de la organización. El 39% que están de acuerdo y sólo el 17% no lo está. Sin embargo, solamente el 26% de la población puede escribir cuatro de los cinco valores por los cuales se rige la empresa. El 74% de los colaboradores no los conoce.¹¹⁰

Salud Tropical debe hacer un gran esfuerzo para poder institucionalizar los valores que profesa. El 35% de los colaboradores manifiestan haber visto los valores, pero que no los recuerdan;¹¹¹ lo cual implica que son solamente palabras sin significado y mucho menos con relevancia como un pilar básico del comportamiento organizacional. La entidad debe trabajar más en crear valores compartidos que realmente reflejen el sentir de los miembros.

¹⁰⁷ *Ibíd.*

¹⁰⁸ Encuesta de clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

¹⁰⁹ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹¹⁰ Encuesta de clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

¹¹¹ *Ibíd.*

La empresa se ha preocupado por exhortar tres valores en particular y los vincula con incentivos monetarios o coerción, a saber: la sanidad, la innovación y la calidad. Por lo tanto, la compañía utiliza la clasificación de los valores en tipos teóricos y económicos. La sanidad es el ejemplo mas adecuado para el tipo teórico, ya que intenta explicar su importancia mediante el pensamiento sistémico.¹¹²

Si los colaboradores se contaminan y no siguen las normas de sanidad, enferman una planta y ésta a su vez todo el invernadero, destruyendo así toda una plantación y el trabajo de los miembros de la firma.. La innovación y la calidad se pueden clasificar en el tipo económico. El respeto y la lealtad parecen ser clasificados como de tipo social, porque son encasillados como requisitos para tener una relación armónica dentro de la empresa.¹¹³

El primer valor de gran importancia es la **sanidad**; la cual es todo un credo para la empresa porque lo definen como un factor crítico de éxito. Si en la organización no hay sanidad, sus productos no pueden ser vendidos, pierden calidad, se pueden enfermar o pueden perder todo un ciclo de producción.¹¹⁴

La sanidad es un aspecto muy cuidado por todos los miembros de la organización. La compañía tiene elaborado un manual al respecto, donde estipula todos los procedimientos que se deben seguir para mantener las plantas sanas. Es de régimen obligatorio; quien incumpla las medidas respectivas puede ser amonestado, sancionado o inclusive despedido. La sanidad tiene que ser realizada por toda persona que ingrese en la compañía; de lo contrario, no puede entrar a ningún centro de trabajo.¹¹⁵

El segundo valor de gran importancia es la **calidad**. Salud Tropical tiene grandes gastos operativos y su mayor costo es la mano de obra directa; sin embargo, la calidad de sus productos es el elemento primordial que garantiza la permanencia en el mercado mundial. Por lo tanto, los

¹¹² Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹¹³ *Ibíd.*

¹¹⁴ *Ibíd.*

¹¹⁵ *Ibíd.*

departamentos de Producción trabajan mucho sobre la productividad y calidad de sus frutas, tratando siempre de bajar costos pero sin descuidar la calidad.¹¹⁶

La organización tiene un Departamento de Aseguramiento de Calidad, para cerciorarse de que el producto final sea de la más alta calidad requerida por los clientes. Además, cuenta con una cuadrilla de inspectores, cuya función principal es monitorear los requerimientos de cada producto y localizar cualquier defecto que se esté ocurriendo en el proceso.¹¹⁷

La empresa ofrece como uno de sus grandes beneficios, los incentivos por productividad y calidad para poder asegurarse de que se van a obtener la cuota pedida y la calidad requerida; a la vez que se le ofrece al colaborador un mayor ingreso económico.

El tercer valor es la **innovación**. La organización insta a sus colaboradores a buscar nuevas formas de hacer su trabajo, a la mejora de los procesos e inclusive a la creación de invenciones que maximicen la productividad de la empresa. Para este valor se implementa un premio monetario a la mejor idea e inclusive existe un comité que evalúa las ideas propuestas en torno a reducción de costos, factibilidad de incluirse en el proceso productivo y creatividad.¹¹⁸

Los tres valores se pueden clasificar como **valores terminales** porque todos tienen un fin ya sea, el de mantener plantas sanas para conservar el trabajo, el obtener la calidad y productividad requerida para ganar incentivos por producción o ganar el premio monetario a la mejor idea. Los otros dos valores, **lealtad** y **respeto** parecieran ser clasificados como **valores instrumentales**, por considerarse como actitudes o atributos personales que debe tener el colaborador como medios para su propio beneficio.

La organización debe orientarse en cimentar los valores que tiene establecidos para que sean el credo de la organización, su razón de ser, de sentir y actuar. Si los valores no son compartidos y realmente integrados en la organización, no se pasará de lemas vacíos que se ponen por compromiso, pero que nadie cree en ellos, ni los vive. Por las respuestas de la encuesta parece

¹¹⁶ *Ibíd.*

¹¹⁷ *Ibíd.*

¹¹⁸ *Ibíd.*

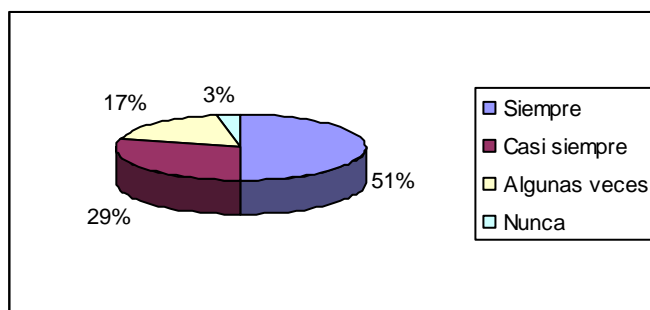
que los colaboradores no conocen ni profesan los valores de la compañía; lo cual a su vez expresa que los valores no son compartidos. La empresa para lograr el compromiso y sentido de pertenencia debe tener valores compartidos que sean el norte por seguir y el mismo credo por profesar.

2.5 La ética organizacional en Salud Tropical

La ética es un tema poco mencionado y discutido en la firma. Sin embargo, al preguntarles a los colaboradores cómo es considerada la toma de decisiones de la compañía, el 92% de la población parece concordar con que la firma toma decisiones éticas.¹¹⁹ Los colaboradores también perciben que la entidad es quien define la conducta correcta e incorrecta de sus miembros.¹²⁰

Gráfico N°3

Definición de conducta correcta o incorrecta por parte de la empresa



Fuente: Elaboración propia de la autora.

Con respecto a que si la toma de decisiones por parte de la compañía afectaría la ética particular de los colaboradores, en la encuesta realizada el 40% de los colaboradores considera que la entidad siempre tomaría decisiones que afectarían su ética particular. Por lo tanto, la empresa es considerada como la entidad que debe regir sobre las conductas correctas e incorrectas de sus miembros.¹²¹

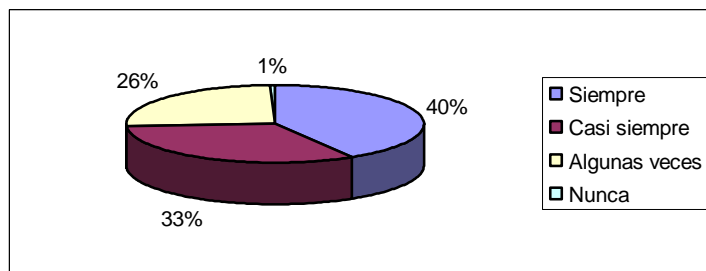
¹¹⁹ Encuesta de Clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

¹²⁰ *Ibíd.*

¹²¹ *Ibíd.*

Gráfico N°4

La toma de decisiones por parte de la compañía afecta la ética particular de los colaboradores

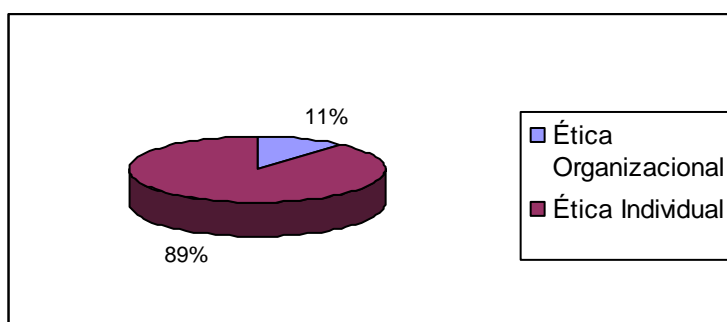


Fuente: Elaboración propia de la autora

Por otro lado, el 89% de los gerentes de Salud Tropical considera que la ética es un valor individual que no puede ser establecido por la compañía, el otro 11% piensa que la ética es un principio individual que no puede ser mezclado con la laboral.¹²² Por lo tanto, es considerada de índole personal, el cual no puede ni debe ser regido por la firma.

Gráfico N°5

Ética como principio individual



Fuente: Elaboración propia de la autora

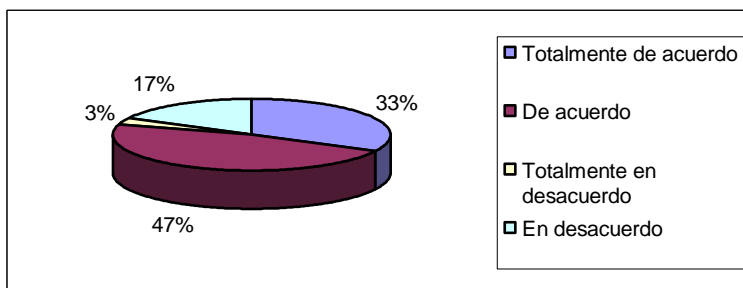
La compañía sí es valorada como responsable de su toma de decisiones que pudieran afectar la colectividad. Casi todos sus colaboradores consideran que casi siempre la empresa piensa en el bienestar de la mayoría.¹²³

¹²² Encuesta sobre conceptos éticos aplicada a la Gerencia de Salud Tropical. Diciembre 2003.

¹²³ Encuesta de clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

Gráfico N°6

Toma decisiones éticas por parte de la empresa pensando en el bienestar de la compañía

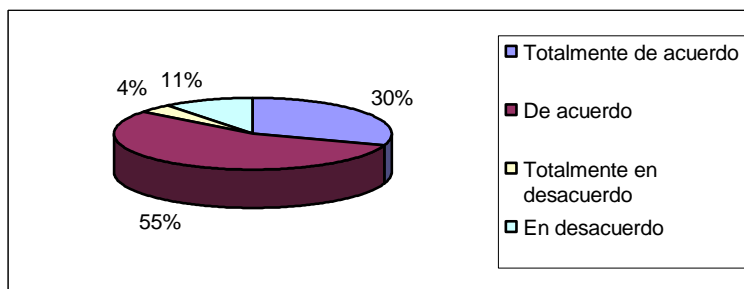


Fuente: Elaboración propia de la autora.

Salud Tropical también es percibida como que toma decisiones equitativas, ya que el 55% contesta positivamente en este tema.¹²⁴

Gráfico N°7

La empresa toma decisiones éticas y equitativas



Fuente: Elaboración propia de la autora

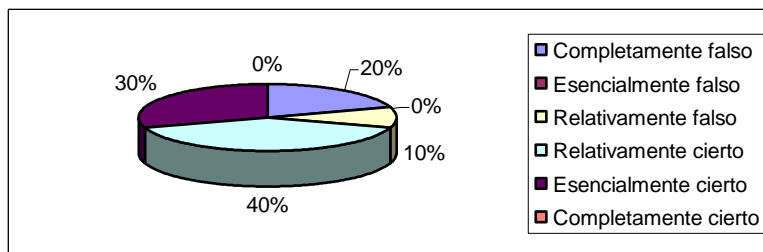
Los gerentes y directores de la empresa consideran que la compañía tiene lineamientos éticos definidos, pero que también deja a libre albedrío los comportamientos de sus miembros. El 40% piensa que la entidad permite plena libertad a sus colaboradores para que sigan sus propias convicciones y actúen con su propia moral.¹²⁵

¹²⁴ *Ibíd.*

¹²⁵ Cuestionario de Ambiente Ético aplicado a la alta gerencia de Salud Tropical. Agosto 2003.

Gráfico N°8

La compañía espera que la gente siga sus propias convicciones personales y morales

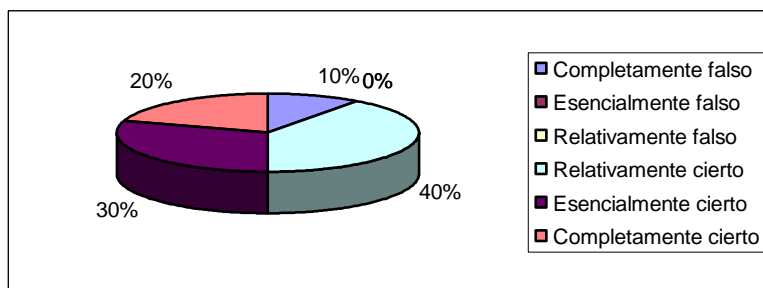


Fuente: Elaboración propia de la autora

La mitad de los miembros de la dirección considera que sus miembros deben utilizar los medios que sean necesarios para obtener los objetivos siempre en beneficio de la entidad. A pesar de esto, todos concuerdan en que la compañía es altamente ética en cuanto al cumplimiento de la ley y los procedimientos de la firma.¹²⁶

Gráfico N°9

La gente debe hacer lo que esté a su alcance en beneficio de la compañía



Fuente: Elaboración propia de la autora

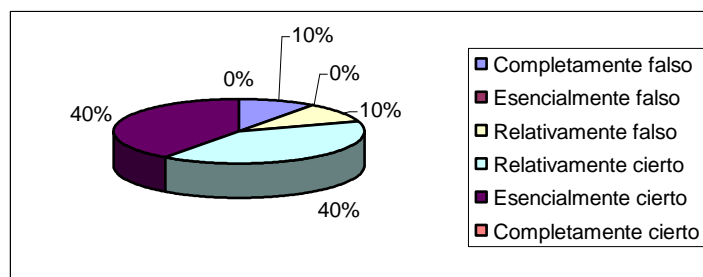
Los gerentes y directores de Salud Tropical reafirman que el modelo utilitarista es el que utilizan para la toma de decisiones, porque siempre tienen presente que se debe procurar el bienestar para la mayoría de los miembros de la organización. De hecho se puede observar en el siguiente gráfico:¹²⁷

¹²⁶ *Ibíd.*

¹²⁷ *Ibíd.*

Gráfico N°10

Nuestra principal consideración es lo mejor para todos los miembros de la compañía



Fuente: Elaboración propia de la autora.

Salud Tropical tiene establecido, en su Manual de Políticas, que todos los miembros de la compañía deben prevenir y denunciar el hostigamiento sexual y que, de darse, éste será penalizado. Sin embargo, no existe ningún lineamiento por escrito de cómo se va a proceder en caso de una denuncia de esta índole. Así que no parecen existir directrices elaboradas para tal fin. A pesar de esto, el 80% de los gerentes y directores consideran que la compañía cuenta con dichos procedimientos.¹²⁸ Como se expondrá en el capítulo tercero, sí parece haber sanciones por dichas denuncias.

A pesar de las respuestas positivas, se nota que se deben establecer normativas precisas para definir cuáles son las conductas aceptadas por la organización. Un Código de Ética Empresarial podría ayudar a guiar dichas actuaciones, para que la organización pueda ser más responsable socialmente y dirigir sus actuaciones para el bien de la comunidad, los colaboradores y la sociedad.

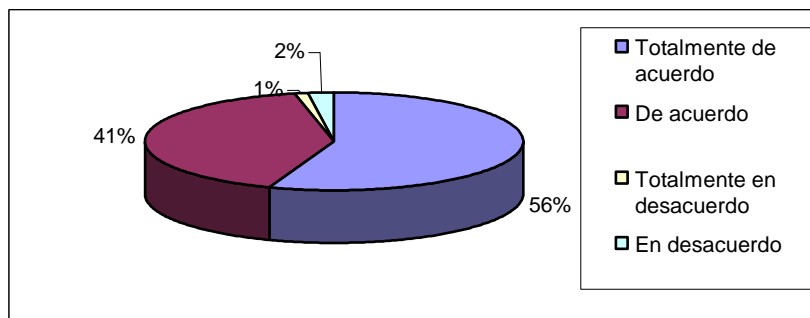
El 97% considera que la empresa debería tener un Código de Ética Empresarial que rija la conducta de todos los miembros.¹²⁹ El Código sería un manual que ponga de manifiesto cuáles son los comportamientos aceptables para todos los miembros de la entidad en todas las áreas y, de este modo, se podría contar con un instrumento que defina de manera clara y precisa el pensar y actuar de la organización.

¹²⁸ *Ibíd.*

¹²⁹ *Ibíd.*

Gráfico N°11

La compañía debería tener un Código de Ética Empresarial



Fuente: Elaboración propia de la autora.

2.5.1 La Ética empresarial y administrativa en Salud Tropical

La empresa mantiene un ambiente laboral fundamentalmente enmarcado dentro de las leyes establecidas en el Código de Trabajo y en su Manual de Políticas, descrito en la primera sección de este trabajo. Por ejemplo, el pago de horas extras se cumple a cabalidad, no se contrata menores de dieciocho años, se sitúa en el percentil veinticinco para el pago de salarios, y se tienen beneficios que intentan satisfacer las necesidades económicas y sociales de los colaboradores.

La compañía está muy identificada con las normas de seguridad e higiene en el trabajo, así como con la conservación del ambiente, para lo cual cuenta con programas establecidos que explicarán ampliamente más adelante en este apartado.¹³⁰ La organización trata de contratar al mejor personal y retenerlo mediante un ambiente cordial, seguro y sano, donde sus miembros puedan gozar de garantías sociales y un trabajo estable en beneficio de todos los colaboradores.

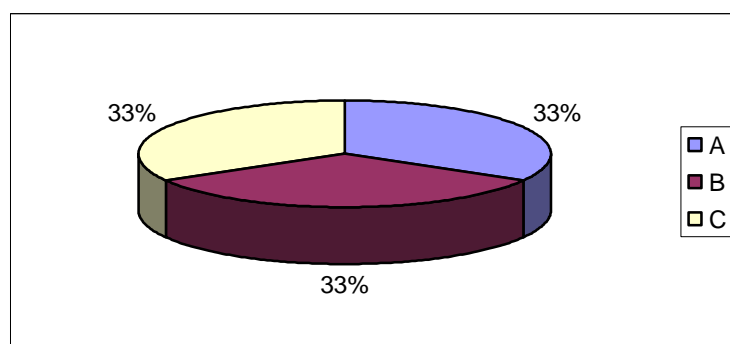
De acuerdo con la encuesta realizada, los gerentes y directores se ubican en las tres etapas de desarrollo moral en su toma de decisiones. El 33% se considera estar en la **etapa preconvencional**, porque toman las decisiones siguiendo las reglas si van en beneficio propio.¹³¹

¹³⁰ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹³¹ Encuesta sobre conceptos éticos aplicada a la Gerencia de Salud Tropical. Diciembre 2003.

El otro 33% en la **etapa convencional**, porque sus decisiones son influidas por una autoridad mayor, que los obliga a respetar los acuerdos establecidos. Finalmente el otro 33%, se sitúa en la **etapa de principios**, porque considera que toma las decisiones de acuerdo con lo que ellos creen que es correcto; aunque no vayan de acuerdo con las normas o disposiciones establecidas de antemano.¹³²

Gráfico N°12
Etapas de desarrollo moral¹³³



Fuente: Elaboración propia de la autora

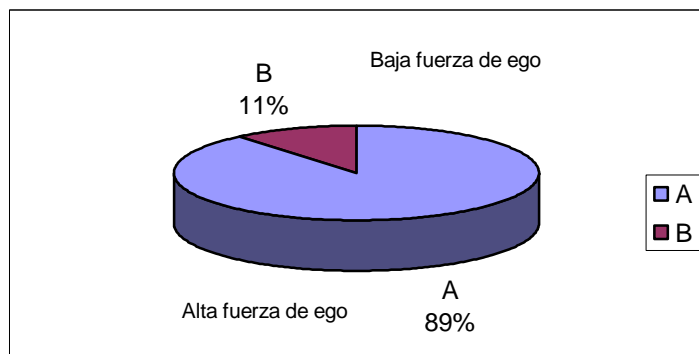
En cuanto a las características individuales de los gerentes y directores, los resultados de la encuesta muestran claramente donde se encuentra la mayoría con respecto a la fuerza de ego. El 89% de la dirección se puede ubicar con una **alta fuerza de ego**, ya que siguen fielmente sus convicciones. Esto implica que siempre van a seguir su intuición y se van a guiar por sus propias experiencias y conocimiento. El resto de los gerentes y directores, por su lado tienen una baja fuerza de ego, ya que sólo el 11% se ubica en una baja fuerza de ego y difícilmente seguirán sus convicciones en la toma de decisiones.¹³⁴

Por lo tanto, Salud Tropical tiene un grupo gerencial muy agresivo, que por su ubicación en una alta fuerza de ego es difícil de convencer a nuevas ideas o valores que no estén en concordancia con los propios, aunque dichos valores sean para el bien de la organización.

¹³² *Ibíd.*

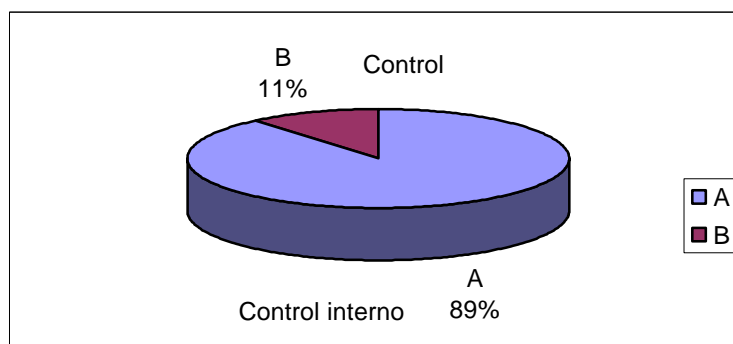
¹³³ Para el gráfico N°12, la A se refiere a la Etapa preconventional, la B a la Etapa convencional y la C a la Etapa de principios.

¹³⁴ Encuesta sobre conceptos éticos aplicada a la Gerencia de Salud Tropical. Diciembre 2003.

Gráfico N°13**Fuerza de ego**

Fuente: Elaboración propia de la autora

En el análisis del **locus de control**, se repite el mismo patrón que con la fuerza del ego. La mayoría de los gerentes y directores consideran que son dueños de su destino y lo controlan a su conveniencia. Por lo tanto, el grupo es difícil de manejar hayan propuestas que no puedan tener un control directo o que no estén de acuerdo con las mismas. Sólo un porcentaje minoritario pedirá consejos y opiniones porque considera que no son dueños de su destino y ellos si aceptarán cualquier sugerencia porque son más receptivos a las ideas ajenas.¹³⁵

Gráfico N°14**Locus de control**

Fuente: Elaboración propia de la autora

En cuanto a la estructura organizacional, la gerencia sigue fielmente el respeto a sus colaboradores en los aspectos de garantías sociales como, reportar y pagar las planillas a la Caja

¹³⁵ *Ibíd.*

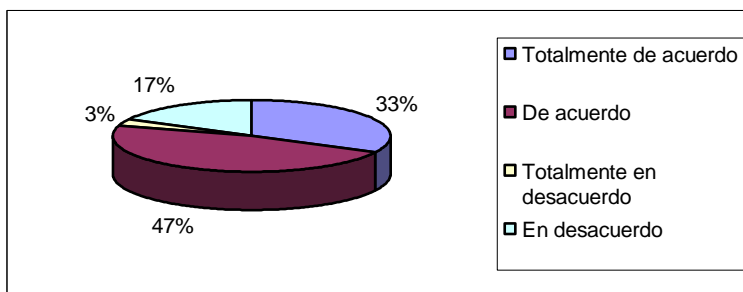
Costarricense del Seguro Social; pago de la póliza de Riesgos del Trabajo; les liquida voluntariamente la cesantía anualmente y transfiere el 3,33% de las prestaciones mes a mes a la entidad encargada; mantiene un programa de prevención de accidentes y de conservación del ambiente. Además, les otorga vacaciones adicionales al exigido por ley a los empleados que tengan una antigüedad de cinco años y más.¹³⁶

Por lo tanto, en cuanto a las regulaciones que tienen que hacerse por ley y beneficios sociales y económicos de los colaboradores, la empresa es un ejemplo envidiable de responsabilidad social. Sin embargo, con respecto a los aspectos éticos que debieran seguir sus miembros, tiene lineamientos muy superficiales y ambiguos, y en un pasado se han producido situaciones que ilustran el problema que ello constituye.

En cuanto a los modelos éticos utilizados por la organización, la mayoría de las decisiones utiliza el **modelo utilitarista**, debido a que las determinaciones de la compañía son tomadas pensando en el mayor beneficio para el mayor número de empleados. La encuesta revela que el 33% está totalmente de acuerdo en que la entidad siempre procura lograr las mayores ventajas y bienestar para sus colaboradores para poder satisfacer las necesidades de la mayoría de su población. El 47% está de acuerdo con esta afirmación.¹³⁷

Gráfico N°15

La empresa toma decisiones éticas pensando en el bienestar de la mayoría



Fuente: Elaboración propia de la autora

¹³⁶ *Ibíd.*

¹³⁷ *Ibíd.*

Salud Tropical tiene un equipo gerencial muy arraigado a sus convicciones y forma de pensar y actuar. La mayoría de los gerentes son dueños de su destino y tienen un fuerte control interno. Además que el grupo no se encuentra en la misma etapa de desarrollo moral. Esto indica que es un grupo muy heterogéneo por su forma de pensar y actuar tan diferente uno de los otros.

Por lo tanto, es un grupo muy difícil de venderles una idea, si la misma se contrapone a su pensamiento y convicción. Si la empresa desea implementar un Código de Ética Empresarial tiene que desarrollar todo un plan de convencimiento y además hacer partícipes al grupo gerencial para que ellos mismos se sientan parte de dicho Código y así se comprometan en establecer una ética que vaya de acorde con los valores de la organización.

2.5.2 La responsabilidad social de Salud Tropical

Salud Tropical cuenta con el Programa de Gestión Ambiental y Responsabilidad Social, cuyo propósito es conservar el ambiente y proteger la salud laboral del colaborador. El objetivo general es salvaguardar a los colaboradores, a la naturaleza y a la comunidad de los posibles contaminantes, que produzca la compañía en la elaboración de sus productos. Para esto, la entidad establece comisiones, las cuales deben crear e implementar programas específicos, que disminuyan el impacto negativo que pudiera ocasionar la empresa.¹³⁸

Salud Tropical tiene un enfoque dirigido hacia el bienestar del colaborador como ser integral. La compañía crea tres grandes comisiones, que deben velar por tres aspectos importantes relacionados con la salud y el bienestar del colaborador, a saber: la Comisión del Manejo Integrado de Plagas (MIP) y Productos Orgánicos (PO), la Comisión de Beneficios Sociales y la Comisión del Ambiente.¹³⁹

La Comisión del MIP y PO tiene bajo su responsabilidad investigar y recomendar productos químicos menos tóxicos y la gradual sustitución de agroquímicos por productos orgánicos. La Comisión, en conjunto con el Departamento de Investigación, debe realizar pruebas para

¹³⁸ Salud Tropical. Plan de Gestión Ambiental. Septiembre 1993.

¹³⁹ *Ibíd.*

garantizar que los productos recomendados sean eficaces para la eliminación de plagas y enfermedades e inofensivos para los trabajadores.¹⁴⁰

La segunda Comisión está a cargo del Departamento de Recursos Humanos y es quien debe velar porque Salud Tropical cumpla a cabalidad con la responsabilidad social (pagos al día de salarios, pólizas y seguro social); que no haya exceso de horas extras; que no haya acoso sexual; que se dé atención médica y de enfermería, ayudas económicas y préstamos para vivienda.¹⁴¹

La Comisión del Ambiente está constituido por diferentes planes: plan de manejo de desechos sólidos, plan de manejo de desechos líquidos, plan de reforestación y plan de divulgación y toma de conciencia.¹⁴²

Plan de manejo de desechos sólidos

Este plan está constituido por tres disposiciones:

- **La disposición de desechos orgánicos:** se encuentra el reciclaje de hojas, pedazos de plantas, comida, cáscaras de frutas, etc., para la producción del lombricompost.
- **La disposición de desechos inorgánicos:** reciclaje de metales (chatarra), destrucción controlada de fluorescentes y bombillos, reciclaje de cartón y papel, envío de basura doméstica al relleno sanitario, desecho controlado de elementos punzocortantes (enfermería), reciclaje de vidrio, llantas, toner y cinta para impresoras.
- **La disposición de desechos plásticos:** reciclaje de plástico de invernaderos, de bolsas plásticas de siembra, de envases de agroquímicos, bandejas y almacenamiento de materiales de PVC.

Plan de manejo de desechos líquidos

El plan intenta dar una solución a las aguas utilizadas en la compañía. Para esto tiene diferentes soluciones.

- Tratamiento de aguas con pesticidas que se hace con láminas filtrantes para purificarla y así enviarlas mucho más limpia a los ríos.

¹⁴⁰ *Ibíd.*

¹⁴¹ *Ibíd.*

¹⁴² Salud Tropical. Plan de Gestión Ambiental. Octubre del 2003.

- Tratamiento de aguas negras: son procesadas con filtros biológicos para poder convertirlas en potables.
- Tratamiento de aguas con fertilizantes, las cuales se depositan en la laguna facultativa donde llevarán un proceso biológico de descontaminación.
- Reciclaje de aceites quemados para su disposición final.

Plan de reforestación

La compañía tiene un total de 1.501.588,00 metros cuadrados y de este total ha reforestado 553.793,40 metros cuadrados. Las áreas más importantes que se están repoblando son las cuencas y montañas, alrededor de las lagunas con que cuenta la empresa y áreas verdes.¹⁴³

Plan de divulgación y toma de conciencia

Salud Tropical incorpora dentro de su Plan Operacional, la capacitación constante de las técnicas para poder educar a sus colaboradores en la importancia de reciclar, ahorrar energía, agua y procedimiento en prevención de accidentes y enfermedades laborales.¹⁴⁴

Además, rotula las zonas de seguridad, basureros y lugares de peligro como alto voltaje o tuberías con fertilizantes. Otro de sus objetivos es la auditoría de los planes de disposición de desechos mencionados y el monitoreo constante de la realización de las mejoras recomendadas.¹⁴⁵

De esta forma, la organización está siendo responsable con el ambiente, los colaboradores, la comunidad, la sociedad y la corporación misma para mejorar las condiciones ambientales, socioeconómicas y laborales, contribuyendo a una mejor calidad de vida de sus colaboradores.

2.6 Estilos de liderazgo de la gerencia

La empresa cuenta con un Gerente General que es un líder muy fuerte, visionario y fuente de inspiración para todo el equipo gerencial. Influye en el personal y les da un profundo apoyo, lo cual les motiva para cumplir con excelencia las metas propuestas para la organización y para su

¹⁴³ *Ibíd.*

¹⁴⁴ Salud Tropical. Plan Operacional para el año fiscal 2003-2004. Octubre 2003.

¹⁴⁵ Salud Tropical. Plan de Gestión Ambiental. Octubre del 2003.

desarrollo personal. Es fuente de inspiración y motivación no sólo para su grupo gerencial sino también para todos los colaboradores, quienes los respetan y lo admiran por su gran capacidad de dirigir con éxito una firma tan grande y por su gran calidad humana.¹⁴⁶

A continuación, se presentan todos los estilos de liderazgo que tienen los gerentes y directores de la empresa Salud Tropical. Primero, se encuentra el del Gerente General, que prevalece con los estilos afiliativo, autoritario y democrático.¹⁴⁷

El Gerente Administrativo tiene un estilo de liderazgo afiliativo, autoritario, democrático. El Financiero lo posee afiliativo, coercitivo, autoritario. El de Producción de Semillas prevalece con los estilos marcapaso, afiliativo, autoritario y democrático¹⁴⁸

El Gerente de Producción II tiene los estilos de afiliativo, democrático y marcapaso. El de Mantenimiento los posee de marcapaso, democrático y entrenador. El de Investigación y Desarrollo prevalece con los estilos: **autoritario, democrático y entrenador**.¹⁴⁹

La Gerente de Recursos Humanos tiene los siguientes estilos: entrenadora, coercitiva y afiliativa. El Director Técnico cuenta con marcapaso, autoritario y democrático. El de Mejoramiento los posee afiliativo, entrenador y coercitivo. El de Sistemas de Información tiene los estilos de entrenador, afiliativo y autoritario.¹⁵⁰

Los estilos prevalecientes en todos los gerentes son afiliativo, autoritario y democrático. Para confirmar los estilos predominantes en los miembros del equipo gerencial, se les evalúa con otra encuesta, pero a escala grupal. La encuesta arroja los mismos resultados, los estilos que prevalecen en la organización son: autoritario, democrático, coercitivo y afiliativo.

¹⁴⁶Análisis de los estilos de liderazgo de la Empresa Salud Tropical realizado en la clase de Dinámica Organizacional y Liderazgo de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Primer trimestre del 2003. Universidad de Costa Rica.

¹⁴⁷ Encuesta de estilos de liderazgo realizada a los gerentes y directores de la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

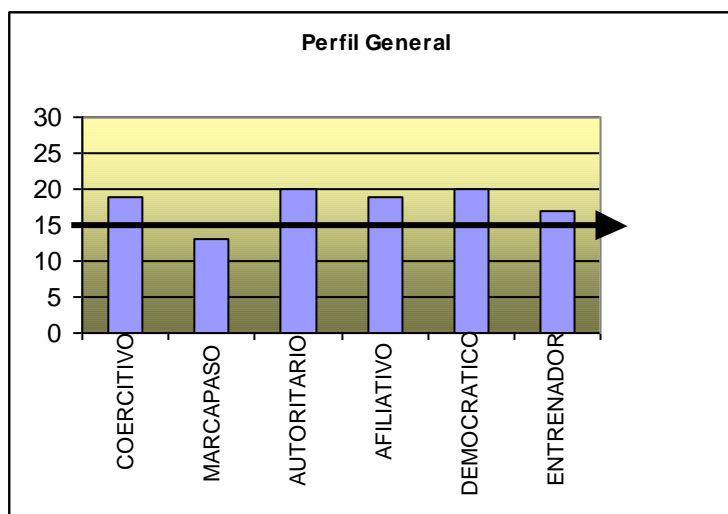
¹⁴⁸ *Ibíd.*

¹⁴⁹ *Ibíd.*

¹⁵⁰ *Ibíd.*

Por lo tanto, los resultados demuestran que los estilos que están mostrando los gerentes son los estilos que su ambiente esta exigiendo. La organización por su producción necesita de los estilos mostrados para poder garantizar que todos los procesos se realizan de acuerdo a los estándares establecidos. De esta forma, la empresa puede garantizar que sus productos son de muy alta calidad.

Gráfico N°16
Perfil general de las gerencias y direcciones



Fuente: Elaboración propia de la autora.

En la encuesta realizada a los colaboradores para conocer cómo perciben a sus jefes directos, se puede observar que prevalecen dos de los estilos del perfil general de la gerencia, a saber: autoritario y democrático. El de entrenador se muestra como prevaleciente, pero no todos los gerentes lo poseen en su perfil grupal, y sólo cinco de los once gerentes y directores muestran el de entrenador en su evaluación individual.¹⁵¹

Como se menciona anteriormente, ninguno de los estilos de liderazgo es bueno o malo *per se*. Esta organización en particular sólo muestra la forma como son dirigidos los colaboradores dependiendo del gerente a cargo. El tipo de organización tiene una gran influencia sobre el estilo de liderazgo. En Salud Tropical se necesita mantener los estándares de calidad y

¹⁵¹ Encuesta de Clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

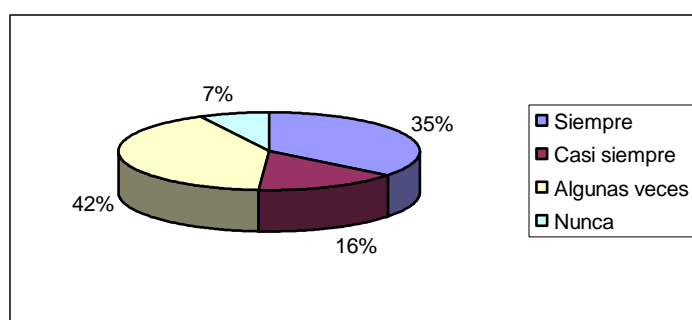
consistencia, así que es muy importante seguir los procedimientos al pie de la letra, sin cambiar ningún proceso sin autorización previa.

2.7 La motivación en la organización Salud Tropical

Debido a que la motivación es individual y va a depender de cada persona, el jefe directo debe conocer bien a sus colaboradores para mantenerlos motivados y trabajando con calidad y queriendo permanecer en la empresa. El 35% de los colaboradores piensa que la firma siempre motiva al personal; el 16%, que casi siempre; sin embargo, el 42% considera que algunas veces son motivados.

Gráfico N°17

La empresa motiva a su personal



Fuente: Elaboración propia de la autora

Salud Tropical, de acuerdo con la encuesta tiene resultados muy positivos con respecto a la motivación que proporciona el jefe directo. La mayoría de los colaboradores se encuentra muy satisfecha porque expresan que el jefe los motiva siempre en sus labores. Lo cual indica que a pesar que la organización tiene procedimientos rígidos que no se pueden cambiar, los jefes directos hacen un ambiente cordial y armonioso motivando a su personal. Solo un porcentaje pequeño manifiesta que casi siempre son motivados por su jefe a hacer un trabajo con excelencia.¹⁵²

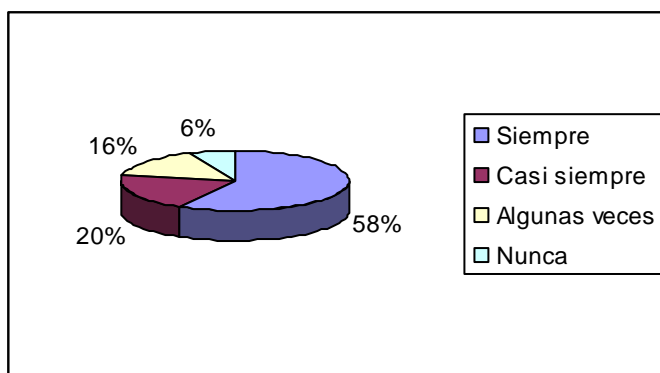
La motivación en toda la organización es un pilar fuerte para sus colaboradores. Salud Tropical es una organización muy grande con varios niveles de mando. Sin embargo, cada nivel se relaciona directamente con sus colaboradores directos para poder mantener la motivación que

¹⁵² *Ibíd.*

arroja la encuesta. El jefe directo en dicha organización trabaja muy cerca de sus empleados para poder explicarles y motivarles a hacer un trabajo con excelencia sin salirse de los procedimientos establecidos. Al parecer la organización tiene un buen ambiente laboral en cuanto a posiciones de mando.

Gráfico N°18

Lo motiva su jefe para hacer un trabajo de excelencia

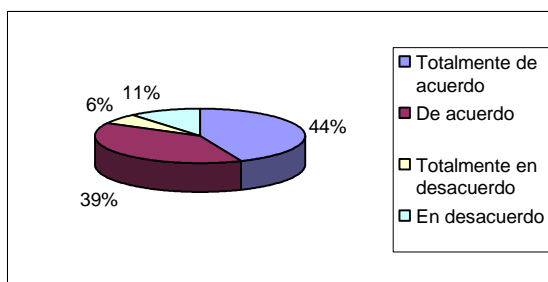


Fuente: Elaboración propia de la autora

En la encuesta también se evalúa si el líder muestra interés por el ser humano que tiene a cargo, incentivándolo, ayudándolo y haciéndolo sentir como un miembro más de la organización. Para este tipo de pregunta, se obtienen valores muy positivos.¹⁵³

Gráfico N°19

Líder que motiva



Fuente: Elaboración propia de la autora.

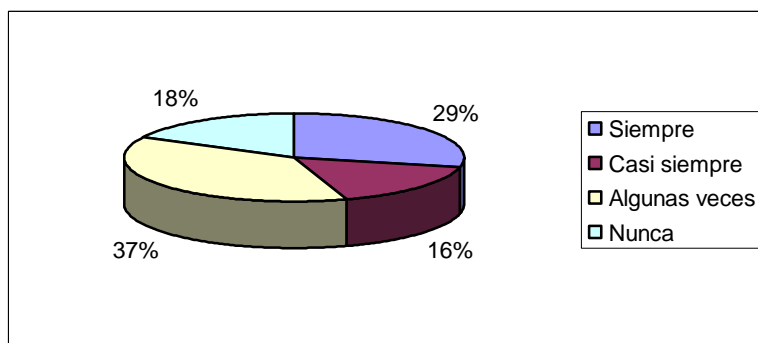
¹⁵³ *Ibíd.*

La organización, por ser productora de piñas y melones, tiene tareas muy tediosas y rutinarias que, después de un lapso de realizarlas, se tornan muy monótonas. Sin embargo, el 74% de los colaboradores parecen estar muy a gusto con las labores que realizan en la empresa porque las consideran retadoras y no monótonas.¹⁵⁴

En cuanto a las políticas establecidas por la compañía, los resultados de la encuesta afirman que son poco flexibles que representan un obstáculo en la realización de las labores. Los colaboradores manifiestan que la empresa tiene políticas poco flexibles que siempre le obstaculizan el trabajo. Pareciera que las políticas establecidas por la organización son normas estandarizadas que aplican por igual a todos los colaboradores.

La compañía en su afán de ser equitativo y justa, no tiene políticas que puedan aplicarse a cada persona individualmente, provocando la desaprobación de sus miembros cuando no se hace una excepción a su caso en particular.¹⁵⁵

Gráfico N°20
Pólicas poco flexibles



Fuente: Elaboración propia de la autora

Por lo tanto, de los factores de motivación como diferencias individuales, puesto de trabajo y políticas de la empresa, el que tiene mayor puntuación negativa son las políticas poco flexibles. La organización debe trabajar en flexibilizar dichas normas y políticas, para que el colaborador pueda encontrar una ayuda y no un obstáculo en su labor.

¹⁵⁴ *Ibíd.*

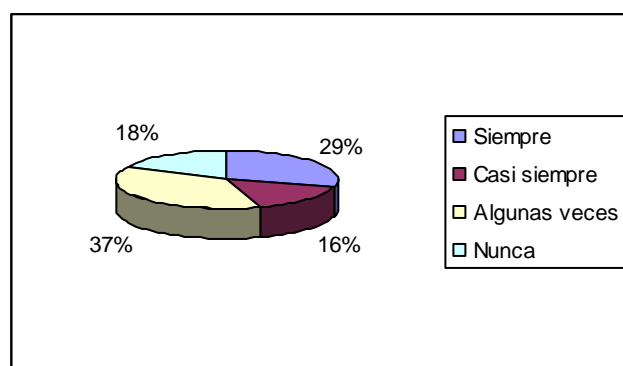
¹⁵⁵ *Ibíd.*

En cuanto al análisis de la remuneración de los colaboradores de Salud Tropical, se podría deducir que por la población de bajos recursos y de zonas marginales, donde una gran cantidad son madres solteras que llevan el sustento a su hogar, la remuneración que perciben es únicamente para llenar sus necesidades fisiológicas y de seguridad. El 60% de la población pertenece a familias de bajos recursos y desintegradas, con sólo un jefe de hogar.

Los colaboradores consideran que la empresa no está consciente de la situación económica en la que se encuentran sus trabajadores. La compañía tiene un beneficio de otorgar préstamos sin intereses para situaciones de emergencia calificada, sin embargo, no puede satisfacer todos los problemas económicos que atraviesan sus colaboradores. Por lo tanto, el reglamento de préstamos es otra norma poco flexible, que cuando no satisface las necesidades de sus trabajadores provoca el descontento y esta insatisfacción se refleja en el resultado de la encuesta, donde la mayoría considera que sólo algunas veces la compañía conoce las carencias sufridas por sus empleados.¹⁵⁶

Gráfico N°21

La empresa es consciente de las necesidades económicas de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia de la autora

En cuanto a los factores de motivación de Herzberg, los factores de mantenimiento o higiene por razones distintas y únicas en la provincia, sí son fuertes motivadores para la población de Salud Tropical. La seguridad en el empleo, el salario, las condiciones de trabajo son los requisitos

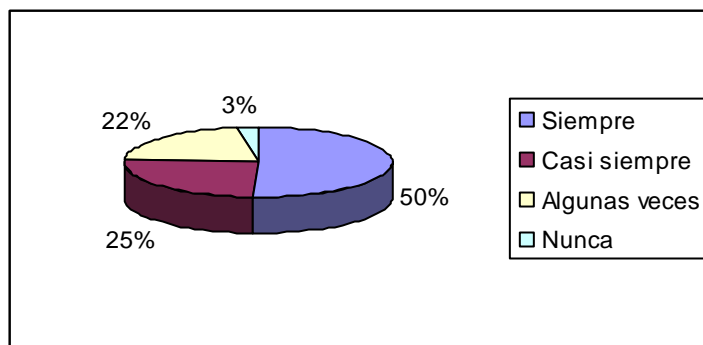
¹⁵⁶ Encuesta de clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

fundamentales que busca una persona al entrar a la organización. La mayor causa de esta búsqueda es porque en los últimos dos años esta provincia se está quedando sin empleo. El parque industrial cierra cada año por lo menos dos fábricas, dejando a por lo menos mil personas desempleadas.¹⁵⁷

En cuanto a seguridad laboral, los colaboradores consideran que la empresa no tiene muy bien establecido la seguridad laboral y prevención de accidentes. El departamento de Recursos Humanos tiene una comisión de Salud Ocupacional cuya responsabilidad es prevenir y asegurar la salud laboral. Sin embargo, parece que dicha comisión necesita mas presencia y resultados más impactantes en la población de la organización, porque la encuesta revela que solo la mitad de los colaboradores considera que la empresa siempre proporciona un ambiente seguro.¹⁵⁸

Gráfico N°22

La empresa provee el equipo necesario para la seguridad laboral



Fuente: Elaboración propia de la autora

En cuanto a la remuneración, los colaboradores no tienen claro cuál es la escala con que paga la empresa. La mayoría considera que el salario ofrecido por la firma se encuentra arriba del salario mínimo, lo cual expresa que piensan que su salario no es muy competitivo o por lo menos no les alcanza para cubrir todas sus necesidades.¹⁵⁹ Por eso, los resultados de la encuesta

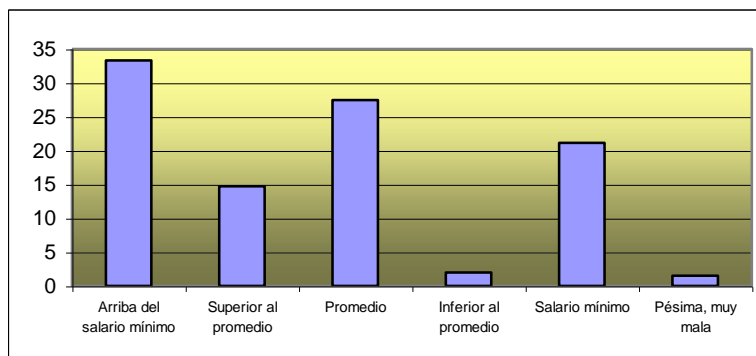
¹⁵⁷ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹⁵⁸ *Ibíd.*

¹⁵⁹ *Ibíd.*

sobre si la empresa está conciente de sus necesidades económicas, los colaboradores expresan que no porque su salario no les alcanza para cubrir sus gastos y por eso consideran que están mal pagados.

Gráfico N°23
Escala salarial de la empresa



Fuente: Elaboración propia de la autora.

En relación con los factores de contenido o contexto laboral, son complementarios en el trabajo. El reconocimiento sincero, el logro, el sentido de pertenencia, la participación en la toma de decisiones y el desarrollo personal, son elementos que enriquecen el puesto en cualquier empresa.

En Salud Tropical, los colaboradores no pueden tomar muchas decisiones en la labor que realizan. Como se explica antes, las labores que realizan son de repetición y precisión, el mínimo desajuste de la tarea implicará mala calidad o pérdida del producto. Esta rigidez en la realización del trabajo se expresa en la encuesta, ya que la mitad de los colaboradores contestaron positivamente y, la otra mitad, negativamente.¹⁶⁰

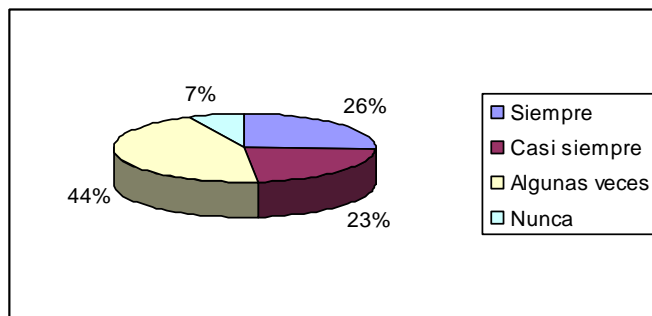
Debido a que la empresa debe garantizar que los productos son siempre de la misma calidad, los procedimientos en la elaboración del producto deben ser seguidas al pie de la letra y esto no

¹⁶⁰ *Ibíd.*

permite mucha innovación, ni participación de los trabajadores en el mejoramiento continuo de su trabajo.

Gráfico N°24

El jefe inmediato permite tomar decisiones en la labor



Fuente: Elaboración propia de la autora.

Esta falta de participación en la toma de decisiones, se muestra otra vez en la siguiente pregunta donde los mayores porcentajes revelan el poco interés en la toma de determinaciones. La mayoría manifiesta que no se les permite tomar decisiones en la organización.¹⁶¹ Salud Tropical tiene procedimientos muy rígidos que no le permiten a colaborador cambiar ningún paso ni hacer sugerencias sobre mejoras sin tener que haber una investigación previa.

El proceso de la compañía no le permite cambiar ningún proceso porque podría tener una pérdida de calidad en sus productos. Sin embargo, la organización debe buscar alguna área o proceso que le de más participación a sus miembros para no obstaculizar la innovación y la creatividad de sus empleados.

En materia de desarrollo personal, la empresa procura los medios para satisfacer las necesidades de sus colaboradores. Salud Tropical ofrece programas de capacitación laboral e individual. Establece uno de educación por madurez, para que sus colaboradores pudieran terminar su primaria o secundaria. Cuenta con becas de estudio para los mejores promedios de los hijos de

¹⁶¹ *Ibíd.*

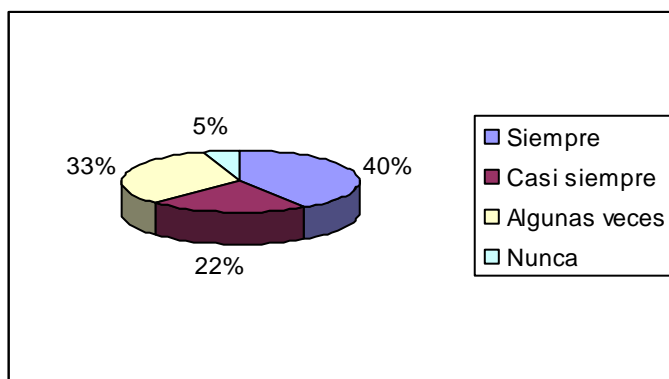
los trabajadores y hace préstamos sin intereses para los que tengan alguna necesidad económica.¹⁶²

El 62% considera que la compañía les ayuda a lograr los objetivos personales. Sólo el 38% considera que la compañía no los apoya en el logro de sus objetivos.¹⁶³ Esto puede implicar que solamente el porcentaje que responde que la compañía si les ayuda en sus objetivos personales son los que realmente están haciendo uso de los beneficios ofrecidos por la misma.

La compañía debe analizar por qué casi el 40% no ha tenido las mismas oportunidades de superación. Salud Tropical podría investigar cuáles son los beneficios que necesitan este otro porcentaje y así podrá cubrir toda la población. En estos momentos, los beneficios son muy estándares y no se ajustan a las necesidades individuales de sus trabajadores. La empresa tiene una gran diversidad de colaboradores, por lo tanto, los mismos tienen necesidades diferentes.

Gráfico N°25

La empresa ayuda a que sus colaboradores alcancen sus objetivos



Fuente: Elaboración propia de la autora

Al consultarles a los trabajadores sin el jefe cree en ellos y les ayuda a crecer tomando mayores responsabilidades. Más de la mitad de los encuestados consideran que no.¹⁶⁴ Estas respuestas se contradicen a las respuestas que arroja la encuesta en el gráfico 17 donde la mayoría expresa

¹⁶² Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

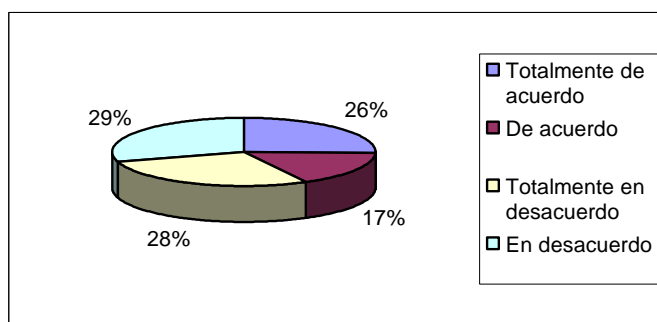
¹⁶³ Encuesta de clima organizacional realizada a la empresa Salud Tropical. Agosto 2003.

¹⁶⁴ *Ibíd.*

que su jefe los motiva en su labor. Pareciera los trabajadores consideran que el jefe los motiva cuando ellos deben hacer su trabajo excelentemente, pero que eso no significa que los mismos creen en sus colaboradores. Esto podría significar que los empleados están pidiendo más involucramiento en la toma de decisiones y que les permitan hacer sugerencias con respecto al proceso que ellos realizan. La compañía debe indagar más sobre este descontento que siente su personal para poder escuchar las ideas que tienen y así los trabajadores sentirán que son tomados en cuenta y que pueden aportar buenas ideas a la organización.

Gráfico N°26

El jefe directo cree en sus colaboradores y los ayuda a crecer y tomar mayores responsabilidades



Fuente: Elaboración propia de la autora.

A pesar de la afirmación anterior, los colaboradores sienten que Salud Tropical es una empresa buena, que los motiva a crecer y hacer un excelente trabajo. Si el ambiente laboral es tan bueno, la firma debe empezar a trabajar en esos detalles que desmotivan y que se quejan los empleados. Si éstos se quejan y permanecen en la empresa es porque la empresa es solamente un fuente de remuneración y no están identificados con ella. Si tuvieran otra fuente de trabajo con mayor remuneración y ambiente laboral, renunciarían para buscar nuevos horizontes.¹⁶⁵

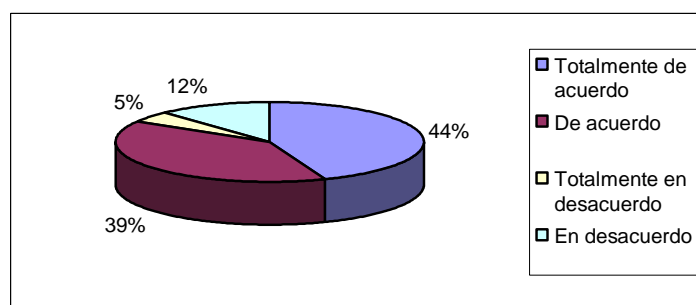
En estos momentos debido a la situación del país, los empleos son muy escasos y los costarricenses buscan cualquier trabajo donde puedan estar asegurados por la Caja Costarricense de Seguro Social y su salario les permita vivir con las condiciones básicas. Esta podría ser una

¹⁶⁵ *Ibíd.*

de las razones por las cuales los colaboradores de Salud Tropical se quedan en la misma aunque no tengan la participación que desean. Si esta situación de desempleo cambiara, la empresa tendría problemas porque sus trabajadores buscarían una empresa donde los hagan sentir parte del cambio y puedan tomar mayores decisiones en su tarea.

Gráfico N°27

El empleado se siente a gusto trabajando en la empresa



Fuente: Elaboración propia de la autora

Salud Tropical debe trabajar en los temas de involucramiento, participación y sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores. A pesar de que la empresa no puede permitir que sus trabajadores cambien los procesos establecidos, podría escuchar sus ideas, investigarlas y ponerlas en práctica o darles un explicación del porqué no puede se implementada. Los trabajadores les gusta el trabajo y el jefe directo hace un excelente trabajo al motivarlos, pero los empleados necesitan sentirse parte del proceso y de la compañía. Una de las formas para lograr este involucramiento es permitiéndoles aportar un valor agregado a su tarea. Por lo tanto, la Comisión de innovación podría enfocarse en escuchar, estudiar y darles retroalimentación a las ideas que surjan de los colaboradores.

2.8 La comunicación en la organización

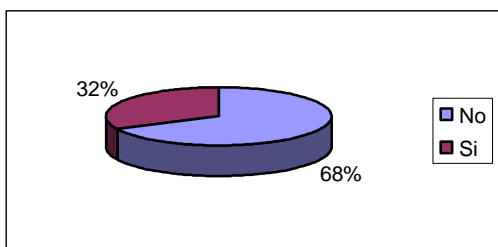
Una de las áreas en que debe trabajar Salud Tropical es mejorar la comunicación en todos los niveles. Por ser una organización tan grande con bastantes niveles jerárquicos, la comunicación

no fluye eficientemente como debiera. Sin embargo, el 58% de los colaboradores considera que sí reciben la información sobre las decisiones que toman los gerentes.¹⁶⁶

La entidad debe trabajar en los canales de comunicación que tiene establecidos, ya que parece que no suelen funcionar muy bien. En porcentajes menores las reuniones con los jefes y las circulares o memos enviados por Recursos Humanos son los dos medios un poco más eficaces utilizados por los colaboradores para mantenerse informados.¹⁶⁷

Gráfico N°28

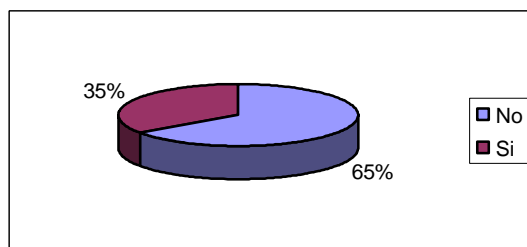
Por medio de los jefes



Fuente: Elaboración propia de la autora.

Gráfico N°29

Por circulares enviadas por Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia de la autora.

Con respecto a los otros medios de información como la reunión anual con el Gerente General, con los jefes y compañeros, información de un compañero de trabajo o por medio del boletín, el 80% contesta que estos medios no son utilizados para conocer lo que sucede en la compañía.¹⁶⁸

Si no utilizan ninguno de los canales establecidos para mantenerse informados, ¿cuál será el canal de comunicación que utilizan, ya que la mayoría de los colaboradores manejan información confiable y veraz? La respuesta a esta pregunta es mediante los canales informales. A pesar de que las respuestas quedan muy repartidas, un gran porcentaje expresa

¹⁶⁶ *Ibíd.*

¹⁶⁷ *Ibíd.*

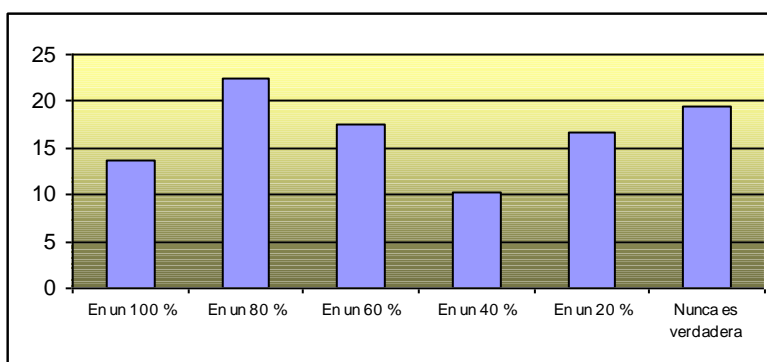
¹⁶⁸ *Ibíd.*

que los medios informales tienen mucho más éxito en la comunicación de la información que los canales establecidos por la compañía.¹⁶⁹

Los canales informales poseen mucha fuerza en muchas organizaciones y al parecer Salud Tropical tiene éste como uno de los más eficientes. La compañía debe abocarse a hacer reuniones más frecuentes con los colaboradores, para que se instaure el canal de comunicación formal con mayor fuerza. Los jefes directos tienen que informar de todas las decisiones en primera instancia a los colaboradores, para que ellos puedan conocer la información veraz de su jefe y no de un canal informal.¹⁷⁰

Gráfico N°30

La eficiencia del correo informal



Fuente: Elaboración propia de la autora

La comunicación es uno de los pilares más fuertes en toda organización, a través de ellas se logran todos los esfuerzos conjuntos para poder producir y vender los bienes o servicios elaborados por la compañía. Salud Tropical tiene que mejorar sus canales de información, reforzándolos y desalentando los canales informales. Asimismo, la compañía debe investigar cómo se fuga la información, no para combatir a dichos canales sino más bien para hacerlos sus aliados y que los trabajadores de la empresa comprendan que la misma información es manejada por ambos canales. Así, uno de los dos canales va a sobrar y se establecerá un único canal, pero la compañía debe asegurarse que sea el canal formal adecuado.

¹⁶⁹ *Ibíd.*

¹⁷⁰ *Ibíd.*

CONSIDERACIONES FINALES

Salud Tropical debe abrir más las fuentes de información, mejor utilización del boletín, mayor cercanía de los trabajadores y establecer una fuente de recolección de información, para que los colaboradores que tengan inquietudes puedan evacuarlas libremente sin ningún temor. El Departamento de Recursos Humanos tiene que averiguar cuál es la forma en que los servidores prefieren estar informados y tratar de darles el canal que prefieren para desalentar los informales. De esta forma la organización podrá tener una comunicación más fluida y veraz.

Salud Tropical tiene una estructura muy consolidada basada en sus gerencias y direcciones, las cuales son los que toman las decisiones, para que todos los demás miembros puedan realizar su trabajo con consistencia y calidad. Los colaboradores no están inmersos en la toma de decisiones, en los cambios de procesos ni cualquier otra participación.

Tres de los valores que tiene establecidos van dirigidos a los procesos productivos y solamente dos son considerados como parte integral del trabajador. La organización está fuertemente orientada hacia la producción, dejando al libre albedrío regulación de ciertos comportamientos poco éticos.

La empresa es un ejemplo de las mejores prácticas de cómo ser responsable con los desechos que genera su proceso productivo. Tiene diferentes planes dirigidos a minimizar el impacto negativo al ambiente. Sigue rigurosamente el pago de las garantías sociales y legales de cada trabajador. Procura entre sus beneficios brindarles una mejor calidad de vida a todos sus colaboradores.

Debe trabajar más los aspectos de una comunicación fluida y motivar a sus colaboradores para lograr lealtad y sentido de pertenencia. Por la naturaleza del proceso productivo no se les permiten participar mucho en cambios de su labor, pero sí hay que crear los medios para no perder innovación y creatividad en aras de procurar siempre la mayor eficiencia.

A través del análisis de la cultura organizacional de Salud Tropical, se puede conocer cuáles son sus objetivos, Misión, Visión, valores, las normas que tienen establecidas, las etapas de desarrollo moral de los dirigentes de la organización, su fuerza de ego y su *locus* de control, los programas que han establecido para garantizar el compromiso social, los diferentes estilos de liderazgo, cómo está la motivación y comunicación en la organización. Con todos estos elementos claros y analizados, se puede obtener un panorama general de quién es Salud Tropical y el porqué de sus actuaciones.

El propósito general de este análisis es para poder comprender y analizar las diferentes situaciones anómalas que se han dado en la empresa, cuáles fueron sus decisiones y el porqué de dichas decisiones. El análisis de la situaciones servirá de base para recomendar en que áreas la empresa debe establecer lineamientos éticos, para que todos sus miembros tengan claro cuál es el comportamiento que se seguirá de ahora en adelante.

El análisis del grupo de mando con respeto a su ética y personalidad, tiene la intención de conocer al grupo principal con quien se estará trabajando para establecer las normas y directrices deseadas para la organización. El grupo gerencial está compuesto de profesionales muy independientes y seguros de sí mismos; por lo tanto, las sugerencias e ideas propuestas deben estar en completa concordancia a sus pensamientos.

Salud Tropical como organización debe plantearse cuáles son los comportamientos éticos que se exigirá a todos sus miembros seguir. Una de las etapas iniciales para el establecimiento de dicho Código Ético Empresarial es estudiar cuáles han sido las situaciones que ha tenido que enfrentar la empresa, su resolución y cómo se va a corregir y evitar futuras situaciones dentro y fuera de la organización.

El siguiente capítulo describirá algunas de las situaciones que ha experimentado la empresa y cuáles son sus soluciones. El objetivo principal de este capítulo es para que sirva de guía en la propuesta del Código de Ética Empresarial de la empresa.

CAPÍTULO III
COMPORTAMIENTOS Y CONDUCTAS INAPROPIADAS EN LA ORGANIZACIÓN

3.1 Descripción de situaciones presentadas sobre conductas inadecuadas

Salud Tropical es una firma que tiene un largo recorrido en Costa Rica. Nace como una empresa pequeña y hoy es una organización muy compleja, que ofrece empleo a trescientos trabajadores. Debido a su magnitud de personal, hay mucha diversidad humana que la hace aun más difícil en el manejo de las relaciones interpersonales.

Esta diversidad humana ha generado diferentes conflictos, que no se habían regulado por no haberse previsto anteriormente. Las situaciones que se presentan a continuación son hechos relevantes, que llevan a la empresa a establecer lineamientos y normas acerca de la conducta apropiada para la armonía de sus miembros dentro de un marco de respeto humano.

Las situaciones se expondrán en forma de casos de estudio para poder obtener un mejor análisis y hallar las áreas de mejora. Los nombres han sido modificados para proteger la identidad de las personas afectadas. Sin embargo, los hechos referidos constan en los expedientes y documentos de la entidad.

3.1.1 Pleito en la actividad de fin de año organizada por la empresa

El señor Josefino Limón es contratado por la empresa en febrero del 1989 como carretonero. Es un colaborador que hace bien su trabajo, pero se limita a cumplir sus obligaciones sin exceder las expectativas de sus clientes. Tiene buenas relaciones con sus demás compañeros y es un hombre respetuoso, callado y poco comunicativo.¹⁷¹

El señor Limón trabaja para la empresa por siete años. Después de su primer año de laborar en la compañía recibe una amonestación escrita por estar atendiendo asuntos personales en horas de trabajo. La reprensión no es muy explícita sobre qué clase de asuntos son los que merecieron la sanción. Únicamente dice “*amonestado por escrito y de repetirse la falta, se le aplicará muy severamente el Reglamento Interno de Trabajo*”¹⁷²

¹⁷¹ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹⁷² Tomado del expediente personal del señor Josefino Limón. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

El señor Limón sigue con sus responsabilidades y mismo puesto sin ninguna novedad. Su jefe esta muy contento con él, porque siempre ha sido un empleado muy responsable y respetuoso con los demás. Siempre muy reservado pero un hombre de confianza que puede continuar trabajando en la empresa.¹⁷³

En 1991 recibe otra amonestación por escrito, por faltar sin razón aparente al trabajo. La nota manifiesta “*faltó injustificadamente, ni siquiera avisó a su jefe para buscar un sustituto debido a la índole de su trabajo. Amonestado por escrito. Sin embargo, le hacemos la advertencia de que en una próxima ocasión le aplicaremos el Reglamento Interno de Trabajo, más drásticamente.*”¹⁷⁴

De la última amonestación en adelante, el señor Limón es mucho más trabajador, serio y muy responsable de cumplir su horario y obligaciones. Las dos situaciones por las cuales han recibido las reprobaciones han quedado en el pasado y ahora es un hombre mucho más responsable.¹⁷⁵

En diciembre de 1996, Salud Tropical hace su fiesta de Navidad en el Parque de Fraijanes. La empresa contrata la comida, música en vivo, buses para transportar a sus trescientos trabajadores, refrescos y cerveza. Quiere celebrar el fin de año en un lugar abierto con mucho bosque y donde sus colaboradores puedan descansar y traer carne asada y aperitivos para compartir con grupo de compañeros. La compañía es bien explícita que cada trabajador tiene derecho a tomar tres cervezas o tres refrescos como límite.¹⁷⁶

Durante la actividad, los miembros del Departamento de Personal se dan de cuenta que muchos de los colaboradores están en estado de ebriedad, parece como si hubieran tomado más de tres cervezas. Al finalizar la fiesta, cuando todos se dirigen a los buses que los lleva de regreso a sus casas, el señor Limón se abalanza y le da un puñetazo a uno de los trabajadores de la empresa, el

¹⁷³ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹⁷⁴ Tomado del expediente personal del señor Josefino Limón. Octubre 2003. Archivos de Salud Tropical.

¹⁷⁵ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹⁷⁶ *Ibíd.*

cual va caminando tranquilamente. El empleado, se llama Hortensio Turrialba, responde violentamente al golpe y ocasiona un pleito entre estos dos servidores.¹⁷⁷

El señor Limón vive en el mismo pueblo en que donde se establece Salud Tropical, y proviene de una familia muy humilde y conocida. Al parecer, la del señor Limón tiene mucha rivalidad con la familia Turrialba del mismo pueblo. Ambas no se llevan bien, pero conviven en la comunidad hasta el día del incidente.¹⁷⁸

El pleito se realiza frente a un buen número de trabajadores, entre ellos, la directora de Personal de Salud Tropical, la cual puede ver quién lanzó el primer golpe y cómo responde el atacado. La funcionaria, junto con el jefe directo de los dos colaboradores implicados, toman la decisión de despedir al señor Limón y de suspender sin goce de salario por seis días al señor Turrialba por perder el control de la situación, siendo él un jefe que debe dar el ejemplo.¹⁷⁹

Problema central

El señor Limón tiene una vieja rencilla provocada por la familia del señor Turrialba, y debido al exceso del licor, no puede controlarse, y lo golpea en la actividad de la empresa.

Problemas secundarios

- La compañía permite el consumo del licor, sin poder controlar quiénes se exceden.
- El señor Limón mezcla los problemas personales con los laborales.
- Al contratar a uno de los dos colaboradores, la firma no investiga si ambas familias tienen problemas que puedan afectar el ambiente de la empresa.

Análisis

Salud Tropical situada en un pueblo pequeño, donde todo se sabe y se conoce cuando unas familias tienen problemas con otras. Por lo tanto, el Departamento de Recursos Humanos, en su

¹⁷⁷ *Ibíd.*

¹⁷⁸ *Ibíd.*

¹⁷⁹ *Ibíd.*

proceso de reclutamiento y selección, debe indagar sobre las relaciones que tienen los dos colaboradores en el pueblo.

La compañía no debe dar licor en una de sus fiestas, porque eso abre la posibilidad de que los colaboradores lleguen con exceso de licor a su actividad. Además, no toma las medidas necesarias para controlar el exceso de licor, que puede ser introducido en un lugar tan abierto y con trescientas personas reunidas.

La organización no cuenta con normas específicas de cómo actuar bajo circunstancias de exceso de licor en una actividad de la empresa. En este caso, se despide basándose primero en el exceso de licor y, segundo, por mal comportamiento en la fiesta para el señor Limón. La suspensión del señor Turrialba es bien fundamentada y es la decisión correcta para establecer un precedente.

En este caso el análisis de la situación está bien hecho por parte de los departamentos correspondientes para sancionar una falta grave y suspender la falta de control del colaborador afectado.

Recomendaciones

- La compañía Salud Tropical debe establecer un mejor procedimiento de reclutamiento y selección, donde investigue referencias de los oferentes y sus posibles relaciones con la comunidad cuando tiene personas del mismo pueblo trabajando para ella.
- Si realiza una fiesta con licor, la empresa debe tomar las medidas de precaución para poder controlar que la gente no tome en exceso o que no llegue en estado de embriaguez .
- Al realizar una fiesta con licor, la organización debe poner las reglas claras en caso de que ocurra cualquier incidente y cuáles serían las posibles sanciones si se infringe las normas establecidas.
- La compañía tiene que ser más enérgica en su programa de socialización, para que los colaboradores desde un inicio comprendan cuáles son los comportamientos aceptados. Además, de que no pueden mezclar problemas familiares con los asuntos laborales.

3.1.2 Hurto de televisor

Rufino Cadenas, de dieciocho años de edad, inicia su trayectoria en Salud Tropical como un peón de agricultura en 1983. Muchacho con gran iniciativa, trabajador, leal y muy responsable en las tareas que se le indican. Es muy extrovertido y trata de hacer su trabajo siempre de la mejor manera y sorprende a sus jefes por la iniciativa y el buen desempeño de sus funciones.¹⁸⁰

Trabaja durante dieciséis años en diferentes departamentos de la compañía, cada vez ascendiendo con mayores responsabilidades. En 1999 llega al puesto de encargado de cuadrilla, el cual es de mucha responsabilidad y *status*. Rufino conoce bien las labores que se hacen en el Departamento de Producción, así que está bien capacitado. El encargado de cuadrilla es la mano derecha del supervisor de producción, quien tiene la responsabilidad por cumplir la cuota de producción con la calidad requerida.¹⁸¹

Rufino como líder se destacaba por el buen trato a su personal, por tener su área bien cuidada y con excelentes normas de calidad. Conoce muy bien el negocio y le gusta darle la oportunidad al personal de participar y dar opiniones sobre mejoras en su área. Es un líder entrenador que siempre trata de enseñarle a su personal el arte de crecer plantas para obtener un producto de calidad. Su personal está muy motivado y es uno de los mejores grupos que siempre se destacan por su esmero y calidad.¹⁸²

El señor Cadenas se perfila como un posible supervisor de producción, por su excelente conocimiento en el proceso de producción y trato con el personal. Su expediente está completamente limpio, su comportamiento es ejemplar.¹⁸³ Su supervisor Walter Encinos está muy contento con él y ambos parecen haber formado un excelente equipo de trabajo.

En abril del 2001, un humilde trabajador de 20 años que tiene poco tiempo de trabajar en la compañía denuncia al gerente administrativo, que el señor Rufino Cadenas y el supervisor Walter Encinos están planeando el robo de un televisor y un VHS para esa noche. El

¹⁸⁰ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹⁸¹ *Ibíd.*

¹⁸² *Ibíd.*

¹⁸³ Tomado del expediente personal de señor Rufino Cadenas. Octubre 2003. Archivos de Salud Tropical.

denunciante es cómplice del hurto pero se lo cuenta a su mamá, y ella lo persuade de que no lo haga y que vaya a denunciarlo para evitar el delito.¹⁸⁴

El gerente se traslada al lugar para resguardar los artículos y para su sorpresa ya no está el televisor de veintisiete pulgadas, pero VHS sí. El personal de vigilancia recorre el área para ver si el televisor está escondido, y encuentra el camino recorrido por los infractores pero no el televisor.¹⁸⁵

La Dirección de Personal pone la denuncia ante el Organismo de Investigación Judicial (OIJ) y a la vez decide hacer una indagatoria más a detallada del caso. El testigo es traslado de lugar de trabajo para proteger su identidad, se interroga profundamente con el objetivo de conocer los por menores del hurto. El denunciante explica todos los detalles desde el inicio del plan hasta cómo piensan a vender los artefactos. Reafirma los nombres de los dos implicados y sus puestos.¹⁸⁶

La Dirección de Personal y el Gerente Administrativo interrogan a varias personas que pueden estar involucradas en el robo y entre ellos a los dos principales sospechosos. De hecho, en los interrogatorios, queda claramente establecido que hay sospechas sobre el proceder de todos ellos. En esa ocasión ninguno de los interrogados admite ser cómplice del robo. Entonces, la empresa decide esperar la respuesta del OIJ.¹⁸⁷

Un mes después el OIJ da por cerrado el caso, sin haber encontrado ni el televisor, ni a los culpables. Sin embargo, el señor Cadenas se declara, voluntariamente sin ninguna coerción, culpable ante la directora de Personal que él es quien hurta el televisor sin ningún otro cómplice. Según el señor Cadenas, él roba la llave de la sala donde se encuentra el artefacto, le saca copia y traslada solo el televisor hasta su casa, donde ya tiene un comprador y lo vende en veinticinco

¹⁸⁴ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹⁸⁵ *Ibíd.*

¹⁸⁶ *Ibíd.*

¹⁸⁷ *Ibíd.*

mil colones. Lo único que no coincide es el traslado del televisor por su propia cuenta y sin ayuda, por ser un aparato de un tamaño muy grande y de mucho peso.¹⁸⁸

La recomendación de la Dirección de Personal es el despido inmediato del infractor y monitorear de cerca de los demás implicados. En ese entonces el señor Cadenas tiene diecinueve años de trabajar en la empresa.¹⁸⁹

Problema central

Falta de lealtad y honradez por parte de Rufino Cadenas con la empresa que lo ha proyectado con un cargo de jefatura.

Problemas secundarios

- Falta de controles administrativos, ya que la llave de la oficina donde está el televisor es copiada fácilmente.
- Falta de vigilancia porque los guardas no se dan cuenta del hurto.
- El televisor no sale por la entrada principal de la empresa, lo cual expresa que las instalaciones no cuentan con tapias o cercas seguras para evitar que le roben.

Análisis

El hurto de un televisor por parte de un colaborador con una posición de mando y que además tiene diecinueve años de laborar para la empresa, refleja su falta de honradez y lealtad. La denuncia por parte del informante demuestra que, a pesar de ser tentado a robar, se mantienen sus valores y al final delata al implicado y no participa en el robo.

La compañía debe ser más rigurosa en establecer los valores que quiere que tengan sus miembros. La integridad, honestidad y honradez son principios que todos deben seguir si desean mantenerse en la empresa.

¹⁸⁸ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

¹⁸⁹ *Ibíd.*

La firma necesita confiar en sus puestos de mando; sin embargo, debe establecer los controles necesarios para evitar que puedan hacer uso ilícito de los bienes de la organización.

La vigilancia en la empresa es escasa y los guardas no pueden cubrir todas sus áreas; así que se debe contratar más guardas o colocar dispositivos de seguridad en las áreas más críticas para minimizar robos.

En este caso la decisión es la correcta, ya que el infractor confiesa ser culpable y la compañía lo despidió y solicita el seguimiento cercano de los otros sospechosos.

Recomendaciones

- La compañía tiene que ser muy clara con todos sus miembros sobre cuáles son los valores organizacionales que deben guiar a todos sus empleados y las posibles consecuencias de no adoptarlos. A pesar de que la firma tiene valores, están simplemente listados sin una definición clara de qué se entiende por cada uno de ellos.
- La compañía debe establecer un programa de sensibilización con respecto a que todos somos responsables de cuidar los bienes de la empresa y de denunciar cualquier hecho que nos parezca delictivo.
- La organización tiene que responsabilizar a la gerencia de que ellos son los llamados a confiar en su gente, pero deben tener controles para evitar que se ponga en duda la honradez de sus colaboradores.
- La empresa tiene que hacer un llamado a la gerencia de que ellos son los modelos de los cinco valores de la firma, a saber: lealtad, sanidad, innovación, respeto y calidad. Si ellos no cumplen con esos valores, los colaboradores menos lo harán.
- La empresa debe agregar un valor más a su organización que se refiera a la integridad, honradez, honestidad y ética de sus miembros.
- La organización tiene que definir cuáles son los comportamientos que son aceptados y las posibles consecuencias de no cumplir con las normas establecidas.
- La vigilancia debe ser reforzada o instalar dispositivos de seguridad en áreas críticas o alejadas para proteger una mayor zona dentro de las instalaciones y sus alrededores.

3.1.3 Intento de hurto de plantas

Rubén Montecillos entra a trabajar a la empresa a la edad de diecinueve años en 1972. Muchacho muy trabajador al que le gusta las labores agrícolas, detallista, optimista, con ganas de disfrutar la vida sin muchas preocupaciones. Es una persona muy conflictiva y le gusta siempre hacer problemas por cualquier decisión que no sea a su favor.¹⁹⁰

Tiene mucha habilidad para conocer las variedades y los requisitos indispensables de calidad. Tres años después de trabajar como peón agrícola, es ascendido como operario calificado de Control de Calidad. En ese departamento se caracteriza por ser muy estricto en su trabajo y por cuestionar cualquier producto que no cumpla con los requerimientos de calidad.¹⁹¹

Trabaja en ese departamento por veintiún años haciendo un excelente trabajo. Tiene un expediente limpio en cuanto a su comportamiento. Lo único que sí tiene en su expediente son dos embargos de salario. En uno de los embargos, él es el implicado directo por deudas con una tarjeta de crédito y otra es el fiador de uno de los compañeros de trabajo en una tarjeta de crédito.¹⁹²

En 1996 es traslado al Departamento de Mejoramiento como sembrador del material confidencial de Salud Tropical y la Corporación. Esta sección es una de los más importantes y de alta confidencialidad, por tener información restringida y material exclusivo de la compañía y la Corporación.¹⁹³

Su cuñado es el director del Departamento, pero no es su jefe directo, respetando así la política de la empresa de no tener bajo su cargo directo a parientes por consanguinidad o afinidad. A pesar de que es un excelente trabajador, nunca está a gusto con nada en la compañía y siempre aprovecha cualquier ocasión para manifestar su disconformidad. El director del Departamento

¹⁹⁰ *Ibíd.*

¹⁹¹ *Ibíd.*

¹⁹² *Ibíd.*

¹⁹³ *Ibíd.*

siempre trata de darle un trato igual que los demás colaboradores, para evitar rumores por posibles preferencias.¹⁹⁴

En el 2002, el director del Departamento hace la denuncia ante el departamento de Recursos Humanos sobre el caso del señor Montecillos. El director declara que uno de sus colaboradores le avisa que el señor Montecillos toma unas plantas de acceso restringido y que las traslada a un escondite porque pretende llevárselas. El director se dirige al escondite, donde efectivamente encuentra las plantas mencionadas.¹⁹⁵

El director enfrenta a Rubén Montecillos delante de su jefe inmediato, quien es el encargado del área. El acusado declara que sí pretende sustraerlas, pero no para venderlas, sino para sembrarlas en su casa. Ante este hecho, el Departamento de Recursos Humanos recomienda el despido del infractor, primero porque es una falta grave y segundo porque es material confidencial y de suma importancia para la empresa y la Corporación.¹⁹⁶

En esta organización, Recursos Humanos solamente recomienda y el jefe directo es quien decide si acata la recomendación o propone otra solución. En este caso en específico, el director del departamento pide una suspensión por seis días sin goce de salario.¹⁹⁷

La suspensión dice *“escondió una plantas para después llevárselas, pero al ser descubierto no se las pudo llevar ya que el director del departamento ordenó recogerlas del escondite. Usted sabe muy bien lo que significan esas plantas para la empresa y lo delicado que anden fuera de la empresa. Suspendido por seis días. La falta es grave como para despido, esperamos que cambie su actitud.”*¹⁹⁸

Problema central

El señor Rubén Montecillos viola la confidencialidad de la organización, al tratar de sustraer plantas consideradas material confidencial.

¹⁹⁴ *Ibíd.*

¹⁹⁵ *Ibíd.*

¹⁹⁶ *Ibíd.*

¹⁹⁷ *Ibíd.*

¹⁹⁸ Tomado del expediente personal de Rubén Montecillos. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

Problemas secundarios

- El director del Departamento no actúa de la forma correcta por ser un pariente político.
- El mensaje que envía la compañía es que protege a las personas que tienen años de trabajar en la misma y sobre todo si tienen algún lazo familiar.
- El Departamento de Recursos Humanos no tiene injerencia en ese tipo de decisiones poco éticas.

Análisis

El señor Rubén Montecillos cuenta con treinta años de laborar en la empresa. Tiene un puesto de confianza en un departamento en que se maneja información y material confidencial. Las personas que trabajan en dicho departamento deben ser discretas, honradas y leales; por esa razón el señor Montecillos labora en ese lugar. Sin embargo, después de treinta años viola el principio fundamental del departamento y la compañía para beneficio propio. El comportamiento del señor Montecillos es inexplicable, excepto que sus valores no son tan fuertes como la tentación de robar ese material tan único y valioso.

Los colaboradores de ese Departamento no tienen ningún contrato de confidencialidad que minimice el uso indebido de la información o materiales con que trabajan. También, el actuar del director de ese Departamento es poco ético, porque no puede separar el hecho de tratar de sustraer material confidencial con su relación política con el infractor.

El Departamento de Recursos Humanos da su recomendación como para cualquier otro trabajador en esa área; sin embargo, tiene poco o casi ningún poder de convencimiento con respecto a situaciones poco éticas cuando está involucrado un familiar.

Una vez más, la organización envía un mensaje de protección o aceptación de ciertos comportamientos cuando el infractor cuenta con años de laborar para la empresa o si esa persona tiene algún vínculo familiar con el jefe directo. Se releva a un segundo plano el aspecto ético, porque no aplica en situaciones como éstas.

En este caso la decisión de suspenderlo y no despedirlo está equivocada. El intento de robo de material confidencial es mucho más grave que robar el televisor de la compañía. A pesar de eso, la entidad simplemente lo suspende y no lo despide. El señor Cadenas, quien roba el televisor, también tiene mucho tiempo de trabajar para la compañía y falta a su lealtad y por eso se despide, pero en este caso al señor Montecillos se le perdona.

Recomendaciones

- Si la empresa acepta contratar parientes que trabajen en el mismo departamento que un familiar y si dicho familiar tiene una posición de mando, la compañía debe establecer los procedimientos que minimicen la toma de decisiones de dichos parientes. Por ejemplo, si el colaborador comete un acto delictivo en perjuicio de la empresa o en perjuicio de otro colaborador, la compañía puede formar un comité o nombrar a un tercero que analice la situación objetivamente sin ninguna relación de afinidad o consanguinidad o años de antigüedad.
- La compañía tiene que penalizar más fuertemente al infractor por tener tantos años de trabajar allí, ya que se espera de él mucho más lealtad que un empleado de pocos años que aún se cree no tiene un vínculo de pertenencia y lealtad con la empresa.
- Este departamento debe tener un contrato de confidencialidad con todos los colaboradores, para proteger la información y el material que se utiliza en dicha área. Con una estipulación así se le informa al trabajador la importancia de ser discreto y honrado; asimismo las consecuencias que pueden desencadenar si hacen algo indebido con la información o material con que trabajan.
- El Departamento de Recursos Humanos no tiene la responsabilidad de despedir a ningún colaborador dentro de la organización, pero sí posee la potestad de recomendar cuál es la mejor solución para la colectividad. No obstante, en casos como éste que se involucran relaciones de parentesco, Recursos Humanos debe formar parte de un comité de estudio del caso, para garantizar que la decisión es la más objetiva y ética pensando siempre en el bienestar de la entidad como un todo.
- La firma debe analizar con detalle el mensaje que trasmite, al permitirle a un empleado de tantos años intentar robar material confidencial.

3.1.4 Ausencias por problemas de alcoholismo

El señor Demetrio Esterillos entra por primera vez a la empresa en 1977. Inicia sus labores en el Departamento de Producción Semillas haciendo las labores de producción. Es un joven trabajador pero sobre todo servicial. Le gusta mucho compartir con sus compañeros y siempre está organizando actividades deportivas para pasarla bien. Su personalidad es agradable, emprendedora, amigable y hay rumores de que tiene problemas de alcoholismo.¹⁹⁹

En 1987 es trasladado a la otra área de producción, donde aprende varias labores propias de este negocio y luego es ascendido a supervisor. El señor Esterillos siempre se destaca por su responsabilidad y estilo participativo, lo cual es una de sus grandes virtudes. Nunca presenta problemas excepto que a veces se ausenta sin avisar, especialmente los principios o fines de semana.²⁰⁰

El señor Esterillos es trasladado al Departamento de Mantenimiento, donde trabaja fuertemente y logra excelentes resultados. Allí decide estudiar y sacar su título de técnico medio en dibujo arquitectónico. Luego asciende como dibujante en dicha sección, obteniendo mayor reconocimiento y remuneración. En 1996 decide dejar la compañía por razones personales.²⁰¹

En el año 2000, la empresa necesita a un dibujante, específicamente en el Departamento de Mantenimiento. El señor Esterillos se encuentra en esos momentos dispuesto a volver a Salud Tropical. Se le contrata de nuevo en el mismo departamento y en el mismo puesto.²⁰²

Un año después recibe su primera suspensión por un día, ya que no se presenta a trabajar y no justifica dicha ausencia. Desde esa primera amonestación el Departamento de Mantenimiento empieza a corroborar las sospechas de problemas alcohólicos. El jefe departamental lo comunica a Recursos Humanos, pero no tiene ninguna prueba para comprobarlo.²⁰³ La amonestación solamente dice *“faltó al trabajo y no lo justificó. Suspendido por un día.”*²⁰⁴

¹⁹⁹ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁰⁰ *Ibíd.*

²⁰¹ *Ibíd.*

²⁰² *Ibíd.*

²⁰³ *Ibíd.*

²⁰⁴ Tomado del expediente personal de Demetrio Esterillos. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

En el 2002 recibe otra suspensión por la misma causa, pero esta vez el jefe directo sí puede comprobar que tiene problemas de alcoholismo por su olor a licor, su cuerpo sudoroso y tembloroso, al día siguiente cuando se presenta a trabajar.²⁰⁵ Sin embargo, nuevamente la amonestación se da por ausencias injustificadas: *“falta al trabajo sin el permiso correspondiente y sin una justificación. Suspendido por dos días. Debe ser más responsable en su trabajo.”*²⁰⁶

En el año del 2003, el señor Esterillos se ausenta nuevamente, la mañana del lunes sin justificación ni avisa a su jefe. El jefe de Esterillos le hace la consulta a la Gerente de Recursos Humanos sobre la medida disciplinaria que debe recibir. Después de discutir sus posiciones contrapuestas, llegan a un acuerdo de darle la tercera suspensión de dos días, ya que no hay ningún testigo que pueda afirmar que el señor Esterillos llega a trabajar en estado de embriaguez. Sin embargo, ambos reafirman conocer el problema de alcoholismo del infractor.²⁰⁷

La suspensión solamente dice lo mismo que las anteriores: *“por faltar la mañana del 10 de mayo del 2003, sin permiso ni justificación queda suspendido por dos días”. Si vuelve a incurrir de nuevo en la falta se tomará medidas drásticas.”*²⁰⁸

Problema central

El señor Demetrio Esterillos tiene problemas de alcoholismo, y la compañía no ha hecho nada por enfrentarlo y hacerle saber las posibles consecuencias de trabajar bajo esas condiciones.

Problemas secundarios

- Las suspensiones que recibe el señor Demetrio Esterillos nunca son por la causa de la ausencia, sino más bien por el hecho aparente.
- La compañía no tiene en su reglamento los procedimientos adecuados que apliquen en un caso de ausencias por problemas de alcohol.

²⁰⁵ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁰⁶ Tomado del expediente personal de Demetrio Esterillos. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²⁰⁷ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁰⁸ Tomado del expediente personal de Demetrio Esterillos. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

Análisis

El señor Demetrio Esterillos tiene un problema de alcoholismo, que se manifiesta durante los primeros años de su estadía en Salud Tropical. En esa primera ocasión la empresa no le hace saber que tiene conocimiento del asunto.

El problema del señor Esterillos se vuelve a manifestar en la segunda ocasión que trabaja para la compañía, pero esta vez sí se le suspende sólo por ausencias, sin mencionar la causa real. La organización no enfrenta al señor Esterillos expresándole su inconformidad con respecto a su dependencia al alcohol. Por lo tanto, el señor Esterillos puede asumir que es un comportamiento aceptado por la empresa y que siempre sus sanciones son leves.

El jefe directo de Esterillos no tiene la capacidad de enfrentar ni ayudar a su colaborador, porque no se ha atrevido a hablar con él sobre la verdadera causa de sus ausencias. Pareciera que la cultura organizacional de la empresa acepta que sus colaboradores tengan ausencias por problemas de alcohol, ya que le perdona por tercera vez su falta sin suspenderlo por más de dos días, como si fuera una causa leve o su primera vez.

La compañía no tiene instaurado un programa que les pueda ayudar a los trabajadores que tengan esta clase de problemas.

En este caso las dos últimas decisiones de suspenderlo por dos días son incorrectas. En la segunda ocasión, si se quiere seguir el régimen disciplinario, deben suspenderlo por una semana. En la tercera ocasión, si realmente lo quieren ayudar, lo deben confrontar para que él sea consciente de su problema; además manifestarle que si no busca ayuda profesional y vuelve a faltar por la misma causa, lo que procede es el despido.

Recomendaciones

- La organización tiene pleno conocimiento del problema de alcoholismo del señor Demetrio Esterillos; por lo tanto, tiene que confrontarlo si realmente lo quiere ayudar para que él busque ayuda profesional.

- Si la empresa no quiere confrontarlo; entonces, debe proceder a suspenderlo por los problemas de alcoholismo, para que el señor Esterillos se dé cuenta de que la compañía, su jefe y demás compañeros saben de su problema.
- En último caso, la compañía puede utilizar el Código de Trabajo, específicamente el artículo 72, donde se establecen las prohibiciones para los trabajadores durante la relación laboral. El inciso c) es el que menciona dicha prohibición, a saber: *“Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga.”*²⁰⁹ Esto debido a que la empresa no tiene establecido los procedimientos que se deben seguir por este tipo de problemas.
- La organización puede establecer programas de capacitación para su personal, sobre qué hacer y cómo actuar con los que tienen problemas de drogas, alcohol, intentos de suicidio, depresión, etc. Los programas deben ir dirigidos a reconocer los síntomas de la enfermedad, la apariencia física del colaborador, su comportamiento, olor, su forma de hablar, etc. Además a quien deben recurrir y cuáles son los procedimientos que tienen que seguir para ayudarlos.
- La compañía puede instaurar sistemas dirigidos a ayudar a los colaboradores que presenten problemas de alcohol, drogas, depresión e intento de suicidio. Por ejemplo, el programa Salvando al Alcohólico.

3.1.5 Comportamiento inapropiado dentro de la empresa

El señor Juan Roca ingresa en la compañía en 1979 como operario de siembra. Tiene grandes deseos de superación personal y de realizar un trabajo con calidad y esmero. Inicia en el Departamento de Siembra, donde aprende el arte de manejar las plantas, conocer las variedades y sus comportamientos de acuerdo con las situaciones climáticas.²¹⁰

Por su naturaleza luchadora y emprendedora inicia sus estudios como técnico medio contador y en otros cursos como: Word Start, Basic, MS-DOS, Diagramación Lógica. Finalmente, por influencia de su trabajo, realiza estudios de Horticultura en el Colegio Universitario de Cartago,

²⁰⁹ Lic. Atelic Vincentia. (1999). *Código de Trabajo* (7ª ed.). Costa Rica: Lehmann Editores. (p.34).

²¹⁰ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

el cual finaliza cuatro años mas tarde. Es una persona muy agradable, servicial y dispuesta a trabajar duro para lograr sus metas.²¹¹

El señor Roca empieza a forjarse su carrera en el Departamento de Siembra, donde empieza como peón, luego pasa a ser encargado de toda la siembra, riego y fertilización y seis años después es ascendido como supervisor de toda el área. Salud Tropical es una corporación que tiene una subsidiaria en los Estados Unidos y necesita que sus puestos de mando hablen inglés, por lo que empieza sus estudios en ese idioma.²¹²

En 1996 asciende como asistente técnico en el Departamento de Investigación y Desarrollo; además de dirigir la Comisión de Salud Ocupacional de la compañía. Realiza un excelente trabajo en dicho departamento. La empresa empieza a crecer y necesita una estructura mayor para poder administrar los pedidos que le hace la casa matriz. Se abre una plaza de supervisor de producción, donde pueden participar los colaboradores de la compañía.²¹³

El señor Roca es el candidato idóneo para llenar esa plaza. Se analizan los oferentes internos y se hace la selección con base en la experiencia, expediente limpio, conocimientos en los procesos, actitudes de superación y conocimiento básico del idioma inglés. El señor Roca gana la plaza y es ascendido a supervisor de producción en 1998.²¹⁴

En el 2000, el jefe directo del señor Roca presenta una denuncia por comportamientos indebidos del supervisor ante el Departamento de Personal. El jefe de Roca envía a un operario del Departamento de Producción a dejar un documento a otro sitio. El operario pasa al frente de la oficina de suministros, donde escucha unos ruidos sospechosos y decide averiguar qué está sucediendo.²¹⁵

El operario descubre al señor Roca y a la señorita de suministros en comportamientos inadecuados en la oficina de la compañía en horas laborales. Inmediatamente, avisa al jefe

²¹¹ *Ibíd.*

²¹² *Ibíd.*

²¹³ *Ibíd.*

²¹⁴ *Ibíd.*

²¹⁵ *Ibíd.*

directo, para que él mismo compruebe los hechos. El jefe se dirige a la oficina encontrando a los dos muy alterados. Lo enfrenta y él reconoce su comportamiento inadecuado.²¹⁶

La recomendación del Departamento de Personal es despido para los dos involucrados. Sin embargo, el jefe directo y gerente de Producción deciden despedir a la señorita de suministros y suspender al señor Roca por cinco días.²¹⁷ La suspensión es redactada de la siguiente forma: *“en horas laborales llega a la oficina de suministros donde usted sabe que se encuentra la colaboradora encargada de esa oficina y esta con ella en actitudes bastante comprometedoras e irrespetuosas hacia la empresa. Suspendido por cinco días.”*²¹⁸

Problema central

Falta de ética y moral por parte del señor Juan Roca, quien debe dar el ejemplo, ya que la compañía le ha dado su confianza para optar por un puesto de supervisión.

Problemas secundarios

- El señor Roca, que es parte del equipo de dirección de la empresa, traiciona la confianza de la organización.
- El señor Roca debe ser ejemplo de rectitud y respeto para sus colaboradores.
- Los valores éticos de la compañía se debilitan al ser quebrantados por los puestos de mando.
- El señor Roca es quien debe recibir un castigo mayor, por tener una posición de jefe y de confianza; sin embargo, la señorita de suministros es quien recibe la pena mayor por ser la parte más débil de la relación laboral.
- No se cuestiona si es un caso de acoso o si realmente es de mutuo acuerdo.

Análisis

El señor Juan Roca tiene veintiún años de trabajar para Salud Tropical cuando recibe la suspensión por comportamiento inadecuado. Esto expresa que el señor Roca abusa de la confianza que le ha dado la empresa durante su carrera en ella. Asimismo, el señor Roca tiene

²¹⁶ *Ibíd.*

²¹⁷ *Ibíd.*

²¹⁸ Tomado del expediente personal de Juan Roca. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

un puesto de supervisor y los puestos de mando en la firma deben ser ejemplo de valores éticos y morales.

Con el despido de la señorita de suministros, se debilita la ética de la organización. Primero, el señor Roca también debe ser despedido. Segundo, con el despido de la colaboradora, la organización envía el mensaje de que la falta no es tan grave para el supervisor, pero sí para la trabajadora. Tercero, la compañía no indaga si el mal comportamiento es un mutuo acuerdo o, por el contrario, es un caso de acoso sexual, donde la colaboradora no tiene otra opción más que aceptar.

Los puestos de mando de la organización deben ser elegidos no sólo por su experiencia y conocimiento del proceso productivo, sino también, por sus valores éticos y morales. El proceso de selección debe ser coordinado con el Departamento de Recursos Humanos, para asegurarse de que la persona cuenta con todos los requisitos necesarios y pueda dirigir personal con el respeto que se merecen.

El señor Roca tiene una gran trayectoria en la empresa y el hecho de que tenga llamadas de atención en su expediente, no lo libera de que existan rumores de seductor o que aprovecha su posición para acosar a las colaboradoras.

En este caso la decisión que toma la organización es incorrecta. Si la empresa quiere detener los casos de relaciones de pareja no permitida, acoso sexual o cualquier otra clase de abuso por parte de sus miembros; entonces debe ser mucho más intransigente con sus propios miembros cuando incurren en una falta de este tipo. En este caso ambos tienen que ser despedidos y no sólo la señorita de suministros.

Recomendaciones

- La compañía tiene que establecer bases sólidas para poder instaurar valores éticos y morales. Para esto, debe tener puestos de mando desde la gerencia hasta los mandos de niveles inferiores que sean ejemplo de dichos valores.

- La entidad en su proceso de reclutamiento y selección, debe integrar entre su perfil la competencia ética y moral, que vaya acorde con la cultura organizacional de la empresa.
- Al igual que se ha sugerido en las recomendaciones de los casos anteriores, la firma tiene que establecer los instrumentos adecuados donde se establezcan cuáles son las conductas éticas de la organización. Estos métodos pueden ser un Código de Ética Empresarial o de conducta o incluir en su Manual de Políticas una sección que se refiera a la ética organizacional.
- La compañía debe analizar más profundamente el impacto que pueden tener sus decisiones cuando éstas afectan solo una cara de la moneda. Las determinaciones pueden ser interpretadas como injustas, discriminatorias y poco éticas cuando la parte más débil de la relación laboral es la que es sancionada.
- Asimismo, la organización tiene que analizar cuál es el mensaje que transmite si no hace una investigación profunda sobre cómo son los hechos verdaderos y cual es la causa principal del problema.
- La compañía debe establecer un procedimiento de comunicación, para que cualquier denuncia sea informada, investigada y solucionada de la mejor manera.

3.1.6 Comportamiento inadecuado en fiesta de fin de año y acusaciones de acoso

El señor Horacio Blades trabaja para Salud Tropical desde 1970. Inicia su carrera en la empresa como la mayoría de los jóvenes que ven nacer y crecer a la compañía. Es ayudante de todo lo que se le pone a hacer. Proviene de una familia humilde y con varios hermanos menores.²¹⁹

Como todo joven que tiene un futuro por delante y con deseos de superación, se distingue por su fortaleza y dinamismo. Siempre está dispuesto a aprender para poder algún día tener una posición de mando en esta empresa.²²⁰

En la empresa pasa por todos los puestos, siembra, regador, fumigador, etc. Con los años aprende el negocio, las variedades, sus enfermedades, su punto máximo de producción, lo que

²¹⁹ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²²⁰ *Ibíd.*

debe y no debe hacer para obtener un producto de alta calidad. No tiene la oportunidad de estudiar en un colegio, pero su conocimiento de las plantas lo hacen ser un buen profesional.²²¹

En 1996 como se ha mencionado antes, la empresa empieza a tener un crecimiento enorme y necesita una organización más grande para solventar los requerimientos en cantidad y calidad. Por eso, se postulan varios puestos donde el señor Blades participa como jefe de área. Es el candidato idóneo por su experiencia, pericia y lealtad; además de que tiene en ese momento quince años de trabajar en la compañía.²²²

Es ascendido a jefe de área, como responsable de producción. Tiene a cargo entre cuarenta y cien empleados por temporada. Trabaja con mucha dedicación y esmero. Su estilo de liderazgo es coercitivo y marcapaso. El señor Blades no puede arriesgar la producción que tiene bajo su mando y decide adoptar este estilo que es más fácil de manejar para él, debido a su personalidad. Su personal no está a gusto con su trato, pero se acomoda a su estilo y así no tiene problemas.²²³

Con los años el señor Blades adopta una personalidad de preponderancia y poder. Debido a su éxito y conocimiento del negocio, es muy orgulloso de lo que sabe, y cree que todo el mundo debe rendirle respeto y obedecerlo en lo que el manda. Empiezan a correr rumores de que el señor Blades hace insinuaciones a sus colaboradoras más bonitas, aprovechando el puesto que tiene. Ninguno puede ser comprobado.²²⁴

En 1995, la empresa sufre una reorganización y recorte de personal, por lo que muchos puestos y varios departamentos son eliminados. Se trata de profesionalizar la organización, por lo cual los actuales jefes de área, son trasladados a supervisores de producción y los nuevos jefes son agrónomos que tienen a su cargo ahora la cantidad y calidad de los pedidos de la casa matriz. El

²²¹ *Ibíd.*

²²² *Ibíd.*

²²³ *Ibíd.*

²²⁴ *Ibíd.*

señor Blades, como colaborador leal y flexible, acepta este nuevo puesto y se queda con la compañía para ayudarla a surgir como en un pasado.²²⁵

En diciembre de 1996, Salud Tropical decide hacer su fiesta de Navidad en el Parque de Fraijanes, como se menciona en el primer relato y muchos de los colaboradores se hallan en estado de ebriedad. Entre ellos, se encuentra el señor Horacio Blades, quien baila con una de las colaboradoras que está a su cargo, en una forma muy irrespetuosa, exhibiendo movimientos muy eróticos, sin importarle que esté haciendo su escena en público. La danza termina con las rasgaduras del vestido de la colaboradora en pleno público.²²⁶

Para este caso en particular, el señor Blades es suspendido por tres días. La suspensión es redactada así *“su comportamiento no es el correcto y respetuoso que exige la moral y el cargo que usted ostenta. Suspendido por tres días.”*²²⁷

En abril del 2003, se hacen varias denuncias de acoso de algunos supervisores y jefes de zona que se relatan mas adelante y entre ellos está el señor Blades. Sin embargo, no se comprueban y se archivan.²²⁸

Problema central

El señor Horacio Blades exhibe un comportamiento inapropiado con una colaboradora mientras bailaba, terminando con las rasgaduras del vestido de ella y bajo los efectos del exceso de alcohol.

Problemas secundarios

- El señor Blades tiene una posición de mando y se embriaga en la fiesta.
- Los rumores de donjuán se esparcen aun más.
- La colaboradora adquiere una reputación poco respetable.

²²⁵ *Ibíd.*

²²⁶ *Ibíd.*

²²⁷ Tomado del expediente personal de Horacio Blades. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²²⁸ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

- La anuencia de la empresa de permitir tres cervezas por persona, estimula a algunos de sus miembros a excederse en tomar licor.

Análisis

Al igual que en otras ocasiones, las jefaturas de mando son las primeras que no predicán con el ejemplo de ética y moral. El señor Blades es un supervisor de muchos años de trabajar en la empresa y quien debe respetar a su colaboradora y no exceder las tres cervezas permitidas por la firma.

Como se menciona anteriormente, la anuencia de la empresa en aceptar licor en la fiesta, abre la oportunidad de que algunos de sus colaboradores llegaran ebrios a la fiesta. La compañía no tiene los controles necesarios para evitar dicho exceso.

La colaboradora debe evitar exhibirse con el supervisor en una fiesta de la empresa y hacer escenas inapropiadas. En este caso particular no se menciona qué le pasa a la colaboradora, si la suspenden o despiden.

La compañía debe investigar más cuando se dan las denuncias de acoso por parte del señor Blades, especialmente porque ya existen rumores y por su comportamiento en la fiesta. No obstante, parece que no se le da la suficiente importancia y se deja de lado dichas denuncias.

Una vez más, el mensaje transmitido por la compañía es que el personal con mayor antigüedad en la empresa tiene ciertos privilegios, y pueden hacer cosas inapropiadas o poco éticas sin ser sancionados severamente.

En este caso la decisión de suspender no es muy severa para una posición de mando que debe dar el ejemplo. No queda claro el punto de vista de Recursos Humanos ante dicha situación sobre quién decide suspenderlo, si el jefe, o es recomendación de Recursos Humanos, ni qué pasa con la colaboradora. Si como en casos anteriores, la sugerencia de Recursos Humanos no es escuchada, por lo menos ambos implicados deben recibir la misma sanción.

Recomendaciones

- Como se recomienda anteriormente, la posición de la compañía debe ser más firme en cuanto a exigirles a sus puestos de mando profesar y vivir los valores de la entidad. Asimismo, la organización tiene que seleccionar muy bien a quienes quiere como modelos de su comportamiento ético.
- La competencia y experiencia son requisitos indispensables para las posiciones de mando, pero lo son aún más los que realmente siguen los comportamientos aceptados por la organización. Esta debe ser una premisa para la compañía a la hora de elegir a sus futuras jefaturas.
- Como se menciona, si la empresa no puede tener el control de sus colaboradores, no debe ofrecer licor.

3.1.7 Acoso a una de sus colaboradoras y trato irrespetuoso a compañera de trabajo

En 1980 ingresa el señor Porfirio Rueda, de espíritu alegre y motivador por excelencia. Tiene una relación de parentesco por afinidad con el Gerente de Producción, pero él trabaja para otro departamento que no está a cargo de dicho gerente. Inicia en el Departamento de Siembra, en el cual permanece por tres años. Luego es trasladado al de Trasplante, donde trabaja otros tres años más. En 1987 se le presenta la oportunidad de concursar para una plaza en el Departamento de Suministros como asistente. Permanece en esta sección por once años.²²⁹

En 1988 como producto del crecimiento de la empresa, se crea otro Departamento de Relaciones Públicas, donde concursa para este puesto y es escogido. El señor Rueda tiene una personalidad extrovertida, muy dinámica y alegre. Le gusta motivar a la gente y hacerla reír con sus chistes. Es una persona servicial, que le encanta bailar y estar al lado de mujeres bonitas. Se desenvuelve muy bien en este puesto por más de ocho años.²³⁰

Solamente durante su estadía en el Departamento de Relaciones Públicas es suspendido por dos días, debido a que saca un material sin permiso y por utilizar el teléfono para asuntos personales. La suspensión dice “*saca materiales de la oficina sin autorización, además de realizar trabajos*

²²⁹ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²³⁰ *Ibíd.*

no correspondientes a la compañía y uso personal de teléfono. Suspendido por dos días y además se le advierte que debido a la gravedad de las faltas, de no corregirse, se tomarán medidas más drásticas.”²³¹

Luego de dicha suspensión no hay más descatos a las políticas de la compañía. En 1996, el señor Rueda asciende como asistente de producción. Entre sus responsabilidades está llevar los datos de rendimiento de las colaboradoras y enseñar a las nuevas trabajadoras los procesos de producción, para el cual tiene mucha facilidad por su capacidad de enseñanza. El señor Rueda realiza un excelente trabajo en dicho departamento.²³²

En 1999, una encargada de la cuadrilla denuncia el señor Porfirio Rueda ante el Departamento de Personal porque durante el tiempo laboral se dedica a enamorar a una de las colaboradoras. La encargada presenta a la directora de Personal, las cartas que le envía el señor Rueda a la nueva muchacha. La directora y el jefe de área deciden suspenderlo por siete días.²³³

La suspensión es como sigue: *“por utilizar tiempo de la empresa para asuntos personales no permitidos en la empresa y por abuso de su puesto para enamorar a una colaboradora, sabiendo que eso no se le permite a ningún trabajador de la empresa, queda suspendido sin goce de salario por siete días.*”²³⁴

En el 2001 es trasladado al Departamento de Investigación como encargado de enfermedades de las plantas. Motivado por su nuevo puesto y con el espíritu alegre de siempre, realiza un excelente trabajo en su nuevo cargo. Sin embargo, una colaboradora lo denuncia por maltrato de palabras en su contra. Años atrás se rumoraba que el señor Rueda tiene una relación amorosa con la denunciante y que hacía unos meses habían terminado.²³⁵

²³¹ Tomado del expediente personal de Porfirio Rueda. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²³² Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²³³ *Ibíd.*

²³⁴ *Ibíd.*

²³⁵ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

La denunciante tiene testigos de los hechos. El Departamento de Recursos Humanos interroga a los testigos, los cuales afirman las palabras irrespetuosas como es tratada por el denunciado. El señor Rueda es suspendido por seis días y en la amonestación se lee:

“la actitud y trato de parte suya para una compañera de trabajo, con la que anteriormente se rumora de cierta relación entre ustedes, no es correcta ni respetuosa. Ha mezclado sus asuntos y problemas personales con colaboradoras de la compañía con el trabajo. Dentro de la empresa esto no se permite, mucho menos con una persona en su puesto que debe ser consecuente con lo que predica, recomienda y sanciona. Suspendido por seis días.”²³⁶

Después de esta suspensión no es sino hasta el 2003, que se rumora que el señor Rueda tiene otra relación amorosa con otra colaboradora. Esto no se puede comprobar, pero meses después de los rumores, el señor Rueda se divorcia de su esposa y ahora vive en unión libre con la colaboradora de la que en cuestión.²³⁷

Problema central

Es la falta de ética del señor Rueda al utilizar parte del tiempo laboral para enamorar a las colaboradoras a su cargo, en lugar de estar haciendo su trabajo.

Problemas secundarios

- Otro empleado de confianza y de muchos años de laborar para la empresa es vinculado con problemas amorosos.
- El señor Rueda tiene una relación familiar con uno de los jefes superiores de la organización.
- A pesar de los rumores de conquistador, se toma en cuenta para seguir creciendo en la organización.

Análisis

El señor Rueda abusa de la confianza, del tiempo de laborar en la empresa y de su posición privilegiada por ser pariente de uno de los gerentes, para establecer sus conquistas amorosas dentro de las instalaciones de la compañía y en horas laborales.

²³⁶ Tomado del expediente personal de Porfirio Rueda. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²³⁷ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

En los casos donde hay relaciones de parentesco por afinidad o consanguinidad, la empresa parece actuar muy superficialmente, porque no quiere herir la susceptibilidad de la familia del infractor, ni la del pariente que está también laborando en la compañía. Como se ve en casos anteriores, los infractores que tienen esta inmunidad no reciben la sanción consecuente con su abuso o situación.

En la primera suspensión por tratar de conquistar a una colaboradora en horas laborales, no queda claro si es un caso de acoso, o si es una relación de mutuo acuerdo. Parece que es acoso porque a la muchacha no se le da sanción alguna, ni tampoco se le menciona como culpable. De hecho, es la jefa directa de la muchacha quien denuncia al señor Rueda con cartas que éste le envía; lo cual parece, que la colaboradora no quiere una relación con el señor Rueda.

En su segunda suspensión por maltrato de palabra con una persona con la que tiene un viejo amorío, parece que la compañía conoce de los rumores, pero no los investiga por no complicarse con un pariente de un gerente o por ser un empleado con mucha antigüedad. Si en los casos anteriores Recursos Humanos no puede hacer nada al respecto, en éste parece que no se mete para no tener que legislar en contra del infractor.

Una vez más la persona es ascendida por sus conocimientos o experiencia, sin importar si su comportamiento es adecuado o no. Parece que el aspecto moral o ético es un tema que no se quiere o puede evaluar y que tampoco es indispensable en la organización.

En este caso las decisiones con respecto a las faltas del señor Rueda son muy leves y erróneas. Parece que no son consideradas como problemas graves. De hecho, utilizar tiempo de la empresa para asuntos personales es falta grave, el acosar a una colaboradora es aún peor; el tener un amorío con otra trabajadora y luego insultarla porque ya no es su pareja, es también falta. Lo que es peor si se rumora que tiene otro amorío que no se comprueba, pero que luego aparece en unión libre con ella, aunque ella ya no es trabajadora de la organización, se debe sancionar con despido para el señor Rueda.

Recomendaciones

- Las relaciones de afinidad o consanguinidad no deben ser una limitante para dar la sanción correspondiente al infractor.
- La compañía tiene que especificar cuál va a ser su proceder en casos de parentesco y si los demás departamentos pueden libremente sancionar o despedir, si se comprueba la falta.
- La organización debe delimitar cuáles situaciones va a aceptar, cuáles va a sancionar y cuántas veces debe la persona incurrir en la falta antes de ser despedida.
- La empresa tiene que investigar los rumores fuertes e insistentes para comprobar si son cierto o falsos. Si son ciertos, tomar las acciones adecuadas y, si son falsos, detener a los hostigadores.

3.1.8 Mal carácter y denuncia de acoso

El señor Hortensio Turrialba ingresa en la compañía en 1981. Muchacho muy inteligente, con muchas ganas de trabajar y proactivo. Al igual que la mayoría de los colaboradores descritos inicia en el Departamento de Producción, hace cualquier labor que se le encomienda. Durante cuatro años permanece allí, aprende las labores que se realizan en la producción de Salud Tropical.²³⁸

Cuatro años después se asciende a una sección de producción como jefe, para que organice y planifique los nuevos retoños de las plantas. Por su gran capacidad e iniciativa visionaria en cuanto a nuevas especies, hace un excelente trabajo en dicha sección. El señor Turrialba es un trabajador extraordinario, con mucha proactividad y lealtad.²³⁹

El único defecto que le ocasiona varias amonestaciones es su mal carácter y prepotencia. Es una persona muy orgullosa de sus logros, su trabajo y de la empresa para la cual labora; sin embargo, aprovecha cada momento para hacerle saber a todo el mundo quien es él y el puesto que ostenta en la compañía. Su falta de humildad ha hecho que perciba a sus colaboradores como inferiores y su estilo de liderazgo es coercitivo y marcapaso.²⁴⁰

²³⁸ *Ibíd.*

²³⁹ *Ibíd.*

²⁴⁰ *Ibíd.*

En 1985 recibe una amonestación por escrito por desavenencias con una trabajadora suya. Su altanería no lo deja aceptar el ser rechazado por una de sus colaboradoras. En la amonestación se le imputan varios cargos, a saber: *“tanto la gerencia como la administración han sido informadas sobre las desavenencias que están ocurriendo entre usted y la señorita en cuestión, inclusive el altercado físico recién pasado. Por lo tanto, hemos acordado eliminarles el servicio del bus, el cual no debe ser utilizado bajo ninguna circunstancia.”*²⁴¹

A pesar de esta advertencia por escrito, el señor Turrialba, utiliza el bus al día siguiente por lo que recibe una suspensión de dos días, la cual se lee *“Hizo caso omiso de nuestra indicación de no utilizar el bus, bajo ninguna circunstancia. Suspendido durante dos días. Le advertimos que una próxima ocasión, se actuará más severamente.”*²⁴²

En 1995 es ascendido como asistente de Producción, aún con personal a cargo. El señor Hortensio Turrialba realiza una buena función en este departamento y su traslado al del mejoramiento como jefe de área. Una vez allí come las mismas faltas sobre su falta de humildad y tratar de humillar a los colaboradores.²⁴³

El señor Turrialba le llama la atención a uno de los colaboradores sin ningún motivo, solamente para hacer valer su poder de jefe. Se le suspende porque no puede controlar nuevamente su carácter y por su prepotencia. La suspensión se redacta:

*“usted falta a uno de los deberes que su posición de jefe le exige. Le llama la atención a un operario quien no tiene porque hacerlo. Además, lo hace de la peor forma y en presencia de otros compañeros suyos y posteriormente a la salida del almuerzo, le habla en forma que parece un reto, también en presencia de muchos compañeros. Suspendido por dos días. Esperamos que en adelante tenga muy presente las políticas de la empresa, en cuanto a trato del personal y respeto a los compañeros se refiere, porque es un deber de los puestos de mando dar buen ejemplo y no abusar de su posición.”*²⁴⁴

²⁴¹ Tomado del expediente personal de Hortensio Turrialba. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²⁴² *Ibíd.*

²⁴³ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁴⁴ Tomado del expediente personal de Hortensio Turrialba. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

En ese mismo año recibe una amonestación verbal por proposiciones irrespetuosas hacia una colaboradora. La amonestación manifiesta: *“en esta oportunidad le informamos, que de acuerdo con la conversación que hace meses sostuvimos con usted, ante la queja de una trabajadora que está bajo su supervisión, por conversaciones e invitaciones insinuosas, queda amonestado verbalmente. La empresa se basa en la política de buenas relaciones y de respeto que se deben dar entre cualquier puesto de jefatura y las colaboradoras.”*²⁴⁵

En la Navidad del 1996, como se explica en el primer caso, el señor Hortensio Turrialba no controla su carácter y responde el golpe que le da el señor Limón y por eso es suspendido seis días: *“su comportamiento y actitud no son los que exige el reglamento de la empresa, como ya lo hablamos anteriormente.”*²⁴⁶

En el 2000 se suspende nuevamente por gritarle a un guarda que simplemente cumple con su labor; además de intimidarlo con despido. Por primera vez la suspensión hace mención de los artículos del Reglamento Interno y Código de Trabajo sin realmente especificar la causa. La amonestación es escrita de la siguiente forma:

*“con su comportamiento ante el guarda, usted viola el artículo 81 del Código de Trabajo en los incisos a y b, el Reglamento Interno en el artículo 25, inciso d y el artículo 29 en inciso k, también en punto 6 de la página 23 del Manual de Políticas. Suspendido por seis días. La falta al artículo 81 del Código de Trabajo es causal de despido sin responsabilidad patronal, esperamos que lo tenga en cuenta y controle más su carácter y sea menos prepotente ante sus compañeros de trabajo.”*²⁴⁷

Problema central

El señor Hortensio Turrialba se aprovecha de su posición de mando, de su carácter y arrogancia para maltratar y menospreciar a los colaboradores de la organización.

Problemas secundarios

²⁴⁵ *Ibíd.*

²⁴⁶ *Ibíd.*

²⁴⁷ *Ibíd.*

- El señor Hortensio Turrialba ostenta una posición de mando y con ella da un ejemplo déspota.
- El señor Turrialba, empleado con una antigüedad de veintidós años, que a pesar de su expediente lleno de sanciones por su mal carácter y maltrato al personal, es ascendido a un puesto de confianza y manejo de personal.
- La imagen que proyecta la compañía es nuevamente despreocupada ante las situaciones que no sean de índole técnica o laboral.

Análisis

El señor Hortensio Turrialba es un trabajador muy inteligente y responsable en el aspecto técnico, pero carece de habilidades para manejar su carácter, su poder y su prepotencia; por lo tanto, tiene grandes problemas de manejo de personal, porque los percibe como seres inferiores a él.

A pesar de los grandes conflictos laborales en manejo de personal, el señor Turrialba es ascendido a puestos de mando y con personal a cargo. Parece que priva más el aspecto técnico para escoger a un jefe que su habilidad de manejar y valorar a su personal.

En este caso parece que el Departamento de Recursos Humanos tiene mayor injerencia y que son acatadas sus recomendaciones. Al parecer se le ha dado varias oportunidades al señor Turrialba para que se reivindique, puede ser porque se cree que pueda cambiar o porque tiene inmunidad laboral.

La imagen que está proyectando la organización con este ejemplo es que no le preocupa los errores de mal manejo de personal o mal manejo de poder, sino basta y sobra con ser un buen técnico y son perdonables sus errores de prepotencia y superioridad.

En este caso las decisiones de ascenso para el señor Turrialba son mal manejadas porque su mal manejo de personal y problemas con su carácter y superioridad deben ser analizadas como mayor detalle. Si se le ha suspendido tantas veces, parece que se hace por cumplir un requisito,

pero no para establecer un precedente. Al cometer la tercera falta por la misma causa debe ser despedida aunque sea un excelente técnico.

Recomendaciones

- La empresa debe establecer un límite de sanciones y analizar qué debe hacer si el infractor sigue cometiendo el mismo error.
- La firma tiene que establecer mejores parámetros de escogimiento para sus jefes. Debe incluir como requisito las habilidades en manejo de personal y humildad para llegar a todos los colaboradores.
- Si la empresa cree que el señor Turrialba puede cambiar y por eso lo mantiene en la organización, debe establecer un plan de capacitación para él, en donde aprenda a crecer como persona, adquirir inteligencia emocional y aprender a ser más humilde.
- La compañía tiene que cambiar su sistema de régimen disciplinario, porque al incurrir en la misma falta varias veces, eso expresa que no funciona el castigo como método corrector.

3.1.9. Amoríos con colaboradoras

El señor Anacleto Blanco inicia su carrera en la compañía desde el año 1991. Persona bien educada con su grado académico y con grandes conocimientos que le favorecen a la empresa. Buen profesional, con excelentes conocimientos técnicos, pero muy arrogante. Su personalidad es afiliativa y siempre que encuentra la oportunidad les hace saber a quienes lo acompañan que él es superior a cualquiera de ellos.²⁴⁸

Por sus conocimientos entra a trabajar en el área técnica y es ascendido rápidamente. Tiene un expediente limpio, una conducta adecuada y un gran don de palabra que en el momento que se expresa logra mucho convencimiento. Es una persona agradable y goza de una reputación de adulator especialmente con las mujeres.²⁴⁹

No tiene ninguna amonestación ni suspensión en su expediente hasta el año de 1998. En ese año llegan varias colaboradoras a poner una denuncia en su contra ante la Gerencia de Recursos

²⁴⁸ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁴⁹ *Ibíd.*

Humanos. Las muchachas manifiestan que el señor Blanco utiliza su tiempo para hacer sus conquistas más que para trabajar. Delatan que tiene tres trabajadoras identificadas con las cuales se pasea por la compañía.²⁵⁰

Entre los relatos expuestos por los colaboradores es que el señor Blanco se retira a zonas alejadas de la compañía con una de sus empleadas para poder allí conquistarla. Manifiestan que lo han visto con ella fuera de las instalaciones en un carro de la empresa. Además, la señorita recibe un trato preferencial porque pasa mucho tiempo con ella en la oficina.²⁵¹

Con respecto a la segunda colaboradora, lo han visto invitarla a almorzar a un restaurante cercano a la finca donde realizan escenas amorosas, sin importarles que alguien de la compañía pueda entrar y encontrárselos en dicho lugar. Supuestamente, el señor Blanco le da también un trato preferencial a esta segunda muchacha.²⁵²

La tercera trabajadora no es parte aún de su elenco. El señor Blanco trata de conquistarla por todos los medios, invitándola a salir, diciéndole piropos y haciendo insinuaciones sobre su belleza física. La colaboradora en persona es la que se queja de dicho comportamiento porque no tolera que su jefe piense que ella es un objeto sexual. A pesar de que las trabajadoras denuncian tales hechos, ninguna está dispuesta a mantener lo dicho ante el acusado por temor a represalias, incluso despido.²⁵³

Como se menciona anteriormente, el señor Blanco tiene reputación de mujeriego, por lo tanto, dichas acusaciones sólo afirman lo rumores que ya existen. El Departamento de Recursos Humanos interroga a las otras dos implicadas, las cuales desmienten las denuncias hechas.²⁵⁴

Por no tener pruebas concretas, la Gerente de Recursos Humanos y el jefe directo deciden darle una suspensión de tres días; la cual es redactada por el asesor laboral:

²⁵⁰ *Ibíd.*

²⁵¹ *Ibíd.*

²⁵² *Ibíd.*

²⁵³ *Ibíd.*

²⁵⁴ *Ibíd.*

“...Se le comunica que queda suspendido por tres días sin goce de salario por haber infringido el Manual de Políticas, punto tres que dice que todos los empleados sin excepción deben tener un comportamiento de acuerdo con la moral y respeto que se exige el centro de trabajo tanto en vocabulario como en actitudes y por infringir el Código de Trabajo, artículo 71, inciso b el cual establece la obligación de los trabajadores de ejecutar su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos. Le instamos a abstenerse de reincidir en esa conducta.”²⁵⁵

Las dos colaboradoras implicadas en dicha situación, son igualmente suspendidas. Desde esa suspensión, no se escuchan mas rumores acerca del comportamiento inadecuado del señor Blanco.²⁵⁶

Problema central

La falta de ética del señor Anacleto Blanco por dedicarse a conquistar a sus colaboradoras en el tiempo laboral, que debe estar cumpliendo con sus funciones en la empresa, la cual le paga su salario y le da su confianza para que trabaje con autonomía.

Problemas secundarios

- El trato preferencial que les da el jefe a las tres colaboradoras y es percibido por las denunciantes.
- El abuso de confianza y del puesto que ocupa para sacar a las colaboradoras de su trabajo para llevárselas a zonas alejadas.
- La imagen de conquistas y acoso que adquiera la empresa con tantos casos parecidos de abuso del puesto y la confianza que les proporciona la firma.

Análisis

Al igual que los casos anteriores, se expone la situación de un jefe con una conducta inapropiada dentro de las instalaciones de la compañía y en horas laborales. El señor Blanco es otro mal ejemplo de deslealtad con la empresa, la cual le está pagando un salario y quien debe dar el ejemplo de esmero y dedicación a hacer su trabajo con honestidad y calidad.

²⁵⁵ Tomado del expediente personal de Anacleto Blanco. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²⁵⁶ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

Si el señor Blanco se dedica a conquistar a sus colaboradoras, eso expresa que descuida sus responsabilidades laborales por sus asuntos personales. El señor Blanco no puede corregir ni mucho menos amonestar a ningún colaborador que incurra en una falta de este tipo, porque él no tiene la moral para hacerlo ya que no es ejemplo.

Por lo menos en este caso los tres implicados reciben iguales sanciones, aunque el señor Anacleto Blanco debe recibir una sanción más fuerte por ser el jefe y quien debe ser modelo de respeto y moral.

El señor Blanco da un trato preferencial a sus conquistas, esto es percibido por el resto de sus colaboradoras, causando desmotivación y baja moral.

En este caso, sí queda manifiesta la participación del Departamento de Recursos Humanos en la decisión de suspenderlo. Parece que es una medida muy blanda, ya que el señor Blanco debe ser despedido por utilizar tiempo laboral en sus asuntos personales. Tampoco, se hace una investigación más detallada para ver si es acoso o realmente mutuo acuerdo. Si las implicadas se abstienen y no manifiestan que es acoso, entonces se asume que la relación que tienen con su jefe es de mutuo acuerdo. Los tres implicados en el hecho deben ser despedidos.

Recomendaciones

- Darle seguimiento al señor Blanco por si aparece algún rumor u otra acusación de este tipo de relaciones o acoso. Si está involucrado en otra situación parecida, la sanción debe ser el despido para establecer un precedente.
- Una vez más la compañía tiene que evaluar sus valores y principios morales, para que sean seguidos por todos sus miembros.
- La compañía debe ser consecuente con lo que dice. Si el jefe es el llamado a ser ejemplo de ética y moral, pues es él quien debe llevar la mayor sanción. También, las colaboradoras que se prestan para este tipo de situaciones tiene que recibir su suspensión y en este caso particular el despido.

3.1.10 Colaboradoras denuncian a su jefe por acoso

En el 2001 uno de los mejores jefes de área es denunciado por acoso sexual por parte de tres colaboradoras. El señor en cuestión es Vitalino Cuestas, quien siempre se ha distinguido por su capacidad intelectual, humildad y por ser un profesional de mucho trabajo. El señor Cuestas es quien llega de primero a la organización y se va de último, siempre aporta ideas que realmente son de mucho provecho para la empresa. Trabaja para la empresa desde 1987.²⁵⁷

Su personalidad es muy agradable, está anuente a ayudar a los demás y a enseñar lo que sabe, para que otros se beneficien de su sabiduría. Es una persona que ha estudiado por sus propios méritos e inclusive tiene un negocio propio afín a lo que hace Salud Tropical, pero no compite con los productos de la compañía. Su expediente está limpio y su reputación es intachable.²⁵⁸

Tres muchachas ponen la denuncia ante la Gerencia de Recursos Humanos de que el señor Cuestas está molestándolas en una forma muy desagradable. Según los testimonios de las tres afectadas, el señor Cuestas las invita a salir, las va a buscar hasta la casa para hacerles invitaciones a cenar y a lugares no de muy buena reputación. Las muchachas manifiestan que su jefe las llega a buscar a su lugar de trabajo, donde les ofrece un mejor puesto a favor de favores sexuales.²⁵⁹

Los relatos que una de ellas cuenta es que el señor Cuestas le hizo proposiciones de salir en la madrugada, para poder estar más tranquilos en un lugar donde pudieran disfrutar la compañía de los dos como pareja. Las tres muchachas están dispuestas a declarar dichos argumentos delante del infractor.²⁶⁰

Dichas denuncias son puestas ante el jefe directo del señor Cuestas. La Gerente de Recursos Humanos y el jefe directo deciden no enfrentar a las muchachas, para evitar represalias por parte del jefe acosador y lo suspenden por seis días sin goce de salario. La suspensión es redactada por el asesor laboral y dice:

²⁵⁷ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁵⁸ *Ibíd.*

²⁵⁹ *Ibíd.*

²⁶⁰ *Ibíd.*

“...Se le comunica que queda suspendido por seis días sin goce de salario por haber infringido el Manual de Políticas, punto tres que dice que todos los empleados sin excepción deben tener un comportamiento de acuerdo con la moral y respeto que se exige el centro de trabajo tanto en vocabulario como en actitudes; así como el punto tercero del mismo manual que dice que los jefes y compañeros de trabajo deben guardar toda la consideración debida de modo que no origine queja alguna justificada por mal trato o irrespeto. Las mismas consideraciones deberán existir entre los jefes y empleados.”²⁶¹

Problema central

El señor Vitalino Cuestas acosa a tres de sus colaboradoras dentro de las instalaciones de la empresa y fuera de ella.

Problemas secundarios

- La pérdida de seguridad de los colaboradores en la compañía y en su casa.
- La falta de confrontación del infractor con las denunciantes para aclarar los hechos.
- La aceptación de la empresa por situaciones tan embarazosas para las colaboradoras, debido a las sanciones tan leves que reciben los infractores.

Análisis

En este caso, el acosador ya no respeta el hogar de sus colaboradoras porque las persigue hasta en su vivienda. Por lo tanto, la empresa se convierte en un lugar inseguro para sus miembros ya que no pueden trabajar sin temor, ni tampoco pueden estar seguras en sus casas, porque allí va a llegar a molestar su jefe con insinuaciones irrespetuosas.

Si las muchachas se mantienen en anonimato para protegerlas de cualquier represalia de su jefe, eso expresa que la empresa no puede ofrecer seguridad, ni protección, a una colaboradora que haga una denuncia por acoso. Parece que ni Recursos Humanos, ni su jefe directo, tienen la potestad de despedir por este tipo de acusaciones. Dicha carencia de poder para despedir por tales situaciones se muestran en el tipo de sanciones que entrega la compañía a todos los

²⁶¹ Tomado del expediente personal de Vitalino Cuesta. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

infractores con comportamientos inadecuados, y que dañan la moral y ética de toda la organización.

En este caso, la decisión de la Gerente de Recursos Humanos y el jefe directo es errónea. Ya que el comportamiento del señor Cuestas está perjudicando el sentido de seguridad de las colaboradoras en su trabajo y en su hogar. Al señor Cuestas no le basta con acosarla en el trabajo, sino que las persigue hasta el lugar donde ellas tienen derecho a la privacidad.

El mantener en el anonimato a las denunciantes y no confrontarlas con el infractor expresa que ni Recursos Humanos ni el jefe directo pueden garantizarles a las colaboradoras que serán protegidas si realmente dicen la verdad. Es como aceptar que el comportamiento del señor Cuestas es incorrecto, pero que no pueden hacer nada para evitar que vuelva a cometer los mismos abusos.

Recomendaciones

- La compañía debe buscar los métodos adecuados para darles protección y seguridad a las personas que están dispuestas a denunciar hechos delictivos de esta clase. Si la firma no les ofrece la seguridad y protección, ninguna colaboradora estará dispuesta a enfrentar a un jefe, porque saben que pueden perder más de lo que ganan.
- La organización debe ser más firme cuando las trabajadoras están dispuestas a declarar las denuncias ante su infractor, porque de esta forma se puede comprobar los hechos o descartarlos si son mentiras.
- La compañía tiene que procurar asesoramiento legal, en instancias que tengan mayor experiencia acerca del manejo de estos casos y ver qué debe hacer para sentar un precedente.
- El Departamento de Recursos Humanos tiene que ser más combativo en defender la dignidad de sus colaboradores y hacer de la compañía un lugar seguro y de respeto para sus miembros.

3.1.11 Denuncias de acoso de otro jefe directo

Neftalí Puentes es uno de los trabajadores más viejos de la compañía. Inicia con la compañía en 1970. Es aún muy joven cuando empieza a realizar todo tipo de labores para llevar el

sustento a su hogar, que es muy pobre. El señor Puentes saca su bachillerato de secundaria por su propia cuenta y siempre lucha por adquirir los conocimientos necesarios que le ayuden sobresalir en su trabajo.²⁶²

La personalidad de Puentes es muy jovial, siempre dando bromas y apasionado del fútbol. Su cara siempre muestra una sonrisa y está dispuesto a ayudar cuando puede y a dar lo mejor de sí por la compañía. Es uno de los empleados más leales con que cuenta la firma. Tiene grandes conocimientos del proceso productivo, las variedades y de las diversas historias de la compañía. Tiene una relación familiar con uno de los jefes más importantes de la organización pero no es su colaborador directo, así que no debe afectar dicha relación.²⁶³

Al igual que el caso anterior, el señor Puentes goza de una reputación de mujeriego y que le gusta perseguir a las colaboradoras más bonitas.²⁶⁴ No es sino hasta el año de 1995 que recibe su primera amonestación verbal, debido a una denuncia por parte de una empleada suya. La amonestación manifiesta:

“En esta oportunidad le informamos, que de acuerdo con la conversación que hace meses sostuvimos con usted, ante la queja de una empleada de esta empresa, por conversaciones e invitaciones insidiosas, queda amonestado verbalmente. La empresa se basa en la política de buenas relaciones y de respeto que se deben dar entre cualquier puesto de jefatura y las muchachas. También cabe destacar la importancia de reflejar una buena imagen en una posición como la suya.”²⁶⁵

En el año del 2002 recibe otra amonestación por escrito por desobedecer las directrices dadas por su jefe directo y por poner en peligro toda la producción de un área. Dicho comportamiento se considera una falta de lealtad y por lo tanto se amonesta.²⁶⁶

En el año del 2003, se acusa de una de las faltas más graves. Seis colaboradoras deciden denunciar al supervisor ante el Departamento de Recursos Humanos por diversas situaciones

²⁶² Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁶³ *Ibíd.*

²⁶⁴ *Ibíd.*

²⁶⁵ Tomado del expediente personal de Neftalí Puentes. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²⁶⁶ Tomado del expediente personal de Neftalí Puentes. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

engorrosas. Muchos de los relatos no son recientes, pero es hasta este año que las trabajadoras se deciden a hablar sobre qué les pasa y que está sucediendo con otras.²⁶⁷

Las afectadas relatan que el supervisor les hace preguntas de índole muy personal y las invita a salir después del trabajo, les agarra la mano y les recuerda que él tiene un posición alta en la compañía, les ofrece mejores puesto de los que tienen, las llama a la casa para ver si pueden salir, las aísla en lugares lejanos de la compañía para poder acercárseles, utiliza lenguaje en doble sentido y muy morbosos. La mayoría no está dispuesta a sostener las denuncias hechas ante el supervisor, pero sí ante otros personeros de la compañía.²⁶⁸

Cuando el Departamento de Recursos Humanos, se entera de dichas denuncias, se da a la tarea de indagar con cada una de las implicadas para recolectar la información y exponer el caso ante el jefe directo. Todas las afectadas son entrevistadas individualmente y las narraciones acerca de las diferentes situaciones vividas con el supervisor, coinciden.²⁶⁹

La mayoría de las colaboradoras son trabajadoras que tienen muchos años de laborar en la compañía y son muy leales. Todas son personas responsables que al parecer no levantan ningún testimonio falso en contra de un supervisor con el poder que tiene el acusado. Cuando son entrevistadas, se les hace saber que pueden ser demandadas por calumnias, si están mintiendo.²⁷⁰

Las denuncias son muy graves y los relatos de las colaboradoras se refieren a los mismos hechos. El jefe directo y la gerente de Recursos Humanos optan por decisiones opuestas; sin embargo, después de debatir el caso, llegan al acuerdo de suspenderlo por seis días sin goce de salario.²⁷¹ La suspensión es redactada por el asesor legal y dice:

“...Se le comunica que queda suspendido por seis días sin goce de salario por haber infringido el Manual de Políticas, punto tres que dice que todos los empleados sin excepción deben tener un comportamiento de acuerdo con la moral y respeto que se exige el centro de trabajo tanto en vocabulario como en

²⁶⁷ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁶⁸ *Ibíd.*

²⁶⁹ *Ibíd.*

²⁷⁰ *Ibíd.*

²⁷¹ *Ibíd.*

actitudes; así como el punto tercero del mismo manual que dice que los jefes y compañeros de trabajo deben guardar toda la consideración debida de modo que no origine queja alguna justificada por mal trato o irrespeto. Las mismas consideraciones deberán existir entre los jefes y empleados.”²⁷²

Problema central

El supervisor Neftalí Puentes acosa a varias colaboradoras suyas aprovechándose de su posición de jefatura, porque tiene mucha libertad para moverse dentro de la empresa.

Problemas secundarios

- El miedo de las colaboradoras a hablar de dicho acoso que existe desde hace mucho tiempo.
- El abuso de la autoridad para hacer actos delictivos dentro de la empresa.
- La falta de sanciones fuertes como precedentes para los infractores.
- La falta de definición por parte de la empresa de lo que debe ser un comportamiento adecuado y respetado por sus miembros.

Análisis

Las denunciantes no han hablado antes por temor al despido o represalias por parte del supervisor acusado; esto expresa, que la compañía como se manifiesta anteriormente no puede garantizar protección para quienes denuncien casos de acoso.

Desafortunadamente, esta falta de protección para las colaboradoras puede ser interpretada como la aceptación de dichas conductas en la empresa. Si la firma no es estricta en no permitirle a nadie dichos comportamientos, si no establece los procedimientos adecuados para que la gente pueda hablar sin temor, no se puede erradicar las conductas inadecuadas hacia las trabajadoras.

La empresa no ha sentado un precedente que les sirva de mensaje, para todas aquellas posiciones de mando que abusan de su posición para dedicarse a acosar a sus colaboradoras o para sus conquistas amorosas.

²⁷² Tomado del expediente personal de Neftalí Puentes. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

El caso no menciona que las denunciadas sean suspendidas o despedidas; por lo que es muy posible creer que se dejan en el anonimato, ya que no todas están dispuestas a hablar en frente del acusado.

En este caso, la decisión de suspenderlo sin goce de salario es errónea como en los casos anteriores, porque son muchas colaboradoras que hablan de los mismos hechos. Además que sus insinuaciones y comportamientos inadecuados vienen dándose desde hace tiempo atrás. Dicho colaborador debe ser despedido.

Recomendaciones

- La empresa debe establecer un fuerte precedente para erradicar el abuso de la confianza y antigüedad por parte de sus jefes que se dedican a acosar a sus colaboradoras.
- Mantener en el anonimato a las empleadas que no pueden proteger y darles seguimiento para que no las despidan por haber denunciado a su jefe.
- Al igual que en los casos anteriores, procurar métodos para proteger a las denunciadas y darles la seguridad de que pueden hablar sin ser despedidas.

3.1.12 Supervisor con relaciones amorosas con sus colaboradoras

Milton Valdés trabaja para la compañía desde 1993. Es un muchacho trabajador y muy humilde. Su papá es muy solvente, trabajaba para ser independiente y forjar su porvenir. Le gusta la agricultura y es muy innovador. No estudia porque prefiere laborar para ganar dinero y así formar una familia tan pronto como el destino se lo permita.²⁷³

Es un muchacho dispuesto a aprender y muy extrovertido. Le interesa conocer todo lo nuevo para poder obtener mejores conocimientos del negocio de producción. Su estilo de liderazgo es entrenador y democrático. Le gusta que la gente se sienta bien y que aprendan bien su trabajo para dar un producto de calidad.²⁷⁴

²⁷³ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁷⁴ *Ibíd.*

El señor Valdés empieza aprendiendo el negocio y su capacidad de aprendizaje e innovación lo lleva pronto a un puesto de supervisor. Como supervisor se desempeña muy bien, sus colaboradores se muestran satisfechos y su área de trabajo siempre está muy limpia y ordenada. Después de cinco años de estar laborando para la empresa, empiezan rumores de que el señor Valdés tiene preferencias con ciertas colaboradoras.²⁷⁵

Una de sus colaboradoras hace la denuncia ante Recursos Humanos, donde manifiesta que el señor Valdés escoge a sus preferidas, les da labores sencillas y siempre está hablando mucho con ellas y riéndose a plena voz. Recursos Humanos habla con su jefe directo acerca de la declaración de la trabajadora y el jefe decide hablar con su supervisor directamente. El jefe del señor Valdés afirma que el supervisor le reconoce su error y promete enmendarse, pero no se le sanciona.²⁷⁶

En el año del 2002, el señor Valdés tiene conflictos laborales porque empieza a tener amoríos con una de sus colaboradoras y, por lo tanto, vuelve a darle preferencias, visitas con frecuencia, invitaciones a salir, almuerzan juntos y se van a lugares alejados. Sus compañeros de trabajo y sus empleados se dan cuenta de la nueva relación que tiene dicho supervisor, y deciden denunciarlo nuevamente.²⁷⁷

Recursos Humanos vuelve a hablar con su jefe directo y deciden amonestarlo por escrito, porque no pueden comprobar ninguno de los hechos. La suspensión se redacta de la siguiente manera: *“Su comportamiento no es el correcto y respetuoso que exige la moral y el cargo que ostenta. Amonestado por escrito de incurrir de nuevo en la falta se tomará medidas drásticas.”*²⁷⁸

La colaboradora también es amonestada por escrito por la misma causa.²⁷⁹

²⁷⁵ *Ibíd.*

²⁷⁶ *Ibíd.*

²⁷⁷ *Ibíd.*

²⁷⁸ Tomado del expediente personal de Milton Valdés. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²⁷⁹ Tomado del expediente personal de la colaboradora involucrada con Milton Valdés. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

Problema central

Otro supervisor que tiene diez años de trabajar para la compañía, abusa de su posición para enamorar a sus colaboradoras.

Problemas secundarios

- Las denuncias por amoríos en horas laborales parecen ser consideradas como faltas leves.
- Las colaboradoras que participan en los amoríos con los jefes adquieren preferencias por parte de ellos y enemistades por parte de sus demás compañeras.
- La compañía se está haciendo un ambiente laboral conflictivo, hostil y poco ético, porque los ascensos, los trabajos más fáciles y los posibles privilegios se dan con base en favoritismos con el jefe.

Análisis

La compañía se está forjando una reputación comprometedora donde se les permite a los jefes tener amoríos con sus colaboradoras, ya que son consideradas faltas leves y corregibles. Al consentirle al jefe tratar de enmendarse y luego vuelve a cometer la misma falta y sólo se le da una amonestación por escrito, el mensaje enviado es que los jefes no se deben preocupar mucho por esas pequeñas faltas.

Lo importante en esta ocasión es que la sanción es igual para los dos implicados, tanto para el jefe como para la colaboradora. Parece que la responsabilidad por sus actos es sancionada equitativamente. En la mayoría de los casos no queda claro qué tipo de sanción recibe la otra parte implicada.

El clima laboral de la empresa parece hostil, porque los jefes no dan un trato igualitario a los demás colaboradores. El ser parte de las amistades preferidas del jefe, les da poder, privilegios y autoridad a algunos servidores.

En este caso, la decisión de suspender al supervisor y a la colaboradora es errónea. El permitir que durante horas laborales, ambos abandonen sus responsabilidades para dedicarse a sus

asuntos personales, es un muy mal ejemplo que dan los jefes por sólo ostentar esa posición. Ambas personas se deben despedir por abandono de trabajo.

Recomendaciones

- La empresa debe establecer una política fuerte donde realmente se despida a cualquier persona que haga abandono de trabajo por andar en amoríos con otro colaborador, no importa de cuál nivel, ya sea operario o de mando.
- La empresa tiene que pensar en el clima organizacional que desea tener. Que sea abierto, con seguridad y respeto donde los empleados no son acosados ni se les permite tener amoríos con sus jefes, o un clima hostil, donde el respeto no es regla general.
- Evaluar nuevamente cuáles son los valores que deben tener sus jefes y colaboradores.

3.1.13 Relación con una colaboradora fuera de la empresa

El señor Rigoberto Luna tiene veintidós años de laborar para Salud Tropical. Como todos los casos expuestos, empieza haciendo labores de producción y luego pasa a fumigar y regar las plantas. Como fumigador dura diez años, desempeñando una excelente función. Es ascendido a jefe de fumigadores y luego a supervisor de producción.²⁸⁰

El señor Luna tiene una personalidad introvertida, un estilo de liderazgo coercitivo y marcapaso. Tiene a su cargo un equipo muy disciplinado que cumple sus reglas a cabalidad. A pesar de ser un poco tímido es muy inflexible y le cuesta hacer prioridades cuando hay emergencias. Generalmente es muy extremista y sus colaboradores se quejan de que no puede hacer excepciones cuando lo ameritan.²⁸¹

A pesar de este estilo tan rígido, su expediente está limpio. Hace dos años empiezan los rumores de que tiene un amorío dentro de la empresa. Los comentarios dicen que el señor Luna busca frecuentemente a una colaboradora para hablar con ella. Dentro de las instalaciones nadie

²⁸⁰ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁸¹ *Ibíd.*

puede decir que haya visto algo. Sin embargo, una vez de que termina la hora de trabajo, el señor Luna la espera y la lleva hasta su casa, o se quedan dentro del carro por horas.²⁸²

El Departamento de Recursos Humanos eleva una vez más las quejas al jefe directo el cual confirma los rumores que comenta la gente. El jefe directo expresa su preocupación de que la empresa no debe tener injerencia en los asuntos personales de sus colaboradores fuera de los portones de la compañía. Posición que es refutada por la Gerente de Recursos Humanos por varios motivos.²⁸³

Primero, el señor Luna es un supervisor que debe dar el ejemplo de respeto y moral ante los demás colaboradores y reafirmar que la empresa no permite este tipo de relaciones dentro o fuera de sus instalaciones. Segundo, el señor Luna está utilizando tiempo laboral para atender asuntos personales que no deben ser permitidos por la compañía. Tercero, a pesar de que tenga su relación fuera de la empresa, está involucrando a una colaboradora. Finalmente, su relación puede ser fuera de la empresa, pero su comportamiento y actitudes de preferencia y afinidad son demostrados en la firma, afectando su objetividad y desautorizándose a llamar la atención a sus colaboradores por conflictos de este tipo.²⁸⁴

El jefe directo comprende que debe tomar una decisión antes de que este asunto se le salga de su control sin haber hecho nada. Por lo menos, estuvo de acuerdo en amonestarlo por escrito y recordarle que las relaciones de este tipo no son permitidas en la empresa. La amonestación dice *“Su comportamiento no es el correcto y respetuoso que exige la moral y el cargo que ostenta. Amonestado por escrito de incurrir de nuevo en la falta se tomará medidas drásticas.”*²⁸⁵

La colaboradora también es amonestada por escrito por la misma causa.²⁸⁶

²⁸² *Ibíd.*

²⁸³ *Ibíd.*

²⁸⁴ *Ibíd.*

²⁸⁵ Tomado del expediente personal de Rigoberto Luna. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²⁸⁶ Tomado del expediente personal de la colaboradora involucrada con Rigoberto Luna. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

Problema central

El abuso de un supervisor más, en este caso Rigoberto Luna, de utilizar el tiempo de la empresa para sus amoríos.

Problemas secundarios

- El señor Luna no es muy discreto en evitar que sus compañeros y colaboradores lo vean varias veces con la misma colaboradora después de horas laborales.
- El clima se vuelve a afectar por las preferencias y signos de imparcialidad con respecto a sólo una persona.
- La decisión es una sanción muy leve para los dos infractores, que según rumores siguen con su relación.

Análisis

La empresa vuelve a enfrentar otro caso de abuso del tiempo laboral para sus asuntos personales que no son muy éticos. En esta ocasión el supervisor tiene veintidós años de trabajar con la organización y muestra un comportamiento poco adecuado para su posición; además de que su actitud es despreocupada ante el hecho que sus colaboradores y colegas se den cuenta de su relación.

La organización tiene un miembro más que no puede sancionar a sus colaboradores si incurren en una falta como ésta porque no tiene moral para hacerlo. El no ser ejemplo de rectitud, ocasiona que los jefes se desautoricen para futuras medidas disciplinarias, ocasionando libertinaje en la empresa.

En este caso el papel de Recursos Humanos es mucho más combativo y parece que defiende muy bien su punto, al demostrarle al jefe porque la empresa debe actuar en dicha situación a pesar de que su comportamiento es fuera de la firma y fuera de horas laborales. La decisión de darles una amonestación por escrito a ambos infractores, es muy leve; en este caso se debe por lo menos suspender o despedir, si quieren establecer un precedente.

Recomendaciones

- La organización debe tomar la decisión de qué va a hacer con los jefes que siguen incumpliendo sus responsabilidades, demuestran falta de lealtad y tienen comportamientos poco éticos.
- La desautorización de los jefes debido a sus propias conductas es un hecho muy peligroso, porque pierden el respeto por parte de sus colaboradores.
- El Departamento de Recursos Humanos es quien tiene que continuar insistiendo ante la gerencia que debe regular los comportamientos de sus miembros; asimismo, la gerencia tiene que poner por escrito y comunicar cuáles son los comportamientos éticos que tienen que seguir todos sus colaboradores en todos sus niveles.
- La empresa es la llamada a velar por un clima organizacional sano y en armonía para propiciar el respeto y una buena calidad de vida de sus colaboradores.

3.1.14 Amorío con ex pareja sentimental

Pancracio Cruz tiene dieciocho años de trabajar en la empresa. Desde un inicio es una persona responsable, honesta y trabajadora. Muchacho humilde que tiene que dejar sus estudios de secundaria para llevar el sustento a su hogar. El señor Cruz demuestra tener habilidades en el aprendizaje del manejo de los procesos de producción. Cinco años después es ascendido a jefe de riego y fumigación de toda un área.²⁸⁷

Su estilo de liderazgo democrático y entrenador le facilita hacer un equipo técnico muy bueno que trabaja a gusto con sus lineamiento. Conoce a una muchacha del pueblo y tiene una relación amorosa. De esa primera oportunidad tienen un hijo y terminan con el vínculo. Dos años después la muchacha es contratada en la misma compañía, pero en departamentos diferentes e inician nuevamente una relación amorosa. Por segunda ocasión, vuelven a tener otro hijo y terminan el compromiso como pareja.²⁸⁸

En el año del 2002, el señor Cruz es ascendido a supervisor de producción, siendo jefe directo de la colaboradora con la cual ha tenido los amoríos. En el año del 2003, tres empleadas del

²⁸⁷ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁸⁸ *Ibíd.*

señor Cruz lo denuncian ante Recursos Humanos por tener escenas amorosas en horas laborales y dentro de la finca con su ex pareja. Recursos Humanos investiga a los dos implicados los cuales desmienten los rumores, pero sí afirman que en un pasado son pareja y que fruto de esa relación tienen dos hijos. También confirman que desde hace un año, el señor Cruz es su jefe directo.²⁸⁹

El señor Cruz acepta que incumple el Manual de Políticas, al no informarle a su jefe directo la relación que existe con la colaboradora para no tener ningún problema. El jefe directo y Recursos Humanos deciden suspenderlo por tres días.²⁹⁰ El asesor legal redacta la suspensión:

“...Se le comunica que queda suspendido por tres días sin goce de salario por haber infringido el Manual de Políticas, punto tres que dice que todos los empleados sin excepción deben tener un comportamiento de acuerdo con la moral y respeto que se exige el centro de trabajo tanto en vocabulario como en actitudes y por infringir el Código de Trabajo, artículo 71, inciso b el cual establece la obligación de los trabajadores de ejecutar su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos. Le instamos a abstenerse de reincidir en esa conducta.”²⁹¹

La colaboradora recibe la una suspensión de tres días sin goce de salario por la misma causa.²⁹²

En este mismo año el señor Cruz recibe otra suspensión por tres días sin goce de salario por abandonar el trabajo sin permiso, ni avisar a su jefe directo, ni a ninguna persona del departamento de su ausencia. Aparentemente, el señor llega a trabajar a las 6:00 a.m. y a las 7:00 a.m. ya no está en el trabajo y no le dice a nadie que tiene que salir, ni está de vacaciones.

Problema central

El señor Pancracio Cruz toma ventaja de su posición como jefe para reanudar su antigua relación. Además, incumple con el Manual de Políticas, donde dice que ningún colaborador puede ser jefe directo de algún familiar por afinidad o consanguinidad.

²⁸⁹ *Ibíd.*

²⁹⁰ *Ibíd.*

²⁹¹ Tomado del expediente personal de Pancracio Cruz. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

²⁹² Tomado del expediente personal de la colaboradora involucrada con Pancracio Cruz. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

Problemas secundarios

- El señor Cruz nunca informa sobre la relación que tiene con la colaboradora.
- El señor Cruz es padre de dos hijos de la señora en cuestión.
- Los colaboradores perciben un comportamiento deshonesto por parte de su jefe.

Análisis

El señor Cruz es muy deshonesto de su parte por no informar de la relación que tiene con la colaboradora. Lo que es peor, cuando él es ascendido tampoco informa a su jefe o al Departamento de Recursos Humanos de la relación y los dos hijos que tiene con dicha colaboradora.

El señor Cruz, además de infringir el Manual de Políticas de la compañía con respecto a la regulación de parientes, reanuda su vieja relación y se expone a que lo vean sus colaboradores.

Al señor Cruz no parece importarle que conozcan de su relación y de las posibles consecuencias que tiene ese comportamiento inadecuado. No queda claro cuál es la posición de Recursos Humanos sobre este asunto. Parece que no indaga mucho sobre el problema, ni recomienda una sanción más fuerte.

Recomendaciones

- La empresa debe establecer qué va a hacer en situaciones donde se exhiban comportamientos inadecuados y para el colmo escondan información necesaria para hacer valer las políticas que tiene la compañía.
- Como se ha sugerido anteriormente, la empresa tiene que ser más fuerte en aplicar sus sanciones y decir hasta cuándo va a permitir situaciones de esta índole.
- El Departamento de Recursos Humanos aunque parezca que se desalenta por seguir presionando sobre lo mismo, debe seguir insistiendo en un código que regule dichas situaciones anómalas.

3.1.15 Acusación de acoso sexual

Alfonsina Mirinda tiene cinco años de trabajar en Salud Tropical. Inicia en la empresa como operaria y luego es trasladada a un área de acceso restringido, donde se encuentran las plantas más sanas. Es una colaboradora humilde que tiene un expediente limpio y que no ocasiona ninguna clase de problemas. Es una persona muy callada que se limita a hacer su trabajo.²⁹³

El señor Octavio Gallegos es su supervisor desde hace dos años cuando es trasladada al área restringida. El señor Gallegos tiene treinta y nueve años de laborar para la empresa. Empieza desde muy joven a trabajar en Salud Tropical y es el único trabajo que ha desempeñado. Realiza casi todas las labores de la producción y aprende el negocio de la compañía. El señor Gallegos es una persona trabajadora, humilde y muy sencilla que no tiene la oportunidad de estudiar, pero aprende bien el oficio de manejar las plantas.²⁹⁴

Su estilo de liderazgo es autocrático y coercitivo. Es muy desconfiado de las nuevas ideas y muy reacio al cambio. Sin embargo, desempeña una buena labor en esta área restringida. Tiene fama de mujeriego y de que no puede estar cerca de una mujer sin intentar conquistarla. Es adulator y trata de resaltar sus dotes de hombría. A pesar de tener esta reputación, nunca nadie ha puesto una denuncia en su contra.²⁹⁵

En septiembre del 2003, Alfonsina denuncia a su jefe directo por acoso sexual. Según relata la colaboradora, el señor Octavio Gallegos le da tareas alejadas de las demás compañeras para poder hablar con ella a solas, la invita a salir a lugares deshonestos, la ha forcejeado físicamente y tratado de besar, la ha amenazado con que no diga nada porque si no le hace la vida imposible dentro y fuera de la empresa.²⁹⁶

La señorita Alfonsina relata que saca el día de vacaciones porque tiene una cita y el señor Gallegos la sigue hasta el lugar del médico. Allí la besa a la fuerza y luego la invita a comer. Ella acepta la invitación porque no sabe qué reacción va a tomar el señor Gallegos si lo rechaza.

²⁹³ Información facilitada por la Gerente de Recursos Humanos. Octubre del 2003. Salud Tropical.

²⁹⁴ *Ibíd.*

²⁹⁵ *Ibíd.*

²⁹⁶ *Ibíd.*

La señorita no aguanta más la situación, no desea volver a trabajar en la empresa y se siente muy desvalorizada y desmoralizada. Además, relata una situación aún más grave que tiene el señor Gallegos con otra de sus compañeras, la cual se ve forzada a renunciar porque el señor Gallegos la acosa todo el tiempo y la ceba con cualquier persona que habla con ella.²⁹⁷

Después de la denuncia que hace Alfonsina, la gerente de Recursos Humanos habla con el jefe directo para manejar a la situación. Ambos deciden enfrentar a la señorita Alfonsina con el señor Gallegos. En dicha confrontación, la señorita Alfonsina mantiene lo que le dice a Recursos Humanos. El señor Gallegos rechaza casi todos los cargos, excepto que sí la sigue a la cita médica y la besa y que también la ha invitado a salir como buenos amigos.²⁹⁸

Luego de analizar los hechos y reprender al supervisor por los hechos que sí acepta, se decide suspenderlo por una semana sin goce de salario. La suspensión queda redactada de la siguiente manera:

“De acuerdo con la reunión sostenida con usted en presencia de la gerente de Recursos Humanos y el jefe directo del área, en la cual usted admite que tiene una conducta indeseada hacia una de sus colaboradoras al invitarla a salir a un restaurante, además de besarla sin su consentimiento, nos vemos en la obligación de suspenderlo sin goce de salario. En caso de volver a repetirse hechos de tales características, nos veremos en la necesidad de tomar medidas más drásticas.”²⁹⁹

Problema central

El señor Octavio Gallegos, colaborador con mucha antigüedad, acosa a una de sus trabajadoras.

Problemas secundarios

- La denuncia confirma la fama de mujeriego que se ha creado el señor Gallegos.
- El ambiente que existe en dicha área es muy hostil y pesado por los comportamientos del jefe directo con sus colaboradoras.
- El temor a hablar se vuelve una mordaza para las colaboradoras.

²⁹⁷ *Ibíd.*

²⁹⁸ *Ibíd.*

²⁹⁹ Tomado del expediente personal de Octavio Gallegos. Octubre del 2003. Archivos de Salud Tropical.

Análisis

El clima generado por el señor Gallegos en esta área hace difícil el trabajar con tranquilidad y armonía. Al parecer, dicho supervisor dedica la mayor parte del tiempo a sus conquistas que a trabajar para la compañía que le está pagando un salario. Los colaboradores de dicha área no se atreven a hablar de las situaciones que pasan por temor al despido.

El señor Gallegos es un ejemplo más de un trabajador con muchos años de antigüedad, que no respeta a sus colaboradoras y al parecer no considera que su conducta es inapropiada.

De los casos anteriores estudiados, éste es el único en que se enfrenta la denunciante con el acusado. La colaboradora se expone a declarar y a que el supervisor tenga alguna represalia en su contra. El supervisor, por su parte, tiene que escuchar lo que se dice en su contra y aceptar dos hechos de acoso. Esta confrontación es un avance de hablar con un lenguaje claro ante quien acusa como ante quien es acusado.

El Departamento de Recursos Humanos debe estar muy seguro de que le pueden garantizar seguridad a la colaboradora, para que esté dispuesta a declarar delante de su jefe. De esta forma, se ve un avance por parte de la organización de aceptar que los jefes puedan enfrentar dichas acusaciones, y analizar los comportamientos y explicaciones que den ante las personas que están escuchando las dos versiones.

En este caso en particular, la decisión de suspenderlo es siendo muy blanda, especialmente para una persona con reputación de mujeriego y con tanta antigüedad. La decisión que debe prevalecer es el despido para el señor Gallegos. Sin embargo, sí es digno de tomar en cuenta, que por primera vez hay una confrontación para que el supervisor no atestigüe que las denuncias son inventadas por Recursos Humanos. La colaboradora, por su parte, se puede sentir tranquila porque la empresa toma acciones con respecto a su denuncia.

Recomendaciones

- La compañía debe seguir con las confrontaciones de denunciantes y denunciados para probar si las personas que están haciendo las acusaciones dicen la verdad, y para ver cuáles son las

explicaciones que dan los acusados. De esta forma, se escuchan ambas partes y hablan de frente con respecto a un tema, que ha sido tabú para las colaboradoras y poco sancionable para los jefes.

- Para llegar a este tipo de confrontaciones, la compañía debe establecer qué pasa con las colaboradoras que denuncian los hechos, qué protección les va a dar y qué posibles sanciones les plantea si están mintiendo.
- Cuando a los jefes que se les puede comprobar los hechos, la organización tiene que ser más rigurosa con el tipo de sanciones que se les imparta.

CONSIDERACIONES FINALES

Por todas las situaciones expuestas, hay la idea de que existe una cultura de aceptación de acoso por parte de colaboradores con mucho tiempo de laborar en la empresa y ostentan un rango de jefatura. Ninguno de los quince casos hace mención de operarios involucrados en seducir a sus compañeras en horas laborales. Parece que el organismo sólo tiene problemas de esta clase a escala de jefaturas o que los métodos de sanción en ese ámbito no funcionan.

Es importante enfatizar que la compañía no tiene procedimientos establecidos sobre los comportamientos que deben profesar sus jefaturas. La firma puede empezar por definir cuáles son las normas éticas que va a permitir en su cultura organizacional, quiénes deben dar el ejemplo y qué pasa si infringen dichas disposiciones.

Tomando como base dichas situaciones analizadas, en el siguiente apartado se presenta la propuesta de un Código de Ética Empresarial donde se incluyen las normas básicas, que pueden orientar a la organización acerca de cómo proceder ante situaciones como éstas. El objetivo es establecer normas objetivas y claras, que guíen la actuación de la organización y sirvan de catalizador para la toma de decisiones cada vez más éticas basadas en sus valores y comportamientos establecidos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL

4.1 La importancia de un Código de Ética Empresarial

La ética empresarial se es en una exigencia que debe tener toda organización, si quiere ser competitiva. El trato justo y equitativo, la conducta ética y moral de los miembros, la promulgación de los valores éticos y la actuación acorde con ellos, son requisitos de una empresa que quiere surgir como compañía de renombre mundial.

En compañías éticas los colaboradores pueden esperar un empleo seguro, respetable; los proveedores esperan el trato justo y equitativo sin tráfico de influencias o intereses; los clientes obtienen productos de calidad que provienen de una empresa ética; la comunidad se beneficia con una firma responsable con el ambiente, y los inversionistas están claros de que sus fuentes de ganancias son de negocios responsables, lícitos y morales.

La ética como ventaja competitiva ofrece a la empresa un valor agregado, que le permite contratar y retener el capital intelectual que trabaja a gusto y responsablemente, porque puede estar seguro de que la compañía siempre actúa pensando en el beneficio de sus colaboradores, proveedores, clientes, comunidad e inversionistas. Una firma altamente ética garantiza el respeto por la dignidad humana y el bienestar de todos los que participan en sus actividades.

La organización tiene que garantizar que se rige bajo normas éticas establecidas; para eso, la creación de un Código de Ética Empresarial es uno de los procedimientos que pueden ayudar a establecer cuáles son esas normas y conductas que la empresa considera como correctas y cómo sanciona las que piense son incorrectas.

La naturaleza del Código de Ética Empresarial es ser una guía que sirva de base para plasmar cuáles deben ser los comportamientos considerados como éticos y que la empresa espera que sus colaboradores en todos sus niveles cumplan con dichos procedimientos. La función del Código es servir de manual para regir el norte ético de la compañía.

La eficacia depende del apoyo y el seguimiento al pie de la letra de las normas por parte de la organización. Se debe proceder a hacer responsables a los colaboradores que infrinjan las normas establecidas; contratar auditores externos que vigilen el comportamiento ético de la organización y la creación de un Comité de Ética.

Además, el elemento más importante para que el Código sea realmente eficaz, es que la gerencia predique con el ejemplo respetando las normas éticas establecidas, de este modo, los colaboradores respetan dichas normas, y obtienen una organización basada en valores y conductas éticas.

El Código de Ética Empresarial da a Salud Tropical los lineamientos básicos de cómo actuar éticamente ante situaciones complejas que no se han definido. El objetivo principal es aclarar todas esas ambigüedades del accionar de la organización y unificar los criterios, para que las normas y procedimientos se apliquen por igual a todos los miembros, sin distinciones de rango, status o jerarquías, antigüedad y parentesco.

4.2 Dimensión académica

4.2.1 Principios generales

Como se define en el primer capítulo, la ética es la guía para la toma de decisiones racionales con el objeto de organizar de manera útil, correcta y humanista el mundo en que vivimos. Dicha toma de decisiones está fundamentada en ciertos principios básicos, a saber:

- **Principio de probidad:** se refiere a las relaciones empresariales, profesionales y personales en la cuales debemos procurar conducirnos con la mayor honestidad.³⁰⁰ “*Este principio involucra la vida privada, en cuanto pueda dañar a terceros o dañar la imagen de la empresa.*”³⁰¹ El tomador de decisiones debe velar constantemente por evitar conflictos de interés, tráfico de influencias y abusos e incorrecciones de todo tipo.
 - **Conflicto de intereses:** se produce cuando el administrador toma una decisión que afecta tanto sus intereses personales, como los de la empresa, y en circunstancias en que estos dos intereses resultan incompatibles o excluyentes entre sí.³⁰²
 - **Tráfico de influencias:** ocurre cuando el tomador de decisiones busca una ventaja para sí mismo o para un tercero, ignorando o irrespetando los procedimientos normales de

³⁰⁰ Monterrosa, H. (2003). *Curso de Ética Empresarial*. Monografía no publicada. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica.

³⁰¹ *Ibíd.*

³⁰² *Ibíd.*

intermediación social prevaleciéndose de sus relaciones de parentesco, poder político y corporativo o de amistad personal.³⁰³

- **Abuso:** *“Implica el mal uso, exceso, desviación o empleo arbitrario, antijurídico o inmoral del poder, la autoridad, el derecho de los bienes o las circunstancias por parte de un sujeto, ya sea para el logro de beneficios o ventajas improcedentes para sí mismo o para un tercero, o bien para procurar un perjuicio ajeno que un beneficio propio.”*³⁰⁴
 - **Incorrección:** *“Este concepto comprende toda acción u omisión de un sujeto que, para el logro de un beneficio, o ventaja para sí mismo o para un tercero, lesiona o desconoce los derechos, intereses legítimos o situaciones jurídicas de otros, atenta contra las reglas de la razón y la lógica o vulnera los principios y normas morales y éticas.”*³⁰⁵
- **Principio de solidaridad:** es el que destaca la importancia de promover el bienestar de todos los seres humanos, no sólo el nuestro.³⁰⁶
 - **Principio de racionalidad:** se refiere a actuar siempre de una forma inteligente. En otras palabras, prescribe usar la razón para tomar las decisiones y no la ira o los sentimientos, pensando siempre en el beneficio o perjuicio que pueden ocasionar nuestras acciones.³⁰⁷
 - **Principio de equidad o imparcialidad:** implica la utilización de los mismos criterios para tomar una decisión, ya sea en beneficio propio, de las personas queridas o de los extraños.³⁰⁸
 - **Principio de eficiencia:** se refiere a trabajar con el mayor esfuerzo para lograr la mejor manera de hacer nuestro trabajo eficientemente.³⁰⁹
 - **Principio de abstención de daño deliberado directo a un ser humano:** determina que nunca es lícito elegir dañar a un ser humano en algún bien intrínseco de su vida o personalidad, en forma directa, deliberada, innecesaria o desproporcionada.³¹⁰

³⁰³ *Ibíd.*

³⁰⁴ *Ibíd.*

³⁰⁵ *Ibíd.*

³⁰⁶ *Ibíd.*

³⁰⁷ *Ibíd.*

³⁰⁸ *Ibíd.*

³⁰⁹ *Ibíd.*

³¹⁰ *Ibíd.*

- **Principio de responsabilidad por el papel que hay que desempeñar:** *“Enseña que no tenemos la misma responsabilidad hacia todos los aspectos del bienestar de todos los seres humanos. Nuestras circunstancias, capacidades, papeles de dirección y compromisos específicos nos dan responsabilidades prioritarias por ciertos aspectos del bienestar de ciertas personas.”*³¹¹

Los conceptos expuestos anteriormente son principios fundamentales que van a afectar las decisiones que se toman en la organización. Dichos preceptos son descritos para que el gerente de la empresa tenga la oportunidad de analizar más detalladamente la toma de decisiones que va a afectar a la organización y así reconocer cuáles son los principios que utiliza en su diario quehacer.

4.3 Dimensión práctica

La mayoría de las decisiones que deben tomar los miembros de una organización, están envueltas de alguna dimensión o faceta que involucra la Ética. Muchas de las decisiones tomadas, aunque el que las ejecuta no se haya percatado, han sido cuestionadas bajo los temas del bien y el mal o de la justicia o injusticia, y en algunas ocasiones estos temas no son analizados suficientemente, lo que provoca que el resultado se parcialice perjudicando muchas veces a un inocente.

Para que este tipo de decisiones sea equitativa para todas las personas, deben existir normas que regulen por igual a todos los miembros de la organización. Uno de los elementos para regular las decisiones es un Código de Ética Empresarial, el cual marca las pautas por seguir, procurando una empresa con personas éticas que sean ejemplo unos de otros, e incluyendo una serie de elementos de índole empresarial, personal y ambiental.

³¹¹ *Ibíd.*

4.3.1 CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL DE “SALUD TROPICAL”

Declaración de principios

El presente Código se basa en los valores organizacionales que Salud Tropical profesa como fundamento de su función social:

- **Lealtad.** Los colaboradores de Salud Tropical deben cumplir con las exigencias, normas y políticas establecidas por la compañía. Siempre han de estar dispuestos a hacer el uso más adecuados de sus recursos y activos. Guardarán la mayor confidencialidad de la información o algún descubrimiento que pueda ser una ventaja competitiva para la empresa. No utilizarán ningún medio o recursos en su beneficio propio y siempre están anuentes a hacer lo que es correcto para la compañía y para sus miembros.
- **Sanidad.** Los colaboradores de Salud Tropical deben respetar y seguir a cabalidad las normas y procedimientos exigidos en el Manual de Sanidad para prevenir y mantener la salud de las plantas. Los colaboradores tienen que guiarse por las instrucciones de dicho Manual, el cual está a disposición de todas las áreas en caso de consultas o dudas. Es obligación de la empresa enseñarles las normas básicas a los colaboradores de primer ingreso; el jefe directo tiene que puntualizarles el resto de los procedimientos de sanidad de acuerdo con el área en que se encuentren laborando.
- **Calidad.** Todos los miembros de la organización deben realizar su trabajo de la forma más eficiente y con los parámetros de calidad exigidos en cada área. Es deber de la organización poner de manifiesto cuáles son los requisitos que tiene que cumplir su colaborador para desempeñar su trabajo con calidad. El servidor, por su parte, realizará su labor sin desperdicio, con esmero y responsabilidad para llegar a los parámetros establecidos.
- **Innovación.** Como parte de su trabajo, el colaborador procurará la mejor forma de desempeñar su función reduciendo costos y productividad. Es su responsabilidad pensar en la forma diferente de realizar su labor y comunicarla a su jefe directo para verificar si puede

cambiarse su proceso hacia una mejora continua. El servidor es el experto de su proceso; así que él es quien puede presentar ideas de mejora o cambios en su labor.

- **Respeto.** Todos los colaboradores deben cumplir las normas, políticas y procedimientos establecidos por la organización. El respeto es multidireccional, todos los miembros merecen recibirlo y darlo a sus demás compañeros. Los trabajadores de la empresa deben ser cordiales y honestos en su trato con los demás miembros de la firma. Por su parte, la organización respeta las leyes, la legislación laboral y a todos sus miembros proporcionándoles un ambiente sano, cordial y de armonía.

Además de los principios anteriormente expuestos, Salud Tropical persigue la realización de los siguientes valores en todas sus actuaciones:

- **Ética.** Todos los miembros de Salud Tropical deben seguir y acatar las disposiciones, conductas y comportamientos exigidos por la empresa dentro y fuera de sus instalaciones. Por lo tanto, los colaboradores tienen que seguir el conjunto de normas éticas y morales establecidas por la compañía. Los miembros de la empresa siempre deben procurar hacer lo correcto y nunca realizar cualquier acción que dañe a sus compañeros, la compañía o terceros.
- **Integridad.** Los colaboradores tienen que realizar sus funciones pensando en el bien de la colectividad y de la compañía. Nunca deben llevar a cabo acción alguna para obtener en forma impropia algún beneficio propio, o que vaya en detrimento de sus compañeros o compañía. Hacer lo correcto es un esfuerzo de todos los colaboradores y seguir las normas de ética y moral de la organización es una responsabilidad primaria y fundamental de los empleados de Salud Tropical.

Reclutamiento, selección y contratación

Para garantizar que el proceso de reclutamiento y selección se hará de la manera más objetiva, Salud Tropical elaborará las pruebas idóneas, ya sea de destreza manual, capacidad

cognoscitiva, habilidades gerenciales, inteligencia emocional e integridad en concordancia con los puestos que se quieren llenar.

Todo pariente por afinidad o consanguinidad hasta tercer grado inclusive, tendrá que pasar el mismo proceso que cualquier otro candidato, deberá ganar todas las pruebas y pasar la entrevista realizada por la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos. No se permite ningún tipo de tráfico de influencias en la contratación. Los colaboradores podrán proponer a los oferentes, pero no podrán ejercer ninguna influencia para su contratación.

Cuando el Departamento respectivo tenga la necesidad de llenar una plaza vacante, ya sea por aumento en la producción, incapacidad de uno de sus colaboradores, pensión, sustitución o crecimiento de la organización, su solicitud deberá ser transparente. No se traerá personal para plazas inexistentes que no ameriten su contratación.

Los encargados del reclutamiento y selección no harán discriminación por raza, credo, apariencia física, nacionalidad o género en sus contrataciones. Además, deberán procurar seleccionar a su personal con base en principios éticos compatibles con la cultura organizacional, integridad y moral, todo ello en acuerdo con los valores establecidos y las normas éticas y morales expuestas en este código.

Divulgación de información confidencial

La organización genera información considerada confidencial. Por ello, todos los ocupantes de puestos gerenciales y departamentos que manejen información confidencial, deberán firmar un contrato de confidencialidad, que comprenderá, entre otras, las cuestiones atinentes a: investigación y desarrollo, sistemas de información, mejoramiento, áreas técnicas, recursos humanos. Asimismo, todas las innovaciones generadas por la compañía deberán estar protegidas por un contrato de ese tipo.

Bajo el contrato de confidencialidad, ningún miembro de la organización que maneje información delicada podrá divulgarla a otros empleados o terceros, hacer uso para beneficio propio ni debe dársela a la competencia. Además será responsabilidad del colaborador

salvaguardar y proteger la información confidencial contra su mal uso, divulgación, espionaje, pérdida y robo.³¹²

Cuando el colaborador, como parte de su trabajo con la empresa, en forma individual o en equipo, descubra, perfeccione o desarrolle cualquier invento, diseño, programas, proceso, producto o método, sea o no patentable, o produzca o participe en la creación de cualquier forma de información confidencial relacionada directa o indirectamente con el negocio de la firma, durante su período de contratación en ésta o hasta un año después de que concluya, tendrá la obligación de comunicarlo a la empresa, para que ésta ejerza el derecho, si es el caso, de registrar la propiedad intelectual en forma exclusiva.³¹³

Cuando un servidor incumpla las obligaciones establecidas, pagará a la empresa los daños y perjuicios que le cause, pudiendo ésta dar por terminado de forma inmediata el contrato, sin responsabilidad patronal.³¹⁴

Utilización de sistemas y *software* no autorizados

Todo sistema desarrollado en el ejercicio de la función de la empresa es propiedad de Salud Tropical. El Departamento de Informática de la compañía tiene el deber de salvaguardar y proteger el uso indebido de los sistemas y programas desarrollados para fines de la empresa. El uso de los sistemas o programas sin autorización para fines de lucro o no, para uso personal o de terceros será considerado como uso indebido de los bienes de la firma y como tal, el responsable podrá ser sancionado y en caso, deberá pagar los daños actualmente ocasionados a la compañía.

En cuanto a la adquisición de *software*, deberán respetarse estrictamente los procedimientos que exige la ley, como la compra de las patentes o licencias, así como las obligaciones que prohíben la copia o distribución de programas. Asimismo, si un colaborador adquiere uno para su equipo personal, no podrá copiar dicho programa ni una parte en las máquinas propiedad de Salud Tropical.

³¹² *Ibíd.*

³¹³ *Ibíd.*

³¹⁴ *Ibíd.*

Salud Tropical es la responsable de tener el *software* necesario para que sus colaboradores realicen sus funciones de la forma más eficiente. Por lo tanto, la empresa tiene la obligación de cumplir y hacer cumplir con todos los términos y condiciones de los sistemas o *software* para garantizar que cumple con los derechos de autor, patentes o algún derecho comercial inherentes a los sistemas adquiridos. Bajo ninguna condición la firma permitirá la compra ilícita de *software* por parte de sus colaboradores. El colaborador que incumpla con dicha disposición, será despedido.

Uso de drogas, alcohol y sustancias tóxicas

Por ser una compañía transnacional que alberga un buen número de colaboradores, Salud Tropical tiene la responsabilidad social y moral de mantener un clima organizacional sano, seguro y armonioso. Para garantizar dicho concepto, todos sus empleados deben respetar las condiciones que les exige la compañía y en las cuales debe venir a trabajar.

Por lo tanto, la empresa no permitirá que sus colaboradores se presenten a trabajar en estado de embriaguez, bajo el efecto del alcohol o cualquier sustancia tóxica. El que llegue en un estado de este tipo, será suspendido por una semana. Se le confrontará con su problema y se le buscará ayuda profesional para que pueda tener una mejor calidad de vida. Si el empleado rechaza la ayuda profesional y se vuelve a presentar en las mismas condiciones, se le despedirá.

Está terminantemente prohibido introducir en las instalaciones de la empresa cualquier tipo de droga o sustancia estupefaciente o psicotrópica no autorizada o ilícita, así como la venta, compra o consumo de dichas drogas dentro o fuera de ella. El colaborador que conozca de este tipo de situaciones deberá informarlo inmediatamente a su jefe directo o al Departamento de Recursos Humanos, quienes procederán a realizar las denuncias pertinentes ante las autoridades competentes y al despido de la persona que aproveche el tiempo laboral para actividades que pongan en riesgo la salud del trabajador y el clima de estabilidad de la empresa.

Salud Tropical procura el bienestar social y laboral para todos sus miembros, así que sancionará fuertemente a los colaboradores que incurran en dichas faltas sin distinción de rango jerárquico, consanguinidad, antigüedad, género o religión. La compañía está en la obligación de proteger a

sus colaboradores de estos efectos negativos, y por eso debe actuar de la manera más estricta, para salvaguardar la salud y minimizar la influencia de tales efectos dañinos.

La gerencia y los puestos de mando son los responsables de dar el ejemplo, de no presentarse a trabajar bajo estas condiciones, ni utilizar ningún tipo de droga no autorizada o ilícita; así como de velar porque dicha disposición se cumpla a cabalidad para mantener el orden y respeto que requiere trabajar en la organización. De no acatarla, al responsable se le aplicará el mismo procedimiento descrito anteriormente.

Cualquier colaborador que realice fiestas o reuniones, aunque sea en su tiempo libre, con otros empleados o que no lo sean y en la dicha actividad haya exceso de licor, utilización de drogas, sustancias tóxicas o en las que se produzcan situaciones inmorales, será suspendido por una semana, con el apercibimiento de que si incurriere una vez más en el mismo tipo de falta, será separado definitivamente de la empresa.

La vida personal de cada miembro de la compañía es estrictamente privada, pero en el momento que las conductas o acciones de uno de sus miembros afecten los intereses o dañen la imagen de la empresa o salud de sus trabajadores, el asunto pasará a ser del legítimo interés de Salud Tropical, que estará facultada para actuar en procedencia con sus principios éticos y empresariales.

Relaciones de consanguinidad o afinidad

En Salud Tropical las relaciones de consanguinidad o afinidad no serán usadas como tráfico de influencias para lograr mayores beneficios o evitar sanciones por sus desacatos.

Todos los colaboradores que incumplan las normas establecidas deberán ser sancionados por sus actos, para evitar que dichas acciones o conductas atenten en contra de la moral y ética de la compañía. Todos los miembros de la organización tendrán que conducirse en forma de respeto a la dignidad humana; por ello, Salud Tropical no permitirá el hostigamiento o acoso sexual ni ningún tipo de relación inapropiada de pareja entre sus miembros.

Hostigamiento y acoso sexual

Salud Tropical es una organización responsable por garantizar un clima saludable, seguro y productivo. Por lo tanto, no se permitirá ningún tipo de discriminación u hostigamiento que vayan en detrimento de la raza, color, religión, género, edad, nacionalidad, minusvalía o cualquier otra condición, que no tenga vinculación con asuntos laborales de la compañía.

La gerencia y los puestos de mando serán los primeros responsables de mostrar una conducta adecuada y no realizarán ningún tipo de acciones que impliquen cualquier tipo de discriminación u hostigamiento a sus colaboradores. Quien incumpliere esta norma será inmediatamente separado de su cargo y de la organización sin distinción de rango jerárquico, antigüedad, parentesco o excelencia laboral.

El procedimiento de denuncias por hostigamiento, se ajustará a lo siguiente:

- El colaborador pondrá la denuncia ante su jefe directo o ante Recursos Humanos.
- Si el empleado lo hace ante el jefe directo, dar conocimiento a Recursos Humanos.
- Recursos Humanos hará del conocimiento de la denuncia a la Gerencia General, quien formará una Comisión de Investigación.
- La Comisión debe estar formada por diferentes departamentos y el asesor legal.
- Este grupo investigará los hechos denunciados y establecerá junto con el asesor legal si los cargos son ciertos o no.
- Si los cargos no pueden ser demostrados, hay duda sobre la veracidad de la información o hay rumores sobre el hecho, la Comisión junto con el asesor laboral debe decidir cuál será la sanción adecuada para cada involucrado. Las medidas pueden ser desde la suspensión por una semana sin goce de salario hasta el despido.
- Si el denunciado ha tenido reputación de mujeriego o ha sido vinculado con casos de acoso anteriormente y los testigos no están dispuestos a hablar por miedo al despido o represalias, pero sí hicieron la denuncia, la Comisión puede pedir la protección del denunciante y el despido para el acusado, fundamentado en sus comportamientos anteriores.
- Si el denunciante acepta parte de los cargos hechos en su contra, la Comisión puede recomendar su despido por abuso e incorrección, explicando el principio de probidad visto al principio de este capítulo.

- La Comisión para su análisis tomará en cuenta los hechos denunciados en contra del acusado, sus posibles sanciones y su reputación adquirida durante su relación laboral con la empresa. Al igual que investigará a la persona que hace la denuncia para comprobar qué tan ciertos son los hechos.
- Una vez que la Comisión manifieste su veredicto, se desintegrará y volverán a sus funciones regulares.
- La Gerencia General decidirá si vuelve a integrar a la misma Comisión de Investigación en casos que ameriten investigarse, o por el contrario elige a nuevos miembros.

Relaciones de pareja no permitidas

En su afán de establecer un clima de respeto y cordialidad entre sus miembros, Salud Tropical no permitirá que ningún colaborador tenga relaciones de pareja no permitida. Las no permitidas se definen como: las que tengan los y las colaboradoras casadas y casados con una o varias compañeras o compañeros de trabajo, o colaboradores y colaboradoras directas como sus amantes.

Asimismo, no se permitirá que los y las empleadas casadas y casados les hagan invitaciones o insinuaciones de tipo sexual a sus compañeras o compañeros de trabajo o a cualquier colaboradora o colaborador de la empresa. Tampoco, se le está permitido a ninguna jefatura de mando hacer invitaciones o insinuaciones a sus colaboradoras y colaboradores directas o no, a una cita amorosa.

Las relaciones de pareja para los miembros de la organización que son solteros se permitirán, siempre y cuando no ocasionen problemas laborales. En el momento que se convierta en un conflicto laboral, uno de los dos tendrá que renunciar a la organización. Si los dos se ven involucrados en un problema mayor por su relación, ambos podrán ser despedidos por no guardar el orden, respeto y armonía en ese aspecto laboral.

El hostigamiento y acoso sexual por parte de los miembros de la organización no permitirá ser encubierta como una relación de mutuo acuerdo. Cuando haya una relación de este tipo será

investigada por la Comisión de Investigación descrito en el apartado anterior. La única relación de mutuo acuerdo permitida es la que pueda darse entre parejas solteras, divorciados y viudos.

En el caso de personas que desean casarse y ostentan una posición de mando, a saber: gerentes, directores, jefes de zona y supervisores, la Gerencia General y el Comité Ejecutivo evaluarán cada caso por separado y podrán permitir que los dos se queden como empleados activos siempre y cuando trabajen en diferentes departamentos y si la Gerencia y el Comité Ejecutivo consideran que desean mantener a los dos colaboradores. Si por el contrario, la Gerencia General y el Comité Ejecutivo piensan que dicho matrimonio, a pesar de trabajar en diferentes departamentos, puede ocasionar conflictos laborales, se le pedirá la renuncia a uno de los dos.

Utilización de los recursos de la empresa para beneficio propio

Todos los colaboradores de la organización deberán respetar, cuidar y dar buen uso de los bienes, recursos y materiales de la empresa y que pone a disposición de sus miembros para desempeñar su trabajo con esmero y eficiencia.

Por lo anterior, los colaboradores deberán proteger los activos de la compañía, su pérdida, robo o mal uso pone en peligro su competitividad y el trabajo de todos sus miembros. Todos los trabajadores de Salud Tropical son responsables de proteger y dar buen uso de los activos de la empresa; así como, denunciar cualquier anomalía que haya en este respecto ante su jefe directo o al Departamento de Recursos Humanos.

Materia prima, plantas y frutas

Entre los activos físicos más importantes para la compañía se encuentran: la materia prima, plantas y frutas; debido a esto, los trabajadores de Salud Tropical serán responsables de proteger la propiedad de la empresa que se la ha sido confiada, sin que ningún colaborador pueda hacer mal uso de su poder y obtener con el mismo ventajas o beneficios indebidos, para sí mismo o para terceros. En conformidad con ello, el hurto, robo, la pérdida o el mal uso de los activos de Salud Tropical serán sancionados con el despido.

Vehículos

Los vehículos son otro activo de gran importancia para Salud Tropical y son un medio de transporte para la realización de sus actividades cotidianas. Todos los miembros de la compañía que tengan alguno bajo su responsabilidad deberán darle el uso adecuado; mantenerlos en excelente funcionamiento, limpios y en el mejor estado físico. Cualquier falla que tenga deberá ser informada oportunamente a su jefe inmediato, para que proceda a pedir su revisión.

Las consecuencias civiles de cualquier colisión atribuible a culpa por negligencia comprobable del responsable del vehículo, deberán ser enfrentadas por el mismo funcionario. El que lo maneja debe cuidarlo muy bien cuando realice labores fuera de la empresa, por lo que procurará dejarlo en parqueos confiables y mantener un estricto control para evitar robos o daños.

Excepto en el caso de las unidades de uso discrecional asignadas a las gerencias, los vehículos propiedad de la empresa deberán ser utilizados única y exclusivamente para labores propias de la compañía. Sin embargo, todas las unidades deberán ser igualmente protegidas y cuidadas. Si un gerente, por dolo, culpa o negligencia le ocasiona un daño al vehículo que se le haya asignado, deberá pagar su reparación y acarrear todos los costos, sin perjuicio de otras sanciones que fueren procedentes.

Los carros deben llevarse a revisión una vez al mes para garantizar el funcionamiento óptimo; así que la persona responsable tiene que comunicarse con el Departamento de Mantenimiento y coordinar dichas revisiones mensuales. De lo contrario, si la unidad se deteriora por falta de mantenimiento preventivo y correctivo, el responsable deberá pagar el arreglo de los desperfectos.

Hurtos y robos

Sin perjuicio de las responsabilidades penales que puedan establecerse, el colaborador que incurra en hurto o robo de cualquier activo, recurso, información, materia prima, etc., que sea propiedad de la empresa, será sancionado con el despido. Los activos y cualquier recurso que utilice la compañía para su funcionamiento son considerados propiedad privada y, por lo tanto,

todos los miembros de Salud Tropical deben respetar y proteger dichos recursos para el bienestar de todos los miembros de la compañía.

Salud Tropical quiere establecer un clima de confianza y libertad para trabajar, pero para eso sus colaboradores deben ser honestos, leales y honrados. Es responsabilidad del empleado denunciar cualquier hecho que le parezca indebido a su jefe directo o al departamento de Recursos Humanos, para salvaguardar el bienestar de sus miembros y de la compañía. El colaborador deberá considerar que si le hurta o roba a la compañía, se está perjudicando a sí mismo.

La protección de los activos y recursos de la empresa es responsabilidad de todos y será duramente penalizado el uso indebido, robo o pérdida. Los puestos de mando son los llamados a dar el ejemplo de protección y buen uso de los activos, para que los demás colaboradores puedan seguir el ejemplo y juntos cuiden a la compañía, que brinda el bienestar físico, económico y social.

Regalías, sobornos, comisiones y agasajos

Ningún colaborador de la compañía podrá solicitar, o aceptar dinero o regalos de ningún cliente o proveedor de la empresa. Como regalos se entenderá la percepción de dinero, beneficio, bienes materiales, servicios, descuentos para compras personales de artículos o servicios. En caso de que los proveedores o clientes le ofrezcan regalos o se los hagan llegar, deberán notificar el caso a su jefe inmediato, para proceder con su devolución.

Ningún empleado podrá ofrecer regalos o dinero a ningún funcionario público como medio para obtener un favor especial. El ofrecimiento de dinero, transporte, comidas, plantas o semillas sin valor comercial, será interpretado como soborno para lograr un beneficio propio. Por lo tanto, los colaboradores de Salud Tropical no deberán dar, ni ofrecer, ninguna regalía de este tipo.

Las atenciones regulares de negocios con clientes y proveedores, tales como: comidas y alojamiento en las instalaciones de la compañía previa aprobación de la Gerencia General, serán

consideradas como correctas y aceptables, siempre y cuando ello vaya en beneficio de los negocios de Salud Tropical y no constituyan ninguna otra trasgresión ética.

Aparte de estas relaciones de negocios, cualquier otra regalía, soborno, descuento o comisión no serán aceptables en Salud Tropical. El incumplimiento a esta norma, será sancionado con el despido, porque el colaborador tendría un conflicto de intereses y su lealtad con la empresa se vería dividida entre su beneficio propio y el de la firma

Protección del personal y el ambiente

Salud Tropical es una empresa socialmente responsable con su personal y el ambiente, para lo cual, ha establecido políticas, beneficios y reglamentos orientados a proteger a sus miembros y el ambiente donde habitan. Todo colaborador de cualquier nivel en la organización tendrá que ser tratado con respeto, deberá dársele retroalimentación sobre su desempeño, en su caso, habrá de corregírsele cuando incumple alguna norma de la firma.

Cumplimiento de la ley

Salud Tropical deberá respetar y cumplir las leyes que demanda el país: pagará a tiempo la planilla, no contratará menores de edad, buscará los equipos de protección exigidos por la ley para sus miembros como fumigadores, trabajadores de construcción, etc.

La organización contará con una Comisión de Salud Ocupacional. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de velar porque la Comisión funcione con las exigencias de la ley, en todo lo referente a la prevención de accidentes y salud laboral.

Programa de gestión ambiental

Salud Tropical deberá proteger el ambiente y la salud laboral de sus miembros. La compañía tendrá bajo sus responsabilidades los programas sobre el manejo de desechos sólidos, líquidos, reforestación, divulgación y toma de conciencia.

Plan de manejo de desechos sólidos

La organización debe dar solución a tres grandes grupos: desechos orgánicos, inorgánicos y plásticos. Se reciclará los pedazos de plantas, comida, cáscaras de frutas, etc., que se utilizarán como materia prima para la producción de lombricompost.

Entre las disposiciones de desechos inorgánicos, la empresa dará solución a los desechos inorgánicos que genera, tales como: chatarra, fluorescentes, bombillos, cartón, papel, basura doméstica, elementos punzocortantes, vidrio, llantas y desechos de impresoras. El reciclaje, destrucción y envío de los desechos inorgánicos deberán seguir los lineamientos legales y normativos que exija la ley.

En relación con los desechos plásticos, la firma será responsable por encontrar las soluciones más adecuadas, que minimicen el daño que se le hace al ambiente con este tipo de desechos. Para tal efecto la compañía establecerá convenios de cooperación con industrias certificadas que tiene dentro de su filosofía empresarial la eliminación de este tipo de desechos.

Plan de manejo de desechos líquidos

Salud Tropical implementará soluciones para los desechos líquidos que genera. Utilizará láminas filtrantes para el tratamiento de aguas con pesticidas, filtros biológicos para el proceso de aguas negras, lagunas facultativas para el de aguas con fertilizantes y reciclará los aceites quemados.

La empresa les dará las herramientas adecuadas, la capacitación y el apoyo gerencial y administrativo que necesitan para el cumplimiento de su labor. Dicha Comisión de Salud Ocupacional elaborará un plan de trabajo, realizará las evaluaciones necesarias y presentará un informe a la Gerencia General de los avances y obstáculos tenidos en su labor.

Plan de reforestación

Será un compromiso de Salud Tropical el mejoramiento del paisaje que rodea a la empresa. La compañía reforestará las áreas más afectadas por su crecimiento y producción, a saber: los bulevares, zonas verdes, bosques, cuencas y montañas.

Plan de divulgación y toma de conciencia

Es deber de la compañía incluir en el programa de socialización para sus miembros nuevos, los planes de manejo de todos los desechos que genera la empresa; así como, el proyecto de reciclado de basura para poder educar a su miembros y así garantizar el cumplimiento de sus esquemas.

La compañía deberá incluir en su programa de capacitación y desarrollo, el adiestramiento de sus colaboradores en los avances y obstáculos que enfrenta la firma, cuando alguna persona incumple los pasos establecidos para lograr la correcta clasificación y disposición final de los desechos.

Finalmente, es responsabilidad de todas las posiciones de mando apoyar y garantizar el buen funcionamiento de todos estos programas. La gerencia es quien debe dar el ejemplo de responsabilidad social y ambiental, colaborando todo sentido con estos conceptos.

CONCLUSIONES GENERALES

La estructura organizacional de Salud Tropical está bien delimitada en gerencias, direcciones, jefes de área, supervisores, encargados de cuadrilla y colaboradores de línea. La Gerencia General es quien dicta las directrices de la organización y los colaboradores siguen los lineamientos.

Por ser una organización tan grande debe garantizar su calidad y consistencia en los procesos por eso hay poca participación de los empleados en los cambios o mejoras del trabajo que realizan.

La compañía ha definido cinco valores: sanidad, lealtad, innovación, respeto y calidad; los cuales deben implementarse y dar el ejemplo para que los demás miembros de la organización los sigan y realmente los adapten como parte de su misma escala de valores. De esta forma, la compañía tendrá una mejor dirección y orientará a todos los colaboradores a seguir un mismo camino hacia el éxito.

Establecer y dictar la posición de cuáles deben ser las actitudes y comportamientos de los colaboradores ante dichas decisiones. Fomentar la toma de adecuadas decisiones éticas a lo interno de la empresa. Así, la toma de decisión estará influenciada por lo que el administrador considera correcto e incorrecto y esto, a su vez, será consecuente con los valores individuales y organizacionales que tenga el administrador.

La empresa es una organización socialmente responsable con la comunidad, el ambiente, los clientes, los inversionistas y los colaboradores. Ha establecido un plan ambiental para reducir el impacto negativo sobre la naturaleza. Tiene programas de clasificación y reciclaje de basura y de plásticos, purificación de aguas negras, con fertilizantes, aceites quemados y reforestación que están permitiendo disminuir los efectos colaterales.

La organización tiene un perfil gerencial enfocado en tres estilos básicos. El estilo afiliativo: por ser una empresa muy conservadora, tradicional y paternalista, se inclina mucho en mantener buenas relaciones con sus miembros para evitar el conflicto. El autoritario: por ser una

empresa que no puede dejar de dar las directrices a su personal para que sigan siempre el mismo camino y garantizar así la consistencia en la calidad. El estilo democrático: porque está tratando de darle mayor participación a su personal, enriqueciéndoles el puesto y desarrollando un sentido de logro y pertenencia.

Sin embargo, la firma debe trabajar aun más en mejorar la comunicación y tratar de establecer la comunicación multidireccional, para reducir el ruido y minimizar la comunicación informal.

La entidad nace como una pequeña compañía dedicada a la producción en pequeña escala, donde las relaciones de sus miembros son armoniosas, por ser grupo reducido y del mismo pueblo. La dirección es en ese momento inicial muy práctica y dicta los lineamientos básicos para lograr la producción. Sin embargo, al ir creciendo grandemente, la diversidad y la cantidad de personal provoca conflictos interpersonales, que no han sido regulados con anterioridad.

La organización no tiene definidas cuáles son las conductas éticas que deben seguir sus miembros. Es por ello que se hace necesaria la adopción de un Código de Ética Empresarial, que reduzca la ambigüedad y aclare cuáles son los comportamientos adecuados y aceptados por la organización. Sin embargo, predicar con el ejemplo es el pilar fundamental para que cualquier lineamiento funcione.

El establecimiento de un Código de Ética Empresarial es una herramienta inicial que permite a la empresa dar el primer paso sobre temas éticos y delimitar cuáles son los valores y comportamientos que desea sigan sus miembros. La elaboración de la propuesta de un Código tiene como principal objetivo servir de base para que la compañía pueda tener una guía en la elaboración de sus conductas y comportamientos elegidos para dirigir el accionar de la organización. La propuesta no pretende cambiar la cultura organizacional que tiene la empresa, simplemente es una base que ayudaría a la formación de una firma con valores éticos empresariales.

Si el Código es elaborado e implementado, se debe tomar todas las medidas necesarias para que se cumplan dichas normas. Hay que comunicar a todos los miembros de la organización, las

normas establecidas, hay que sancionar a cualquier persona que incurra prácticas inmorales, hay que tener una auditoría externa, y establecer un Comité de Ética que pueda evaluar los casos, y los gerentes y directores deben ser el ejemplo y apoyo de dichos procedimientos.

BIBLIOGRAFIA

Agencias Publicitarias. *Código de Conducta*.

Blotta, M.V. (2003). Cuestionario tomado de la clase de Dinámica Organizacional y Liderazgo de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Primer trimestre del 2003. Universidad de Costa Rica.

Colegio de Periodista de Costa Rica (2003). *Código de Ética de los y las periodistas de Costa Rica*.

Cortina, Adela (2000). *Ética de la empresa* (5ª ed.). Madrid: Editorial Trota, S.A.

Chang, L y Salazar, K. (1997). *Clima Organizacional y estresores ocupacionales: caso de los empleados operativos de una empresa privada*. Trabajo Final de Graduación de licenciatura no publicada. Escuela de Psicología. Universidad de Costa Rica.

Davis, K. Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración* (10ª ed.). México: International Thomson Editores.

Koontz, H y Weihrich, H. (2000). *Administración. Una perspectiva global* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.

Monterrosa, H. (2003). *Curso de Ética Empresarial*. Monografía no publicada. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica.

Nickels, W. et al. (1997). *Introducción a los negocios* (3ª ed.). Madrid: Mc Graw-Hill. (p.846).

Novartis (2001). *Código de Conducta*. Suiza.

Procter & Gamble (1995). *Código de Conducta*.

Rachman, D. et al. (1997) *Introducción a los negocios*. (3ª ed.). Madrid: Mc Graw-Hill.

Robbins, S. P., (1994). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (4ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Robbins, S. P., (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7ª ed.). México: Prentice-Hall.

Salas, A. (2003). *Cultura y comportamiento organizacional* Antología no publicada, Universidad de Costa Rica.

Salas, A. (2003). Cuestionario tomado de la clase de Dinámica Organizacional y Liderazgo de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Primer trimestre del 2003. Universidad de Costa Rica.

Schermerhorn, J. R., (1987). *Comportamiento en las organizaciones* (1ª ed.). México: Nueva Editorial Interamericana.

UPS *Código de Ética*.

Vincentia, A. (1999). *Código de Trabajo* (7ª ed.). Costa Rica: Lehmann Editores.

ANEXO METODOLÓGICO

METODOLOGÍA

La presente investigación analiza la cultura organizacional de la empresa Salud Tropical, mediante el estudio de su estructura, clima, normas, valores, costumbres y comportamientos. Para este análisis, la labor se divide en cuatro objetivos que están íntimamente ligados y cuya culminación es en un Código de Ética Empresarial, el cual contiene las recomendaciones sobre las conductas éticas que podrían adoptar los miembros de la firma en estudio.

El **primer objetivo** establece las bases teóricas de todo el análisis. Es una investigación descriptiva de los conceptos sobre cultura, comportamiento organizacional, clima, valores, estilos de liderazgo, motivación, comunicación y ética. El método que se utiliza es documental, porque se revisan todas las teorías sobre los temas mencionados, así como sus elementos y posibles implicaciones.

La técnica es la revisión y síntesis de los temas del marco teórico. Como instrumentos se usan resúmenes de los conceptos y teorías relacionadas para poder clasificarlos. Un ejemplar del formato de resumen se presenta en el Anexo N° 1. Las fuentes utilizadas en este objetivo son libros, antologías, tesis y códigos. Los indicadores son la concretización de los enunciados propuestos en el marco teórico.

El **segundo objetivo** consiste en aplicar la teoría a la empresa en estudio. En otras palabras, como tipo de investigación se hace un análisis de clima organizacional con el fin de conocer su cultura, valores, costumbres, comportamientos, estilos de liderazgo, comunicación y ética. La investigación es de campo para poder conocer el sentir de los niveles de la organización con respecto a estos factores.

El método utilizado es el inductivo, ya que se va a recolectar la opinión de los miembros con respecto a los factores y de allí se puede concluir el actuar de la organización. La técnica es la recolección de la información de campo para el análisis e inferencia del clima de la organización. Los instrumentos utilizados son encuestas con preguntas cerradas a los

niveles de la empresa, a saber, directores, gerentes, supervisores, encargada de cuadrillas y operarios. Un ejemplar de las encuestas se encuentra en los Anexos N° 2, 3, 4, 5 y 6 respectivamente. Las fuentes son las encuestas de clima, liderazgo y comportamiento ético y las entrevistas de los interesados en las decisiones. Los indicadores son el análisis de los resultados de las encuestas y el diagnóstico del clima.

El **tercer objetivo** es el análisis sobre los comportamientos en los últimos cinco años de los miembros de la organización. Es una investigación exploratoria, porque se indaga sobre cuáles son las situaciones anómalas que han ocurrido en la empresa. Asimismo, se hace un análisis de los casos descritos. El método es la recolección de información sobre las contextos, hechos y decisiones tomadas acerca de dichos comportamientos.

La técnica es la revisión de expedientes de los infractores y entrevistas con las personas inmersas en la toma de decisiones para poder conocer de fuentes fidedignas los hechos; como por ejemplo, a la encargada de Recursos Humanos, el gerente de departamento y al jefe directo. El instrumento son fichas digitales como la que se adjunta en el Anexo 7.

Las fuentes son los expedientes de los implicados, las sanciones o procedimientos utilizados y las anécdotas de los que toman las decisiones en ese momento. Los indicadores son la síntesis de los comportamientos, la clasificación y el planteamiento del problema que atañe a la empresa.

El **cuarto objetivo** es la culminación de la investigación con la elaboración de un Código de Ética Empresarial. La investigación es propositiva porque se elabora una propuesta de Código para la empresa analizada. El método es el analítico-deductivo, ya que toda la información recolectada desde las teorías, la cultura y sus comportamientos son el insumo para la elaboración del instructivo que pueda orientar a la empresa con respecto a las conductas éticas en la organización.

La técnica es la síntesis y el análisis de las diferentes actuaciones de los miembros, los procedimientos utilizados, la cultura donde se desenvuelven dichos colaboradores y el

clima percibido por los demás trabajadores. El instrumento es una matriz resumen, donde se hace un análisis de la información recolectada describiendo las situaciones denunciadas, comportamiento inadecuado, infractores y posibles medidas por tomar, como se muestra en el Anexo N° 8.

Las fuentes son el Manual de Políticas de la empresa, el Código de Trabajo, la Ley Contra el Hostigamiento Sexual, Códigos de Ética de otras empresas, la Convención Interamericana Contra la Corrupción y Manuales relacionados con el tema. El indicador es el código de ética *per se*, en aras de prevenir situaciones similares y guiar a la organización por un camino ético.

ANEXOS COMPLEMENTARIOS

ANEXO N° 1

Ficha bibliográfica

Definición de cultura organizacional	“ <i>el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización</i> ”.
Ideas	<p>La cultura organizacional es intangible, es única y es la personalidad de la empresa.</p> <p>Los miembros de la organización deben adaptarse a la cultura organizacional para poder tener un buen desempeño.</p> <p>La socialización es una forma de comunicar la cultura de la organización desde el primer día de trabajo.</p>
Referencias	<p>Newstrom afirma que la organización está compuesta por el sistema de leyes, valores y costumbres donde se desenvuelve el comportamiento organizacional.</p> <p>Davis, K., Newstrom, J. W. (2000). <i>Comportamiento humano en el trabajo</i> (10ª ed.). México: McGraw-Hill. (pp.111- 114).</p> <p>Para Robbins la cultura organizacional está muy ligada a su estructura e incluye seis elementos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y la formalización.</p>
Fuentes	<p>Davis, K., Newstrom, J. W. (2000). <i>Comportamiento humano en el trabajo</i> (10ª ed.). México: McGraw-Hill. (pp.111- 114).</p> <p>Robbins, S. P., (1996). <i>Comportamiento organizacional: teoría y práctica</i> (7ª ed.). México: Prentice-Hall. (p.551).</p>

ANEXO N° 2

Ambiente organizacional laboral³¹⁵

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre el ambiente laboral en que usted realiza su trabajo.

Sus respuestas deben ser objetivas (sinceras) en cada una de las afirmaciones. Piense detenidamente su calificación (1 – 2 – 3 - 4 ó 5) La información que proporcione será importante en la medida en que su calificación sea lo más exacta en describir la organización en la que usted trabaja.

Los datos que se recopilen son confidenciales y serán utilizados para el diseño de un Trabajo Final de Graduación y los fines son puramente académicos.

El cuestionario es anónimo, sus respuestas no afectarán su trabajo y no habrá ninguna represalia de ningún tipo.

Le agradezco su tiempo y honestidad al contestar dicho cuestionario.

Muchas gracias

³¹⁵ Blotta, M.V. (2003). Cuestionario tomado de la clase de Dinámica Organizacional y Liderazgo de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Primer trimestre del 2003. Universidad de Costa Rica.

Ambiente organizacional laboral

Marque con una (X) en el n°_ que usted considere se acerca más a la realidad de su organización donde labora. De acuerdo con la siguiente escala:

- 1 - No es característico en la organización
- 2 - Es poco característico en la organización
- 3 - Se da con media frecuencia en la organización
- 4 - Es característico en la organización.
- 5 - Es absolutamente característico en la organización

En la organización que laboro	1	2	3	4	5
1. Se considera que el personal debe resolver los problemas por su propia cuenta, sin la ayuda de la administración.					
2. Es difícil que las ideas nuevas y originales sean apoyadas por la administración.					
3. Cuando la administración toma una decisión, trata de convencer al personal para que la acepte.					
4. Se ofrece la oportunidad para la crítica.					
5. Se alienta al personal para que tomen riesgos moderados (ni muy altos / ni muy bajos) en la ejecución de su trabajo.					
6. La administración considera que sancionar al personal hace más daño que bien.					
7. Existe por parte de la administración que el personal esté cómodo y se sienta bien en el trabajo.					
8. Los planes se organizan en conjunto con las ideas y la participación del equipo de trabajo.					
9. Una vez que se fijan las metas, el coordinador no estimula a las personas para que las lleven a cabo.					
10. El personal puede establecer normas de rendimiento individual.					
11. Si alguien comete un error, se le informa y sugiere como mejorar.					
12. Existen muchas regulaciones, procedimientos y normas que dificultan el trabajo.					
13. Se evitan discusiones que puedan provocar conflictos interpersonales.					
14. Existe una atmósfera de presión para mejorar el rendimiento individual y del equipo de trabajo.					
15. Las acciones se realizan según el criterio o sugerencia de la administración. (coordinador / jefe)					
16. Se fomenta el ambiente cordial y amistoso entre los miembros del equipo.					

En la organización que laboro	1	2	3	4	5
17. Se espera que el personal cumpla al pie de la letra los planes y programas que el coordinador prepara.					
18. Se estimula al personal para que tome la iniciativa en resolver problemas.					
19. Cuando alguien no ejecuta su trabajo de acuerdo con lo establecido, la administración le llama para que realice los ajustes necesarios.					
20. Las relaciones entre el personal y la administración son cálidas.					
21. A la administración no le interesa tanto el tener amistad con las personas como que sigan el ejemplo como trabajador.					
22. En la administración se realizan numerosas actividades que el resto del personal no conoce.					
23. Existen reglas disciplinarias rígidas.					
24. La administración pone mucho énfasis en que cada uno del personal mejore su rendimiento.					
25. La administración solicita la opinión de todos para tomar las decisiones, pero al final prevalece el criterio del administrador.					
26. Existe la oportunidad para discutir las decisiones que se toman.					
27. No se delegan funciones en el personal con frecuencia.					
28. Existe gran control por parte de la administración del trabajo que se realiza.					
29. No se reciben instrucciones precisas por parte de la administración para realizar el trabajo.					
30. Se sugieren varias opciones, para realizar el trabajo y se da oportunidad de que cada uno considere que se ajusta más a su realidad.					
31. Se estimula y recompensa a quien realiza bien su trabajo.					
32. La administración se reúne con sus subalternos frecuentemente, propiciando una auténtica participación.					
33. La administración brinda retroalimentación al personal para que mejore su rendimiento.					
34. La administración estimula al personal a que se ayuden mutuamente en el trabajo.					
35. Cuando alguno del personal falla, la administración le llama la atención en forma razonable y firme.					
36. Los sentimientos y derechos del personal se consideran más importantes que el trabajo que realizan.					

ANEXO N° 3

PRUEBA DE LIDERAZGO³¹⁶**Instrucciones:**

Marque con una X una de las dos alternativas que se le presentan para cada uno de los 36 casos que se muestran a continuación.

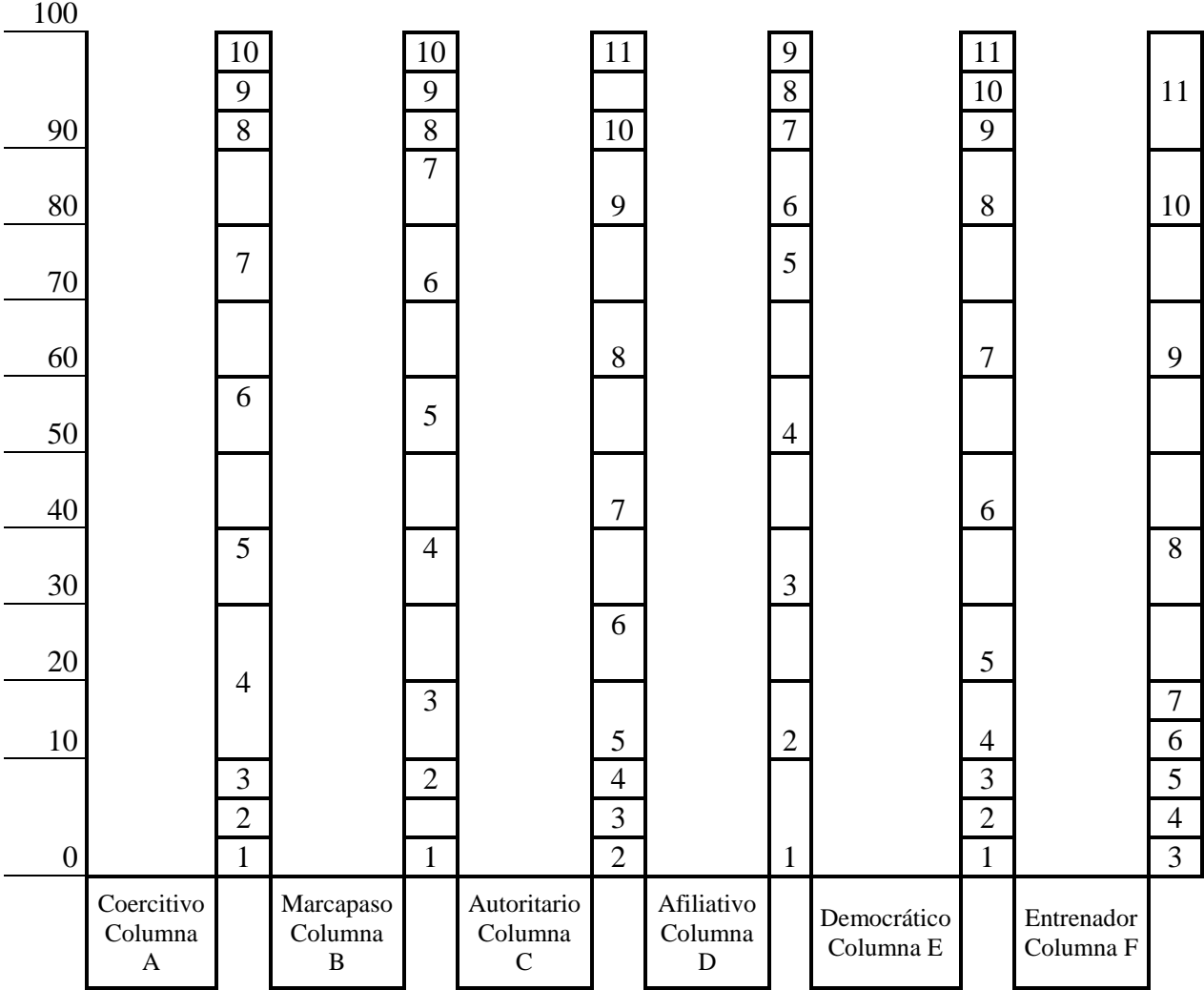
1	En mi opinión, después de que se establezcan las metas, cada persona debe tener la motivación necesaria para realizarlas	B
	Yo otorgo la responsabilidad a mis subalternos, pero si las acciones de la persona no corresponden a ella, entonces se la quito	B
2	Yo les digo a mis subalternos que no se preocupen por el trabajo de los demás, pero que se concentren en su propio mejoramiento	F
	Creo que no es necesario supervisar de cerca a mis subalternos cuando ya han participado en discusiones en torno a los asuntos de sus trabajos	E
3	Tengo altas normas de ejecución y no simpatizo con aquellas personas que no las cumplen	B
	Cuando el plan de trabajo de un subalterno es inadecuado, lo estimo a pensar de nuevo y originar otro plan	F
4	Pienso que los derechos y sentimientos de mis subalternos son más importantes que el trabajo inmediato	D
	Yo recompensó el trabajo bien hecho y opino que el castigar la mala ejecución no sirve	E
5	Sugiero varias maneras de hacer las cosas en vez de indicar mi manera preferida	F
	Opino que los subalternos deben poder sobreponerse a los obstáculos por su cuenta	B
6	Cuando me describen varias opciones, no tardo en indicar la manera de proceder que prefiero	C
	Cuando un subalterno no está de acuerdo conmigo, tengo cuidado de no darle mis razones para querer hacer las cosas a mi manera	C
7	Opino que el disciplinar a los empleados es más dañino que beneficioso	D
	Trato de desarrollar una relación personal con mis subalternos porque opino que esto es señal de un buen gerente	D
8	Yo recompensó el trabajo bien hecho y opino que el castigar la mala ejecución no sirve	E
	Cuando un subalterno falla en su ejecución le informo de su error en una manera firme y razonable	C
9	Espero que mis subalternos desempeñen los planes que preparo	A
	Opino que los subalternos deben poder sobreponerse a los obstáculos por su cuenta	B

³¹⁶ Salas, A. (2003). Cuestionario tomado de la clase de Dinámica Organizacional y Liderazgo de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Primer trimestre del 2003. Universidad de Costa Rica.

10	Cuando tomo una decisión, trato de convencer a mis subalternos para que la acepten	C
	Opino que los planes de trabajo deben representar las ideas de mis subalternos	E
11	En mi opinión, las personas se desarrollan mejor cuando tienen la oportunidad de participar	E
	En mi opinión, después de que se establezcan las metas, cada persona debe tener la motivación necesaria para realizarlas	B
12	Cuando disciplino a un subalterno soy preciso en informarle lo que ha hecho mal	A
	Creo que es necesario supervisar de cerca de mis subalternos cuando ya han participado en discusiones en torno a los asuntos de sus trabajos	E
13	Pienso que la disciplina estricta es necesaria para poder llevar a cabo el trabajo	A
	Insisto en que mis subalternos me entreguen informes detallados sobre sus actividades	A
14	Opino que un líder popular es mejor que uno que no es popular	D
	Opino que los subalternos no deben desanimarse a causa de los reveses del trabajo, sino que deben poder sobreponerse a los obstáculos	B
15	Pienso que es el deber de todo gerente alentar el deseo de ejecución en sus subordinados, dándoles información evaluativa sobre su trabajo	F
	Siempre me preocupo por mantener altas normas de ejecución y por alentar a mis subordinados para que cumplan con ellas	F
16	Estimulo a mis subalternos a que se aconsejen mutuamente cuando necesiten ayuda	E
	En mi opinión las personas se desarrollan mejor cuando tienen la oportunidad de participar	E
17	Cuando el plan de un subalterno es inadecuado, lo estimulo a pensar de nuevo y originar otro plan	F
	Muchas veces doy las órdenes en forma de sugerencia, pero hago muy claro lo que deseo	C
18	Pienso que la seguridad en el empleo y los beneficios marginales son importantes para la felicidad de los empleados	D
	Cuando el plan de trabajo de un subalterno es inadecuado, lo estimulo a pensar de nuevo y originar otro plan	F
19	A la larga, despediré a una persona que yo considere imposible de manejar	A
	No aliento las discusiones que causan conflictos entre mis subalternos	D
20	Creo que no es necesario supervisar de cerca a mis subalternos cuando ya han participado en discusiones en torno a los asuntos de sus trabajos	E
	Espero que mis subalternos desempeñen los planes que preparo	A
21	No me interesa tanto el desarrollar relaciones personales con mis empleados, como que sigan mi ejemplo	B
	Pienso que los derechos y sentimientos de mis subalternos son más importantes que el trabajo inmediato	D
22	Recalco más en que cada subalterno mejore su funcionamiento propio, que en que logren un nivel de rendimiento ya determinado	F
	No aliento las discusiones que causan conflictos entre mis subalternos	D

23	Opino que los subordinados no deben desanimarse a causa de los reveses en el trabajo, sino que deben poder sobreponerse a los obstáculos	B
	Cuando tomo una decisión, trato de convencer a mis subalternos para que la acepten	C
24	Cuando un subalterno no está de acuerdo conmigo, tengo cuidado de darle mis razones para querer hacer las cosas a mi manera	C
	Opino que el disciplinar a los empleados es más dañino que beneficioso	D
25	Siempre me preocupo por mantener altas normas de ejecución y por alentar a mis subalternos para que cumplan con ellas	F
	Pienso que la disciplina fuerte es necesaria para poder llevar a cabo el trabajo	A
26	No aliento las discusiones que causan conflictos entre mis subalternos	D
	Espero que mis subalternos se rijan estrictamente por mis instrucciones	A
27	Trato de desarrollar una relación personal con mis subalternos porque pienso que esto indica un buen gerente	D
	Cuando mis subalternos me describen varias opciones no tardo en indicar la manera de proceder que prefiero	C
28	Cuando un subalterno falla en su ejecución le informo de su error en una manera firme y razonable	C
	No me interesa tanto el desarrollar relaciones personales con mis empleados, como que sigan mi ejemplo	B
29	Espero que mis subalternos se rijan estrictamente por mis instrucciones	A
	Muchas veces doy órdenes en forma de sugerencia, pero hago muy claro lo que deseo	C
30	Yo otorgo la responsabilidad a mis subalternos, pero si las acciones de la persona no corresponden a ella, entonces se la quito	B
	Estimulo a mis subalternos a que se aconsejen mutuamente cuando necesiten ayuda	E
31	Opino que los subalternos deben poder sobreponerse ellos mismos a los obstáculos	B
	Cuando disciplino a un subalterno soy preciso en decirle lo que ha hecho mal	A
32	Dependo más del consenso del grupo que de la supervisión directa o del control directo	E
	Sugiero varias maneras de hacer las cosas en vez de expresar mi manera preferida	F
33	Trato de reducir la resistencia a mi decisión indicándoles a mis subalternos lo que pueden ganar llevándola a cabo	C
	Recalco más en que cada subalterno mejore su funcionamiento propio, que en que logren un nivel de rendimiento ya determinado	F
34	Muchas veces doy órdenes en forma de sugerencia, pero hago muy claro lo que deseo	C
	A la larga, despediré a una persona que considero imposible de manejar	A
35	Insisto en que mis subalternos me entreguen informes detallados sobre sus actividades.	A
	Siempre me preocupo por mantener altas normas de ejecución y por alentar a mis subalternos para que cumplan con ellas	F
36	Pienso que los planes de trabajo deben reflejar las ideas de mis subalternos	E
	Opino que un líder popular es mejor que uno que no es popular	D

PERFIL DE ESTILO DE JEFATURA



ANEXO N°4

Cuestionario de clima organizacional	
<p>El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de percepción de los colaboradores en relación con el clima organizacional.</p> <p>Sus respuestas deben ser objetivas (sinceras) en cada una de las afirmaciones. Piense detenidamente dónde clasificaría sus respuestas. La información que proporcione será importante en la medida en que su calificación sea lo más exacta en describir la organización en la que usted trabaja. Algunas preguntas se pueden marcar más de una vez, si lo cree necesario.</p> <p>Los datos que se recopilen son confidenciales y serán utilizados para el diseño de un Trabajo Final de Graduación y los fines son puramente académicos. El cuestionario es anónimo, así que sus respuestas no afectarán su trabajo y no habrá ninguna represalia de ningún tipo.</p> <p>Le agradezco su tiempo y honestidad al contestar dicho cuestionario.</p> <p>Muchas gracias</p>	
<p>1. ¿Cuál sería la estructura más adecuada que describe a la compañía?</p> <p>a) Compañía con diferentes departamentos b) Compañía con diferentes funciones por empleado c) Compañía con equipos de trabajo d) Compañía con personal de contrato temporal e) NS/NR</p>	<p>2. ¿Cuáles serían las direcciones de mando que imperan en la compañía?</p> <p>a) Gerente general, gerentes, directores, jefes, colaboradores b) Colaboradores, jefes, gerentes y directores c) Equipos de trabajo, supervisor y gerencia d) Dueños, empleados y trabajadores temporales e) NS/NR</p>
<p>3. ¿Considera UD. que su jefe inmediato le permite tomar decisiones en la labor que realiza?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>	<p>4. ¿Cree UD. que la empresa tiene un manual de puestos definido?</p> <p>a) Si tiene un manual b) No tiene un manual c) Están definidos pero no existe un manual d) Si tiene un manual pero los puestos no están definidos e) NS/NR</p>
<p>5. ¿Cree UD. que la empresa motiva a su personal?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>	<p>6. ¿Considera UD. que la empresa involucra a su personal en la toma de decisiones, en los cambios de algún proceso, o alguna situación?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>
<p>7. ¿Considera UD. que la empresa valora a su personal como el recurso más valioso que tiene?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>	<p>8. ¿Ayuda la empresa a sus colaboradores para que alcancen sus objetivos personales?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>

<p>9. ¿Considera UD. que los colaboradores que trabajan para esta empresa son tratados éticamente?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>	<p>10. ¿Es su jefe directo una persona que cree tener la razón siempre y él es el que manda?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>
<p>11. ¿Es su jefe inmediato una persona que cree que con sólo pagarle un buen salario, el colaborador hará un buen trabajo y se sentirá bien de estar en la empresa?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>12. ¿Es su jefe directo una persona que cree en sus colaboradores y los ayuda a crecer y tomar mayores responsabilidades?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>
<p>13. ¿Es su jefe directo parte del equipo de trabajo que les ayuda a ser mejor su trabajo?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>14. ¿Considera UD. qué la empresa es un lugar donde el empleado se siente a gusto trabajando, esta motivado, puede crecer y desea dar lo mejor cada día?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>
<p>15. ¿Cree UD. que el salario que le paga la empresa es bueno para la labor que desempeña?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>16. ¿Considera UD. que la empresa tiene un buen equipo gerencial?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>
<p>17. ¿Considera UD. que la empresa ofrece buenos incentivos y beneficios a los colaboradores?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>18. ¿Cree UD. que los valores de la empresa son importantes para dirigir la conducta de la organización?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>
<p>19. ¿Cuáles son los valores de la compañía?</p> <p>a) No los conozco b) Los he visto pero no los recuerdo c) No sabía que la empresa tenía valores d) No los recuerdo Son los siguientes:</p>	<p>20. ¿Considera UD. que su jefe inmediato debería ser un buen líder para el éxito de la organización?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>

<p>21. ¿Es su jefe un excelente líder que motiva, le ayuda y lo hace sentir un miembro importante en la organización?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>22. ¿Cómo definiría UD. a su jefe inmediato? Ver definiciones en última página</p> <p>a) Coercitivo b) Marcapaso c) Autoritario d) Afiliativo e) Democrático f) Entrenador</p>
<p>23. ¿Su jefe lo motiva para hacer un trabajo con excelencia?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>	<p>24. ¿Es su puesto o labor retadora, que lo inspira a dar siempre lo mejor de UD?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>
<p>25. ¿Tiene la empresa políticas flexibles que no obstaculicen su trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>	<p>26. ¿Cree UD. que la empresa está consciente de las necesidades económicas y de seguridad que tienen sus colaboradores?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>
<p>27. ¿Provee la empresa oportunidades de desarrollo y crecimiento individual?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>	<p>28. ¿Provee la empresa el equipo necesario para la seguridad laboral?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>
<p>29. ¿Cuál cree UD. que es la escala salarial de la empresa?</p> <p>a) Arriba del salario mínimo b) Superior al promedio c) Promedio d) Inferior al promedio e) Salario mínimo f) Pésima, muy mala</p>	<p>30. ¿Cree UD. que la empresa paga de acuerdo con la labor, función o responsabilidades del colaborador?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>
<p>31. ¿Considera UD. que los colaboradores son los que más saben del proceso que realizan?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>32. ¿Cree UD. que la empresa ha preparado a su personal para que pueda tomar decisiones?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>

<p>33. ¿Considera UD. que los colaboradores tienen el poder de tomar decisiones sin tener que pedir la autorización de los superiores?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>34. ¿Cree UD. que la empresa fomenta la participación del empleado en la organización como una verdadera familia?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>
<p>35. ¿Cree UD. que la compañía tiene empleados comprometidos con ella?</p> <p>a) La mayoría b) Casi a todos c) El promedio d) La minoría e) Muy pocos</p>	<p>36. ¿Conocen los colaboradores las decisiones tomadas por los gerentes por sus jefes directos, memos o circulares?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>
<p>37. ¿Cuáles son los medios de comunicación más comunes por los cuales le llega a UD. la información?</p> <p>a) Por medio de los jefes cuando comunican una decisión, cambio o noticia b) Por medio de las circulares o avisos enviados por Recursos Humanos c) En la reunión anual de los empleados con la Gerencia General d) Cuando hacen reuniones con sus compañeros y jefes inmediatos e) Cuando una compañera les transmite la información f) Por medio del boletín de la compañía</p>	<p>38. ¿Qué tan eficiente es la información que llega por medio del correo informal (compañeros, en el bus, en el comedor o por un rumor)?</p> <p>a) En un 100% b) En un 80% c) En un 60% d) En un 40% e) En un 20% f) Nunca es verdadera</p>
<p>39. ¿Cree UD. que la compañía se rige por normas éticas definidas?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>40. ¿Cree UD. que la empresa define cuál es una conducta correcta y cuál una incorrecta?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>
<p>41. ¿Cree UD. que la compañía toma decisiones éticas?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca e) NS/NR</p>	<p>42. ¿Cree UD. que la compañía toma decisiones que podrían afectar la ética particular de sus trabajadores?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>

<p>43. ¿Cree UD. que la compañía toma decisiones éticas pensando en el bienestar de la mayoría?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	<p>44. ¿Cree UD. que la empresa toma las decisiones éticas que sean más equitativas?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>
<p>45. ¿Cree UD. que la compañía debería tener un código de ética? Ver definición en última página</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Totalmente en desacuerdo d) En desacuerdo e) NS/NR</p>	
<p style="text-align: center;">Estilos de Liderazgo Definiciones para pregunta 22</p> <p>Estilo coercitivo: es el estilo en donde el líder tiene el poder absoluto. Los colaboradores deben cumplir las órdenes e instrucciones dadas por su líder. La disciplina es la norma que tiene que regir en la organización.</p> <p>Estilo marcapaso: el líder es él que señala el camino por donde deben marchar los demás. Todos los demás solamente deben seguirlo y si no pueden ir al mismo ritmo, no tienen la capacidad de desempeñar bien su función. Es muy individualista y les atribuye los problemas de rendimiento a sus colaboradores.</p> <p>Estilo autoritario: es menos fuerte que el coercitivo y se preocupa más por las personas. Es decisivo, firme y justo. Se preocupa porque el trabajo salga bien. Es muy práctico. Mantiene a sus colaboradores informados, les da retroalimentación sobre su desempeño y les expresa cómo mejorar. Toma tiempo para explicar el trasfondo de las decisiones y solicita aportes para solucionar los problemas.</p> <p>Estilo afilitivo: el líder afilitivo le interesa sobre todo su equipo de trabajo. Considera la relación de las personas como el aspecto más importante en la organización. Disfruta ser amigo de sus colegas y colaboradores. Evade las situaciones que puedan lastimar a los demás. No puede sancionar.</p> <p>Estilo democrático: es el líder que forma parte del equipo y estimula la participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores. Las decisiones se toman en consenso. Siente que un ambiente de confianza es esencial para la eficiencia y productividad y considera que las remuneraciones son un motivador adecuado.</p>	<p style="text-align: center;">Estilos de Liderazgo Definición para pregunta 41</p> <p>Código de Ética Empresarial: declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de los miembros en la empresa.</p>

<p>Estilo entrenador: es el líder que desarrolla a su personal con un nivel alto de excelencia. Estimula y ayuda a las personas para que logren sus objetivos, estimula a su personal para que desarrollen planes y aporten soluciones a problemas. No trata de convencer a sus colaboradores, permite que el equipo elija sus propios criterios.</p>	
--	--

ANEXO N° 5

Cuestionario de ambiente ético³¹⁷

Por favor responda algunas preguntas sobre la atmósfera general que priva en la empresa. Conteste el siguiente cuestionario en términos de la realidad que impera en la compañía, no de sus preferencias personales. Sea lo más honesto posible; sus respuestas permanecerán en el más estricto anonimato.

Indique si coincide o no con cada uno de los siguientes enunciados acerca de la compañía. Sírvase de la escala que aparece a continuación y anote el número de su elección en el espacio en blanco que aparece junto a cada enunciado.

Le agradezco su tiempo y sinceridad en contestar. Este cuestionario es solamente para fines académicos. No afectará su trabajo y solo será de referencia.

Muchas gracias

³¹⁷ Tomado del libro Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración* (10ª ed.). México: International Thomson Editores. (p.234). Adecuado para fines de esta investigación.

Cuestionario de ambiente ético

Sírvase de la escala que aparece a continuación y anote el número de su elección en el espacio en blanco que aparece junto a cada enunciado.

- 0- Completamente falso**
- 1- Esencialmente falso**
- 2- Relativamente falso**
- 3- Relativamente cierto**
- 4- Esencialmente cierto**
- 5- Completamente cierto**

___ En esta compañía se espera que la gente siga sus propias convicciones personales y morales.

___ Se espera que la gente haga todo lo que esté a su alcance en beneficio de los intereses de la compañía.

___ En esta compañía la gente se interesa por el bien de los demás.

___ Aquí es muy importante seguir estrictamente las reglas y procedimientos de la compañía.

___ En esta compañía la gente protege sus propios intereses por encima de cualquier otra consideración.

___ La primera consideración es si una decisión infringe la ley.

___ Se espera que todos se adhieran a las reglas y procedimientos de la compañía.

___ El medio más eficiente es siempre el que resulta mejor para todos los miembros de la compañía.

___ Nuestra principal consideración es lo mejor para todos los miembros de la compañía.

___ En la compañía la principal consideración es la ley.

___ En esta compañía se espera que los empleados hagan siempre lo correcto para el cliente y el público.

___ En esta compañía el proceso de reclutamiento y selección se hace bajo lineamientos objetivos sin ningún tipo de influencia.

___ En esta compañía está prohibido divulgar cualquier información considerada confidencial.

___ La compañía cuenta con *software* legalmente adquirido con sus respectivas licencias.

___ En esta compañía no se permite que ningún jefe tenga bajo su supervisión directa a un familiar por consanguinidad o afinidad.

_____ La compañía cuenta con los mecanismos de prevención y denuncias contra el hostigamiento sexual.

_____ Se espera que ningún empleado casado tenga alguna relación amorosa no permitida por la compañía.

_____ En esta compañía se espera que la gente no se lleve materia prima, plantas, frutas o esquejes para su uso personal o para la venta.

_____ Se espera que los usuarios de vehículos utilicen los mismos con cuidado y sin aprovechar la discrecionalidad de su uso.

_____ En esta compañía no se aceptan regalías por parte de ningún proveedor.

_____ En esta compañía existen programas de gestión ambiental.

ANEXO N°6

Encuesta sobre conceptos éticos

Instrucciones:

Marque con una "X" la opción más representativa, según su criterio.

1	¿Cree Ud. que la ética es un principio individual de cada trabajador y no debe ser mezclado con lo laboral?	A
	¿Considera Ud. que el comportamiento y la conducta ética son valores individuales que no pueden ser establecidos por la compañía?	B
2	En su opinión, cada colaborador es responsable de sus propios actos dentro y fuera de la organización; por lo tanto, es un asunto personal lo que haga fuera de las instalaciones de la compañía, aunque dichas acciones no sean muy éticas y podrían afectar a la compañía.	A
	¿Opina Ud. que la ética es un asunto de la organización, el cual debe ser regido y reglamentado por la empresa, especialmente cuando dichas acciones afectan la imagen y ética de la empresa?	B
3	El individuo sigue las reglas cuando es de su interés inmediato.	A
	El individuo cumple las obligaciones en las que hay un acuerdo establecido.	B
	Las personas siguen sus propios principios éticos, aunque éstos puedan contraponerse a normas establecidas.	C
4	¿Hace Ud. lo que cree que es más correcto?	A
	¿Se deje influenciar por otros para realizar lo que es correcto?	B
5	¿Sigue Ud. sus propias convicciones?	A
	¿Prefiere la opinión de otros a seguir sus propias convicciones?	B
6	¿Se cree Ud. amo de su propio destino?	A
	¿Cree Ud. que la suerte es quien rige su destino?	B
7	¿Se considera Ud. responsable de sus propios actos y que nadie debería juzgar su actuar ya que Ud. es su juez y verdugo?	A
	¿Considera Ud. que el destino ya tiene su vida definida y solamente debe limitarse a cumplir con lo mínimo, ya que no puede cambiar su propia vida?	B

ANEXO N° 7

Ficha digital

Fecha	23 de noviembre del 2002
Denunciante y puesto que ocupa	Antonio Pérez , Operario de producción
Infractor y puesto que ocupa	Mario Peña, Supervisor de área
Situación expuesta	<p>El señor Pérez atestigua que el señor Mario Peña, quien es su supervisor, le pidió ser parte de un robo que efectuarían mañana por la noche en la compañía. El señor Pérez debía ir a la casa y traer una caja grande que iba a servir para poner el VHS y el televisor pertenecientes a la empresa; luego él y dos más se regresaban a sustraer dichos artefactos. Sin embargo, decidió denunciarlo al gerente administrativo.</p>
Procedimientos utilizados	<p>El gerente administrativo comunicó el hurto a la Guardia de Asistencia Rural e hizo la denuncia al OIJ para sus trámites respectivos. Sin embargo, después de tres semanas de no tener noticias de ninguno de los organismos, se decidió investigar internamente.</p> <p>La encargada de personal de aquel entonces, junto con el gerente administrativo, citó a todos los involucrados mencionados por el testigo. Se entrevistó a todos y supervisor involucrado confesó que era culpable.</p>
Decisión final	Se despidió a casi todos los involucrados en el robo, menos al señor Antonio Pérez, quien los había denunciado.

ANEXO N° 8

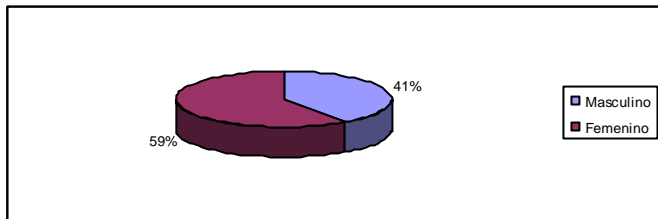
Matriz Resumen

Análisis de la situación	Infracción	Implicados	Efectos	Medidas por tomar
1. El bodeguero contrata los servicios de un mismo transportista de cemento, a cambio de que le regale sacos de cemento que no vienen incluidos en la factura de la empresa.	Aceptar regalías por parte de los proveedores a cambio de la contratación de un servicio.	El jefe de bodegas.	La aceptación de regalías por parte de los colaboradores como una práctica permitida por la empresa.	Elaborar una política que prohíba la aceptación de regalías por parte de los colaboradores a cambio de un servicio.
2. El supervisor tiene como colaboradora inmediata a su hermana.	Violación a la política de que no se permite tener parientes por consanguinidad o afinidad como colaboradores inmediatos.	Supervisor y jefe directo.	Trato preferencial por parte del jefe por trabajar directamente con un familiar.	Amonestar por escrito a los dos jefes por infringir la política y recordarles que deben dar el ejemplo de obedecer las políticas establecidas por la compañía para la cual laboran.

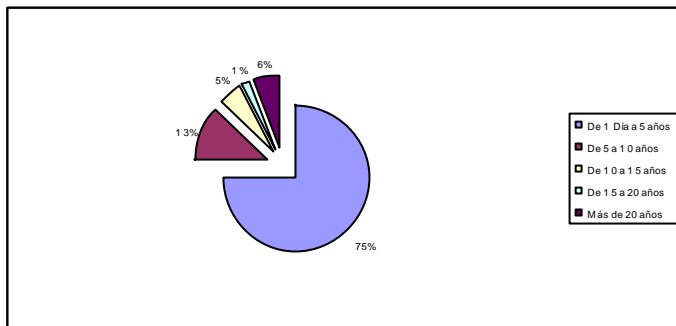
Anexo N°9

Gráficos generales de la encuesta de clima organizacional.

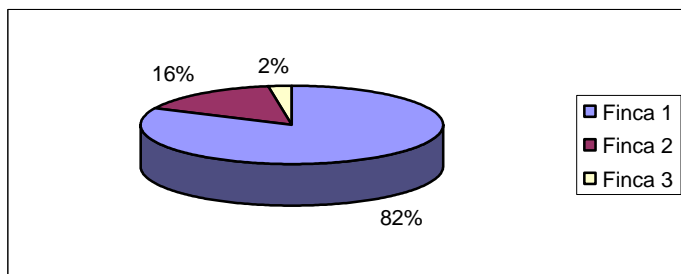
Género



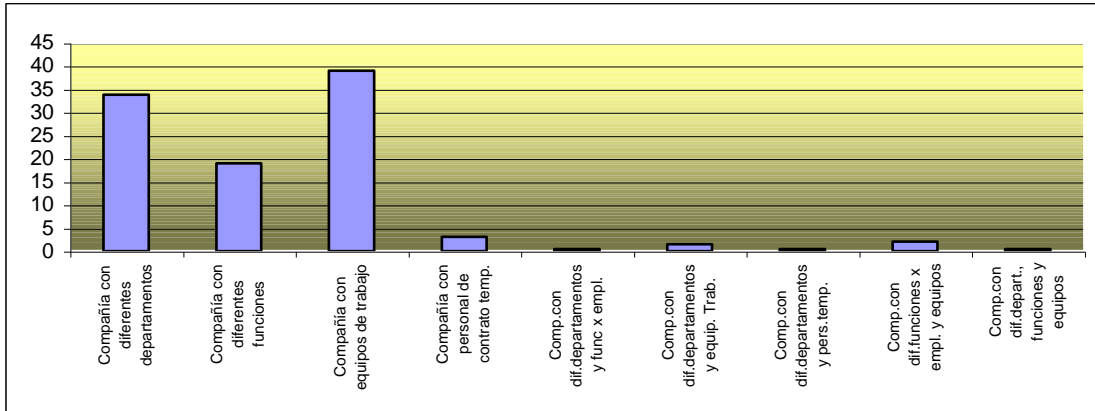
Antigüedad



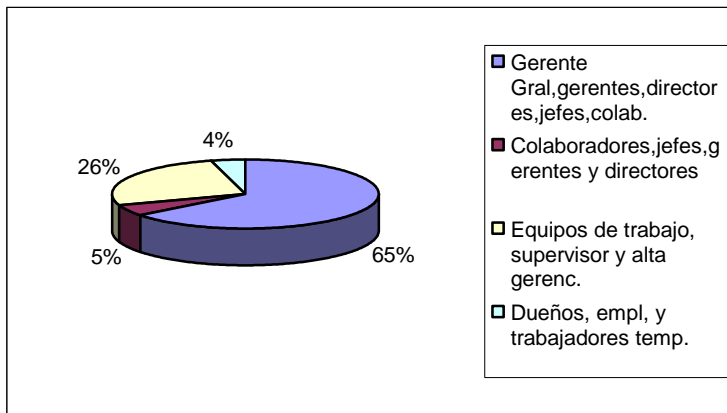
Finca



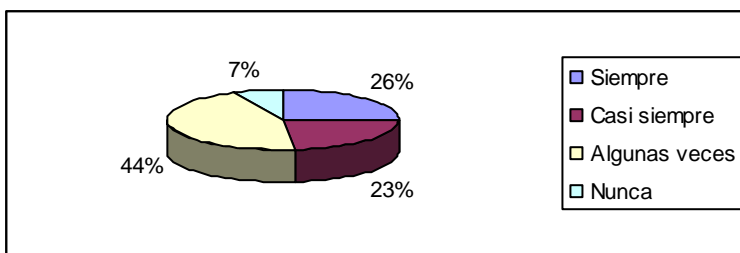
1) Estructura más adecuada que describe a la compañía



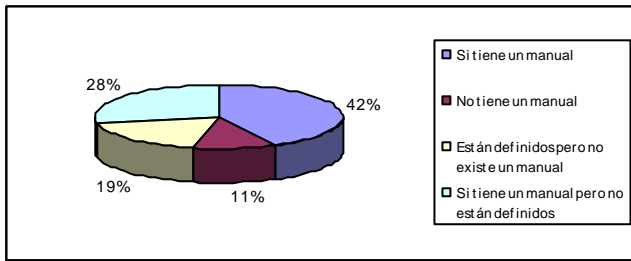
2) Direcciones de mando que imperan en la compañía



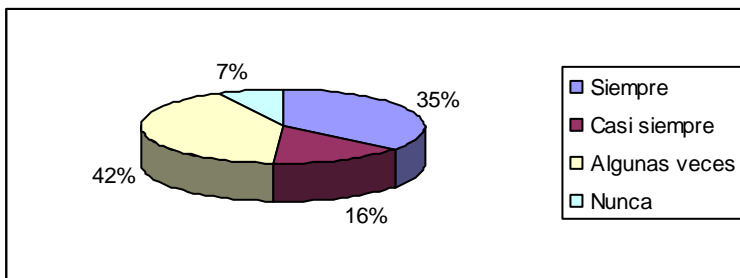
3) Su jefe le permite tomar decisiones



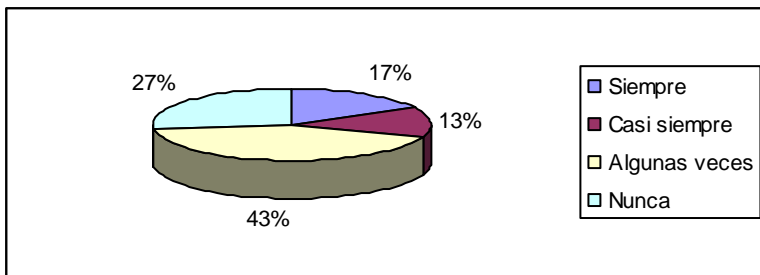
4) La empresa tiene un manual de puestos definido



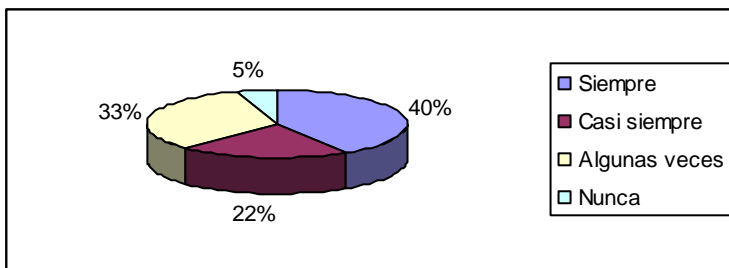
5) La empresa motiva el personal



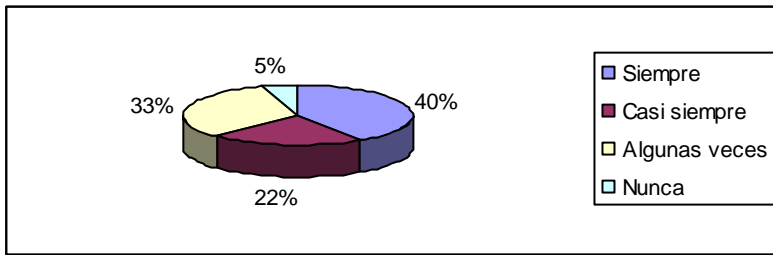
6) Se relaciona al personal con la toma de decisiones



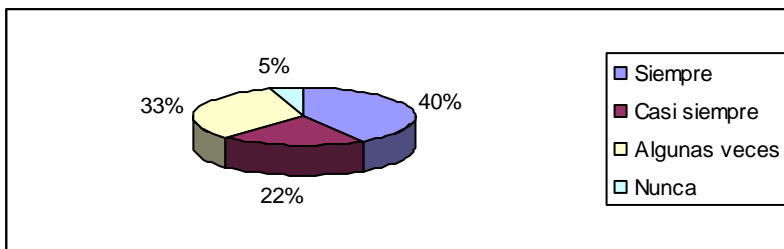
7) La empresa valora al personal



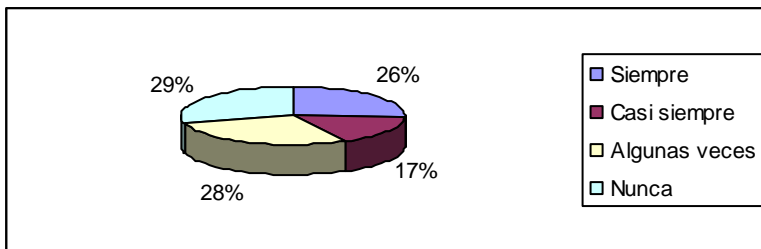
8) Ayuda la empresa a que los colaboradores alcancen sus objetivos



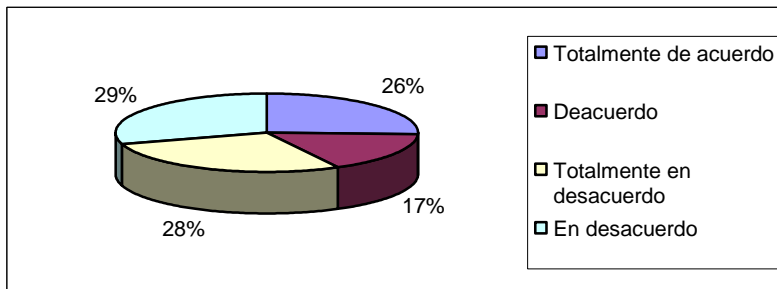
9) Los trabajadores son tratados éticamente



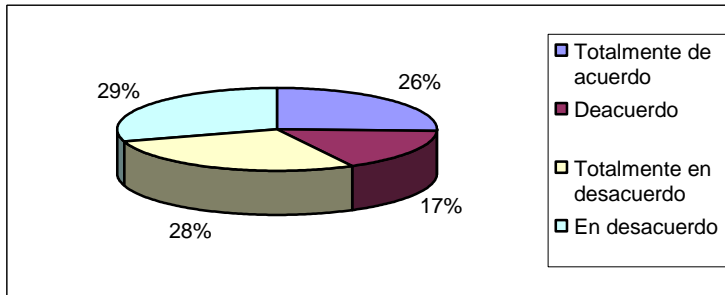
10) Su jefe cree tener siempre la razón



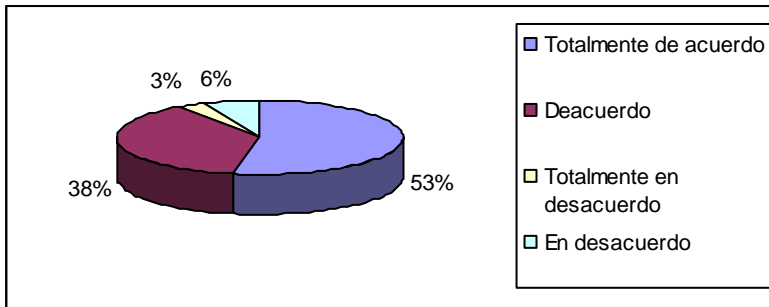
11) Su jefe cree en un buen salario para hacer un buen trabajo



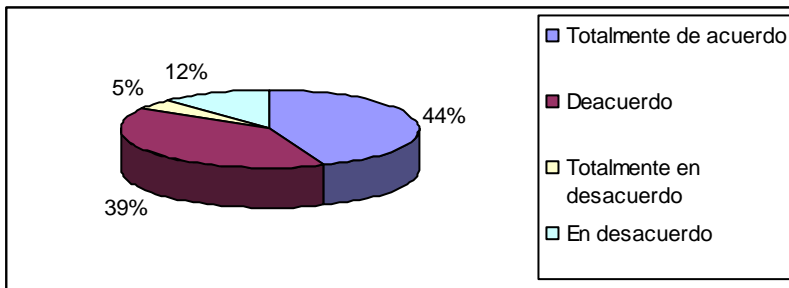
12) Su jefe cree en sus colaboradores y los ayuda a crecer



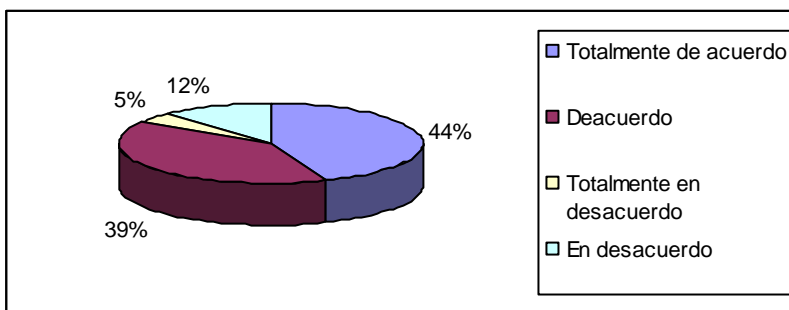
13) Es su jefe parte del equipo de trabajo que les ayuda



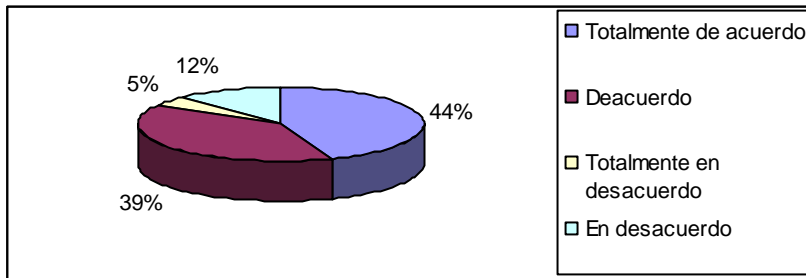
14) La empresa es un lugar donde el empleado se siente a gusto



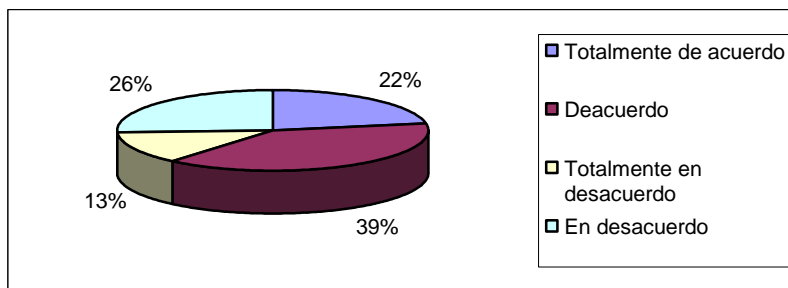
15) El salario que le paga la empresa es bueno para lo que hace



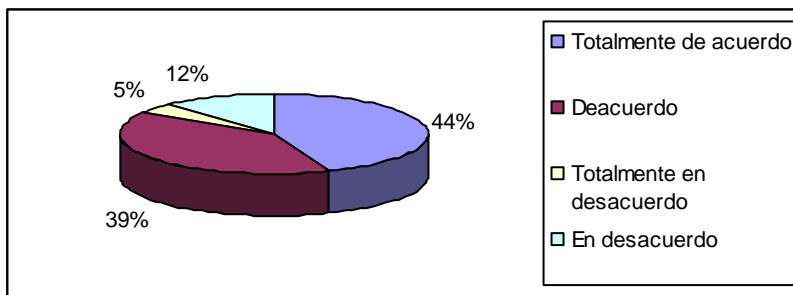
16) La empresa tiene un buen equipo gerencial



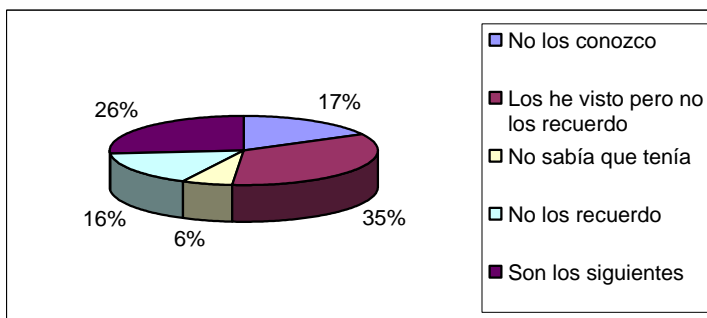
17) La empresa ofrece buenos incentivos y beneficios



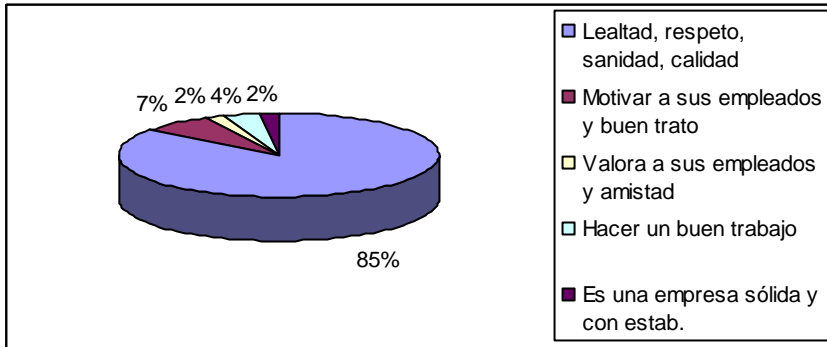
18) Los valores de la empresa son buenos para su conducción



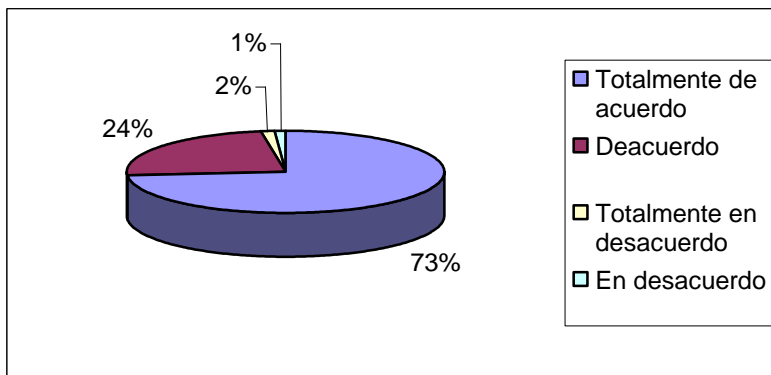
19) ¿Cuáles son los valores de la compañía?



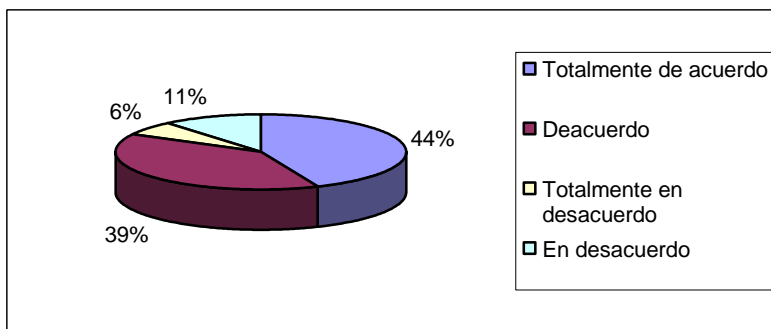
19b) Los valores de la compañía son



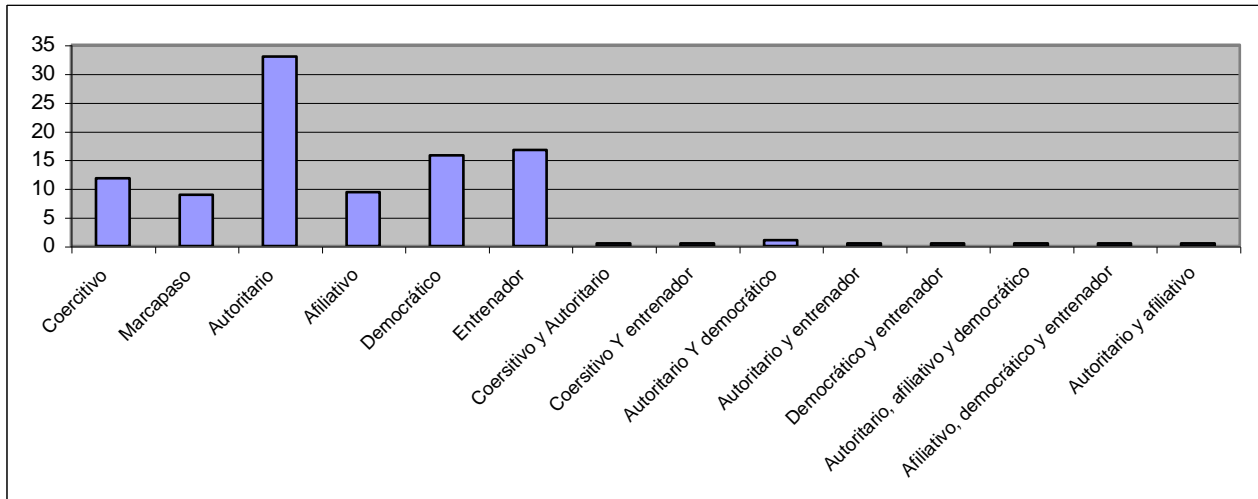
20) Su jefe debería ser un buen líder para lograr el éxito



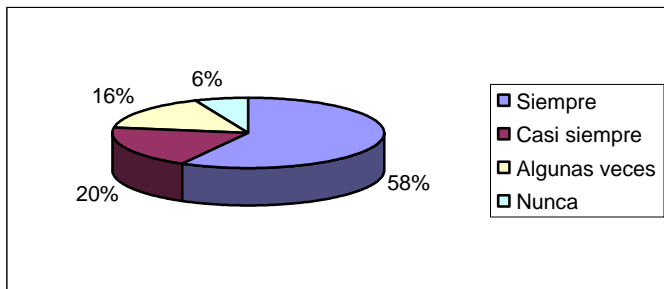
21) Es su jefe un líder que motiva, le ayuda y le da importancia



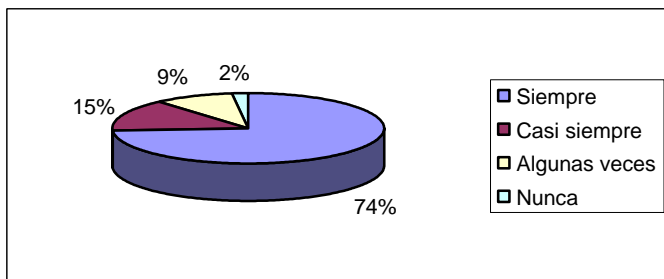
22) ¿Cómo definiría a su jefe inmediato?



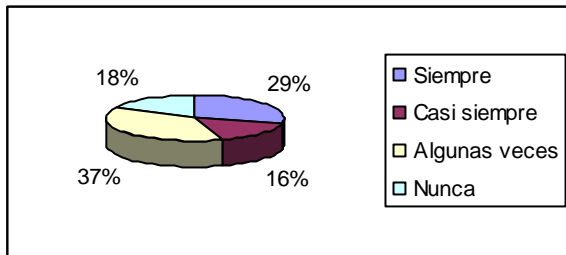
23) ¿Lo motiva su jefe para hacer un trabajo con excelencia?



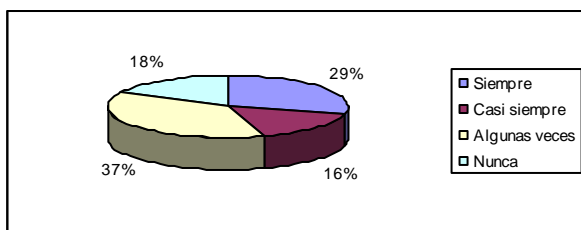
24) Su puesto o labor le inspira a dar lo mejor



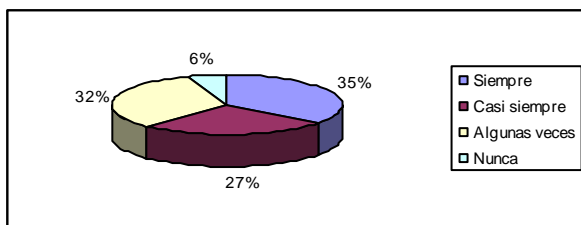
25) ¿Tiene la empresa políticas flexibles que no obstaculicen?



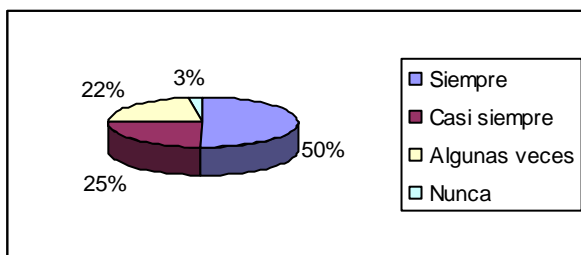
26) La empresa es consciente de las necesidades de los colaboradores



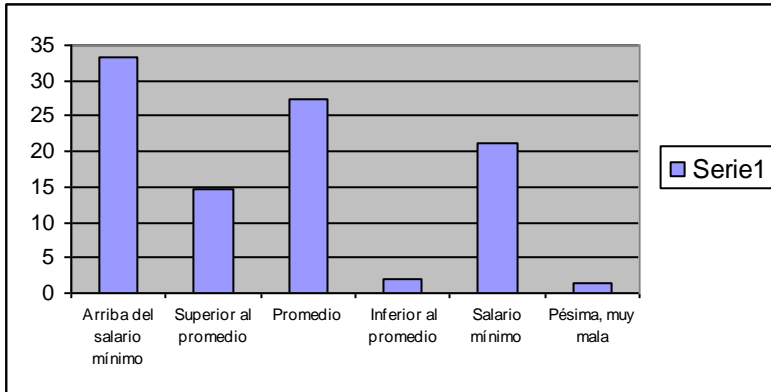
27) ¿Provee la empresa oportunidades de desarrollo y crecimiento?



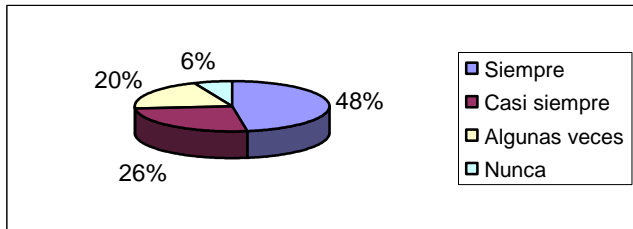
28) ¿Provee la empresa el equipo necesario para la seguridad laboral?



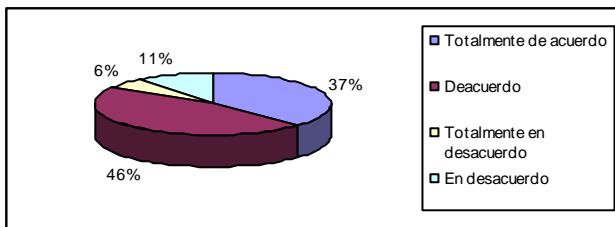
29) ¿Cuál es la escala salarial de empresa?



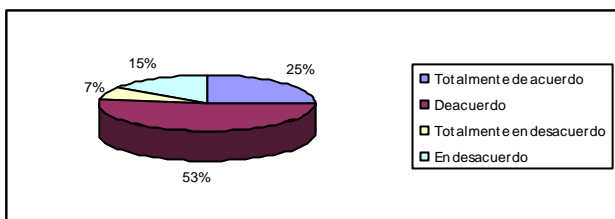
30) La empresa paga de acuerdo con la labor, función del empleado



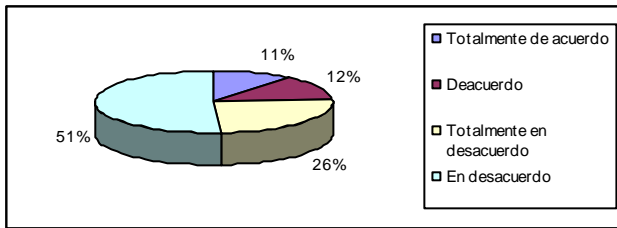
31) Son los colaboradores quienes saben más de los procesos



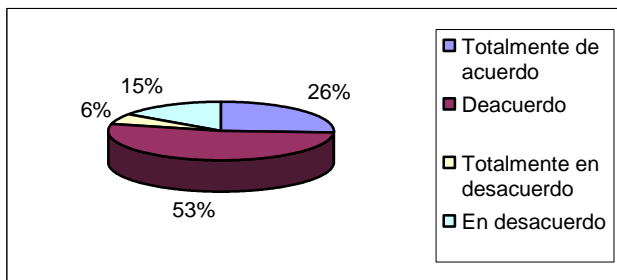
32) La empresa prepara al personal para tomar buenas decisiones



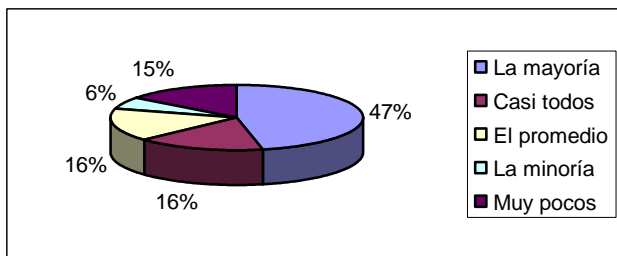
33) Los colaboradores tienen poder de tomar decisiones



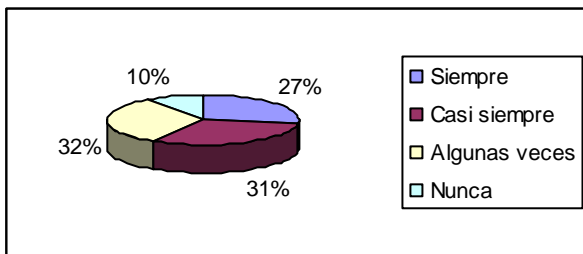
34) la empresa fomenta participación dentro de la organización



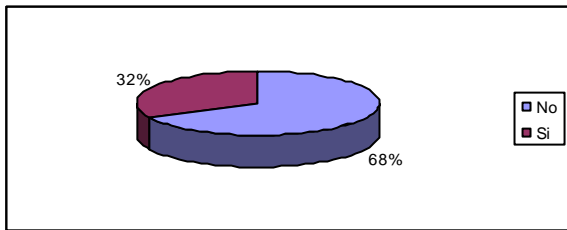
35) La compañía tiene empleados comprometidos con ella



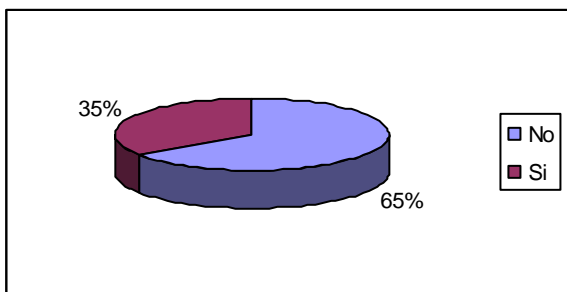
36) Conocen los colaboradores las decisiones tomadas por jefes



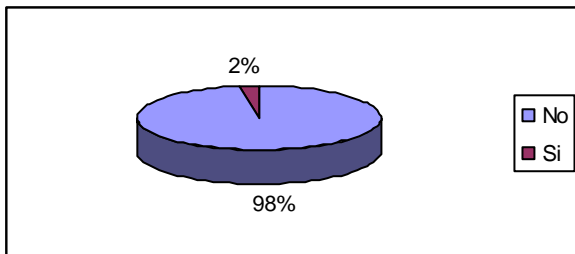
37a) Por medio de los jefes cuando lo comunican



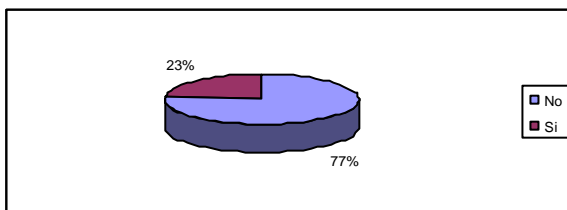
37b) Por medio de las circulares o avisos de Recursos Humanos



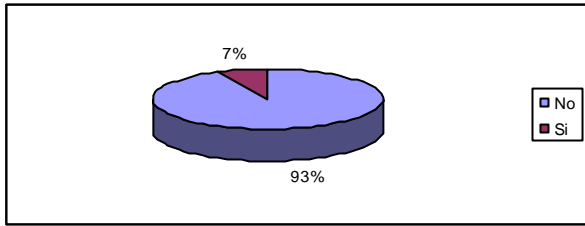
37c) En la reunión anual de los empleados con la gerencia



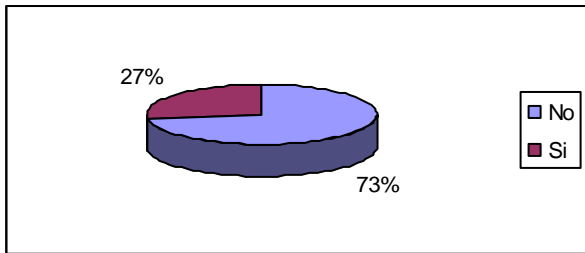
37d) En la reunión con compañeros y jefes



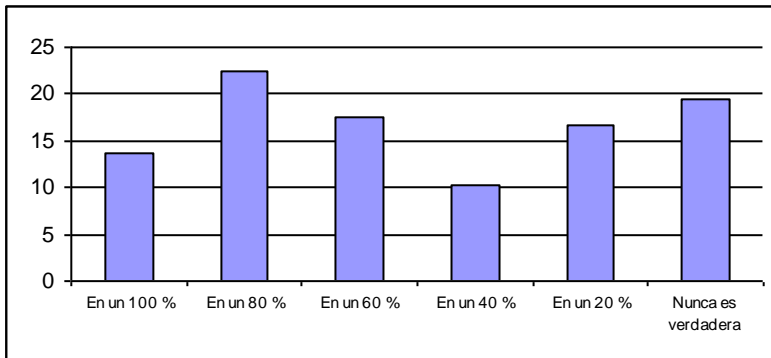
37e) Algún compañero les transmite la información



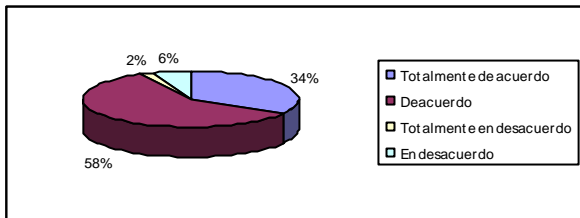
37f) Por medio del boletín de la compañía



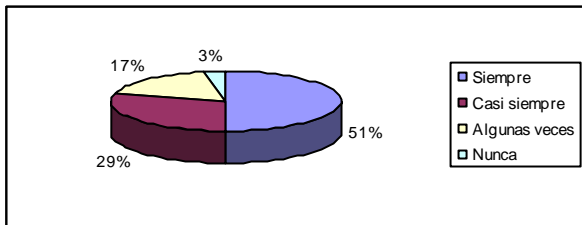
38) ¿Cuán eficiente es la información que llega por medios informales?



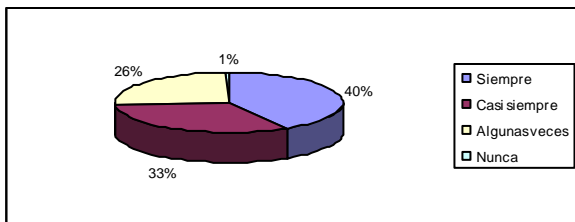
39) La compañía se rige por normas éticas definidas



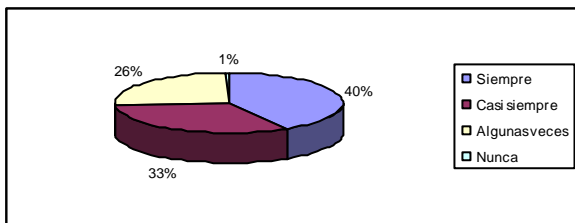
40) La empresa define cuál es una conducta correcta e incorrecta



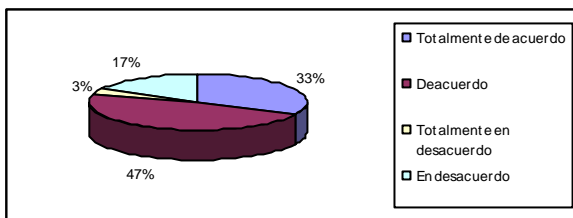
41) La compañía toma decisiones éticas



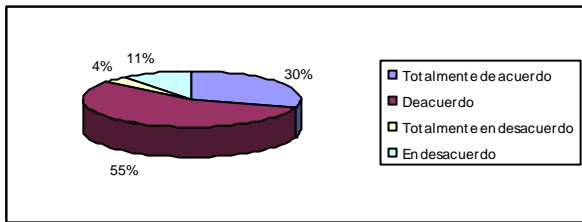
42) La compañía toma decisiones que podrían afectar la ética



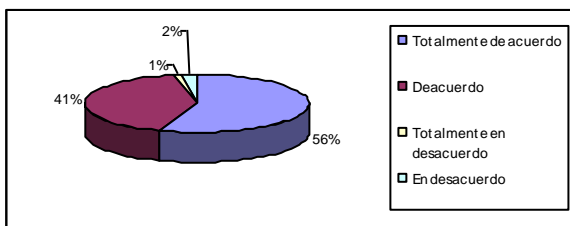
43) Toma la empresa decisiones éticas pensando en el bienestar de la mayoría



44) La empresa toma las decisiones éticas más equitativas



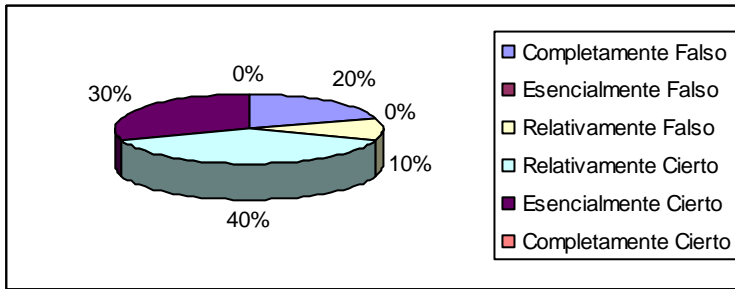
45) La compañía debería tener un código de ética



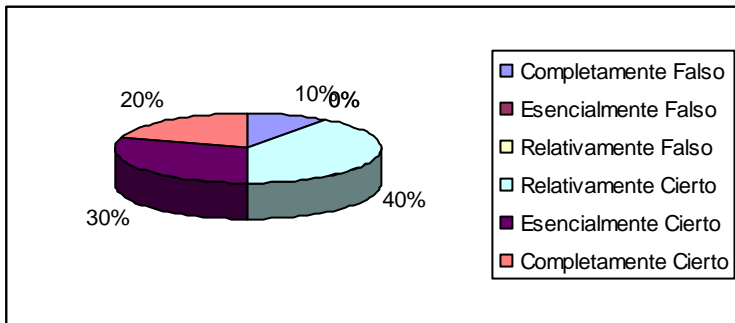
Anexo N°10

Gráficos encuesta de ética.

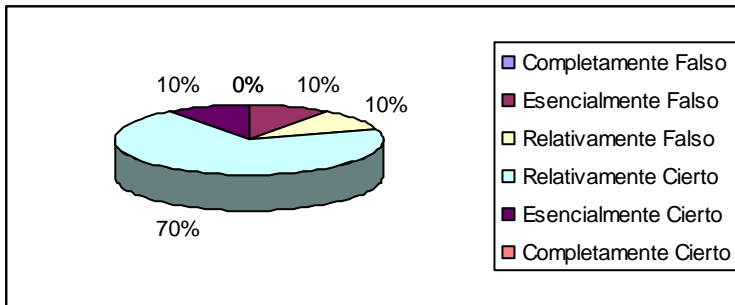
1) En esta compañía se espera que la gente siga sus propias convicciones personales y morales



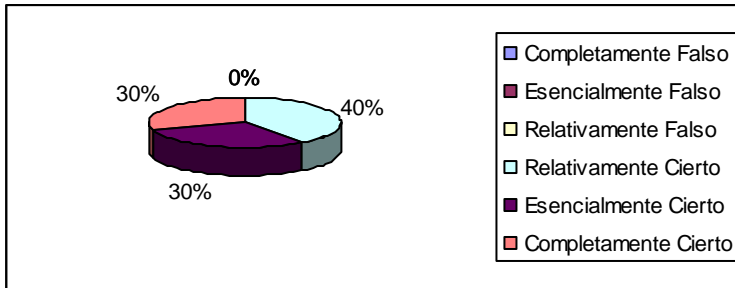
2) Se espera que la gente haga todo lo que esté a su alcance en beneficio de los intereses de la compañía



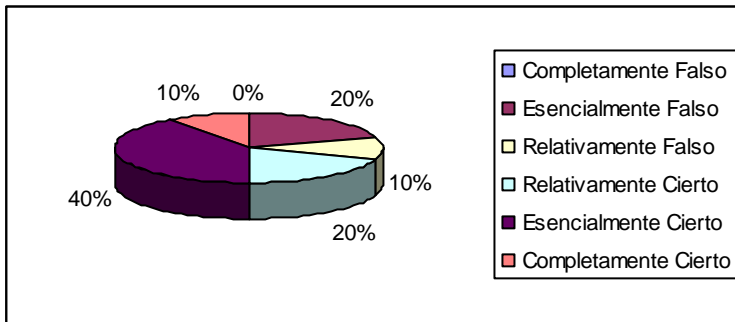
3) En esta compañía la gente se interesa por el bien de los demás



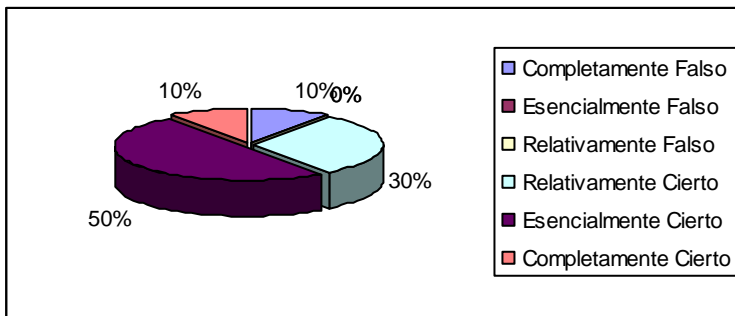
4) Aquí es muy importante seguir estrictamente las reglas y procedimientos de la compañía



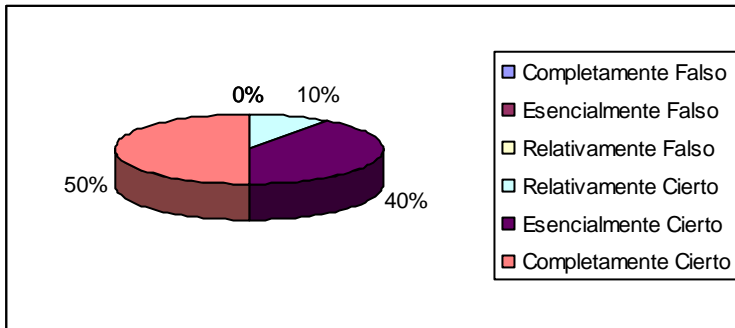
5) En esta compañía la gente protege sus propios intereses por encima de cualquier otra consideración



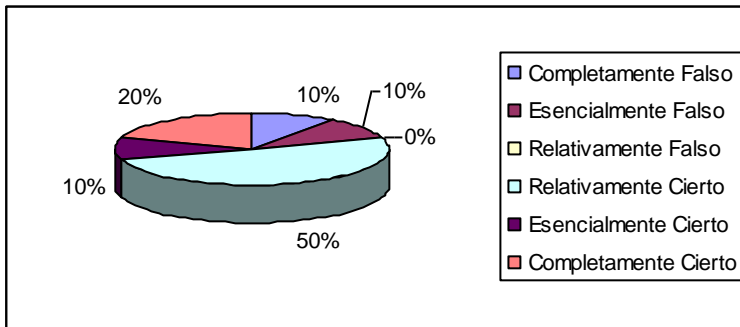
6) La primera consideración es si una decisión infringe la ley



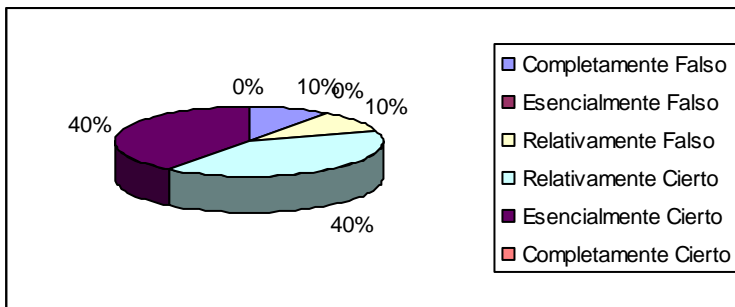
7) Se espera que todos se adhieran a las reglas y procedimientos de la compañía



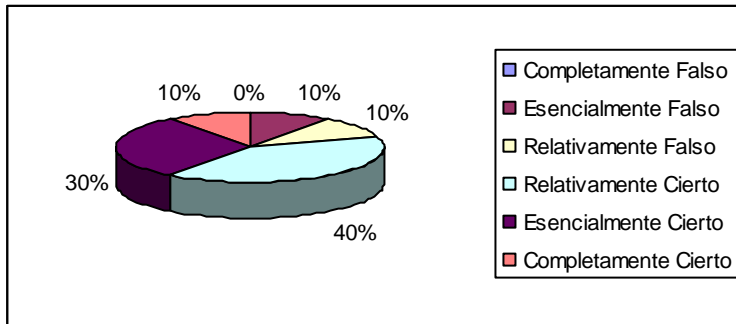
8) El medio más eficiente es siempre el que resulta mejor para todos los miembros de la compañía



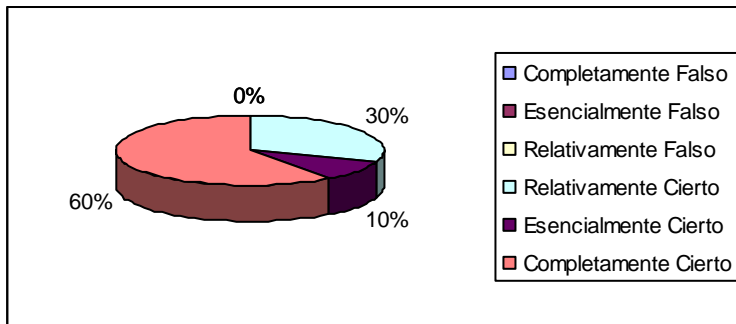
9) Nuestra principal consideración es lo mejor para todos los miembros de compañía



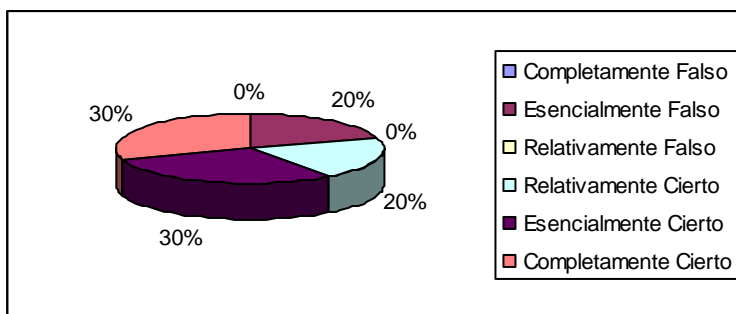
10) En la compañía la principal consideración es la Ley



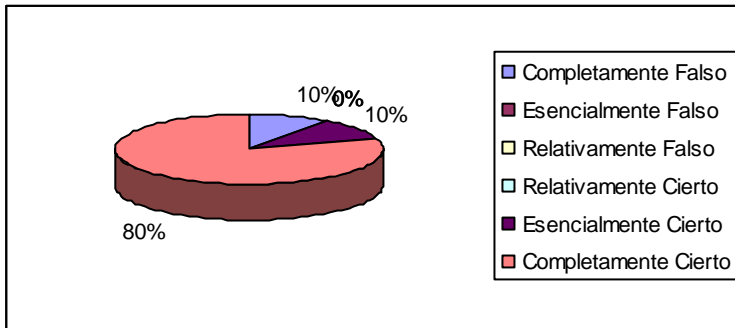
11) En esta compañía se espera que los empleados hagan siempre lo correcto para el cliente y el público



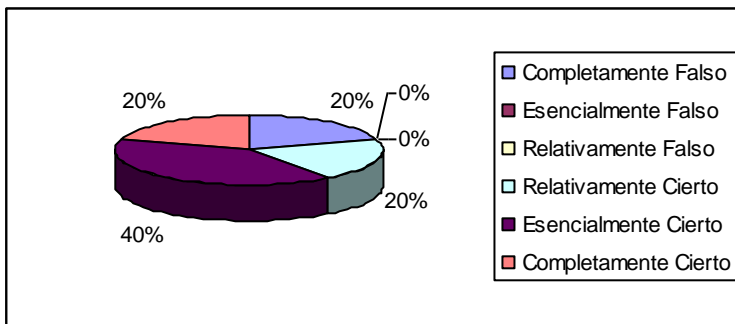
12) En esta compañía el proceso de reclutamiento y selección se hace bajo lineamientos objetivos sin influencia



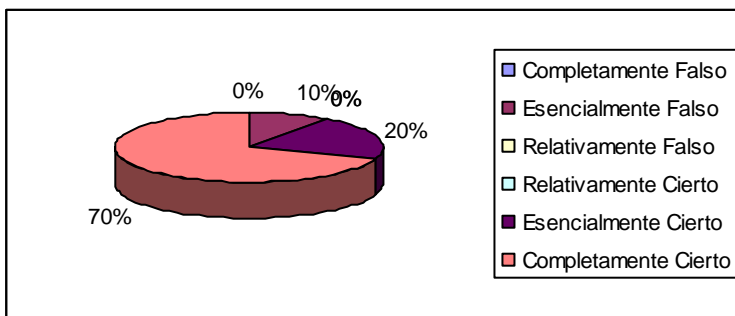
13) En esta compañía está prohibido divulgar cualquier información considerada confidencial



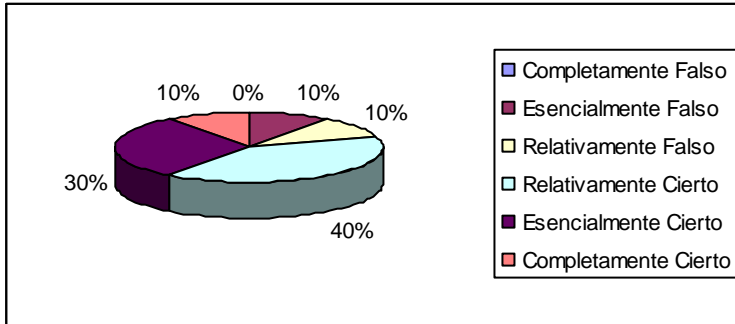
14) La compañía con *software* legalmente adquiridos con sus respectivas licencias



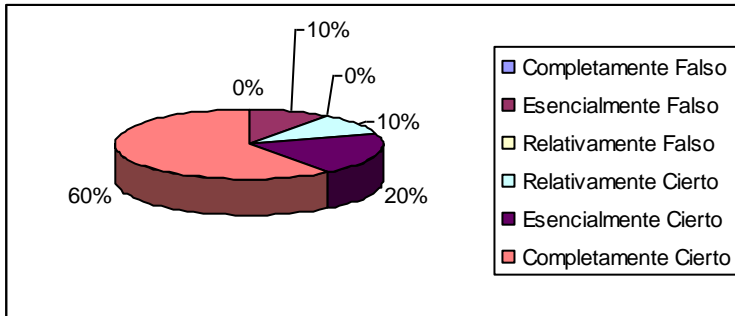
15) En esta compañía no se permite que ningún jefe tenga bajo su supervisión directa a un familiar por consanguinidad o afinidad



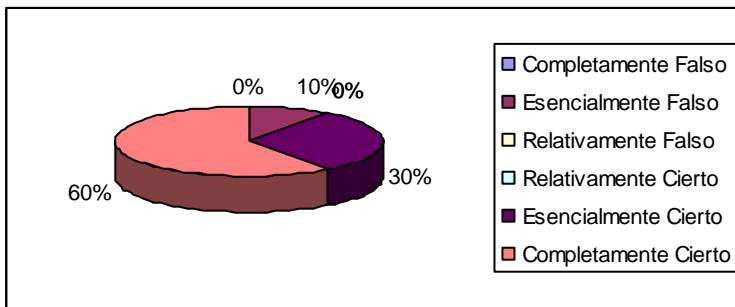
16) La compañía cuenta con los procedimientos de prevención y denuncias contra el hostigamiento sexual



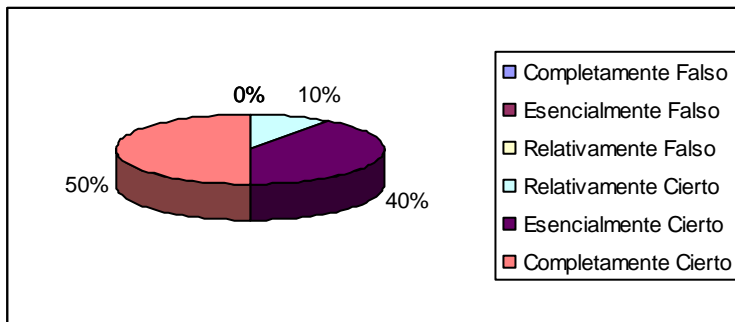
17) Se espera que ningún empleado casado tenga alguna relación amorosa no permitida por la compañía



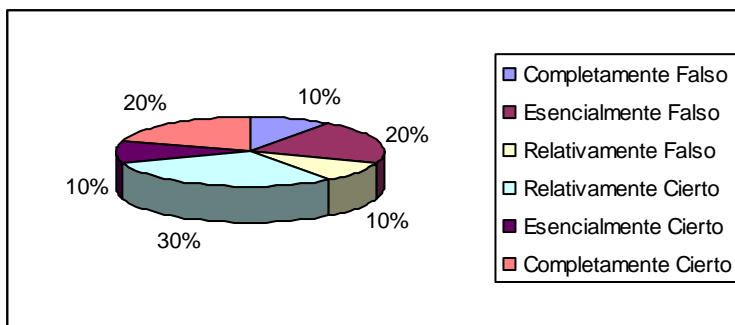
18) En esta compañía se espera que la gente no se lleve materia prima, plantas, o frutas para su uso personal o para venta



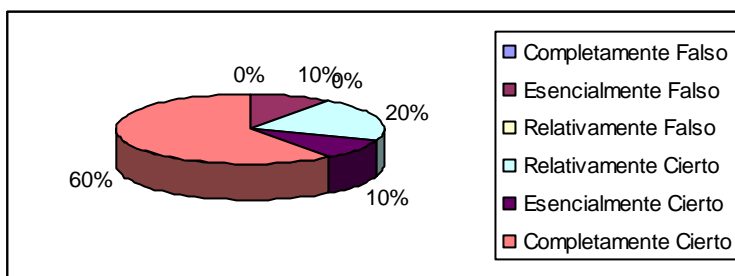
19) Se espera que los usuarios de vehículos los utilicen con cuidado y sin aprovechar la discrecionalidad de su uso



20) En esta compañía no se aceptan las regalías por parte de ningún proveedor



21) En esta compañía existen programas de gestión ambiental

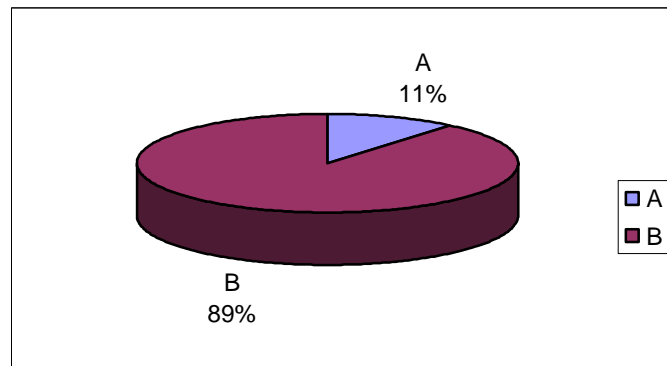


ANEXO N°11

Encuesta sobre conceptos éticos

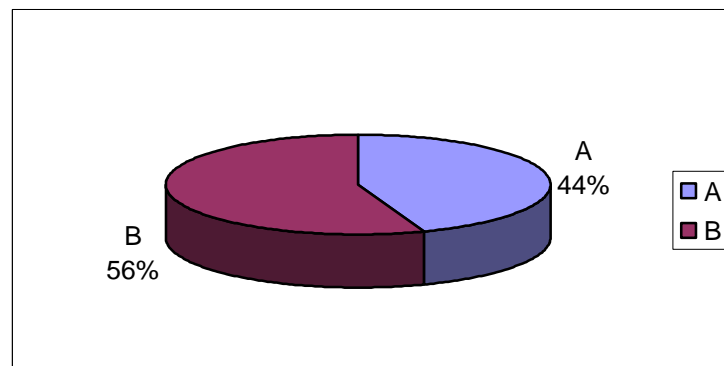
Pregunta 1

- A. ¿Cree Ud. que la ética es un principio individual de cada trabajador y no debe ser mezclado con lo laboral?
- B. ¿Considera Ud. que el comportamiento y la conducta ética son valores individuales que no pueden ser establecidos por la compañía?



Pregunta 2

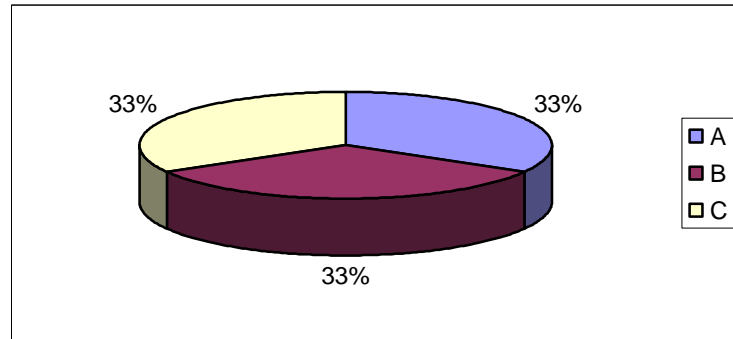
- A. En su opinión, cada colaborador es responsable de sus propios actos dentro y fuera de la organización; por lo tanto, es un asunto personal lo que haga fuera de las instalaciones de la compañía, aunque dichas acciones no sean muy éticas y podrían afectar a la compañía.
- B. ¿Opina Ud. que la ética es un asunto de la organización, la cual debe ser regido y reglamentado por la empresa, especialmente cuando dichas acciones afectan la imagen y ética de la empresa?



Pregunta 3

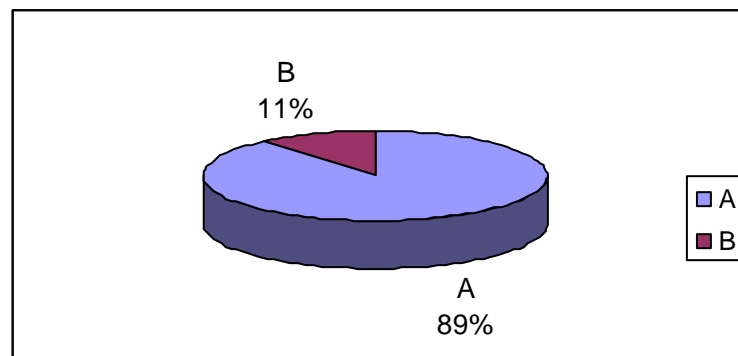
Escoja la opción que representa mejor su forma de pensar

- A. El individuo sigue las reglas cuando es de su interés inmediato.
- B. El individuo cumple las obligaciones en las que hay un acuerdo establecido.
- C. Las personas siguen sus propios principios éticos, aunque éstos puedan contraponerse a normas establecidas.



Pregunta 4

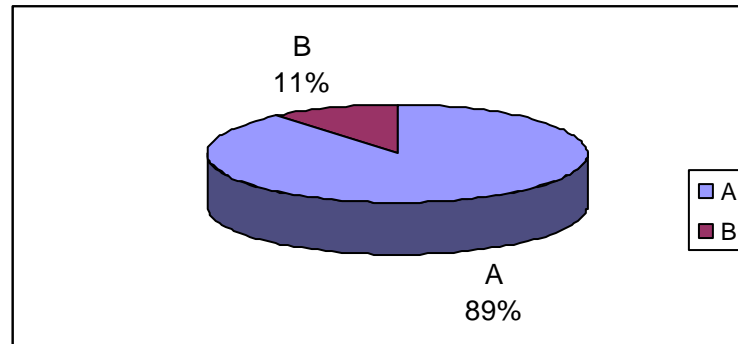
- A. ¿Hace Ud. lo que cree que es más correcto?
- B. ¿Se deje influenciar por otros para realizar lo que es correcto?



Pregunta 5

- A. ¿Sigue Ud. sus propias convicciones?

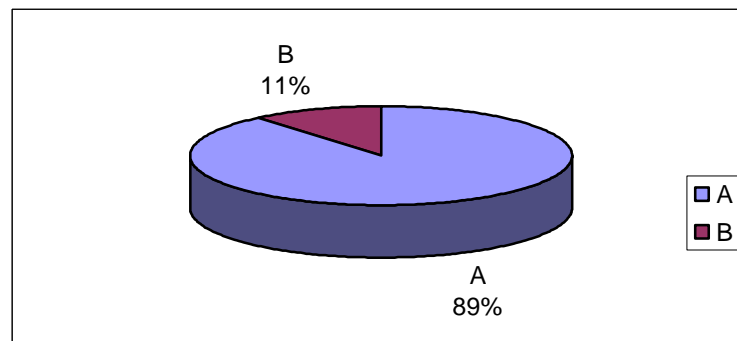
B. ¿Prefiere la opinión de otros a seguir sus propias convicciones?



Pregunta 6

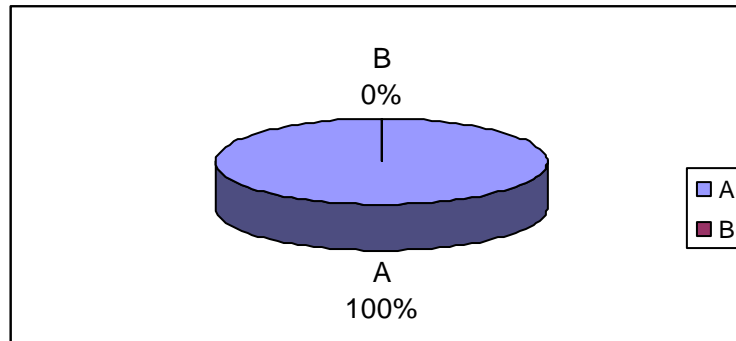
A. ¿Cree Ud. amo de su propio destino?

B. ¿Cree Ud. que la suerte es quien rige su destino?



Pregunta 7

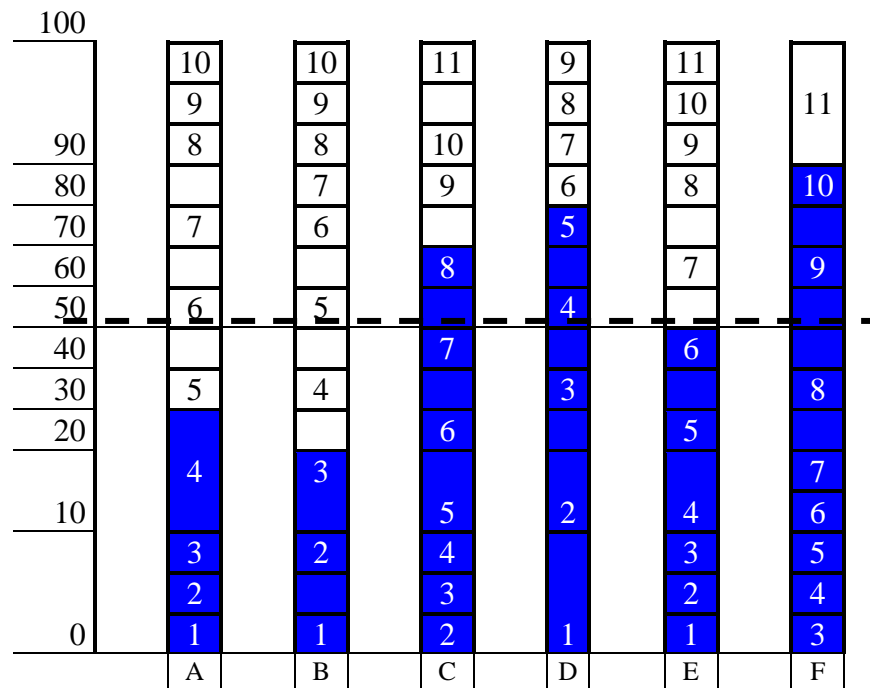
- A. ¿Se considera Ud. responsable de sus propios actos y que nadie debería juzgar su actuar ya que Ud. es su juez y verdugo?
- B. ¿Considera Ud. que el destino ya tiene su vida definida y solamente debe limitarse a cumplir con lo mínimo, ya que no puede cambiar su propia vida?



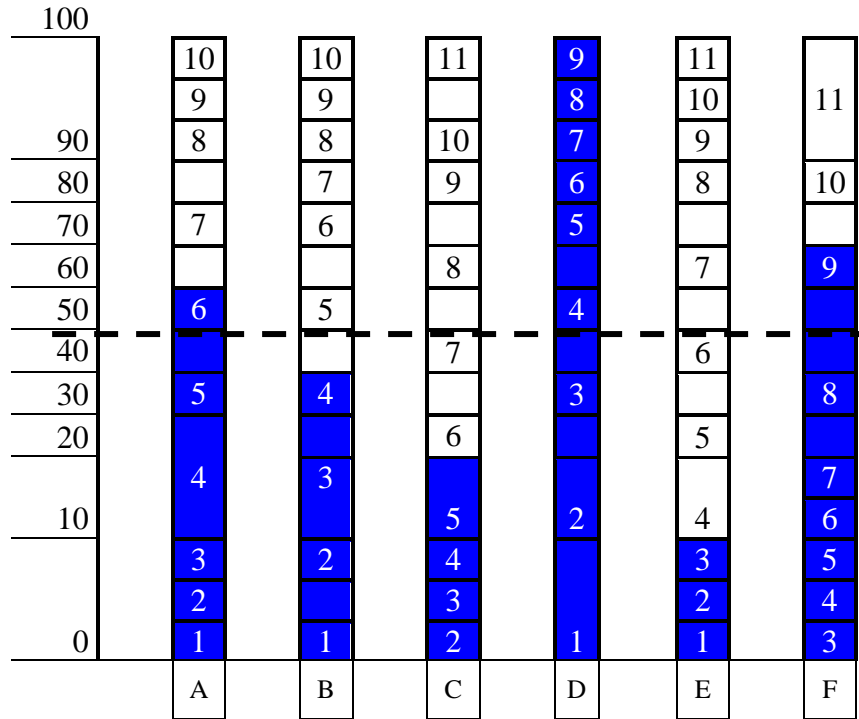
**ANEXO N°12
PERFIL DE ESTILO DE JEFATURA**

- A. Coercitivo
- B. Marcapaso
- C. Autoritario
- D. Afiliativo
- E. Democrático
- F. Entrenador

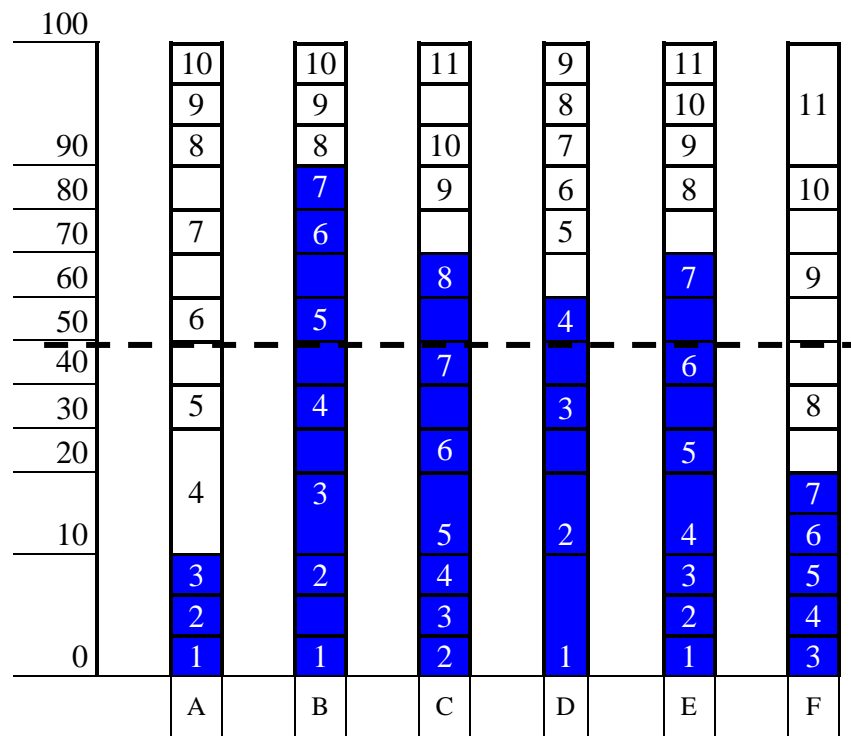
Director de Cómputo



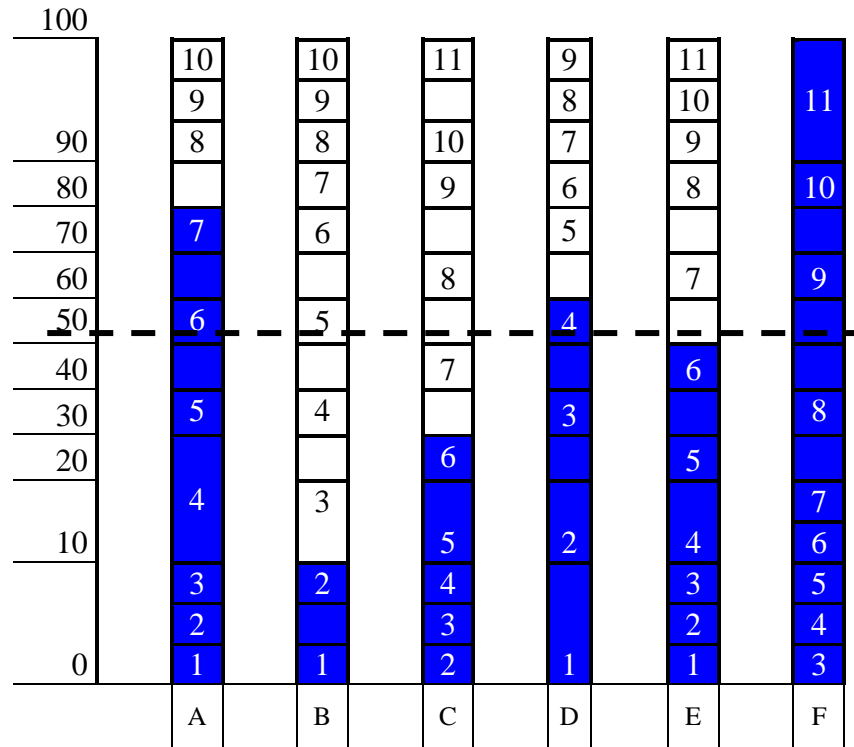
Director de Mejoramiento



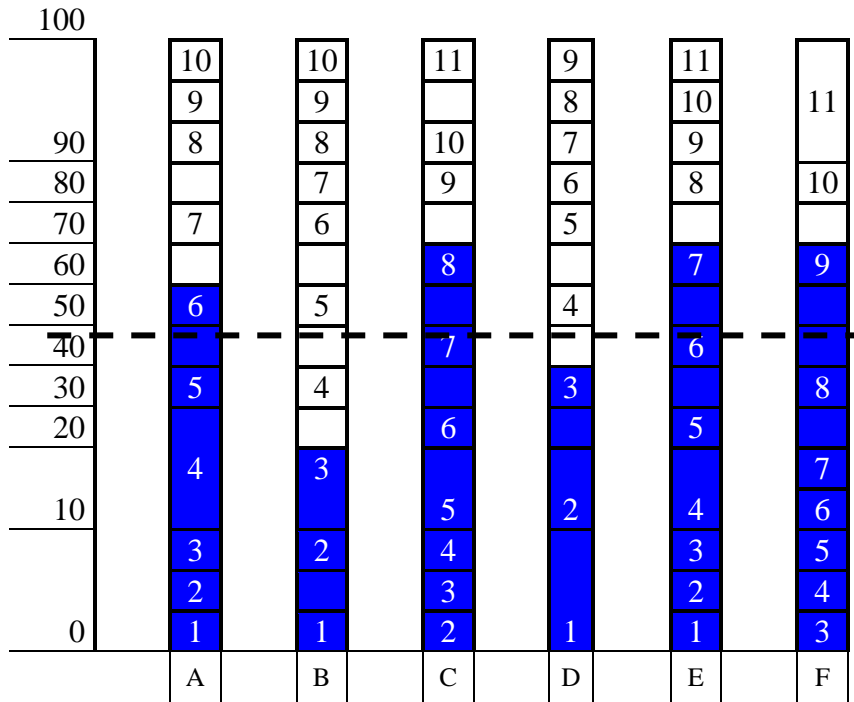
Director Técnico



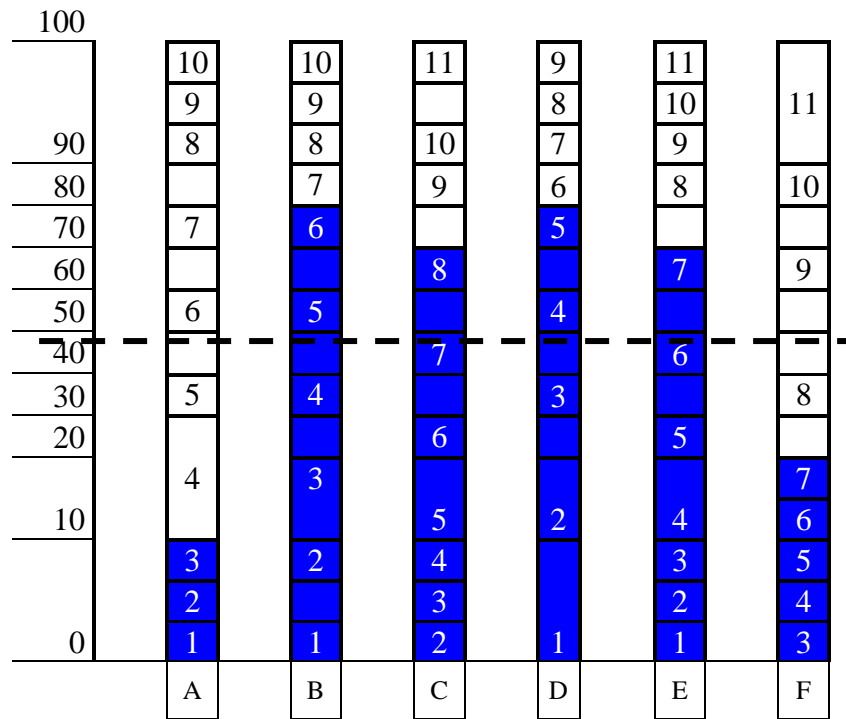
Gerencia de Recursos Humanos



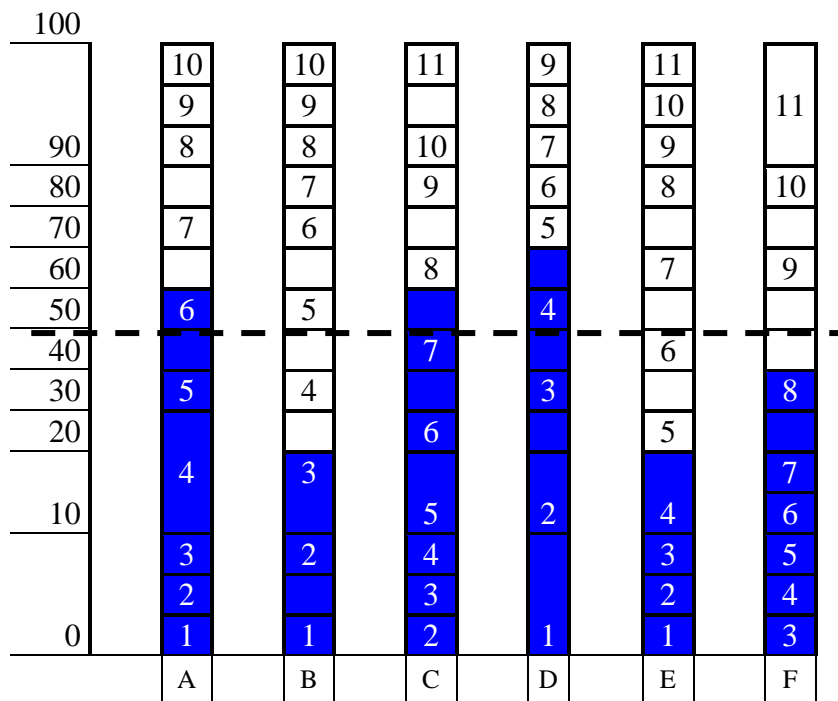
Gerencia de Investigación



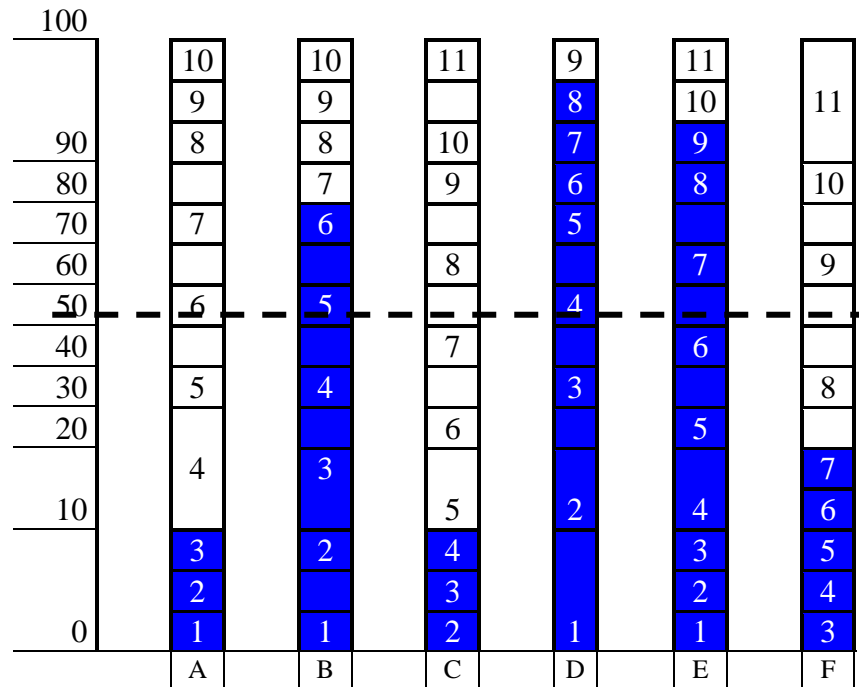
Gerencia de Producción



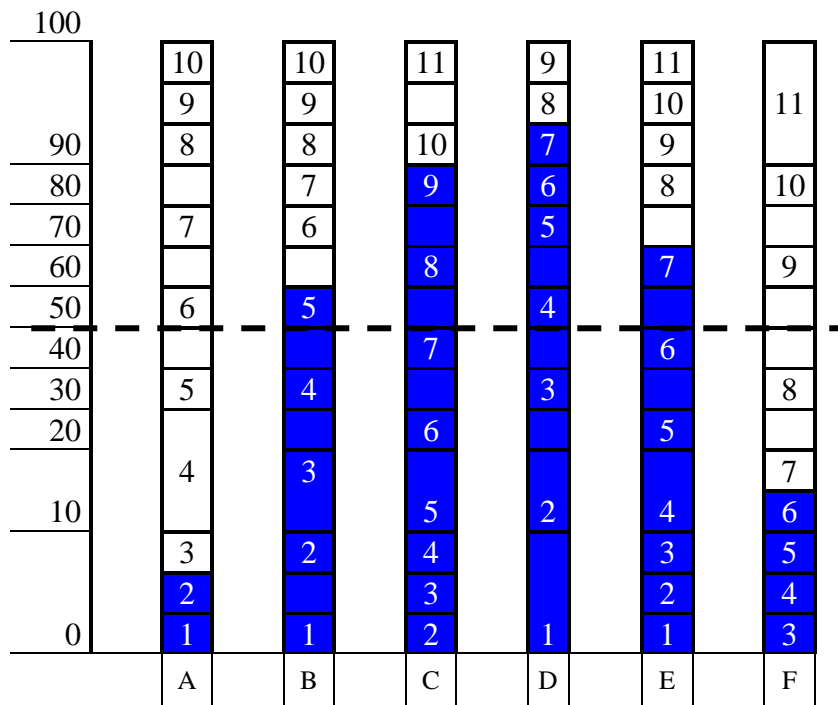
Gerencia de Finanzas



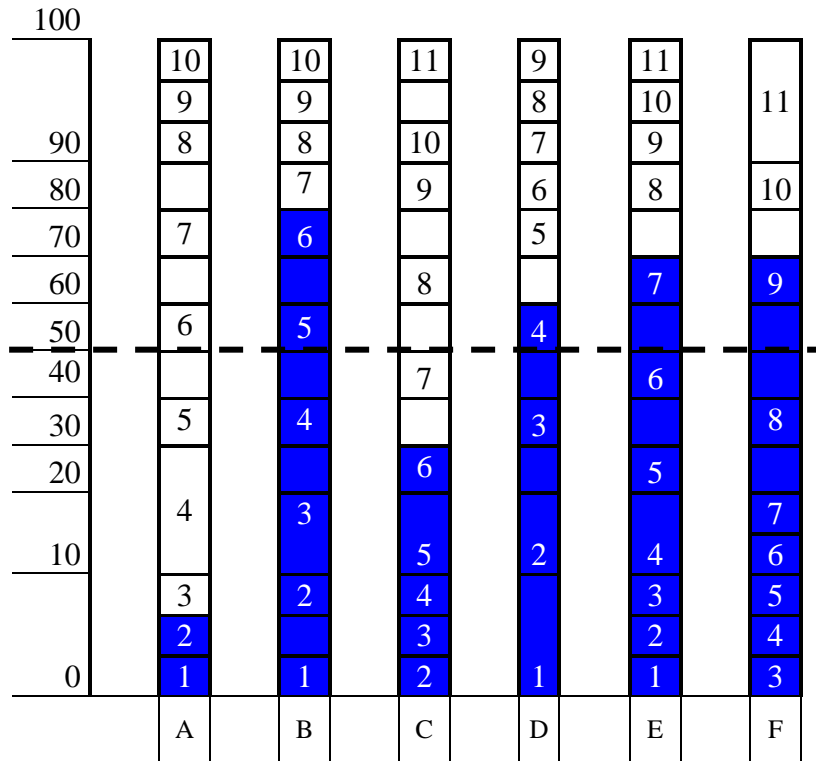
Gerencia de Producción II



Gerencia Administrativa



Gerencia de Mantenimiento y Servicio



Gerencia General

