

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

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE PLANTA CRISTAL DE PRODUCTORA LA FLORIDA**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica para optar al grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

ESTEBAN ZAWADZKI WISNIEWSKI

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2014**

DEDICATORIA

A Dios, por ser quién guía mis pasos.

A Lau, por su apoyo incondicional en esta aventura de la maestría y por ser mi soporte
en la vida.

A Marta, Johnny, Juan Pablo, Javier, Juliana y Natalia por su amistad y apoyo durante
toda la carrera.

Y a Carolina, por darme la fuerza para terminar este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A la generación 2012-2013 y en especial al énfasis de Gerencia por su amistad y por hacer tan amenas las clases.

Al personal de Planta Cristal en el desarrollo de este proyecto.

A Luis Diego Alfaro, supervisor laboral, por su apoyo y correcciones.

A Gustavo Babo, por sus sabios consejos y comprensión.

A Roque Rodríguez, profesor guía, por sus valiosos aportes y observaciones.

Esta tesis fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y el título de Maestría Académica en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

MBA Roque Rodríguez Chacón
Director de la investigación

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Tutor N°1

MSc. Luis Diego Alfaro Cervantes
Tutor N°2

Esteban Zawadzki Wisniewski
Estudiante

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	5
1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	5
1.1. Industria alimentaria en Costa Rica	5
1.2. Industria de bebidas.....	10
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes del clima organizacional	12
2.2. Importancia del clima organizacional	13
2.3. Definición de clima organizacional	15
2.4. Tipos de clima organizacional	17
2.5. Dimensiones del clima organizacional	19
2.5.1. Relaciones personales.....	23
2.5.2. Conflicto.....	25
2.5.3. Compromiso organizacional	26
2.5.4. Motivación	28
2.5.5. Apoyo	29
2.5.6. Empoderamiento	30
2.5.7. Comunicación	31
CAPÍTULO II	36
3. FLORIDA ICE AND FARM	36
3.1. Referencia Histórica de Florida Ice and Farm	36
4. PLANTA CRISTAL.....	39
4.1. Referencia Histórica de Planta Cristal.....	39
4.2. Organigrama, procesos y productos de Planta Cristal.....	40
4.3. Descripción de los puestos de trabajo de personal administrativo.....	46
4.3.1. Gerente de Manufactura	46
4.3.2. Ingeniero de Proyectos	47

4.3.3.	Gerente de Planta	48
4.3.4.	Gerente de Mantenimiento.....	49
4.3.5.	Administración de Mantenimiento Planeado	49
4.3.6.	Planeación de Mantenimiento	50
4.3.7.	Jefe de Mantenimiento Correctivo.....	51
4.3.8.	Jefe de Mantenimiento Planeado.....	52
4.3.9.	Jefe de Proyectos.....	53
4.3.10.	Gerente de Aseguramiento de la calidad.....	54
4.3.11.	Jefe de Laboratorio	55
4.3.12.	Microbiólogo	56
4.3.13.	Supervisor de Calidad.....	57
4.3.14.	Gestor Sistema de Calidad	58
4.3.15.	Ingeniero Senior de Manufactura	59
4.3.16.	Ingenieros de Proceso.....	61
4.3.17.	Jefe de Control de Operaciones y Preparación.....	61
4.3.18.	Ingeniero de Mejora Enfocada.....	62
4.3.19.	Coordinación de Sistemas de Gestión e Inocuidad.....	63
4.4.	Descripción de los factores que componen del clima organizacional de Planta Cristal 64	
4.4.1.	Remuneración	64
4.4.2.	Capacitación	65
4.4.3.	Espacio físico.....	67
4.4.4.	Reclutamiento y selección de personal.....	68
4.4.5.	Relaciones personales	69
4.4.6.	Conflicto.....	69
4.4.7.	Compromiso organizacional	70
4.4.8.	Motivación.....	71
4.4.9.	Apoyo.....	72
4.4.10.	Empoderamiento	72
4.4.11.	Comunicación	73

CAPÍTULO III	76
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	76
6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	77
6.1. Diseño de la encuesta	78
6.2. Recolección de datos	80
7. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	80
7.1. Relaciones personales.....	80
7.2. Conflicto	82
7.3. Compromiso organizacional.....	84
7.4. Motivación	86
7.5. Apoyo	89
7.6. Empoderamiento	91
7.7. Comunicación.....	94
7.8. Remuneración	96
7.9. Capacitación	98
7.10. Espacio físico.....	99
7.11. Reclutamiento y selección de personal.....	101
8. ANÁLISIS INTERNO	102
8.1. Fortalezas	102
8.2. Debilidades.....	103
8.3. Oportunidades	104
8.4. Amenazas	105
CAPÍTULO IV	106
9. JUSTIFICACIÓN DE MEJORA SEGÚN PONDERACIÓN OBTENIDA	106
10. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	107
11. PÚBLICO OBJETIVO.....	107
12. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	108
12.1. Comunicación	109
12.1.1. Comunicación de objetivos y cambios dentro de la empresa.....	109
12.1.2. Reuniones eficaces.....	111

12.1.3.	Comunicación Multidireccional	114
12.2.	Conflicto.....	116
12.3.	Empoderamiento.....	118
12.3.1.	Revisión de los perfiles de personal y evaluación de carga de trabajo ...	118
12.3.2.	Taller de desarrollo del empoderamiento.....	120
12.4.	Motivación.....	122
12.5.	Remuneración	125
13.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS PROPUESTAS.	127
14.	JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	128
CAPÍTULO V		131
BIBLIOGRAFÍA.....		134
ANEXOS		137

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es hacer una propuesta de mejora del clima organizacional del personal administrativo de Planta Cristal de Productora la Florida, mediante un análisis situacional interno que permita descubrir los factores negativos que están incidiendo en el ambiente actual, evaluar el grado de satisfacción y de motivación del personal respecto a su ambiente laboral y proponer soluciones a las situaciones que no contribuyen al cumplimiento de esas expectativas.

Planta Cristal es una subsidiaria Florida Ice & Farm (FIFCO), creada en el año 1995, se dedica al embotellamiento de agua y los jugos de frutas bajo la marca Tropical.

Con el fin de lograr el objetivo planteado, se realiza una investigación bibliográfica para contextualizar los factores y aspectos que determinan el clima y comportamiento organizacional, luego se describe la situación coyuntural de la empresa Florida Ice & Farm (FIFCO) y su subsidiaria Planta Cristal de Productora la Florida, haciendo énfasis en los puestos de trabajo del personal administrativo. Posteriormente, se realiza una evaluación de las condiciones de trabajo del personal administrativo para identificar los principales aspectos que afectan negativamente el clima organizacional dentro de la empresa; para, finalmente, proponer acciones para la mejora del clima organizacional en congruencia con la realidad de la empresa, además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

De la investigación se concluye que los factores del clima organizacional considerados como positivos por el personal administrativo son el compromiso organizacional, el apoyo, el empoderamiento y el espacio físico; específicamente, los aspectos que mejor calificación recibieron son aquellos relacionados con la habilidad de las jefaturas de escuchar a sus colaboradores, el orgullo de trabajar en Planta Cristal, el trabajo autónomo, el crecimiento profesional y la toma de decisiones de equipo. Se evidencia que se las dimensiones con menor puntaje son el conflicto, la comunicación y la remuneración; se tiene que mejorar en aspectos relacionados con la comunicación de objetivos, eficiencia de las reuniones, comunicación multidireccional, conflicto entre compañeros, comunicación con los superiores, interés de la organización en resolución de conflictos, estabilidad y movilidad laboral, cantidad de trabajo, y desarrollo de actividades extra laborales.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución de las exportaciones en Costa Rica según sector 2007-2011 (millones de dólares)	7
Cuadro 2. Resumen comparativo de los tipos de clima organizacional	19
Cuadro 3. Distribución de preguntas de cuestionario de evaluación del clima organizacional	79
Cuadro 4. Escala Likert utilizada en las preguntas de cuestionario de evaluación del Clima Organizacional.	79
Cuadro 5. Resumen de las respuestas de la dimensión de relaciones personales	80
Cuadro 6. Resumen de las respuestas de la dimensión de conflicto	82
Cuadro 7. Resumen de las respuestas de la dimensión de compromiso organizacional.	85
Cuadro 8. Resumen de las respuestas de la dimensión de motivación	87
Cuadro 9. Resumen de las respuestas de la dimensión de apoyo	90
Cuadro 10. Resumen de las respuestas de la dimensión de empoderamiento	92
Cuadro 11. Resumen de las respuestas de la dimensión de Comunicación	94
Cuadro 12. Resumen de las respuestas de la dimensión de Remuneración	96
Cuadro 13. Resumen de las respuestas de la dimensión de capacitación	98
Cuadro 14. Resumen de las respuestas de la dimensión de espacio físico	99
Cuadro 15. Resumen de las respuestas de la dimensión de reclutamiento y selección de personal	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Composición de la industria alimentaria según número de trabajadores	6
Figura 2. Composición de la industria alimentaria según su actividad, 2007.	8
Figura 3. Estructura de Florida Ice & Farm Co.	38
Figura 4. Organigrama de Planta Cristal.	39
Figura 5. Proceso de preparación y envasado de refrescos Tropical	41
Figura 6. Proceso de preparación y envasado de refrescos Tampico	42
Figura 7. Proceso de preparación y envasado de agua Cristal	42
Figura 8. Organigrama de Planta Cristal.	45
Figura 9. Resultados de las preguntas de relaciones personales	81
Figura 10. Resultados de las preguntas de conflicto	84
Figura 11. Resultados de las preguntas de compromiso organizacional	86
Figura 12. Resultados de las preguntas de motivación	89
Figura 13. Resultados de las preguntas de apoyo	91
Figura 14. Resultados de las preguntas de empoderamiento.....	93
Figura 15. Resultados de las preguntas de comunicación.....	96
Figura 16. Resultados de las preguntas de remuneración	97
Figura 17. Resultados de las preguntas de capacitación.....	99
Figura 18. Resultados de las preguntas de espacio físico.....	100
Figura 19. Resultados de las preguntas de reclutamiento y selección de personal.....	102

INTRODUCCIÓN

Florida Ice & Farm (FIFCO) es una empresa que nació dedicada a la agricultura y venta de hielo industrial para el sector bananero. Poco después incursionan en el negocio de la cerveza, el cual se convirtió en el eje principal del negocio. A lo largo de los años la empresa se han diversificado en el mundo de las bebidas, expandiendo su mercado a agua embotellada, refrescos de frutas y tés, refrescos gaseosos y lácteos.

En el año 1995, se transforma la antigua cervecería Tropical en una planta dedicada al embotellamiento de agua, la cual a partir de ese momento se llamará Planta Cristal. A raíz de los buenos resultados obtenidos y con el fin de aprovechar un mercado alternativo al de los refrescos gaseosos, se inicia la fabricación de jugos de frutas bajo la marca Tropical, en presentación de vidrio, en 2001. Paralelamente, se lanza el jugo de Naranja Tampico. El gran éxito de estas bebidas trajo consigo una expansión de los procesos productivos con la adición de 2 líneas de envasado aséptico en botella de PET para presentaciones familiares y personales respectivamente.

Los constantes cambios sufridos en la empresa Florida Ice & Farm (FIFCO), sobre todo en el crecimiento de su cartera de productos, evoluciona de un negocio dedicado exclusivamente a la manufactura, venta y distribución de cerveza, a la inclusión de bebidas alcohólicas saborizadas, refrescos gaseosos, bebidas energéticas, lácteos, vinos, destilados, agua embotellada y refrescos de frutas, provocan también que cada sector del negocio tenga que adaptarse a estos cambios. Unido a esto, un aumento de la competencia en todas las líneas de productos, por parte de empresas locales e importadores de productos, obliga a mantener un constante nivel de innovación y reducción de costos.

Planta Cristal no está exenta a esta ola de cambio; la organización ha visto cómo ha crecido el volumen de ventas de los productos ahí elaborados, así como un aumento en las exigencias de calidad, inocuidad, productividad, ambiente, seguridad ocupacional y rentabilidad. Esto provoca que las cargas de trabajo para el personal de la empresa sean cada vez mayores, lo cual se ve reflejado también en un mayor número de reuniones, mayor generación de reportes y mayores responsabilidades en temas complementarios a las obligaciones principales de cada puesto de trabajo.

Como parte de los procesos de mejora, la empresa ha implementado un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001 y se encuentra en la implantación de un sistema de gestión de inocuidad. Además, se encuentra en un proceso de uso de parámetros de medición de rendimiento de la elaboración de refrescos y el análisis de fallas, destinado a la mejora de los procesos productivos. Finalmente, la empresa dentro de sus políticas, se encuentra en un proceso continuo de reducción de costos.

Estos cambios tienen un efecto directo sobre el clima organizacional de la planta, debido a un aumento de las exigencias en la carga de trabajo, la adaptación a los constantes cambios y el aumento de los tiempos de reuniones. Mantener un clima organizacional favorable dentro de toda organización debe de ser uno de los pilares de cualquier administración moderna. El estudio y constante evaluación de este permite evitar problemas futuros, sean estos a corto o largo plazo. Un clima positivo propicia el bienestar de los colaboradores de la organización, lo cual se ve reflejado en mayor productividad, compromiso con la empresa, sentido de pertenencia y lealtad a la institución.

Se entiende como clima organizacional aquellas variables del ambiente laboral que perciben los miembros de una organización y que afecta el comportamiento de estos. La cultura organizacional define cómo se realizan las actividades dentro de una organización, y es forjada en gran parte por las decisiones de la dirección.

Siendo el talento humano uno de los recursos más valiosos de cualquier institución, un estudio para la determinación actual de variables que afecten negativamente el clima organizacional y las recomendaciones para la mejora de este, pueden apoyar de manera significativa los objetivos del negocio

El tema de estudio tiene como finalidad hacer un diagnóstico del clima organizacional actual de Planta Cristal, enfocándose en el personal administrativo y, finalmente, se harán las recomendaciones para la mejora de las condiciones de trabajo imperantes en la planta.

El alcance del proyecto es la realización de una propuesta de mejora del clima organizacional del personal administrativo de Planta Cristal de Productora la Florida, ubicada en San Joaquín de Flores, Heredia. Específicamente, el estudio se realizará en el personal administrativo directo, excluyendo por tanto los niveles operativos, supervisiones de planta y contratistas residentes. Se excluye el personal dedicado a labores de mercadeo, distribución, ventas, control financiero y contable por ser este corporativo y ubicado en otras instalaciones diferentes a la planta productora de refrescos y agua.

Con este se pretende dar a la empresa un diagnóstico de la situación actual de su personal y las recomendaciones correspondientes que permitan mejorar el ambiente laboral interno.

La investigación incluye un estudio de las diferentes variables que afectan el clima organizacional de una institución, la determinación del clima actual del personal administrativo de Planta Cristal y las propuestas específicas para las mejoras de este.

La implementación de las recomendaciones queda sujeta a decisión de la Administración de Planta Cristal de Productora la Florida, por lo que no se tiene injerencia en la aplicación y control de lo que se presente como resultado de la investigación.

CAPÍTULO I

Clima organizacional

Actualmente los empresarios tienen la conciencia de la importancia de mantener un ambiente equilibrado dentro de una organización. Las decisiones que se tomen por parte de los directivos respecto al clima que se genera en sus empresas genera un conjunto de sentimientos y motivaciones que repercuten en el rendimiento, la calidad del trabajo, la estabilidad laboral, el ausentismo y en otros elementos determinantes para el buen funcionar de una organización (Peraza Rodríguez & García Remus, 2004).

El clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores acerca de los procesos de trabajo que se gestan en la organización, y la gestión de dirección desempeña un papel determinante en la creación de un clima favorable o desfavorable.

En este capítulo, se conceptualizan los conceptos necesarios para entender y realizar un estudio del clima organizacional dentro de una organización, así como el contexto en el que se mueve la industria de los refrescos.

1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

1.1. Industria alimentaria en Costa Rica

Costa Rica tiene una amplia tradición en la producción de productos agrícolas, que en primera instancia se comercializaban de manera directa y sin someterlos a procesos industriales. Posteriormente, este hecho se fue modificando y comenzó a emerger un conglomerado industrial para el procesamiento de alimentos, que ha ido adquiriendo una relevancia fundamental en la distribución de la riqueza, la generación

de empleo y la calidad de vida de la población (Hidalgo Nuchera, Herrera González, López Rodríguez, & Velásquez López, 2009).

Entre las principales características de esta industria alimentaria, es necesario citar que gran parte de las empresas que la constituyen son de capital nacional y de tradición familiar; son micro, pequeñas y medianas empresas, así como grandes organizaciones que dominan un sector específico; es un sector dinámico, con productos de calidad y con disposición a asumir retos. No obstante, la actual coyuntura de la globalización, la firma de tratados comerciales, las exigencias de calidad y la necesidad de desarrollar productos innovadores, saludables, funcionales y que respeten el medio ambiente imponen a estas empresas grandes retos, pero también les abre una serie de oportunidades para lograr mayores niveles de competitividad que les permitan obtener rentabilidad económica, social y ambiental, lo cual garantiza su supervivencia en el largo plazo.

Según datos de PROCOMER del año 2008, la composición de la industria alimentaria según número de trabajadores se encuentra dominada por las micro, pequeñas y medianas empresas.

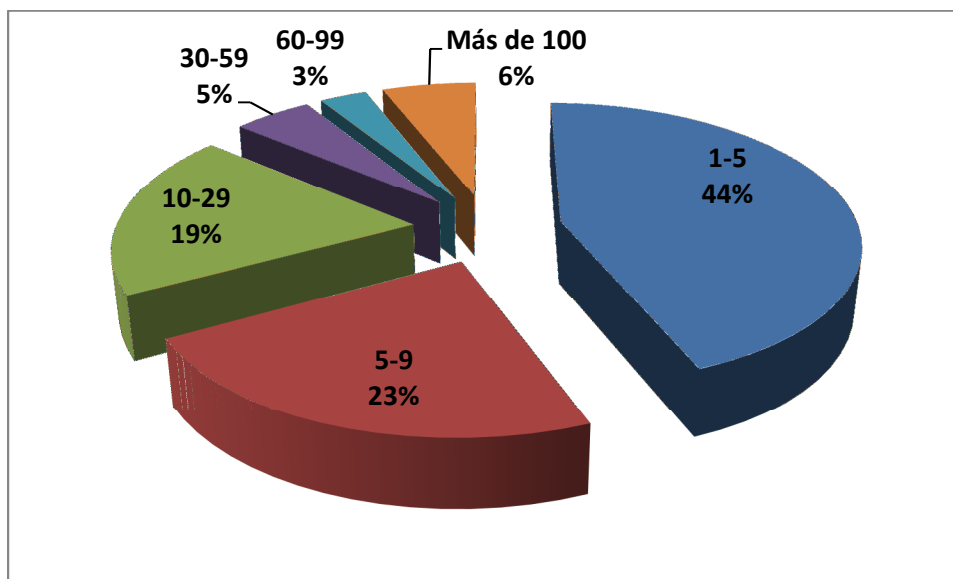


Figura 1. Composición de la industria alimentaria según número de trabajadores, 2008.

Asimismo, es un sector relevante en la economía costarricense, pues ocupan aproximadamente al 35% de los trabajadores del sector industrial y con un 4,2% del empleo total del país.

Según datos suministrados por PROCOMER, en las “Estadísticas para el Comercio Exterior de Costa Rica 2011”, dentro del sector industrial, las empresas alimentarias se encuentran en segundo lugar en materia de exportación (PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2012).

Cuadro 1. Evolución de las exportaciones en Costa Rica según sector 2007-2011 (millones de dólares)

Exportaciones	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Eléctrica y electrónica</i>	3180,1	2845,2	2557	2475,8	2659,5
Alimentaria	779,4	988,8	1028,1	1109,8	1304,3
<i>Equipo de precisión y médico</i>	994,8	1024,5	945,1	1177	1251,9
<i>Química</i>	510	591,7	609,6	589	658,9
<i>Metalmecánica</i>	368,4	395,2	307,6	319	410,9
<i>Plástico</i>	501,1	364,6	259,1	240,4	314
<i>Textiles, cuero y calzado</i>	199,9	213,7	207,1	255,3	271
<i>Caucho</i>	187,7	207,9	211	222,4	255,5
<i>Papel y cartón</i>	185,6	212,9	174	222,2	247,4
<i>Productos minerales no metálicos</i>	89,5	103,1	86,2	94,7	102,4
<i>Joyería</i>	60,9	94,6	86	70,7	91,2
<i>Maderera</i>	41,7	47,9	47,1	46,1	72,9
<i>Productos minerales</i>	67,2	49,7	63,2	86,7	69,6
<i>Material de transporte</i>	41,9	42	23,6	54,4	64,2
<i>Otros</i>	83,6	86	75	128,4	76,9
Total	7291,6	7267,8	6679,7	7009,6	7850,7

Según datos del Banco Central del año 2007, según se detalla en la figura 2, la composición de la industria alimentaria en Costa Rica según actividad es:

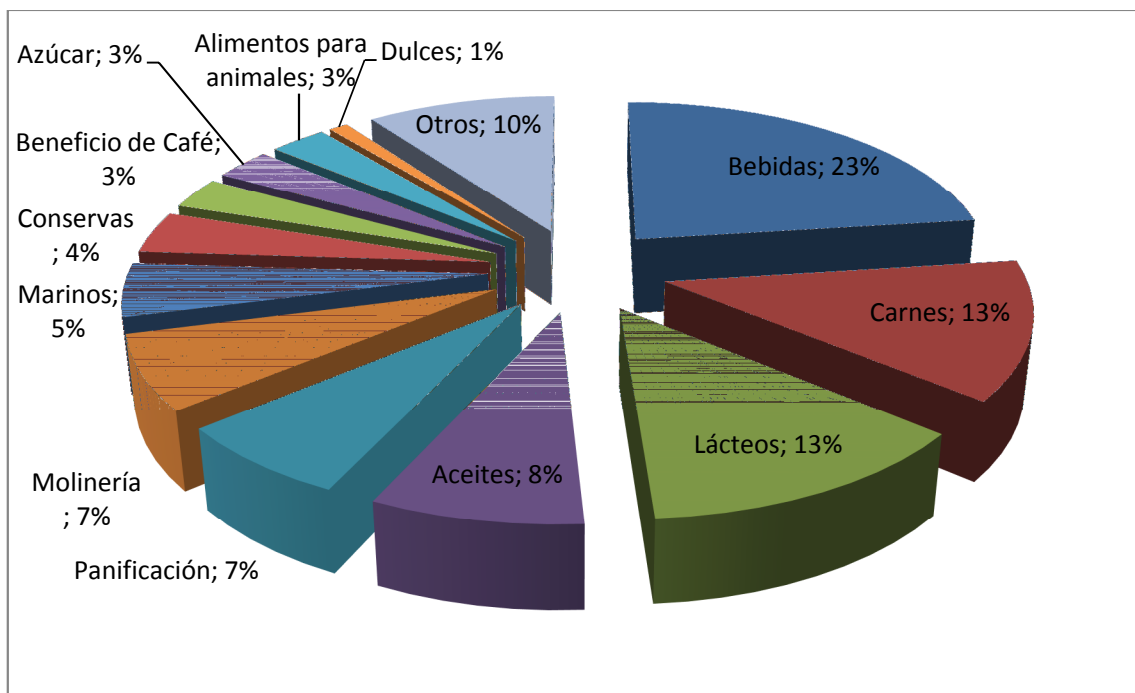


Figura 2. Composición de la industria alimentaria según su actividad, 2007.

Según la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), las características, tendencias y retos para alcanzar una mayor competitividad del sector se pueden resumir de la siguiente manera (Hidalgo Nuchera, Herrera González, López Rodríguez, & Velásquez López, 2009):

- La gran mayoría de las empresas del sector son pequeñas, el 44% tienen de 1 a 5 trabajadores. Es decir que son micro PYMES las que alimentan a Costa Rica; por lo tanto, necesitan más apoyo en asesoramientos, capacitación y sobretodo, financiamiento.
- La innovación en el sector de la industria alimentaria debe enfocarse en varias áreas, que van más allá de nuevos productos.
- En los procesos productivos, debe innovarse en tecnología y equipo, sistemas de calidad, normalización de procesos, ahorro energético y gestión ambiental.

- La crisis alimentaria se presenta como un reto para el país, la única forma de sobrevivir a dicha crisis es mediante la innovación, aplicada tanto a la industria alimentaria propiamente como a la agricultura como abastecedora de la materia prima para esta industria.

El principal reto de las industrias alimenticias en Costa Rica es hacer frente a un entorno altamente cambiante y a una economía cada vez más globalizada e interrelacionada. Los desafíos que surgen por la actual crisis económica mundial, y específicamente la crisis de los alimentos, conducen a dos alternativas: el desarrollar con eficiencia la capacidad de aumentar su situación competitiva o perecer. Para lograr la supervivencia en este mundo hostil, las industrias de alimentos tienen imprescindiblemente que adaptar y cambiar los productos y servicios que ofrecen y cambiar las formas en las que los producen y entregan al mercado (Hidalgo Nuchera, Herrera González, López Rodríguez, & Velásquez López, 2009).

Existen muchas formas en las que se puede mejorar estas capacidades: mayor calidad, mayor variedad para el cliente, más económica y más rápida. En todos los casos, el desarrollo de esta habilidad requiere de un cambio dentro de organización, el cual puede producirse en el equipamiento utilizado para fabricar el producto, o bien, en la forma como se estructura y organiza el proceso. Las presiones para cambiar vienen de todas direcciones: competencia en aumento, cambios legislativos, fragmentación de mercados y barreras comerciales que desaparecen, entre otros. Son tan solo algunas de las amenazas dentro de una lista en aumento.

Pero no todo son malas noticias para estas industrias, pues también han crecido las oportunidades que ofrece el entorno: apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevas tecnologías, desregulación de sectores, etc. Las empresas que sean más conscientes de estas oportunidades y que sean capaces de reaccionar de forma rápida, podrán utilizar el entorno como trampolín para crecer.

1.2. Industria de bebidas

El sector de las bebidas en los países de América Latina ha afrontado satisfactoriamente la crisis financiera. En lo que va del año 2013 y en el año anterior, se consolidaron grandes grupos de embotelladores de bebidas a través de adquisiciones de marcas y embotelladores. Estos movimientos hacen que casi el 80% del mercado latinoamericano de bebidas sea dominado por conglomerados multinacionales que ofrecen extenuantes portafolios de marcas, sabores, formatos y estilos. De acuerdo con los datos de Euromonitor Internacional, durante 2012, el valor del mercado de bebidas alcohólicas en América Latina fue de 173,108 millones de dólares. Esta cifra representa un crecimiento de 60.1% desde 2007 a 2012 (Informe Anual de Bebidas 2013, 2013).

La innovación es, sin duda, una de las claves del sector, que parece generar nuevos productos más rápido de lo que el consumidor es capaz de beberlos y las cualidades que aportan las nuevas bebidas no se quedan atrás. Las nuevas tendencias se expanden en todas las partes de los subsectores y llegan a proporcionar bebidas con cualidades nutritivas similares a las de los alimentos sólidos.

Con mucha parte del continente todavía sin agua potable al 100%, quien puede adquirirla por su condición económica prefiere el agua embotellada. Si a esto se le añade que desde las décadas de los 80 y 90, la imagen del agua embotellada está íntimamente ligada a la de una vida sana y saludable, se entiende que el potencial en América Latina para este producto es enorme.

El segmento de refrescos y bebidas carbonatadas es uno de los segmentos estrella del sector en América Latina; sin embargo, este sufre presiones por parte de la sociedad, sobre todo por la alarma que existe en el mundo por un aumento de la obesidad y de la diabetes. A raíz de esto, las empresas invierten en el desarrollo de productos con menos azúcar o con sustitutos.

Costa Rica no ha escapado a esto, ya que durante el año 2012 se promulgó y se ratificó por parte de la Sala IV, el Reglamento para el Funcionamiento y Administración del Servicio de Soda en los Centros Educativos Públicos, el cual salió publicado en el *Diario Oficial La Gaceta* el 12 de enero de 2012 (Gutiérrez, 2012).

Según un informe del Insight Research International Wine & Spirit, las bebidas aromatizadas de baja graduación en el nivel de alcohol representa una categoría clave en el crecimiento del mercado de bebidas en los próximos años. La demanda mundial de este tipo de bebidas es cada vez mayor, en el último año se han lanzado un total de 287 bebidas de baja graduación, dentro de las cuales se incluyen bebidas de malta, vino o alcohol destilado a las que se incorporan diversos jugos de frutas y otros aromas. La mayor preferencia de bebidas que contiene menor contenido de alcohol y son saborizadas con jugos de frutas representa una oportunidad para el sector exportador costarricense de la industria alimentaria. En Costa Rica, existe una importante oferta exportable de jugos y concentrados de frutas, la cual alcanzó en el 2012 ventas en el exterior por un valor de 195 millones de USD, siendo los principales destinos Estados Unidos, Holanda y Bélgica.(Procomer, 2013).

Además de estos cambios, el sector de bebidas en Costa Rica se mantiene en un ambiente dinámico, esto por la competencia surgida entre los 4 grandes productores de bebidas de Costa Rica: Florida Bebidas, FEMSA, Ajecen del Sur y Dos Pinos. Según datos suministrados por el semanario *El Financiero*, el negocio de gaseosas, jugos y agua embotellada tuvo ventas de alrededor de \$970 millones durante el 2011 (Brenes Quirós, 2012).

Estos cambios en el sector provocan tensiones y cambios en el ambiente laboral, lo que puede repercutir en el clima organizacional, y esto lo convierte en un tema relevante para los administradores de este tipo de organización. En el siguiente capítulo, se definen los conceptos necesarios para el estudio del clima organizacional.

2. MARCO TEÓRICO

Con el fin de poder determinar los aspectos que influyen en el clima organizacional, es necesario conocer su historia, importancia, definiciones y tipos de climas, así como conocer las variables que lo componen y lo afectan.

2.1. Antecedentes del clima organizacional

El clima organizacional es uno de los temas más frecuentes que se utilizan cuando se desea hacer un diagnóstico organizacional. Este es un tema que nace en la década de los 70 con la llegada del desarrollo organizacional y la aplicación de distintas teorías organizacionales (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros.

El estudio de clima hace ir más allá y tener una visión más completa y compartida. Este tema surge por la necesidad de responder a fenómenos globales de organizaciones competentes. La definición de clima abarca un conjunto de significados que brindan una visión global a la organización y trata una serie de aspectos multidimensionales propios de la empresa. Este constituye la personalidad de la entidad, las características que lo rodean y comprende todos los factores internos que se viven en la organización. El estudio de clima se enfoca básicamente en los comportamientos que se desarrollan en el individuo de la empresa y cómo repercute en ella.

2.2. Importancia del clima organizacional

Si las personas se sienten a gusto en sus trabajos, si encuentran satisfacción en sus quehaceres diarios y si mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, colaboradores y superiores, su rendimiento puede ser superior al promedio, convirtiéndose en el activo más valioso de una organización, no solo por su efecto constante motivador, sino por los beneficios que esta recibe. A raíz de esto, la relación de los empleadores con los colaboradores de una empresa ha evolucionado a lo largo de los años, pasando de ver a las personas como un simple recurso o instrumento, para alcanzar los beneficios deseados por la institución, a tener una relación mucho más íntima, en donde se tiene interés por los aspectos personales y psicológicos de todos los que ahí laboran. Estos se consideran el éxito de la organización y, por ende, la productividad y rentabilidad de la empresa (Toro García, Ochoa T, & Vargas del R, 2004).

Según Edward de Bono, “La creación del medio correcto puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas” (De Bono, 2008). De esto, se evidencia que el ambiente laboral es de importancia vital para los individuos de toda organización, ya que este puede estimular la exposición de ideas, las cuales pueden aportar soluciones creativas a los problemas que tiene que afrontar toda organización, o simplemente provocar un cambio innovador y diferente a las actividades diarias.

Los trabajadores sienten que un clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Buscan ser escuchados y tratados positivamente, sintiendo que en la organización se preocupan realmente por sus necesidades y problemas (Peraza Rodríguez & García Remus, 2004).

Un clima organizacional desfavorable se manifiesta por el descontento de los miembros de una organización. Puede ser mediante una resistencia pasiva que se traduce en bajos rendimientos, por la falta de entrega al trabajo, ausentismo, pobre aprovechamiento de la jornada, insuficiente calidad del trabajo, entre otros.

La expresión más directa de descontento es la fluctuación laboral, la cual puede ser real, dada por un número de bajas causadas en la entidad en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. Se debe prestar atención a ello, pues si no varían las condiciones que provocan estas insatisfacciones puede convertirse en una fluctuación real.

Las organizaciones son únicas: cada una posee su cultura, sistema de valores, métodos de dirección, lo que en general coadyuva a conformar el clima y hace que cada individuo se sumerja dentro de este sistema.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforma a su vez en elementos del clima. Así, se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones (Gómez Rada, 2004):

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador o el asesor

especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones.

Aunque el concepto de clima organizacional parece ser intuitivo, es necesario definirlo formalmente para evitar errores de interpretación.

2.3. Definición de clima organizacional

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de principios del siglo XX y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico. Diversos autores señalan definiciones de clima organizacional (Gómez Rada, 2004):

- Francis Cornell define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.
- Argyris indica que el clima organizacional es el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.
- Sells afirma que clima organizacional es definido por el ambiente interno de una organización y que este influye en el comportamiento de los individuos. Las conductas presentadas por los miembros de una organización dependen de las percepciones de estos del complejo manejo de las relaciones laborales y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

- Atkinson explica que la “motivación promovida” (los motivos íntimos de un individuo respecto a su comportamiento en una organización) depende de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación; esto sienta las bases para definir el clima organizacional.
- Pace entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas sobre la calidad del ambiente interno de una institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

A través de esta síntesis queda patente la variedad terminológica y conceptual existente en torno al clima; por lo tanto, una definición concreta de clima organizacional es “la percepción tenida por las personas acerca de su lugar de trabajo, de las estructuras existentes, de los procesos y actividades acontecidas en su medio laboral”. Tal percepción influye en el desarrollo de las actividades de la organización y depende de la interacción entre las características personales y las características organizacionales. Esta interacción está dada a través de actividades, acciones, decisiones y toda experiencia que tiene cada miembro con la organización.

Tomando como base la premisa anterior, es una tarea de las organizaciones crear factores que sirvan para mantener actitudes positivas, que ayuden a las empresas a tener climas organizacionales adecuados para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Cada empresa desarrolla un clima organizacional; el cual, dependiendo de la conformación de esta, tendrá características definidas que lo pueden encasillar en un tipo definido de clima, los cuales se verán en la siguiente sección.

2.4. Tipos de clima organizacional

Según los estudios propuestos por Rensis Likert, presentados en el libro “La organización Humana”, existen 4 tipos de clima en una organización (Bris, 2000):

- *Autoritario*: en este tipo de clima, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman por la alta dirección y se distribuyen según el organigrama. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados, se desarrolla una organización informal que va en contra de los objetivos de la institución. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- *Paternalista*: la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones son tomadas por la alta dirección y con algunas excepciones, por los mandos medios. Las recompensas y métodos disciplinarios son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre colaboradores se establecen con condescendencia por parte de los mandos superiores y con preocupación hacia el resto del personal. Los procesos de control permanecen siempre centralizados y algunas veces se delegan a los niveles intermedios e interiores. Puede desarrollarse una organización informal, la cual puede apoyar los objetivos de la organización. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- *Consultivo*: la dirección se maneja dentro de un esquema participativo, en el que se tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman en muchas ocasiones por la alta dirección, pero se delega a los mandos medios y personal operativo la toma de ciertas decisiones más específicas a su ámbito de trabajo. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y las acciones disciplinarias se utilizan para motivar a los trabajadores. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado con un alto grado de confianza y el ambiente es bastante dinámico, en el cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- *Participativo*: la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se hace de manera ascendente y lateral. Los empleados son motivados por la participación y la implicación, además por el establecimiento de objetivos de rendimiento. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y sus colaboradores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

La siguiente tabla hace un resumen comparativo de cada uno de los tipos de clima organizacional.

Cuadro 2. Resumen comparativo de los tipos de clima organizacional

	<i>Autoritario</i>	<i>Paternalista</i>	<i>Consultivo</i>	<i>Participativo</i>
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad y colaboración
Orientación de la dirección	Autoritaria	Al dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y beneficios	Resultados del trabajo	Responsabilidad
Estado psicológico del empleado	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autoreconocimiento
Participación en la organización	Mínimo	Cooperación pasiva	Cooperación activa	Entusiasmo moderado

2.5. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas (Rodríguez, 1999). El clima de una organización está formado por múltiples variables, tales como:

- Variables de ambiente físico: espacio, condiciones, comodidad, ruido, ambiente, vista, instalación o tecnología que utilizan.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, cantidad de trabajadores.
- Variables de ambiente social: compañerismo, empatía, trabajo en equipo, comunicación entre todas las áreas, cooperación, colaboración, manejo de conflictos.

- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivación, satisfacción, incentivos, expectativas, cumplimiento de objetivos.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, tensiones, positivismo, buena cara, rotación.

Las variables mencionadas anteriormente son todas aquellas percepciones que tienen los empleados de la empresa sobre la organización, ya que el concepto de clima se percibe desde lo que el individuo piensa y siente de su lugar de trabajo. Todas estas percepciones marcan el comportamiento y el desarrollo laboral de una empresa.

Según una recopilación hecha por María Guadalupe García Ramírez y Luis Alberto Ibarra Velázquez, diversos autores señalan diferentes dimensiones para medir la percepción del clima organizacional (García Ramírez & Ibarra Velázquez, 2012).

- Rensis Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:
 1. Métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
 2. Fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
 3. Comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
 4. Influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
 5. Toma de decisiones: la pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
 6. Planeación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planeación así como la formación deseada.
- Pritchard y Karasick mencionan 11 dimensiones:
 1. Autonomía: se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
 2. Conflicto y cooperación: esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
 3. Relaciones Sociales: se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
 4. Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
 5. Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
 6. Rendimiento (remuneración): aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
 7. Motivación: esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
 8. Estatus: este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
 9. Flexibilidad e innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevos métodos de trabajo y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones: esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
 11. Apoyo: este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.
- Litwin y Stringer mencionan, en un cuestionario, que el clima organizacional consta de seis dimensiones:
 1. Estructura organizacional: reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidos por sus miembros.
 2. Remuneraciones: nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
 3. Responsabilidad: grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
 4. Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
 5. Apoyo: percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
 6. Conflicto: nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.
 - Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, Campbell sugiere que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:
 1. Autonomía individual: se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
 2. Grado de estructura del puesto: apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

3. Recompensa: referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional, el tipo de organización a estudiar y el personal involucrado en el estudio, se seleccionan las siguientes dimensiones para evaluar el clima organizacional del personal administrativo de Planta Cristal de Productora la Florida.

2.5.1. Relaciones personales

Constituyen la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Las relaciones personales por ser parte del convivir de los miembros de toda organización.

La teoría de las relaciones humanas las define como los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra (Kinicki & Kreitner, 2003).

Con esta teoría surge la naturaleza social del hombre:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores, por lo que su comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores a los cuales se ven sometidos.
- Las personas son motivadas por necesidades específicas de cada individuo y alcanzan sus satisfacciones a través de la interacción con la gente que los rodea. Las dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan problemas con el estado anímico de los individuos, lo que se refleja en una alta

rotación de personal, baja de la moral, fatiga, reducción de los niveles de desempeño, entre otros.

- Los estilos de supervisión y liderazgo pueden moldear y manejar el comportamiento de los grupos.
- Los mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros más efectivos son las normas de grupo.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo (Kinicki & Kreitner, 2003).

Dentro de las organizaciones se forman grupos, los cuales se definen como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad.

Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Estos grupos pueden ser formales, como cuando un administrador forma uno para lograr los objetivos de la organización, o informales, cuando su propósito es unir a los miembros en amistad.

Se puede decir, por tanto, que las relaciones personales son aquellos contactos que los empleados establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se hacen de manera formal (por objetivos comunes) y o informal (por amistad).

2.5.2. Conflicto

Se define como conflicto la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición. El término se refiere al proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses; en este concepto, además se debe incluir interdependencia e interacción. El conflicto se presenta cuando existen ideas, sentimientos, actitudes e intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar.

Los conflictos de importancia comprenden desacuerdos en relación con aspectos como metas del grupo, distribución y otorgamiento de recompensas, políticas, procedimientos y asignación de papeles. Los conflictos emocionales se deben a los sentimientos de ira, desconfianza, disgusto, temor y resentimiento, así como a conflictos de personalidad.

El conflicto se puede clasificar en los siguientes niveles (Hellriegel, 2009):

- Conflicto individual: entre los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un solo individuo. Tienen que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.
- Conflicto interpersonal: ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.
- Conflicto intergrupales: es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones, y dificultan las actividades de coordinación e integración.

- Conflicto interorganizacional: son los conflictos entre las organizaciones; estos se dan por lo general en términos de competencia que caracteriza a las empresas.

Entre las muchas situaciones de conflicto que surgen en las organizaciones, estas se pueden clasificar en 1) funcionales: son los que sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, ya que su forma es constructiva; y 2) disfuncional: son aquellos conflictos que obstruyen el desempeño del grupo y su carácter es meramente destructivo.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. El impacto del conflicto en el individuo y en el grupo rara vez es mutuamente excluyente, de modo que la forma en que los individuos perciben el conflicto pudiera tener una influencia importante en su efecto en el grupo. Un integrante del grupo podría percibir una acción como disfuncional, porque su resultado es personalmente no satisfactorio para él. Sin embargo, la acción sería funcional si hace progresar los objetivos del grupo.

Un conflicto es una situación común en todas las organizaciones. Esto se debe a que cada persona es distinta y sus percepciones e intereses son diferentes a las de otros compañeros.

2.5.3. Compromiso organizacional

Se define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Un aspecto importante del compromiso organizacional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización (Hellriegel,

2009). Cuando el compromiso es alto, se tiene la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

La conceptualización del compromiso organizacional se divide en tres componentes (García Ramírez & Ibarra Velázquez, 2012):

- **Compromiso afectivo (deseo):** se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas; disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- **Compromiso de continuación (necesidad):** señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; asimismo, el individuo percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, por lo que se incrementa su apego con la empresa.
- **Compromiso normativo (deber):** es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación, se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso, se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la entidad por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones, ya que significa contar con personas comprometidas que trabajan no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

2.5.4. Motivación

Se define la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas (Hellriegel, 2009). En otras palabras, es la fuerza que actúa sobre un individuo y que origina que se comporte de una manera determinada, dirigido hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente considerar la satisfacción laboral solo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio, cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa. Tampoco se puede caer en el extremo opuesto del paternalismo.

Teniendo presente que cada individuo es único, las organizaciones deben preparar al ambiente propicio para que emerja la motivación interior de cada uno de sus colaboradores. Con una adecuada motivación, y como consecuencia de un buen clima laboral, se logrará aumentar la productividad. Algunos de los aspectos para fomentar la motivación son:

- Un salario adecuado a la tarea que se realiza, y acorde a la responsabilidad que se tiene.

- Utilizar más la autoridad moral que el poder formal.
- Dirigir con inteligencia emocional práctica.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas; estar rodeado de personas que estén dispuestas a mejorar, a quienes se le debe facilitar el aprendizaje.
- Fomentar la autoestima.
- Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad.
- Proporcionar un enfoque de relación social, ya que los individuos trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros, con los mandos, los clientes y los proveedores.
- Proporcionar recompensas (no necesariamente económicas) en circunstancias especiales. Evitar las comparaciones y crear una situación de justicia y equidad, tanto en las tareas como en las recompensas.
- Otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen.
- Tratar a los colaboradores como personas, no como "unidades de producción".

2.5.5. Apoyo

El apoyo organizacional percibido se centra en la percepción del colaborador en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Amozorrutia, 2013).

La existencia de dicha percepción incrementaría la obligación sentida por parte del empleado para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, su compromiso hacia esta y la expectativa de que su alto desempeño será recompensado.

Asimismo, el ser altamente cuidado por la organización satisface las necesidades de los empleados de afiliación, aprobación y estima y, por ende, reduce la intención de renuncia de los colaboradores, así como los índices de ausentismo.

Cabe mencionar que este concepto parte de las teorías del intercambio social y de la reciprocidad. Desde esta perspectiva, se dice que todos los trabajadores proporcionan lealtad y esfuerzo a cambio de aspectos tanto tangibles (salarios y prestaciones) como intangibles (autoestima, reconocimiento, respeto y apoyo).

Se cree que las organizaciones que se preocupan por sus empleados y que valoran sus contribuciones hacia la empresa están fuertemente asociadas con altos niveles de involucramiento en el trabajo y compromiso afectivo hacia la empresa.

2.5.6. Empoderamiento

Su significado proviene de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos humanos hasta ventas y mercadeo. A través del empoderamiento, la organización le otorga a sus colaboradores las herramientas e información necesaria, para que, por medio de un uso óptimo y responsable, se alcancen los objetivos de la empresa (Torres Torres, 2013).

En el marco de esta nueva filosofía empresarial, la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.

Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo. Esto reemplaza el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsa de forma estratégica el trabajo en equipo.

En algunas ocasiones, este modelo no es aceptado por algunos gerentes, por aquello de que "mi liderazgo no me lo quita nadie". Sin embargo, la misión de estos será determinar una serie de límites bien definidos, antes de delegar autoridad en sus subordinados. El empoderamiento se basa en dos columnas: 1) un fuerte cambio en el pensamiento directivo y 2) la creación de un clima que permita un alto grado de compromiso del empleado con su organización (Torres Torres, 2013).

Algunas ventajas de otorgar mayor poder a los empleados son:

- Se impulsa la autoestima y la confianza.
- El personal participa en la toma de decisiones.
- Se puede medir el rendimiento de los empleados.
- El trabajo se convierte en un reto, no en una carga.
- Se reconoce a las personas por sus ideas y esfuerzos.
- Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo.

Antes de otorgarle mayor capacidad y potestad al personal para decidir en nombre de la organización, los gerentes deben conocer bien a sus trabajadores; las relaciones deben ser respetuosas, efectivas y sólidas; los roles tienen que estar bien definidos y es necesario que exista un alto nivel de disciplina en todos los departamentos; el compromiso debe ser promovido por los líderes y se tiene que asignar responsabilidades.

2.5.7. Comunicación

Se define comunicación como "un proceso por el cual una persona se pone en contacto con otra persona a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, opinión, actitud o conducta" (Sandoval Téllez, 2004). La comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de ideas, hechos, pensamientos y

conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así un circuito. La comunicación implica un objetivo, que generalmente es de el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

Se afirma que la comunicación organizacional es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar unidos para alcanzar una meta. Con ella, los empleados se adaptan a la empresa, además de ayudar a que esta se integre en su propio entorno.

La comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

- a. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- b. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- c. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Dependiendo de su sentido normal de flujo, la comunicación puede correr verticalmente (de forma descendente o ascendente) u horizontalmente:

Comunicación descendente: es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Es empleada por los gerentes y líderes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, dar indicaciones, entre otros (Sandoval Téllez, 2004).

Este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge en la gerencia y se dirige a los empleados, sino también la que se origina en los altos mandos y fluye hacia la gerencia.

Los mensajes que frecuentemente se transmiten en la comunicación descendente son:

- 1) Instrucciones laborales, en las que se explica cómo deben realizarse tareas específicas.
- 2) Exposición razonada de los trabajos, donde se explica el propósito de actividades determinadas.
- 3) Procedimientos y prácticas, que son los mensajes que buscan familiarizar a los subordinados con las políticas y regulaciones.
- 4) Retroalimentación, información dada a los empleados con el fin de comunicar su desempeño laboral.
- 5) Adoctrinamiento de objetivos, mensajes destinados a motivar a los empleados para conocer la visión y misión de una organización.

Comunicación ascendente: Se define como aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias (Sandoval Téllez, 2004).

La comunicación ascendente debe valorarse porque:

- 1) Indica la receptibilidad del medio ambiente para la comunicación descendente.
- 2) Facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- 3) Retroalimenta la comprensión, de parte de los empleados, de la comunicación descendente.
- 4) Promueve la presentación de ideas valiosas.
- 5) Proporciona retroalimentación sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendentes.
- 6) Ayuda a medir el clima organizacional.
- 7) Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.

- 8) Permite el diagnóstico de malas interpretaciones.
- 9) Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas.
- 10) Mejora el conocimiento de los subordinados.
- 11) Fundamenta la toma de decisiones.

Comunicación horizontal: Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización (Sandoval Téllez, 2004).

La comunicación horizontal puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo.
- Miembros de distintos grupos.
- Miembros de distintos departamentos.
- Entre la línea y el personal de apoyo (asesores, especialistas externos a la organización y consultorías).

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior), además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo cual promueve la satisfacción en el trabajo.

Además de las 7 dimensiones anteriormente mencionadas, se hará un estudio de las siguientes variables básicas:

- Remuneración.
- Capacitación.
- Espacio físico.
- Reclutamiento y selección de personal.

En el siguiente capítulo, se realiza una descripción de Planta Cristal de Productora Florida, lo que permite tener el contexto adecuado para el estudio del clima organizacional actual que afecta al personal administrativo de dicha organización.

CAPÍTULO II

Situación de la empresa y su entorno que influyen en su clima organizacional

Con el fin de entender los diferentes aspectos que influyen en el clima organizacional de Planta Cristal de Productora la Florida, en este capítulo, se hace una reseña histórica de Florida Ice & Farm y posteriormente de Planta Cristal. Seguidamente, se describe los procesos de la planta productora, su organigrama y se hace una descripción de las principales funciones del personal administrativo, los cuales son el marco de referencia para describir en el capítulo III el clima organizacional imperante. Finalmente, se hace una descripción de las dimensiones que componen el clima organizacional de Planta Cristal.

3. FLORIDA ICE AND FARM

3.1. Referencia Histórica de Florida Ice and Farm

En 1908 los hermanos Rupert, Cecilio y Stanley Lindo Morales, de origen jamaicano, fundaron en la Florida de Siquirres una compañía dedicada a la agricultura y la fabricación de hielo para los barcos bananeros que llegaban al puerto de Limón. A la finca, le llamaron La Florida, y la sociedad la inscribieron con el nombre Florida Ice & Farm Co., en inglés que era su idioma nativo y el de mucha gente de la zona atlántica de Costa Rica (Calvo, 2008).

A partir de este punto, la empresa comienza en un proceso de expansión, el cual se detalla a continuación (Florida Ice & Farm):

- **1912:** Se adquiere la Cervecería y Refresquería Traube, empresa fundada a finales del siglo XIX y fundada en Cartago. Se funda Cervecería Costa Rica (CCR) y se convierte en el principal negocio de la empresa. Su principal producto es la cerveza Pilsen.
- **1957:** Se adquiere cervecería Ortega, la cual fue fundada en 1914, por 12 millones de colones, lo que hasta entonces era la transacción más grande vista en Costa Rica. Con esta adquisición, llegan las cervezas Imperial y Bavaria a Costa Rica.
- **1966:** Se crea la nueva planta de producción de CCR ubicada en Río Segundo de Alajuela.
- **1977:** Se adquiere cervecería Tropical y la marca de cerveza del mismo nombre.
- **1987:** Florida Ice & Farm Co. S.A., inicia sus inversiones en el resto de Centroamérica al asociarse con Envases del Istmo S.A. (Endelis), empresa dedicada a la producción de envases de lata, y a Comegua S.A., productora de envases de vidrio.
- **1990:** Se incursiona en actividades inmobiliarias orientadas al mercado turístico en la provincia de Guanacaste.
- **1993:** Se invierte en Cervecería Nicaragüense.
- **1993:** En un área de poco más de 900 hectáreas, ingresa al campo del desarrollo inmobiliario en Reserva Conchal.
- **1995:** Se lanza la marca de agua Cristal.
- **2001:** Se lanzan los refrescos naturales Tropical y los jugos Tampico.
- **2002:** Florida Ice & Farm Co., se convierte en un holding poseedora de tres empresas.
 - Florida Bebidas S.A.: que a su vez tiene dos subsidiarias: Productora La Florida y Distribuidora La Florida.
 - Florida Capitales.
 - Florida Inmobiliaria.
- **2002:** Heineken adquiere el 25% de Cervecería Costa Rica.

- **2002:** En unión con Heineken se adquiere Cervecería Barú en Panamá.
- **2003:** Se adquiere la licencia de Smirnoff Ice.
- **2006:** Se adquiere Kerns de Guatemala.
- **2007:** Se adquiere la franquicia de Pepsi.
- **2011:** Se adquiere Corporación Musmanni.
- **2012:** Se adquiere Coopeleche, se reestructura y se lanza al mercado la leche Mú.
- **2012:** Se adquiere la mayor empresa cervecera independiente de Estados Unidos, North American Breweries Holdings, LLC y sus subsidiarias (NAB).

En la actualidad, presenta cinco unidades de negocios bien definidas: Bebidas y Alimentos, Florida Inmobiliaria, Florida Capitales, Corporación Musmanni y Crosslake Commercial Inc. Asimismo, la división de refrescos se encuentra conformada por tres plantas productoras dedicadas a la manufactura de bebidas carbonatadas, lácteos y refrescos. En la figura 3, se observa la estructura que actualmente tiene la empresa (Florida Ice & Farm):

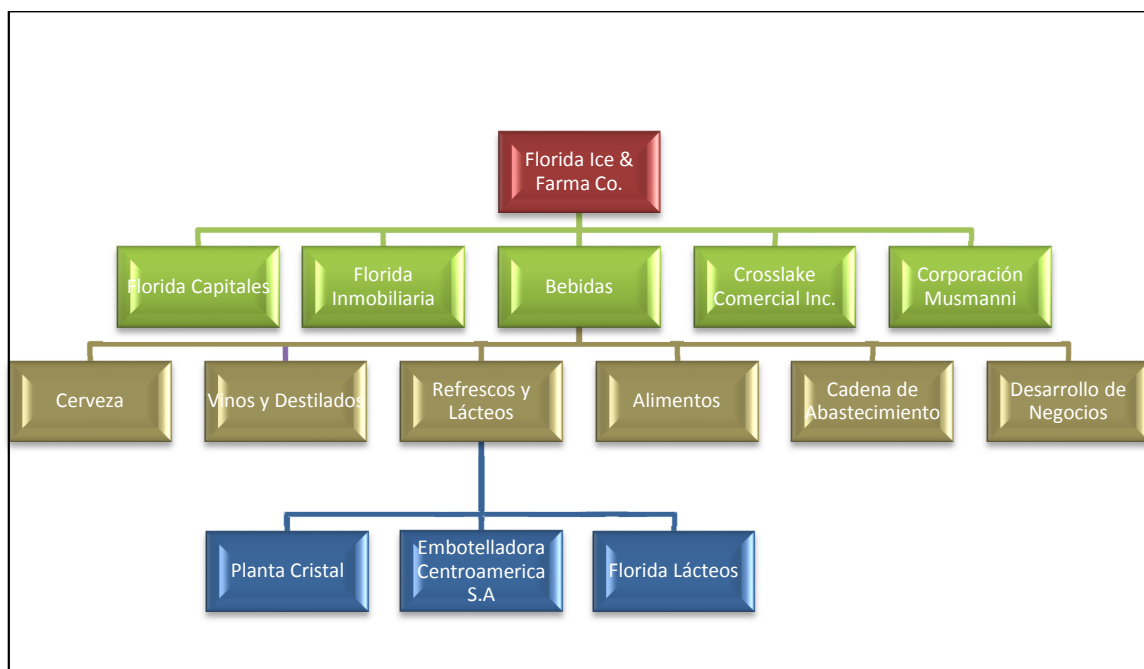


Figura 3. Estructura de Florida Ice & Farm Co.

En la siguiente figura, se muestra el organigrama básico de la compañía:

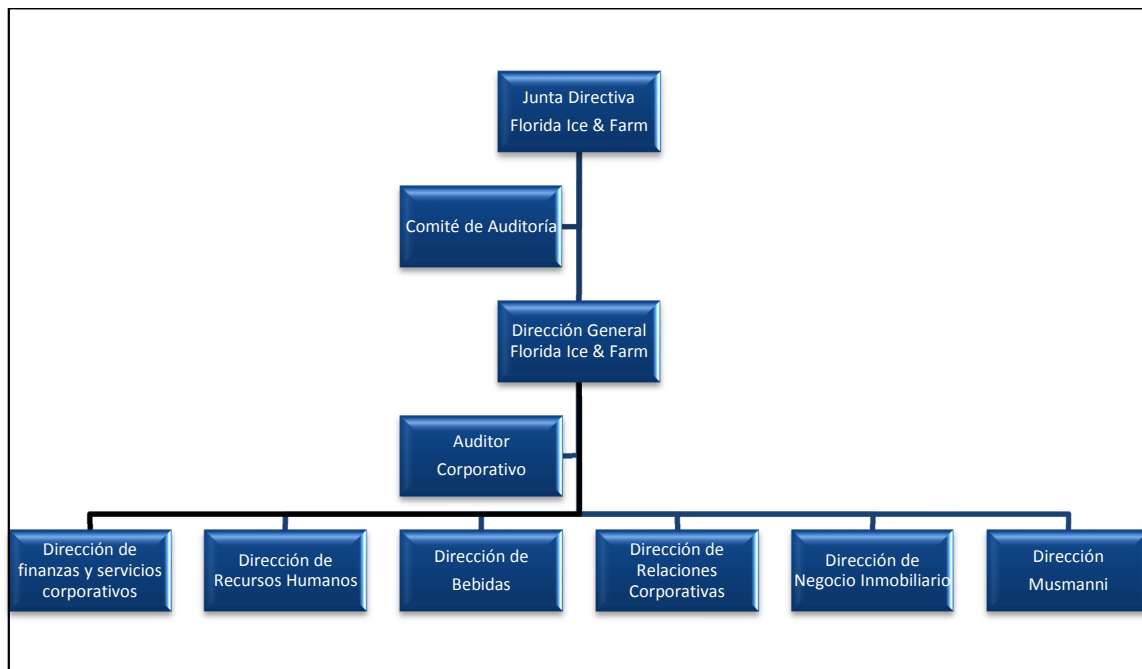


Figura 4. Organigrama de Planta Cristal.

4. PLANTA CRISTAL

4.1. Referencia Histórica de Planta Cristal

Planta Cristal se constituyó en el año de 1995, en las instalaciones de la antigua cervecería Tropical, adquirida por FIFCO en el año de 1977. En un proceso de diversificación de su cartera de productos, la compañía incursionó en el mercado del agua embotellada, al lanzar la marca Cristal. Para ello, se realizaron inversiones en equipos de soplado de envases de PET y sistema de llenado, filtración y purificación de agua (Florida Ice & Farm).

Siguiendo esta estrategia de diversificación, en el año 2001, se lanzó una alternativa para el consumo de bebidas carbonatas, con la creación de un “fresco” elaborado a partir de concentrados y pulpas de frutas natural, sin la adición de

ingredientes artificiales y envasado en condiciones asépticas en botella de vidrio, bajo la marca “Tropical”.

En junio del 2001, Florida Bebidas S.A. incursionó por primera vez en su historia en la producción de una bebida cítrica. TAMPICO Citrus Punch es el nombre de una bebida refrescante, elaborada a base de tres frutas: naranja, mandarina y limón (Florida Ice & Farm).

Durante los años 2002 y 2003, se amplió la capacidad productiva de Planta Cristal con la adquisición de dos líneas de envasado aséptico de refrescos en botella de PET, una para presentaciones familiares y la otra para presentaciones personales.

4.2. Organigrama, procesos y productos de Planta Cristal

Planta Cristal cuenta con una planta de proceso de 16 000 m² en un terreno de 47 000 m² con 7 líneas de producción (Valverde Lara, 2013).

- 1) Una línea de envasado de refrescos Tropical en botella de PET para presentaciones familiares (1,0 l; 2,0 l y 2,5 l).
- 2) Una línea de envasado de refrescos Tropical en botella de PET para presentaciones personales (250 ml, 350 ml y 500 ml).
- 3) Una línea de envasado de refrescos Tropical en botella de vidrio en presentación de 350 ml.
- 4) Una línea de envasado de agua en botella de PET en presentaciones de 355 ml, 600 ml, 1,0 l y 1,75 l.
- 5) Una línea para el envasado de agua en bidón de policarbonato de 18,9 L.
- 6) Una línea de envasado de refrescos Tampico en presentaciones familiares e institucionales de 1,0 L; medio galón, 2,5 l y 5 l, además del envasado de agua en presentación de 6 l.

- 7) Una línea de envasado de refrescos Tampico en presentaciones personales de 250 y 500 mL.

El proceso de elaboración de los jugos Tropical se resume en el siguiente flujograma:

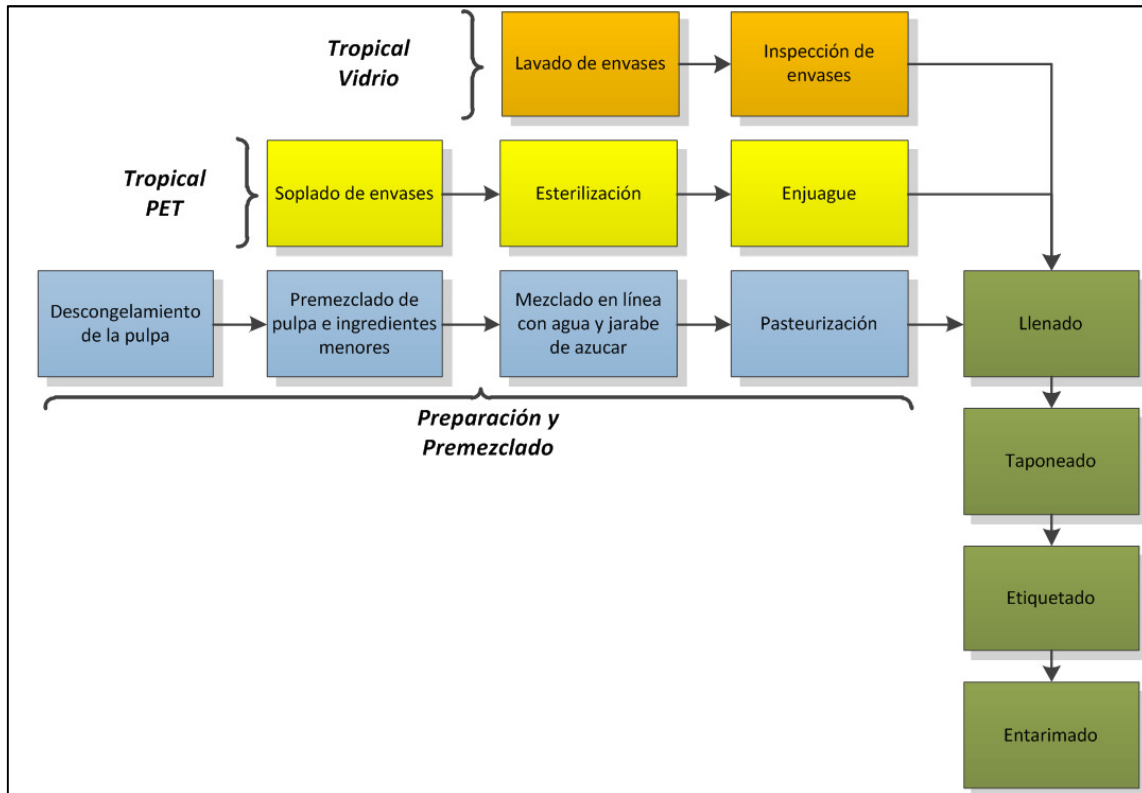


Figura 5. Proceso de preparación y envasado de refrescos Tropical (Valverde Lara, 2013)

Asimismo, la figura adjunta ejemplifica cómo se realiza el proceso de formulación, pasteurización, llenado y empacado de los refrescos Tampico.

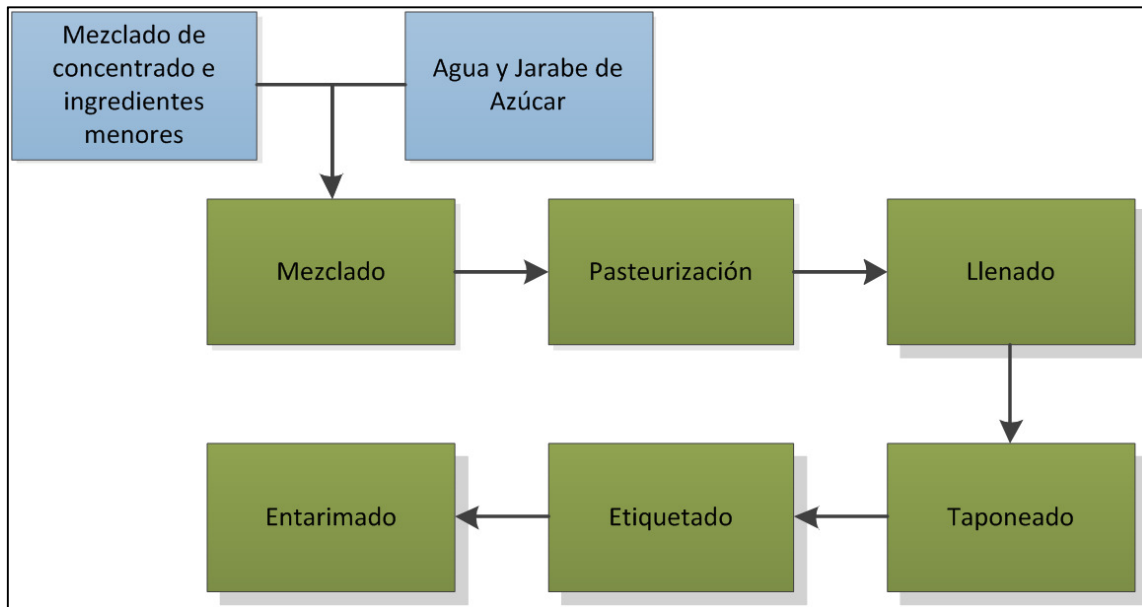


Figura 6. Proceso de preparación y envasado de refrescos Tampico (Valverde Lara, 2013)

Finalmente, el proceso de envasado de agua requiere un tratamiento para garantizar su calidad antes del envasado, y se resumen en la siguiente figura:

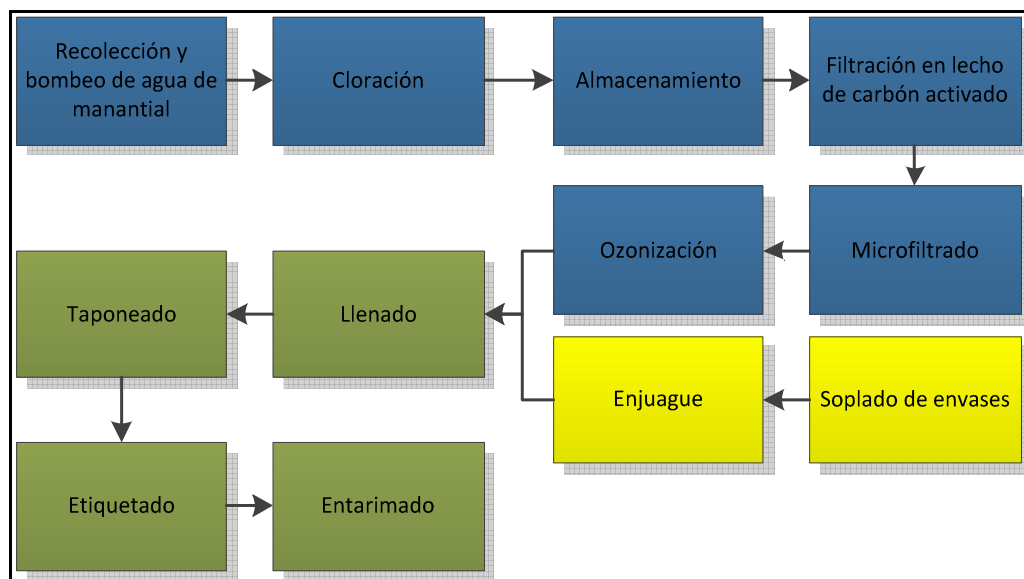


Figura 7. Proceso de preparación y envasado de agua Cristal (Valverde Lara, 2013)

Además de las líneas de producción, se tiene los servicios de:

- Bombeo, purificación, almacenamiento y distribución de agua, proveniente de un manantial ubicado dentro de la empresa.
- Servicios de vapor, aire y nitrógeno para el funcionamiento de las líneas de producción.
- Planta de tratamiento de aguas residuales.
- Laboratorios de análisis físico-químicos y microbiológicos.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Mantenimiento de equipos, maquinaria y edificios por parte de talleres mecánico, eléctrico, electrónico y servicios generales.
- Servicios de bodega de materias primas, insumos y repuestos.

Florida Ice & Farm utiliza como estrategia de desarrollo, el modelo de “Triple Utilidad”, el cual hace referencia a su desempeño, en términos de creación de valor, desde tres dimensiones:

- **Económica:** se refiere a los resultados monetarios de la empresa o los beneficios netos.
- **Ambiental:** Medido por las prácticas ambientales de la empresa, destinadas a reducir el impacto ambiental.
- **Social:** Se refiere a las prácticas comerciales y su impacto en el trabajo de los colaboradores, terceros asociados, la comunidad en la que la empresa realiza sus actividades.

Para la dimensión ambiental, Planta Cristal cuenta con un sistema de gestión ambiental, el cual es gestionado a nivel corporativo, y ejecutado con el personal de la empresa en actividades como la gestión de proyectos de mejora, manejo de residuos sólidos, operación y control de la planta de tratamiento de aguas residuales, entre

otros. Este sistema está basado en la norma ISO 14001:2004, y se encuentra certificado desde el año 2007.

En lo que se refiere a la dimensión social, todos los colaboradores de FIFCO deben realizar 16 horas de trabajo comunitario o “voluntariado” con el programa “Elegí Ayudar”, en el cual se realizan proyectos sociales o ambientales.

Para la operación de la planta se cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 250 colaboradores directos, distribuidos en diferentes departamentos.

Los servicios de recursos humanos, finanzas, contabilidad, compensación, bodegas y distribución son coordinados a nivel corporativo de Florida Ice & Farm, por lo que estos quedan fuera del estudio de clima organizacional de este estudio.

En la siguiente figura, se muestra el organigrama de Planta Cristal (Villalobos, 2013):

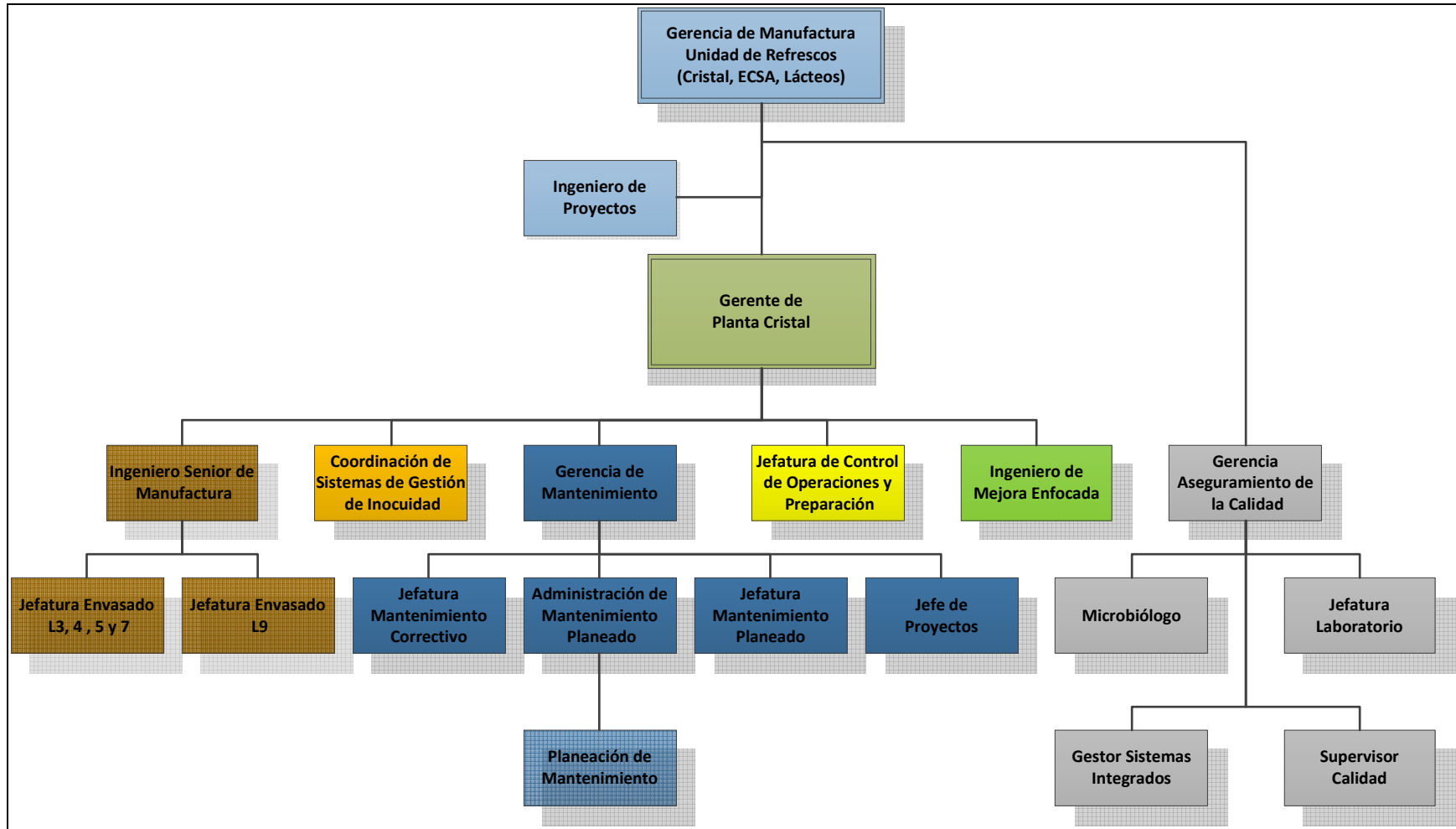


Figura 8. Organigrama de Planta Cristal (Villalobos, 2013).

4.3. Descripción de los puestos de trabajo de personal administrativo

Con el fin de tener un marco de referencia de las actividades de cada miembro administrativo de planta Cristal, se hará una descripción de las funciones y actividades de cada uno de ellos, las cuales influyen en la conformación y la percepción que tienen ellos del clima organizacional.

4.3.1. Gerente de Manufactura

El gerente de Manufactura tiene a cargo los procesos productivos de los 3 negocios de la unidad de refrescos: 1) Planta Cristal, 2) Planta Lácteos y 3) Planta ECSA (Embotelladora Centroamericana S.A.) (Fuente: Perfiles de puesto de Florida Ice & Farm)

Dentro de sus principales funciones, se encuentran:

- Garantizar el alineamiento de los planes, metas y objetivos de la Gerencia y unidades a su responsabilidad, con los planes, metas y objetivos de la Dirección UEN Refrescos.
- Supervisar la implementación de programas de calidad y mantenimiento en la planta de producción.
- Liderar activamente la definición de nuevas inversiones y la determinación de los nuevos procesos de preparación y maquinaria para envasado de bebidas.
- Participar activamente en el Comité para el desarrollo de nuevos productos.
- Crear y coordinar el equipo de trabajo para la ejecución de obras en proceso y montajes.
- Evaluar y controlar la eficiente y efectiva ejecución del presupuesto de las unidades a su responsabilidad, así como proponer los cambios y ajustes del caso.
- Participar en el desarrollo de nuevos proyectos

- Llevar el control del gasto e inventario en bodega de la materia prima, con el fin garantizar su adecuado aprovisionamiento para los planes de producción.
- Propiciar e impulsar el desarrollo de sistemas efectivos de control de calidad.
- Revisar el presupuesto inversiones, recurso humano y operaciones, con el fin de solicitar los ajustes respectivos.
- Analizar, aprobar o rechazar las solicitudes de pedidos de jefaturas a cargo.
- Cumplir y velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Coordinar los programas de producción, la compra de materia prima y otros similares.

4.3.2. Ingeniero de Proyectos

Se encuentra a cargo del gerente de Manufactura y se encarga por velar del desarrollo de los proyectos de la unidad de refrescos (Gerencia de Recursos Humanos, FIFCO). Dentro de sus principales funciones, se encuentran:

- Recopilación de todos los requerimientos técnicos y características de los productos a desarrollar en conjunto con R&D , mercadeo y producción.
- Determinación los requerimientos de inversión necesarios para ejecutar el proyecto y sus implicaciones en las plantas de producción, en conjunto con los encargados de cada área según corresponda.
- Evaluación de proyectos y sus implicaciones, bajo la perspectiva de inocuidad alimentaria.
- Determinación de costos de materiales directos que tengan impacto en la operación que se genera a partir de la ejecución del proyecto.
- Evaluar en los proyectos, los aspectos de responsabilidad social e impacto en los consumos de energía, gasto de agua, contaminaciones, entre otros.

- Investigar tendencias e innovaciones en tecnología de empaque y procesos tendientes a agregar valor al portafolio de la División.
- Analizar, documentar y presentar anteproyectos de innovación de empaque y procesos productivos a sus superiores.

4.3.3. Gerente de Planta

Su principal función es diseñar, planificar y ejecutar el plan global de producción de la planta, de acuerdo con los planes de negocio definidos. Específicamente, su puesto requiere:

- Consolidar, analizar y validar la propuesta financiera del presupuesto
- Evaluar y controlar la eficiente y efectiva ejecución del presupuesto de las unidades bajo su responsabilidad, según los lineamientos financieros de la compañía.
- Identificar, validar e implementar oportunidades de reducción de costo en las operaciones de la planta.
- Coordinar los programas de producción, según capacidades de línea y planes de mantenimiento programado.
- Asegurar la ejecución de los programas de mantenimiento.
- Dar seguimiento a los planes de capacitación, desarrollo, gestión del desempeño y seguridad ocupacional.
- Brindar soporte a los programas de certificación de los sistemas de gestión de la planta.
- Apoyar la agenda de innovación, implementando las introducciones de nuevos productos.
- Participar en los proyectos de análisis de inversión en maquinaria y equipo de envasado y preparación; ejecutar e implementar los planes aprobados.

- Controlar la correcta identificación, operación y funcionamiento de los activos productivos de la planta (maquinaria y materiales).
- Coordinar con aseguramiento de la calidad la implementación y seguimiento de los planes de inocuidad alimentaria.

4.3.4. Gerente de Mantenimiento

Dedicado a generar y velar porque se ejecute la estrategia de mantenimiento preventivo y correctivo a las máquinas de producción, para asegurar que estas trabajen a su capacidad nominal.

- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de los programas y actividades de mantenimiento de la maquinaria, equipos, edificios y otros.
- Elaborar el presupuesto de la Gerencia bajo su responsabilidad.
- Supervisar, controlar y evaluar el desarrollo de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria, equipos y edificios.
- Organizar y liderar macro-programas para la instalación de maquinaria y equipo industrial nuevo, cambios o modificaciones en las líneas de producción.
- Emitir directrices para el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.
- Atender proveedores tanto a nivel nacional como internacional.
- Analizar e interpretar diagramas y manuales técnicos de maquinaria y equipos a reparar o montar.

4.3.5. Administración de Mantenimiento Planeado

Se encarga de planear, programar y coordinar el desarrollo de mantenimientos preventivos y predictivos del equipo y maquinaria industrial de la planta de producción.

- Planear y coordinar la implementación de programas preventivos y predictivos de mantenimiento del equipo y maquinaria industrial con sus respectivas rutinas y tareas.
- Coordinar los trabajos a realizar, con los responsables de las áreas funcionales, con el fin de evitar trastornos en sus operaciones y optimizar los resultados de los mantenimientos a realizar.
- Analizar fallas en el funcionamiento diario de las máquinas y equipos industriales, así como efectuar los ajustes y medidas para evitar fallas futuras.
- Monitorear permanentemente el funcionamiento y disponibilidad de los equipos y maquinaria.
- Controlar y dar seguimiento a los repuestos para los planes de mantenimientos preventivos y *overhaull* a realizar.
- Participar en la programación de trabajos de mantenimiento a mediano y largo plazo.
- Velar porque los catálogos técnicos de los equipos y maquinaria industrial sean los adecuados.
- Apoyar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos técnicos.
- Elaborar reportes e informes periódicos y especiales a solicitud del superior.
- Establecer los requisitos de inventarios de repuestos.

4.3.6. Planeación de Mantenimiento

Trabaja bajo las órdenes del administrador de Mantenimiento Planeado y se encarga de planear, programar y coordinar el desarrollo de mantenimientos preventivos y predictivos:

- Velar por la compra de repuestos necesarios para los mantenimientos planeados y *overhaull*.

- Establecer los requisitos de inventarios de repuestos y velar porque estos se mantengan en inventario.
- Contratación de trabajos por terceros.
- Coordinar los trabajos a realizar con contratistas, con el fin de evitar trastornos en sus operaciones y optimizar los resultados de los mantenimientos a realizar.
- Ejecutar las mejoras tecnológicas para el proceso de producción.
- Elaborar y presentar reportes e informes periódicos y especiales a solicitud del superior.

4.3.7. Jefe de Mantenimiento Correctivo

Se encarga dar soporte a las áreas de producción, por medio de la coordinación para la reparación de fallas que provocan paros de línea.

- Solucionar las averías en la maquinaria y equipo de la planta. Si es necesario coordinar con técnicos de otros países para solventar problemas.
- Diagnóstico y solución eficiente de equipo dañado en línea y fallas complejas.
- Asistir a los técnicos o supervisores mecánicos en ciertas averías que necesitan de asesoramiento eléctrico.
- Buscar o recomendar mejoras tecnológicas para el proceso de producción.
- Recomendar al área de proyectos las actualizaciones necesarias en la maquinaria.
- Implementar los planes de mantenimiento preventivo de tal forma que se minimicen las fallas de índoles correctivas.
- Recomendar al gerente de mantenimiento las capacitaciones necesarias para el personal técnico.
- Implementar mediante charlas técnicas con el objetivo de preparar de una mejor forma a los técnicos al enfrentar fallas complejas.

- Velar por la conformación de equipos de mejora continua (kaizen) con participación activa de los técnicos o supervisores para buscar mejoras en los diferentes procesos productivos.
- Velar por la confección correcta y oportuna de los análisis de las diferentes fallas en la maquinaria con el objetivo de hacer de conocimiento general la solución que se le dio a un determinado problema.
- Coordinar y supervisar las áreas de servicios a producción tales como sala de máquinas, sala de calderas, planta de tratamiento de aguas residuales, bodega de materiales y equipos de refrigeración industrial.
- Implementar sistemas de mantenimiento autónomo en el área de servicios.

4.3.8. Jefe de Mantenimiento Planeado

Se encarga de ejecutar los mantenimientos correctivos, así como de la reparación de averías por medio de la coordinación con las áreas de producción.

- Coordinar, ejecutar, supervisar, controlar y evaluar los mantenimientos correctivos y preventivos en los equipos industriales de Planta Cristal. Deberá interactuar con el ingeniero de mantenimiento correctivo para realizar la organización de los mantenimientos mayores planeados y participación en la programación de mantenimientos preventivos.
- Generar proyectos de mejora continua en la maquinaria con el objetivo de buscar opciones de ahorro energético y aumento de disponibilidad de los servicios.
- Solventar las necesidades de mantenimiento de edificio de las áreas de servicios, evaluar su rentabilidad y velar por su debida ejecución.
- Plantear una estrategia para manejar mayor volumen de trabajo en el área mecánica.

- Analizar fallas en el funcionamiento diario de las máquinas y equipos industriales y tomar las decisiones de carácter profesional y técnico para el mantenimiento preventivo de estos.
- Implementar y controlar indicadores de gestión del desempeño de la ejecución de los mantenimientos preventivos. Estos indicadores permitirán una herramienta para la toma de decisiones.
- Promover la utilización de la documentación formal por parte del personal de mantenimiento mecánico.
- Retroalimentar sobre la ejecución de las tareas de mantenimiento correctivo y preventivo al área de la administración de mantenimiento con el propósito de generar nuevos planes de mantenimiento.
- Coordinar los trabajos a realizar a través de su persona o de los supervisores que le reportan. Dicha coordinación debe realizarse con los responsables de las áreas funcionales, con el fin de evitar trastornos en sus operaciones y optimizar los resultados de los mantenimientos a realizar.
- Participación en la planeación de los proyectos que así lo requieran.

4.3.9. Jefe de Proyectos

Encargado de la ejecución de los proyectos en la planta productiva, específicamente de la instalación y puesta en marcha de nuevos equipos o mejoras a los procesos productivos:

- Determinar, en conjunto con la Gerencia de Mantenimiento de Planta Cristal, la calendarización y priorización de los proyectos a ejecutarse durante el periodo fiscal en curso.
- Efectuar la documentación requerida para la apertura del contenido presupuestario para cada uno de los proyectos.
- Liderar el proceso de diseño de la solución técnica necesaria para la ejecución del proyecto.

- Planificar y solicitar de manera anticipada los trabajos para llevar a cabo adecuadamente la ejecución del proyecto.
- Administrar el recurso humano para ejecutar el proyecto.
- Liderar la ejecución en campo de los proyectos.
- Ser el enlace de comunicación entre las áreas involucradas en planta del proyecto.
- Responsable de la entrega formal a los usuarios finales de los entregables de cada proyecto.

4.3.10. Gerente de Aseguramiento de la calidad

Su principal labor es la de establecer y asegurar el cumplimiento de los distintos sistemas de calidad e inocuidad alimentaria que aseguren que el producto elaborado en la planta cumpla con las características requeridas.

- Velar porque los productos sean de óptima calidad y garanticen su seguridad alimentaria desde el punto de vista de los riesgos físicos, químicos y microbiológicos, establecidos por las leyes y normativa nacional e internacional en materia de productos de consumo masivo.
- Ser líder técnico para HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y HOL (Higiene, Orden y Limpieza), asegurando el cumplimiento con estas normativas y sus requisitos.
- Administrar todo lo relativo al recurso humano a su cargo.
- Administrar el control de quejas de producto terminado, incluyendo la emisión de respuestas a clientes, visitas, seguimiento quejas que proceden y otros.
- Coordinar las responsabilidades relativas a la regencia microbiológica de la planta de refrescos o regencia química de laboratorio.

- Apoyar a investigación y desarrollo en la validación de nuevos productos, procesos y formulaciones desde el punto de vista de calidad, inocuidad y salubridad alimentaria.

4.3.11. Jefe de Laboratorio

Encargado de administrar, coordinar, ejecutar las labores de control de calidad físico, químico y microbiológico en lo relativo a ejecución de análisis y control de materias primas, procesos, producto terminado y servicios incluyendo planta de tratamiento:

- Velar porque los insumos, producto terminado y procesos cumplan con los parámetros establecidos desde el punto de vista físico químico y microbiológico; reportando oportuna y eficientemente los resultados a quienes corresponda y sugiriendo mejoras a los clientes internos.
- Velar por el buen y racional uso de materiales, suministros y equipos en los laboratorios y controlar su correcta calibración y adecuado funcionamiento, además de garantizar el reaprovisionamiento oportuno de estos.
- Ayudar a la Gerencia Ambiental para los aspectos regulatorios ante entidades gubernamentales.
- Coordinar las responsabilidades relativas a la regencia química de la planta de refrescos o regencia química de laboratorio.
- Controlar el buen funcionamiento de la planta de tratamiento de aguas residuales.
- Conoce y realiza las tareas descritas en los documentos del sistema de gestión.

4.3.12. Microbiólogo

Debe apoyar a la Jefatura del Laboratorio en el diseño, validación y ejecución de planes de muestreo y análisis microbiológicos para asegurar la calidad e inocuidad en los procesos de elaboración de refrescos, agua embotellada y bebidas carbonatadas; así como ejecutar labores de supervisión en el Área de Físico-Química en el Laboratorio de Planta Cristal.

- Dar soporte en labores de supervisión en el Área Microbiológica del Laboratorio de Planta Cristal según lo requiera su jefe directo.
- Dar soporte a los planes de muestreo y los controles microbiológicos
- Supervisar, controlar y ejecutar análisis en insumos, así como en producto en proceso y producto terminado.
- Brindar soporte técnico en la interpretación de resultados para la toma de decisiones.
- Dar aportes para la mejora continua de las metodologías de análisis existentes.
- Emitir certificados de análisis y la firma de estos.
- Validar sistemas de limpieza de líneas de producción autorizando su uso.
- Tomar las acciones correctivas necesarias ante no conformidades de los sistemas de gestión en su área de trabajo.
- Revisar de forma programada el análisis de datos que se generan a partir de los ensayos.
- Velar porque los insumos utilizados en los análisis de laboratorio cumplan con las especificaciones requeridas.
- Velar porque los equipos de laboratorio funcionen correctamente y cumplan con los planes de verificación y calibración.
- Apoyar los programas de mejora continua de la Planta y del Laboratorio.
- Participar o brindar capacitaciones sobre temas afines a su puesto.

- Participar en el análisis de causas de quejas que proceden cuando sea requerido.

4.3.13. Supervisor de Calidad

Encargada de dar el apoyo en las líneas de producción para verificar y corregir las desviaciones de calidad que presente el proceso productivo.

- Conocer y comprender las prácticas de calidad, las operaciones de producción, indicadores, y estándares aprobados en los procesos.
- Detectar malas prácticas, errores e incumplimientos que puedan afectar la calidad e inocuidad del producto. Proponer y tomar medidas correctivas a tiempo.
- Contribuir activamente con el desarrollo de la cultura del personal operativo en aspectos de calidad e inocuidad, mediante la capacitación y supervisión en coordinación con el supervisor de producción.
- Evaluar, junto con el supervisor de producción, cualquier situación en donde se presentan riesgos que atenten contra la calidad e inocuidad del producto.
- Buscar oportunidades de mejora en los procesos fomentando el trabajo en equipo en conjunto con el personal de línea y supervisor de producción.
- Contribuir con la definición y verificar la implementación y eficacia de correcciones, acciones correctivas y acciones preventivas de no conformidades relacionadas con calidad e inocuidad originadas en producción o a partir de quejas de servicio al cliente.
- Gestionar el seguimiento y cierre oportuno de las acciones correctivas y preventivas derivadas de quejas de servicio al cliente.
- Identificar, establecer y dar seguimiento a indicadores que contribuyan con el aseguramiento de calidad.

- Inspeccionar y verificar de forma programada el cumplimiento de las normas y especificaciones de calidad establecidas en todas las etapas de los procesos.
- Realizar los informes de variables de procesos, inspecciones y hallazgos de bitácoras de producción cuando amerite.
- Informar oportunamente a los supervisores de producción y jefaturas acerca de cualquier variación o riesgo detectado.
- Coordinar muestreos y dar soporte durante la ejecución de pruebas por parte del Departamento de Producción cuando este así lo solicite.
- Gestionar la retención, muestreo, revisión, salida de inventarios y destino final de producto no conforme.

4.3.14. Gestor Sistema de Calidad

Se encarga de apoyar al gerente de aseguramiento de calidad, en las actividades de coordinación, planeación, programación, control y verificación de los procesos de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) según la Norma INTE-ISO/IEC 17025:2005. Apoyar con el control de la documentación de los sistemas de ambiente e inocuidad, según las normativas INTE-ISO 14001:2004, HACCP, BPM y otras, según las directrices y estándares adoptados por la compañía.

- Asegurar el cumplimiento de las normas de referencia del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Supervisar que las actividades del Laboratorio declaradas en el SGC se apeguen a los lineamientos establecidos en la política, los objetivos y la documentación del SGC.
- Asegurar el cumplimiento de la norma INTE-ISO 17025 por medio de la implementación de los documentos y registros del SGC en conjunto con las Jefaturas de los Laboratorios y la Alta Dirección.

- Asegurar el debido control de los documentos y registros del Sistema de Gestión Integrado (SGI), según los lineamientos descritos en la documentación. Mantener actualizadas las listas maestras y de distribución.
- Revisar periódicamente los documentos para asegurar la integridad del SGI.
- Poner a disposición del personal usuario las versiones actualizadas de los documentos del SIG que han sido declaradas copias controladas.
- Dar inducción al personal de nuevo ingreso en los procedimientos del SGC y SGI.
- Impartir capacitaciones internas en los procedimientos e instructivos que formen parte del Sistema de Gestión de Calidad y SGI, según se le solicite.
- Establecer los planes anuales de auditoría y la revisión por la dirección del Sistema de Gestión de Calidad.
- Participar activamente en los procesos de auditorías al Sistema de Gestión de Calidad.
- Velar porque se identifiquen las acciones correctivas de las no conformidades del Sistema de Gestión de Calidad, detectadas en auditorías internas y externas; y darles seguimiento para su cierre.

4.3.15. Ingeniero Senior de Manufactura

Se encarga de planear, coordinar, liderar, optimizar, validar e implementar nuevos procesos de manufactura, para reducir costos, maximizar niveles de producción y resolver problemas de proceso con causas asignables o sistémicas.

- Realizar estudios e investigaciones tendientes a analizar, evaluar y optimizar los procesos actuales de manufactura de bebidas, mantenimiento y calidad.
- Diseñar y someter a aprobación de sus superiores, las recomendaciones acerca de la introducción de nuevas y mejores prácticas de manufactura, cambios o eliminación de procesos y actividades que no agregan valor.

- Analizar el uso, rendimiento y desperdicio de materiales y materia prima, generar las recomendaciones del caso y liderar la implementación de las mismas con el fin de obtener el beneficio esperado.
- Buscar las oportunidades para elaborar estudios que permitan la reducción de tiempos en los ciclos de manufactura.
- Liderar y coordinar la implementación de mejoras, innovaciones, cambios o eliminación de actividades o procesos.
- Evaluar conjuntamente con las áreas interesadas, el impacto de las recomendaciones implementadas y efectuar los ajustes requeridos.
- Elaborar y presentar informes periódicos y especiales que le son solicitados por su superior acerca del cumplimiento de los diversos programas de producción.
- Mantener *link* con academia a través de proyectos de estudiantes de universidad.
- Presentar proyectos de reducción de costos y simplificación de procesos.
- Brindar asesoramiento a sus superiores en su campo de especialidad profesional.
- Establecimiento de indicadores clave por área funcional para mejorar rendimientos y optimizar recursos.
- Participar activamente en la preparación, revisión y control de presupuestos de las áreas de la Gerencia de Producción.
- Atender y evacuar consultas verbales y escritas que le presentan superiores compañeros y otros colaboradores de la empresa, relacionadas con su área de especialidad.
- Asistir a reuniones con superiores, jefaturas y colaboradores con el fin de coordinar actividades, intercambiar ideas y conocimientos, mejorar métodos y procedimientos, analizar resultados, solucionar problemas, proponer cambios ajustes y otros.
- Coordinar con la Gerencia de Recursos Humanos lo referente a la administración del personal bajo su responsabilidad.

- Generar y presentar los reportes necesarios y oportunos que permitan retroalimentar a su superior acerca del avance y desarrollo de proyectos asignados.

4.3.16. Ingenieros de Proceso

Son los responsables, junto con el ingeniero *senior* de Manufactura, de analizar el comportamiento de los procesos, para garantizar que las operaciones se mantengan dentro de los estándares de calidad y productividad establecidos.

- Generación de Manuales de Procedimientos de Operación de las áreas bajo su responsabilidad.
- Validar el comportamiento de los parámetros críticos de proceso durante las corridas de producción.
- Análisis de fallas de los equipos de proceso y toma de decisiones para su solución.
- Coordinación de rutinas de inspección de los equipos de proceso y generación de avisos de mantenimiento derivados de estas.
- Supervisar los mantenimientos preventivos y correctivos en sus áreas de responsabilidad.
- Registro de validación de cumplimiento de parámetros de proceso para cada orden de producción.
- Registro de validación de parámetros de proceso reales vs. estándar.

4.3.17. Jefe de Control de Operaciones y Preparación

Su principal función es de la coordinar, ejecutar, supervisar, controlar y evaluar los procesos de preparación y premezclado de Planta Cristal, así como del control de materiales usados en los procesos de producción.

- Validar el comportamiento de los parámetros críticos de proceso de los pasteurizadores de agua, producto y mezcladores durante las corridas de producción.
- Elaboración, seguimiento y ajustes al plan de producción junto al Departamento de Planeación, así como la comunicación respectiva de los departamentos involucrados.
- Control de los inventarios de materias primas e ingredientes menores.
- Planeación junto con los Departamentos de Envasado y Mantenimiento de los tiempos necesarios para la realización de mantenimientos programados y preventivos.
- Liderar y coordinar la implementación de mejoras, innovaciones, cambios o eliminación de actividades o procesos.
- Analizar el uso, rendimiento y desperdicio de materiales y materia prima, generar las recomendaciones del caso y liderar la implementación de estas con el fin de obtener el beneficio esperado.
- Coordinar el área de asistencia administrativa, encargada del control de consumo de materiales, insumos y suministros, control de producción, horarios y horas extra de personal, registro de asistencia e inventarios.
- Presentar proyectos de reducción de costos y simplificación de procesos.
- Coordinar con la Gerencia de Recursos Humanos lo referente a la administración del personal bajo su responsabilidad.

4.3.18. Ingeniero de Mejora Enfocada

Junto con los analistas de producción se encarga de la recopilación de los tiempos productivos y fallas de línea para su análisis con el fin de determinar los principales puntos de mejora.

- Coordinar las operaciones de control de los tiempos productivos de las líneas de envasado de refrescos y aguas, por medio del registro de los tiempos productivos, paros y fallas.
- Análisis de los paros y fallos de línea para buscar opciones de mejora en el rendimiento de los procesos de envasado.
- Redacción de los informes respectivos sobre productividades solicitados por la jefatura e ingenieros de proceso.
- Gestionar la conformación de grupos de mejora enfocada y metodología TPM (“Total Productive Maintenance” o Mantenimiento Productivo Total).
- Presentar proyectos de reducción de costos y simplificación de procesos.
- Coordinar con la Gerencia de Recursos Humanos lo referente a la administración del personal bajo su responsabilidad.

4.3.19. Coordinación de Sistemas de Gestión e Inocuidad

Es dependiente de la Gerencia de Planta, coordina la implementación y mantenimiento de programas de inocuidad y calidad y otros sistemas relacionados.

- Elaborar así como coordinar tanto la implementación como el mantenimiento de los programas de inocuidad y calidad y prerrequisitos de HACCP
- Liderar el Programa de Auditorías Integradas de la Planta Cristal.
- Desarrollo de Planes de Inspección y coordinación con Auditoría Interna para el seguimiento de los programas de inocuidad.
- Coordinar con las áreas involucradas la resolución de los análisis de causas derivados de la atención de quejas de consumidores.
- Coordinar con el documentador de calidad para la generación y mantenimiento adecuado de todos los documentos que se generen durante la implementación de los programas de sanidad e inocuidad.

- Coordinar con el encargado de mantenimiento de edificios y la Gerencia de Producción las mejoras de infraestructura asociadas con los programas de inocuidad y calidad.
- Coordinar las pruebas de validación que los diferentes programas requieran, por ejemplo, validación de procedimientos de limpieza y desinfección, puntos críticos de control, entre otros.

4.4. Descripción de los factores que componen del clima organizacional de Planta Cristal

4.4.1. Remuneración

En consulta hecha al Lic. Christian Villalobos, ejecutivo de Recursos Humanos para Planta Cristal, Florida Ice & Farm cuenta con un Departamento Corporativo de Compensación, el cual junto con el apoyo de los ejecutivos de área de Recursos Humanos se encarga de analizar las retribuciones a los colaboradores. Para ello, estas áreas junto con el personal de cada una de las unidades de la corporación, desarrollan un perfil de puestos, donde se analiza el trabajo de cada uno de los empleados de la compañía, que incluye:

- Tareas específicas del puesto.
- Número de personal a cargo.
- Formación académica solicitada para el puesto.

Desarrollado el perfil, se hace una investigación de la remuneración promedio en el mercado, ya sea nacional o internacional, dependiendo del puesto con firmas de servicios profesionales como PricewaterhouseCoopers y HAY Group, entre otros. Adicional, se analiza el estatus de oferta y demanda de puestos existentes y nuevas

contrataciones para hacer ajustes, considerando estas variables del mercado. Con esto se estable una clasificación por percentiles (Villalobos, 2013).

Con el fin de diferenciar puestos similares, considerando características como: competencias, experiencia y tiempo laborado, se establece un sistema de bandas en donde se fija un sueldo base (conocido como 100%), así como bandas superiores e inferiores (120 y 80% respectivamente).

Estas retribuciones son homologadas además con puestos similares en otras unidades de la empresa.

Dichos sueldos son revisados dos veces al año y se ajustan usando como patrón lo indicado por ley, sin ser este criterio exclusivo.

Finalmente para puestos administrativos y gerenciales, se tiene una serie de beneficios, los cuales son establecidos por medio de políticas internas, tales como pólizas, vehículos, bonificaciones por desempeño, plan de acciones y compensaciones por relocalización (Villalobos, 2013).

4.4.2. Capacitación

Según Laura Gonzales, jefe de Capacitación de Planta Cristal, la empresa cuenta con una jefatura de capacitación, la cual estable en acuerdo con las diferentes unidades, así como por un planteamiento de la Dirección de Recursos Humanos, un plan de capacitación anual para los diferentes puestos de la empresa. Las necesidades de capacitación surgen como una respuesta a (González, 2013):

- Creación de nuevos negocios.
- Introducción de nuevos productos o procesos productivos.

- Implementación de sistemas de gestión (ambiental, inocuidad, seguridad y salud ocupacional, entre otros).
- Estudios de clima organizacional los que arrojan deficiencias en temas específicos.
- Necesidades de las jefaturas y gerencias de planta en aspectos técnicos y de desarrollo de personal.

Estas necesidades son luego priorizadas por la disponibilidad de recursos y lo crítico de la inducción para el buen desarrollo del negocio.

Las capacitaciones son en su mayoría impartidas por personal de FIFCO, sin embargo, se tiene el asesoramiento de consultores externos para temas específicos. Se tiene además un proyecto de “Universidad Corporativa” en la cual se desarrolla personal destacado de la corporación para impartir cursos específicos, los cuales tradicionalmente son subcontratados.

Actualmente, se tiene convenios con instituciones como el INA, lo cual ha permitido que la empresa sea reconocida como “Centro Colaborador” y con la Universidad Técnica Nacional (UTN) con la que se tiene un programa de desarrollo para personal con un potencial de crecimiento dentro de la empresa, que, sin embargo, no cuenta con un título que lo faculte para ejercer los puestos, por medio de la acreditación respectiva. Con esto se fomenta el programa de sucesión de la empresa (González, 2013).

Dentro de las instalaciones de planta Cristal se tiene un centro de capacitación, el cual es utilizado por todo el personal de Florida Ice & Farm; consiste en 5 salas y un auditorio, todos debidamente equipados. Dos de estas salas cuentan con un laboratorio completo de cómputo. Además en caso de necesidad, la jefatura tiene presupuestado el alquiler de centros externos.

4.4.3. Espacio físico

El ingeniero Marco Valverde Lara, Gerente de Mantenimiento de Planta Cristal, indica que la empresa cuenta con una planta productiva de 16 000 m², en donde se ubican las 7 líneas de producción, así como los espacios destinados a:

- Bodegas de repuestos.
- Bodegas de insumos y materias primas.
- Anden de carga de producto terminado.
- Sala de servicios de vapor y aire comprimido.
- Laboratorio de análisis fisicoquímico y microbiológico.
- Oficinas administrativas.

Anexo a la planta productiva se encuentra un centro de capacitación, la soda - comedor, el área de enfermería, la planta de tratamiento de aguas residuales, así como zonas verdes y recreativas.

Dentro de la misma nave que contiene la planta productiva, se cuenta con las oficinas de las áreas de Aseguramiento de la Calidad, Mantenimiento y Manufactura, destinadas para el personal administrativo. Dependiendo del rango, se asigna el uso de oficinas o de cubículos, todos equipados con computadoras y aire acondicionado. Asimismo, se cuenta con 5 salas de reuniones repartidas en toda la planta para ser usadas junto con el resto de colaboradores de la empresa, visitas, clientes y proveedores.

Se tiene un presupuesto fijo asignado anualmente para la mejora de las instalaciones y se realizan mejoras constantes a los edificios como parte de los programas de gestión de calidad, inocuidad y ambiente. También, se realizan los cambios necesarios en pos de los programas de salud ocupacional.

Desde inicios del año 2013, se ha implementado un programa basado en la filosofía japonesa de las “5 S”, el cual involucra a todos los empleados de la empresa en un procesos sistemático para mantener la planta e instalaciones en el mejor estado posible.

Según la Gerencia de Mantenimiento de Planta Cristal, tanto la planta productiva, áreas de oficinas y zonas aledañas, se mantienen según los mejores programas de mantenimiento. Además, las instalaciones son áreas adecuadas para el desarrollo de las actividades propias de la empresa (Valverde Lara, 2013).

4.4.4. Reclutamiento y selección de personal

Según Christian Villalobos para el reclutamiento y selección del personal, se cuenta con el apoyo del Departamento Corporativo de Recursos Humanos, el cual utiliza dos medios para la contratación de personal (Villalobos, 2013):

- Interno: ya sea por medio de
 - planes de sucesión de personal previamente seleccionado y capacitado para tal fin.
 - planes de promoción en donde se realiza un concurso interno dentro del personal de la empresa para ocupar un puesto vacante.

En ambos casos, se realiza un análisis de competencias, pruebas psicométricas y entrevistas exhaustivas para la elección del candidato más idóneo.

- Externo: por medio de
 - Búsqueda en bases de datos o bolsas de empleo.
 - Anuncios en prensa o medios electrónicos.
 - Contratación de servicios externos.

Los dos primeros son realizados por personal de la compañía.

En ambos casos, los criterios de selección toman en cuenta las competencias y cualidades de los candidatos como factor primordial de decisión.

4.4.5. Relaciones personales

El gerente de Planta de Cristal, Ing. Marlon Delgado Alpizar, respecto a las relaciones personales imperantes en la empresa, considera que dentro del ámbito extra laboral estas son en su mayoría honestas y sinceras. En el ámbito laboral, sin embargo, se ve cómo existe una división entre los diferentes departamentos, donde cada quién defiende sus posiciones en vez de buscar un consenso ante alguna situación dada; en otras palabras, se tienen relaciones de amistad, pero laboralmente existe en ciertos casos un recelo (Delgado Alpizar, 2013).

Delgado considera que de los puestos de jefatura a los niveles inferiores de la organización existe un buen desarrollo de relaciones personales, tanto en el ámbito laboral como extracurricular, con contadas excepciones. Caso contrario sucede con las relaciones entre las gerencias de área y las jefaturas, en donde las interacciones se limitan a la parte laboral, lo cual crea una división entre esos niveles de la organización. Las pocas relaciones existentes se consideran débiles.

Estas situaciones, sin embargo, tienden a cambiar poco a poco, debido a cambios sufridos en diferentes áreas y sobre todo a nivel del personal administrativo, gracias a una reorganización reciente, y la contratación de nuevo personal. Este proceso de cambio es apoyado por la gerencia y varias jefaturas.

4.4.6. Conflicto

En entrevista realizada al señor Marlon Delgado Alpizar, gerente de Planta, considera que el mecanismo típico de resolución de conflictos causados por situaciones

laborales es acudir con el superior inmediato para que sirva de mediador entre las partes, de tal forma que este tome una determinación. Asimismo, el superior da una llamada de atención a la parte que afectada por la decisión (Delgado Alpizar, 2013).

Se considera que muchos de estos conflictos se generan por una falta de apertura a la hora de expresar una diferencia, y con el fin de no generar un resentimiento mayor, la solución más fácil es la intermediación de un tercero con autoridad. Este tipo de situaciones se concentra en ciertos individuos, los cuales promueven esta manera de actuar.

Por medio del ejemplo y “coaching” entre las partes interesadas, se promueve que los conflictos sean resueltos por medios alternos, como el diálogo y los acuerdos objetivos.

4.4.7. Compromiso organizacional

El gerente de Planta, Marlon Delgado Alpizar, señala que al ser Florida Ice & Farm una empresa con una larga trayectoria dentro del ámbito costarricense, su imagen de solidez institucional y su un estilo moderno de administración y gestión del negocio, provoca que exista mucho compromiso por parte de los colaboradores, de alcanzar los objetivos planteados para el crecimiento del negocio. Dentro de la planta se promueve este compromiso, gracias a la libertad que tienen los colaboradores de tomar decisiones, promover cambios y expresar opiniones, que se traduce en los resultados de la planta. Según el gerente de Planta, este sentimiento es generalizado entre el personal operativo y administrativo de la empresa, con unas pocas excepciones. Esto se ve reflejado en la disposición del personal en tiempo y horario para dedicarse a las labores de la empresa. Se nota que la gente colabora para la empresa y se encuentra plenamente identificada con ella (Delgado Alpizar, 2013).

4.4.8. Motivación

En el apartado de “compromiso”, se expuso una serie de factores que favorecen ese valor. Estas características, más los factores adicionales que se señalan a continuación, colaboran para que la motivación sea alta dentro de la empresa.

- Estar en una empresa grande y líder dentro de su categoría.
- Sueldos pagados por encima de lo que estipula ley, y competitivos dentro del mercado nacional.
- Beneficios en vacaciones e incentivos por encima de lo que estipula la ley.
- Pago anual de la liquidación y cesantía más bonos en efectivo por desempeño.
- Actividades sociales y extracurriculares promocionadas por la compañía.
- Capacitación en temas técnicos y de desarrollo de habilidades de liderazgo y administrativas.

Esto se traduce en el empeño que ponen los colaboradores en sus actividades laborales (Delgado Alpízar, 2013).

La empresa tiene espacios facilitados por la alta dirección de FIFCO, en donde se resaltan las virtudes de la corporación, en puntos tales como:

- Empresa.
- Sus productos.
- Liderazgo de mercado.
- Sostenibilidad ambiental y con la sociedad.
- Desarrollo profesional.

Con el fin de evaluar la motivación, se realiza anualmente un encuesta conocida como “*Great Place to Work*” la cual involucra a todo el personal de la empresa. A través de esta se gestan programas de mejora de factores motivacionales.

A pesar de que se tiene un personal altamente motivado, las diferencias en beneficios, horarios y oportunidades de crecimiento con otras divisiones de Florida Ice & Farm, crean un descontento, sobre todo cuando los colaboradores se comparan con puestos similares en otros negocios de la corporación.

Adicional a esto, cambios recientes sufridos en la organización originados sobre todo por una rápida y acelerada expansión del negocio, con la incorporación de nuevas divisiones comerciales, que derivaron en una reestructuración de muchas de las áreas, especialmente en las áreas de ventas y finanzas, han creado un ambiente de inseguridad, a pesar de los esfuerzos de la dirección por mitigar estos sentimientos.

4.4.9. Apoyo

Marlon Delgado Alpízar, gerente de Planta, considera que el modelo de gestión utilizando en la planta promueve el apoyo a la gestión y realización de las diferentes labores; se valora las contribuciones de los colaboradores y existe una preocupación por el bienestar de estos. Este sentimiento de apoyo se genera en las gerencias de área y este permea a los niveles de jefatura, supervisión y operativos (Delgado Alpízar, 2013).

El apoyo generando entre los diferentes colaboradores se percibe como esencial para satisfacer las necesidades de los empleados, aumentar el sentido de aprobación y estima y, por ende, se reduce la intención de renuncia de los colaboradores, así como los índices de ausentismo.

4.4.10. Empoderamiento

Marlon Delgado Alpízar indica que hasta hace unos años el empoderamiento de los empleados administrativos y operativos era muy bajo. El personal por lo general

solo ejecutaba lo que les indicaba la Gerencia de Planta y las Gerencias de Área sin aportar un poco de creatividad a las actividades diarias. El modelo era de una “cabeza”, la cual dirigía y daba órdenes, y de personal dedicado a la ejecución y no a la gestión (Delgado Alpízar, 2013).

Debido a cambios recientes realizados en la dirección de la compañía, este modelo se ha venido cambiando, gracias a que se ha integrado a los mandos medios en la toma de decisiones y por la comunicación de objetivos generales, los cuales obligan al resto de las áreas a plantear objetivos específicos para alcanzar las metas establecidas. Otro factor que impulsa esto ha sido el saber delegar ciertas responsabilidades a los mandos medios.

Actualmente, este empoderamiento se nota de manera muy arraigada en las Gerencias de Área y ciertas jefaturas, sin embargo, este debe de permear hacia los niveles de supervisión y de ahí a puestos operativos clave.

4.4.11. Comunicación

Anteriormente, el modelo mando y comunicación, utilizado por diferentes mandos de la compañía, promovía que la comunicación no fuera fluida entre los integrantes de la planta. Los empleados no se comunicaban de forma abierta y sincera con sus jefaturas y se tenía temor de comunicar situaciones problemáticas. Las reprimendas y regaños entorpecen un diálogo constructivo entre los diferentes actores de la empresa (Delgado Alpízar, 2013).

Cambios generados por nuevas contrataciones y la inducción sobre temas de liderazgo comienzan a cambiar el paradigma del “temor al jefe” por un patrón de apertura y comprensión.

Se ve a la reunión como el mecanismo típico de comunicación uno a uno. Estas reuniones, sin embargo, muchas veces se consideran poco efectivas ya que no se cumple su objetivo primordial. Frecuentemente, se convoca a reuniones que podrían resolverse con una comunicación más sencilla como una llamada telefónica o la visita a la oficina de un compañero. Se aduce además un exceso de reuniones, las cuales reducen mucho el tiempo en el que el personal puede dedicarse a otras actividades.

Recientemente, se ha instaurado una “Gran Reunión Mensual” en donde todos los colaboradores de la planta se reúnen en el salón comedor y se les informa sobre aspectos varios como (elaboración propia):

- Resultados de los indicadores de eficiencia y mermas en líneas.
- Quejas de clientes.
- Indicadores de sistemas de gestión ambiental, inocuidad y salud ocupacional.
- Filosofía 5’S.
- Noticias importantes a nivel corporativo.
- Cambios en la organización.
- Introducción de nuevos productos.

Asimismo, se tienen reuniones mensuales entre los mandos medios para el seguimiento de temas específicos de pruebas de nuevos productos, seguimiento de objetivos, quejas de clientes, manejo de no conformidades internas, mejora de procesos y desarrollo de proyectos, entre otros.

La vía informal como las “conversaciones de pasillo”, charlas en oficinas o discusiones en el piso de producción, son poco usadas a pesar de que se consideran altamente efectivas. La gerencia considera que este tipo de comunicación debería de utilizarse más, en conjunto con un correo electrónico recordatorio, lo cual agilizaría la

planeación de las diferentes actividades de la planta, y daría más tiempo para dedicarse a la ejecución de los trabajos (Delgado Alpizar, 2013).

Se promueve además una política de “puertas abiertas” en donde cualquier miembro de la organización puede dirigirse a los niveles de supervisión, jefatura o gerencia y multidireccional.

La empresa cuenta con un programa conocido como “Uno a Uno” que son espacios para el diálogo entre las jefaturas y los colaboradores directos. Estos son creados para compartir expectativas, inquietudes y temores, para dar retroalimentación y plantear inquietudes, esto en ambos sentidos.

En este capítulo, se hizo una descripción del entorno en el que se mueve el personal administrativo de planta Cristal, el cual servirá como marco de referencia para analizar y evaluar el clima organizacional imperante dentro de la organización. Para ello en el capítulo III, se evaluarán las condiciones de trabajo del personal administrativo que determinan la relación de este con la organización y el ambiente existente.

CAPÍTULO III

Aspectos que afectan el clima organizacional de Planta Cristal

Este capítulo inicia con una descripción de la metodología usada para la evaluación del clima organizacional del personal administrativo de Planta Cristal de Productora de la Florida. Para ello, se utilizó un cuestionario enfocado en las diferentes dimensiones anteriormente seleccionadas que influyen en el clima de la organización.

Posteriormente, se analizan estos datos por medio de uso de gráficas que resumen las respuestas obtenidas a cada pregunta.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los constantes cambios sufridos en la empresa Florida Ice & Farm (FIFCO), sobre todo en el crecimiento de su cartera de productos, evolucionando de un negocio dedicado exclusivamente a la manufactura, venta y distribución de cerveza, a la inclusión de bebidas alcohólicas saborizadas, refrescos gaseosos, bebidas energéticas, lácteos, vinos, destilados, agua embotellada y refrescos de frutas, provocan también que cada sector del negocio tenga que adaptarse a estos cambios. Unido a esto, un aumento de la competencia en todas las líneas de productos, por parte de empresas locales e importadores de productos, obliga a mantener un constante nivel de innovación y reducción de costos.

Planta Cristal no está exenta a esta ola de cambio; la organización ha visto cómo ha crecido el volumen de ventas de los productos ahí elaborados, así como un aumento en las exigencias de calidad, inocuidad, productividad, ambiente, seguridad

ocupacional y rentabilidad. Esto provoca que las cargas de trabajo para el personal de la empresa sean cada vez mayores, lo cual se ve reflejado también en un mayor número de reuniones, mayor generación de reportes y mayores responsabilidades en temas complementarios a las obligaciones principales de cada puesto de trabajo. Estos factores afectan el clima organizacional y el bienestar profesional de los colaboradores.

Siendo el talento humano uno de los recursos más valiosos de cualquier institución, un estudio para la determinación actual de variables que afecten negativamente el clima organizacional y las recomendaciones para la mejora de este, pueden apoyar de manera significativa los objetivos del negocio.

6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de obtener la información necesaria para evaluar el clima, se utilizará una investigación tipo descriptiva para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las variables tomadas, a través de la descripción exacta por parte de los colaboradores de los factores de clima organizacional (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

La investigación descriptiva no intenta dar explicación a los problemas, sino consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

Específicamente, se utilizará la metodología de la encuesta ya que es el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables. Puede utilizarse para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

La encuesta debe de arrojar datos que permitan cumplir con los objetivos de una investigación cualitativa, los cuales son primordialmente entender a los participantes y no elaborar categorías con base en sus respuestas; es descubrir reacciones y resultados no previstos. Por ser de índole cualitativa, su objetivo es tener conocimientos preliminares de los problemas de investigación razón por la cual, en ocasiones, se realiza una investigación cuantitativa para verificar los resultados cualitativos.

La investigación cualitativa se realiza además para sondear de manera más profunda aspectos en los que la investigación cuantitativa daría resultados generales y superficiales.

En la mayor parte de los diseños de investigación exploratoria, los datos directos se reúnen en actividades de recolección de datos cualitativos (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

6.1. Diseño de la encuesta

El objetivo de la investigación consiste en saber la opinión de los colaboradores de planta Cristal, específicamente en el personal administrativo de dicha organización, en cuanto a las 11 dimensiones determinadas anteriormente que afectan el clima organizacional:

- Relaciones personales.
- Compromiso organizacional.
- Comunicación.
- Empoderamiento.
- Motivación.
- Conflicto.
- Apoyo.
- Remuneración.
- Capacitación.

- Espacio Físico.
- Reclutamiento y selección de personal.

Para ellos, se diseñó un cuestionario con 48 preguntas que examinan cada uno de los aspectos mencionados. El cuestionario se encuentra en el anexo # 1. Cada pregunta fue distribuida aleatoriamente en el instrumento según el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Distribución de preguntas de cuestionario de evaluación del clima organizacional

<i>Dimensión</i>	<i>Pregunta</i>
Relaciones personales	1, 3, 15, 26, 28, 45
Conflicto	2, 10, 18, 20, 33
Compromiso organizacional	11, 31, 42, 46
Motivación	4, 6, 8, 17, 22, 38, 43
Apoyo	9, 14, 39, 41, 47, 48
Empoderamiento	7, 23, 32, 40, 44
Comunicación	12, 13, 25, 30, 36, 37
Capacitación	24, 29
Espacio Físico	16, 27
Reclutamiento y selección de personal	19, 35
Remuneración	5, 21, 34

Para medir las respuestas del cuestionario, se utilizó una escala de Likert, en donde se evalúa el grado de conformidad o desconformidad de los encuestados a las preguntas planteadas según la siguiente escala:

Cuadro 4. Escala Likert utilizada en las preguntas de cuestionario de evaluación del Clima Organizacional.

<i>Nivel</i>	<i>Escala</i>
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

6.2. Recolección de datos

Se repartieron 21 cuestionarios entre los empleados administrativos de la planta, a los cuales se les explicó el objetivo de este. Se recogieron al final 17 cuestionarios llenos.

Los resultados de las encuestas se tabularon en una hoja electrónica de cálculo con el fin de facilitar el análisis de estos y la obtención de gráficos. A partir de los datos, se determinaron los porcentajes de posibilidad de respuesta por pregunta y de ahí los promedios con los que se determina los valores de clasificación.

7. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

7.1. Relaciones personales

Con el fin de evaluar el tema de relaciones personales, en donde se considera el modo en que el personal se interrelaciona considerando los aspectos personales y laborales se plantearon las preguntas mostradas en el cuadro 4. Además, se muestra la nota promedio obtenida en cada pregunta:

Cuadro 5. Resumen de las respuestas de la dimensión de relaciones personales

	Pregunta	Nota promedio obtenida
1	¿El trato entre las personas que laboran en la compañía es cordial?	4,4
3	¿Entre los compañeros de trabajo existe una relación de apoyo, cooperación y solidaridad?	4,1
15	¿Se respeta la manera de pensar y sentir del compañero?	4,2
26	¿En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo?	3,8
28	¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?	3,6
45	¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo?	4,6
	Promedio General	4,12

Los resultados obtenidos muestran que dentro de la planta existe un buen trato entre compañeros, de tal forma que se respeta la individualidad de cada individuo. Además a pesar de que las relaciones se basan en un aspecto laboral, la solidaridad y apoyo se encuentran presentes.

Dentro de los resultados, cabe destacar que el involucramiento en la toma de decisiones obtiene la nota más alta, de lo que se concluye que este un valor muy arraigado en la empresa.

A pesar de las buenas relaciones que se respira en la planta, la pregunta 28 da indicios que estas relaciones son sólidas dentro de las instalaciones de la empresa, sin embargo, no son tan fuertes fuera de ella.

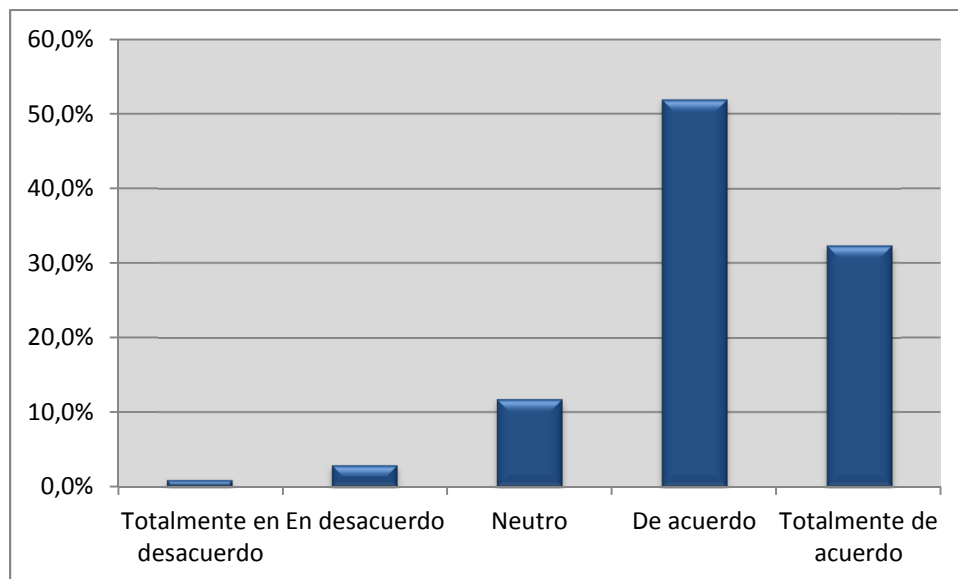


Figura 9. Resultados de las preguntas de relaciones personales

Desde una perspectiva global, en el tema de relaciones personales se puede concluir que en general el personal tiene un buen sentir sobre ellos. Esto se puede explicar en parte por los programas e inducciones sobre liderazgo, y la cultura de respeto que se inculca en la empresa, con el ejemplo desde la gerencia. Asimismo, el

nivel educativo del personal administrativo se puede considerar como un factor que favorece esta cultura de respeto.

7.2. Conflicto

Los resultados obtenidos para el análisis de la dimensión “conflicto” se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Resumen de las respuestas de la dimensión de conflicto

	Pregunta	Nota promedio obtenida
2	¿Los problemas entre compañeros y superiores se discuten de manera constructiva?	3,9
10	¿Los conflictos entre compañeros y entre áreas, son poco frecuentes en la compañía?	3,1
18	¿Al superior solo se le puede decir lo que quiere oír?	1,7
20	¿Cuando se tiene un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo?	2,3
33	¿Cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no siempre son sinceras?	3,7
	Promedio General	2,95

La dimensión del conflicto se utiliza para definir la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición, lo que deriva en una afectación negativa de los intereses de las partes.

En el caso de los empleados de Planta Cristal, y al igual que en el caso de la relaciones laborales, los conflictos se resuelven de una forma constructiva, lo cual denota la madurez de los individuos de la compañía para resolver esta diferencias. La pregunta 33, sin embargo, por tener una nota levemente a un completo acuerdo da indicios de que algunas de estas interacciones no son del todo sinceras, lo cual puede dificultar la resolución de un problema.

La buena actitud que se tiene para resolver los problemas no hace que la empresa esté exenta de ellos, lo cual se evidencia en la nota intermedia de la pregunta 10. Asimismo, esto puede tener su origen en la percepción de una situación en particular, en donde un individuo puede sentirlo como un tema de conflicto, y otro como parte natural del proceso de convivencia de un ambiente laboral.

En los casos anteriores, las preguntas apuntan a un correcto manejo del conflicto entre compañeros de trabajo, pero se tiene una percepción por debajo del promedio, en el involucramiento de los superiores en la resolución de estos. El personal siente poco apoyo de las jefaturas y gerencias en la solución de estos.

Finalmente, cuando el conflicto se genera en un colaborador y sus superiores no se tiene la confianza necesaria para expresar todos los sentimientos involucrados. Cabe destacar que esta falta de sinceridad puede provocar roces internos entre los colaboradores y sus superiores que afectan fuertemente la estabilidad emocional. Según una encuesta realizada por la firma Gallup, y publicada en el portal www.altonivel.com, se indica que:

(...) la verdadera razón por la que los trabajadores deciden abandonar una empresa es porque no se sienten valorados por ella. De hecho, el 50% de los encuestados que dijo sentirse “invisible” frente a sus jefes aseguró que buscará un nuevo empleo este año (altonivel.com).

Este debe de considerarse como un punto importante de mejora para la organización.

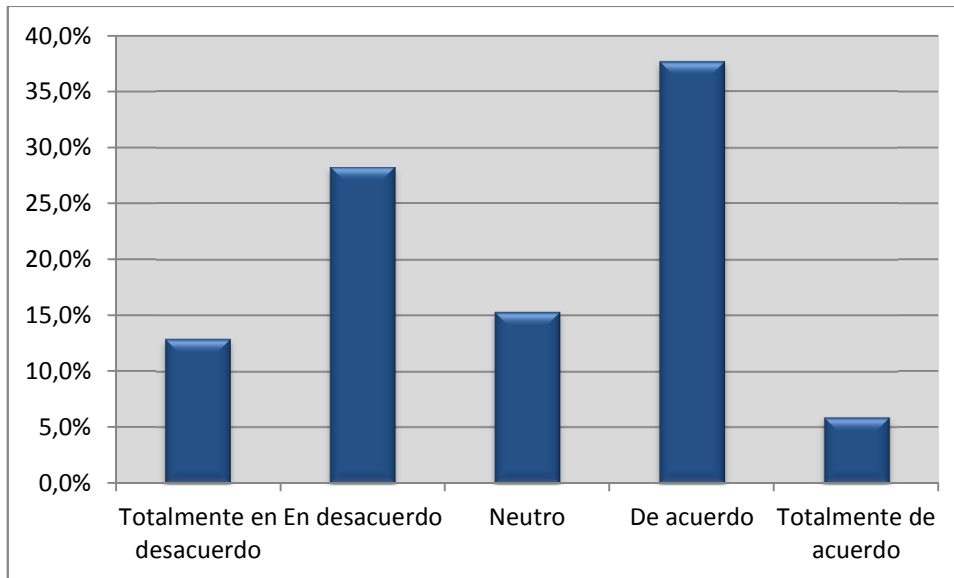


Figura 10. Resultados de las preguntas de conflicto

Desde una perspectiva global, el conflicto en Planta Cristal tiene un buen manejo cuando este tiene su origen entre personas del mismo rango jerárquico de la empresa, pero se debe de mejorar entre las gerencias y las jefaturas a sus colaboradores directos, sobre todo por el tema de la falta de confianza.

7.3. Compromiso organizacional

Considerando que el compromiso organizacional es el estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, se puede considerar que los empleados de Planta Cristal sienten como suyos estos objetivos, lo cual se ve reflejado en la alta nota obtenida en las preguntas relacionadas con este tema.

Cuadro 7. Resumen de las respuestas de la dimensión de compromiso organizacional.

	Pregunta	Nota promedio obtenida
11	¿Se siente orgulloso de laborar en Planta Cristal?	4,7
31	¿Está comprometido con las diferentes actividades que desarrolla Planta Cristal (tanto formales como informales)?	4,4
42	¿Se siente integrado en su equipo de trabajo?	4,0
46	¿Está usted identificado con los objetivos de Planta Cristal?	4,6
	Promedio General	4,41

Específicamente, el tema de orgullo de laborar en Florida Ice & Farm puede ser un reflejo de la estabilidad, imagen y tamaño de la empresa, al ser reconocida en Costa Rica como una compañía de amplia tradición. Asimismo, su poder de mercado y sus prácticas comerciales y administrativas son factores que refuerzan la buena imagen de la empresa. Estos factores son interiorizados por los colaboradores, los cuales hacen suyos estos valores, y sienten que sus aportes refuerzan la grandeza de la organización, llenándolos por tanto de un sentimiento de orgullo.

Desde la alta dirección de la empresa, se plantea una serie de objetivos estratégicos, los cuales son desarrollados por cada una de las divisiones en objetivos más específicos y de ahí a las diferentes plantas y departamentos de cada una de estas. Estos objetivos específicos son desarrollados no solo por las gerencias de división y de plantas, sino que se tiene un involucramiento de jefaturas y de mandos medios.

La organización está consciente de que objetivos meramente financieros no son el camino para mantener la empresa a un largo plazo, por lo que utilizando el modelo de Triple Utilidad, se plantean metas económicas, ambientales y sociales (considerando la parte social interna como una externa que involucra a la comunidad en donde se tiene un influencia directa). La vasta comunicación y seguimiento que se le dan a estos objetivos influyen para que los colaboradores se identifiquen con estos, lo cual se refleja en los resultados de la pregunta # 46 de la encuesta. Asimismo, el estar identificado con los objetivos, promueve que el personal se sienta comprometido con

las actividades que ayudan a alcanzar estos objetivos (pregunta # 31). Este compromiso se puede traducir en una mayor estabilidad laboral.

Finalmente aunque la pregunta relacionada con la integración del trabajo en equipo tiene el menor puntaje de todas, su magnitud sigue siendo elevada. Esto se puede considerar no solo como un reflejo del compromiso que se tiene con la empresa (y consecuentemente con los equipos de personas que la conforman). Las diferencias observadas pueden tener su origen con el leve distanciamiento que se tiene entre jefaturas o gerencias con sus colaboradores directos.

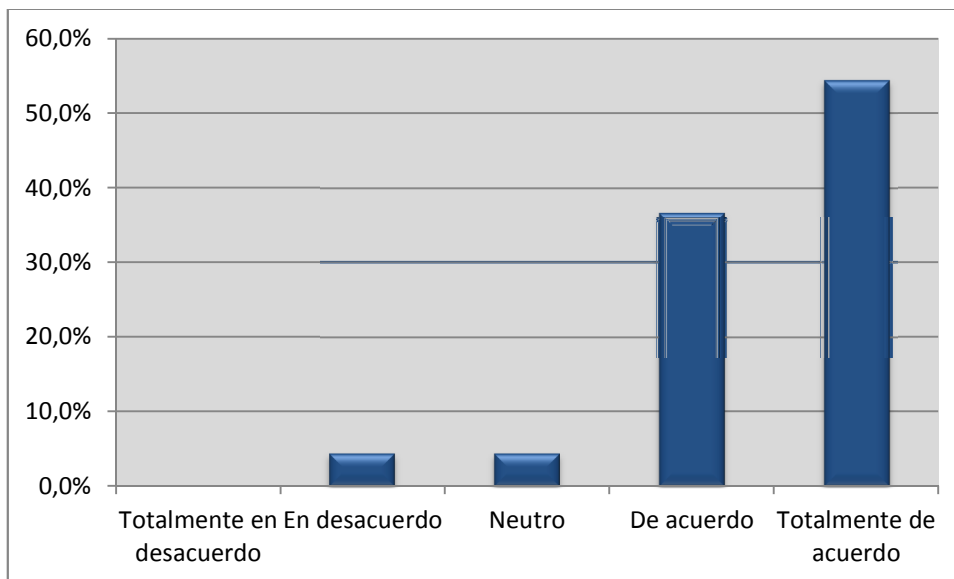


Figura 11. Resultados de las preguntas de compromiso organizacional

En general se concluye que existe un alto grado de compromiso con la empresa, sus objetivos y el trabajo en equipo que se necesita para alcanzarlos.

7.4. Motivación

Tal y como se explicó en el capítulo I, la motivación es la fuerza que hace que un individuo se comporte de una manera determinada, dirigido hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Para evaluar este factor, se planteó diferentes preguntas con las cuales se desea explorar la motivación desde los siguientes puntos de vista:

- Desarrollo profesional y autorrealización (preguntas 4, 22, 38 y 43).
- Estabilidad en la empresa (preguntas 6 y 8).
- Creación de lazos personales (pregunta 17).

Cuadro 8. Resumen de las respuestas de la dimensión de motivación

	Pregunta	Nota promedio obtenida
4	¿Has crecido profesionalmente en esta empresa?	4,6
6	A igualdad de remuneración, ¿preferiría estar empresa en otra?	3,5
8	¿Tiene seguridad de conservar su trabajo?	3,5
17	¿Su trabajo le permite conocer y fomentar amistad con sus compañeros?	4,2
22	¿Su puesto de trabajo contribuye con su auto realización?	4,4
38	¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la compañía?	4,4
43	¿El puesto que ocupa contribuye a tener una autoestima elevada?	4,1
	Promedio General	4,11

Respecto al desarrollo profesional, se concluye que la empresa sirve de plataforma para el crecimiento laboral, esto por sus metas retadoras, su moderno sistema administrativo. Al ser alcanzadas las metas y que los colaboradores se sientan parte importante del equipo que las logra, unido a que la proactividad es un valor promovido dentro de la empresa, la autorrealización y autoestima son sentimientos que predominan entre los colaboradores de la empresa. La información que obtiene el colaborador al entrar a la empresa y la comunicación existente, además de tener un conocimiento de las metas y objetivos de la empresa, son factores decisivos para tener expectativas claras del nivel de desarrollo profesional que tiene cada persona.

Las preguntas relacionadas con la estabilidad laboral a pesar de mantener un puntaje aceptable, dan indicios de que algunos colaboradores no se sienten del todo a

gusto en la organización. Esta inseguridad es un fuerte factor que repercute negativamente en la motivación de los empleados. El origen de esta inseguridad puede tener su origen en:

- Los cambios de la estructura corporativa sufrida en ciertas divisiones, para adaptar el negocio a las nuevas divisiones adquiridas anteriormente.
- La amenaza de nuevos competidores.
- Los cambios sufridos en la estructura gerencial de Planta Cristal y su consecuente reacomodo en el organigrama de la empresa.
- La edad de algunos colaboradores que se acercan a su pensión.

Estos mismos cambios pueden motivar a cierto personal a buscar otras organizaciones siempre y cuando la remuneración se mantenga igual, lo que se ve reflejado en el resultado levemente inferior la calificación “De acuerdo”.

Finalmente, la creación de lazos personales con los compañeros de trabajo se presenta de buena manera, esto entre otros factores por la administración participativa que fomenta la empresa. La compañía, al igual que muchas otras organizaciones, tiene un organigrama basado en las diferentes operaciones y procesos, lo que no impide que exista una fuerte interacción entre los diferentes departamentos, con el fin de alcanzar las metas. Además, la introducción de Sistemas de Gestión Integrados refuerza estos lazos, por la necesidad de que cada departamento luche por un fin común.

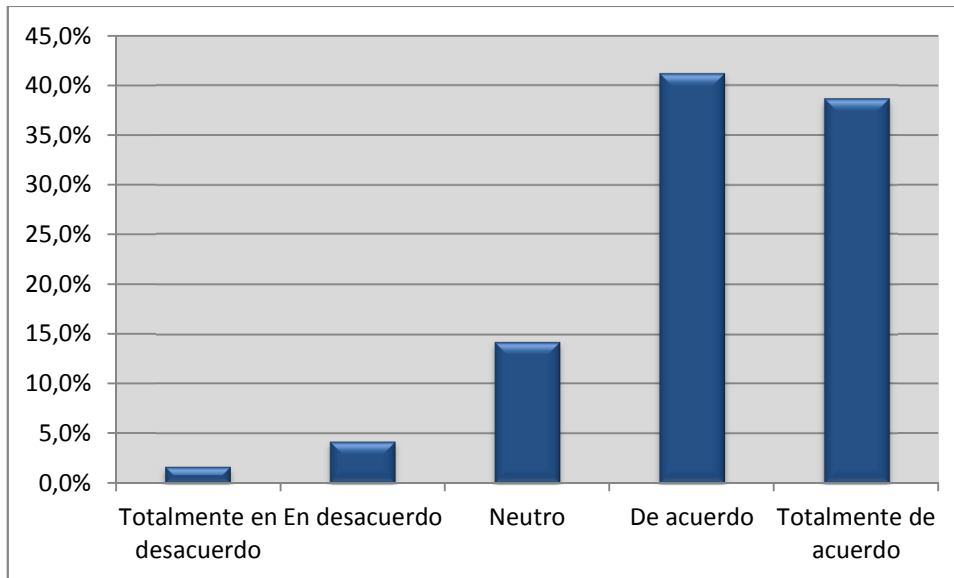


Figura 12. Resultados de las preguntas de motivación

En general, el factor de motivación tiene un adecuado desempeño en la empresa, lo que se observa por el gran número de respuestas dentro de las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. A pesar de estos resultados, es importante prestar atención a individuos particulares, sobre sus sentimientos de querer abandonar la organización o por la intranquilidad que tienen algunos de perder su trabajo.

7.5. Apoyo

Considerando que el apoyo es la percepción de un colaborador en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, se planteó 6 preguntas para explorar esta dimensión considerando factores como:

- La retroalimentación por parte de los superiores,
- Los mecanismos de comunicación que permiten desarrollar el sentimiento de apoyo y
- El reconocimiento a una labor sobresaliente.

Cuadro 9. Resumen de las respuestas de la dimensión de apoyo

	Pregunta	Nota promedio obtenida
9	¿Frecuentemente revisa, con su jefe, su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad?	4,0
14	¿Sus jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios?	4,3
39	¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?	4,5
41	¿Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?	3,9
47	¿Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir?	4,7
48	¿Cuando llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada?	4,2
	Promedio General	4,27

En general, los resultados obtenidos gracias a la herramienta de la encuesta muestran opiniones dentro de la categoría “De acuerdo”. Esto es un reflejo de mecanismo formales que se tiene para fomentar la comunicación y el apoyo al personal, tales como el programa “Uno a uno” que son espacios estructurados para que las jefaturas hablen abiertamente con sus colaboradores de forma individual sobre inquietudes, proyectos y expectativas futuras, así como para dar un retroalimentación, la cual se da en ambos sentidos. Otro mecanismo son las reuniones de “Microclima”, donde los integrantes de un departamento o sección exponen, en forma grupal, las inquietudes a sus superiores sobre las situaciones acontecidas dentro de la organización. Además las evaluaciones de personal que se realizan a finales de año fiscal son mecanismos formales para que los empleados conozcan el desempeño percibido por sus superiores.

El respeto y madurez entre los colaboradores permite que se vea como un factor positivo la detección y retroalimentación de los errores cometidos, no con una intención de regaño, sino como un mecanismo de mejora continua.

En una forma menos estructurada, se tiene una cultura de respeto a las opiniones ajenas.

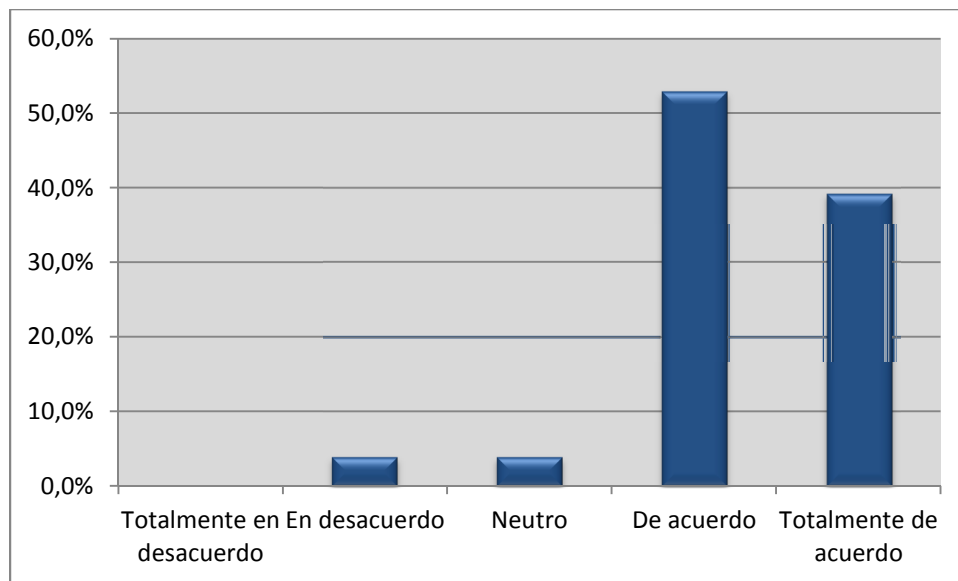


Figura 13. Resultados de las preguntas de apoyo

En forma general, se considera que la dimensión de apoyo tiene resultados favorables, como consecuencia de los programas formales existentes y fomentados por la corporación.

7.6. Empoderamiento

En el capítulo I, se indicó que el empoderamiento se da cuando una organización les otorga a sus colaboradores las herramientas e información necesaria, para que, por medio de un uso óptimo y responsable, se alcancen los objetivos de la empresa.

Para ello y por medio de la encuesta, se busca explorar si la organización tiene las condiciones fundamentales para que el personal se empodere de su trabajo, tales como la orientación a objetivos, las condiciones propias del trabajo, la carga de trabajo

acorde con el nivel de responsabilidad y si verdaderamente se tiene suficiente confianza para ejecutar las labores encomendadas.

Cuadro 10. Resumen de las respuestas de la dimensión de empoderamiento

	Pregunta	Nota promedio obtenida
7	¿Realiza su trabajo orientando los resultados al logro de los objetivos de Planta Cristal?	4,5
23	¿El nivel de responsabilidad hacia el desarrollo de su trabajo, es acorde con lo que Planta Cristal espera de usted?	4,4
32	¿Las condiciones de su puesto de trabajo, son confortables y facilitan el desarrollo de sus actividades de manera eficiente?	4,4
40	¿La cantidad de trabajo es suficiente y acorde a su nivel de responsabilidad?	3,4
44	¿Realiza su trabajo con autonomía y control?	4,6
	Promedio General	4,26

Tal y como se comentó en el apartado de Compromiso Organizacional, la administración de FIFCO, mantiene objetivos claros y comunicados, los cuales son medidos por medio de indicadores que son constantemente revisados, no solo por los mandos altos de la empresa, sino por toda la organización. Para alcanzar estos objetivos el personal en general se enfoca sobre estas metas, lo que se vé reflejado en el alto grado de aceptación de la aseveración de la pregunta # 7. Además estos indicadores permiten que la empresa evalúe los resultados globales e individuales de la empresa, lo que en parte contribuye al sentimiento de autonomía y control muy elevado imperante en la planta. Esto es particularmente significativo si se considera que esta pregunta es la que tiene la nota promedio más alta de toda la encuesta. Las responsabilidades asignadas a cada colaborador se hacen en conformidad a la capacidad de cada uno de ellos según se evidencia en la pregunta # 32.

Para el desarrollo autónomo de las labores de la empresa, las instalaciones se consideran adecuadas.

Finalmente, aunque el promedio de la pregunta # 40, respecto a cantidad de trabajo y nivel de responsabilidad da una nota promedio entre los encuestados de 3,4 se puede ver que las altas exigencias de la empresa en términos de resultados, generan un leve grado de insatisfacción, ya que la carga de trabajo parece ser considerable. Así mismo, se tiene un sentimiento de responsabilidad sobre los resultados y se puede ver que la toma de decisiones importantes recae sobre personal que no considera tener las herramientas para tal fin.

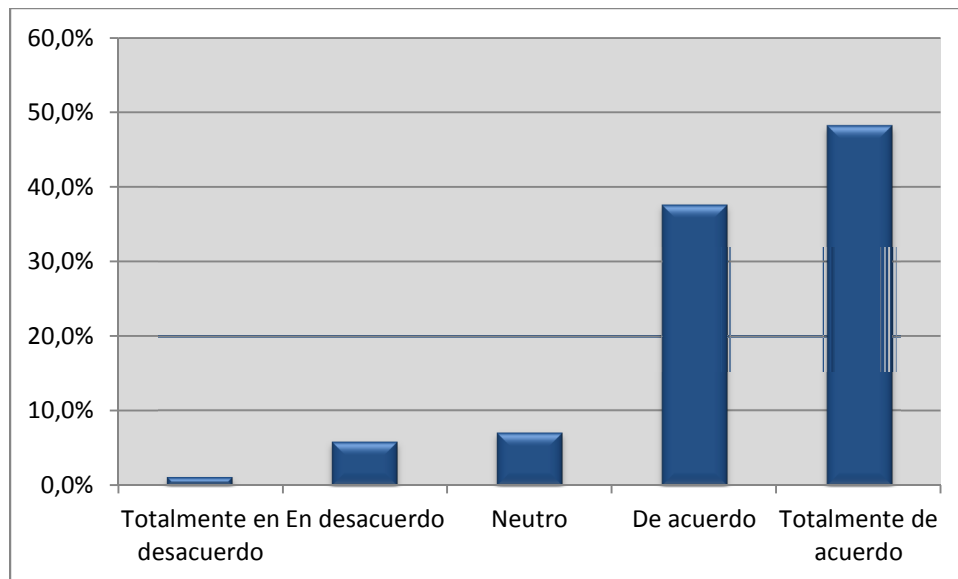


Figura 14. Resultados de las preguntas de empoderamiento

Los resultados obtenidos en forma global en el aspecto de empoderamiento detonan un personal que siente como suya la empresa y sus objetivos; para el alcance de estos se tienen condiciones adecuadas como son las instalaciones y la autonomía para toma de decisiones. Sin embargo, la cantidad de trabajo que esto representa es considerada alta, así como el nivel de responsabilidad.

7.7. Comunicación

La comunicación en una empresa u organización es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a los empleados a trabajar unidos para alcanzar una meta y que se integren en su propio entorno (Sandoval Téllez, 2004).

Cuadro 11. Resumen de las respuestas de la dimensión de Comunicación

	Pregunta	Nota promedio obtenida
12	¿Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros o actividades de la empresa?	3,4
13	¿Se tienen reuniones periódicas?	4,4
25	¿Considera que las reuniones son eficaces?	2,7
30	¿Existe una comunicación multidireccional, clara y coherente?	3,5
36	¿Existen diversos canales con los que usted puede comunicarse con su jefe y compañeros de labor?	4,5
37	¿Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado?	4,2
	Promedio General	3,77

Los canales de comunicación formales como correos electrónicos, teléfonos, servicios de mensajería instantánea y el hecho de que Planta Cristal se encuentra concentrada en una sola instalación, de tal forma que se facilite las conversaciones entre colaboradores. Estos medios se consideran por tanto efectivos, según hacen evidente los resultados de la pregunta # 36.

La retroalimentación comunicada directamente por las jefaturas y gerencias a sus colaboradores se realiza en forma adecuada.

Tal y como se ha indicado en apartados anteriores, aunque se tienen los medios, espacios y mecanismos de comunicación, existe una barrera que entorpece el buen flujo de la comunicación en uno de los sentidos. Esto se vio a detalle por los resultados obtenidos en el tema de “conflicto”. Esta falta de confianza provoca una comunicación deficiente.

En apartados anteriores, se evidenció que los objetivos por ser comunicados, permiten que el personal sepa dónde debe concentrar sus esfuerzos, sin embargo, y según la pregunta # 12, los cambios realizados en las metas y otras situaciones de la empresa no llegan de forma correcta a los colaboradores. Los “chismes” y comunicación informales afectan el buen actuar de una empresa, ya que la información puede ser alterada, causando confusión.

Finalmente, aunque se tiene una serie de reuniones periódicas en la organización para el análisis de resultados, establecimiento y seguimiento de objetivos y la generación de nuevas ideas (pregunta # 13), estas se consideran poco efectivas (pregunta # 25). Esto puede tener su origen en aspectos como:

- Elevado número de reuniones.
- No se llega a los objetivos establecidos o estos no son claros.
- Se convoca a reuniones cuando los temas pueden ser resueltos o comunicados por otros medios.
- Las reuniones se extienden por mucho tiempo.

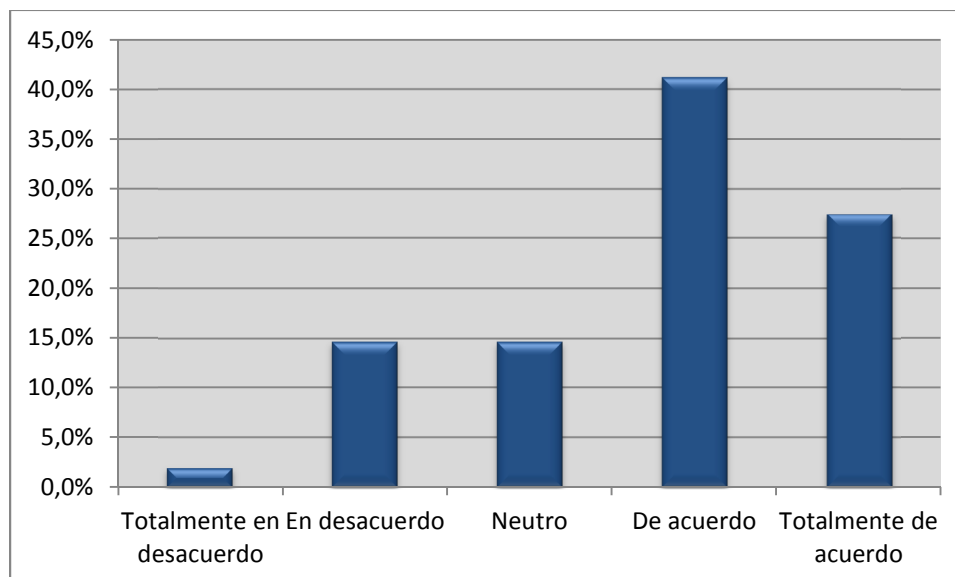


Figura 15. Resultados de las preguntas de comunicación

De la información obtenida, se concluye que aunque existen medios y canales de comunicación formales en la planta, la falta de confianza para expresar una opinión completa a los superiores, la lentitud para comunicar los cambios de aspectos relevantes de la empresa y sobre todo un manejo inadecuado de reuniones, hace que el intercambio de datos no sea tan efectivo

7.8. Remuneración

Para la evaluación de la dimensión de remuneración, se propuso las siguientes preguntas:

Cuadro 12. Resumen de las respuestas de la dimensión de Remuneración

	Pregunta	Nota promedio obtenida
5	¿La remuneración que recibe, es acorde con el cargo que desempeña?	4,1
21	¿Siente que hay equidad en la asignación y estructura salarial de la empresa?	3,5
34	¿Recibe usted otros beneficios que retribuyan su desempeño laboral?	3,9
	Promedio General	3,80

Florida Ice & Farm y sus subsidiarias tiene políticas definidas sobre aspectos de remuneración y compensación. El establecimiento de sueldos y beneficios se hace acorde a lo dictado por la legislación costarricense, así como por un proceso de “benchmarking” con puestos y responsabilidades similares en la industria local. Los resultados obtenidos en la pregunta # 5 confirman que los métodos utilizados son acordes al sentir del personal.

A pesar de esto, el personal tiene una leve insatisfacción con los mecanismos de compensación debido al desempeño laboral, es decir, no se reconoce las labores que exceden las expectativas de la organización (pregunta # 34), aunque la empresa cuenta con mecanismos de evaluación de desempeño e indicadores para el pago de bonos y premios.

El sentimiento de equidad no cala en toda la organización y se observa que se percibe diferencias en la empresa. Se presume que este sentimiento es sobre todo fundamentado por condiciones particulares que tienen áreas administrativas o de la fuerza de ventas.

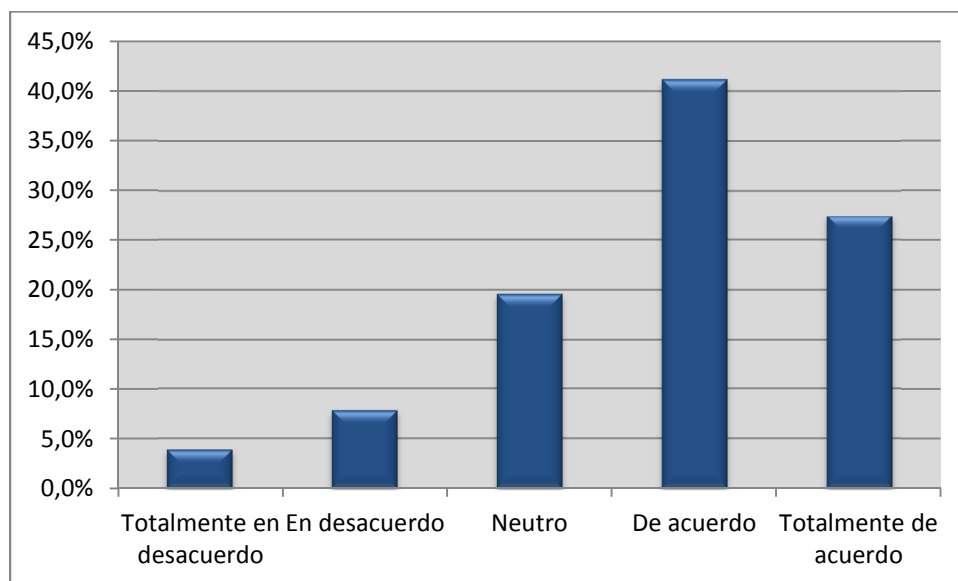


Figura 16. Resultados de las preguntas de remuneración

7.9. Capacitación

La dimensión de capacitación fue analizada por medio de dos preguntas. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 13. Resumen de las respuestas de la dimensión de capacitación

	Pregunta	Nota promedio obtenida
24	¿Ha recibido la capacitación necesaria para desempeñar de mejor manera sus funciones?	3,9
29	¿La empresa facilita actividades de capacitación?	4,2
	Promedio General	4,06

Acorde con la filosofía de la empresa de contar con un recurso humano involucrado y en concordancia con las necesidades de un mundo cambiante, la empresa cuenta con un Departamento de Capacitación, el cual se encarga de coordinar las actividades de adiestramiento en aspectos técnicos y de desarrollo personal.

Los resultados de la encuesta muestran un grado de aceptación adecuado de las actividades impartidas por la empresa en la escala “De acuerdo”. La calidad y tipo de formaciones tienen una nota levemente menor, lo que indica una insatisfacción respecto al tema. Esto puede tener su origen en que las inducciones no se adaptan a las necesidades de todo el personal, ya sea por un exceso de adiestramientos tipo “clase magistral”, o por que se utiliza un mismo método para la población en general, sin considerar aspectos como:

- Horarios de los participantes.
- Acceso a tecnologías de apoyo.
- Tipo de puesto desempeñado.
- Variedad en la formación y actividades de los participantes.

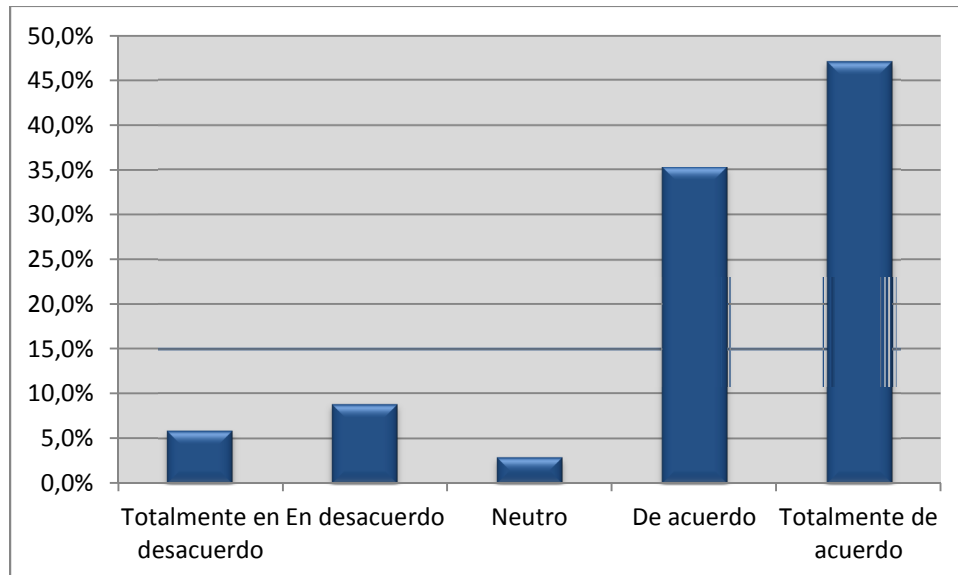


Figura 17. Resultados de las preguntas de capacitación

En general, el desempeño en la dimensión de capacitación se considera adecuado, sin embargo, tiene varias oportunidades de mejora, las cuales deben de ser estudiadas más a profundidad, con la finalidad de sacar el máximo provecho a este tipo de recurso.

7.10. Espacio físico

El estudio de la influencia del espacio físico en el clima organizacional de Planta Cristal se realizó por medio de las siguientes preguntas:

Cuadro 14. Resumen de las respuestas de la dimensión de espacio físico

	Pregunta	Nota promedio obtenida
16	¿La empresa ofrece un espacio iluminado, limpio, ordenado y propicio para el desarrollo de las labores?	4,6
27	¿Existe en la empresa espacios para realizar pausas activas, reunirse e interactuar con compañeros y clientes?	3,6
	Promedio General	4,12

Por ser instalaciones con ciertos años, el crecimiento constante de las ventas, la introducción de nuevos productos y la naturaleza misma del proceso centrada en alimentos, han propiciado que se tenga una fuerte inversión para la mejora de estas. En la misma línea, el desarrollo de programas de inocuidad que sugieren la implantación de ideologías para mantener el orden y limpieza, como la filosofía de 5'S y las mejoras de proceso para garantizar la fabricación de alimentos libres de cualquier tipo de peligro, hacen que la planta tenga por lo general instalaciones adecuadas.

El centrarse en las mejoras del proceso productivo hace que el personal perciba que las instalaciones tienen una leve deficiencia en espacios para la convivencia con compañeros, visitas y clientes; su origen puede estar en la supresión hace unos años de oficinas individuales (las cuales se mantiene solo para niveles gerenciales) por espacios abiertos o cubículos, los cuales pueden limitar la privacidad. Además, otra probable causa es que algunas salas de reuniones son estrechas y no cuentan con todos los medios para facilitar el desarrollo de los encuentros entre el personal. Para encontrar los puntos de mejora, es necesario hacer una investigación más profunda sobre el tema.

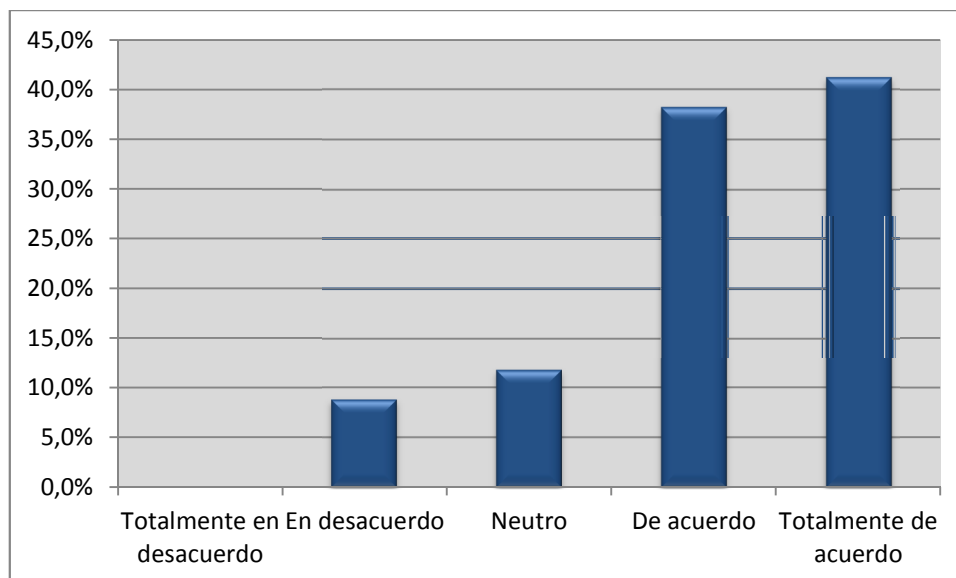


Figura 18. Resultados de las preguntas de espacio físico

7.11. Reclutamiento y selección de personal

La evaluación de la dimensión de reclutamiento y selección de personal se realizó por medio de las siguientes preguntas:

Cuadro 15. Resumen de las respuestas de la dimensión de reclutamiento y selección de personal

	Pregunta	Nota promedio obtenida
19	¿Los sistemas de contratación de personal brindan estabilidad?	3,6
35	¿Existen políticas equitativas, claras y coherentes frente a los procesos de contratación y despido del personal?	4,2
	Promedio General	3,94

Como se indicó en el apartado 4.4.4., la empresa cuenta con el apoyo corporativo del Departamento de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección de personal, el cual cuenta con procedimientos y herramientas para dicha actividad. Esto es percibido por los colaboradores de la empresa, los cuales se dan un nota ponderada de 4,2 que se encuentra en el intervalo “De acuerdo”.

Este sistema, sin embargo, parece tener ciertas deficiencias, ya que algunos consideran que este puede afectar la estabilidad de los colaboradores existente. El origen de esto puede radicar en los cambios sufridos en la empresa durante los dos últimos años, en donde se ha dado un cambio en los niveles gerenciales de la empresa debido al crecimiento del negocio y a la necesidad de mejorar la gestión general de la planta. Esto ha derivado varias contrataciones las cuales pueden verse como una amenaza a los puestos ya existentes.

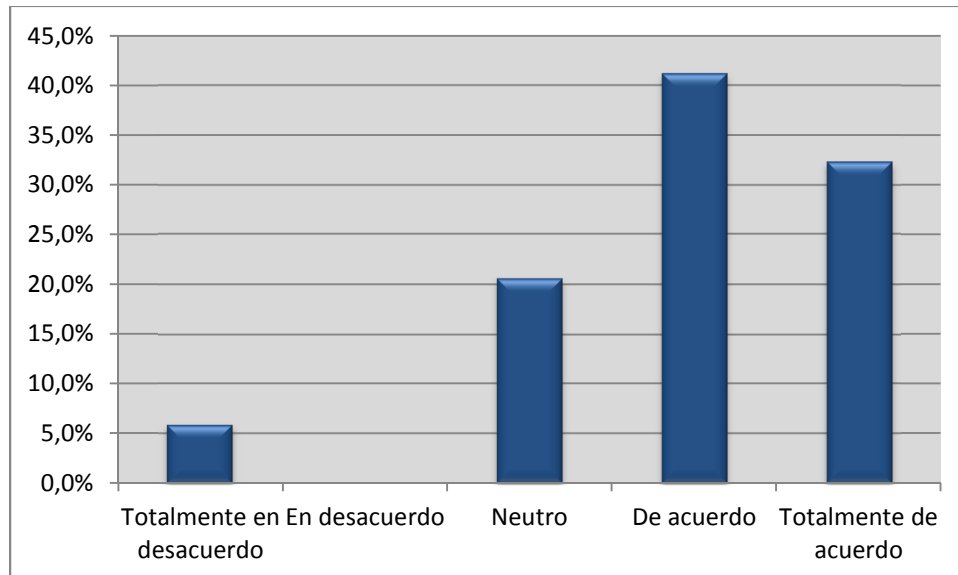


Figura 19. Resultados de las preguntas de Reclutamiento y selección de personal

En general los procesos de contratación y reclutamiento pueden verse como factores positivos para el clima organizacional, sin embargo, los cambios que una nueva contratación supone pueden ser percibidos como una amenaza para los colaboradores existentes.

8. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado, se realiza una descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el clima organizacional de Planta Cristal, según la descripción que se realizó de la organización y el análisis de la encuesta circulada al personal administrativo.

8.1. Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos controlados, capacidades y habilidades que se poseen, actividades cuyo desarrollo es positivo, entre otros.

Del análisis hecho, se observa que la parte administrativa de Planta Cristal tiene las siguientes fortalezas:

- Los empleados demuestran tener un alto nivel de compromiso con la empresa y sus objetivos. Esto es un reflejo de la estabilidad, imagen y tamaño de la compañía, al ser reconocida en Costa Rica como una empresa de amplia tradición. Asimismo su poder de mercado y sus prácticas comerciales y administrativas son factores que refuerzan su buena imagen.
- Como una consecuencia del compromiso organizacional mostrado, el empoderamiento de los colaboradores es un factor destacable. Esto tiene su origen en que la empresa mantiene objetivos claros y comunicados, los cuales son medidos con indicadores que son constantemente revisados, lo cual permite que la gente se enfoque sobre estas metas, contribuyendo al sentimiento de autonomía y control muy elevado imperante en la planta.
- Los colaboradores sienten un apoyo directo de sus superiores, esto motivado por el uso de herramientas formales para fomentar la comunicación y el apoyo al personal, tales como el programa “Uno a uno” y las reuniones de “Microclima”. Además las evaluaciones de personal que se realizan a finales de año fiscal son mecanismos formales para que los empleados conozcan el desempeño percibido por sus superiores.
- La calidad de las instalaciones de la planta se ven como un punto positivo.
- Los colaboradores perciben un buen nivel de desarrollo profesional, ya que ven a la empresa como plataforma para el crecimiento laboral; esto por sus metas retadoras, su moderno sistema administrativo.

8.2. Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros.

Respecto a esto se percibe que:

- Aunque en general se siente una sólida estabilidad laboral, se tiene indicios de que algunos colaboradores no están del todo a gusto en la organización. Esta inseguridad es un fuerte factor que repercute negativamente en la motivación de los empleados.
- Esta inseguridad, unida a los cambios sufridos en la organización en los últimos meses, puede motivar a cierto personal a buscar otras organizaciones siempre y cuando la remuneración se mantenga igual.

8.3. Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, entre ellos:

- A pesar de que los conflictos se resuelven de una forma constructiva, lo cual denota la madurez de los individuos de la compañía para resolver diferencias, se tiene indicios de que algunas de estas interacciones no son del todo sinceras, lo cual puede dificultar la resolución de un problema.
- A pesar de las buenas relaciones que se respira en la planta, estas no son tan fuertes fuera de ella.
- Aunque se tiene una serie de reuniones periódicas en la organización estas se consideran poco efectivas debido a la gran cantidad de reuniones, con objetivos poco claros y en muchos casos demasiado extensas.
- Los resultados de la encuesta muestran un grado de aceptación adecuado de las actividades de capacitación impartidas por la empresa; sin embargo, se tiene un leve grado de insatisfacción, ya que estas no se adaptan a las

necesidades de todo el personal y por la utilización de un mismo método para la población en general sin considerar sus diferencias.

8.4. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Los resultados señalan que las amenazas mostradas son:

- Cuando se presenta situaciones de conflicto dentro de la empresa, el personal siente poco apoyo de las jefaturas y gerencias en la solución de estos, lo que puede repercutir en un descontrol por eventos mal gestionados.
- Además cuando el conflicto se genera en un colaborador y sus superiores, el primero no tiene la confianza necesaria para expresar todos los sentimientos involucrados.
- La empresa tiene mecanismos de compensación basados en el desempeño laboral; los cuales, sin embargo, son percibidos como ambiguos, sobre todo por condiciones particulares que tienen áreas administrativas o de la fuerza de ventas.

En este capítulo, se detalló la percepción que tiene el personal administrativo de Planta Cristal de las dimensiones que afectan el clima organizacional y se obtiene valiosa información para sugerir un proceso de mejora en aspectos específicos. Estos serán desarrollados en el capítulo IV.

CAPÍTULO IV

Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional de los empleados administrativos de Planta Cristal

En este capítulo, se hace la propuesta para la mejora del clima organizacional del personal administrativo de Planta Cristal de Productora de la Florida, considerando la situación real de la empresa.

9. JUSTIFICACIÓN DE MEJORA SEGÚN PONDERACIÓN OBTENIDA

Si las personas se sienten a gusto en sus trabajos; si encuentran satisfacción en sus quehaceres diarios y; si mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, colaboradores y superiores su rendimiento puede ser superior al promedio, convirtiéndose en el activo más valioso de una organización, no solo por su efecto constante motivador, sino por los beneficios que esta recibe. A raíz de esto, la relación de los empleadores con los colaboradores de una empresa ha evolucionado a lo largo de los años, pasando de ver a las personas como un simple recurso o instrumento, para alcanzar los beneficios deseados por la institución, a tener una relación mucho más íntima, en donde se tiene interés por los aspectos personales y psicológicos de todos los que ahí laboran. Estos se consideran el éxito de la organización y, por ende, la productividad y rentabilidad de la empresa.

Los resultados obtenidos durante la fase de investigación, sobre la percepción del clima organizacional por parte de los empleados administrativos de Planta Cristal, tienen como finalidad el planteamiento de acciones concretas para la mejora de este.

Para ello, se analizarán los datos obtenidos, y sobre aquellos aspectos con notas inferiores al nivel de aceptable, se harán propuestas de mejora concretas y puntuales,

con la asignación de responsables, métricas de control y los recursos necesarios para ello.

10. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene como objetivo general hacer una propuesta de mejora de las dimensiones del clima organizacional, las cuales basadas en la investigación realizada, tienen una nota inferior o igual al mínimo aceptable y afectan negativamente al personal administrativo de Planta Cristal.

Se tiene como objetivos específicos:

1. Proponer una estrategia de para la mejora de la comunicación de objetivos y cambios dentro de la empresa.
2. Creación de una metodología para el manejo de reuniones eficaces.
3. Proponer formas y espacios para la mejora de la comunicación multidireccional.
4. Revisión de las variables que crean conflicto dentro de la organización.
5. Empoderar al personal por medio de mecanismos destinados para tal fin.
6. Planear una estrategia para el aumento de la motivación por medio de la revisión de los perfiles de puestos y las cargas de trabajo.
7. Planear una estrategia para el aumento de la motivación.
8. Hacer un estudio de los aspectos no económicos que pueden servir como medio de remuneración para el personal.

11. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo de la propuesta de mejora, basada en el estudio del clima organizacional de Planta Cristal, es el personal administrativo, el cual tal y como se describió en el capítulo II, comprende desde el gerente de Manufactura de la División de Refrescos, gerente de Planta, gerentes de Área, jefaturas y mandos medios. Se excluye el personal dedicado a labores de mercadeo, distribución, ventas, control

financiero y contable, por ser este corporativo y ubicado en otras instalaciones diferentes a la planta productora de refrescos y agua.

12. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Con base en la información recopilada en el proceso de investigación descrito en el capítulo III, se establecerá planes de acción para aquellos aspectos que fueron evaluados con notas que no llegan al criterio "De acuerdo". Específicamente y según los datos mostrados en el anexo # 2, se debe de hacer mejoras en cinco diferentes dimensiones. En algunos casos, se propondrá varios planes de acción:

- Dimensión comunicación
 - ¿Se tiene comunicación oportuna sobre los objetivos, cambios, logros, o actividades de la empresa?
 - ¿Considera que las reuniones son eficaces?
 - ¿Existe una comunicación multidireccional, clara y coherente?
- Dimensión conflicto
 - ¿Los conflictos entre compañeros y entre áreas, son poco frecuentes en la compañía?
 - ¿A su(s) superior(es) solo se le(s) puede decir lo que quiere(n) oír?
 - ¿Cuando se tiene un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo?
- Dimensión empoderamiento
 - ¿La cantidad de trabajo es suficiente y acorde con su nivel de responsabilidad?
- Dimensión motivación
 - En igualdad de remuneración, ¿preferiría estar empresa en otra?
 - ¿Tiene seguridad de conservar su trabajo?
- Dimensión remuneración

- ¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?

Cada aspecto de las dimensiones escogidas se analizará de forma independiente e incluirá:

- Justificación.
- Un objetivo de mejora.
- Un plan de acción.
- Métricas de control.
- Responsables de la implementación.
- Justificación económica.

12.1. Comunicación

En el caso de la dimensión de comunicación, y según los datos recopilados por la encuesta, se plantean tres retos diferentes, los cuales se analizan por separado.

12.1.1. Comunicación de objetivos y cambios dentro de la empresa

La comunicación oportuna de los objetivos por parte de la Alta Gerencia de la organización hacia las Gerencias de Área y mandos medios, así como el seguimiento de estos, permite al personal sentirse comprometido, mejorando el desarrollo y alcance de estos.

- **Objetivo:** mejorar la información sobre los objetivos que tiene la empresa, así como mejorar los canales de comunicación respecto a cambios sufridos en la organización.
- **Plan de acción:** para mejorar y desarrollar de la mejor forma los objetivos específicos de la empresa y de la corporación, se debe implementar diferentes

mecanismos de reunión. El primero de ellos consiste en hacer una reunión entre la Gerencia de Planta y las Gerencias de Área. En esta, el gerente de Planta convoca a una reunión mensual con las Gerencias de Área y las jefaturas que así lo ameriten para el planteamiento de los objetivos de la empresa, los responsables de su implementación y tener un espacio para hacer los ajustes necesarios a lo largo del proceso de implementación. Asimismo esta reunión debe servir para dar seguimiento al avance de estos objetivos, preferiblemente en términos cuantificables.

Se propone establecer una metodología para hacer comunicados formales al resto de la organización. Para ello la Gerencia de Planta debe convocar a una reunión mensual masiva con toda la organización, la cual debe de incluir además de las jefaturas y gerencias de área, a los supervisores, personal operativo y personal de apoyo corporativo que da servicio a Planta Cristal donde se informe sobre los principales objetivos de la empresa. El espacio permite además que se dé seguimiento a las metas planteadas y sirve como mecanismos de comunicación sobre noticias importantes. Para el desarrollo de la reunión, se contará con el apoyo de los mandos medios quienes recopilarán y presentarán la información al resto de los colaboradores.

- **Métricas de control:** con el fin de dar seguimiento al plan de acción, se propone utilizar como medida de control, el cumplimiento del cronograma de reuniones entre la gerencia y los mandos medios, así como de los encuentros con el personal operativo en la reunión mensual masiva.
- **Responsables:** la Gerencia de Planta es la responsable de convocar a las reuniones con los mandos medios, y corresponsable junto con las Gerencias de Área del encuentro con todos los colaboradores

- **Recursos necesarios:** para la reunión entre la Gerencia de Planta y los mandos medios, se necesita una sala de reuniones adecuada para tal fin. La empresa cuenta con al menos 2 salas aptadas para ello en la planta, además, dispone de 4 salas más en el edificio de capacitación, el cual se encuentra anexo a Planta Cristal. Para el encuentro mensual masivo, se recomienda el uso de la soda, por ser un espacio grande y con suficientes sillas para el grueso de la población. Este además cuenta con un equipo de audio y video. El tiempo estimado de la reunión entre la Gerencia de Planta y los mandos medios es de dos horas y media, y la reunión general no debe superar la hora. Por tanto, se tiene que considerar el tiempo que el personal se dedica a este tipo de actividades para efectos de valorar los costos asociados.

12.1.2. Reuniones eficaces

Como segundo plan de acción para mejorar la dimensión de comunicación, se debe de mejorar el desarrollo de las reuniones para que estas sean más eficaces. Debido al elevado número de actividades que tiene la empresa y para una correcta gestión de los objetivos y metas, es necesario que el personal administrativo se reúna para dar seguimiento y tomar las decisiones del caso para cada tema específico. Estas reuniones, sin embargo, pueden no ser del todo eficaces, por no tener un procedimiento y reglas para su adecuado desarrollo.

- **Objetivo:** mejorar el desarrollo de las reuniones, mediante el establecimiento de reglas claras para la convocatoria y desarrollo de una reunión.
- **Plan de acción:** para tener reuniones efectivas, se tiene que establecer un procedimiento o reglas para planificar una reunión desde la convocatoria y el desarrollo de esta. Para ello, y según la bibliografía consultada, se recomienda que dicho procedimiento contenga los siguientes temas:

a) Planificación de la reunión

Se debe preparar una agenda con anticipación y enviar la convocatoria respectiva a los asistentes los miembros de la organización. La materia o tema a discutir debe ser clara en su contenido y propósito y ser especificada durante la convocatoria. Finalmente, se tiene que seleccionar un local adecuado para llevar a cabo la reunión.

b) Desarrollo de la reunión

Para el buen desarrollo de la reunión, todas las personas convocadas deben de llegar con puntualidad y respetar el orden establecido. No es aceptable romper el orden de la agenda, salvo consenso entre todos los participantes. Los asistentes tienen que tener respeto por las opiniones de todos los participantes, en un ambiente de absoluta objetividad para que las temáticas no se diluyan o se desvíen a otras áreas que no apliquen. Para tener una recopilación de lo sucedido, se debe transcribir una minuta de la reunión para hacer constancia de lo discutido. Toda reunión debe obtener un resultado positivo y finalizar con propuestas concretas, las cuales serán implementadas.

Respecto a las personas que participarán en una reunión, deberían de conocer el propósito de la reunión y cuál es el propósito al asistir; además, es necesario obtener toda la información que se debe llevar a la reunión para un desarrollo efectivo de esta. Finalmente los asistentes deben conocer la agenda que se seguirá, llegar a tiempo y estar en el salón de reunión hasta que termine y tomar la reunión en serio, pero en un ambiente que permita también divertirse un poco mientras se participa en ella.

Se recomienda que el procedimiento sea redactado por el autor del estudio del clima organizacional de Planta Cristal en conjunto con personal de Recursos Humanos.

Este procedimiento será luego revisado por la Gerencia de Planta y Gerencias de Área, quienes harán las correcciones del caso.

Con la finalidad de que el documento sea conocido por los miembros de la organización, el autor del estudio impartirá una capacitación al personal administrativo sobre el tema que debe incluir:

- Consecuencias de reuniones poco eficaces.
- Resultados de la encuesta del clima organizacional sobre el tema de reuniones.
- Motivación para la mejora de reuniones.
- Presentación del procedimiento y reglas para reuniones eficaces.

De la inducción propuesta, se debe tener como entregable un formato para el registro de la reunión (minuta) que incluya:

- Asistentes a la reunión.
 - Principales acuerdos.
 - Responsables de las tareas asignadas con fechas claras de entrega de resultados.
 - Fecha para reuniones de seguimiento en los casos que aplique.
- **Métricas de control:** para el seguimiento de las acciones propuestas, se utilizará, como indicador del avance, el cumplimiento de las acciones propuestas dentro del tiempo establecido según se acuerde con la Gerencia de Planta:
- Redacción del procedimiento.
 - Capacitación al personal administrativo.
 - Entregable de formato para llevar la minuta de las reuniones.

- **Responsables:** la redacción y capacitación sobre el proceso de reuniones eficaces es responsabilidad del autor del estudio del clima organizacional de Planta Cristal en conjunto con personal de Recursos Humanos. El formato de la minuta es responsabilidad del equipo que participe en la inducción propuesta.

- **Recursos necesarios:** aula para impartir la capacitación y la papelería destinada para tal fin. Asimismo, es necesario disponer del tiempo de trabajo para que el personal de recursos humanos colabore en la coordinación de la actividad y tiempo para que los colaboradores de la empresa participen en dicho taller.

12.1.3. Comunicación Multidireccional

Como tercer y último tópico para mejorar la dimensión de comunicación, se debe de trabajar sobre los canales de comunicación entre jefaturas y sus colaboradores directos; ya que la falta de sinceridad y las barreras que se interponen entre los diferentes mandos y sus colaboradores, deterioran el ambiente de trabajo, hace más difícil la toma de decisiones y pueden provocar que los resultados de las tareas asignadas no sean los esperados.

- **Objetivo:** mejorar los métodos de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de Planta Cristal: Gerencia de Planta, Gerencias de Área, jefaturas y supervisores.

- **Plan de acción:** desde hace unos meses, se inició en un programa conocido como “Uno a uno” en Florida Ice & Farm, el cual consiste en reuniones periódicas entre las diferentes jefaturas de la empresa y sus colaboradores directos. El programa tiene como objetivo disponer de un momento para que cada empleado pueda hablar con su jefe directo sobre temas como:
 - Expectativas futuras.
 - Discusión de hechos relevantes dentro de la empresa.

- Retroalimentación sobre el desempeño laboral.

El programa por ser de reciente implementación, todavía se encuentra en proceso de asimilación y maduración por parte de todos los involucrados. Para su buen funcionamiento, la Dirección de Recursos Humanos de la corporación debe de reforzar y ampliar:

- Los objetivos del programa.
- Recalcar los beneficios que tiene la reunión.
- Indicar las reglas con las que se tiene que llevar a cabo el conversatorio.
- Resaltar la importancia de hacer un ambiente para la comunicación multidireccional, sin perder nunca el respeto de las partes.

Para ello, se propone que se realice cada 3 o 4 meses una reunión para retroalimentar a los encargados de realizar dichas reuniones, sobre los resultados obtenidos y hacer una sesión de grupo para conocer el sentir de la gente respecto a la reunión.

- **Métricas de control:** para medir el desarrollo de la propuesta se utilizarán los siguientes indicadores:
 - Porcentaje de cumplimiento de las reuniones “Uno a uno” de cada una de las personas designadas para llevarla a cabo con sus colaboradores directos.
 - Cumplimiento de las reuniones trimestrales o cuatrimestrales para retroalimentar sobre los resultados del programa.
- **Responsables:** jefe de capacitación de Planta Cristal, por ser el encargado del programa “Uno a uno”.

- **Recursos necesarios:** por estar el programa ya en funcionamiento, no hay un costo incremental al actual; se necesita solamente una sala de reuniones para la retroalimentación de los involucrados.

12.2. Conflicto

La segunda dimensión que requiere un plan de mejora es el manejo del conflicto, ya que tiene la menor nota promedio de todas las estudiadas por medio del mecanismo de la encuesta. Gracias a la herramienta, se hace evidente problemas de:

- Conflicto entre compañeros.
 - Falta de confianza y honestidad de los colaboradores para comunicarse con sus superiores.
 - El sentimiento de los colaboradores de no tener apoyo por parte de la organización a sus problemas laborales.
- **Objetivo:** mejorar el manejo de conflicto derivado por las malas relaciones entre compañeros y el distanciamiento entre jefes y sus superiores.
 - **Plan de acción:** para la reducción del conflicto y sus consecuencias, se propone hacer talleres de integración basados en un método de 6 pasos, según se indica en el texto “La empresa consiente”.
 - Clave 1. Encontrar puntos de acuerdo: colocándolos en la mesa de tal modo que las dos partes de la discusión lo entiendan. Si el interlocutor es parte de la discusión, debe evitar emitir juicios que puedan provocar una actitud defensiva en los interlocutores. Establecer claramente cuáles son los puntos que en que difieren.
 - Clave 2. Ofrecer Hechos: Los ejemplos concretos e ilustraciones son lo más útil para exponer a favor de un punto de vista.

- Clave 3. Mantener la mente abierta a argumentos contrarios: Antes de descalificar el argumento del interlocutor, estos se deben de examinar y remitirse a los hechos.
- Clave 4. Recomendar acciones: No basta decir “tenemos que ser mejores”, es necesario que sobre los problemas se determinen planes de acción.
- Clave 5. Asegurarse de ser comprendido: Exponer el problema y plantear puntos de acción es solo la primera parte para resolver un conflicto, es necesario que los interlocutores entiendan el punto de vista y la conclusión que planteada.
- Clave 6. Aceptar cuestionamientos: Es natural recibir retroalimentación. Evitar la tentación de adoptar actitudes defensivas antes de haber comprendido la opinión de otras personas.

En estos talleres deben de involucrar tanto a la Gerencia de Planta, como a las Gerencias de Área y las jefaturas y deben de incluir sesiones para sincerarse con los compañeros de trabajo, sea cual sea su puesto dentro de la organización.

Para ello, la propuesta consiste en hacer un taller o retiro fuera de las instalaciones de la empresa, aprovechando las instalaciones recreativas de Planta Cerveza, en donde se desarrollaran los puntos anteriormente mencionados. Por la relevancia y naturaleza del tema, es indispensable que el taller sea conducido por una persona ajena a la organización, con experiencia en este tipo de actividades y que no haya tenido un contacto previo con la organización, con la finalidad de no sesgar los resultados. Con el fin de maximizar los resultados del taller, además del manejo del conflicto, el taller puede ser aprovechado para la integración, desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, resolución de conflictos y motivación del personal.

- **Métricas de control:** como variables para controlar la propuesta de mejorar la dimensión de conflicto, está el avance del cronograma de realización del taller de

mejora del conflicto por medio del consultor externo, en donde se incluye todas las actividades, como búsqueda de contratista, invitación de los participantes y desarrollo del taller. Asimismo, para controlar el avance de la mejora del manejo de conflictos, se debe de hacer una encuesta específica para evaluar este tema.

- **Responsables:** encargado del área de Recursos Humanos de Planta Cristal para la búsqueda y contratación del consultor en manejo de conflictos.

- **Recursos necesarios:** los honorarios del consultor externo quien dará el taller para el manejo de conflictos. Además, se debe de considerar los costos de alimentación del personal el día de la actividad y el hecho de sacar a un grupo numeroso del personal administrativo durante un día para la realización de dicho taller.

12.3. Empoderamiento

Específicamente en el tema de empoderamiento, la pregunta relacionada con la cantidad de trabajo dependiendo del nivel de responsabilidad asignado tuvo una calificación por debajo del mínimo aceptado. Esto denota que el personal considera que la carga de trabajo no es acorde a la de sus capacidades.

Paralelamente, este desbalance entre carga de trabajo y responsabilidad puede deberse al poco empoderamiento con las labores asignadas, lo cual deriva en un sentimiento incapacidad de hacer las labores asignadas. Ante esto, se propone dos acciones concretas:

12.3.1. Revisión de los perfiles de personal y evaluación de carga de trabajo

Las cargas de trabajo de cada colaborador de Planta Cristal deben ser distribuidas dependiendo del puesto que este ocupe dentro del organigrama de la

empresa, del número de personas bajo su responsabilidad y de las competencias necesarias para desarrollar el puesto. La mala asignación de las cargas puede provocar frustración y desmotivación para la realización de estas.

- **Objetivo:** revisar los perfiles de trabajo por puesto, con el fin de determinar las cargas de trabajo.

- **Plan de acción:** en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, se hará una revisión exhaustiva de los perfiles de puesto de cada posición administrativa dentro de la empresa, sin considerar quién se encuentre actualmente en cada ubicación. Estos perfiles deben de determinar la carga laboral por:
 - Actividades propias relacionadas con el puesto.
 - Labores adicional debidas a los sistemas de gestión de la empresa.
 - Labores administrativas complementarias.
 - Apoyo a otras áreas.

Con estos perfiles revisados y, en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de Planta, se debe hacer una evaluación de las tareas asignadas según los niveles de responsabilidad; o por el contrario, tener tareas no apropiadas al puesto (subvaloración) y determinar qué puestos presentan este problema. A partir de este estudio, se debe hacer una revisión del organigrama de la empresa con el objetivo de distribuir de mejor forma las cargas de trabajo y en su defecto plantear una nueva distribución del personal administrativo.

La realización de este reacomodo está sujeta al presupuesto de la empresa, del número máximo de empleados que la planta esté autorizada a tener según los lineamientos dados por la dirección de Florida Ice & Farm y del personal interno disponible.

- **Métricas de control:** como variables para controlar la propuesta de mejorar la dimensión de empoderamiento, están:
 - Porcentaje de revisión de los perfiles de puesto existentes.
 - Cumplimiento del cronograma de revisión del organigrama con los perfiles de puesto.

- **Responsables:** la elaboración de los perfiles de puestos es responsabilidad del ejecutivo de recursos humanos con la colaboración de cada gerencia de área y jefaturas, con el fin de que se hagan las revisiones del caso. La revisión del organigrama, junto con los perfiles de puesto definitivos, estará a cargo de la Gerencia de Planta con la colaboración, en los casos que aplique, de las Gerencias de Área.

- **Recursos necesarios:** se estima en tres meses el tiempo necesario para hacer la revisión de los perfiles de puesto por parte del área de recursos humanos; además, de dos meses adicionales para la revisión del organigrama por parte de la Gerencia de Planta. Otros costos dependerán del resultado de la revisión y de la capacidad de la planta de ejecutar las mejoras propuestas.

12.3.2. Taller de desarrollo del empoderamiento

Adicional a la revisión de los perfiles de puesto, para la mejora del empoderamiento de los empleados administrativos se tiene la siguiente propuesta de hacer talleres para mejorar el empoderamiento. Tener empleados empoderados permite que la información se comparta más fácilmente entre ellos, se crea una autonomía para el desarrollo de los trabajos y se cambia el esquema jerárquico de control por el de “equipos autodirigidos”. Esto permite el desarrollo de un mayor número de actividades, las cuales son ejecutadas en menor tiempo y, en general, son más efectivas.

- **Objetivo:** desarrollar la cultura del empoderamiento del personal, de tal manera que se potencie su capacidad de desarrollarse en la organización.

Plan de acción: a continuación, se presenta una serie de pasos, características y actitudes necesarias que permiten desarrollar un plan empoderamiento eficaz y a corto plazo. En primera instancia, se debe de adoptar los atributos de un buen líder que promueve el empoderamiento de los empleados, tales como delegar tareas clara y concisamente, reconocer los logros de los empleados y mantener una política de “puertas abiertas” a los colaboradores. Otro aspecto es volverse en un entrenador de sus empleados para que sean todo lo que puedan ser en el puesto que tienen, por medio de la promoción la educación de los empleados. Se debe de renunciar a una parte del poder en favor de la autonomía de los empleados y alentar a los empleados a que aporten retroalimentación. Finalmente, se debe de demostrar que se está dispuesto a hacer lo que se les pide que hagan.

El tener colaboradores empoderados depende en primera instancia de la Gerencia de Planta y los altos mandos de la planta, quienes deben de tener claro los requisitos para generar el ambiente adecuado para el empoderamiento. Para fomentar esto, se propone:

- Impartir charlas sobre el tema por parte de personal de recursos humanos familiarizados con el tema.
- Solicitar al área de recursos humanos una evaluación individual acerca del liderazgo ejercido por cada jefatura, esto con el fin de dar la retroalimentación.
- Hacer una campaña de comunicación acerca de los beneficios de tener un personal empoderado y de las actitudes necesarias para poder tener este valor.
- Entrevistas trimestrales a una muestra de los colaboradores para determinar si sus jefaturas promueven un ambiente para el empoderamiento.

- **Métricas de control:** para las charlas y las evaluaciones, el avance será medido por la realización de cada una de las actividades que estas contenga en cada acción. La efectividad de la campaña de comunicación se hará tomando una muestra a los empleados administrativos y aplicando una entrevista con el fin de determinar el impacto que esta tuvo sobre ellos.
- **Responsables:** para las charla sobre motivación y evaluaciones a las jefaturas, se propone que sea el personal del Departamento Corporativo de Recursos Humanos; para la campaña de comunicación de los beneficios del empoderamiento, se designará a la Gerencia de Planta y; finalmente, las entrevistas trimestrales ejecutivas estarán a cargo del área de Recursos Humanos.
- **Recursos necesarios:** se estima que este tipo de actividades para su conformación requerirán de aproximadamente 6 meses, en los que se necesitará la colaboración de personal corporativo y el de Planta Cristal de las área de Recursos Humanos. Además para la campaña de comunicación es necesario un presupuesto para la confección de afiches y *banners*. Finalmente, se usará las oficinas y salas de reuniones para entrevistas y charlas de motivación.

12.4. Motivación

La dimensión de motivación tuvo resultados bajos según la encuesta aplicada a los empleados administrativos de Planta Cristal. Específicamente, el personal indica que se tiene un sentimiento de inestabilidad laboral, lo cual potencia los deseos de cambiar de trabajo a igual remuneración.

- **Objetivo:** plantear estrategias concretas para mantener un ambiente de alta motivación en la empresa, como la adecuación e integración de los trabajadores

nuevos a su puesto de trabajo y para los empleados existentes el establecimiento de metas, planes de desarrollo y de incentivos.

- **Plan de acción:** para los empleados nuevos, se debe hacer un plan de adecuación e integración a su puesto de trabajo y; para los empleados existentes, programas de establecimiento de metas, planes de desarrollo y de incentivos.

Para el personal nuevo, se propone los siguientes planes:

- 1. Adecuación del trabajador a su puesto de trabajo.** Desde el momento de la contratación, se tiene que determinar el grado de preparación del aspirante y si este es acorde al puesto ofrecido. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores. Para ello, el Departamento de Recursos Humanos debe elaborar un perfil detallado del puesto según se describió en el apartado 12.3.1.
- 2. Integración y acogida de nuevos empleados.** Es importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo. Esta acción la debe realizar cada jefatura o gerencia de área en el momento de ingreso de un nuevo colaborador a la empresa.

Para el personal existente se proponen los siguientes programas:

- 1. Establecimiento de metas y objetivos.** Tanto la empresa como el trabajador individual deben tener metas y objetivos claros que alcanzar en cada periodo dentro de la empresa. Igual que la compañía se pone objetivos, cada trabajador

debe tener objetivos personales y de equipo, que los anime a superarse y colaborar. Esto se debe hacer en forma anual luego de que la Gerencia de Planta junto con los altos mandos establezcan los objetivos, según se describió en el apartado 12.1.1.

2. Revisión del plan de incentivos y premios. Unido al planteamiento de metas y objetivos, se recomienda tener un programa de incentivos y premios, para aquellos trabajadores que no solo alcancen estos objetivos, sino que los superen. Métodos alternativos al pago en efectivo son días libres, regalos, un premio en forma de viaje, entre otros. Estas sugerencias serán presentadas como parte de este trabajo a la Gerencia de Planta, al Departamento de “Compensación”.

3. Plan de Formación y desarrollo profesional. Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por la remuneración recibida. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las tareas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva; y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado. Dentro de los objetivos de generales de la empresa, se sugiere el establecer los planes de desarrollo profesional de los colaboradores por medio de un “Plan de Desarrollo”, según los lineamientos existentes por parte de Florida Ice & Farm.

➤ **Métricas de control:** cada una de las cinco acciones propuestas debe de estar acompañada de un plan de acción con actividades detalladas, tiempo de realización y fecha de entrega. La realización de cada una de estas actividades se tomará como medida para el control del plan de mejora.

➤ **Responsables:** la acción de adecuación del trabajo será responsabilidad del ejecutivo de recursos humanos con el apoyo de las gerencias de área. La integración del personal nuevo será designada a cada jefatura o gerencia en los casos que aplique, así como los planes de desarrollo y formación profesional. La

Gerencia de Planta en conjunto con las Gerencias de Área son responsables de informar sobre los objetivos generales y específicos para cada área además de los mecanismos para el seguimiento de estos. Finalmente, el área de compensación debe de explorar mecanismos alternativos a la remuneración económica para motivar el buen desempeño del personal.

- **Recursos necesarios:** no se identifican costos para el desarrollo de las actividades a excepción de los propuestos por el plan de revisión de incentivos y premios.

12.5. Remuneración

Se debe considerar en el término remuneración, no solo el pago en especie, sino cualquier otro beneficio asignado a los colaboradores de la institución.

En el caso específico de la encuesta aplicada a los empleados administrativos de Planta Cristal, se observa una calificación desfavorable en cuanto a las actividades extra laborales impulsadas por la empresa; tales como actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión, consideradas como parte de la remuneración recibida.

- **Objetivo:** crear un cronograma de actividades extra laborales, deportivas, fiestas y paseos fomentadas por la empresa, que formen parte de la retribución del personal de la planta.
- **Plan de acción:** revisión de las actividades extra laborales actuales fomentadas por la empresa y establecimiento de un nuevo cronograma de fiestas, paseos, ejercicios y diligencias deportivas.

Específicamente, se propone:

- Creación de una comisión de actividades deportivas, la cual promueva la realización de campeonatos internos en diferentes actividades deportivas, como fútbol, fútbol 5, basquetbol, entre otros.
- Apoyo a actividades deportivas como parte de un estilo de vida saludable: ajustar los horarios de almuerzo y entrada para que el personal pueda realizar ejercicios como aeróbicos, correr y natación.
- Celebración periódica de los cumpleaños del personal o reconocimiento individual.
- Desarrollo de paseos o actividades familiares que permitan tener relación más allá de lo laboral.
- Apoyo de la organización, sobre todo por flexibilización de horarios para la realización de paseos de fin de semana.
- Creación de una fiesta anual entre los empleados administrativos.

Para ello, se propone que los altos mandos de Planta Cristal junto con la Gerencia de Planta, dentro del establecimiento de los objetivos anuales, establezcan la comisión de actividades deportivas y el apoyo que tendrán estas por parte de la empresa. Asimismo, se debe de establecer el presupuesto que se asigne para una fiesta de fin de año para los empleados administrativos y de las reglas básicas para “flexibilizar los horarios”.

- **Métricas de control:** cada una de las acciones propuestas debe estar acompañada de un plan de acción con actividades detalladas, tiempo de realización y fecha de entrega. Específicamente, se debe tener un cronograma para cada una de las siguientes actividades:
 - Conformación del comité de deportes y actividades familiares.
 - Realización de actividades deportivas.
 - Cuatro celebraciones grupales de cumpleaños.

La realización de cada una de estas actividades se tomará como medida para el control del plan de mejora.

- **Responsables:** la conformación de un comité de deportes y actividades familiares estará a cargo de la asistente administrativa de la Gerencia de Planta, la cual por medio de un concurso buscará a los integrantes de la comisión. Las jefaturas serán las responsables de la organización de la fiesta anual y la Gerencia de Planta de las reglas básicas para “flexibilizar los horarios”. Finalmente, la celebración de los cumpleaños se hará en forma trimestral y se abarcará a los compañeros que cumplan en este trimestre.

- **Recursos necesarios:** el tamaño y alcance de las actividades se deberá ajustar al presupuesto designado por la organización, las cuales incluyen:
 - Costo de las actividades deportivas.
 - Fiesta de fin de año, según el presupuesto designado por la empresa.
 - El resto de las actividades no tiene costos asociados, por ser sobre todo, motivadas por el espíritu colaborador de la empresa.

13. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS PROPUESTAS.

Dentro de cada una de las propuestas de mejora, se incluye una serie de métricas de control; las cuales tienen la finalidad de proporcionar un método de control del avance de las tareas propuestas. Estas métricas, sin embargo, no miden en forma directa los cambios en el clima organizacional de la empresa. El objetivo final y último de las acciones es el de mejorar el clima organizacional de los empleados administrativos de Planta Cristal; no obstante, por la naturaleza subjetiva y cambiante del clima organizacional, se debe tener una manera de evaluar los cambios sufridos en la organización y su impacto en el clima organizacional.

- **Objetivo:** creación de una herramienta de evaluación del clima organizacional que sirva para evaluar el ambiente que se vive dentro de la empresa.
- **Plan de acción:** se propone hacer una herramienta de evaluación basada en el instrumento usado en este trabajo. Para ello, la Gerencia de Planta deberá de designar a una persona, la cual tenga conocimiento en temas de manejo de personal y de clima organizacional. El individuo escogido hará una revisión de la herramienta y basado en la experiencia hará los ajustes y modificaciones correspondientes para aplicar a una muestra de la población del personal administrativo. Los resultados obtenidos servirán para que el equipo gerencial de la planta tome las acciones planteadas, las revise y realice las correcciones para la mejora del ambiente laboral.
- **Métricas de control:** revisión anual de la herramienta y aplicación de las encuestas entre el personal administrativo.
- **Responsables:** la Gerencia de Planta en la asignación de la persona que aplicará las encuesta y en la revisión de los resultados.
- **Recursos necesarios:** se estima que la revisión de la herramienta requerirán de aproximadamente 2 meses. Además, se requiere de 1 mes para la aplicación de la encuesta, la que se necesitará la colaboración de personal de planta Cristal, y el análisis de los resultados. Finalmente se usará las oficinas para aplicar la herramienta.

14. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

En cada uno de las dimensiones analizadas, se detalló los recursos necesarios para realizar las actividades descritas. Varios de los recursos necesarios para el desarrollo de los diferentes programas ya se tienen en la planta, por lo que el costo de

implementación se considera mínimo, y estos forman parte del presupuesto de la planta. Entre ellos se tiene:

- Salas de reuniones y de capacitación equipadas con equipo de proyección,
- Salón grande para albergar a todos los colaboradores de la organización. El salón comedor es adecuado para tal fin.
- Implementación del programa “Uno a uno”. Este al ser parte de las acciones de Productora Florida, no tiene costo incremental.
- Disponibilidad de tiempo de miembros activos de la organización para el desarrollo de las actividades anteriormente descritas.

Se tienen las siguientes inversiones:

- Se debe de acondicionar el comedor para la reunión con toda la planta; para ello, se debe de acondicionar con un equipo de sonido y video adecuado para tal fin. Costo: \$ 10 000.
- Taller de manejo de conflictos, el cual incluye los honorarios del consultor externo, el lugar para la actividad y los gastos en alimentación. Costo: \$8000.
- Contratación de un practicante o plaza temporal para la recopilación y elaboración de los perfiles de puesto. Costo: \$ 3 000.
- Afiches, banners y material informativo sobre el tema de empoderamiento: \$ 1000.

El costo total de estas actividades es por tanto del \$22 000.

Finalmente, se tiene una serie de costos que dependerán de la disponibilidad de recursos por parte de la planta, y que dependerán de las acciones que se desarrollen en la empresa:

- Costo de las actividades deportivas.
- Costo de la fiesta de fin de año.
- Costo de paseos y otros eventos familiares fomentados por la compañía.

En este capítulo, se hizo una propuesta de cómo mejorar los aspectos que influyen negativamente en el clima organizacional del personal administrativo de Planta Cristal, los cuales serán posteriormente evaluados por la gerencia de la empresa. En el capítulo V, se hace un resumen de las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

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

- Luego de análisis de las 11 dimensiones del clima organizacional, se observa que los factores con más alto puntaje son el compromiso organizacional, el apoyo, el empoderamiento y el espacio físico.
- Específicamente, los aspectos que mejor calificación recibieron son aquellos relacionados con la habilidad de las jefaturas de escuchar a sus colaboradores, al orgullo de trabajar en Planta Cristal, al trabajo autónomo, al crecimiento profesional y a la toma de decisiones de equipo.
- Se estable que los aspectos con notas inferiores al criterio “De acuerdo” se consideran como puntos de mejora para la organización.
- De los resultados de la encuesta, se evidencia que las dimensiones con menor puntaje son el conflicto, la comunicación y la remuneración.
- Específicamente, se tiene que mejorar en aspectos relacionados con la comunicación de objetivos, eficiencia de las reuniones, comunicación multidireccional, conflicto entre compañeros, comunicación con los superiores, interés de la organización en resolución de conflictos, estabilidad y movilidad laboral, cantidad de trabajo, y desarrollo de actividades extra laborales.

- Considerando la totalidad de la encuesta, se percibe un buen clima organizacional entre los empleados administrativos de Planta Cristal, ya que la mayoría de las preguntas se encuentra en la escala “De acuerdo”.

A partir del análisis de los resultados de la herramienta para la evaluación del clima organizacional, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Establecer una metodología para la medición del clima organizacional y tener un punto de comparación para verificar la eficacia de las acciones implementadas para la mejora de este.
- Implementar reuniones periódicas entre la Gerencia de Planta y Gerencias de Área para el establecimiento y seguimiento de los objetivos y metas. De estas reuniones, se debe establecer las formas para comunicar los avances al resto de la organización.
- Creación de talleres para la mejora de las reuniones realizadas en la organización, con la finalidad de tener los encuentros necesarios y que estos sean eficientes.
- Reforzar las metodologías de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Hacer talleres de integración de los equipos de trabajo, con el fin de encontrar las fuentes de los conflictos internos que se tienen en la planta y las posibles soluciones.
- Estudio de cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de establecer las funciones reales de cada funcionario para adecuar las aptitudes necesarias para el desarrollo de este y balancear las cargas de trabajo.

- Estudio individualizado de los factores que afectan la motivación de los colaboradores de la empresa, y el posterior establecimiento de metas y objetivos, así como de un plan de formación y desarrollo profesional.
- Mejora de las actividades extra laborales fomentadas por la empresa y establecimiento de un cronograma de realización de actividades deportivas y recreativas.

BIBLIOGRAFÍA

work meter. (20 de agosto de 2012). Recuperado el 28 de octubre de 2013, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/197281/T%C3%A9cnicas-y-herramientas-para-la-motivaci%C3%B3n-laboral>

Informe Anual de Bebidas 2013. (2013). *Industria Alimenticia*, 13-21.

Acosta, G. (13 de mayo de 2013). Organigrama Cristal. San Joaquín.

altonivel.com. (s.f.). *Alto Nivel*. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de <http://www.altonivel.com.mx/19774-por-que-la-gente-renuncia-a-su-trabajo.html>

Amozorrutia, J. (2013). *El apoyo organizacional percibido y su impacto en las organizaciones*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos11/11_apoyoorg.html

Brenes Quirós, C. A. (12 de setiembre de 2012). Industria de bebidas sigue dinámica. *El Financiero Digital*.

Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 103-117.

Calvo, M. (14 de diciembre de 2008). Cien años de historia y sabor. *El Financiero*.

De Bono, E. (2008). *Ideas para profesionales que piensan: nuevas consideraciones sobre el pensamiento lateral aplicadas a la empresa*. Madrid: Ediciones Paidós.

Delgado Alpízar, M. (19 de setiembre de 2013). (E. Zawadzki Wisniewski, Entrevistador)

Domínguez Fernández, B. (2 de junio de 2008). *degerencia.com*. Recuperado el 26 de octubre de 2013, de Buenas prácticas para realizar reuniones efectivas: http://www.degerencia.com/articulo/buenas_practicas_para_realizar_reuniones_efectivas

Fernández Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 43-68.

- Florida Ice & Farm. (s.f.). Recuperado el 14 de setiembre de 2013, de <http://www.florida.co.cr/fifco/fifco.php>
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velázquez, L. A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado el 30 de julio de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- Gerencia de Recursos Humanos, FIFCO. (s.f.). Perfil de Puesto: Gerente de Manufactura de Refrescos.
- Gómez Rada, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 97-113.
- Gonzalez, L. (19 de setiembre de 2013). (E. Zawadzki Wisniewski, Entrevistador)
- Gutiérrez, T. (23 de junio de 2012). Reglamento de sodas escolares. *La Nación Digital*.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados. En un ambiente de información digital*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hidalgo Nuchera, A., Herrera González, R., López Rodríguez, V., & Velásquez López, G. (2009). *El Sector de la industria alimenticia de Costa Rica: una perspectiva desde la cadena de valor*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y práctica*. México: Mac Graw-Hill.
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente*. Buenos Aires: Santillana.
- Martínez Díaz, A. (s.f.). *Reuniones Efectivas*. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de http://www.google.co.cr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CEkQFjAG&url=http%3A%2F%2Facademic.uprm.edu%2Famartinez%2FHTMLobj-110%2FReuniones_Efectivas.ppt&ei=koVsUsyvDoPfkQexpIDoBg&usg=AFQjCNFePIIOMhRBiz5kxt-yCYyBnNn3JA&sig2=lu2A3MIAJkq

- Paz, C. A. (2 de octubre de 2007). *El clima organizacional*. Recuperado el 31 de julio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>
- Peraza Rodríguez, Y., & García Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte, desarrollo y medio ambiente*, 27-30.
- Procomer. (5 de junio de 2013). *Promotora del comercio exterior de Costa Rica*. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de <http://www.procomer.com/contenido/articulos/aumenta-la-preferencia-por-bebidas-aromatizadas-con-bajo-nivel-de-alcohol.html>
- PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2012). *Estadísticas para el Comercio Exterior de Costa Rica 2011*. San José: PROCOMER.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México, D.F.: Editorial Alfaomega.
- Sandoval Téllez, M. (2004). *El aprendizaje organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.
- Toro García, N., Ochoa T, L., & Vargas del R, A. (2004). Clima Organizacional: Promotor de la Creatividad en la Empresa. *Creando*.
- Torres Torres, C. (18 de abril de 2013). *Empowerment o empoderamiento*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de <http://empowermentempresarial.blogspot.com/2013/04/empowerment-o-empoderamiento-empresarial.html>
- Valverde Lara, M. (19 de setiembre de 2013). (E. Zawadzki Wisniewski, Entrevistador)
- Villalobos, C. (18 de setiembre de 2013). (E. Zawadzki Wisniewski, Entrevistador)

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta aplicada al personal administrativo

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Le agradecemos que invierta unos minutos de su tiempo en rellenar esta encuesta.

Por eso, le pedimos que dé su opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan, respondiendo con independencia personal y mental.

Igualmente, se garantiza el total anonimato de este cuestionario, no almacenando información relativa al empleado.

El cuestionario se ha agrupado en diferentes factores que analizan el Clima Organizacional desde distintos aspectos. En total, hay 48 preguntas en el cuestionario.

Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

#	ASPECTOS	1	2	3	4	5
1	¿El trato entre las personas que laboran en la compañía es cordial?					
2	¿Los problemas entre compañeros y superiores se discuten de manera constructiva?					
3	¿Entre los compañeros de trabajo existe una relación de apoyo, cooperación y solidaridad?					
4	¿Has crecido profesionalmente en esta empresa?					
5	¿La remuneración que recibe, es acorde con el cargo que desempeña?					
6	A igualdad de remuneración, ¿preferiría esta empresa a otra?					
7	¿Realiza su trabajo orientando los resultados al logro de los objetivos de Planta Cristal?					

#	ASPECTOS	1	2	3	4	5
8	¿Tiene seguridad de conservar su trabajo?					
9	¿Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su efectividad?					
10	¿Los conflictos entre compañeros y entre áreas, son poco frecuentes en la compañía?					
11	¿Se siente orgulloso de laborar en Planta Cristal?					
12	¿Se tiene comunicación oportuna sobre los objetivos, cambios, logros, o actividades de la empresa?					
13	¿Se tienen reuniones periódicas?					
14	¿Sus jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios?					
15	¿Se respeta la manera de pensar y sentir del compañero?					
16	¿La empresa ofrece un espacio iluminado, limpio, ordenado y propicio para el desarrollo de las labores?					
17	¿Su trabajo permite conocer y fomentar amistad con sus compañeros?					
18	¿A su(s) superior(es) solo se le(s) puede decir lo que quiere(n) oír?					
19	¿Los sistemas de contratación de personal brindan estabilidad?					
20	¿Cuando se tiene un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo?					
21	¿Siente que hay equidad en la asignación y estructura salarial de la empresa?					
22	¿Su puesto de trabajo contribuye con su autorealización?					
23	¿El nivel de responsabilidad hacia el desarrollo de su trabajo es acorde con lo que Planta Cristal espera de usted?					
24	¿Ha recibido la capacitación necesaria para desempeñar de mejor manera sus funciones?					
25	¿Considera que las reuniones son eficaces?					
26	¿En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo?					
27	¿Existe en la empresa espacios para realizar pausas activas, reunirse e interactuar con compañeros y clientes?					
28	¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?					
29	¿La empresa facilita actividades de capacitación?					
30	¿Existe una comunicación multidireccional, clara y coherente?					
31	¿Está comprometido con las diferentes actividades que desarrolla Planta Cristal (tanto formales como informales)?					
32	¿Las condiciones de su puesto de trabajo son confortables y facilitan el desarrollo de sus actividades de manera eficiente?					

#	ASPECTOS	1	2	3	4	5
33	¿Cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no siempre son sinceras?					
34	¿Recibe usted otros beneficios que retribuyan su desempeño laboral?					
35	¿Existen políticas equitativas, claras y coherentes frente a los procesos de contratación y despido del personal?					
36	¿Existen diversos canales con los que usted puede comunicarse con su jefe y compañeros de labor?					
37	¿Recibe retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado?					
38	¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la compañía?					
39	¿Puede hablar libremente con su jefe cuando no está de acuerdo con él o ella?					
40	¿La cantidad de trabajo es suficiente y acorde con su nivel de responsabilidad?					
41	¿Cuando se logra un buen resultado o se hace algo sobresaliente en el trabajo, su jefe reconoce su aportación?					
42	¿Se siente integrado en su equipo de trabajo?					
43	¿El puesto que ocupa contribuye a tener una autoestima elevada?					
44	¿Realiza su trabajo con autonomía y control?					
45	¿Puede usted participar e involucrarse en la toma de decisiones de su equipo?					
46	¿Está usted identificado con los objetivos de Planta Cristal?					
47	¿Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir?					
48	¿Cuando llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada?					

Gracias por su colaboración...

ANEXO 2. Resultados de la encuesta.

<i>Dimensión</i>	<i>Pregunta #</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>Nota Promedio</i>	
Apoyo	9	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	2	2	4,0
	14	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4,3
	39	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4,5
	41	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	3	3,9
	47	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4,7
	48	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Capacitación	24	4	5	5	4	1	5	4	3	5	5	5	4	4	2	5	5	1	3,9
	29	4	4	4	1	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4,2
Compromiso organizacional	11	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,7
	31	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	4,4
	42	5	4	5	2	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4,0
	46	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,6
Comunicación	12	4	4	4	4	3	2	4	2	5	4	2	5	3	2	4	3	2	3,4
	13	5	3	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4,4
	25	3	1	2	2	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3	3	1	2	2,7
	30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	3	4	2	2	3,5
	36	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4,5
	37	5	2	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	2	5	4	4	4,2
Conflicto	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3,9
	10	2	2	3	2	4	4	2	4	4	3	3	4	5	2	3	2	4	3,1
	18	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1,7
	20	2	3	4	3	2	1	4	2	1	1	2	2	2	3	2	4	1	2,3
	33	5	3	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	3,7
Empoderamiento	7	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4,5
	23	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4,4
	32	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	2	5	4	4	4,4
	40	5	1	5	4	4	5	3	2	2	5	3	4	4	3	4	2	2	3,4
	44	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4,6
Espacio Físico	16	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,6
	27	5	2	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	3	2	2	3,6
Motivación	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,6
	6	4	2	3	4	4	5	2	1	2	5	5	5	4	5	3	5	1	3,5
	8	4	4	3	4	4	3	3	2	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3,5
	17	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4,2
	22	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4,4

<i>Dimensión</i>	<i>Pregunta #</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>#</i>	<i>Nota Promedio</i>	
	38	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4,4
	43	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	5	2	4	4	4	4,1
Reclutamiento y selección de personal	19	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	1	3,6
	35	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4,2
Relaciones personales	1	3	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4,4
	3	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4,1
	15	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4,2
	26	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3,8
	28	5	4	4	4	2	5	3	2	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3,6
	45	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4,6
Remuneración	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	2	4,1
	21	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	5	3,5
	34	4	5	4	5	1	5	5	1	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3,9