

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios
Carrera de Dirección de Empresas

“Propuesta de un plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral mediante la aplicación de instrumentos relacionados a la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada costarricense Alpiste S.A.”

Integrantes:

Róger Brenes Rodríguez
Federico Chachagua Ramírez
Marco Vargas Garbanzo

Seminario de Graduación para optar al grado de
Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San José, Costa Rica

Diciembre 2019



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 21-19

Acta de la Sesión 21-19 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 6 de diciembre de 2019, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Róger Brenes Rodríguez carné B21124, Federico Chachagua Ramírez carné B21708 y Marco Vargas Garbanzo, carné B26986**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Carlos Murillo Scott, representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Daniel Jiménez Montero, Tutor; Jean Jacques Oguilve Pérez y Marta Molina Lobo, lectores; Alina Granados Vega Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretaria de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final **Propuesta de un plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral mediante la aplicación de instrumentos relacionados a la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada costarricense Alpiste S.A.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró Aprobado.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

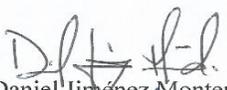
Artículo 6

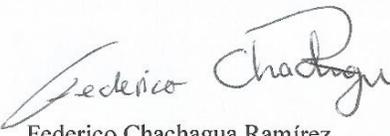
El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes el resultado de la deliberación y los declaró:
Licenciados en Dirección de Empresas

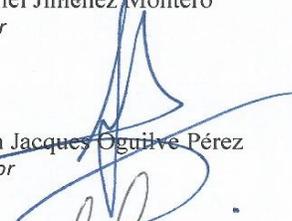
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 16:05 horas.


Carlos Murillo Scott
Representante del Director
de la Escuela de
Administración de Negocios

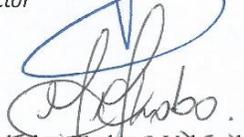

Róger Brenes Rodríguez
Carné B21124


Daniel Jiménez Montero
Tutor


Federico Chachagua Ramírez
Carné B21708


Jean Jacques Oguilve Pérez
Lector


Marco Vargas Garbanzo
Carné B26986


~~Federico Pacheco Valverde~~
Lector *Marta Melina Lobo.*

Alina Granados Vega *(ausente)*
Secretaria de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: *En el lugar y el nombre correcto en*
Marta Melina Lobo.

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 25 de enero del 2020.

Señores

Decanato, Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Costa Rica

Estimados señores:

Yo, Daniel Antonio Jimenez Montero, director y profesor tutor del Trabajo Final de Graduación de nombre "Propuesta de un plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral mediante la aplicación de instrumentos relacionados a la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada costarricense Alpiste S.A", hago constar que la versión final aportada al Decanato por los estudiantes Róger Brenes Rodríguez con el carné B21124, Federico Chachagua Ramírez cuyo carné es B21708 y Marco Vargas Garbanzo con el carné B26986 cuenta con las revisiones y recomendaciones realizadas en la defensa de tesis, por lo tanto apruebo la versión final y autorizo la impresión de la misma para las bibliotecas correspondientes.

Cordialmente,



Daniel Jiménez Montero, MSc

Profesor Asociado

Derechos de Propiedad Intelectual

El presente trabajo, llamado Propuesta de un plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral mediante la aplicación de instrumentos relacionados a la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada costarricense Alpiste S.A., está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de Róger Brenes Rodríguez, Federico Chachagua Ramírez y Marco Vargas Garbanzo, autores intelectuales de este informe final de seminario de graduación.

Dedicatorias

“A mis profesores y compañeros que me ayudaron a ser el profesional que soy hoy en día. A Karo, por enseñarnos tanto en tan poco tiempo.

A mi familia, especialmente, por ser mi soporte en momentos difíciles y por celebrar conmigo mis triunfos, nuestros triunfos. “

Róger Brenes Rodríguez

“Primeramente quisiera darle las gracias a mi familia, a Tío Juan, y al señor Pietro Poma porque sin ellos la elaboración de este trabajo final de graduación no hubiera sido posible. Seguidamente, a mis compañeros Róger y Marco por confiar en mi trabajo y sacar esta investigación adelante a pesar de todos los obstáculos con los que nos topamos en el camino. Por último, a nuestra difunta compañera Karolina, la cual fue una de las personas más alegres que he conocido en mi vida y una gran motivación para concluir nuestra tesis. “

Federico Chachagua Ramírez

“A mis padres.

Quienes siempre me apoyaron y estuvieron conmigo incondicionalmente, me enseñaron a seguir adelante y a crecer como persona, por ello les dedico este triunfo.

Los amo. ”

Marco Vargas Garbanzo

Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación consiste en el desarrollo de un plan estratégico de iniciativas de bienestar laboral para los colaboradores en la empresa privada costarricense Alpiste S.A. Dicho plan tiene el fin de mejorar la calidad de vida laboral y facilitar el cumplimiento de metas individuales y organizacionales.

En el Capítulo I de este trabajo se definen los principales conceptos teóricos que servirán como base para el desarrollo de la investigación, para ello se contemplaron conceptos relacionados a iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral, así como aspectos que considera la gerencia del talento humano en una organización.

Seguidamente, el Capítulo II de esta investigación describe las distintas dimensiones organizacionales existentes en Alpiste S.A. De la misma forma, se explica la situación actual de la empresa, el ámbito en el que se desenvuelve, así como la estructura organizacional de la misma.

El Capítulo III describe las prácticas actuales de bienestar laboral empleadas por Alpiste S.A., además de los resultados obtenidos mediante el uso de instrumentos de investigación desde una metodología cualitativa y cuantitativa. El primero de los instrumentos aplicados fue una entrevista a profundidad a Misael Chavarría, Jefe de Desarrollo Organizacional de la empresa. Además, se utilizó la técnica de investigación llamada censo por medio de un cuestionario con preguntas de registro cerrado a los colaboradores de la empresa con el fin de conocer acerca de las prácticas de bienestar laboral aplicadas por Alpiste S.A.

Por otro lado, el Capítulo IV enmarca el análisis de las prácticas de bienestar empleadas por Alpiste S.A. Por medio de este análisis, se elaboró una propuesta que permite mejorar y consolidar las prácticas existentes en el tema de bienestar laboral en la organización, contribuyendo así al desarrollo de los colaboradores en un ambiente que permite el crecimiento de estos.

Finalmente, el Capítulo V de la presente investigación, expone las conclusiones y recomendaciones pertinentes que se obtuvieron por medio del análisis realizado y la propuesta planteada. Las ideas expuestas en este punto sirven como complemento a las prácticas actuales, para que la organización de Alpiste S.A. pueda explorar nuevos procedimientos que ayuden a mejorar el bienestar laboral de los colaboradores en la compañía.

Introducción

El ser humano muchas veces es considerado como un factor importante para alcanzar metas y resultados empresariales esperados. Por esta razón, las organizaciones han ido poco a poco tomando conciencia de la relevancia del bienestar y la salud de sus colaboradores.

La creación de una cultura corporativa que dé la importancia necesaria al bienestar laboral puede contribuir a mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores, sin embargo, es importante resaltar que no es una tarea fácil; por lo mismo es fundamental que todos los departamentos de la organización trabajen de la mano en este sentido.

Zapata (2007; citado en Caicedo y Acosta, 2012) establece que “la tendencia natural de toda organización a crecer y desarrollarse tiene sus objetivos en factores endógenos (ya sean estructurales o de comportamiento) y exógenos (relacionados con las demás influencias del ambiente)”. Estos factores caracterizan la forma en que la que la empresa reacciona ante la transformación y las exigencias del mercado, la organización de su capital humano y la satisfacción tanto de las expectativas individuales, como de las colectivas (Caicedo y Acosta, 2012).

El desarrollo organizacional tiene como objetivo balancear estos factores por medio de un plan orientado a alcanzar los objetivos de manera efectiva y sustentable para la organización, enfocando sus esfuerzos en fomentar una cultura organizacional que promueva el conocimiento y potencialice sus diferentes procesos garantizando la retroalimentación y la interrelación entre ellos. Lo anterior se realiza con la intención de aumentar la efectividad y fortalecer las competencias de las personas que forman parte de la compañía por medio de actividades que motiven y fomenten el desarrollo del talento humano, el cual en esencia es la de cualquier organización (Caicedo y Acosta, 2012).

Dada la importancia en términos de ausentismo, motivación, costos y rendimiento que representa la ausencia de planes de bienestar laboral para las medianas y pequeñas

empresas, estas se han esforzado por investigar y crear espacios en los que los trabajadores se sientan seguros, motivados y saludables.

El objetivo de este proyecto es desarrollar una propuesta de un plan estratégico de calidad de vida laboral desde un punto de vista de la gestión del talento humano para los trabajadores de la empresa privada costarricense Alpiste S.A. con la finalidad de mejorar sus condiciones de trabajo.

La empresa Alpiste S.A. se dedica a la distribución de vinos y alimentos. La organización cuenta con un total de ciento veinticuatro colaboradores, dentro de estos se encuentran un total de ochenta hombres y cuarenta y cuatro mujeres. La distribución por departamentos de estas personas es la siguiente: cincuenta y seis personas en el departamento de Comercio, treinta y siete en Logística, veintitrés en Finanzas, cinco en Recursos Humanos, un Gerente General y dos Contralores. En el segundo capítulo se dará un desglose detallado de las personas que ocupan los diferentes puestos dentro de los departamentos anteriormente mencionados.

De igual forma, a lo largo de este proyecto se explicarán los conceptos clave en relación con el bienestar laboral, calidad de vida laboral y a las mejores prácticas relacionadas a la gestión del talento humano en las organizaciones modernas.

Es importante plasmar el entorno en el que se desarrolla la compañía, para esto se empezará por analizar la dimensión administrativa de la empresa, seguidamente de las dimensiones de comercio, logística, finanzas, y recursos humanos que brindarán un panorama de la situación actual de Alpiste S.A. De la misma forma, se describirán las prácticas actuales de bienestar laboral y gestión del talento humano que emplea la compañía y se identificarán los aspectos que pueden mejorar de las mismas.

Finalmente, se presentará una propuesta que facilite la oportunidad de mejora percibida, al igual que las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación desarrollada.

Justificación

El éxito de una organización reside muchas veces en los seres humano con los que cuenta. Es de suma importancia para las compañías cuidar este factor fundamental, debido a que le permite operar eficientemente y ser competitivo dentro de su sector productivo.

El bienestar del colaborador es importante que sea considerado como una de las principales prioridades en las organizaciones. Debido a que el ser humano no debe ser visto como una simple herramienta de trabajo, ni ser medido por su productividad, sino más bien ser valorado como un ser multidisciplinario que aporta valor a la organización, por ende, su bienestar laboral y calidad de vida deben ser prioridad.

El bienestar de los colaboradores engloba muchos aspectos, los cuales conviene ser tratados con la importancia pertinente. Tomar a la ligera un tema tan importante puede generar un descontento dentro del grupo de trabajadores, incidiendo así en el desempeño de la organización.

Para empresas que cuentan con un gran potencial de crecimiento, tal es el caso de Alpiste S.A., es importante fortalecer las actuales estrategias de trabajo en la dirección de personas. Mejorar el ambiente de bienestar dentro de dicha organización puede permitir a los colaboradores desempeñarse exitosamente en la empresa, y es precisamente esto lo que la gerencia del talento humano busca.

Para lograr lo anterior, la elaboración de un plan de dirección de personas es una oportunidad para la creación de un ambiente laboral que le brinde calidad de vida a los colaboradores, en el que, por medio de las prácticas propuestas por la gerencia del talento humano, tales como el incremento de capacidades, las mejoras en rendimiento, y el incremento del valor agregado tanto para la compañía, como para los trabajadores, se logre alcanzar las metas individuales y colectivas.

La creación de dicho plan permitirá a Alpiste S.A conocer las pautas a seguir para potenciar las capacidades individuales y de la empresa de alcanzar objetivos dentro de un ambiente de trabajo en el que haya calidad de vida laboral, y los clientes terminen satisfechos de igual manera. La propuesta planteada también dará la oportunidad de identificar las áreas de mejora para la organización en temas de cultura organizacional y bienestar laboral.

Alcances

El proyecto de investigación está orientado a la creación de un plan estratégico de iniciativas de bienestar para los trabajadores en la empresa privada costarricense Alpiste S.A. dedicada a la distribución de vinos y alimentos, dicha compañía se encuentra ubicada en las Ofibodegas Capri, San Rafael de Escazú.

El proyecto incluye un plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral por medio de la aplicación de instrumentos relacionados a la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada costarricense Alpiste S.A.

Se diseñó una propuesta estratégica de iniciativas, que sirva para mejorar el bienestar laboral y la calidad de vida de los trabajadores de la empresa. La propuesta contempla aspectos básicos de satisfacción laboral para los colaboradores de la organización.

Como instrumentos para la recolección de datos se realizó una entrevista al Jefe de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A, Misael Chavarría; así como un censo al personal de la organización. Ambos instrumentos se basan en los aspectos contenidos en el Plan de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A. para el año 2018.

Esta propuesta de plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral servirá de guía para mejorar las prácticas actuales de bienestar laboral y gestión del talento humano empleadas por la empresa.

Además, se describen las conclusiones y se brindan recomendaciones para la consideración inmediata del plan estratégico por parte los directivos de la empresa, pues, el plan conlleva únicamente la realización y no la ejecución de este, la cual queda en manos de la gerencia de Alpiste S.A.

El presente trabajo se efectúa con información del período comprendido entre los meses de julio de 2018 a setiembre del 2019.

Limitaciones

La investigación se realizó a partir de julio del 2018 a diciembre del 2019, para cumplir con las normativas que regulan el Seminario de Graduación de la Universidad de Costa Rica.

De febrero a agosto del año 2019 se realizó el trabajo de campo para la aplicación del censo a los colaboradores y la entrevista al Departamento de Desarrollo Organizacional, por lo que se contó con un tiempo limitado para la aplicación de los instrumentos utilizados en la investigación.

La temporada alta de operaciones representa una limitación para la investigación, ya que la estacionalidad del negocio arranca desde el mes de octubre y finaliza en el mes de febrero, esto implica una limitante para la elaboración de proyectos por parte de la organización.

Alpiste S.A. será la responsable de la ejecución e implementación de la propuesta de bienestar laboral en los trabajadores.

Por último, es importante considerar que, en caso de utilizar un medio electrónico para realizar un sondeo inicial, la tercera parte de la fuerza laboral de la empresa no cuenta con una terminal o computadora en donde realizar el mismo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de iniciativas de bienestar laboral mediante la aplicación de los instrumentos gerenciales correspondientes a la gestión del talento humano para los colaboradores en la empresa privada costarricense Alpiste con el fin de mejorar su calidad de vida laboral y facilitar el cumplimiento de metas individuales y organizacionales.

Objetivos Específicos

1. Detallar por medio del marco teórico los elementos conceptuales importantes asociados a la gestión del talento humano, así como los estudios de investigación relevantes vinculados con el enfoque de bienestar laboral.
2. Contextualizar las dimensiones de comercio, logística, finanzas, recursos humanos, administrativas, así como la estructura organizativa, y la coyuntura actual de la distribuidora de vinos y alimentos costarricense Alpiste S.A. desde el enfoque de calidad de vida laboral y gestión del talento humano.
3. Determinar las prácticas actuales de bienestar laboral y gestión del talento humano empleadas por la empresa por medio una metodología cuantitativa y cualitativa.
4. Desarrollar una propuesta integral que facilite la creación de iniciativas de bienestar laboral por medio del análisis de resultados y de instrumentos gerenciales relacionados a la gestión del talento humano para los trabajadores de la empresa Alpiste S.A.

5. Describir los principales hallazgos investigativos y formular planes de mejora que faciliten la implementación de una propuesta en la empresa objeto de estudio.

Metodología de la Investigación

La investigación realizada se fundamentó en una revisión bibliográfica, sobre temas de bienestar laboral y la gerencia del talento humano, así como la implementación de las herramientas apropiadas para la recolección de datos dentro de la organización.

La razón de ser de la investigación surge por la necesidad de realizar mejoras en el campo del desarrollo organizacional de la empresa. La creación de dicha reglamentación requiere de un plan estratégico para su debida implementación, utilizando un enfoque relacionado a la gerencia del talento humano y su bienestar.

El paradigma utilizado fue el sociocrítico, este implica conocer y comprender la realidad para así lograr su transformación, siempre comprometiéndose con la mejora de los entornos al unir la realidad con la práctica. Por medio de este paradigma se alcanza un fuerte compromiso por el cambio y una mejora de los entornos en donde se desarrolla el estudio.

El estudio fue tanto de tipo descriptivo como inferencial. Por medio de la recolección de datos es posible comprender la realidad actual de la organización y de esta forma, con ayuda del análisis realizado, es posible la implementación del plan estratégico.

Para el desarrollo del siguiente trabajo se hará uso de fuentes primarias y secundarias que permitan describir los componentes teóricos pertinentes. Dentro de las fuentes primarias de datos para la investigación destacan el Departamento de Desarrollo Organizacional de la empresa Alpiste S.A., así como sus colaboradores; además, las fuentes primarias incluyen el análisis y la presentación de los resultados que se obtengan a lo largo de la investigación.

Como fuentes secundarias se utilizaron libros y publicaciones de bases de datos científicas, trabajos finales de graduación tomados de las principales bases de datos del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Costa Rica (SIBDI).

Se llevó a cabo una investigación explicativa para establecer correlaciones entre variables como el desarrollo del talento humano en la organización y el bienestar laboral de los trabajadores.

El enfoque de la investigación será de carácter mixto, en el cual se utilizarán instrumentos tanto de tipo cuantitativo como cualitativo para la recolección e interpretación de datos.

Primeramente, se realizará una entrevista a profundidad al Jefe de Desarrollo Organizacional. Seguidamente, se utilizará la técnica de investigación conocida como encuesta por medio de una entrevista auto administrada para todos los colaboradores de la organización; esta última, será aplicada mediante el instrumento llamado censo.

Los sujetos de información son el Departamento de Desarrollo Organizacional y los colaboradores de la empresa.

Tabla de Contenidos

Derechos de Propiedad Intelectual	iv
Dedicatorias	v
Resumen Ejecutivo	vi
Introducción.....	viii
Justificación.....	x
Alcances.....	xii
Limitaciones	xiii
Objetivos de la Investigación.....	xiv
Metodología de la Investigación	xvi
Índice de Gráficos	xxii
Capítulo I: Fundamentación teórica y contextualización del tema.....	1
1.1 Calidad de Vida Laboral	1
1.2 Desarrollo Humano.....	2
1.3 Organización.....	2
1.4 Desarrollo Organizacional	3
1.5 Cultura Organizacional	4
1.6 Gestión del Talento Humano	5
1.7 Liderazgo.....	8
1.9 Ambiente Laboral.....	13
1.11 Bienestar Laboral.....	13
1.12 Estrés	14
1.13 Estrés Laboral.....	15
1.14 Motivación.....	16
1.15 Satisfacción Laboral	17
1.16 Ética Empresarial.....	18
1.17 Enogastronomía	19

1.17.1 Enología	19
1.17.2 Gastronomía.....	20
1.18 Showroom.....	20
Capítulo II: Descripción, coyuntura actual y entorno de la empresa Alpiste S.A.	22
2.1 Antecedentes e Historia.....	22
2.2 Misión	23
2.3 Visión.....	23
2.4 Valores	24
2.4.1 Innovación	24
2.4.2 Integración.....	24
2.4.3 Crecimiento	24
2.4.4 Compromiso	24
2.5 Objetivo Empresarial	25
2.6 Organigrama.....	25
2.7 Descripción de Productos.....	26
2.7.1 Catálogo	26
2.7.1.1 Accesorios.....	26
2.7.1.2 Aguas y Bebidas	26
2.7.1.3 Alimentos	27
2.7.1.4 Bebidas a base de vino.....	27
2.7.1.5 Bebidas sin alcohol	27
2.7.1.6 Cervezas	27
2.7.1.7 Cocteles	28
2.7.1.8 Licores.....	28
2.7.1.9 Vinos	28
2.7.2 Marcas.....	28
2.9 Descripción del Entorno Organizacional.....	29
2.9.1 Dimensión de Comercio	30
2.9.2 Dimensión de Logística	30
2.9.3 Dimensión de Finanzas	30
2.9.4 Dimensión de Recursos Humanos	31
2.9.5 Dimensión de Control	31

Capítulo III: Descripción de las prácticas de bienestar laboral empleadas por Alpiste S.A.	34
3.1 Prácticas actuales de bienestar laboral en el Plan de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A.	34
3.1.1 Protocolo de Bienvenida.....	35
3.1.2 Salud Ocupacional	35
3.1.3 Teletrabajo	35
3.1.4 Balance Vida Trabajo	36
3.1.5 Responsabilidad Social	36
3.1.6 Actividades Sociales.....	36
3.1.7 Academia Alpiste.....	36
3.1.8 Capacitación.....	36
3.1.9 Alineación de Procesos Clave	37
3.1.10 Establecimiento de directrices en aspectos de carácter legal en el ambiente laboral.....	37
3.2 Entrevista al Jefe de Desarrollo Organizacional, Misael Chavarría Sanabria ...	37
3.3 Aplicación del censo realizado a los colaboradores de Alpiste S.A.	43
Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta de iniciativas de bienestar laboral por medio del análisis de las prácticas actuales empleadas por Alpiste S.A.	56
4.1 Análisis de los resultados obtenidos.....	56
4.1.1 Inducción	56
4.1.2 Salud Ocupacional	58
4.1.3 Teletrabajo	61
4.1.4 Balance Vida Trabajo y Actividades Sociales.....	62
4.1.5 Responsabilidad Social	63
4.1.6 Capacitaciones	64
4.1.7 Políticas.....	66
4.2 Propuesta del plan estratégico de iniciativas de bienestar laboral y calidad de vida laboral	68
4.2.1 Inducción	68
4.2.2 Salud Ocupacional	71
4.2.3 Teletrabajo	72
4.2.4 Balance Vida Trabajo y Actividades Sociales.....	73

4.2.5 Responsabilidad Social	75
4.2.6 Capacitaciones	76
4.2.7 Políticas	79
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	81
Anexos	84
Anexo 1: Áreas funcionales de Alpiste S.A.....	84
Anexo 1.1 Área Comercial de Alpiste S.A.	84
Anexo 1.2 Área de Logística y Operaciones de Alpiste S.A.	85
Anexo 1.3 Área Administrativa Financiera de Alpiste S.A.	86
Anexo 1.4 Área de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A.	86
Anexo 1.5 Área de Contraloría de Alpiste S.A.....	87
Anexo 2: Plan de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A. para el año 2018.	88
Anexo 3: Instrumento estadístico utilizado en la Organización Alpiste S.A.	95
Referencias Bibliográficas.....	99

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1: Preguntas del enfoque de Inducción	45
Gráfico 3.2: Nivel de satisfacción con el proceso de Inducción recibido	46
Gráfico 3.3: Preguntas del enfoque de Salud Ocupacional.....	47
Gráfico 3.4: Nivel de riesgo laboral en el puesto de trabajo	48
Gráfico 3.5: Nivel de Teletrabajo en Alpiste S.A.	49
Gráfico 3.6: Nivel de conocimiento de las actividades de Responsabilidad Social realizadas en Alpiste S.A.	50
Gráfico 3.7: Nivel de participación de las actividades de Responsabilidad Social	51
Gráfico 3.8: Nivel de estrés en el puesto de trabajo desempeñado	52
Gráfico 3.9: Nivel de participación el programa Academia Alpiste	53
Gráfico 3.10: Preguntas del aspecto de Capacitaciones.....	53
Gráfico 3.11: Preguntas del aspecto de Políticas.....	55

Capítulo 1

Capítulo I: Fundamentación teórica y contextualización del tema

El presente capítulo tiene la finalidad de definir cuáles son los principales conceptos que servirán como base para el desarrollo de la presente investigación. Las siguientes definiciones permitirán contextualizar los conceptos más relevantes para el tema en estudio y así brindar una base teórica para la elaboración de los capítulos posteriores. Se contemplarán conceptos relacionados con distintas iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral, así como aspectos que consideran la gerencia del talento humano en una organización.

1.1 Calidad de Vida Laboral

Un concepto fundamental para desarrollar en el presente trabajo es el de calidad de vida laboral (CVL). Contreras, Espinosa, Hernández y Acosta (2013) establecen que la CVL es un concepto integral que involucra procesos psicológicos, interacciones del individuo con el ambiente, aspectos contextuales y relaciones interpersonales. Por lo tanto, se puede definir como “la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones tanto objetivas, (por ejemplo, seguridad e higiene laboral) como subjetivas (cómo se vive la condición laboral)” (Poza y Prior, 1988; citado en Contreras et al., 2013).

Rodríguez (1998; citado por Durán, 2010) por su parte, amplía el concepto de CVL definiéndolo como:

” (...) un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores” (p. 268).

1.2 Desarrollo Humano

Por otro lado, el desarrollo humano es descrito por Caicedo y Acosta (2012), como “una consecuencia de la satisfacción de las necesidades y expectativas, de la generación de oportunidades y el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de las personas desde una perspectiva ambiental”. Si bien es cierto, el concepto de desarrollo involucra un crecimiento económico, también involucra la realización de las personas en el ámbito social, cultural, político y ambiental, así como la transformación de la persona de objeto a sujeto de desarrollo (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 2010; citados en Caicedo y Acosta, 2012).

Aunado a esto, se debe considerar que el desarrollo de las personas se da dentro de un contexto social, histórico y cultural. Dicho contexto “depende de las condiciones económicas, educación, calidad de oportunidades, fomento cultural y condiciones ecosistémicas en las que se vive” (Caicedo y Acosta, 2012). Cabe destacar que Caicedo y Acosta (2012) consideran que el estilo de vida y el bienestar se ven influenciados por estas condiciones.

1.3 Organización

El concepto de organización es definido por Audiarac (2007; citado en Caicedo y Acosta, 2012), como “un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar un fin”, tomando en cuenta al ser humano y a las distintas relaciones existentes con la estructura organizacional. Estas relaciones colaboran a alcanzar los objetivos de cada individuo, y por lo tanto garantizan que los individuos colaboren a alcanzar las metas de la organización.

Según lo indica Sabino (1991), todas las organizaciones se derivan de la división del trabajo, por lo tanto, es importante que se definan las líneas de mando o las relaciones de poder existentes en la institución con la finalidad de quede claro quién debe de tomar decisiones específicas que afecten las operaciones de la empresa. Bajo la lógica del

autor, las empresas de hoy en día se deben organizar internamente para hacer buen uso de las aptitudes con las que cuentan sus integrantes, de este modo los procesos realizados se podrán llevar a cabo en el tiempo apropiado.

El mismo Sabino (1991) agrega, además, que el acto en el cual las empresas de la actualidad se organizan de forma interna, ha implicado que el uso de la palabra 'organización' se use para designar a una empresa. De esta forma, se utiliza el concepto para hacer referencia a una empresa o institución específica.

Este concepto es clave para la elaboración de la investigación puesto que el desarrollo de esta se sitúa en un ambiente empresarial donde se busca una continua mejora de la organización en términos de bienestar laboral y de la gerencia del talento humano.

1.4 Desarrollo Organizacional

Habiendo ya definido los conceptos de desarrollo humano y de organización, es pertinente aclarar el término de desarrollo organizacional. Caicedo y Acosta (2012), lo definen como un “proceso planeado por el cual se estudia la situación actual de la organización y con base en la jerarquización de las necesidades se proyecta hacia un futuro de mejor posición”. Es decir, es un cambio determinado tanto por las condiciones internas como por las externas del momento, por lo que proyecta hacia el ámbito en el que la organización se va a desempeñar en el futuro.

Según lo indican Caicedo y Acosta (2012), el cambio propuesto parte de un trabajo planeado en donde las personas son los artífices de cada una de las partes del proceso, desde la planeación, organización, la dirección, el control y por último la retroalimentación. Los autores señalan que este cambio “está enmarcado en un enfoque sistémico en donde las partes de la organización aportan de forma sinérgica al logro de los objetivos.” (Caicedo y Acosta, 2012).

Se considera que el desarrollo organizacional se caracteriza por ser un proceso educativo que impacta a toda la estructura organizacional, en donde se espera que los procesos sean flexibles y, al centrar sus esfuerzos en la participación de las personas en la toma de decisiones, tiende a inclinarse hacia el liderazgo y el trabajo en equipo (Caicedo y Acosta, 2012).

De acuerdo con Caicedo y Acosta (2012), la tendencia mundial hacia la globalización y la penetración de nuevos competidores en los mercados cada día, provocan que el Desarrollo Organizacional tenga un papel preponderante en el mantenimiento de la ruta de las organizaciones, ya que les obliga a estar constantemente evaluándose y retroalimentándose para llegar a una mejor posición, lo cual claramente destaca la importancia del Desarrollo Organizacional en las empresas de la actualidad.

1.5 Cultura Organizacional

Otro aspecto que se debe considerar es el de cultura organizacional. Para Pérez (2009), no existe una forma clara de definir dicho término. Lo anterior se explica con la complejidad y profundidad que la cuestión citada alcanza en el campo gerencial.

Según lo indica Chiavenato (1995, citado en Pérez, 2009); la cultura organizacional es un modo de vida en una organización determinada. Es un conjunto de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas; que se desarrollan en una empresa.

La definición anteriormente mencionada representa una adaptación en las organizaciones de lo que se conoce como cultura; per se. Lo expuesto por el autor refleja una perspectiva más general de lo que la cultura organizacional engloba.

Por otra parte, podemos encontrar que Schein (1986, citado en Pérez, 2009) hace referencia a la cultura organizacional como el patrón de premisas básicas que fueron inventadas, descubiertas o desarrolladas; en el proceso de resolución de problemas de

adaptación externa y de integración interna. Dichas premisas funcionaron de tal manera que llegaron al punto de ser tomadas como válidas.

Esta validación por su parte dio pie a que dichas prácticas se enseñaran a nuevos miembros del grupo para poder ser utilizadas como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con diversas situaciones ocurridas en el aspecto organizacional.

Por su parte, Ureña (2005) menciona que el término de cultura organizacional “es nuevo en cuanto a su aplicación en la gestión empresarial, es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.”. Es por lo anterior que es de sumo valor para las organizaciones reconocer cuál es el funcionamiento e importancia de la cultura en el ámbito laboral. Ese reconocimiento permite a su vez, la generación de un clima organizacional y propicia que se pueda empezar a hablar de bienestar laboral y de desarrollo humano.

Con respecto a su importancia, el mismo Ureña (2005) señala que la cultura organizacional es la médula de toda organización. Esta se puede observar en cada una de las tareas o acciones que los colaboradores llegan a realizar.

Es importante considerar que “la cultura determina la forma en la que funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, es la fuente invisible en la cual la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.” (Ureña, 2005).

1.6 Gestión del Talento Humano

Una vez comprendidos los conceptos desarrollados anteriormente, se debe hablar de la gestión del talento humano, debido a que la gestión del talento humano engloba la mayoría de los conceptos expuestos. Este se considera “un puente que relaciona el

desarrollo humano con el desarrollo organizacional, ya que es el encargado de establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y para que puedan aportar a la permanencia de la misma”. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que es un concepto que “puede presentar diferentes definiciones, debido a que, al ser considerado un sistema, es susceptible de componerse de diversas formas” (Caicedo y Acosta, 2012).

Caicedo y Acosta (2012) continúan proponiendo que la gestión de talento humano como sistema, se compone de cuatro subsistemas. Estos cuatro subsistemas permiten que la gestión del talento humano sea una herramienta de crecimiento de las personas en el ámbito laboral.

El primer subsistema que da pie a la gestión del talento humano es el de la Inclusión. Los autores señalan que en este proceso se busca encontrar al talento más idóneo para la organización, basado en un perfil previamente establecido.

Caicedo y Acosta (2012) afirman que la metodología que permite realizar este subsistema se basa en los procesos pertinentes de reclutamiento, en caso de que la búsqueda sea externa; o por medio de planes de desarrollo, en caso de que la inclusión se genere con capital humano ya existente en la organización.

El subsistema de la Vinculación es el segundo dentro del Sistema de Gestión de Talento Humano, en el cual los autores señalan que se llevan a cabo actividades adecuadas para que la persona desarrolle una inserción favorable a la organización y al puesto en el que fungirá. Estas actividades también funcionan de manera que la organización permita recibir a la persona de manera positiva.

El tercer subsistema es el Desarrollo del Ser Humano en la Organización. Allí se procura el fortalecimiento de la relación entre la organización y la persona. Caicedo y Acosta (2012) consideran a este subsistema como el más importante debido a que hay un interés por potenciar el desarrollo tanto humano como organizacional. Además, se señala que

este subsistema “es el encargado de brindar todas las actividades que permiten formar y capacitar a la persona para que se desempeñe eficientemente en el cargo y se forme para lograr los objetivos individuales.” (Caicedo y Acosta, 2012).

El cuarto y último subsistema que conforma a la gestión del talento humano es la Evaluación. Caicedo y Acosta (2012) afirman que la evaluación del desempeño es una medición periódica que se realiza, tomando como parámetro los requerimientos preestablecidos para el cargo. Los autores continúan señalando que los resultados obtenidos dan la posibilidad de manejar diversas opciones con respecto al colaborador, tal es el caso de volver a la inducción si se percibe un retroceso en el proceso de desarrollo, o un ascenso; si en caso contrario, se observa un crecimiento en la evolución del trabajador.

Los autores continúan destacando que “el sistema de gestión del talento humano es transversal a todos los procesos de la organización y si bien dentro de sus responsabilidades está el establecer mecanismos para atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano, es cada una de las personas que lidera la responsable por el desarrollo de los colaboradores a cargo.” (Caicedo y Acosta, 2012).

Ampliando con respecto al papel que juega la gestión del talento humano, un aporte muy importante sobre este concepto lo hace Castillo (2006), al decir que: “el rol de la gestión del talento humano de las empresas ha evolucionado en los últimos años en respuesta a los cambios organizacionales, tecnológicos y productivos que se han dado como consecuencia de las mayores exigencias de un entorno cada vez más competitivo”.

Es necesario que la gerencia del talento humano asuma un papel más estratégico como socio de negocio. Según Castillo (2006), la gerencia de talento humano debe entender las necesidades de los clientes y unir de forma precisa sus políticas y programas de gestión humana con las prioridades. Además, esta debe permitir crear y mantener las ventajas competitivas del negocio, a través del desarrollo de su personal.

De igual forma, es importante recalcar que a la hora de hacer una medición de la gerencia del talento humano se debe considerar que “una medición integral de las contribuciones de la gestión de talento humano debe evaluar satisfacción de clientes, incremento de capacidades, mejoras de desempeño, impacto en los resultados del negocio y valor agregado tanto desde el punto de vista de las empresas como de las personas” (Castillo, 2006).

Es posible connotar como la gestión del talento humano es, dentro de la práctica organizacional, un proceso que permite la potenciación del desarrollo de los colaboradores en una organización. Esto genera a su vez que la organización se vea forzada a buscar continuamente formas que le permitan seguir alimentando ese desarrollo y así, lograr un mayor crecimiento.

1.7 Liderazgo

El liderazgo dentro de una organización es de suma relevancia para cualquier proceso que dentro de esta se gesticione. Si se busca realizar un plan estratégico, es necesario que surjan figuras de liderazgo que permitan que las tareas necesarias puedan ser aplicadas de forma que las metas planteadas se consigan de manera adecuada.

Según lo mencionan Alfonso, Alvero y Tillán en “Liderazgo: un concepto que perdura.”, el entorno en el que vivimos es de constante cambio, por lo que debe existir gente que permita o favorezca dicho cambio.

El liderazgo puede ser explicado como “una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.” (Alfonso et al., 1999).

Los autores antes mencionados continúan diciendo que el liderazgo conforma un conjunto de habilidades, además de una serie de comunicaciones interpersonales, lo

cual es un aspecto de suma importancia. La importancia de este tipo de comunicaciones reside en que facilitan que la persona, como figura de liderazgo y dirección de un grupo, pueda influenciar en el ambiente y así lograr que los objetivos de la organización se logren de manera eficaz y voluntaria.

Según Alfonso, Alvero y Tillán (1999), quien ejerce la figura de liderazgo debe tener un compromiso consigo mismo, debido a la influencia especial que posee con las personas que la rodean. La forma en la que el líder ejerza dicha influencia sobre sus pares puede hacer que a la persona se le considere como un líder positivo o como un líder negativo.

Según lo señala Schein (1992), el liderazgo es un tema que no se puede desprender de su parte histórica. Además, el autor afirma que el liderazgo en el futuro ha sido un tópico que siempre se ha mantenido como objeto de estudio.

Además de las cuestiones que dentro del tema de liderazgo siempre se mantendrán vigentes, Schein (1992) menciona que existen una serie de retos que van a dar forma a los líderes en un futuro. Estos retos son cuestiones que se mantienen vigentes a hoy.

Debido a la importancia del liderazgo, Schein (1992) indica que la relación entre el líder y la organización es muy importante. Lo anterior debido a que una organización, conforme va avanzando su desarrollo, presenta distintos problemas y necesidades. Esta cuestión es propia de la dinámica organizacional.

El autor señala que la relación líder-organización va a variar, dependiendo en gran medida del momento en el que se encuentre la organización.

Basado en el momento o en la etapa de desarrollo en el que se encuentra la organización, el líder enfrenta diversos retos. La importancia del liderazgo en la organización se ilustra por la forma en la que las personas en su rol de líderes afronten estos retos.

El primer reto es el de “suministrar la energía necesaria para que la organización despegue del suelo” (Schein, 1992). Este reto se presenta una vez que la organización entra en la fase de creación y formación de la misma. En este reto al líder se le ve como a un animador, debido a la energía suministrada.

El segundo reto se presenta cuando para la organización es necesario crear la cultura que permita distinguirla. Para una empresa, es clave crear una cultura organizacional que facilite la consecución de los objetivos propuestos mediante la estrategia que se plantee, lo cual permitirá que dicha organización logre una diferenciación en el sector en el que se desempeña.

Schein (1992) afirma que si bien es cierto la cultura organizacional es creada por medio de aspectos previamente establecidos por los gerentes, es gracias al líder que esta cultura se crea y se arraiga dentro de la organización. Para el autor esto sucede debido a que es gracias al líder que las acciones del pasado se convierten en casos de éxito para la organización y a su vez van considerándose como las mejores prácticas que se pueden hacer de ahora en adelante.

El siguiente reto es el de mantener o sustentar la cultura organizacional. Para Schein (1992), este reto se supera si un líder es capaz de crecer junto a la organización, para así cambiar a nuevas actitudes, que se acoplen más a mejores creencias adoptadas dentro de la cultura organizacional. Además, el autor considera que otra forma de lograr el éxito es que el líder reconozca limitaciones propias y así dar paso a nuevas formas de liderazgo, que permitan mantener la cultura organizacional.

El último reto es el que permite que los líderes sean artífices de cambio, en caso de que la organización necesite adaptarse a nuevas tendencias en los distintos ámbitos del negocio. En este caso, “los líderes tienen que empezar a pensar como artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en como adquirir nuevos conocimientos y destrezas sino también en cómo desaprender las cosas que ya no son útiles en la organización.” (Schein, 1992).

La forma en la que estos retos se aborden por parte de los líderes, a su vez conformará y amoldará el estilo propio de liderazgo que la persona presente. Los distintos estilos de liderazgo pueden manifestarse dentro de una organización, esto hace que la dirección tenga que ser capaz de identificar el estilo que mejor se ajuste a los objetivos ya trazados en la empresa.

Además, el estilo de liderazgo de los directivos posee influencia sobre la eficacia, eficiencia y competitividad de las organizaciones, ya que ellos ejercen influencia sobre la motivación, compromiso y la cohesión de equipos de trabajo, entre otros procesos; por lo que resulta importante estudiar cómo se manifiesta la relación de aquellas prácticas de liderazgo con la CVL (Martínez, Gallo, Albores & Márquez, 2012; citado en Contreras et al., 2013).

Por lo tanto, el liderazgo, además de influir sobre el bienestar de las organizaciones, tiene también un efecto sobre la promoción del bienestar y la salud de las personas (Peiró, Rodríguez, 2008; citado en Contreras et al., 2013), debido a que los líderes tienen la competencia de crear ambientes de trabajo que fomentan la motivación y la salud (Curtis, O'Connell, 2011; citado en Contreras et al., 2013).

Yafang (2011; citado en Contreras et al., 2013) establece que: “se ha observado que las prácticas de liderazgo que pueden afectar la CVL y el nivel de satisfacción de los trabajadores son principalmente el apoyo que brindan a sus trabajadores, la confianza que logran generar en ellos, tener una visión clara, comportarse coherentemente y sin ambigüedades; prácticas que guardan una relación directa con el bienestar laboral percibido” (p. 574).

1.8 Salud laboral

Un aspecto importante es el relacionado a la salud laboral. El autor Parra (2003), en su artículo “Conceptos básicos en salud laboral” menciona que “la salud laboral se preocupa de la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en la realización del

trabajo como en las consecuencias de éste, en todos los planos, físico, mental y social.” (Parra, 2003).

Según Parra (2003), hay una serie de especialidades y profesiones encargadas de cumplir correctamente con la salud laboral dentro de las organizaciones, entre las que destaca: medicina, ingeniería, psicología y sociología. Sin embargo, independientemente de estas especialidades, para el autor Parra (2003), la “salud laboral es en primer lugar una preocupación y responsabilidad de las propias personas involucradas en el trabajo”, pero el autor también enfatiza que no es ético que las personas malogren su salud y bienestar, intentando ganarse la vida.

El mismo Parra (2003), menciona que la salud laboral no es un problema exclusivo de las organizaciones, sino que este va a depender en gran medida de otras situaciones dentro de la sociedad, tales como el nivel de empleo y desempleo, condiciones de vivienda, la disponibilidad de infraestructura de transporte, el acceso a la educación, salud; entre otros.

Por su parte, el autor Nieto (1999) en su artículo “Salud Laboral” menciona lo siguiente: “El hombre debe utilizar parte de su energía en actividades tendientes a modificar la naturaleza circundante con el fin de satisfacer sus necesidades y las de la sociedad en la que vive.” (Nieto, 1999), lo cual denota que el hombre y la sociedad deben trabajar en conjunto para poder cumplir con los estándares de salud que, para efectos de esta investigación, se desarrolla en el ámbito laboral.

Según (Nieto, 1999) “La buena salud del trabajador influye directamente en la capacidad de producción individual y nacional. Dado el hecho de que más de la mitad de los habitantes de los países dependen económicamente en forma directa de la población trabajadora” (p. 8). Por ello se hace hincapié en la importancia de la salud de los trabajadores; ya que esta influye sobre su calidad de vida, la de su familia y de la comunidad.

1.9 Ambiente Laboral

En relación con la calidad de vida laboral, se puede mencionar que hay otros elementos importantes que tienen impacto en la salud de los colaboradores de la organización, uno de esos elementos es el ambiente laboral. Nieto (1999) evidencia que “El ambiente de trabajo es el medio más exigente en el que se mueve el hombre en función de la intensidad de exposiciones ya sean físicas, químicas, biológicas, ergonómicas o psicológicas” (p. 11).

1.10 Entorno de Trabajo Saludable

Una vez establecido el significado de ambiente laboral, es necesario considerar un aspecto relacionado a este. Es por lo anterior, que un entorno de trabajo saludable es precisamente uno de los componentes que incide en el ambiente laboral.

Para la Organización Mundial de la Salud (2010), un entorno de trabajo saludable se define como “aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo.” (p. 6).

Como señala la OMS (2010), una organización debe tomar en cuenta los cuatro principales planos o aspectos en los cuales puede influir o sobre los cuales puede actuar, con el fin de poder crear un entorno de trabajo saludable. Dichos aspectos son el ambiente físico de trabajo, el ambiente psicosocial del trabajo, los recursos personales de salud, y la participación de la empresa en la comunidad.

1.11 Bienestar Laboral

La salud y el bienestar laboral son una responsabilidad social, que según Murillo (2003), los empleadores son los responsables de “brindar las garantías para realizar los trabajos

en buenas condiciones, que no solo garanticen un buen trabajo, sino un trabajo que no afecte, de modo mediato e inmediato, la salud física y mental de los trabajadores.” (p.10).

Este esfuerzo no solo mejora el bienestar y salud laboral del trabajador, sino que además brinda mejoras a las organizaciones, convirtiéndolas en entes generadores de potencial y capital. Es por lo que según Murillo (2003), “los trabajadores no pueden ser responsables de su salud laboral, porque no tienen el poder para imponer las condiciones de trabajo que afecten sus capacidades” (p. 8), y además no son los grandes beneficiados. Son los patronos quienes determinan las condiciones en las que se labora, con fines técnicos para obtener rentabilidad y no para garantizar bienestar entre sus colaboradores.

Dentro del marco de bienestar laboral, tal y como menciona Durán (2010), se incluyen:

“(…) compensación razonable y participación en los beneficios de las empresas; la seguridad del empleo; la seguridad e higiene en el trabajo; el reconocimiento del progreso profesional; acuerdos de tiempo flexible; el uso de formas no burocráticas de organización del trabajo, comunicación abierta y retroalimentación, seguridad e higiene en el trabajo, procedimientos y sistemas de seguridad, entrenamiento y capacitación para el desempeño de la profesión u oficio, instalaciones adecuadas y agradables, desarrollo social y personal, remuneración justa, integración familiar, recreación y deporte, ergonomía, tecnología adaptable, comunicación individuo-empresa, estabilidad laboral, el balance adecuado de trabajo y vida personal, entre otros” (p. 72).

1.12 Estrés

De acuerdo con (De González, 1996) “El estrés es un programa corporal de emergencia con el que la persona moviliza energía con rapidez ante una situación de peligro, preparándose para una reacción motriz. Este proceso se pone en marcha mediante una señal psíquica de alarma que se produce como resultado de una apreciación subjetiva de determinadas situaciones” (p. 56).

Teniendo en consideración que el estrés ocasiona situaciones angustiosas que se manifiestan de distintas maneras en los trabajadores de una empresa, este tiene un papel importante en la generación de enfermedades físicas y mentales, sean cardíacas, metabólicas, neurológicas, alérgicas o gástricas de los mismos. Es importante recalcar que los colaboradores con cualquiera de las alteraciones enumeradas van a faltar a su trabajo en algún momento; o dado el caso de que continúen en él, tendrán una disminución en su productividad debido a que sus capacidades estarán en condiciones normales (De González, 1996). Es evidente que este tipo de malestares afectan la calidad de vida de los colaboradores en el ámbito laboral.

1.13 Estrés Laboral

Entre los causantes de una mala salud laboral, se encuentra el estrés laboral, siendo un mecanismo de defensa ante factores externos que llevan al individuo a reaccionar, demandándole así, algún esfuerzo físico o mental siendo el resultado de un desequilibrio ante un mal manejo de las demandas laborales y de su capacidad. (Giachero, Delgado y González-Trijueque, 2012).

Por otro lado, uno de los mayores factores que propicia una mala salud laboral son las demandas laborales excesivas que requieren un esfuerzo físico o psicológico, y que por lo tanto tiene costes físicos sustanciales, como un propulsor de la mala salud laboral. (Giachero, Delgado y González-Trijueque, 2012).

En cuanto al control y la prevención en salud laboral, el autor enfatiza el requerimiento de un compromiso por parte de las organizaciones, enfocándose estas en mejorar la calidad de la vida de sus empleados. Con lo anterior, además de potenciar a su personal, optimizando y rentabilizando sus funciones, se genera en un buen manejo de energías y de potencial para afrontar las demandas y exigencias del ambiente laboral actual (Giachero, Delgado y González-Trijueque, 2012).

1.14 Motivación

La motivación es un concepto que complementa el bienestar laboral. Según Ramírez (2015), la motivación “es un elemento muy importante para contribuir al desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad de las empresas, instituciones u organizaciones en donde colaboran” (p. 1). De este modo, se puede afirmar que la motivación, junto con la salud laboral, son elementos indispensables para mejorar el desempeño dentro de las instituciones.

Ramírez (2015) también indica que: “la motivación y el desempeño laboral están totalmente ligados, ya que la motivación permite un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando así actitudes positivas” (p. 3).

Un aporte muy pertinente al tema de la motivación lo hace Casarud (2009; citado Sánchez, Aldana, De Dios, S. y Yurrebaso (2012), donde plantea que:

“La diversidad de teorías que se han ido proponiendo a lo largo de la historia para la explicación del proceso motivacional es inmensa. Como hemos señalado anteriormente, la motivación es un proceso interno que puede iniciarse a partir de una necesidad personal o por demanda ambiental. Esta puede ser de dos tipos, intrínseca en tanto que la persona refiere un interés personal en la tarea o acción y extrínseca cuando es para el individuo una recompensa externa la que sigue a un determinado comportamiento” (p. 522-523). Por otra parte, el autor agrega que estos dos tipos de motivación no son mutuamente excluyentes y que una persona puede estar motivada de ambas formas al mismo tiempo.

Los autores Sánchez, Aldana, De Dios, S. y Yurrebaso (2012) hacen un aporte importante al analizar cómo la motivación en las empresas puede estar influenciada por distintos factores, dentro de estos se ubican el modelo empresarial, los roles familiares o sociales, la elección de carrera profesional, la formación empresarial, la exposición al

riesgo que las personas accedan a asumir, las experiencias laborales que las personas han tenido previamente, y la situación socioeconómica de cada individuo. Al hacer hincapié en este aspecto, es posible entender algunos de los factores que motivan a las personas dentro de una empresa, los cuales van a ser de relevancia a lo largo de la investigación.

1.15 Satisfacción Laboral

Ramírez (2015), recalca que “la poca motivación laboral y sus factores asociados son de interés estratégico para las organizaciones, por ello, es primordial conocer su importancia dentro del trabajo y considerarlo un elemento indispensable para mejorar el desempeño laboral” (Ramírez, 2015, p. 7). La motivación laboral debe ser bien comprendida por las organizaciones de hoy en día, con el fin de implementar mejores procesos en aras de velar por la satisfacción y disposiciones de sus colaboradores.

Un empleado insatisfecho desarrolla actitudes negativas hacia su trabajo y hacia la organización, repercutiendo así en su productividad. Dado lo anterior, la satisfacción laboral ha sido tema de abordaje de muchos autores, debido a que representa un beneficio económico para las empresas, aseveran Paravic y Larraguie, (2000; citado en Aguirre, 2016) "los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen predictor de longevidad, de adhesión a la empresa, mejora la vida no sólo dentro del lugar de trabajo, sino que también influye en el entorno familiar y social" (p. 3).

Existen muchos factores que influyen la insatisfacción laboral, entre los que cabe mencionar la monotonía, condiciones de trabajo y supervisión, estos tienen un efecto directo sobre la salud laboral (Aguirre, 2010).

Según lo escrito por Aguirre, "la real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimentar a su vez un crecimiento mental y psicológico" (p. 3).

Paravic y Larraguiel (2000; citado en Aguirre, 2016), plantean que:

“(…) la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción” por lo que, "es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas" (p. 4).

Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño (2013; citado en Muñoz-Mendez, Gómez-Mármol y Sánchez-Alcaraz, 2016), afirman que “la satisfacción laboral comprende un amplio campo de investigación sobre el cual, especialmente por sus repercusiones económicas y de rendimiento, se viene desarrollando un número creciente de estudios a nivel nacional e internacional” (p. 162).

Por otro lado, Gibson, Ivancevich y Donnely (1996; citado en Muñoz-Mendez, Gómez-Mármol y Sánchez-Alcaraz 2016), agregan al respecto que “la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales; en concreto, siendo así el resultado de las percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que este se desarrolla, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios” (p.162).

1.16 Ética Empresarial

Es importante destacar el concepto de ética empresarial, debido a que es un factor importante que las organizaciones deben tomar en cuenta para generar bienestar, motivación laboral y sobre todo para garantizar la salud y seguridad en los colaboradores de una organización.

Conforme a lo que menciona Gómez (1990) en su obra *Ética empresarial: Teoría y casos*, al hablar de ética empresarial, “se supone que sus principios son los mismos de la moral general, la que tiene que realizar cualquier persona” (p. 62). Se debe tomar en cuenta que en las empresas puede haber momentos o situaciones que necesitan ser considerados de manera especial (Gómez, 1990).

Según la Real Academia Española (2014), la ética es el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida.” Dicho lo anterior, es posible definir a la ética empresarial como el conjunto de normas morales que rigen la conducta en el ámbito empresarial. Según consigna la OMS (2010), “Tanto las declaraciones mundiales como las organizaciones voluntarias han promovido iniciativas que subrayan la importancia de las prácticas empresariales éticas en relación con los trabajadores” (p. 4). La importancia de las prácticas éticas empresariales reside en que en el largo plazo premiará el esfuerzo realizado por los trabajadores; además de que beneficiará a los mismos. (OMS, 2010).

1.17 Enogastronomía

La enogastronomía es conocida como la unión entre los conceptos de enología y gastronomía. A pesar de no tener una definición científica establecida, sí es posible detallar cada uno de los conceptos que generan el término.

1.17.1 Enología

La Real Academia Española (2014) define la enología como “el conjunto de conocimientos relativos a la elaboración de los vinos”. Dicho lo anterior, es importante entender que la enología involucra una serie de conocimientos que facilitan el desarrollo de todo el proceso productivo, desde las primeras etapas como la recolección de uvas, hasta la conservación del producto final. El enólogo por su parte es la persona encargada de brindar asesoría técnica a la bodega con la finalidad de poder garantizar la calidad de los vinos.

1.17.2 Gastronomía

Según González (2016) en su obra *La Gastronomía como fenómeno de comunicación y de relación social. Aproximación histórica y estado actual*; se puede realizar un análisis intelectual del término y sus acepciones, lo cual deriva en que la gastronomía es un estado superior al de la simple cocina. La gastronomía incluye el uso del acto social de comer con otros, acompañado de una serie de elementos socioculturales; además del proceso de la elaboración de los alimentos. Todo ello está enmarcado en determinados aspectos de la vida social.

González continúa señalando que, a partir del uso que se le da al término principalmente en la era de la comunicación global; la palabra se ha llegado a relacionar solamente con componentes materiales tales como son los alimentos y la cocina. Si bien es cierto, estos aspectos forman parte importante de la gastronomía; complementan el ámbito social que configura la disciplina de la gastronomía.

Tomando como base los términos expuestos anteriormente, es posible determinar que la enogastronomía es la fusión de la enología con la gastronomía. Esto quiere decir que los conocimientos que se desarrollan en el campo de la enología se aplican en la gastronomía; con el fin de cumplir los aspectos sociales del esparcimiento y la preparación de alimentos, propios del mundo gastronómico.

1.18 Showroom

El diccionario *Cambridge Dictionary* (2012) define el término showroom como “una gran tienda en la que se alienta a las personas a mirar los productos que están a la venta antes de comprarlos”.

Según señala Bermúdez (2016) en *Showroom: Apreciando El Producto Para Después Comprarlos On Line*; es habitual que los potenciales compradores hagan visitas a los espacios físicos, previo a las compras. El previo contacto con los productos permite una

mejor visualización de estos, además de un asesoramiento más personalizado. Por medio de un showroom se alcanza este contacto especializado, logrando así que el cliente conozca de manera más directa atributos propios del bien que se desea adquirir.

La autora menciona que “los showrooms sirven de apoyo a las plataformas de venta online: los potenciales clientes ojean (ven, tocan, prueban) primero en los showrooms y realizan con posterioridad la compra.” (p. 17)

Capítulo 2

Capítulo II: Descripción, coyuntura actual y entorno de la empresa Alpiste S.A.

El Capítulo II tiene la finalidad de describir las dimensiones organizacionales de finanzas, comercial, logística, recursos humanos, y administrativa. De la misma forma, se explica la situación actual de la empresa, el ámbito en el que se desenvuelve, así como la estructura organizacional de Alpiste S.A. Por otro lado, se describe la historia de la empresa, misión, visión, objetivo organizacional, valores, el mercado meta, y la cartera de productos.

2.1 Antecedentes e Historia

La comercializadora de vinos y alimentos Alpiste S.A. nació en Italia el 10 de mayo de 1976, país de donde provienen las primeras marcas comercializadas por la compañía. La idea se origina hace más de cuarenta años por el deseo de Don Alessandro Poma-Murialdo de transmitir a Costa Rica su pasión por el vino y la gastronomía. Comenzó con pequeñas importaciones vendidas principalmente a sus amigos y conocidos desde su casa, hasta que su hijo Pietro Poma-Murialdo, como gerente comercial, tomó las riendas de la empresa. El crecimiento de la empresa se vio aunado a que Don Pietro optó por multiplicar las marcas, e importó otras provenientes de todo el mundo, las cuales están inspiradas en el gusto y paladar costarricense. De esta forma se extendieron las ventas a diferentes canales de distribución, y se abrió un showroom para ventas directas a los clientes.

Las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en Ofibodegas Capri, Guachipelín de Escazú, San José, Costa Rica, por lo que le permite a esta tener rápido acceso a la mayor parte del Gran Área Metropolitana y facilita la distribución de los productos a los principales supermercados y tiendas de conveniencia del país.

La organización se compone de un total de ciento veinticuatro colaboradores, dentro de estos se encuentran un total de ochenta hombres y cuarenta y cuatro mujeres. La distribución de los trabajadores por departamentos será definida más adelante en el apartado correspondiente al organigrama.

Hoy en día, se puede afirmar que la empresa y todos sus miembros constituyen una gran familia, trabajan de forma conjunta creando sinergias, y buscan el bienestar de cada uno de los miembros de la organización. Alpiste S.A. sigue siendo una empresa familiar nacida en Italia y con raíces apegadas a Costa Rica. La compañía considera fundamental la enogastronomía, por lo cual está en continuo aprendizaje para así consolidarse en los distintos mercados en los que se desarrolla.

2.2 Misión

Según la información suministrada por el departamento de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A. la misión es descrita de la siguiente manera:

“Crear experiencias enogastronómicas mediante la innovación constante, el talento de nuestra gente, productos de excelente calidad y relaciones de confianza con nuestros socios comerciales; generando bienestar común.”

2.3 Visión

El departamento de Desarrollo Organizacional de la empresa Alpiste S.A define la visión como se cita a continuación:

“Crecer como familia Alpiste, siendo reconocidos por la excelencia en nuestra gestión de negocio, logrando expandir nuestra pasión enogastronómica hacia otras fronteras.”

2.4 Valores

Los cuatro valores principales dentro de los cuales Alpiste S.A basa su filosofía, son la innovación, la integración, el crecimiento, y el compromiso.

2.4.1 Innovación

En primer lugar, la empresa desea mejorar constantemente en los diferentes aspectos del negocio, mediante ideas novedosas y estudiadas, desarrollando soluciones integrales que les permitan evolucionar.

2.4.2 Integración

La compañía está orgullosa de ser una organización culturalmente diversa, que trabaja con respeto y empatía para lograr objetivos comunes, y de la misma forma poder compartir experiencias y conocimientos.

2.4.3 Crecimiento

La empresa afirma promover día a día tanto el crecimiento de su negocio, como el desarrollo del talento humano.

2.4.4 Compromiso

Por último, Alpiste está comprometida con el bienestar común y la excelencia de la gestión del negocio. La empresa cree en la escucha, el análisis y el diálogo como instrumentos para hacer realidad este valor.

2.5 Objetivo Empresarial

Según información brindada por Alpiste S.A., la empresa tiene como objetivo crear una experiencia enogastronómica única para sus clientes a través del servicio, dando a conocer la gran gama de productos que poseen.

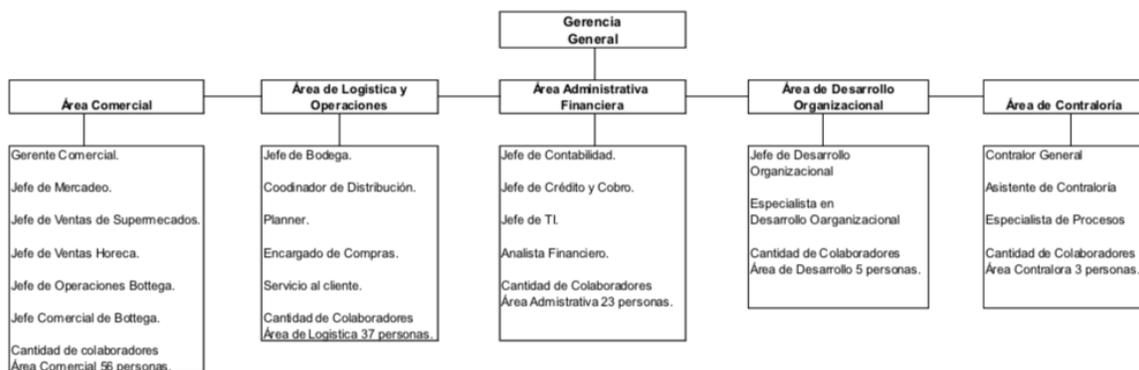
Más adelante, en este capítulo, se realizará una descripción de la cartera de productos de Alpiste S.A. de manera más detallada.

2.6 Organigrama

De acuerdo con el área encargada de la gestión del talento humano, la distribución por departamentos de los colaboradores de Alpiste S.A. es la siguiente: cincuenta y seis personas en el departamento de Comercio, treinta y siete en Logística, veintitrés en Finanzas, cinco en Recursos Humanos, un Gerente General y dos Contralores.

A continuación, se ilustra, por medio de una visión general del organigrama, la manera en la que Alpiste S.A. organiza las distintas áreas organizacionales existentes.

Figura 2.1: Alpiste S.A.: Organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alpiste S.A.

En el anexo 1 de esta investigación se expone de manera más detallada cada una de las áreas funcionales de Alpiste S.A., con el fin de ilustrar los distintos roles y puestos que conforman a estas áreas de la organización.

2.7 Descripción de Productos

En el presente apartado se denota de manera más clara la variedad de productos ofrecidos por parte de Alpiste S.A. Cabe destacar que la cartera de productos de la empresa es muy diversa, ya que incluye desde bebidas hasta confitería, estos provenientes de distintos países como Italia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, entre otros.

2.7.1 Catálogo

2.7.1.1 Accesorios

Alpiste ofrece una extensa línea de implementos destinados a complementar los productos de carácter comestible que distribuyen. En la sección de accesorios se pueden destacar dos principales categorías: accesorios para café y cristalería. La gran mayoría de estos accesorios son importados desde países como: Alemania, Austria, Estados Unidos, Italia; entre otros.

2.7.1.2 Aguas y Bebidas

En la sección de aguas y bebidas, Alpiste tiene una variada gama de categorías, entre las cuales se pueden destacar: bebidas de aloe, bebidas gasificadas, agua mineral, agua de manantial y café. Cabe destacar que los productos de esta categoría provienen principalmente de tres regiones a nivel global: Alpes Italianos, Nicoya y Padua.

2.7.1.3 Alimentos

La sección de alimentos en Alpiste es quizá la mayor fuerza comercial de la organización a nivel de ventas. Las principales categorías impulsadas son: Pregel, pasta, aceite, quesos, arroz, condimentos, confitería, embutidos, harinas, hongos, frutas, mariscos, vegetales, vinagres, snacks y productos gourmet.

Los productos alimenticios que importa Alpiste son originarios de diversos países tales como: Alemania, Australia, Costa Rica, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, India, Italia; entre otros.

2.7.1.4 Bebidas a base de vino

En la sección de bebidas a base de vino, Alpiste distribuye este tipo de bebidas desde Granada en España y Emilia Romagna en Italia. Para la preparación de estas bebidas se usan dos tipos de uva, las cuales son: tinto blend y trebbiano.

2.7.1.5 Bebidas sin alcohol

Alpiste cuenta dentro de su línea de productos las bebidas sin alcohol, estas son importadas directamente desde Granada en España. En su mayoría estas bebidas corresponden a vinos y sangrías sin alcohol.

2.7.1.6 Cervezas

La sección de cervezas se caracteriza por sólo ofrecer al mercado una marca de cerveza llamada Peroni, la cual es importada de Italia.

2.7.1.7 Cocteles

En Alpiste la sección de cócteles es limitada debido a que sólo se trabaja con la marca Coppa Coctel, la cual es importada de Brasil.

2.7.1.8 Licores

La sección de licores en esta organización es variada. Trabajan con Grappa, Vermouth, Orujo, Whisky, Ginebra y Amaro. Estos licores son importados desde países europeos tales como Alemania, Escocia, España, Holanda, Inglaterra e Italia. Es importante destacar que Italia es el país predilecto por Alpiste para importar licores. Las regiones de Lombardía, Piamonte, Sicilia y Veneto cuentan con los productos que destacan como los de mejor calidad.

2.7.1.9 Vinos

La sección de vinos en Alpiste es extensa debido a la gran variedad de gustos existentes en el mercado costarricense. En la categoría de vinos destacan los siguientes: blanco, tinto, espumante, rosado, magnum, media botella, mini, vino licoroso, vino fortificado, vino para cocinar, tetra brick, bag in box, frizzantes, oporto y champagne.

Los vinos utilizan una gran variedad de uvas para su producción, entre las cuales destacan: albarino, barbera, dolcetto y gamay.

Entre los principales países importadores de vino a la organización Alpiste destacan: Argentina, Chile, Francia, España, Italia, Nueva Zelanda, Portugal y Estados Unidos.

2.7.2 Marcas

Alpiste S.A. maneja una variedad extensa de marcas, las cuales incluyen productos tales como: alimentos, vinos y licores. Dentro de las principales marcas que maneja la

empresa se encuentran alrededor de ochenta y cinco marcas de vinos y licores, y aproximadamente quince marcas de alimentos.

Dentro de las marcas de vinos y alimentos destacan Bodega Chacra, Canti, Frescobaldi, Espadafor, y Kaiken.

En cuanto a las marcas de alimentos se pueden destacar Goya, Divella, S. Pellegrino, Ritter Sport, e Illy.

2.8 Mercado Meta

El mercado meta de la empresa en diferentes canales son las personas de clase alta, y clase media alta, que estén interesados en conocer sobre la cultura del vino y los marinajes.

Dada la ubicación de la empresa en Guachipelín de Escazú y la naturaleza de los productos que la misma importa al país, es importante señalar que dichos productos son sumamente selectos, logrando así la segmentación del mercado meta ya descrita anteriormente. Dicho esto, los productos se distribuyen únicamente en los mejores supermercados y tiendas de conveniencia del país.

Al ser productos muy especializados, los consumidores generalmente manejan un nivel considerable de información con respecto a los productos importados por Alpiste S.A.

2.9 Descripción del Entorno Organizacional

Cada uno de los departamentos en Alpiste tiene un objetivo propio de su área. Dichos objetivos se han planteado con la finalidad de crear sinergia entre los departamentos; y a su vez cumplir tanto con la misión y visión organizacional; así como con el objetivo empresarial antes descrito.

A saber, las siguientes son las dimensiones que el organigrama de Alpiste contempla; por medio de sus correspondientes departamentos:

2.9.1 Dimensión de Comercio

La dimensión de comercio de Alpiste S.A. es la encargada de comercializar los productos de la empresa y proveer la mejor experiencia posible a través de un amplio conocimiento y un servicio de excelencia.

Dentro de esta dimensión se incluyen las siguientes funciones: Relación comercial con clientes (Bottega, HORECA, regional y supermercados) y el área destinada a Mercadeo (showroom).

2.9.2 Dimensión de Logística

El enfoque de la dimensión de logística y operaciones es garantizar el abastecimiento de los productos que comercializa Alpiste de forma eficiente y oportuna, priorizando siempre un excelente servicio al cliente. Esta dimensión se ve apoyada por el departamento de Contraloría.

Por medio de esta dimensión se cumplen las siguientes tareas: Servicio al cliente, planeación y compras, distribución y bodega.

2.9.3 Dimensión de Finanzas

La dimensión financiera de Alpiste está enfocada en asegurar la salud financiera de la compañía realizando inversiones convenientes, recuperando el dinero de las ventas realizadas y ejecutando procesos contables efectivos.

Debido a la sensibilidad de la información manejada en esta dimensión, el departamento de Contraloría sirve de apoyo para la realización de las tareas relacionadas al aspecto financiero de Alpiste S.A.

La dimensión financiera incluye la realización de las siguientes funciones: Tesorería, tecnologías de información, servicios generales, cuentas por cobrar, contabilidad, administración de inventarios y facturación.

2.9.4 Dimensión de Recursos Humanos

Debido a la filosofía de talento humano la cual posee Alpiste S.A. la dimensión de recursos humanos va más allá, y se ve contemplada en el departamento de desarrollo organizacional. Este departamento procura atraer, incorporar y desarrollar el talento humano de la compañía.

Los ejes utilizados para cumplir con esta función son los siguientes: Dar bienvenida (brindar formación a los líderes sobre el proceso de bienvenida e inducción empresarial y entrenamiento de puestos específicos), formar (diseñar e implementar el programa de formación de personal “Academia Alpiste”), celebrar (celebración de fechas festivas y actividades de integración de la empresa), vivir bien (diseño e implementación de un programa de gestión preventiva de salud y seguridad ocupacional) y dejar huella (responsabilidad social).

2.9.5 Dimensión de Control

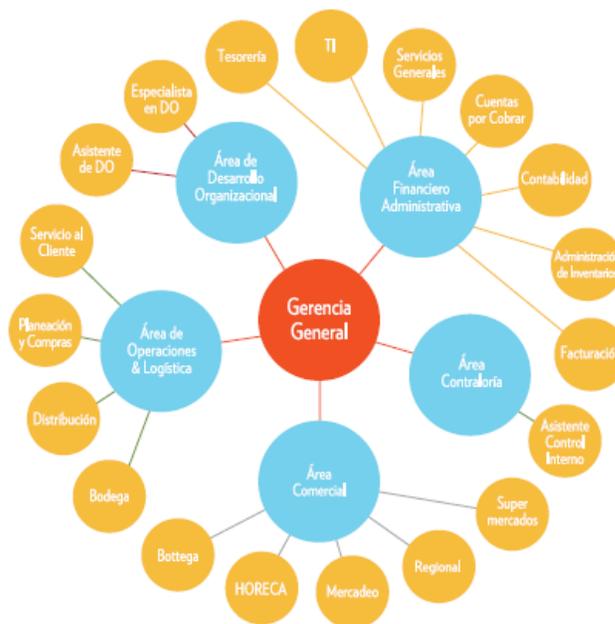
De la misma forma, la dimensión de control incluye la funcionalidad del departamento de Contraloría de Alpiste S.A., este último encargado de contribuir con la excelencia en la ejecución de la gestión del negocio, por medio de herramientas de control interno; tales como auditorías y procesos de alineamiento. Estos instrumentos permiten una mejora continua y a su vez, hacen posible velar por la calidad de la información financiera de la empresa a los diferentes entes bancarios.

El departamento de contraloría trabaja de la mano con los otros departamentos funcionales de la organización, para así lograr el correcto funcionamiento de estos.

En la siguiente figura, se ilustra cómo se conforma la estructura organizacional de Alpiste S.A.

Figura 2.2: Nuestros Equipos de Trabajo.

NUESTROS EQUIPOS DE TRABAJO



Fuente: Departamento de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A.

En la figura 2.2 es posible observar la relación que existe entre las distintas tareas realizadas en la organización y sus distintos equipos de trabajo. Además, se logra denotar cómo la empresa procura crear sinergias entre las dimensiones anteriormente descritas, para así desarrollar un modelo de negocio dinámico y eficiente.

Como se mencionó anteriormente, Alpiste importa sus productos desde una gran cantidad de países por lo que este tipo de modelo de negocio es imperativo para la organización, con el fin de mantener la consolidación actual en el mercado en el cual se desempeña, mediante el valor agregado y calidad que ofrece la organización a través de la cartera de productos que maneja.

Capítulo 3

Capítulo III: Descripción de las prácticas de bienestar laboral empleadas por Alpiste S.A.

El Capítulo III describe las prácticas actuales de bienestar laboral empleadas por Alpiste S.A. mediante el uso de instrumentos de investigación desde una metodología cualitativa y cuantitativa. Se realizó una entrevista a profundidad a Misael Chavarría, Jefe de Desarrollo Organizacional de la empresa. Además, se utilizó la técnica de investigación llamada censo por medio de un cuestionario con preguntas de registro cerrado a los colaboradores de la empresa, al 30 de abril de 2019. El cuestionario se codificó previamente, según los ámbitos establecidos en el Plan de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A.

3.1 Prácticas actuales de bienestar laboral en el Plan de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A.

En la actualidad, Alpiste S.A. cuenta con una guía enfocada en el desarrollo organizacional de los colaboradores. Este plan se ha venido implementando desde el 2018 y tiene la finalidad de desarrollar prácticas de bienestar laboral. Dicho plan, según Misael Chavarría; se basa en el modelo de las cuatro disciplinas de ejecución de Stephen Covey.

El Plan de Desarrollo Organizacional empleado en Alpiste S.A. integra diferentes áreas de ejecución, en la cuales se pueden destacar las siguientes: Bienvenida de nuevos colaboradores, el eje de “Vivir Bien”, “Dejar Huella” en la sociedad, celebración de fechas relevantes, formación de personal, y el Eje Financiero y Legal. Los aspectos anteriores integran un campo de acción amplio para el desarrollo de iniciativas de bienestar laboral y aprovechamiento del talento humano en la organización.

A continuación, se describirán brevemente los rubros que incluye el plan de desarrollo organizacional utilizado por Alpiste S.A. durante el año fiscal culminado en 2018. El detalle de cada uno de los rubros del Plan de Desarrollo Organizacional suministrado por la empresa para el 2018 se adjunta en el Anexo 2 de esta investigación.

3.1.1 Protocolo de Bienvenida

Esta sección brinda una introducción empresarial según el tipo de trabajo a los nuevos colaboradores de la organización. El proceso incluye formación a los líderes, los cuales deben capacitar al nuevo talento de la empresa. Este protocolo brinda un seguimiento sobre la realización de las agendas de inducción y las guías de entrenamiento, además se busca identificar y compartir mejoras en el proceso que los líderes de desarrollo organizacional deben ajustar a dicho plan.

3.1.2 Salud Ocupacional

Esta sección diseña e implementa un programa de gestión preventiva de salud y seguridad ocupacional. La confección de política de Salud Ocupacional es uno de los pilares en este plan, debido a que se busca la conformación de una comisión de salud ocupacional y de brigadas de emergencia.

El eje de salud ocupacional también incluye capacitaciones sobre las normas básicas de Salud Ocupacional a todo el personal según el tipo de trabajo con el fin de minimizar el riesgo laboral en las labores ejecutadas.

3.1.3 Teletrabajo

La organización se ha preocupado por la continua selección de puestos que permitan la posibilidad de realizar teletrabajo.

El programa de teletrabajo implantado en Alpiste S.A. localiza los puestos elegibles para este beneficio, basándose en la antigüedad del colaborador y la naturaleza del puesto en el que se desempeña. Para contar con este beneficio, un asociado debe tener al menos tres meses en la compañía.

3.1.4 Balance Vida Trabajo

Alpiste busca un balance vida trabajo dentro del personal, para esto se ha planteado brindar charlas a colaboradores sobre nutrición, además de realización de ferias de Salud-Asociación Solidarista dentro de la organización.

3.1.5 Responsabilidad Social

Alpiste bajo su lema de dejar huella, se ha preocupado por concientizar al colaborador de Alpiste para hacer voluntariado con habitantes de la calle, así como la realización de voluntariado en Ejército de Salvación y entrega de desayunos.

3.1.6 Actividades Sociales

La celebración de fechas festivas nacionales y actividades de integración de la compañía en Alpiste S.A., son la prioridad en esta sección del plan.

3.1.7 Academia Alpiste

Con el fin de contribuir con el crecimiento profesional del personal, Alpiste S.A. ha diseñado e implementado cursos de Excel en distintos niveles, según el conocimiento ya existente en cada colaborador que forma parte del programa.

3.1.8 Capacitación

En este aspecto se busca crear espacios de capacitación de trabajo en equipo en cada unidad funcional, así como llevar un registro del proceso formativo en Alpiste S.A.

3.1.9 Alineación de Procesos Clave

Por medio de la alineación de procesos clave, Alpiste S.A. busca contar en todos sus procesos organizacionales con políticas que se rijan por medio de la reforma laboral procesal vigente.

Para esto, la organización plantea realizar una actualización de la base de datos del personal, así como un mapeo de los actuales procesos en la compañía por medio de la relación laboral, lo cual permite identificar aquellos procesos claves en este aspecto.

3.1.10 Establecimiento de directrices en aspectos de carácter legal en el ambiente laboral

Alpiste S.A. se preocupa por la creación de políticas y protocolos en materia de acoso sexual y laboral dentro de la organización. El desarrollo de políticas de sanciones y medidas disciplinarias corresponden a un procedimiento del desarrollo organizacional aplicado para cumplir con la normativa legal que rige este tema.

3.2 Entrevista al Jefe de Desarrollo Organizacional, Misael Chavarría Sanabria

Dentro de los instrumentos utilizados para brindar una realidad de las prácticas actuales de bienestar laboral dentro de Alpiste S.A. fue la realización de una entrevista con preguntas cerradas al Jefe de Desarrollo Organizacional Misael Chavarría Sanabria. La entrevista fue enfocada en el aspecto de bienestar laboral dentro del plan de desarrollo organizacional mencionado anteriormente, lo anterior con el fin de mostrar la ejecución del plan dentro del ámbito laboral de los trabajadores de esta organización.

A continuación, se brindan los detalles de la información suministrada gracias a la aplicación de este instrumento.

En primer lugar, Don Misael indica que el plan de desarrollo organizacional se confeccionó bajo el “Modelo 4DX”, el cual a su vez está basado en la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución de Stephen Covey; según lo mencionado por Misael.

Según lo señala el entrevistado, la metodología anterior se aplica en Alpiste S.A. de la siguiente manera:

“Primero se revisa la estrategia de la organización; que incluye misión, la visión, y los valores. Posteriormente se realiza el mapa de estrategias maestras, el Balance Scorecard. Una vez que se obtienen los indicadores de medida del Scorecard, estos se clasifican, enfocándose en la importancia y el valor agregado que se puede obtener de cada medidor.”

Don Misael coloca el ejemplo de la utilidad operativa como medidor, el cual fue utilizado como la meta principal de la empresa. Lo anterior obliga a que todos los departamentos tengan que trabajar con el fin de lograr esa meta.

La segunda disciplina es la medida de predicción, las cuales son acciones específicas que apoyen lograr que la utilidad operativa como métrica, llegue a la meta planteada. Estas acciones se definen basándose en la actividad propia de cada departamento, como por ejemplo el flujo de efectivo en el área de finanzas.

La tercera disciplina es un dashboard, el cual permite tener visibilidad del progreso de las acciones tomadas.

La última disciplina es la rendición de cuentas, en la cual se hace un análisis de lo observado en el dashboard para así tomar las medidas necesarias para lograr la realización de las acciones planteadas por departamento, según se explicó sobre la medida de predicción.

Con relación a la formación de líderes dentro de la organización, Don Misael menciona que se hace una inducción mensualmente, a lo largo de toda la organización. Esta forma parte del protocolo de bienvenida que utiliza Alpiste S.A.

El proceso de capacitación para los nuevos empleados incluye un entrenamiento para el puesto en el cual el nuevo colaborador se va a desempeñar. Con respecto a este entrenamiento, el responsable de la capacitación utiliza la guía de entrenamientos de descripción de cargos según corresponda.

Según señala Don Misael, el proceso de inducción es revisado periódicamente, por parte de los coordinadores de Recursos Humanos. La revisión del progreso del personal tiene como objetivo valorar los avances del entrenamiento brindado a los nuevos colaboradores. Estas evaluaciones se realizan a las dos semanas de iniciadas las capacitaciones y al final de estas. En ellas, se evalúan al nuevo colaborador, al jefe o entrenador y al proceso como tal.

Por su parte Don Misael afirma que la velocidad con la que el nuevo colaborador entienda sus roles permite personalizar esa capacitación, además de reducir los tiempos del proceso.

La retroalimentación se recibe por medio de un documento que forma parte de la evaluación, que el colaborador completa. Este documento, a su vez, se revisa y se discute con el entrenador de forma verbal. Gracias a la retroalimentación recibida, se han percibido algunas falencias en el proceso de entrenamiento, por parte del mentor.

Además, el entrevistado menciona que han existido algunas dificultades en el proceso de formación, tales como: la disponibilidad de los formadores, y la priorización de las labores diarias de los entrenadores sobre el proceso de capacitación. Lo anterior ha hecho que los entrenamientos se realicen en el proceso o “en el camino”, reduciendo así la efectividad de la capacitación.

En caso de percibir alguna mejora, el departamento de Desarrollo Organizacional la implementa una vez finalizado el año, debido a que realizar cambios durante el año puede ser contraproducente para el funcionamiento general de los procesos. Las mejoras encontradas se implementan luego de una revisión que se hace por procesos, en la cual se toman en cuenta las sugerencias y los resultados obtenidos en ese periodo.

Según Don Misael, este año se planea dar continuidad al plan implementado el año anterior en todos sus ámbitos.

Otro aspecto que se trató en esta entrevista fue el tema de Salud Ocupacional. Según lo expresado por Don Misael, el plan fue desarrollado por un consultor externo, el cual se encarga de las capacitaciones, debido al conocimiento técnico que la salud laboral requiere. Por su parte, el consultor no realiza ningún tipo de seguimiento al plan debido a que en Alpiste S.A. se tiene la oficina de Salud Ocupacional, la brigada de Salud Ocupacional y la comisión de Salud Ocupacional, los cuales se encargan de velar por el cumplimiento de las acciones establecidas en este tema.

Don Misael afirma que el plan se encuentra actualmente en funcionamiento y él, como miembro de la oficina de Salud Ocupacional se encarga de dar seguimiento a la ejecución de dicho plan.

Con respecto a este seguimiento, el entrevistado señala que implementó un protocolo de Salud Ocupacional, que permite atender cualquier situación que se presente por no seguir el plan de manera adecuada. Este protocolo establece que el encargado cuenta con treinta días para solucionar una falta leve. En caso de que no se resuelva, se le reporta al jefe encargado y si en quince días no se soluciona; se escala a la oficina de Salud Ocupacional para tratarlo directamente con el equipo. El protocolo indica que las faltas graves deben solucionarse inmediatamente.

Acorde con lo mencionado por Don Misael, no existe ninguna certificación específica para el tema de la Salud Ocupacional, debido a que la legislación laboral no considera

ninguna norma ISO relacionada a Salud Ocupacional como obligatoria. Además, las inspecciones realizadas por el Ministerio de Trabajo no profundizan en el tema de certificaciones. Por otro lado, el Instituto Nacional de Seguros solo se presenta si existe una gran cantidad de accidentes en la empresa, por lo que tampoco existe una regulación u obligación adicional con respecto a los seguros de riesgo en el trabajo.

En relación con los riesgos de los puestos en la organización, Don Misael afirma que, si bien es cierto, aún no se han establecido las valoraciones de riesgo ni las descripciones para cada uno de los puestos dentro de la organización, en Alpiste S.A no existen puestos que cuenten con un alto grado de riesgo laboral. Considera que la posición de más riesgo es la de montacarguista, debido a los movimientos propios de la naturaleza del puesto o su peligrosidad.

Otro tema que fue considerado para la entrevista fue el teletrabajo. Don Misael señala que no existe un protocolo estándar para la aplicación del teletrabajo, debido a que en la organización se trabaja por objetivos. Los objetivos mencionados anteriormente, varían según la naturaleza del puesto.

Sobre el tema de balance de la vida en el ambiente laboral, Don Misael afirma que el pilar llamado “Vivir Bien” contiene un plan que trata este aspecto. En este plan se han realizado actividades tales como celebración de fechas conmemorativas, a su vez se han realizado convenios con instituciones de educación superior con la finalidad de que los colaboradores de la organización tengan oportunidades para potenciar su desarrollo académico.

Además, el entrevistado menciona que se han implementado actividades con el fin de desarrollar el bienestar personal de los trabajadores, como por ejemplo concursos de nutrición o campañas de “escritorio limpio”.

Con respecto al bienestar laboral, Don Misael señala que “No se detectan picos de estrés regularmente, excepto en situaciones especiales, como a final de mes o en algún cambio

significativo en el funcionamiento de la organización; como algún proyecto especial, por ejemplo.”

Con relación a la Academia Alpiste, Don Misael manifestó que inicialmente se realiza un examen de diagnóstico para los colaboradores y a partir de ahí se establecen los grupos y niveles para los programas de formación en Excel. Con respecto a los resultados, este plan generó motivación en los participantes inicialmente, pero con el paso del tiempo se fue perdiendo el interés por parte de los colaboradores. El plan significaba una inversión muy cara y no se estaban obteniendo los resultados esperados.

Esta situación según Don Misael, “limita a la organización en el eventual caso de movimientos horizontales o ascensos, debido a que la formación de los colaboradores ya existentes puede no cumplir con la formación deseada para ese puesto. Esto hace que se tenga que recurrir a la contratación externa.”.

Por otro lado, Don Misael agrega que las capacitaciones en salud laboral dieron buenos resultados, así como las realizadas para las jefaturas.

Con respecto a incluir a los propios colaboradores como capacitadores, Don Misael afirma que sólo existe la capacitación por medio de mentores cuando ingresan nuevos trabajadores, si el jefe no realiza la capacitación, se confía en el colaborador con más experiencia. Don Misael también agrega que se planea realizar un plan de certificación en el cual existan tutores en diferentes áreas, pero este plan no es una prioridad para Alpiste S.A.

Con relación a las medidas tomadas para garantizar una cultura organizacional libre acoso sexual y laboral, Don Misael afirma que se han implementado una serie de políticas y protocolos relacionados a este tema, los cuales están contenidos en el Plan de Desarrollo Organizacional. En su criterio, es un tema de suma importancia y que debe de contar con un seguimiento constante, por lo cual se ha realizado una campaña y algunas charlas para los colaboradores. El entrevistado señala que existen dos fallas con

respecto a este tema, los cuales son la inexistencia de un comité que evalúe el asunto, además de que no ha existido un seguimiento que permita asegurar el conocimiento de los colaboradores al respecto. La política de sanciones y medidas disciplinarias está basada en el Código de Trabajo.

Relacionado al sistema de compensaciones, Alpiste S.A. maneja tres métodos: bonos por resultados basados en métricas, comisión por ventas, y premios por objetivos especiales.

Finalmente se trató el aspecto del outsourcing, en el cual Don Misael expresa que para la tercerización se considera la necesidad técnica del proceso requerido. Además del ya mencionado ejemplo del consultor externo de Salud Ocupacional, el entrevistado pone como ejemplo actividades como: diseño publicitario, displays en supermercados e instalación de sistemas; como servicios que él considera que deben ser realizados mediante outsourcing.

3.3 Aplicación del censo realizado a los colaboradores de Alpiste S.A.

El otro instrumento utilizado para conocer las prácticas de bienestar laboral en Alpiste S.A fue el censo, este tuvo lugar en las instalaciones de la organización durante el mes de Julio del 2019. El censo se debía aplicar a la totalidad de los colaboradores de la organización, basándose en el plan de desarrollo organizacional de Alpiste S.A, ya mencionado en este capítulo.

Con el fin de confeccionar este instrumento estadístico y la posterior presentación de los resultados, se acudió a la Unidad de Servicios Estadísticos (USES) por medio de la cual se contó con la guía del profesor MSc. Juan Antonio Rodríguez, de la Escuela de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Costa Rica.

Para los resultados que se presentarán a continuación, parte de los gráficos contemplan varias preguntas, las cuales fueron agrupadas basadas en el tipo de pregunta y el

aspecto que se quería estudiar por medio de dichas preguntas. Los gráficos a continuación presentados, son los resultados más importantes recabados en este censo. Si bien es cierto la totalidad de los resultados se describe a continuación, no toda está ilustrada mediante gráficos.

Cabe destacar, además, que el número de cada pregunta cuenta con una codificación específica, igualmente basada en cada aspecto que se pretendía investigar con este censo. Para mayor detalle y comprensión de este, es posible referirse al Anexo 3 de esta investigación.

Al momento de la aplicación del instrumento no fue posible contar con la totalidad de la población, debido a que algunos colaboradores se encontraban de vacaciones y otros por la naturaleza del puesto que desempeñan se encontraban fuera de la oficina. Posteriormente, se realizó el intento de contactar al departamento de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A. con el fin de tener los números telefónicos de los trabajadores ausentes durante la aplicación del instrumento, sin embargo, la información no fue facilitada, por lo que los resultados se basan en los cuestionarios aplicados. Debido a lo anterior, la participación fue de noventa personas, lo cual representa un 73% del total de los colaboradores de Alpiste S.A.

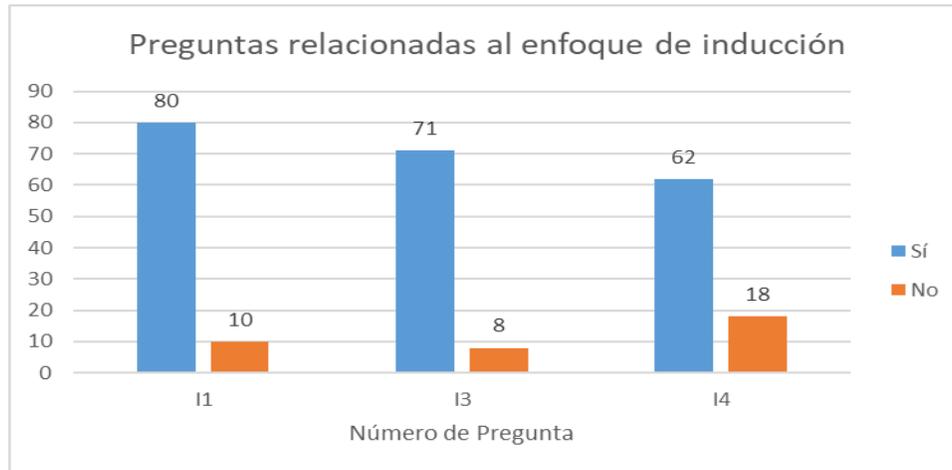
Como se mencionó anteriormente en este capítulo, el censo realizado consta de veintiocho preguntas de registro cerrado, el cual se puede revisar con detalle al referirse al Anexo 3. Las preguntas se respondieron de forma presencial y anónima por cada uno de los colaboradores.

A continuación, se presenta una síntesis de los datos recabados durante la aplicación de este instrumento.

Las preguntas del instrumento fueron agrupadas en las categorías que contemplan el plan de desarrollo organizacional de Alpiste S.A.

El primer aspecto explorado fue el de la Inducción al momento de que un nuevo colaborador ingresa a la compañía.

Gráfico 3.1: Preguntas del enfoque de Inducción



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Como se puede observar en el gráfico anterior, en la pregunta I1 se indica que el 89% de los colaboradores recibieron dicha inducción. De esos 80 colaboradores, la pregunta I3 muestra como el 90% de los colaboradores consultados contó con el seguimiento de su correspondiente jefe. Además, en la pregunta I4 se refleja que 62 colaboradores recibieron retroalimentación de su entrenador con respecto al proceso de inducción.

Gráfico 3.2: Nivel de satisfacción con el proceso de Inducción recibido



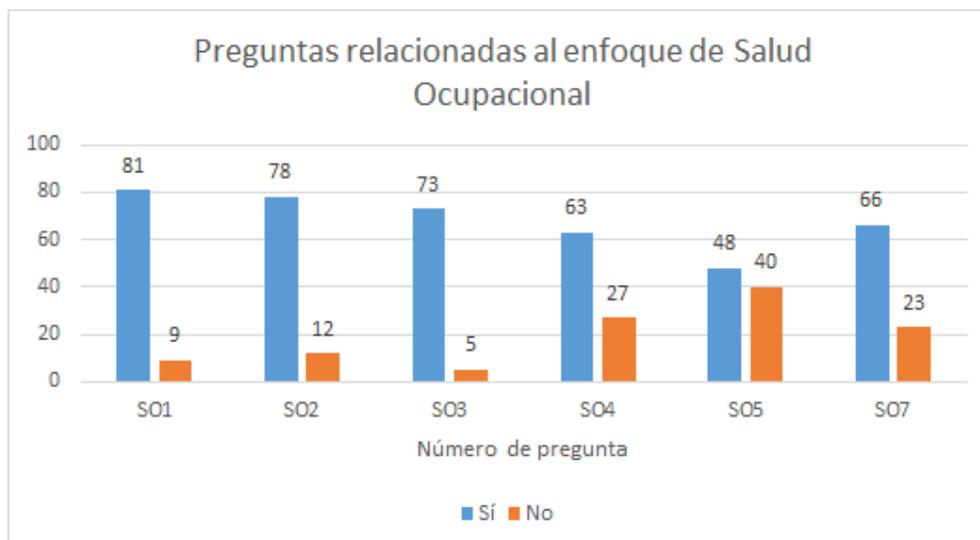
Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Con respecto al nivel de satisfacción con el proceso inductivo al puesto, consultado en la pregunta I2, se puede notar en el Gráfico 3.2 como la mayoría, el 39%, se encuentra muy satisfecho con la capacitación para su rol.

Además, por medio de la pregunta I5, se identificó que la figura del jefe de cada colaborador estuvo involucrada en el 44% de los casos del proceso de formación. A su vez, el departamento de Recursos Humanos estuvo presente en este proceso en el 26% de los casos durante la inducción. Por otro lado, el tutor o mentor fue partícipe en el 30% de las ocasiones. Cabe destacar que esta pregunta daba la posibilidad de selección múltiple.

El segundo aspecto consultado fue el referente a la Salud Ocupacional en Alpiste S.A., obteniendo los siguientes resultados:

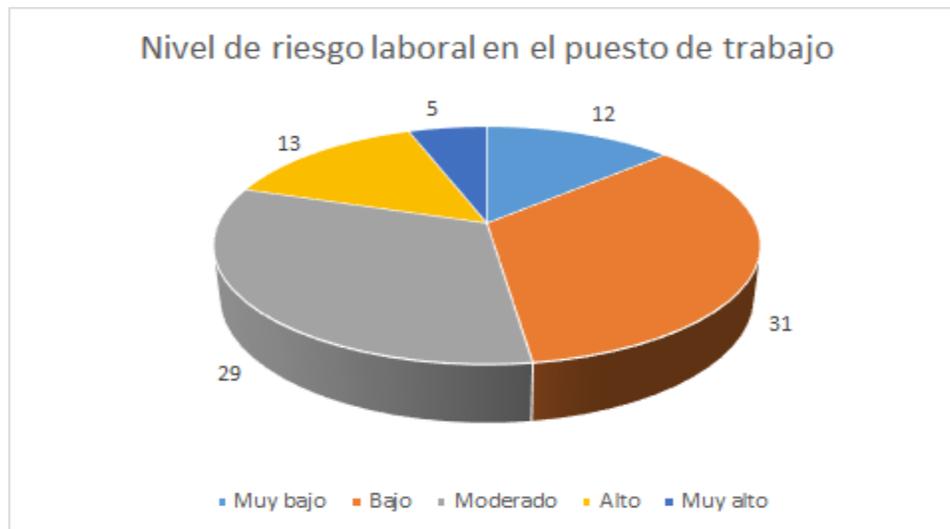
Gráfico 3.3: Preguntas del enfoque de Salud Ocupacional



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Como se puede observar en el gráfico anterior, con respecto a las normas básicas de salud ocupacional en la empresa, en la pregunta SO1 se observa que el 90% de los empleados afirmó que conoce de la existencia de estas. El 87% de los encuestados afirmó en la pregunta SO2 que recibe las capacitaciones respectivas a este tema, de esos 78 colaboradores que recibieron las capacitaciones, el 94% afirmó estar de acuerdo con dichas capacitaciones (pregunta SO3). Por otro lado, el 55% de los colaboradores encuestados consideró en la pregunta SO5 que su puesto de trabajo conlleva algún riesgo laboral. Por último, un 74% adujo en la pregunta SO7 conocer el protocolo de salud ocupacional de la empresa.

Gráfico 3.4: Nivel de riesgo laboral en el puesto de trabajo

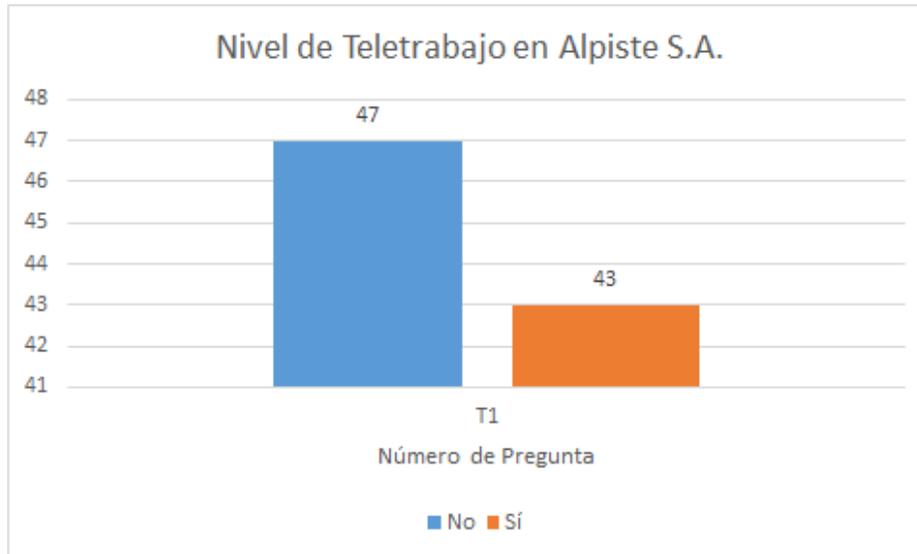


Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Con respecto al nivel de riesgo laboral en el puesto de trabajo referente a la pregunta del cuestionario SO6 y denotado en el Gráfico 3.4, se puede observar que los encuestados en su mayoría, creen que el nivel de riesgo laboral es bajo, lo cual constituye un 34%.

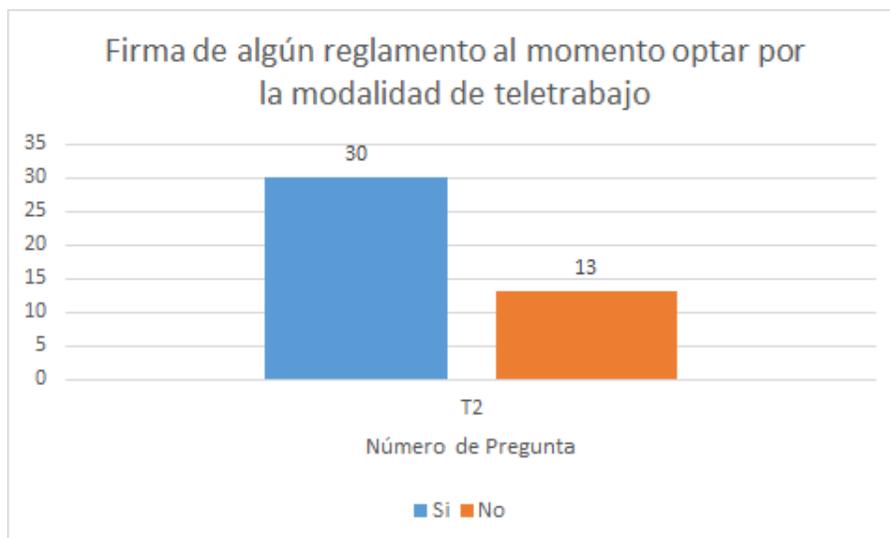
El tercer aspecto evaluado fue el teletrabajo y la disponibilidad de poder ejercerlo, dicho aspecto fue evaluado en la pregunta T1. En el Gráfico 3.5 que se muestra a continuación, se puede denotar que únicamente el 48% de los encuestados cuenta con la posibilidad de trabajar bajo esta modalidad.

Gráfico 3.5: Nivel de Teletrabajo en Alpiste S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Es posible también observar que, de esas 43 personas, el 30% no firmaron ningún tipo de reglamento cuando se les concedió poder realizar teletrabajo. Dicha observación se relaciona con la pregunta T2 del cuestionario empleado.

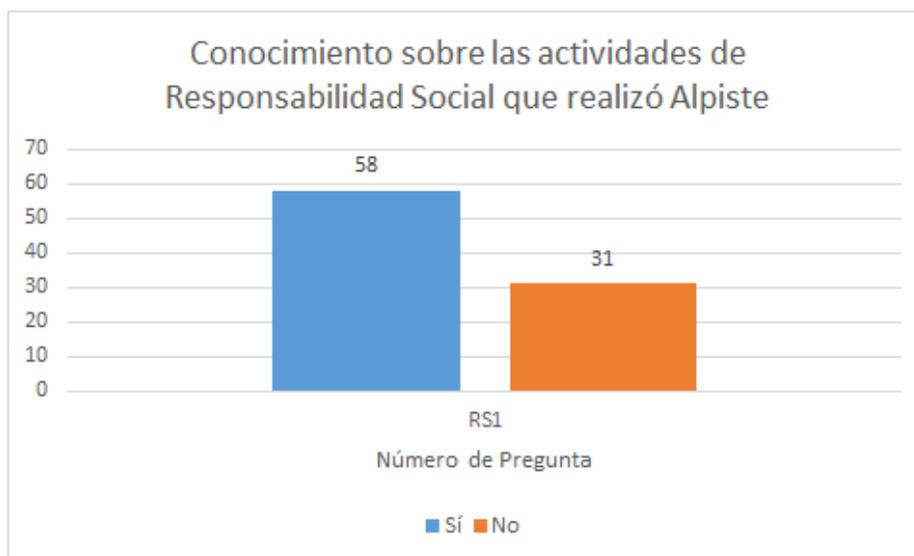


Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

En relación con el aspecto de Balance Vida Trabajo, en la pregunta BVT1, cabe destacar que el 19% de los encuestados consideró que se encuentran extremadamente satisfechos con las actividades realizadas por la empresa, el 48% de los trabajadores consideró que se encuentran muy satisfechos, el 21% se encuentran moderadamente satisfechos. Por su parte, un 10% de los encuestados consideró que están poco satisfechos con las actividades emprendidas por la organización y únicamente el 2% consideró no estar satisfechos con las mismas.

El siguiente tema que se abordó fue el de Responsabilidad Social en la Organización. Los datos recabados fueron los siguientes:

Gráfico 3.6: Nivel de conocimiento de las actividades de Responsabilidad Social realizadas en Alpiste S.A.

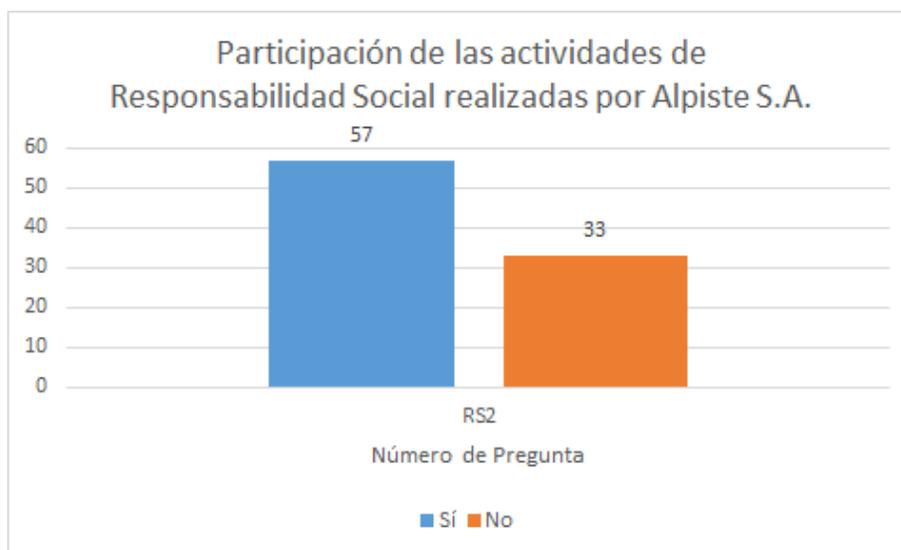


Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Según la información recolectada e ilustrada en el gráfico 3.6 referente a la pregunta RS1, el 65% de los encuestados indicaron que sí tienen conocimiento sobre actividades de Responsabilidad Social que realiza la organización. Por su parte, un 35% de los encuestados manifestaron que no tienen conocimiento sobre actividades de Responsabilidad Social.

Es importante destacar que un 63% de los encuestados manifestó que sí había participado en actividades de Responsabilidad Social realizadas por Alpiste S.A. y un 37% de los encuestados indicaron que no participaron en tales actividades, como se muestra en el gráfico 3.7 referente a la pregunta RS2.

Gráfico 3.7: Nivel de participación de las actividades de Responsabilidad Social

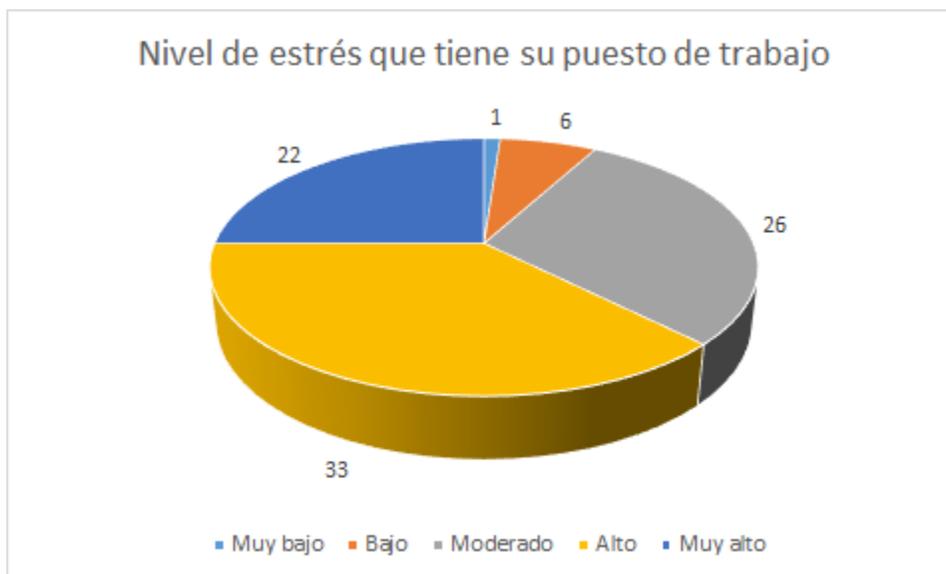


Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Otro aspecto de importancia son las actividades sociales dentro de la organización, tales como la celebración de fechas especiales y festivas en Alpiste S.A. Al realizar la consulta sobre la participación y celebración de estas (pregunta AS1), los datos fueron los siguientes:

Un 58% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la celebración de fechas especiales y festivas en la organización, el 22% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con tales actividades, un 10% de los trabajadores se encuentran en una posición neutra. Por su parte, un 3% manifiesta estar en desacuerdo con estas actividades, y un 7% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Gráfico 3.8: Nivel de estrés en el puesto de trabajo desempeñado



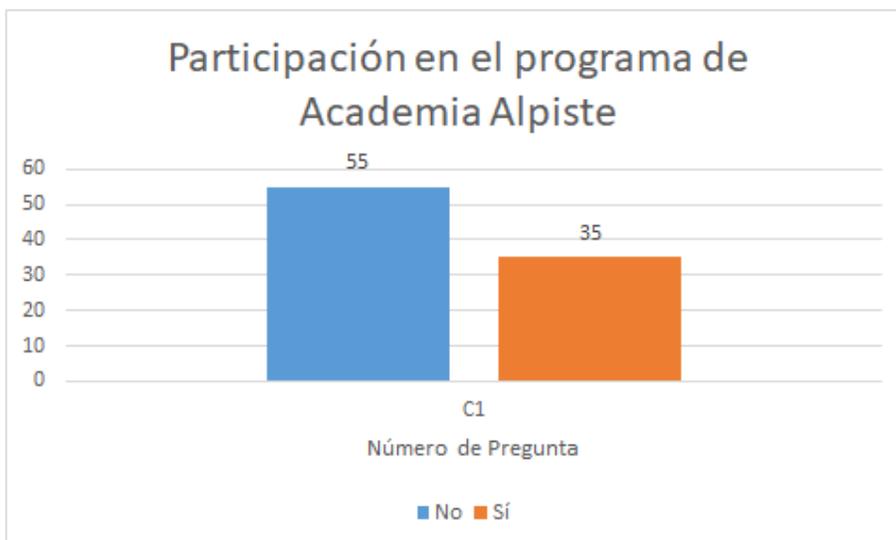
Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Con respecto al nivel estrés según el tipo de puesto laboral, el Gráfico 3.8 referente a la pregunta AS2, denota que el 38% de los encuestados consideran que el puesto de trabajo que desempeñan conlleva un nivel de estrés alto.

Además, en la pregunta AS3 se identificó que el 82% de los colaboradores encuestados consideran que las actividades recreativas ayudan a reducir el nivel de estrés en sus puestos de trabajo.

La sección de capacitaciones es otro punto importante abordado durante la aplicación de las encuestas.

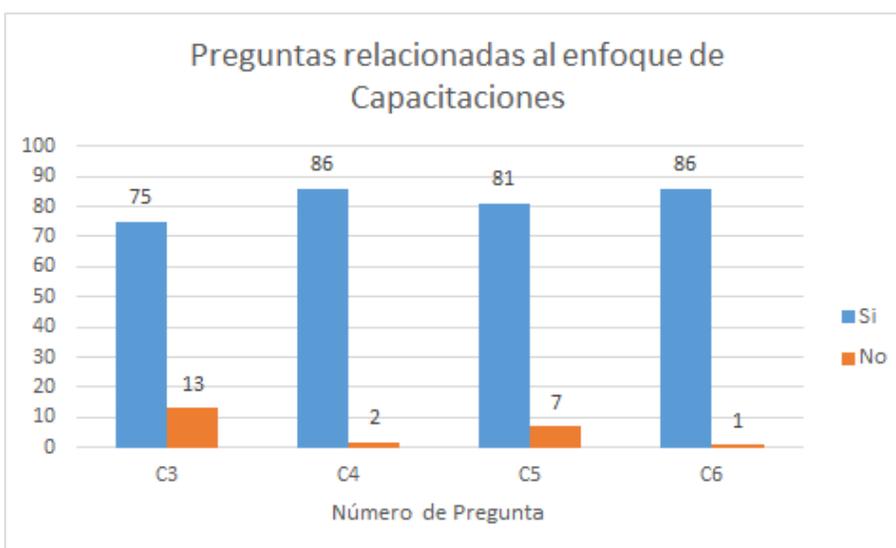
Gráfico 3.9: Nivel de participación en el programa Academia Alpiste



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Al consultar por la participación de los trabajadores en el programa Academia Alpiste, el Gráfico 3.9, lo cual se consultó en la pregunta C1, se aprecia que el 61% de los encuestados no participaron en los programas de Academia Alpiste.

Gráfico 3.10: Preguntas del aspecto de Capacitaciones



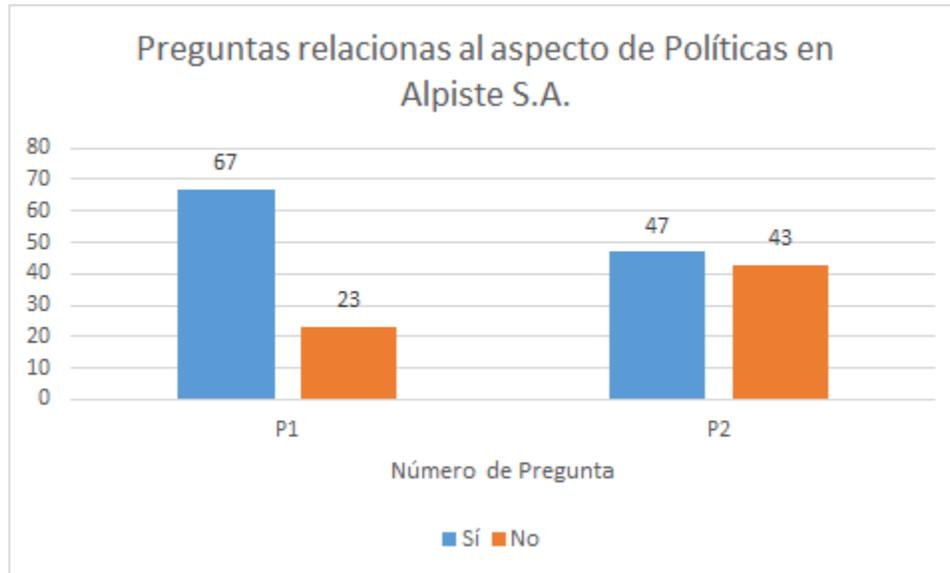
Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

Según la información del Gráfico 3.10, es importante destacar que, en caso de que se retome nuevamente el programa Academia Alpiste, un 85% de los encuestados indicaron en la pregunta C3 que estarían anuentes a participar como capacitadores en dicho programa. Un 98% de los encuestados están de acuerdo con que se vuelva a retomar el programa de Academia Alpiste, lo cual se consultó en la pregunta C4. Por otro lado, un 92% de los colaboradores encuestados en la pregunta C5 indicaron que ingresarían al programa en caso de que se retome el programa nuevamente por la organización. Finalmente, un 99% de los colaboradores encuestados señalan que están de acuerdo con que se expanda el sistema de capacitaciones de Alpiste a otras áreas de conocimiento, según lo respondido en la pregunta C6.

De la misma manera, se consultó por la satisfacción con el aprendizaje obtenido en el programa de Academia Alpiste. De los colaboradores encuestados con la pregunta C2, el 6% indicó que se encontraban extremadamente satisfechos, un 53% se mostraron muy satisfechos con el aprendizaje, un 35% de los encuestados mencionaron estar moderadamente satisfechos, finalmente un 6% mostraron poca satisfacción con el aprendizaje obtenido en el curso de programa Academia Alpiste.

El último aspecto que se abordó fue el de las políticas y protocolos en materia de acoso sexual y laboral existentes en la organización. El instrumento mostró los resultados que se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.11: Preguntas del aspecto de Políticas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por censo.

A partir del Gráfico 3.11 se identificó que el 74% de los colaboradores conoce las políticas implementadas por la organización, según se observa en la pregunta P1. Además, el 52% de los entrevistados afirmó en la pregunta P2 haber recibido las capacitaciones relacionadas a este tema.

Capítulo 4

Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta de iniciativas de bienestar laboral por medio del análisis de las prácticas actuales empleadas por Alpiste S.A.

El Capítulo IV enmarca el análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior. Por medio de este análisis, es posible realizar una propuesta que permita mejorar y consolidar las prácticas existentes en el tema de bienestar laboral en Alpiste S.A, contribuyendo así al desarrollo de los colaboradores en un ambiente que permita el crecimiento de estos.

En primer lugar, se realizará un análisis de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados en el Capítulo III. Los resultados mencionados se categorizarán según cada aspecto contenido en el Plan de Desarrollo Organizacional del 2018 en Alpiste S.A.

Una vez que el análisis se haya completado, la segunda parte de este capítulo consta del plan de acción propuesto de bienestar laboral, para su posterior valoración dentro de la organización Alpiste S.A.

4.1 Análisis de los resultados obtenidos

4.1.1 Inducción

Según el plan de desarrollo organizacional y lo expuesto por Misael Chavarría en la entrevista realizada, los nuevos colaboradores deben cumplir con la inducción al puesto. Con respecto a lo observado en el censo, un 89% de los colaboradores cumplió con dicho entrenamiento. Si bien es cierto, el 89% de entrenamiento dentro de la compañía es un valor alto, es necesario enfocarse en el 11% restante de los encuestados, que no recibieron el proceso de inducción a su puesto. Se deben tomar medidas para reducir dicho porcentaje, debido a que esto puede generar problemas en el funcionamiento de un departamento en un momento dado.

Cabe recalcar que, si un colaborador no fue entrenado correctamente es posible que, al momento de transmitir su conocimiento a otro nuevo colaborador, dicha capacitación podría presentar vacíos que no permitan que el nuevo colaborador cumpla sus funciones de manera efectiva. Lo anterior podría desencadenar en un ciclo que haga que se vaya perdiendo información fundamental para la ejecución del puesto. Este ciclo eventualmente hará que el proceso sea ineficiente, haciendo así que la organización pierda o desaproveche recursos.

Las causas de esta situación pueden ser diversas. En primer lugar, existe la posibilidad de que en algún momento no existía alguien que pudiera dar el entrenamiento requerido o es posible que existiera un flujo grande de trabajo, lo que hizo que la disponibilidad de alguien apto para el entrenamiento estuviera limitada en ese momento.

El señor Misael, en la entrevista explicó que existe una revisión periódica de los protocolos de entrenamiento. La inexistente capacitación observada en un 11% de la población de colaboradores puede mostrar que no existe el debido proceso de capacitación para algún puesto en particular, siendo esta otra posible causa por la que un colaborador no recibiera la inducción requerida. Esta situación puede incidir en que algunos puestos relacionados se vean afectados por la falta de capacitación.

Con respecto al seguimiento y retroalimentación en el proceso de Inducción, Don Misael menciona que existen en dos fases. Primero la gerencia y el capacitador comparten retroalimentación, y segundo, el capacitador genera retroalimentación con respecto al colaborador entrenado. En el censo realizado se determinó que el 90% de los colaboradores tuvieron un seguimiento por parte de los capacitadores en el proceso y un 78% recibió además retroalimentación con respecto al proceso. Lo anterior indica que no existe una relación proporcional entre las etapas mencionadas de seguimiento y de retroalimentación relacionadas a la inducción impartida. Esto resulta en que el colaborador no sepa si los conocimientos adquiridos en todo el proceso de inducción son correctos o suficientes para poder ejercer su puesto de la manera adecuada.

El departamento de Desarrollo Organizacional debe evaluar qué tan útil es la herramienta de la retroalimentación para sus empleados, más que el seguimiento que pueden realizar. Por medio de la retroalimentación el colaborador de Alpiste S.A. sabrá con certeza lo que la organización espera de él en su puesto y los aspectos que deberá mejorar. Alpiste S.A., por medio del conocimiento del puesto, está consciente sobre las prácticas que pueden provocar errores en las actividades cotidianas de un colaborador, como producto de un fallo en su entrenamiento.

La organización debe considerar si la retroalimentación recibida identifica problemas en el protocolo de inducción como tal. Lo anterior ya se hace en Alpiste S.A., según lo mencionado en la entrevista a Don Misael.

Con respecto al nivel de satisfacción de los procesos de inducción, llama la atención que casi una tercera parte de los colaboradores (30%), están moderadamente satisfechos con su entrenamiento. La razón por la que este sector de la población pudo sentir este nivel de satisfacción, es que la capacitación brindada posiblemente contuvo ciertas falencias, las cuales pudieron no ser revisadas en el seguimiento y pudieron no ser escuchadas en la retroalimentación.

Otra posible impresión que pudieron tener los trabajadores es que la inducción recibida no fue de calidad o provechosa para ellos. Este pensamiento pudo desarrollarse al empezar a desempeñarse en el cargo y notar dificultades para realizar el trabajo. Puede existir poca semejanza entre el nivel de complejidad de la información recibida en el entrenamiento y el nivel de complejidad de las tareas que ellos realmente deben de llevar a cabo al desarrollarse en ese puesto.

4.1.2 Salud Ocupacional

Según lo menciona Don Misael, el plan de Salud Ocupacional fue desarrollado por un consultor externo, el cual en la actualidad no realiza ningún seguimiento a este, debido

a que en la organización se cuenta con la brigada y el comité de Salud Ocupacional, además de la oficina de Salud Ocupacional.

Si bien es cierto, existen estos entes en la empresa, es necesario siempre que exista asesoramiento por parte de personas expertas en el tema, debido a la importancia del mismo en una organización. Un comité puede conocer el día a día de la empresa, pero debe actualizarse en cuanto a nuevos conocimientos con respecto a la Salud Ocupacional. El protocolo vigente requiere el conocimiento técnico con respecto al tema de Salud Ocupacional, el cual permitiría ser actualizado de manera adecuada por medio las revisiones periódicas correspondientes.

Según el censo realizado, la participación en las capacitaciones de Salud Ocupacional es relativamente buena, debido a que 9 de cada 10 colaboradores conocen sobre dicha capacitación. Además, el 87% de los encuestados afirmó haber recibido esas capacitaciones. Aquí convendría que se analice, por medio del ente externo, que la calidad de las capacitaciones sea la adecuada y la información proporcionada en ellas sea de utilidad, aprovechando que la cantidad de participación observada es satisfactoria.

Ampliando el punto anterior, la actualización periódica con el ente externo experto en Salud Ocupacional debe incluir las capacitaciones dadas a los colaboradores, debido a que las capacitaciones se tienen que considerar como el aspecto más importante desde el punto de vista del bienestar laboral. El hecho de mejorar la calidad de las capacitaciones podría conducir a que se eviten situaciones que atenten contra la Salud Ocupacional.

Es importante recalcar que de acuerdo con datos obtenidos del censo aplicado en Alpiste S.A. el 94% de los trabajadores están de acuerdo con las políticas de Salud Ocupacional establecidas en la organización. Esto puede hacer ver que la información impartida en las capacitaciones en este campo, por parte de la gerencia, ha sido la adecuada y el

porcentaje de descontento observado, se puede deber a detalles mínimos localizados por este grupo en las capacitaciones.

El señor Misael, explicó en la entrevista que se implementó un protocolo de Salud Ocupacional en la organización que permite atender situaciones que se presenten por no seguir el plan de manera correcta. Según los datos recabados, no existe claridad con respecto a quien se encarga de realizar el auditaje que permite localizar cualquier problema existente.

El protocolo dicta que un funcionario dispone de 30 días para solucionar una falta leve. Si pasado ese tiempo la falta no es tratada correctamente, esta se escala a los superiores y a la oficina de Salud Ocupacional. Lo anterior denota que este protocolo se puede considerar como un protocolo de contingencia, debido a que no existe una participación de la oficina de Salud Ocupacional hasta pasado un periodo extendido de tiempo. Las faltas a la Salud Ocupacional deben solucionarse con mayor celeridad, debido a la gravedad y problemas que pueden provocar en el bienestar de los colaboradores.

El manejo de los protocolos es un tema que se debe gestionar dentro del departamento de Desarrollo Organizacional, por lo que no debería ser necesario que exista un involucramiento elevado por parte de los colaboradores de la compañía. Esta idea se ve reflejada en el censo realizado, en el cual es posible observar que existe un 26% de nivel de desconocimiento de este o cualquier algún otro protocolo de Salud Ocupacional existente. Además, el carácter técnico del tema de Salud Ocupacional también requiere que dichos protocolos sean regidos por Recursos Humanos.

Con respecto al nivel de riesgo laboral, Don Misael considera que en Alpiste S.A. no existen puestos de trabajo con un alto grado de riesgo laboral. Según lo observado en el censo, un 55% de los trabajadores considera que su trabajo conlleva algún tipo de riesgo laboral. Además, el 52% de los encuestados mencionaron que su puesto posee un nivel de riesgo laboral de moderado a muy alto, lo cual contradice lo mencionado por el señor Misael.

Es importante considerar como riesgosa a cualquier situación que atente contra la salud del colaborador, comprometiendo así su bienestar laboral, la cual debe ser justificada por medio de la metodología técnica adecuada. Estas situaciones generalmente se relacionan con accidentes físicos solamente, pero hay que tomar en cuenta también el aspecto mental, el cual es de suma importancia en un trabajador y en las personas de manera general. Otro aspecto que se debe tener en consideración es que un puesto riesgoso no necesariamente implica que en él se maneje carga pesada o equipo potencialmente peligroso, por mencionar algunos ejemplos. Existen puestos de oficina que de igual forma atentan en la salud de los colaboradores, si no se realizan de manera adecuada y basada en los lineamientos de Salud Ocupacional.

Si el pensamiento anterior impera en la organización y en la oficina de Salud Ocupacional, se refleja la necesidad de recibir asesoramiento por parte del ente externo con el fin de tener un conocimiento más actualizado y adecuado en este tema.

4.1.3 Teletrabajo

Según lo mencionado por Don Misael, la posibilidad de realizar teletrabajo depende de la naturaleza de cada puesto. De acuerdo con lo observado en el censo, el 48% de los puestos en Alpiste realizan la modalidad del teletrabajo, debido a las características de cada puesto.

En el censo mencionado anteriormente, se puede contemplar que un 70% de los trabajadores firmaron algún tipo de reglamento al momento de optar por la realización del teletrabajo. A pesar de que esta cifra es alta en términos absolutos, el 30% restante es una cifra bastante significativa. Si bien es cierto, Misael mencionó que no existe un protocolo estándar, es importante considerar la reglamentación, la cual permita dejar en términos claros la responsabilidad y obligaciones del colaborador cuando realiza sus labores fuera de las instalaciones de la compañía.

Es de suma importancia considerar los beneficios que puede traer el teletrabajo para los colaboradores de una organización. Además del provecho económico para ambas partes, existen beneficios con respecto al bienestar del colaborador los cuales deben ser tomados en cuenta por Alpiste S.A.

4.1.4 Balance Vida Trabajo y Actividades Sociales

De acuerdo con lo expresado por Don Misael, el Balance Vida Trabajo incluye la celebración de fechas conmemorativas, así como el establecimiento de convenios con instituciones de educación superior para que sean aprovechados por sus colaboradores. Además, se han implementado distintas actividades, como por ejemplo concursos de nutrición o campañas de “escritorio limpio”.

La situación descrita anteriormente, denota los esfuerzos realizados por la organización para mantener un adecuado balance entre las labores cotidianas de los trabajadores y su bienestar laboral, además pone en manifiesto la preocupación de Alpiste S.A. por cumplir con este eje y así mantener un adecuado ambiente laboral. De esta manera, se pretende contribuir al desarrollo y bienestar personal.

De acuerdo con el censo aplicado a los trabajadores, el 12% de los mismos no se encuentran satisfechos con las actividades realizadas por la empresa, por lo que es necesario conocer las razones detrás de este descontento. Una de las razones por las cuales se puede presentar esta disconformidad podría ser el horario en el que se realizan, debido a que dichas actividades podrían interferir en las labores cotidianas, reduciendo así el tiempo efectivo de trabajo.

Otra razón que puede generar una disconformidad relacionada a las actividades de esparcimiento podría ser la naturaleza no inclusiva de las mismas, esto a causa de que no todos los trabajadores podrían formar parte de dichas celebraciones. Un ejemplo de lo anterior podrían ser los choferes, que al no estar físicamente en la empresa todo el tiempo por encontrarse haciendo ruta, quizás no puedan disfrutar de dichos beneficios.

Asimismo, es importante analizar el nivel de estrés de los trabajadores en relación con sus puestos de trabajo. Don Misael comentó en su entrevista que el nivel de estrés en la organización se eleva exclusivamente en situaciones especiales, como el cierre de mes, por ejemplo. Con respecto a la información obtenida en el censo, se mostró que el nivel de estrés en el ambiente laboral es significativo, debido a que el 92% de los colaboradores consideraron que su nivel de estrés laboral oscila entre las categorías de moderado a muy alto.

Según lo observado en el punto anterior, la percepción del señor Misael difiere de la opinión vertida por los trabajadores en el censo realizado. Existe evidencia cierta que la mayor parte de la fuerza laboral de Alpiste sufre en alguna medida por las cargas de estrés laboral; esta situación debe de ser contemplada por la organización. Es necesario destacar que el nivel de estrés en el ambiente laboral de hoy en día es muy alto de manera general, por lo que es un tema que no debe quedar ajeno a los departamentos de Gestión de Talento Humano.

Las actividades sociales planteadas en el plan de desarrollo organizacional por la organización pueden ser una herramienta útil con el fin de reducir los niveles de estrés laboral mencionados. Lo anterior es lo que un 82% de los colaboradores considera, según el censo realizado.

4.1.5 Responsabilidad Social

Con respecto al nivel de conocimiento de las actividades de Responsabilidad Social de Alpiste S.A. por parte de los trabajadores de la organización se puede percibir como bajo, debido a que solo un 65% de los encuestados conocen acerca de estas actividades, situación que denota un desconocimiento elevado.

Este desconocimiento mencionado puede afectar a la participación de los colaboradores en las labores de acción social. Lo anterior se ve reflejado en el censo, debido a que solo el 37% de los colaboradores consultados indicaron haber participado en los programas

de Responsabilidad Social establecidos por la organización. Como se puede observar el nivel de participación muestra un nivel muy bajo en estas actividades.

La importancia de la Responsabilidad Social en la actualidad es muy elevada para las organizaciones, puesto que da visibilidad en el mercado y en el entorno en el que se encuentra. Por lo anterior es fundamental que exista una buena estructura, la cual promueva la participación de los colaboradores y así, desarrollar efectivamente un ambiente de bienestar laboral, por medio del sentimiento de pertenencia que este tipo de actividades genera.

4.1.6 Capacitaciones

En cuanto a lo expresado por Don Misael Chavarría en el tema de las capacitaciones, este último manifestó que en el año 2018 se realizaron esfuerzos por implementar programas de capacitaciones, como por ejemplo la Academia Alpiste, la cual estaba enfocada en capacitar a la fuerza laboral en programas computacionales, principalmente Excel. Dichas capacitaciones se mantuvieron activas durante únicamente algunos meses debido a la pérdida de interés por parte de los trabajadores, además de los elevados costos de ejecución de estos programas, según lo expresado por Don Misael en la entrevista realizada.

A partir del censo aplicado a los trabajadores de la organización, se consultó por la participación en los programas de Academia Alpiste por parte de los colaboradores. El 61% indica no haber participado alguna vez en los programas de capacitación, lo cual ilustra que los resultados del programa no fueron los esperados.

En el censo, además, se encontró que el 98% de los encuestados están de acuerdo con que se vuelva a retomar el programa de Academia Alpiste y un 92% de los colaboradores indicaron que ingresarían al mismo en caso de que se retome nuevamente por la organización. La situación anterior refleja que sí hay un fuerte interés por parte de los encuestados en el programa de la Academia Alpiste.

Es posible observar que la poca participación de los colaboradores en las capacitaciones impartidas puede no deberse a la falta de interés de los trabajadores, contrario a lo expresado por la organización.

Cabe destacar que, debido a que estas capacitaciones se imparten dentro del ambiente laboral, el tiempo es mucho más limitado. Esta situación debe ser considerada por la organización como una causa de la falta de participación, debido a que los colaboradores tienen tareas que cumplir en sus puestos.

Es necesario identificar las causas que llevaron a los colaboradores a dejar de participar en los cursos impartidos, con el fin de buscar soluciones que permitan mantener el programa, y a partir de ahí, alentar una mayor participación.

De acuerdo con lo observado en el censo aplicado, el 99% de los trabajadores encuestados afirman estar de acuerdo con que se expanda el sistema de capacitaciones de la Academia Alpiste a otras áreas de conocimiento, además de los cursos de Excel. Este aspecto puede permitir a la compañía agregar temas que permitan el desarrollo de diversos conocimientos a los colaboradores, que a su vez coincidan con las competencias que son requeridas para todos los puestos existentes en la organización, generando así, un mejor bienestar laboral para el asociado por medio de un crecimiento laboral mayor.

Otro aspecto que se consideró en el censo fue el de utilizar a los colaboradores como capacitadores en el programa Academia Alpiste. En este aspecto, el 85% de los encuestados manifestó que participarían en el programa como capacitadores. Esta práctica permitiría desarrollar en los colaboradores habilidades de liderazgo, las cuales son muy valiosas dentro de la organización para lograr un ambiente laboral exitoso.

Don Misael explicó que la utilización de los colaboradores como capacitadores se realiza actualmente solo para dar capacitaciones de inducción a nuevos colaboradores, en caso de que el jefe no está disponible para esta tarea. Este hecho indica que sí existen

asociados calificados para realizar capacitaciones, lo cual da una buena base para analizar la posibilidad de expandir esta práctica a la Academia Alpiste, en vista de que esto puede generar mayor motivación para el colaborador, además de mayor exposición dentro de la organización y experiencia para el mismo.

En cuanto a la satisfacción de los trabajadores con el aprendizaje obtenido en el curso del programa Academia Alpiste, el 59% de los encuestados afirmó estar satisfechos con las capacitaciones impartidas. Este nivel de satisfacción puede aumentarse si se aplican las herramientas adecuadas.

Otra situación que se debe tomar en cuenta es que el cierre de las capacitaciones pudo haber incidido en la satisfacción y los resultados obtenidos a través del programa Academia Alpiste.

Finalmente, Misael aseguró que la organización tiene limitantes en el eventual caso de movimientos horizontales o ascensos, puesto que la formación de los colaboradores ya existentes puede no cumplir con la formación deseada para otro tipo de puestos dentro de Alpiste S.A. Como se ha observado en esta sección, es posible desarrollar o formar a los colaboradores en otras áreas de conocimiento para que puedan contar con las calificaciones requeridas para ejecutar nuevas posiciones en la empresa.

La Academia Alpiste es una buena herramienta para moldear el talento humano ya existente en la organización, lo que permite incentivar las promociones internas y los movimientos horizontales. Estas prácticas permiten a la organización ahorrar recursos que necesitaría para realizar reclutamiento de manera externa.

4.1.7 Políticas

Con relación al tema de las políticas de acoso laboral y sexual en la organización, Misael afirmó que se han implementado políticas y protocolos relacionados a este tema, la realización de campañas y charlas para los colaboradores han sido parte de las medidas

tomadas por la organización para informar y educar a su fuerza laboral en estos aspectos.

A partir del censo aplicado, un 74% de los trabajadores afirmaron conocer acerca de las políticas de acoso laboral y sexual implementadas por Alpiste S.A. Esta situación indica que, a pesar de los esfuerzos realizados por la organización para el conocimiento de estas políticas, existe una gran cantidad de colaboradores que desconoce acerca de estas.

Por otro lado, un 48% de los trabajadores indicaron no haber recibido capacitaciones relacionadas al acoso laboral y sexual dentro de la organización. Lo anteriormente mencionado es preocupante porque existe un alto porcentaje de desconocimiento y desinformación a la hora de abordar un tema tan sensible en las empresas modernas.

Al observar los resultados obtenidos en el censo, se puede ver una incongruencia entre la relación de colaboradores que recibieron las capacitaciones y los que afirman conocer sobre las políticas implementadas y explicadas en esas charlas. Lo anterior hace pensar que puede existir un porcentaje que, si bien es cierto conoce sobre las políticas, tiene un cierto grado de información que no comprende en su totalidad.

Un punto importante, es que Don Misael menciona que no disponen de un comité que permita tratar este tema. Esto abre un portillo que le impide a la organización tener un mejor control sobre las situaciones que se lleguen a presentar dentro la empresa.

Otro aspecto que mencionó Don Misael en la entrevista es, que en la organización no ha existido el debido seguimiento que permita asegurar el conocimiento de los colaboradores al respecto. Esta situación aunada a que no existe un encargado establecido que trate estos temas de suma importancia, atenta contra un principio muy importante dentro de un entorno laboral: la buena relación entre colaboradores.

4.2 Propuesta del plan estratégico de iniciativas de bienestar laboral y calidad de vida laboral

Dados los resultados anteriormente analizados en este capítulo, es posible identificar acciones que permitan alcanzar y mantener un nivel óptimo de bienestar laboral entre los colaboradores de la organización Alpiste S.A. Las acciones propuestas a continuación se basan en cada uno de los aspectos mencionados en el análisis anterior. Con estas iniciativas el departamento de Desarrollo Organizacional cuenta con herramientas que le permitan a la organización mantener a sus colaboradores en un ambiente en el cual la calidad de vida laboral predomine.

4.2.1 Inducción

Es necesario aclarar que en la organización existe un protocolo de inducción a la empresa, conocido como protocolo de bienvenida y otro protocolo de inducción al puesto. Luego del análisis realizado, se concluyó que el protocolo de bienvenida existente cumple con las expectativas, por cuanto la propuesta contenida en esta investigación se centra en mejorar el protocolo existente para la inducción de los nuevos ingresos a sus puestos.

Con base en el análisis realizado, es posible identificar los siguientes puntos para la conformación del protocolo de inducción de puestos en Alpiste S.A.

1. Crear el manual del puesto. Para este manual, se deben considerar lo siguiente:
 - a. Las competencias requeridas para confeccionar este manual no corresponden a esta investigación, por cuanto esta tarea es responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional, junto a los jefes de cada área. Otra forma de realizar este manual es por medio de asesoramiento técnico, o bien, otra investigación que atienda la conformación de dicho manual.

- b. Este manual debe incluir la descripción del puesto, las tareas de este, el perfil y las habilidades requeridas para ejecutar dichas tareas, las expectativas y los objetivos del puesto.
 - c. Debe contener la guía que permita establecer si el puesto laboral es apto para realizar teletrabajo.
 - d. El manual propuesto debe contener también un apartado con el nivel de riesgo de la posición respectiva.
2. Designar a las personas encargadas de las inducciones. En este apartado es necesario tomar en cuenta lo siguiente:
- a. Esta tarea puede ser realizada por jefes o colaboradores con un grado óptimo de conocimiento del puesto.
 - b. La persona encargada de esta tarea debe tener al menos dos años de experiencia en el puesto.
 - c. Para realizar la inducción, el colaborador designado debe contar con habilidades de liderazgo y facilidad de enseñanza, comprobados por medio de una evaluación previa elaborada por Desarrollo Organizacional.
3. Establecer un cronograma para cada inducción, el cual es responsabilidad del entrenador y debe ser aprobado por el jefe del departamento. Para la conformación de este cronograma, se deben considerar las siguientes pautas:
- a. La inducción debe iniciar una vez que los pasos correspondientes al protocolo de bienvenida han sido debidamente completados por el nuevo colaborador.

- b. Establecer los temas a ser vistos en la inducción al puesto, además de las fechas en las que estos temas deben ser cubiertos.
 - c. Establecer la duración de la inducción. Dicha duración depende de la complejidad del puesto.
4. Establecer los objetivos para la inducción del puesto. De igual manera, estos son responsabilidad del entrenador y deben ser aprobados por el jefe de área.
5. Iniciar la inducción, la cual es la principal responsabilidad del entrenador.
6. Realizar monitoreos semanales del proceso de inducción al puesto para definir el cumplimiento efectivo del cronograma y la consecución verdadera de los objetivos según lo acordado en los puntos propuestos anteriormente. Para este monitoreo se deben considerar las siguientes pautas:
- a. Este monitoreo debe incluir al jefe de departamento, el capacitador y el entrenado.
 - b. Los resultados del monitoreo deben ser trasladados al departamento de Desarrollo Organizacional, con el fin de identificar falencias o aprendizajes que ayuden a mejorar el protocolo.
 - c. El monitoreo propuesto debe extenderse hasta dos semanas después de finalizado el proceso de inducción, por medio de revisiones al desempeño del trabajador durante este, para así identificar posibles fallas.
 - d. Retomar la inducción con base en las fallas identificadas en el seguimiento propuesto en el punto anterior, en caso de ser necesario.

7. La inducción al puesto concluye una vez que las revisiones de desempeño demuestran que el nuevo colaborador puede desenvolverse en sus funciones de manera independiente y correcta.

4.2.2 Salud Ocupacional

Con respecto al tema de Salud Ocupacional, existe la necesidad de asesoramiento externo en el tema. El establecimiento de un protocolo en esta área es ajeno a las competencias abordadas a lo largo de esta investigación. A pesar de lo anterior, la organización debe considerar las siguientes acciones:

1. Recibir asesoramiento experto en el tema de Salud Ocupacional. Con el fin de poder proceder con las iniciativas propuestas, dicho asesoramiento debe abarcar los siguientes aspectos:
 - a. Confeccionar el protocolo de Salud Ocupacional.
 - b. Establecer los contenidos de las charlas propuestas. El asesor en este punto facilita a la organización la información relacionada a Salud Ocupacional, con el fin de ser utilizada en las charlas a los colaboradores.
 - c. Actualizar periódicamente los contenidos de las charlas propuestas. Aquí, el asesor se encarga de revisar y actualizar, en caso de ser necesario, la información antes provista, con el fin de que las charlas sean provechosas para los colaboradores.
 - d. Establecer los riesgos laborales relacionados a cada puesto. Por medio de su conocimiento en el campo, el asesor tiene la potestad de hacer un análisis de los riesgos laborales de los puestos en Alpiste S.A.

- e. Revisar el cumplimiento por parte de Alpiste S.A. de las normativas o la legislación, relacionadas a la Salud Ocupacional.
2. Implementar las siguientes prácticas. Estas prácticas se basan en el asesoramiento externo mencionado en el primer punto y son responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional.
- a. Incluir las charlas de la Salud Ocupacional en el protocolo de bienvenida existente en Alpiste S.A. para los nuevos colaboradores.
 - b. Impartir charlas semestrales de refrescamiento para mantener actualizados a los trabajadores con respecto a los temas más relevantes en este rubro.
 - c. Realizar capacitaciones de riesgos laborales para todos los puestos de trabajo. El enfoque de estas capacitaciones depende del análisis de nivel de riesgo del mencionado en el primer punto de este apartado.
 - d. Incentivar las buenas prácticas de Salud Ocupacional, por medio de boletines informativos.
 - e. Incluir en el manual de puestos sugerido anteriormente el nivel de riesgo relacionado a cada puesto laboral.

4.2.3 Teletrabajo

Con relación al tema del Teletrabajo en Alpiste S.A., se propone utilizar como base, una vez confeccionado, el manual de puesto sugerido en esta propuesta, para que el departamento de Desarrollo Organizacional determine cuál posición laboral es elegible para teletrabajo.

Para el teletrabajo, se propone el siguiente protocolo, entendiendo que no todos los puestos existentes en la organización permiten realizar esta modalidad de trabajo.

1. Señalar en el manual de puesto que se confeccione, la elegibilidad de todos los puestos para el teletrabajo. Esta tarea es responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional.
2. Establecer un tiempo mínimo de antigüedad en la empresa, con el fin de que los colaboradores que funjan en puestos con la posibilidad de hacer teletrabajo puedan hacer efectiva esta práctica. Esta tarea es responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional.
3. Redactar la normativa y obligaciones del colaborador. La confección de estos documentos es responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional, por lo que esta área debe incluir los contenidos que considere convenientes. Esta reglamentación puede incluir las siguientes pautas:
 - a. Obligaciones del colaborador mientras realiza teletrabajo.
 - b. Especificaciones y condiciones del espacio físico para realizar el teletrabajo.
 - c. Requisitos para optar por la modalidad de teletrabajo.

4.2.4 Balance Vida Trabajo y Actividades Sociales

Otro aspecto analizado en esta investigación es el de las actividades que permiten generar un balance en el trabajo. Para este campo se observa un plan sólido por parte del departamento de Desarrollo Organizacional, el cual incluye la realización de actividades de esparcimiento entre los colaboradores. En este aspecto se propone solamente, explorar nuevas actividades que eliminen la posibilidad de volver rutinarias las prácticas actuales.

Las siguientes actividades pueden ser consideradas para ser agregadas al protocolo ya existente en este campo:

1. Establecer una política de pausas activas, a realizarse dos veces al día, durante la jornada laboral. Para esto es necesario considerar lo siguiente:
 - a. Estas pausas deben ser realizadas en el área de trabajo de cada colaborador y deben tener una duración aproximada de cinco minutos.
 - b. Se debe designar a un colaborador que dirija y planee la actividad a realizarse durante la pausa. Esta designación puede ser de carácter rotativa entre varios colaboradores.
 - c. Cada departamento debe establecer el momento en que dicha actividad va a ser realizada.
2. Realizar desayunos compartidos, para incentivar la unión de grupo. Cada departamento establecerá cuándo realizar la actividad y planeará la logística de este.
3. Adaptar un espacio físico de esparcimiento, en el cual los colaboradores puedan realizar actividades que fomenten la recreación y unión de grupo. Esta tarea es responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional.
4. Fomentar la creación de lazos entre empleados del mismo área por medio de la vinculación entre mentores o “hermanos mayores” y los colaboradores nuevos que ingresen a la organización. En este caso, Desarrollo Organizacional puede designar a una persona por área para que funja como mentor o hermano mayor.

5. Crear una actividad específica que incluya la participación de familiares de los colaboradores. Esta actividad se llevaría a cabo generalmente fuera de las instalaciones de la empresa, y la logística de esta estaría a cargo del departamento de Desarrollo Organizacional, así como el resto de las actividades de esparcimiento ya planteadas por la organización.

4.2.5 Responsabilidad Social

En relación con el tema de la Responsabilidad Social, Alpiste S.A. ya cuenta con un protocolo de Responsabilidad Social bien estructurado. Por lo anterior, las siguientes actividades pueden servir como complemento y ser agregadas al protocolo existente en el campo de Responsabilidad Social:

1. Realizar charlas de concientización para los colaboradores, con el fin de subrayar la importancia de la Responsabilidad Social. Para estas charlas se puede tomar en consideración los siguientes apartados:
 - a. Se puede acudir a empresas con gran reconocimiento en su labor social, para que las charlas sean desarrolladas por alguna persona experta en el área de Responsabilidad Social. Esta persona sería invitada por el departamento de Desarrollo Organizacional para este propósito.
 - b. Las charlas podrían llevarse a cabo dentro de las instalaciones de Alpiste S.A. o bien en espacios externos adecuados donde se pueda alcanzar una mayor concientización por parte de los trabajadores.
 - c. La organización debe determinar los grupos de colaboradores que asistan a las charlas de concientización.
 - d. Las charlas pueden ser impartidas de manera semestral, con el fin de refrescar sus contenidos.

- e. Las charlas deben incluir una guía de buenas prácticas que los colaboradores deben seguir en sus tareas laborales diarias, incentivando la Responsabilidad Social.
2. Cubrir diversos sectores sociales en las actividades o voluntariados que la empresa realice en el área de Responsabilidad Social, mediante la creación de convenios con la comunidad o bien organizaciones que se dediquen a estas tareas. De esta forma se puede trabajar en conjunto para determinar las actividades a realizar.
 3. Habilitar un buzón de sugerencias dentro de las instalaciones de la organización para que los colaboradores puedan proponer actividades de Responsabilidad Social en las que desean participar. En esta instancia Desarrollo Organizacional debe valorar las propuestas para determinar cuáles son viables de implementar.

4.2.6 Capacitaciones

En el área de las capacitaciones, la Academia Alpiste se identificó como la principal herramienta existente en la organización. Cabe señalar que la participación de los colaboradores en este programa es totalmente voluntaria.

Por esto, a continuación, se propone al departamento de Desarrollo Organizacional la siguiente reestructuración del plan de capacitaciones:

1. Establecer la malla curricular para la Academia Alpiste. Este nuevo plan debe incluir nuevas áreas de conocimiento para abarcar en las capacitaciones.
 - a. El conjunto de las diversas áreas de conocimiento debe ser establecido por los jefes de área y por el departamento de Desarrollo Organizacional, con base en

- su conocimiento de habilidades requeridas para los puestos de la organización.
- b. Utilizar, una vez confeccionado, el manual de puesto sugerido en esta propuesta, como guía para definir esta malla curricular de las capacitaciones.
 2. Establecer los niveles de dificultad para cada curso. Estos niveles de dificultad progresivos son asignados por el departamento de Desarrollo Organizacional.
 3. Definir el perfil de las personas encargadas de impartir las capacitaciones mediante la aplicación de exámenes de diagnóstico para aquellos colaboradores que deseen fungir como entrenadores en la Academia Alpiste. Este punto es responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional.
 4. Establecer un esquema de certificaciones y titulación, el cual sea ejecutado y planeado por el departamento de Desarrollo Organizacional. El mencionado esquema puede considerar las siguientes iniciativas:
 - a. Entregar títulos a los colaboradores que hayan completado los cursos.
 - b. Impartir certificaciones de reconocimiento a la labor de los colaboradores que fungieron como capacitadores.
 - c. Dar reconocimientos a los colaboradores que se hayan desempeñado de manera notable en las capacitaciones.
 5. Crear un sistema de incentivos para los participantes con el fin aumentar el interés en la iniciativa Academia Alpiste. Algunas acciones concretas pueden ser las mencionadas a continuación:
 - a. Establecer incentivos de carácter económico.

- b. Dar regalías de los productos distribuidos por la empresa.
 - c. Subrayar el crecimiento profesional que los colaboradores pueden obtener mediante la Academia Alpiste.
 - d. Realizar una actividad de carácter anual, en la cual se entreguen los reconocimientos propuestos en el cuarto punto.
 - e. Establecer un horario y ofrecer las condiciones óptimas con el fin de que los colaboradores asistan a las capacitaciones, sin incidir en su rutina laboral diaria.
 - f. Incluir la participación en dichas capacitaciones, como requisito para optar por movimientos horizontales o verticales dentro de la organización.
6. Establecer como requisito para la participación en la Academia Alpiste, una aprobación escrita por parte de cada jefe de departamento para que los colaboradores que así lo deseen, tengan la posibilidad de formar parte de la Academia Alpiste. Los siguientes aspectos deben ser considerados con respecto a este documento:
- a. Esta aprobación debe ser extendida para cada uno de los colaboradores que participen, ya sea como capacitadores o capacitados.
 - b. Dicha aprobación da la posibilidad de que el colaborador deje de realizar sus tareas para asistir a estas capacitaciones.
 - c. La aprobación mencionada depende de la posibilidad de que las tareas de los colaboradores sean realizadas y cubiertas por algún otro compañero, al momento en el que se esté llevando a cabo la capacitación.

4.2.7 Políticas

En cuanto al tema de políticas de acoso laboral y sexual en Alpiste S.A., el asesor legal es una necesidad para abarcar este tema efectivamente. Al igual que en el tema de Salud Ocupacional, en este aspecto no se cuenta ni con los conocimientos ni con las competencias requeridas para poder proponer un protocolo adecuado de acoso laboral y acoso sexual. A pesar de lo anterior, la organización debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Recibir asesoramiento experto en este tema. Con el fin de poder proceder con las prácticas propuestas, dicho asesoramiento debe abarcar los siguientes aspectos:
 - a. Confeccionar el protocolo de políticas de acoso laboral y acoso sexual.
 - b. Establecer los contenidos de las charlas que la organización imparta.
 - c. Actualizar periódicamente los contenidos de las charlas.
 - d. Asesorar en casos o situaciones relacionadas a este tema, que se puedan presentar dentro de la fuerza laboral de la organización.
 - e. Revisar y dar seguimiento de casos de acoso sexual y laboral suscitados en la organización.
 - f. Capacitar y acompañar al comité tribunal, con el fin de que este realice sus funciones de manera adecuada.
2. Implementar las siguientes prácticas. Estas prácticas se basan en el asesoramiento externo mencionado en el primer punto y son responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional.

- a. Incluir las charlas relacionadas a las políticas de acoso sexual y acoso laboral en el protocolo de bienvenida a nuevos colaboradores.
- b. Implementar charlas que permitan a los colaboradores conocer acerca de las políticas de acoso laboral y sexual de la empresa.
- c. Impartir charlas de concientización para prevenir el acoso y prácticas inapropiadas dentro de la organización.
- d. Establecer un comité que funja como tribunal, con el fin de valorar los casos de acoso que se presenten en la organización.
- e. Aplicar las medidas o sanciones requeridas en caso de ser necesario, según la guía del asesoramiento externo.

Capítulo 5

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El Capítulo V de esta investigación expone las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron mediante el análisis realizado y la propuesta sugerida, ambos contenidos en el capítulo anterior. El presente capítulo pretende servir como un complemento de la propuesta planteada, para que la organización de Alpiste S.A. pueda explorar nuevas prácticas que ayuden a mejorar el bienestar laboral de los colaboradores en la compañía.

A continuación, se enlistan las conclusiones de esta investigación:

1. Se percibe que la organización le ha dado la importancia que merece al desarrollo profesional de sus colaboradores y su bienestar dentro del entorno laboral. Alpiste S.A. valora a sus colaboradores, por medio de los esfuerzos realizados por contribuir al crecimiento profesional.
2. En cuanto a las actividades sociales, estas atacan en una u otra medida el problema del estrés laboral, el cual es competencia del campo de la psicología laboral.
3. La Academia Alpiste es una herramienta valiosa que puede ayudar a la organización a formar a sus colaboradores con la capacidad adecuada para ser considerados para otros puestos laborales, incentivando así los movimientos horizontales y verticales dentro de la estructura organizacional de la empresa.
4. Agregar diversos temas a la Academia Alpiste va a permitir que el colaborador experimente, además de mejores herramientas para desempeñar su puesto, un mayor crecimiento laboral.

5. Es necesario aplicar las medidas adecuadas para poder así mejorar los niveles de satisfacción de los colaboradores con respecto al programa de capacitaciones de la Academia Alpiste.
6. No todos los colaboradores han recibido las debidas capacitaciones relacionadas a las políticas de acoso laboral y sexual.
7. El abordaje adecuado de las políticas de acoso laboral y sexual permite reducir situaciones que atenten contra un ambiente laboral sano dentro de la organización.
8. Dentro de la elaboración de esta propuesta no se consideran los recursos económicos requeridos para la implementación del plan propuesto, puesto a que es responsabilidad de la organización.
9. El plan propuesto abarca temas que pueden estar contemplados en el derecho laboral, por medio de legislaciones o reglamentaciones.
10. A lo largo de esta investigación se detectó que las actualizaciones al plan de desarrollo organizacional de Alpiste S.A. se realizan de manera anual.

A su vez, las siguientes son las recomendaciones a Alpiste S.A. que fue posible extraer, a través de esta investigación:

1. Establecer los manuales para cada puesto existente en la organización, siendo una herramienta que permita mejorar los procesos.
2. Valorar los posibles riesgos asociados a cada puesto, para así establecer las medidas preventivas que permitan reducir la posibilidad de que dichos riesgos afecten el bienestar laboral de los colaboradores.

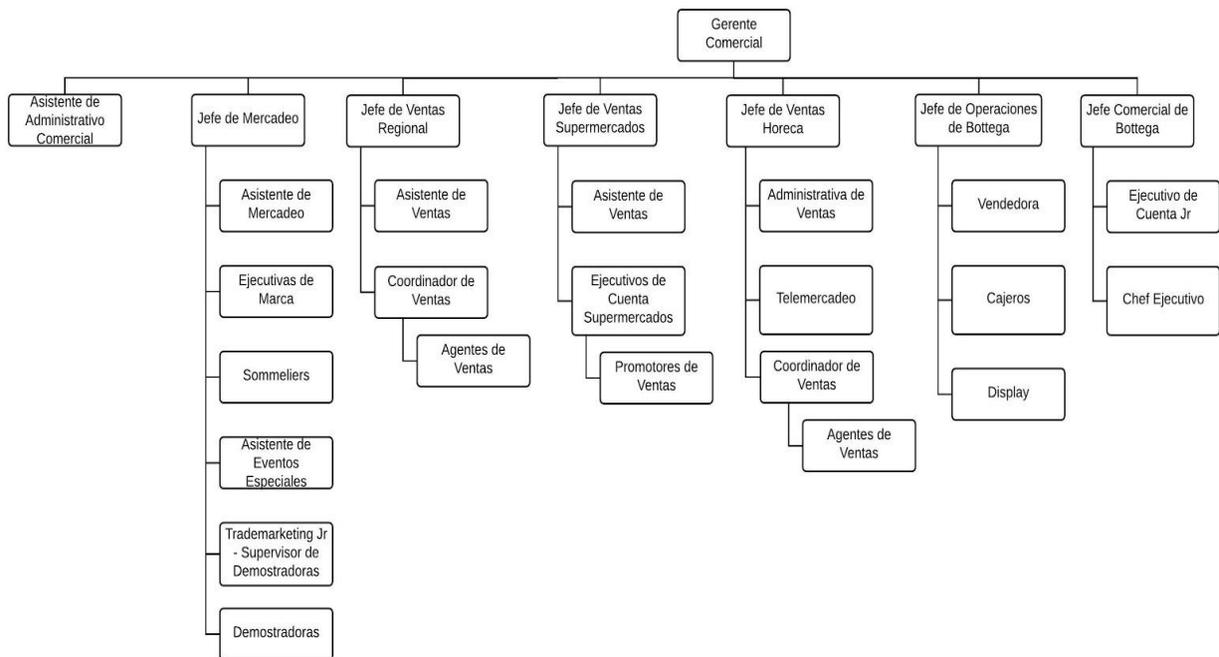
3. Buscar el asesoramiento técnico adecuado para disminuir situaciones que conlleven al estrés laboral.
4. Incentivar el nivel de conciencia de los colaboradores con respecto a la Responsabilidad Social.
5. Realizar un diagnóstico adicional al instrumento aplicado en esta investigación entre los colaboradores, para profundizar en las causas del porqué los participantes dejaron de asistir a las capacitaciones de la Academia Alpiste.
6. Contar con el asesoramiento de un experto legal que establezca los lineamientos necesarios, por medio del conocimiento técnico, para así establecer el protocolo adecuado sobre el acoso laboral y sexual.
7. Considerar el costo económico que pueda requerir la implementación de la propuesta planteada, basado en el presupuesto destinado al Desarrollo Organizacional con el que cuenta la organización.
8. Tomar en cuenta las legislaciones y reglamentaciones costarricenses en derecho laboral, que regulen los temas tratados en esta propuesta.
9. Realizar revisiones trimestrales del plan de desarrollo organizacional establecido por la organización. De esta forma, Alpiste S.A. contará con los datos necesarios que faciliten la actualización anual de dicho plan.

Anexos

En el presente apartado se muestran elementos que permiten ampliar y complementar de manera oportuna el análisis realizado, junto a todos los aspectos expuestos a lo largo del desarrollo de la investigación.

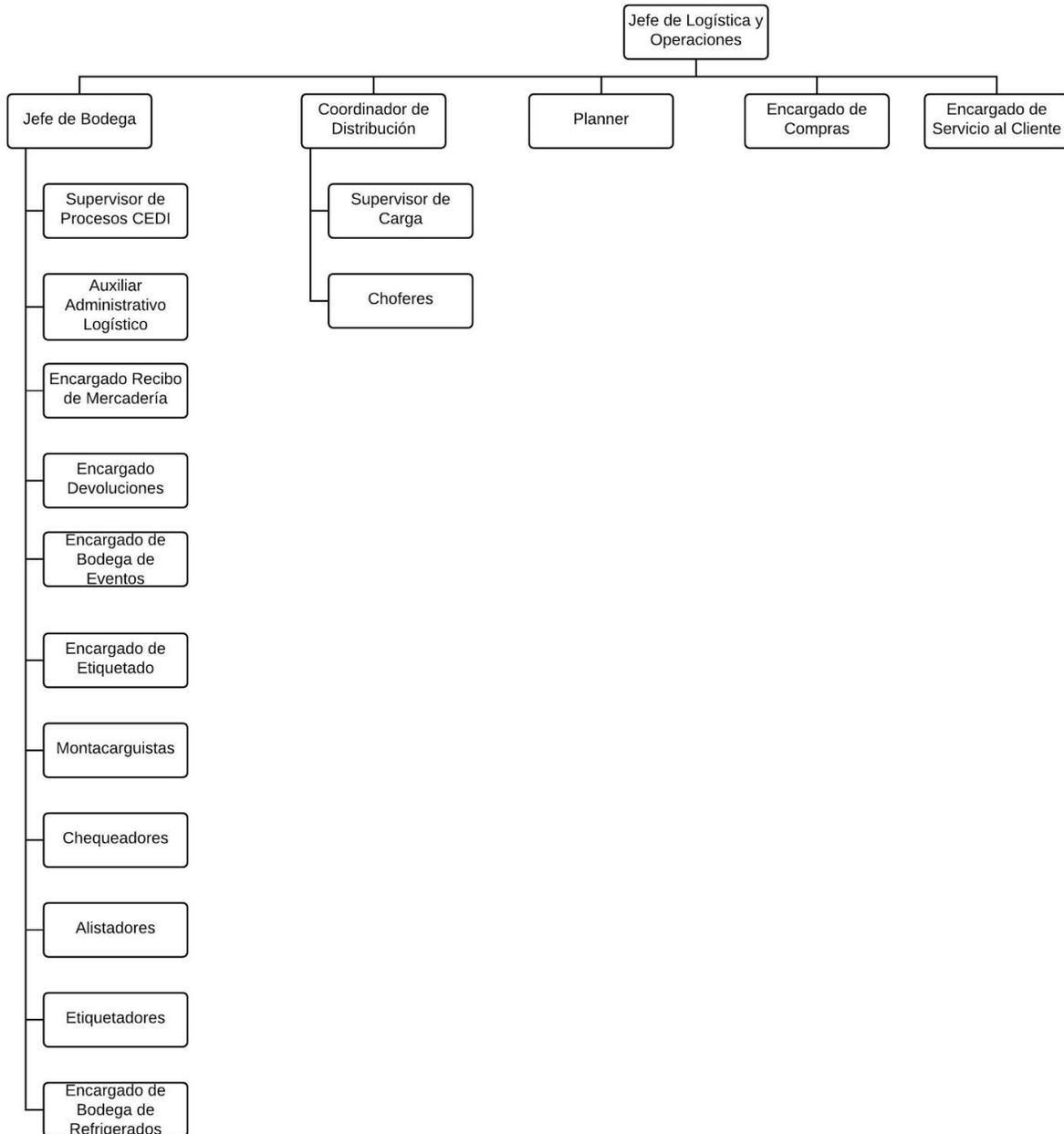
Anexo 1: Áreas funcionales de Alpiste S.A.

Anexo 1.1 Área Comercial de Alpiste S.A.



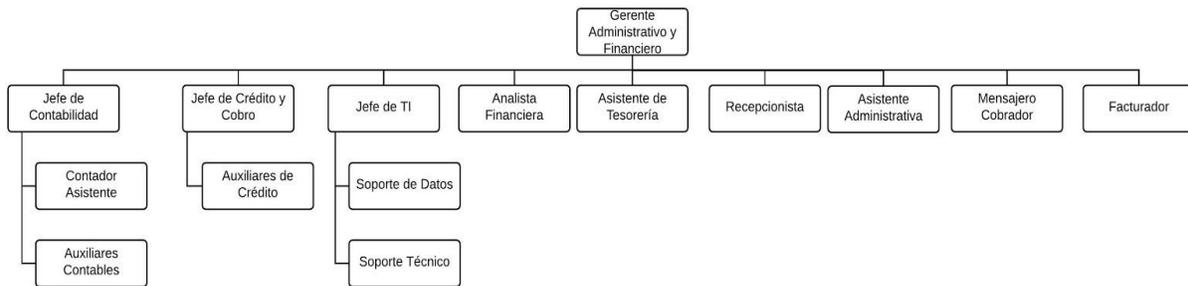
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alpiste S.A.

Anexo 1.2 Área de Logística y Operaciones de Alpiste S.A.



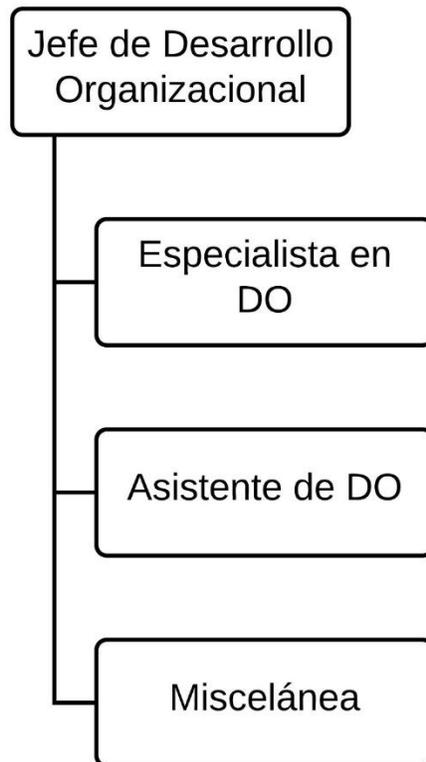
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alpiste S.A.

Anexo 1.3 Área Administrativa Financiera de Alpiste S.A.



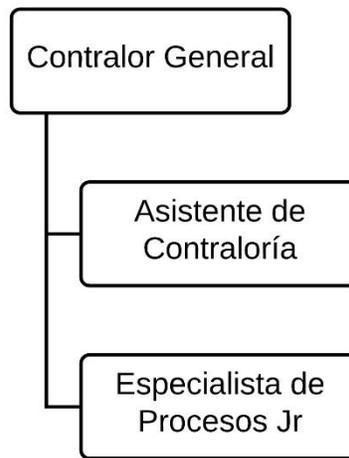
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alpiste S.A.

Anexo 1.4 Área de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alpiste S.A.

Anexo 1.5 Área de Contraloría de Alpiste S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alpiste S.A.

Anexo 2: Plan de Desarrollo Organizacional de Alpiste S.A. para el año 2018.

<i>BIENVENIDA</i>
PROTOCOLO DE BIENVENIDA Alcanzar una nota promedio de 90% en la implementación del Protocolo de Bienvenida en los procesos de contratación durante el año fiscal 2018.
Brindar formación a los líderes sobre el proceso de bienvenida
Inducción Empresarial.
Entrenamiento en el puesto (guías de entrenamiento acompañado)
Dar seguimiento de los líderes sobre ejecución del protocolo de bienvenida.
Dar seguimiento a los jefes sobre la realización de las agendas de inducción y las guías de entrenamiento.
Identificar y compartir mejoras en el proceso que los líderes o DO deban ajustar
<i>VIVIR BIEN</i>
SALUD OCUPACIONAL. Diseño e implementación de un programa de gestión preventiva de salud y seguridad ocupacional al 30 de setiembre de 2018.
<u><i>Establecimiento de la gestión preventiva</i></u>
Definir brecha de cumplimiento actual según directrices de salud y seguridad ocupacional
Definir plan de actividades para cierre de brechas
Confeción de política de Salud Ocupacional
<u><i>Implementación de la gestión preventiva</i></u>

Desarrollo de las actividades de la estrategia
Establecimiento de la Comisión de Salud Ocupacional
Establecimiento de la Brigada de emergencia
Creación de la brigada
<u>Seguimiento de la gestión</u>
Semana de la salud
Capacitaciones sobre las normas básicas de Salud Ocupacional a todo el personal
Capacitaciones en puestos de riesgo
Capacitaciones mensuales a la brigada de emergencia
Inspecciones de seguridad
Boletines a los colaboradores.
Sesiones de verificación para la valoración de la eficacia de las acciones planteadas.
TELETRABAJO: Continuidad al programa de teletrabajo en el periodo fiscal 2018.
Identificar más puestos elegibles para el beneficio
Ingreso al nuevo personal después de 3 meses
Continuidad al programa de teletrabajo en el periodo fiscal 2018.
BALANCE VIDA TRABAJO.

Feria de Salud-Asociación Solidarista
Semana de la salud
Plan nutricional-Concurso de pérdida de peso durante 5 meses
Charlas a colaboradores sobre nutrición
<i>DEJAR HUELLA</i>
RESPONSABILIDAD SOCIAL
Comunicados de donaciones Alpiste
Charlas de Fundación Lloverá
Concientizar al colaborador Alpiste para hacer voluntariado con habitantes de la calle
Hacer voluntariado en ejército de salvación-Entrega de desayunos
<i>CELEBRAR</i>
ACTIVIDADES SOCIALES: Celebración de fechas festivas y actividades de integración de la compañía
<i>MENSUAL</i>
Celebración mensual de cumpleaños
<i>OCTUBRE</i>
Octubre 12: Día Encuentro de las culturas
<i>NOVIEMBRE</i>

Nov 19: Día del hombre
DICIEMBRE
01: Bienvenida la navidad Alpiste
09: Fiesta anual Alpiste
09: Premios por antigüedad (quinquenal)
ENERO
12- Día de Reyes/ Rezo del niño
19- Premiación 4DX
FEBRERO
14-Día de la amistad
MARZO
08- Día de la mujer
26-31: Semana Santa
ABRIL
11- Día de Juan Santamaría (se enviará comunicado el 10)
MAYO
01 Día del Trabajador- (se celebrará el 04)

JUNIO
17- Día del Padre (se celebrará el 15)
14 junio- 15 julio: Mundial de fútbol 2018
JULIO
14 junio- 15 julio: Mundial de fútbol 2018
25-Día Anexión Guanacaste
AGOSTO
15- Día de la Madre (se celebrará el 17)
SETIEMBRE
9- Día del Niño
15-Día de la Independencia: (se celebrará el 10)
<i>FORMAR</i>
ACADEMIA ALPISTE Diseñar e implementar el programa de formación de personal “Academia Alpiste” al 30 de setiembre de 2018.
Formación en Excel:
Identificar población prioritaria que participará en la segunda edición del programa.
Darle continuidad a población de la primera edición con interés en avanzar en Excel
Coordinación logística de alimentación y transporte para el personal participante.

Dar curso BASICO #1
Dar curso INTERMEDIO #2
Dar curso BASICO #2
Dar curso INTERMEDIO #2
Dar curso AVANZADO #1
Dar curso AVANZADO #2
Dar curso AVANZADO #3
Capacitación
Programa de capacitación para jefes
Programa capacitación trabajo en equipo de áreas de mercadeo y supermercados
Capacitaciones externas según puestos.
Crear Matriz de control de horas Capacitación
Crear Registro de Capacitación.
<i>EJE FINANCIERO</i>
ALINEA PROCESOS CLAVES (Garantizar que el 100% de los procedimientos clave en materia de relación laboral, cuenten con políticas alineadas con la reforma procesal laboral al 30 de setiembre de 2018.)
Campaña de actualización de datos del personal (de la base de datos)
Realizar mapeos de los procesos actuales de la compañía vinculados con relación laboral

Identificar aquellos que son claves para la compañía por impacto en materia laboral.
Establecer directrices claras por cada proceso según recomendación del asesor legal
PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Hacer un procedimiento de DO, que tome todos los procesos y los consolide)
Crear una Política y protocolo de Acoso Sexual.
Crear una Política y protocolo de Acoso Laboral.
Crear una Política de Sanciones, Medidas disciplinarias, y Capacitaciones.
Capacitar al personal en los nuevos procesos.
Revisión de los expedientes.
Crear política de compensación variable Mapear todos los procesos de Salario Variable, Bonos, Premios.
Contratación de Outsourcing

Fuente: Alpiste S.A.

Anexo 3: Instrumento estadístico utilizado en la Organización Alpiste S.A.

Inducción		
I1	Al ingresar a la compañía, ¿recibió usted alguna inducción a su puesto de trabajo? En caso de responder “No”, continúe con la pregunta SO1.	1. Sí 2. No --> Pase a la pregunta SO1
I2	¿Qué tan satisfecho está usted con su capacitación para el puesto cuando empezó a laborar en Alpiste S.A.?	1. No Satisfecho 2. Poco Satisfecho 3. Moderadamente Satisfecho 4. Muy Satisfecho 5. Extremadamente Satisfecho
I3	¿Se le dio seguimiento a su proceso de inducción por parte de su jefe?	1. Sí 2. No
I4	¿Recibió algún tipo de retroalimentación por parte de su entrenador con respecto al proceso de capacitación para el puesto?	1. Sí 2. No
I5	¿Quiénes estuvieron involucrados en el proceso de formación de su puesto de trabajo cuando ingresó a la organización? Seleccione las opciones que considere necesarias.	1. Jefe 2. Tutor o Mentor 3. Recursos Humanos
Salud Ocupacional		
SO1	¿Conoce usted las normas básicas de salud ocupacional en la empresa?	1. Sí 2. No
SO2	¿Recibió usted las capacitaciones sobre las normas básicas de salud ocupacional en la organización? En caso de responder “No”, continúe con la pregunta SO4.	1. Sí 2. No --> Pase a la pregunta SO4
SO3	¿Está usted de acuerdo con las políticas implementadas por la gerencia en el campo de la salud ocupacional?	1. Sí 2. No

SO4	¿Está usted de acuerdo con las políticas implementadas por la gerencia en el campo de la salud ocupacional?	1. Sí 2. No
SO5	¿Considera usted que su puesto de trabajo conlleva algún riesgo laboral? En caso de responder "No", continúe con la pregunta SO7.	1. Sí 2. No --> Pase a la pregunta SO7
SO6	En su criterio, ¿cuál es el nivel de riesgo laboral que tiene su puesto de trabajo?	1. Muy bajo 2. Bajo 3. Moderado 4. Alto 5. Muy alto
SO7	¿Conoce usted el protocolo de Salud Ocupacional en su organización?	1. Sí 2. No
Teletrabajo		
T1	¿Tiene usted la posibilidad de trabajar desde su hogar? En caso de responder "No", continúe con la pregunta BVT1.	1. Sí 2. No --> Pase a la pregunta BVT1
T2	¿Firmó usted algún reglamento al momento de recibir la posibilidad de realizar teletrabajo?	1. Sí 2. No
Balance Vida - Trabajo		
BVT1	¿Qué tan satisfecho está usted con respecto a las actividades realizadas con respecto al eje "Balance Vida-Trabajo"? (Feria de la Salud, Semana de la Salud, Plan Nutricional, y charlas sobre nutrición)	1. No Satisfecho 2. Poco Satisfecho 3. Moderadamente Satisfecho 4. Muy Satisfecho 5. Extremadamente Satisfecho
Responsabilidad Social		
RS1		1. Sí 2. No --> Pase a la pregunta AS1

	¿Tiene usted conocimiento sobre las actividades de Responsabilidad Social que realizó Alpiste? En caso de responder "No", continúe con la pregunta AS1.	
RS2	¿Formó usted parte de las actividades de Responsabilidad Social realizadas por la empresa?	1. Sí 2. No
Actividades Sociales		
AS1	¿Está usted de acuerdo con la celebración de fechas especiales y festivas en la organización?	1. Totalmente en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Neutral 4. De Acuerdo 5. Totalmente de Acuerdo
AS2	En su criterio, ¿cuál es el nivel de estrés que tiene su puesto de trabajo?	1. Muy bajo 2. Bajo 3. Moderado 4. Alto 5. Muy alto
AS3	¿ Considera usted que las actividades recreativas realizadas por la organización ayudan a reducir el nivel de estrés en su puesto de trabajo?	1. Sí 2. No
Capacitaciones		
C1	¿Participó usted en algún curso del programa 'Academia Alpiste'? En caso de responder "No", continúe con la pregunta C3	1. Sí 2. No --> Pase a la pregunta C3
C2	¿Qué tan satisfecho está usted con el aprendizaje obtenido en el curso del programa 'Academia Alpiste'?	1. No Satisfecho 2. Poco Satisfecho 3. Moderadamente Satisfecho 4. Muy Satisfecho 5. Extremadamente Satisfecho
C3	En caso de que se retome el programa 'Academia Alpiste' ¿Estaría usted anuente a participar como capacitador, en caso de que se desee abordar algún tema del que usted tenga conocimiento?	1. Sí 2. No
C4	¿Estaría usted de acuerdo con que se vuelva a retomar el programa 'Academia Alpiste'?	1. Sí 2. No

C5	En caso de que se retome el programa, ¿Ingresaría al programa 'Academia Alpiste'?	1. Sí 2. No
C6	¿Está de acuerdo en que se expanda el sistema de capacitaciones en Alpiste S.A. a otras áreas de conocimiento, además de las ya existentes (curso de Excel y cursos de bienvenida)?	1. Sí 2. No
Políticas		
P1	¿Conoce usted las políticas de acoso laboral y sexual que implementó Alpiste S.A.?	1. Sí 2. No
P2	¿Recibió usted capacitaciones con el tema de acoso laboral y sexual en Alpiste S.A.?	1. Sí 2. No

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Alpiste S.A.

Referencias Bibliográficas

Alfonso, I., Alvero, Y. y Tillán, S. (1999). Liderazgo: Un concepto que perdura. *Revista Acimed*, 7(2), 132-135.

Alpiste (2016). Quienes somos. Recuperado de <http://www.alpiste.co.cr/index.php/quienes-somos/>

Alpiste (2016). Nuestros productos. Recuperado de <http://www.alpiste.co.cr/index.php/productos/>

Benavente Alcantarilla Jacinto, Sánchez Alcaraz Bernandina. (2016). Satisfacción laboral en los docentes de educación infantil, primaria y secundaria Job Satisfaction Among Preschool, Elementary and Secondary School Teachers. Facultad de Educación Universidad de Murcia, España.

Bermudez, M. (2016). Showroom: Apreciar El Producto Para Después Comprarlo On Line. *Revista CESCO de Derecho de Consumo* (16), 16-20.

Caicedo, V. y Acosta A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica* (14), 105-113.

Castillo, L. (2006). Indicadores de gestión en el área de gestión humana, y su comportamiento en las organizaciones. *El Ágora USB*, 6(1), 19-28.

Contreras F., Espinoza J., Hernández F. y Acosta N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 570- 590.

De González, M. (1996). Estrés en el ejecutivo. *Gestión*. Universidad del Norte. 2, 55-78.

González, M. (2016). La Gastronomía como fenómeno de comunicación y de relación social. Aproximación histórica y estado actual (Tesis doctoral, Universidad de Vigo, Vigo, España). Recuperada de <http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui/handle/11093/650>

Dra. C. Dalila A. Aguirre Raya. (2016). Satisfacción laboral de los recursos humanos de enfermería. Factores que la afectan.

“Enología”. (2014) En *Diccionario de la lengua española* (23.aed.). Madrid, España: Real Academia Española.

“Ética”. (2014) En *Diccionario de la lengua española* (23.aed.). Madrid, España: Real Academia Española.

Giachero, S., Delgado, S. y González-Trijueque, D. (2012). Riesgos Psicosociales en el lugar de trabajo: Aproximación Teórica y Marco Legal en Uruguay. *Ciencias Psicológicas*, 5(1), 75-87.

Gómez, R. (1990). *Ética empresarial, teoría y casos*. Ediciones RIALP S.A. Madrid, España.

Nieto, H. (1999). “Salud Laboral”. En V. Mazzáfero (Ed.), *Medicina y Salud Pública* (pp. 1-37). Buenos Aires: EUDEBA.

Organización Mundial de la Salud. (2010.) *Ambientes de Trabajo Saludables: Un modelo para la acción*. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Suiza: Ediciones de la OMS.

Parra, M. (2003). *Conceptos básicos en salud laboral*. Chile: Ediciones de la Oficina Internacional de Trabajo.

Pérez Martínez, A. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22(3), 56-64.

Paravic, T. (2000) Satisfacción laboral de mujeres académicas de una universidad en Chile. *Ciencia y Enfermería*. Revista Interamericana de Investigación.

Ramírez, M. (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015 (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Ed. Panapo. Caracas, Venezuela.

Sánchez, J., Aldana, R., De Dios, S. y Yurrebaso, A. (2012). La motivación y la intención emprendedora. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4(1), 522-523.

Schein, E. (1992). El Liderazgo y la Cultura Organizacional. *Organizational Culture and Leadership*. (2° ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

“Showroom”. (2012) En *Cambridge Learner's Dictionary* (4.aed.). Cambridge, Inglaterra: Cambridge University.

Ureña, L. (2005). Estudio de cultura y clima organizacional de CAROMA S.A.
Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.