

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

***PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE MATERIAS PRIMAS  
M Y R S.A.***

**Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del  
Programa en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y  
título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con  
énfasis en Gerencia**

Nancy Mora Redondo, A33459

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

## Dedicatoria

*La guía de Dios estuvo en todo momento y gracias a Él se finaliza una nueva etapa.*

*A mi esposo Allan, él estuvo en todo momento y gracias por la paciencia para poder culminar este proyecto en mi vida profesional y el reto como pareja.*

*A la mujer que me ha dado el mejor ejemplo; sin su ayuda nunca hubiera sido posible esta investigación, sus consejos y apoyo son un tesoro invaluable para mí, gracias mamita, sos maravillosa.*

*A mi familia, porque siempre están ahí y su soporte hace que la vida sea más linda.*

**Nancy Mora Redondo**

## **Agradecimientos**


*Al M.A.E. Roque Rodríguez Chacón, tutor de este trabajo final, gracias por sus aportes y recomendaciones.*

*Al Dr. Abel Salas y M.B.A. Hernán Redondo, por sus aportes como lectores, gracias por sus recomendaciones*

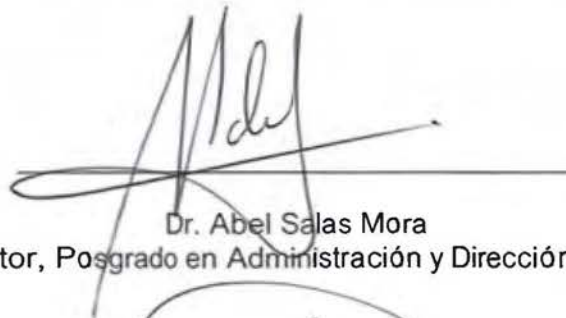
*A mis compañeros de maestría Laura, Inés y Orlando por su amistad, paciencia y cariño en estos años.*

**Nancy Mora Redondo**

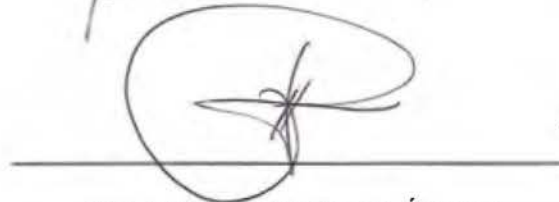
“Este trabajo final de investigación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia”



M.A.E Roque Rodríguez Chacón  
Profesor Guía, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas



Dr. Abel Salas Mora  
Profesor Lector, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas



M.B.A Hernán Redondo Álvarez  
Lector, Empresa M Y R S.A.



Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas



Nancy Mora Redondo  
Sustentante



## Índice de Contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de Contenido</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista de Cuadros</b> .....	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>xii</b>
<b>Lista de Gráficos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Introducción y Justificación</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Contextualización de la Industria y Marco Teórico</b> .....	<b>3</b>
1.1 Contextualización de la Industria .....	3
1.1.1 Historia de la industria de materias primas a partir del reciclaje .....	3
1.1.2 Clasificación de materias primas secundarias o residuos. ....	5
1.1.3 Regulaciones y convenios a nivel internacional para la gestión de residuos o materias primas secundarias.....	8
1.1.4 Tendencias de la industria.....	12
1.1.5 Situación de la industria de materias primas a partir del reciclaje a nivel mundial.....	12
1.1.6 Desarrollo de la industria de materias primas a partir de reciclaje en Costa Rica. ....	16
1.2 Cultura y comportamiento organizacional .....	18
1.3 Clima organizacional.....	20
1.4 Generalidades del clima organizacional.....	21
1.4.1 Características del clima organizacional.....	21
1.4.2 Importancia del clima organizacional .....	22
1.4.3 Modelos de clima organizacional .....	23
1.4.4 Dimensiones del Clima Organizacional .....	25
1.4.4.1 Estructura organizacional .....	25
1.4.4.2 Autonomía: .....	26
1.4.4.3 Motivación .....	26

1.4.4.4 Trabajo en equipo.....	26
1.4.4.5 Liderazgo.....	27
1.4.4.6 Comunicación:.....	27
1.4.4.7 Sueldos y salarios: .....	27
1.4.4.8 Presión .....	28
1.4.4.9 Eficiencia en la producción .....	28
1.4.4.10 Reconocimiento.....	28
1.4.4.11 Entorno físico.....	28
1.4.4.12 Innovación .....	29
1.4.4.13 Delegación de actividades y funciones.....	29
1.4.4.14 Satisfacción en general .....	29
<b>Capítulo 2: Descripción de la empresa M Y R S.A.....</b>	<b>31</b>
2.1 Historia y antecedentes.....	31
2.2 Estrategia de negocios actual .....	32
2.2.1 Descripción de las operaciones .....	33
2.2.2 Descripción de los principales productos.....	35
2.2.3 Principales Competidores .....	37
2.2.4 Clientes de la empresa .....	38
2.3 Elementos estratégicos .....	38
2.3.1 Misión .....	39
2.3.2 Visión.....	39
2.3.3 Valores y compromisos impulsores .....	40
2.3.4 Objetivos estratégicos.....	40
2.3.5 Estructura administrativa de la empresa M Y R S.A. ....	41
2.3.5.1 Organigrama.....	41
2.3.5.2 Departamentos y funciones .....	42
2.4 El clima organizacional en la empresa M Y R S.A. ....	45
2.4.1 Descripción de las dimensiones de clima organizacional en la empresa M Y R S.A. ....	45
2.4.1.1 Estructura organizacional .....	46
2.4.1.2 Autonomía .....	46

2.4.1.3 Motivación .....	47
2.4.1.4 Trabajo en equipo.....	47
2.4.1.5 Liderazgo.....	48
2.4.1.6 Comunicación.....	48
2.4.1.7 Sueldos y salarios .....	49
2.4.1.8 Presión .....	49
2.4.1.9 Eficiencia en la productividad .....	50
2.4.1.10 Reconocimiento.....	50
2.4.1.11 Entorno físico.....	50
2.4.1.12 Innovación .....	51
2.4.1.13 Delegación de actividades y funciones.....	51
2.4.1.14 Satisfacción en general .....	52
<b>Capítulo 3: Análisis de la situación actual del clima organizacional en la empresa M Y R S.A.....</b>	<b>54</b>
3.1 Metodología de la investigación .....	54
3.1.1 Tipo de Investigación .....	54
3.1.2 Población de interés .....	55
3.1.3 Población encuestada.....	55
3.1.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos.....	55
3.1.4.1 Instrumento para la recolección de datos .....	55
3.1.4.2 Procesamiento de la información .....	59
3.2 Análisis de datos .....	60
3.2.1 Información general de los encuestados .....	60
3.2.2 El proceso de cambio en la empresa M Y R S.A. ....	61
3.2.3 Resultados con respecto a las dimensiones de clima organizacional en la empresa M Y R S.A.....	62
3.2.3.1 Estructura Organizacional .....	62
3.2.3.2 Autonomía .....	63
3.2.3.3 Motivación .....	64
3.2.3.4 Trabajo en equipo.....	65
3.2.3.5 Liderazgo.....	66



3.2.3.6 Comunicación .....	67
3.2.3.7 Sueldos y Salarios .....	68
3.2.3.8 Presión .....	69
3.2.3.9 Eficiencia en la Productividad .....	70
3.2.3.10 Reconocimiento .....	71
3.2.3.11 Entorno Físico .....	72
3.2.3.12 Innovación .....	73
3.2.3.13 Delegación de actividades y funciones.....	74
3.2.3.14 Satisfacción en general .....	75
3.2.4 Resultados en las sugerencias para mejora del ambiente laboral en la empresa M Y R S.A.....	76
3.3 FODA .....	76
3.3.1 Fortalezas .....	77
3.3.2 Oportunidades .....	77
3.3.3 Debilidades .....	78
3.3.4 Amenazas.....	78
<b>Capítulo 4: Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa M Y R S.A.....</b>	<b>80</b>
4.1 Aspectos de la propuesta.....	80
4.1.1 Justificación .....	80
4.1.3 Población meta .....	83
4.1.4 Implementación.....	83
4.2 Propuestas por dimensión por mejorar .....	83
4.2.1 Comunicación .....	83
4.2.2 Liderazgo .....	88
4.2.3 Sueldos y salarios.....	90
4.2.4 Trabajo en Equipo y Presión.....	91
4.2.5 Eficiencia en la productividad .....	93
4.2.6 Reconocimiento .....	94
4.2.7 Motivación.....	96
4.3 Justificación económica .....	98

<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>102</b>
5.1 Conclusiones.....	102
5.2 Recomendaciones: .....	103
<b>Bibliografía:</b> .....	<b>105</b>
<b>Anexo 1</b> .....	<b>111</b>
<b>Anexo 2 Cuestionario de Clima Organizacional</b> .....	<b>132</b>

## Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo general desarrollar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional del capital humano en la empresa M Y R S.A., mediante una investigación de campo que faculte la toma de decisiones. Cabe destacar que M Y R S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización y exportación de materias primas secundarias.

En este se incluye una propuesta, instrumento valioso para la empresa, para mejorar y fortalecer el clima laboral y la motivación de los colaboradores; ya que en la actualidad no existe ningún estudio relacionado para esta empresa.

La investigación incluye una contextualización del desarrollo de la industria de materias primas secundarias, tanto a nivel internacional como en Costa Rica; así como de los aspectos teóricos conceptuales necesarios para el diseño de la propuesta. Al mismo tiempo, contiene una descripción de la empresa M Y R S.A y su coyuntura actual; aborda su historia, sus principales servicios y productos, la estrategia de negocios actual y su estructura administrativa.

Como parte del proyecto se incluye el análisis de la situación actual del clima organizacional en M Y R S. A. por medio de una investigación de campo. Con base en dicha información se desarrolló la propuesta estratégica de mejora del clima organizacional, la cual consta de siete secciones en donde se presentan planes de acción para contribuir a la mejora de cada de las siguientes dimensiones dentro de la organización: comunicación, liderazgo, sueldos y salarios, trabajo en equipo y presión, eficiencia en la productividad, reconocimiento y motivación. Dicha propuesta es complementada mediante el establecimiento de conclusiones y recomendaciones adicionales.

## Lista de Cuadros

Cuadro 1.1.....	111
Cuadro 1.2.....	112
Cuadro 1.3.....	113
Cuadro 1.4.....	114
Cuadro 1.5.....	115
Cuadro 1.6.....	118
Cuadro 1.7.....	119
Cuadro 1.8.....	120
Cuadro 1.9.....	124
Cuadro 1.10.....	125
Cuadro 1.11.....	126
Cuadro 1.12.....	127
Cuadro 2.1.....	45
Cuadro 2.2.....	49
Cuadro 3.1.....	56
Cuadro 3.2.....	58
Cuadro 4.1.....	82
Cuadro 4.2.....	86
Cuadro 4.3.....	89
Cuadro 4.4.....	97
Cuadro 4.5.....	99
Cuadro 4.6.....	100

## Lista de Figuras

Figura 1.1.....	16
Figura 1.2.....	24
Figura 2.1.....	41
Figura 4.1.....	88



## Lista de Gráficos

Gráfico 1.1.....	128
Gráfico 1.2.....	129
Gráfico 1.3.....	130
Gráfico 1.4.....	130
Gráfico 1.5.....	131
Gráfico 1.6.....	131
Gráfico 1.7.....	132
Gráfico 1.8.....	132
Gráfico 3.1.....	61
Gráfico 3.2.....	62
Gráfico 3.3.....	63
Gráfico 3.4.....	64
Gráfico 3.5.....	65
Gráfico 3.6.....	66
Gráfico 3.7.....	67
Gráfico 3.8.....	68
Gráfico 3.9.....	69
Gráfico 3.10.....	70
Gráfico 3.11.....	71
Gráfico 3.12.....	72
Gráfico 3.13.....	73
Gráfico 3.14.....	74
Gráfico 3.15.....	75

Gráfico 3.16.....	76
-------------------	----

## **Introducción y Justificación**

En la era de la globalización y los mercados competitivos, las empresas cada vez más deben buscar estrategias para que sus productos o servicios sean del gusto del cliente; para ello han tenido que darles mayor valor agregado y mejorar la calidad. Es por esta razón que los colaboradores son parte fundamental para hacer esta diferencia en las compañías, ya que ellos son los que gestionan los recursos tecnológicos, financieros, materiales e incluso comerciales.

El talento humano en la actualidad es uno de los ejes de gran importancia para fortalecer la visión y misión de la empresa, así como para crear procesos más eficientes e innovadores que faciliten la creación de nuevos y mejores productos. Es por ello que las habilidades, la proactividad, el liderazgo, el compromiso y la lealtad con la organización provocan que los resultados sean positivos; que aumente la productividad e inclusive la imagen de la compañía.

El clima organizacional es un factor que las empresas deben contemplar para su desarrollo, ya que el evaluarlo y analizarlo provoca que los altos directivos puedan tomar acciones para lograr que sus colaboradores se identifiquen con la estrategia de la compañía y por ende mejoren la forma de realizar su trabajo. Otro aspecto relevante al examinar el ambiente de la empresa es mejorar la comunicación, ya que estimula al personal a la transferencia de conocimientos y búsqueda de opciones de mejora para los procesos que se realizan.

En otras palabras, el clima organizacional de una empresa repercute directamente en su evolución, ya que contempla su activo máspreciado: el recurso humano. Este activo determinará el giro de sus políticas, estrategia, toma de decisiones, tipo de liderazgo, prácticas administrativas, uso de la tecnología y manejo de la innovación, entre otros.

El presente trabajo final de graduación involucra el desarrollo de una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima laboral en la empresa exportadora de reciclaje M Y R S.A.; una compañía que se dedica a la clasificación de desperdicios

de aluminio, cobre, hierro, electrónicos y plásticos que luego serán exportados como materia prima a empresas que se dedican a hacer productos con este tipo de materiales.

Para realizar esta labor se requiere de personal con gran conocimiento de los tipos de materiales que se comercializan, ya que la contaminación de algún material puede perjudicar el envío de contenedores a los diferentes países. Actualmente, la empresa cuenta con tres bodegas: dos en Cartago y una en Cristo Rey, donde se encuentran las oficinas administrativas de la empresa.

La importancia de realizar un estudio sobre el clima laboral en esta empresa radica en que la junta directiva y el gerente general desean realizar nuevos proyectos como el manejo de desechos peligrosos; ya que parte de la misión de M Y R S.A. es cuidar el ambiente y buscar nuevas formas para reutilizar los desechos. Para ello, la empresa requiere conocer cómo se siente su personal en este momento para realizar cambios que no generen incertidumbre y que afecten el clima organizacional de la compañía.

Además, los altos mandos desean conocer cómo se encuentra el ambiente de la compañía porque en este momento no se cuenta con este tipo de estudios para buscar opciones de mejora que faciliten la creación de nuevas iniciativas. Es por ello que dentro del alcance de la investigación se realizará un estudio sobre clima laboral, y con base en los resultados obtenidos se desarrollará una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional. Esto permitirá tener condiciones idóneas para un desempeño de los colaboradores que facilite a la organización una estrategia útil para gestionar los recursos y proyectos, sin dejar de lado las necesidades de su personal.

Las mejoras en el clima laboral se reflejarán en el aumento de la productividad y en el compromiso para hacer crecer la organización, lo cual implicará un mejor rendimiento por parte de la compañía. Cabe agregar que con este estudio se estarán beneficiando, directamente y a nivel personal, los 50 colaboradores que componen M Y R S.A.



## **Capítulo 1: Contextualización de la Industria y Marco Teórico**

En el presente capítulo se describe y contextualiza la industria de materias primas a partir del reciclaje, tanto a nivel internacional como nacional; esto con el fin de tener una perspectiva de la evolución que ha tenido. Además, se presentan aspectos teóricos de la cultura y clima organizacional: sus principales características, funciones, beneficios y dimensiones; lo que permitirá contar con un marco de referencia bibliográfica para desarrollar la investigación.

### **1.1 Contextualización de la Industria**

#### *1.1.1 Historia de la industria de materias primas a partir del reciclaje*

La gestión ambiental es un tema que se ha hecho de interés mundial, ya que los recursos naturales son agotables y muchos de los productos que se consumen requieren estos insumos para ser elaborados. Varias organizaciones a nivel mundial han realizado esfuerzos para plantear estrategias y políticas que faciliten este proceso. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), realizadas en 1972 y 1992, fueron algunas de las primeras acciones para poner en discusión este tema.

Algunas de las recomendaciones de estas conferencias incluían el manejo de los residuos y la forma en que podían ser reutilizados para evitar despilfarros. Por ende, muchas regiones y países iniciaron el proceso de establecer políticas para garantizar el mejor uso de los recursos y además manejar todo tipo de desechos, desde aquellos producidos por la agricultura hasta los más peligrosos como los desechos radiactivos.

La política europea en materia de medio ambiente se remonta al Consejo Europeo, celebrado en París en 1972. Los Jefes de Estado y de Gobierno solicitan un programa de acción en medio ambiente que acompañe la expansión económica y

pidieron un programa de acción. Entre los principios generales de este Consejo se encontraba la gestión de residuos, en donde Europa demostró ser una de las regiones pioneras, ya que se establecieron conceptos básicos y definiciones en el ámbito de la gestión de residuos; incluida la definición de residuos, reciclaje y recuperación.

Mientras tanto, en Estados Unidos la preocupación por el tema se inició con la gran cantidad de residuos que se estaban produciendo sin una forma de procesarlos. Por esta razón, el gobierno recomendó la reducción de los desechos mediante una jerarquía que contempló lo siguiente: la primera prioridad era reducir los residuos que se producían; la segunda prioridad, promover el reciclado tanto como fuera posible; la tercera prioridad, la incineración de basuras, que sólo entraba en juego cuando se hubieran agotado las posibilidades de reducción y reciclado; y la cuarta y última prioridad era el vertido en vertederos, que se mantenía después de que las anteriores prioridades se hubieran agotado. Todas estas estrategias se fundamentaron en tres políticas: la Ley de Recogida de Residuos Sólidos de 1965 (rectificada por la Ley de Conservación y Recuperación de Recursos, de 1970 y 1976), la Ley de Política Ambiental Nacional de 1970 y la formación de la EPA (Environmental Protection Agency) en 1970.

Avilez, M.; Melendez, H.; Rivas, E. y Rivera, B. (2012) indican que

Europa y Norteamérica han introducido este sistema u otros similares para disminuir progresivamente las toneladas de basura que se generan. A su vez, y acorde a una cultura de reciclado que se ha generado a lo largo de años, puede observarse en las grandes urbes europeas contenedores de residuos diferenciados en su color en función de los de depositarse en los mismos y la existencia de "puntos limpios" a los cuales remitir desechos tóxicos o peligrosos. (p. 9)

Estas acciones y políticas que se han realizado a nivel mundial provocan la creación de empresas dedicadas a facilitar la gestión de los desperdicios; y esto a su vez provoca que otras compañías que realizan productos a base de insumos agrícolas,



industriales u otros, busquen la forma de manejar sus residuos para la reducción de costos y para sacar el mayor provecho de sus materias primas.

### 1.1.2 *Clasificación de materias primas secundarias o residuos*

Según la definición de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA), residuo es “todo material (sólido, semisólido, líquido o contenedor de gases) descartado, es decir que ha sido abandonado, es reciclado o considerado inherentemente residual” (p.1).

Cada ser humano genera desechos, así como también lo hacen todas las empresas, instituciones y fábricas. Por esta razón se debe determinar qué tipo de residuos son y cuál puede ser su uso secundario antes de realizar cualquier proceso.

Según los documentos de Meléndez (2006), Hondupalma (2011) y Martínez (2005), existen cuatro clasificaciones de residuos:

1. Clasificación por estado: En este caso se dividen los residuos por el estado físico en que se encuentren, sean sólidos, semisólidos, líquidos y gaseosos. Este tipo de clasificación se basa en su tipificación, según términos puramente descriptivos, de cómo se utiliza el producto o bien cómo se maneja éste. A manera de ejemplo, Martínez (2005) indica que “en la categoría de líquidos se incluyen únicamente los acuosas diluidos y no otros como los aceites usados, solventes orgánicos, ácidos o álcalis, los cuales deben incluirse dentro de la categoría de los residuos sólidos.” (p. 17).
2. Clasificación por origen: En este tipo se identifica el sector del cual vienen los desechos. Existen muchas agrupaciones dentro de esta clasificación, por lo que aquí se mencionan las principales:
  - a. Urbanos o municipales: Son aquellos desechos que se generan, como bien se indican, en el lugar donde vivimos. Generalmente, no contienen residuos peligrosos; no obstante, en algunas ocasiones se

debe tener cierto cuidado para evitar contratiempos, por ejemplo, con vidrios o agujas.

- b. Industriales: Son los desechos producidos por la industria; como el papel, cartón, vidrio, cristal, cerámica y metales, entre otros; que se generan a partir de sus procesos para la elaboración de sus productos. Existe una subdivisión con el fin de separar los desechos, ya que puede variar mucho dependiendo de lo que se realice:
  - i. Residuos industriales, que son parecidos o iguales a los residuos urbanos.
  - ii. Residuos inertes.
  - iii. Residuos peligrosos.

Las empresas pueden realizar su propio manejo de desechos; o bien, en algunas ocasiones, contratan a otra especialista en esta práctica.

- c. Agrícolas, ganaderos y forestales: en esta categoría están los residuos generados de estas actividades mencionadas. Muchos de ellos son biodegradables; es decir, se pueden utilizar para la producción de biogás y generación de abono orgánico.
- d. Mineros: Se tiene un volumen alto de residuos cuando se realiza este tipo de actividad, principalmente los inertes como piedras y rocas, entre otros. En esta tipificación se consideran desechos los que se producen durante la prospección, extracción, valorización, eliminación y almacenamiento de recursos minerales, así como los que provienen de la explotación de canteras.
- e. Hospitalarios o centros de atención: En esta categoría se incluyen los que son producidos por este tipo de lugares, y a su vez se subdividen en:



- i. Residuos sanitarios: En éstos se incluyen envases y sus residuos, que puedan provenir de algún medicamento o utensilio médico.
    - ii. Residuos biosanitarios: Sustancias biológicas al haber entrado en contacto con pacientes o líquidos biológicos.
    - iii. Residuos citotóxicos: Compuestos por restos de medicamentos citotóxicos y todo material que haya estado en contacto con ellos, los cuales presentan riesgos de enfermedades.
  - f. De construcción: en esta categoría se encuentran los residuos producto de una edificación, reparación, demolición u otros.
  - g. Radiactivos: Existen muchos de este tipo que a su vez pueden tener una subdivisión: de acuerdo a su estado físico (líquido, gaseoso sólido), por la radiación emitida (emisiones alfa, beta o gamma) o bien por su periodo de desintegración (vida larga o corta).
3. Clasificación por tipo de tratamiento que se utilizará: Esta categoría facilita el proceso de gestión al poder identificar la infraestructura que requiere y la disposición final de los residuos. Algunos tratamientos pueden ser:
- a. Residuos que son incinerados.
  - b. Residuos que deben tener lugares seguros por el tratamiento que se utiliza.
  - c. Residuos generados en grandes cantidades que tienen un tratamiento especial.
4. Clasificación por los potenciales efectos derivados del manejo: Esta tipificación se utiliza de acuerdo a las consecuencias que puede traer el tratamiento de estos desechos. Algunos de ellos son:
- a. Residuos peligrosos: Éstos pueden generar algún problema, tanto a los seres humanos que realizan el tratamiento como al ambiente; por ende, se debe hacer un análisis detallado para poder gestionar el tratamiento.

- b. Residuos peligrosos no reactivos: Al tener un tratamiento previo no tienen ningún contenido reactivo.
- c. Residuos inertes: Son aquellos en los que no se han realizado cambios físicos, químicos o biológicos significativos.
- d. Residuos no peligrosos: Aquí se ubican los que no están en ninguna de las categorías anteriores, como desechos domésticos, de jardín, entre otros.

### *1.1.3 Regulaciones y convenios a nivel internacional para la gestión de residuos o materias primas secundarias.*

Según Martínez, J. (2005)

En los últimos 30 años la producción, la generación y el comercio de productos químicos y residuos ha tenido un crecimiento exponencial. Dado los riesgos que se plantean cuando los mismos van a ser transportados, manejados o dispuestos finalmente, se ha generado una preocupación creciente por parte de los gobiernos y público en general. (p.39).

Es por ello que las diferentes organizaciones, compuestas por varios países, han realizado esfuerzos para controlar y vigilar que los procesos de gestión se realicen de la manera adecuada; para evitar catástrofes y mitigar los riesgos para el ser humano y el ambiente. En consecuencia, se han realizado convenios internacionales que facilitan la regulación de los desechos químicos y residuos peligrosos. Estos convenios son:

#### 1. Convenio de Basilea:

El Convenio de Basilea tiene como objetivo el control de los movimientos transfronterizos de residuos peligrosos y su eliminación. Fue firmado en Basilea, Suiza en 1989 y entró en vigor el 5 de mayo de 1992, pasando a ser un compromiso internacional de los países que lo ratificaron. Según la página web de este convenio, al 2015 ha sido adoptado por 183 países, entre ellos

Costa Rica. Este acuerdo multilateral es uno de los más importantes en materia de residuos; y se estableció como parte de las normativas mundiales para la minimización de la generación de residuos, el manejo ambiental adecuado de los residuos peligrosos y el control de sus movimientos transfronterizos.

Este convenio tiene como objetivos específicos:

- ✓ Reducir al mínimo la generación de residuos tanto en cantidad como en peligrosidad; teniendo en cuenta aspectos sociales, técnicos y económicos.
- ✓ Tratar y eliminar los residuos peligrosos y otros residuos lo más cerca posible de la fuente de su generación.
- ✓ Asegurar instalaciones adecuadas de eliminación, cualquiera sea el lugar donde se efectúe.
- ✓ Velar por las personas que participan en el manejo de los residuos, con el fin de que se adopten las medidas necesarias para impedir que ese manejo dé lugar a contaminación.
- ✓ Reducir los movimientos transfronterizos de residuos peligrosos y otros residuos a un mínimo que sea compatible con su manejo ambientalmente adecuado y eficiente.
- ✓ Controlar los movimientos transfronterizos de residuos peligrosos, así como monitorear y prevenir el tráfico ilícito de los mismos.

Este acuerdo tiene gran cantidad de residuos ligados a éste y su respectiva clasificación. Además, este convenio tiene una apertura que permite a los países que lo ratificaron realizar su propia lista; y luego de que la secretaría notifique a los otros países, esta lista será de control transfronterizo.

También, se indica que para la administración de este acuerdo en cada país, la entidad competente debe capacitar y asesorar a los involucrados; así como realizar las gestiones administrativas y jurídicas para velar por el cumplimiento de este acuerdo.



## 2. Convenio de Rotterdam:

El texto del Convenio de Rotterdam fue adoptado por la Conferencia de Plenipotenciarios (Rotterdam, 10 de septiembre de 1998), y ha tenido cuatro modificaciones: en la primera reunión de la Conferencia de las Partes (Ginebra, del 20 al 24 septiembre de 2004), en la cuarta reunión de la Conferencia de las Partes (Roma, del 27 al 31 octubre de 2008), en la quinta reunión de la Conferencia de las Partes (Ginebra, del 20 al 24 junio de 2011) y en la sexta reunión de la Conferencia de las Partes (Ginebra, del 28 abril al 10 mayo de 2013).

Este acuerdo tiene como objetivo promover la responsabilidad compartida y los esfuerzos en conjunto para proteger la salud humana y el medio ambiente de los productos químicos peligrosos. Además, facilita el intercambio de información acerca de sus características; estableciendo un proceso nacional de adopción de decisiones sobre su importación y exportación, y difundiendo esas decisiones entre los que ratifiquen o se adhieran a éste.

Esta transferencia de datos y avisos previos facilita que los países sepan y gestionen adecuadamente este tipo de productos; o bien si no están preparados para hacerlo puedan comunicárselo a un país importador, lo que garantiza de cierta forma que se eviten incidentes que puedan afectar a los seres humanos y al ambiente.

En su página oficial, este convenio tiene 154 países que lo han ratificado, y en 1999 Costa Rica realizó este proceso. Al igual que el Convenio de Basilea, en cada país se designarán una o más autoridades nacionales que estarán facultadas para actuar en su nombre en el desempeño de las funciones administrativas requeridas en virtud del Convenio. Además, cada medida reglamentaria que se utilice para gestionar el acuerdo se debe comunicar a la secretaría, para que esta lo dé a conocer a los demás países.

### 3. Convenio de Estocolmo:

Entró en vigor en mayo de 2004 y es muy importante pues su meta es reducir y a largo plazo eliminar totalmente 12 contaminantes orgánicos persistentes, especialmente tóxicos. Nueve de estos contaminantes son plaguicidas, dos son productos químicos de uso industrial y los otros dos constituyen dos familias de productos químicos generados sin intención; es decir que no tienen utilidad comercial, pero se producen en procesos de combustión y en algunos procesos industriales.

El convenio establece la adopción de medidas para:

- La prohibición de producción y uso; así como importación y exportación, salvo exenciones establecidas.
- La reducción o eliminación de las liberaciones derivadas de la producción no intencional.
- La reducción o eliminación de las liberaciones derivadas de las existencias y residuos.

Además, este acuerdo establece una serie de aspectos para garantizar la protección de la salud humana y el medio ambiente; las cuales deben cumplir los países que lo adopten y lo ratifiquen, entre las que se encuentran:

- Elaborar estrategias para determinar las existencias de productos y residuos.
- Adoptar medidas adecuadas para que los residuos (incluidos los productos cuando se conviertan en residuos) se gestionen, recolecten, transporten y almacenen de manera ambientalmente adecuada. Además, para que se eliminen de manera que el contenido contaminante orgánico se destruya o transforme en forma irreversible; y no se autoricen las operaciones de eliminación que puedan dar lugar a la recuperación, reciclado, regeneración, reutilización directa o usos alternativos.



Asimismo, el convenio establece que los países deberán cooperar estrechamente con el Convenio de Basilea para fijar niveles de destrucción y transformación irreversible, así como para determinar los métodos de eliminación ambientalmente racional.

#### *1.1.4 Tendencias de la industria*

A nivel mundial la industria de materias primas secundarias es de gran importancia porque además de reutilizar desperdicios en residuos que cuesta su desintegración, se bajan los costos en la producción de productos como el plástico, aluminio, cobre, entre otros. Según las Cámaras Alemanas en Perú y Bolivia (2012): “La contribución del sector de las materias primas secundarias en las naciones industrializadas puede ser significativa” (p.11).

Además, de este uso algunos países han utilizado los residuos para generar energía y no depender solo de los recursos fósiles. Es decir, se pueden utilizar desechos del sector agrícola, industrial, forestal o urbano para realizar la biomasa; la cual es utilizada para hacer energía. Según Salgado y Sinclair (2009): “Las características químicas y físicas de la biomasa determinan el tipo de combustible o subproducto energético que se puede generar” (p.35).

Otra forma en la que se están utilizando los residuos es para construir carreteras con base en residuos plásticos, para que los países no dependan de los recursos fósiles. El país pionero en este tipo de iniciativas es Holanda, ya que el mismo año en el que se desarrolló el presente proyecto, la empresa VolkerWessels estaba en etapa de desarrollo de un proyecto de paneles de plástico reciclado; los cuales se desmontan y se acoplan entre sí, formando módulos que arman la carretera. Otros países con este tipo de iniciativas son Canadá y España.

#### *1.1.5 Situación de la industria de materias primas a partir del reciclaje a nivel mundial*

Para facilitar la gestión ambiental y el manejo de desechos en los países, se debe recurrir a formas para utilizar en lo posible las materias primas y los desperdicios. Las Cámaras Alemanas en Perú y Bolivia (2012) indican que:

El reciclaje de las materias primas es un tema de gran importancia: la economía global solo será verdaderamente sostenible cuando la industria reutilice y recicle todos los recursos naturales que ya fueron aprovechados una primera vez. En ese sentido el ramo de las materias primas secundarias, del reciclaje y de la gestión de residuos alberga un gran potencial para las naciones industrializadas. Ya hoy en día contribuye de manera importante con la conservación de recursos y la protección del clima y su contribución (p.10).

Esto reafirma la preocupación que tienen los países, tanto para valerse de materias secundarias que se extraen de recursos naturales con el fin de utilizarlos de forma más eficiente; así como para utilizar los desechos que se producen diariamente con el fin de evitar la contaminación y el gasto para destruirlos.

Como se indicó en el apartado de historia de la industria, una de las principales regiones que inició con este proceso fue Europa, por lo que tiene información de la producción de residuos a nivel de todos sus países. En su portal de estadísticas, Eurostat indica que en el 2012 el total de residuos generados por la Unión Europea ascendió a 2.514 millones de toneladas (incluyendo las actividades económicas y los hogares); y a nivel de los demás países de Europa fue de 77.570 millones de toneladas. Para el caso de la Unión Europea, el aumento comparándolo con 2010 y 2008 fue de 1,09% y 0,89% respectivamente; mientras que para el caso de los demás países de Europa, el aumento con respecto al 2010 y 2008 fue de 14,86% y 93,81% respectivamente. A nivel general de Europa, comparando el 2008 con el 2012 se puede decir que el aumento en la producción de residuos ha sido de un 9,56%. (Ver anexo 1, cuadro 1.1).

En cuanto a la distribución por actividad económica y la producción de desechos en Europa, se muestra que el porcentaje de participación de la minería y canteras es de 48%; y los principales países que lo producen son Turquía, Alemania y Francia. La segunda actividad económica que genera más residuos es la de construcción y demoliciones, con un 28% de participación; y sus principales países son Turquía, Rumania y Bulgaria. (Ver anexo 1, gráfico 1.1 y cuadro 1.2).



Para el caso de Estados Unidos, la Agencia de Protección Ambiental registra los datos de producción de residuos municipales desde 1960. Ese año se generaron 88.1 millones de toneladas; y hasta el 2013 ha tenido un aumento de 2.02%. Es decir, en ese año se produjeron 254.1 millones de toneladas de residuos municipales en ese país. (Ver anexo 1, gráfico 1.2).

Luego de analizar la generación de desechos, se deben examinar los flujos comerciales que tienen este tipo de productos a nivel mundial. Para el caso de esta investigación, se consideran los siguientes residuos industriales: desechos de aceite; desechos, desperdicios y recortes de plástico; desperdicios y desechos de papel o cartón; desperdicios y desechos de vidrio; desperdicios y desechos de fundición hierro o acero; desperdicios o desechos de aluminio; y desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos; ya que son los de más interés para contextualizar la industria.

Realizando una comparación de las exportaciones e importaciones en la comercialización de estas materias primas secundarias, se determina que el flujo es negativo a excepción de los años 2011 y 2012; siendo más las exportaciones que las importaciones. Además, se determina en el análisis de los cinco años que el flujo de 2014 fue donde hubo más importaciones de las materias primas, donde se tuvo un negativo de 7.366,78 millones de dólares (ver anexo 1, gráfico 1.3).

Con respecto a las importaciones de materias primas, se determina que la industria se ha retraído en los últimos cuatro años. A manera de ejemplo, en el 2014 se tuvo un 7,37% menos de importaciones con respecto a 2012; y el 2013, tuvo un 4% menos en comparación al 2012; no obstante, fue un poco menor que hace dos años. Esto quiere decir que a nivel industrial los países no están utilizando de la mejor manera las materias primas secundarias; pues la cantidad de residuos efectivamente está en aumento.

No obstante, se deben examinar cuáles son los principales tipos de residuos que se importan en el anexo 1. En el gráfico 1.4 se muestra que los desechos de hierro y acero son los más importados con un 42%, seguidos de los residuos de aluminio



con un 28,5%, y desperdicios de papel y cartón con un 11,4%. A nivel de países, se determina que los tres principales importadores de estas materias primas secundarias son: China (27,1), Turquía (7,7) y Alemania (6,9%). (Ver anexo 1, cuadro 1.4).

Además, se identifica que China es el principal importador de desechos de plástico (73,7%), papel y cartón (48,8%), vidrio (13,2%), aluminio (40,6%) y pilas, baterías y acumuladores eléctricos (25,4%). Para el caso de los residuos de aceite, sus 3 primeros importadores son: Alemania (17,4%), Aruba (17,1%) y Ghana (14,4%); y en el caso de los desechos de hierro y acero, su mayor importador es Turquía con un 18%, seguido de Corea del Sur e India con 8% cada uno. (Ver anexo 1, cuadro 1.5).

Con respecto al análisis de las exportaciones, se determina que han tenido una caída comparando el 2014 con el 2011 (5,69%) y 2012 (2,85%). No obstante, confrontando los datos del 2014 con respecto al 2013, se tiene un leve aumento de un 2,4%. (Ver anexo 1, cuadro 1.6). Al examinar la información por tipo de desecho, se muestra una tendencia similar a las de las importaciones; en donde los tres principales residuos de exportación son de hierro y acero con un 37,6%, seguidos de los residuos de aluminio con un 20,7% y desperdicios de papel y cartón con un 9,2%. (Ver anexo 1, gráfico 1.5).

Además, se identifica que los 4 principales exportadores en el 2014 de las materias primas secundarias son: Estados Unidos (16,7%), Alemania (9,0%), Japón (6,5%) y Reino Unido (6,5%) (Ver anexo 1, cuadro 1.7). Al igual que en los países importadores, Estados Unidos es el más importante exportador de los residuos de plástico (13,5%), papel y cartón (33,6%), hierro y acero (13,7%) y aluminio (16,7%). Para el caso de los desechos de aceite, Nigeria exporta el 90,6%; mientras que los desperdicios de vidrio los encabeza China (23,2%), seguidos de Bélgica (15,4%) y Alemania (6,8%). En cuanto a los desechos de pilas, baterías y acumuladores eléctricos, sus 3 importadores más importantes son Japón (16,9%), Reino Unido (12,7%) y China (12%). (Ver anexo 1, cuadro 1.8).

Cabe destacar que la comercialización de este tipo de materias primas ha sido una práctica común hace ya varios años, y se ha visto como una oportunidad de negocio en los países; por ende, se tienen diferentes actores en el mercado. A continuación, se muestra un diagrama realizado por Meléndez (2006, p.10):

**Figura 1.1**

**Actores en el proceso de comercialización de materias primas secundarias a partir del reciclaje.**



#### 1.1.6 *Desarrollo de la industria de materias primas a partir del reciclaje en Costa Rica.*

Realizando una exhaustiva revisión bibliográfica de producción de residuos en nuestro país, se encontró que solo en los años 2005 y 2007 el Estado de la Nación realizó un apartado en sus informes undécimo y décimo tercero para analizar la gestión de residuos en Costa Rica. Según Soto (2007):

“En el país persiste el modelo de manejo de residuos sólidos (RS) imperante en los años 70s, que consistía en recolectar en forma indiscriminada los materiales,



transportarlos y verterlos en rellenos sanitarios en el mejor de los casos, o bien en botaderos o vertederos” (p. 3).

Puede verse entonces que no se tiene una política de gestión de residuos que permita mejorar las condiciones ambientales y de los costarricenses, a pesar de ser considerados un país “verde”.

En este XII informe se identifican 18 vertederos dentro de la GAM:

Nombre del vertedero o botadero	Ubicación
Parque de tecnología ambiental La Carpio	La Carpio
Relleno sanitario Río Azul	Río Azul
Relleno sanitario	Tarrazú
Relleno sanitario	San Ramón de Alajuela
Relleno Sanitario Los Mangos	Alajuela
Relleno Sanitario Navarro	Cartago
Relleno sanitario semi controlado	Turubares
Relleno sanitario semi controlado	Alvarado
Botadero a cielo abierto	Dota
Botadero a cielo abierto	León Cortes
Botadero a cielo abierto	Turubares
Botadero a cielo abierto	Acosta
Botadero a cielo abierto	Jiménez (Cartago)
Botadero a cielo abierto	Naranjo
Vertedero controlado	San Isidro de Heredia
Vertedero controlado	Oreamuno
Vertedero controlado	Santo Domingo
Vertedero controlado	Alfaro Ruiz

Fuente: Soto, S. (2005, p. 4)

En cuanto a datos estadísticos de producción de residuos en Costa Rica, no se tiene un dato global ni por tipo de residuos. No obstante, en la Encuesta Nacional de Hogares de 2012, 2011 y 2010, se realizó una pregunta cerrada sobre los sistemas de eliminación y separación de desechos. Los datos más completos son los de 2011; en donde se muestra que de un total de 1.297.522 viviendas encuestadas en Costa Rica, el 38% separa la basura orgánica, el 29,1% separa la plástica, el 34,6% el papel y cartón, el 35,7% el vidrio y el 32,7% el aluminio. A nivel de regiones socioeconómicas, es la Central donde se separan más los desechos; a excepción de la región Huetar Atlántica, que separa en un 45,6% los residuos plásticos. (Ver anexo 1, cuadro 1.9).

Realizando el análisis a nivel de flujos comerciales, se puede determinar que se exportan más de materias primas secundarias de lo que se importan; lo que puede implicar que Costa Rica no cuenta ni con las empresas ni una industria que gestione adecuadamente los residuos. (Ver anexo 1, gráfico 1.6).

En cuanto a exportaciones, se encuentra que este tipo de desechos ha ido en aumento comparando un periodo de 5 años; y en el año 2014 comparado con el 2013 se tiene un aumento del 15,39% (Ver anexo 1, cuadro 1.10). El dato a nivel de Costa Rica representa un 0,06% de este tipo de exportaciones mundiales; y Costa Rica en 2014 exportó principalmente desechos de aluminio y cobre (73,06%), seguido de papel y cartón con un 12,03%. (Ver anexo 1, gráfico 1.7). El principal socio comercial de nuestro país en el 2014 (al igual que en otros sectores) es Estados Unidos (27,7%), seguido de Corea del Sur (12,9%) y China (12,5%). (Ver anexo 1, cuadro 1.11).

Las importaciones, también han ido en aumento en cinco años; y comparando el 2014 con los últimos dos años han incrementado en un 63,77% y 79,25% respectivamente (Ver anexo 1, cuadro 1.12). Con respecto al tipo de residuos que se importan, los principales 3 son: plástico (32,43%), vidrio (27,48%) y aluminio (25,67%); productos que se utilizan para una gran parte de los principales sectores industriales y empresas en nuestro país (Ver anexo 1, gráfico 1.8).

## ***1.2 Cultura y comportamiento organizacional***

Hoy día, las empresas buscan ser más competitivas en el desarrollo mundial. Para ello, han buscado diferentes estrategias para que sus utilidades se incrementen y sus productos o servicios sean estrellas. Parte de estas acciones es que los altos directivos ponen sus ojos en sus colaboradores, ya que son ellos los que pueden crear valor e innovar en sus empresas. Según Amorós (2007):

Basado en el entendimiento de esta gran realidad, los gerentes necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a su gente, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la organización, su región, país y por qué no, el mundo entero (p. 4.)

Al ser el talento humano una de las principales fortalezas de una organización, se debe comprender cómo se encuentra y cómo funciona el mismo dentro de la empresa; para así desarrollar de una mejor manera las capacidades y facilitar los



procesos en la compañía. Newstrom, (2007) define el comportamiento organizacional como “el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente (como individuos y grupos) actúa en las organizaciones” (p. 3).

Adicional a lo que indica el autor, los individuos se desarrollan en un ambiente laboral con características particulares; tanto dentro de la organización como con sus propias costumbres, hábitos y valores, entre otros; por lo que todos estos aspectos en conjunto pueden beneficiar al progreso de la compañía como también pueden afectarla. Newstrom, (2007) indica que es “un conjunto útil de herramientas a muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de la organización.” (p.3).

Es por esta razón que el comportamiento que tiene cada individuo dentro de la organización, en conjunto con sus características y aptitudes; aunados a los diferentes grupos que se realizan, ya sea por definición propia de la organización (puestos de trabajo) o bien por sus similitudes o compatibilidades con otras personas, realizan una cultura organizacional. Robbins, y Coulter, (2010) la definen como:

Conjunto de valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan como se hacen las cosas en la organización. (p.46)

Es por ello que la forma en que se lidere y se conozcan al equipo de trabajo para optimizar las fortalezas de cada miembro, es una habilidad muy importante en las empresas de la actualidad; como indica Rodríguez, (2009)

La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y

les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización. (p.69)

Así, se puede definir cultura organizacional como los valores, creencias y conductas que tienen todos los integrantes en la compañía. Esto lo reafirma Zapata (2007):

La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a las vez que las personas enriquecen sus otros entornos. (p.173).

Por esta razón se puede afirmar que la cultura organizacional determina en gran medida el comportamiento de la organización. Por lo tanto, los altos mandos deben conocer a fondo no solo las características propias del negocio como tal; sino también los valores, principios y tradiciones de cada miembro, y cómo esto afecta o beneficia la forma de actuar de toda la compañía. Newstrom (2007) reafirma que "las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa. Les dan una identidad organizacional a los empleados, esto es, una visión que define lo que la organización representa." (pp. 87-88).

### ***1.3 Clima organizacional***

El comportamiento y cultura organizacional van estrechamente ligados, y están asociados al clima que tiene una empresa. Chiavenato (2005) lo define como un "estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización." (p. 85).

Por otra parte, Méndez (2006) la define como:



El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social; y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 28).

Con base en los dos conceptos mencionados anteriormente, el clima organizacional se puede concebir como la percepción que tienen los miembros de la compañía con respecto a las labores propias del trabajo, la infraestructura física y tecnológica, las relaciones interpersonales y la forma de liderazgo de los altos mandos; en otras palabras, si al personal le genera satisfacción el hacer lo que realiza. Estas diferentes variables pueden influir de forma positiva o negativa en la productividad de la empresa; por ende, es un punto estratégico el analizar cómo se encuentra el clima en la organización.

Para esta investigación se define clima organizacional como un conjunto de percepciones compartidas que manifiestan los integrantes de una organización acerca de procesos organizacionales; tales como relaciones interpersonales, valores, grado de integración en la organización, percepciones sociales, valores, aceptación por parte de los demás individuos, políticas, estilos de liderazgo y cualquier percepción que tiene un individuo acerca del comportamiento como un todo de la organización; el cual varía de una compañía a otra basado en el hecho que cada trabajador es diferente, y también lo son sus percepciones.

#### **1.4 Generalidades del clima organizacional**

##### *1.4.1 Características del clima organizacional*

Ramos (2012) resalta los siguientes elementos para comprender el clima organizacional:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p.20).

Con estas características se puede decir que el clima organizacional es una herramienta que facilita el proceso en la organización, lo que permite que se puedan medir y tomar acciones en la empresa para que su recurso humano esté satisfecho y para sacar más provecho a las fortalezas de cada miembro. Esto puede hacer la diferencia con las demás empresas.

#### *1.4.2 Importancia del clima organizacional*

Según Bernal (2010), la importancia del clima organizacional radica en que:

Permite conocer factores críticos del éxito y de riesgo que pudieran presentarse en la institución; y con ello, implementar medidas estratégicas que contribuyan a modificar el comportamiento de los colaboradores, reforzar las relaciones interpersonales en el trabajo, fortalecer aquellos aspectos que obtengan resultados por debajo de lo esperado, mejorar la calidad en el trabajo y, como consecuencia, la competitividad de la compañía. (p.7).

De esta forma, el clima describe y brinda las características particulares de cada empresa; por lo que al conocerlas muy bien se pueden definir de una mejor forma las estrategias y la visión de la compañía; así como sacar mejor provecho de sus fortalezas. La importancia de analizar el clima organizacional puede determinar la



influencia que tienen las características o la estructura organizacionales en el desempeño de sus colaboradores a través de sus percepciones; es decir, que a partir de un estudio de clima organizacional, el gerente podrá planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus colaboradores.

#### *1.4.3 Modelos de clima organizacional*

El clima organizacional, al ser una parte fundamental de los análisis que se realizan dentro de la organización, ha provocado que se realicen una serie de modelos explicativos que tratan de examinar exhaustivamente este tema; y que han sido referencia para tener una mejor comprensión de los elementos ven involucrados y la relación que mantienen con la empresa.

Uno de los modelos que ha sido mayor utilizado según Ramos (2012) es el Modelo de Clima Organizacional, propuesto por Litwin y Stringer; que permite conocer de una mejor forma el clima organizacional y los factores que le competen, como el liderazgo y la estructura. Estos aspectos, al ser evaluados, miden la forma como es percibida la organización por los colaboradores; y al mismo tiempo determinan el comportamiento de éstos en función de su satisfacción, rendimiento, motivación y productividad en la organización. Este modelo indica, al realizarse en el clima organizacional, que es un filtro en factores como toma de decisiones, estructura y liderazgo. De esta forma, la empresa u organización puede conocer cómo es percibida por su recurso humano y puede repercutir directamente sobre las motivaciones de los miembros de la organización, así como sobre su respectivo comportamiento.

Por otro lado, existen modelos de intervención del clima organizacional que, al ser aplicados por un profesional del área de administración o psicología en una determinada organización, pretenden cambiar o modificar el clima no adecuado; tomando como punto de partida una serie de fases y pautas que permiten de forma ordenada evaluar y tratar con detenimiento las dimensiones involucradas en cada caso.

Un modelo que se destaca en este sentido es el de Brunet (2011), el cual describe que el clima organizacional es una resultante de varias dimensiones que no son fáciles de modificar o cambiar; y por dicho motivo es el resultado de la interrelación de dos variables preponderantes (la gerencia y sus colaboradores) que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo como se muestra en la figura 1.2:

**Modelo de Intervención del Clima Organizacional de Brunet**



Fuente: Pinto, 2015.

#### *1.4.4 Dimensiones del clima organizacional*

Para medir el clima organizacional, muchos expertos en el tema han realizado distintas dimensiones o características de la organización que se pueden cuantificar. Existen ciertas similitudes entre los criterios, como estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, conflictos, espíritu de trabajo, confianza, control, autonomía, entre otras. Sin embargo, no se ha llegado a un consenso de cuál postura es la más adecuada para implementar en una organización. Por esta razón y para efectos de esta investigación, se estará utilizando una combinación de las posturas de Chiang, Núñez y Salazar (2010) en “Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad”; Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2007) en “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital 1” y Vásquez y Guadarrama (2001) en “El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior”.

A continuación, se hace referencia a las 14 dimensiones o variables que se utilizarán para efectos de este trabajo de investigación, con una breve descripción de cada una:

##### 1.4.4.1 Estructura organizacional

La estructura organizativa, según Torres (2008), es la que:

Constituye el instrumento que define las responsabilidades y se compone de varios elementos como fines, organizaciones, objetivos, funciones de cada dependencia, manual de organización y atribuciones de las diferentes personas y áreas o dependencias que forman parte de una institución; y las relaciones de coordinación e integración.

Con esta dimensión se pretende conocer la percepción que tienen los colaboradores de las tareas que realizan, si están bien estipuladas, la estructura del puesto, reglamentos y políticas a nivel de la organización. Esto permitirá conocer si la



empresa tiene o no una adecuada estructura para su estrategia o bien si se deben realizar cambios en algún punto.

#### 1.4.4.2 Autonomía:

En este aspecto se toma en cuenta si los colaboradores tienen independencia en tomar decisiones y al realizar su trabajo. De acuerdo con Fernández y Salinero (2011): “La autonomía implica la participación activa, personal y comprometida en el conjunto de valores que se considere que merece la pena vivirse por favorecer los proyectos” (p.7). De esta manera se puede favorecer el desarrollo de la empresa, ya que el tener cierta libertad en tomar las decisiones puede implicar opciones de mejora en los procesos; pues son los mismos colaboradores los que saben cómo hacer las actividades, y esto a su vez implica elevar su motivación.

#### 1.4.4.3 Motivación

Según Vásquez y Guadarrama (2001) es la percepción en la “cual las personas manifiestan estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ello se derivan.” (p. 115). Ésta no siempre está ligada a un valor económico, también está relacionada con el desarrollo o crecimiento personal que puede tener una persona en el plano laboral; por lo que con esta dimensión lo que se pretende es conocer qué tan motivados están los colaboradores en una empresa para desempeñarse de la mejor forma.

#### 1.4.4.4 Trabajo en equipo

De acuerdo con Aguilar y Vargas (2010), un equipo de trabajo es el que “se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos; aceptación de los roles; comunicación clara y fluida; involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales” (p.3). Con esta variable se pretende saber qué opinan los colaboradores de trabajo en cuanto a sus compañeros de equipo, a la integración, la comunicación y las metas cumplidas.

#### 1.4.4.5 Liderazgo

Según Kotter (2000), “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (p.40). Este aspecto es de suma importancia en una empresa pues puede afectar o beneficiar el logro de los objetivos de ella; por lo que en esta dimensión se toma en cuenta la percepción que se tiene del liderazgo de su jefe inmediato, en cuanto al manejo de situaciones y la forma de motivar al equipo.

#### 1.4.4.6 Comunicación:

Según Vásquez y Guadarrama (2001), es la “percepción que tienen las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos” (p. 115). La comunicación hace referencia a la percepción general sobre el estado de comunicación y de la capacidad de escucha por parte de la empresa; así como de la libertad que sienten los colaboradores de hablar abiertamente con sus superiores y tratar temas que pueden ser sensibles o personales. Esta dimensión está estrechamente relacionada con la actuación y dinámica de los grupos al interior de la empresa, por lo que constituye un elemento clave en el proceso de interacción dentro de la organización; ya que a través de ella se establecen las relaciones humanas que afectan al ambiente en el cual se desempeñan los colaboradores.

#### 1.4.4.7 Sueldos y salarios:

En este aspecto se incluye si los colaboradores creen que su compensación es adecuada para la labor que realizan. En este caso, si están recibiendo una cantidad monetaria equitativa, acorde a sus esfuerzos y a lo que reciben sus compañeros; se sentirán motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas organizacionales.



#### 1.4.4.8 Presión

Es la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea de los empleados. Se refiere a la carga de trabajo que la empresa proporciona a sus empleados, así como el tiempo y lugar que les brinda para desempeñar sus funciones, si están muy estresados por un nivel específico de carga laboral, o bien si de acuerdo a sus actividades pueden manejar esta carga.

#### 1.4.4.9 Eficiencia en la producción

En la actualidad, al tener un mundo más globalizado se requiere tener mayor producción en un corto tiempo para mejorar los ingresos en la empresa. Por ende, es importante medir qué tan efectivos están siendo los procesos en una compañía; y más aún si los colaboradores conocen la importancia de hacer el trabajo de forma eficiente. Por ello, en esta dimensión se toma en cuenta la percepción de acuerdo a las actividades que realizan de forma oportuna y con los lineamientos proporcionados.

#### 1.4.4.10 Reconocimiento

La dimensión del reconocimiento contempla la percepción que los colaboradores tienen con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa, en términos de distinciones y reconocimientos personales más que una recompensa económica. Así, el reconocimiento se enfoca en la satisfacción de las necesidades de estima de los colaboradores.

#### 1.4.4.11 Entorno físico

El colaborador debe tener los recursos necesarios para hacer las labores y actividades diarias, pero muchas veces la gerencia no conoce las necesidades básicas de sus colaboradores. Por ende, es de suma importancia conocer si se cuenta con la infraestructura y herramientas necesarias para realizar las actividades de forma eficiente y adecuada.



#### 1.4.4.12 Innovación

Hoy día, las empresas deben hacer productos y servicios con mayor valor agregado que hagan que su compañía no cierre por los mercados competitivos. Por esta razón, el componente de innovación es de gran importancia y toma fuerza en la actualidad. En esta dimensión se hace referencia a la percepción de los empleados sobre el apoyo y la apertura por parte de la alta dirección para que se puedan asumir riesgos, ser creativos y asumir nuevas áreas de trabajo en donde se tenga poca o ninguna experiencia; así como promover iniciativas que puedan llegar a mejorar los procesos o ambientes de trabajo. Valdés (2002) reafirma lo anterior al señalar que "la innovación es la aplicación de nuevas ideas y pensamientos creativos, realizada por mentes desafiantes y visionarias al implementarlas en el mercado" (p.40).

#### 1.4.4.13 Delegación de actividades y funciones

Muchas veces, dependiendo del liderazgo que tenga el gerente pueden pasar varias situaciones en la empresa. La primera, que no sepa cómo delegar funciones; lo que implica que no se realicen las actividades de forma eficiente y rápida. La segunda, que no sepa cómo explicar las actividades a los colaboradores; lo que causa que no se hagan de la mejor manera. Por último, que no conozca las fortalezas de su recurso humano; lo que implica que un empleado dure más tiempo haciendo una actividad que otro porque tiene competencias en otras funciones. Así, con esta dimensión se pretende conocer la percepción que tienen ellos sobre la delegación de funciones de forma adecuada, y cómo se usan las diferentes competencias de los colaboradores para tareas específicas.

#### 1.4.4.14 Satisfacción en general

Caballero (2002) indica que:

La satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad; mientras que la satisfacción se

concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. (p.2).

Es por ello que, con esta variable, se puede conocer la percepción que tienen los colaboradores a nivel general de la empresa; y así la alta gerencia puede determinar qué aspectos debe mejorar, tanto para que sus colaboradores se sientan a gusto como para tener un mejor rendimiento a nivel empresarial.

Conocer el contexto de la industria, sus regulaciones, convenios internacionales y sus tendencias; facilita tener un marco referencial para saber cuál es la estrategia más apta para la compañía. Además, es importante tener los conceptos y modelos teóricos del clima organizacional para sacar más provecho a la presente investigación. Ligado a ello, se debe describir y analizar la empresa M Y R junto a coyuntura actual; incluyendo historia, principales servicios y productos, estrategia de negocios actual y estructura administrativa.

## **Capítulo 2: Descripción de la empresa M Y R S.A.**

Contextualizar a la industria, en combinación con la teoría, permite conocer cómo están las empresas en la actualidad y qué componentes deben cuidar para que el clima organizacional permita cumplir las metas a las que se enfrenta la compañía. En el presente capítulo se pretende describir a la empresa en investigación en cuanto a su historia y antecedentes, visión, misión, estrategia del negocio, principales competidores, productos y el status de la misma en las dimensiones que se estarán tomando en cuenta en la evaluación; insumo importante para fortalecer el clima en la compañía.

### ***2.1 Historia y antecedentes***

Los inicios se dieron aproximadamente en 1998, con la creación de una empresa familiar que vio la oportunidad de negocio en la reutilización o reciclaje de desechos; donde además de tener una utilidad tenía como objetivo fomentar el cuidado del medio ambiente mediante este proceso.

Al incursionar en este tipo de negocio se tuvo que invertir en capacitar, tanto a los socios como a sus colaboradores, en la gestión de residuos y separación de desechos; ya que al manejar diferentes tipos como ferrosos y no ferrosos, su tratamiento debe ser con cuidado para eliminar los volúmenes de plomo en éstos. Además, los socios participan en diferentes ferias en el exterior para conocer la comercialización de estos productos; la cual, a nivel de estrategia, se maneja por contratación por adelantado de contenedores de los diferentes tipos de materias primas secundarias. De esta forma, dan la posibilidad de contratar cierto volumen de desecho, lo que permite tener la mercancía vendida.

Luego de varios años, la empresa incrementó sus ventas y su estructura administrativa se fortaleció; por lo que se creó una junta directiva que tomara las decisiones para las inversiones de la compañía y las metas que se quisieran cumplir. No obstante, en el 2008 aproximadamente, por desacuerdos en la visión de la empresa a futuro y las inversiones que se querían realizar; dos de sus socios



tomaron la decisión de separarse de ella y realizar sus propias actividades con miras a una nueva estrategia.

En 2009 nace la Comercializadora Internacional M Y R S.A. (MYRSA), en donde estos dos emprendedores continúan el negocio al que desde hace varios años se han dedicado para brindar mayor valor agregado a las materias primas secundarias que comercializaban.

Según el Gerente General de la empresa, Hernán Redondo, en agosto de 2009 se concretó la primera operación; realizando una exportación al mercado de Corea del Sur, así como la venta de materiales a nivel nacional. Durante este año se trabajó únicamente con materiales no férricos. En los períodos siguientes (2010-2013), la empresa acrecentó su participación de mercado; ampliando las líneas de materiales a acero inoxidable, plomo y materiales férricos. Así, esta diversificación conllevó a la ampliación de una nueva cartera de clientes en el mercado internacional; considerando a Estados Unidos, Asia y Holanda.

En 2014, derivado de una estrategia particular de crecimiento en el mercado nacional, se logró una nueva expansión en la participación de mercado; alcanzando crecimientos en volumen superiores a 30% sobre el año anterior.

Para el año 2015, y de forma más moderada entre otras razones por el nivel de precios internacionales, se llevaron a cabo dos experiencias para incursionar en los mercados de materiales plásticos y electrónicos: la primera con una exportación a Panamá, específicamente a la Zona Libre de Colón; y la segunda con desechos de fleje plástico a China. Ambas tuvieron buenos resultados en calidad y rendimiento de negocio.

## ***2.2 Estrategia de negocios actual***

Con el pasar de las décadas, la temática ambiental y de gestión de residuos ha ocupado con mayor preponderancia la agenda nacional. La latente preocupación por el uso racional de los recursos materiales y la necesidad de crear canales concretos y efectivos para que dichos recursos se reutilicen la mayor cantidad de

veces, son parte de los grandes retos que nos esperan para el futuro. Es en el contexto de esta necesidad y preocupación donde reside nuestra presencia y posicionamiento en el contexto nacional. La experiencia de estos años en recolección, procesamiento y comercialización de materiales de reciclaje para su reutilización permite visualizar e identificar la posibilidad de contribuir con las necesidades ambientales e industriales del país.

Es importante señalar que bajo esta misma línea de acción, Costa Rica aprobó en el 2012 una base jurídica tangible para normar el tratamiento y manejo de desechos y residuos sólidos (Ley nº 8839, Ley de Gestión Integral de Residuos (GIR)). Esta legislación regula el tratamiento de los desechos y ha sido clara señal de la nueva realidad del país; así como del interés social para generar un cambio en su estructura social, política y económica alrededor de este tema.

#### *2.2.1 Descripción de las operaciones*

Según el gerente de operaciones, Alfonso Redondo, la Comercializadora M Y R S.A. es una compañía dedicada a la comercialización de materias primas secundarias que se exportan a diferentes mercados internacionales. La empresa ha desarrollado plataformas productivas, de servicios y comerciales alrededor de la gestión de residuos; con pleno entendimiento de que los procesos que se desarrollen deben ser rentables, eficientes y sostenibles en el tiempo.

La empresa es de capital nacional y cuenta con tres bodegas: Cristo Rey, Cartago y Ochomogo; donde se reciben las materias primas para su respectiva limpieza y empaque para la exportación. Esta compañía se considera pequeña al contar con 50 empleados; y sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la bodega de Cristo Rey, donde se realizan todas las actividades estratégicas de la empresa.

La industria de reciclaje es un componente de los mercados de materias primas en el mundo industrial. Esta industria considera los metales de cualquier naturaleza como el papel, el vidrio, los plásticos, y más recientemente los componentes electrónicos y químicos.



El mercado nacional fue incipiente y poco estructurado durante muchas décadas. El boom de precios en los mercados internacionales con los que caracterizaron los últimos diez años; promovió la entrada de muchos agentes al mercado, mayor competencia, mejor competitividad y un mejor desarrollo del sector.

La dinámica operacional consiste en la compra de materiales metálicos, electrónicos y plásticos a pequeños recolectores (cantidades menores a 500 Kg por mes de materiales), a recolectores medianos (cantidades de 500 kg al mes), y a recolectores grandes (cantidades de 1000 kg por mes). Además, se le compra a empresas industriales, agrícolas o agroindustriales que desechan plantas, equipos, y relacionados; como producto de nuevas inversiones, remodelaciones, u obsolescencia.

Estos materiales comprados se limpian, cortan, clasifican y empaican según las diferentes especificaciones de calidad pactadas con los clientes en destino. Oportunamente, los materiales se cargan en contenedores y se disponen para el envío a los clientes.

En el intermedio, existe un proceso de documentación de contratos de venta a futuro de los materiales (ordinariamente un mes natural), adelantos y liquidaciones de los materiales; lo cual se refleja en el movimiento bancario y los trámites aduanales.

La empresa observa en su cadena de valor dos componentes centrales:

1. Relaciones de negocio maduras con el mercado exterior:
  - El volumen de transacciones cotidianas, la certeza del comprador de la calidad de los materiales y la garantía en el cumplimiento de contratos de futuro resultan ser variables críticas del proceso de negocio.
  - La posibilidad de atender con transparencia y certeza los posibles problemas de calidad y cumplimiento que se presenten una vez llegados a destino.



- En pleno entendimiento de los estándares de calidad de los materiales.
- 2. Una red de relaciones con los clientes en todo el país:
  - En todo el país, y principalmente en el Gran Área Metropolitana, existe una importante cantidad de empresas recolectoras e industrias que generan desechos industriales para reciclaje.
  - El conocimiento y relaciones positivas con esos clientes es un factor clave del negocio.
  - La confianza de estos clientes de que quien les compra dispone de los recursos líquidos para pagar oportunamente las transacciones que se hayan acordado.

### *2.2.2 Descripción de los principales productos*

En la entrevista con el gerente general Hernán Redondo, se encontró que una de las principales actividades que ha tenido que realizar la empresa es la limpieza de la materia prima que ingresa; ya que la cultura del costarricense es de pensar que simplemente con clasificar la basura todo se puede reciclar y llevarlo a una bodega a venderlo. No obstante, para poder convertirla a materia prima secundaria debe estar limpia y se debe procurar que cada tipo de producto se clasifique de la manera adecuada, con procesos totalmente separados. A continuación, se detallan los productos, cuánto representan para la empresa en exportación, su utilidad y sus principales destinos de exportación:

- Ferroso (Hierro): este tipo de productos representa el 18.2% de las exportaciones totales de la empresa. Estas materias primas vienen en diferentes tipos de desperdicios, por lo que los colaboradores que se encargan de la limpieza deben eliminar del producto todo lo que no debe ir en éste. Además, es de suma importancia saber si tiene algún grado de plomo o suciedad; porque uno de los factores más importantes en este negocio es que sea un contenedor que esté lleno solo de este producto, sin las impurezas y lo más limpio posible para poder derretirlo de inmediato. En el momento de la presente investigación, se tienen como destinos de exportación a Holanda, Canadá, Indonesia, Tailandia, Taiwán y Vietnam. Este

tipo de materia prima es el cuarto elemento más abundante en la corteza terrestre, utilizado más comúnmente para la industria metalurgia; además de imanes, tintes y otros.

- No ferroso (Aluminio, bronce, cobre, radiadores y plomo): Este tipo de materia prima representa la mayor parte de las exportaciones de M Y R S.A. con un 81.2%, ya que dentro de este mercado están más posicionados por sus características altamente reciclables y múltiples utilidades. Son de los materiales más buscados a nivel internacional por su ligereza, conductividad eléctrica, resistencia a la corrosión y bajo punto de fusión. Otra variable muy importante es que se ahorra el 95% de energía respecto al que se utilizaría con materia prima virgen. Este tipo de productos se exportan a Canadá, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Holanda, Indonesia y Taiwán.

- Plástico (HDPET, PET, plásticos industriales, etc.): Este es uno de los productos con menos volumen de exportación, ya que requiere mucho trabajo de limpieza y mayor experiencia de los colaboradores. Al existir diversos tipos de plásticos, cada uno se debe separar; y en este tipo de proceso el plástico se tritura en material y se envía de esta forma.

En el momento de la presente investigación se ha exportado a Canadá, Corea del Sur, Holanda, Taiwán y Vietnam. El plástico es una sustancia cuya principal característica es la capacidad de ser moldeado bajo diversas circunstancias. Este tipo de materias primas ha tenido mucha aceptación en la industria alimentaria, ya que es de bajo costo y se puede utilizar para empaques y embalajes más flexibles.

- Electrónicos: Solo se ha realizado una exportación de este tipo, ya que solo ciertas partes se consideran materia prima y además requiere mucho tiempo para desarmar los desechos que tiene. No obstante, este tipo es muy rentable y cotizado a nivel internacional. Este primer ejercicio se realizó a la Zona Libre de Colón en Panamá, y se estuvo recolectando materia prima aproximadamente por un año.



### 2.2.3 Principales competidores

El gerente general, Hernán Redondo, comentó que al ser empresas dedicadas a la exportación de materias primas secundarias, muchas otras empresas han querido incursionar en este negocio. No obstante, y como se indicó anteriormente, uno de los puntos más importantes es la relación de confianza que la empresa tiene con sus clientes en el exterior; así como conocer a detalle la clasificación de este tipo de materias primas.

En este momento, se tienen dos competidores con mucha experiencia en el mercado y varios años de estar exportando:

- Metalurgia Román

Esta empresa cuenta con más de 20 años de experiencia en la recolección, clasificación y exportación de todo tipo de desechos de metal reciclable. Acopia desechos reciclables en las instalaciones de la Uruca, al igual que M Y R S. A.; por medio de recolectores independientes y empresas que requieren eliminar este tipo de materias primas secundarias Exportan principalmente a Estados Unidos y Asia.

Su misión es dedicarse al acopio y exportación de desechos de metal reciclables. Según su sitio web, la empresa tiene un equipo con experiencia que trabaja con honradez y dedicación, buscando siempre la eficiencia en el servicio y la satisfacción de los clientes. Según el sitio web Metalurgia Román

La empresa se distingue por su compromiso serio con el ambiente. Pretende llegar a ser la empresa más grande de Centroamérica en recolección de desechos de metal, reconocida por el servicio que brinda a sus clientes, proveedores y al personal; y tiene como valores la honradez, el trabajo en equipo, los servicios y el compromiso con el ambiente. (p.1)



- Reciclados ICG de Costa Rica

Esta empresa está en funcionamiento desde 2007 y se dedica principalmente a la exportación de plásticos, por lo que es un competidor más indirecto que Metalurgia Román; ya que como se mencionaba en los productos, el porcentaje de representación de materias primas secundarias es menor.

- Otros exportadores de materias primas secundarias

Según la lista suministrada por PROCOMER, para noviembre de 2015 muchos de los exportadores eran empresas que se dedican a hacer productos a base de materias primas primarias; como PADUIT, Embotelladora PANAMCO y Hospira, entre otros. Sin embargo, estas empresas no se pueden considerar competidoras directas porque están más ligadas a productos que son desperdicios de su propia producción.

#### *2.2.4 Clientes de la empresa*

El gerente general de la empresa, Hernán Redondo, indicó que para el momento de la entrevista se tenían relaciones comerciales muy estrechas y de muchos años con 9 clientes de distintos países. Como se comentaba en el inicio del apartado 2.1, el éxito de tantos años es que el cliente quede satisfecho con la calidad del producto; así como cumplir rigurosamente los plazos que se estipulan para los contenedores de los diferentes tipos de productos que quedaron acordados en la negociación de estos. Además, otro aspecto importante que comentó el gerente general fue que se debe estar en constante comunicación con los clientes y periódicamente ir a visitarlos para analizar sus necesidades, ver los precios que se manejan internacionalmente y analizar cuáles otras estrategias se pueden aplicar para ampliar el foco de la empresa.

### **2.3 Elementos estratégicos**

M Y R S.A. ha evolucionado a través de los años de experiencia que tienen sus socios. Una de las estrategias que los ha llevado a tener una visión distinta

empresarial es no ver el negocio como una simple recolección y venta de chatarra, sino que por el contrario buscan que tanto sus colaboradores como los clientes la vean como una plataforma para encontrar materias primas secundarias de calidad; esto sumado a que tiene diferentes maquinarias para que los productos se limpien o empaquen de manera que el cliente no deba hacer muchos procesos para poderlos utilizar en la producción.

Sumado a esta estrategia, los socios pretenden a largo plazo una empresa gestora de residuos peligrosos en donde incluso estos componentes se puedan convertir en energía. Esto tiene dos propósitos: eliminar este tipo de residuos de nuestro país, ya que por ejemplo los aceites usados no pueden ser exportados a otros países que tienen este tipo de prácticas como Alemania y Francia; y el segundo objetivo es tener otro tipo de energía que se pueda utilizar tanto en la empresa como en Costa Rica y Centroamérica. Además, se pretende contar con servicios como un laboratorio de materiales y el tratamiento de aguas. (Redondo Álvarez, H., comunicación personal, 14 de enero de 2016).

### *2.3.1 Misión*

Según indicó el gerente general de la empresa, la misión de la organización es: "Facilitar la recuperación, limpieza y comercialización de materias primas secundarias de excelente calidad para el desarrollo de nuevos productos y para proteger al medio ambiente". (Redondo Álvarez, H., comunicación personal, 14 de enero del 2016).

### *2.3.2 Visión*

Con respecto a la visión, el señor Hernán Redondo indicó que es: "Ser la empresa modelo a nivel centroamericano en la gestión de residuos peligrosos, ambiental y energética que permita maximizar las materias primas secundarias y los recursos naturales". (Redondo Álvarez, H., comunicación personal, 14 de enero de 2016).



### *2.3.3 Valores y compromisos impulsores*

El gerente general comentó que parte de los cambios se estaban realizando en la mejor comunicación de la estrategia, compromisos y valores; porque a pesar de que las altas instancias lo tenían claro, él no estaba seguro de que la organización en pleno la conociera. De esta manera, el señor Redondo consideró que es de gran relevancia la difusión de los siguientes valores:

- Trabajo en equipo: De suma importancia para poder cumplir con las responsabilidades adquiridas que facilitan el incremento de las ventas en el exterior.
- Eficacia: Al ser un trabajo de clasificación y limpieza de materias primas secundarias, se debe hacer de la manera más rápida, pero de forma que el trabajo sea de calidad; por lo que este valor toma relevancia en este punto.
- Compromiso: Se debe tener personal comprometido con el medio ambiente y con la empresa, que permita hacer las actividades con calidad para maximizar los recursos de la empresa.
- Responsabilidad: Es la capacidad de todo colaborador de realizar sus funciones y actividades de forma consciente y con plena seguridad en que es un trabajo de calidad, de acuerdo con lo establecido en los procedimientos.
- Innovación: Generar continuamente ideas y mejoras para evolucionar en la empresa y garantizar lo que se espera realizar. (Redondo Álvarez, comunicación personal, 14 de enero de 2016).

### *2.3.4 Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos, según el señor Redondo (gerente general de la empresa), son:

- Incrementar la compra de materias primas secundarias en la Gran Área Metropolitana y fuera de ella, con el fin de negociar más productos en el exterior.



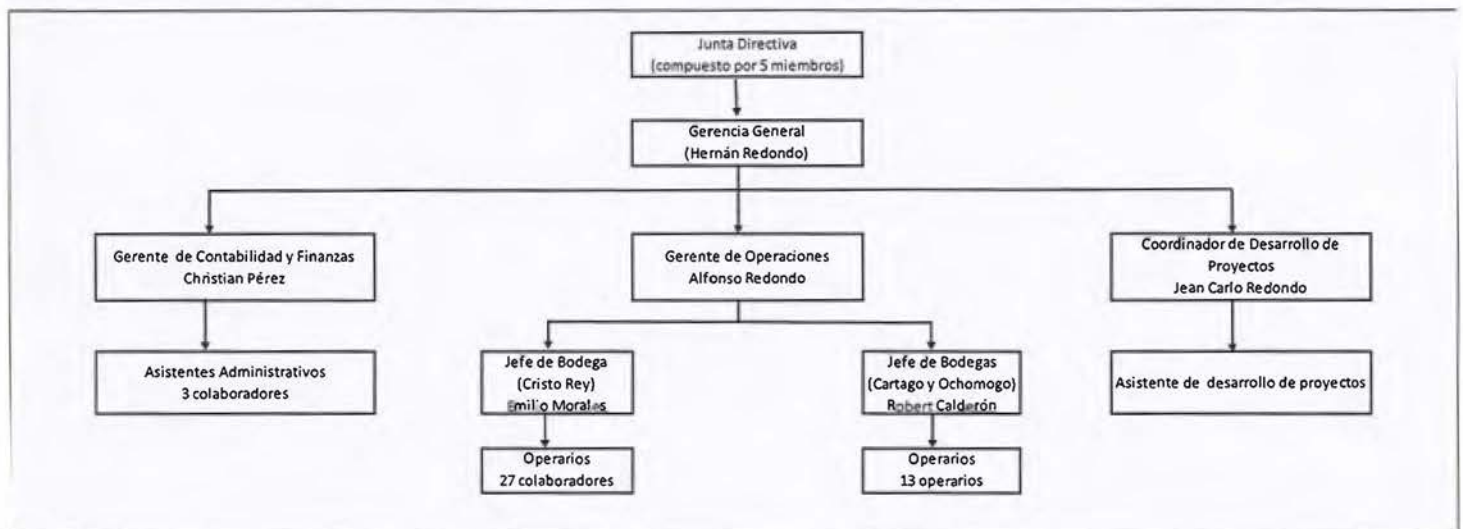
- Aumentar la eficiencia operacional de los procesos en M Y R S.A., bajo una óptica de costo-beneficio que garantice el desarrollo sostenible de los servicios y productos.
- Gestionar los residuos peligrosos, ambientales y energéticos que permitan maximizar las materias primas secundarias y los recursos naturales; con el fin de incursionar en los mercados centroamericanos. (Redondo Álvarez, H., comunicación personal, 14 de enero de 2016).

### 2.3.5 Estructura administrativa de la empresa M Y R S.A.

En la presente sección se hace referencia a la estructura administrativa de la empresa M Y R S. A. Inicialmente, se incluye el organigrama actualizado de la organización (ver figura 2.1: Organigrama de M Y R S.A); donde es visible que la empresa está estructurada en cuatro áreas principales: Gerencia General, Contabilidad y Finanzas, Operaciones y Desarrollo de Proyectos.

#### 2.3.5.1 Organigrama

**Figura 2.1**  
**Organigrama de la empresa M Y R S.A.**



Fuente: Proporcionado por el señor Hernán Redondo, Gerente General de la empresa M Y R S.A.

### 2.3.5.2 Departamentos y funciones

#### 2.3.5.2.1 Junta Directiva

Está conformada por 5 miembros, donde uno de los socios tiene un 40% de sus acciones y las demás se dividen entre el resto de los miembros. En ella se toman las decisiones estratégicas de la empresa, se definen las metas anuales y mensuales, se encuentran las relaciones con sus clientes y la dirección que va a tomar la empresa para maximizar sus utilidades.

#### 2.3.5.2.2 Gerencia general

El gerente general es el representante legal de la empresa y además es parte de la junta directiva. Entre sus funciones se encuentra velar por todas las operaciones de la empresa, por lo que las distintas áreas (contabilidad y finanzas, gerencia de operaciones y el desarrollo de proyectos) le reportan sus actividades y el rendimiento de las metas quincenalmente. Además, el gerente general está en contacto continuo con los clientes en el exterior y es el que vela por que la estrategia decidida por la junta se cumpla.

El gerente general también se encarga del proceso de reclutamiento; ya que, al ser especialista en recursos humanos, a él le interesa conocer a su personal. Generalmente lo realiza en conjunto con el gerente de operaciones, y buscan su personal en lugares aledaños a la bodega o bien cercano al lugar de residencia de los gerentes; porque en esos pueblos hay personas con poco acceso a educación.

En cuanto al proceso de capacitación, se realiza de dos formas: existe un convenio con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para que de forma constante se esté actualizando al personal en la clasificación y gestión de materias primas secundarias. Además, cuando un nuevo colaborador inicia, las primeras tres semanas trabaja con otro colaborador con mucha experiencia; para explicarle el proceso de selección, limpieza y clasificación de materias primas secundarias.



#### 2.3.5.2.3 Departamento de Contabilidad y Finanzas

Esta área involucra las funciones financieras de contabilidad, recursos humanos y sistemas de información. El departamento de contabilidad y finanzas tiene que ver con el manejo de los recursos de la empresa, el manejo de flujo de caja y tesorería y el planeamiento financiero. Es importante comentar que en cada bodega se cuenta con una caja que se tiene que enviar a esta área para su respectiva revisión. El departamento está conformado por tres personas: el gerente y los tres asistentes administrativos, encargados de hacer las funciones más operativas en este departamento. Cada uno tiene diferentes funciones que permiten llevar a cabo toda la contabilidad y finanzas del negocio. Además de estas funciones, el gerente de este departamento debe velar por el control interno (auditoría interna) de la organización y debe rendir cuentas a la gerencia general.

En lo que respecta a la función de Recursos Humanos, se realiza un trabajo en conjunto con el gerente general y el gerente de operación; ya que son los encargados de velar por tener lista la planilla y contratar o despedir a los empleados, pues al ser una empresa pequeña se recargan ciertas funciones en algunos departamentos.

En lo que respecta al funcionamiento de computadoras y equipo de la empresa, se cuenta con un *outsourcing*; ya que dependiendo de la maquinaria se cuenta con los proveedores correspondientes. No obstante, el departamento de sistemas de información lleva el control de la revisión y mantenimiento de los equipos; incluyendo el BOSS, un sistema de información utilizado para llevar la contabilidad de la compañía.

#### 2.3.5.2.4 Departamento de Operaciones

El área de Operaciones tiene la supervisión de las tres bodegas que tiene la empresa. En este departamento se realizan las funciones de compra y procesamiento de material y alistarlos para el contenedor. Al tener tres bodegas, se debe tener un coordinador para cada una; no obstante, las dos bodegas de Cartago



son pequeñas, por lo que al estar muy cerca la misma persona que se encarga de ambas. Estos dos jefes deben estar en constante comunicación con el gerente, quien gestiona los contenedores de cada tipo de materias primas y las fechas pactadas con antelación con los compradores.

En cuanto al proceso para la exportación, se tienen negociaciones con el INCOTERMS FOB (Free on Board) y se subcontrata una agencia aduanal que les realiza todos los procesos; entre los cuales se encuentra realizar la Declaración Única Aduanera (DUA) y los documentos para el transporte. Además, dependiendo del tipo de producto, debe cumplir con la Nota Técnica 269 de manejo de residuos peligrosos (forma que utiliza Costa Rica para cumplir el convenio con Basilea); por lo que la empresas debe estar registrado como gestor de residuos ante el Ministerio de Salud. Para el caso de transporte internacional, es la empresa compradora la que lo paga y la que indica en cuál transporte se va el producto.

En total, se cuenta con 40 operarios encargados de la limpieza y procesamiento de las materias primas, para luego llenar los contenedores de los diferentes tipos. Es importante señalar que este tipo de colaborador debe conocer muy bien el tipo de material que es, ya que hay que evitar por todos los medios que se revuelvan las materias primas; además de saber cómo se utiliza la maquinaria para el procesamiento de estos productos.

#### 2.3.5.2.5 Departamento de Desarrollo de Proyectos

Este departamento es de reciente creación por la junta directiva para tener una persona a cargo de los proyectos adicionales y a futuro que desea la empresa. A manera de ejemplo, la reciente inclusión de desechos electrónicos fue el proyecto liderado por este coordinador. Además, tiene a su cargo el proceso de innovación y la estrategia a seguir para llevar a la empresa al siguiente paso, que es la gestión de otro tipo de desechos peligrosos y la gestión energética. Por esto, se han realizado visitas a ferias ambientales en Alemania para analizar las tendencias en estos mercados y ver la factibilidad de estos proyectos en la compañía. Se puede decir que en este departamento se gestan los nuevos proyectos que se proponen

de primera línea al gerente y luego a la junta directiva. Es importante señalar que a su vez se encarga de analizar los procesos que se realizan en la empresa para determinar si hay opciones de mejora para la productividad. (Redondo Álvarez, H., comunicación personal, 14 de enero de 2016).

## **2.4 El clima organizacional en la empresa M Y R S.A.**

### **2.4.1 Descripción de las dimensiones de clima organizacional en la empresa M Y R S.A.**

El clima organizacional en la empresa M Y R S.A nunca se ha evaluado, según el gerente general Hernán Redondo, quien indica que siempre se ha establecido una relación muy estrecha con sus colaboradores para saber qué necesidades tienen. Al ser una empresa pequeña solo se cuenta con los beneficios por ley. A pesar de ello, la empresa parece no tener problemas para la retención del personal; prueba de ello es que en general el promedio de años laborados a nivel organizacional es de 6. Prácticamente, los empleados están desde que inició la empresa, específicamente por área. En donde hay menos rotación es en el personal administrativo, ya que las oficinas centrales tienen un promedio de 6 años. En todas las áreas de la compañía hay colaboradores que iniciaron con ella; y generalmente donde rota más personal es a nivel de operarios en bodegas, específicamente en la de Cristo Rey. (Ver cuadro 2.1: Número de años promedio laborados por los colaboradores según el área laborada en M Y R S.A.)

**Cuadro 2.1**  
**Número de años promedio laborados por los colaboradores según el área en M Y R S.A.**

<b>Áreas</b>	<b>No. Años Laborados</b>	<b>Máximo de años laborados</b>	<b>Mínimo de años laborados</b>
Departamento de Contabilidad y Finanzas	6	6	0
Departamento Operativo	6	6	1
Departamento de Desarrollo de Proyectos	6	6	0

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por Hernán Redondo, gerente general.



Esta situación, según el gerente general, se debe a varios factores. Uno de ellos es que al ser una empresa familiar se ha tratado en lo posible de buscar colaboradores que son conocidos por cada uno de los miembros de la junta; lo que permite trabajar en un ambiente de confianza, respeto y apego a la empresa. Otro aspecto es que las jefaturas siempre están al pendiente de cómo se sienten en la organización, por lo que si se tiene algún problema se trata de solventar de inmediato.

No obstante, el gerente general tiene mucho interés en esta investigación; ya que recientemente con la caída de los precios bajos en el exterior, ha tenido que realizar ciertos cambios y restringir los gastos; por lo que quiere conocer el ambiente que tiene la compañía con estos cambios recientes para ver qué medidas se pueden tomar desde la gerencia y la junta directiva.

A continuación, se describe la situación del clima laboral en M Y R S.A desde la perspectiva del gerente general Hernán Redondo, mediante una descripción de las dimensiones del clima organizacional.

#### 2.4.1.1 Estructura organizacional

Como se dijo anteriormente en el apartado 2.2.3 de los valores y compromisos impulsores de la organización, el gerente general está consciente de que falta la comunicación formal de los valores y políticas de la compañía. En cuanto a la estructura, los colaboradores de la bodega están muy conscientes de a quién se le debe rendir cuentas; y tienen una relación estrecha con la gerencia general. No obstante, la comunicación de estrategias y objetivos por cumplir no se está permeando a toda la organización; lo cual debe mejorarse para que haya un compromiso mayor en el logro de las metas en común.

#### 2.4.1.2 Autonomía

El señor Redondo indicó que dependiendo del puesto que se tiene, se puede tener un grado de autonomía en tomar decisiones. Por ejemplo, en el departamento de contabilidad y finanzas es muy limitado el grado de autonomía que tienen los



asistentes por el trabajo operativo. No obstante, el gerente de este departamento, al tener funciones de control interno, puede recomendar cambios para el quehacer de la organización. Con respecto al departamento de operaciones, el gerente tiene libertad de tomar decisiones para agilizar los procesos y poder enviar los contenedores en el plazo estipulado; de igual forma los jefes de bodega. No obstante, es más limitada la autonomía para los operarios; ya que es un trabajo que se debe hacer con cuidado y sin muchos cambios por el tema de la calidad. Para el caso del departamento de desarrollo de proyectos, la autonomía es más flexible porque se deben buscar estrategias para mejorar y diversificarse en los productos que realizan.

#### 2.4.1.3 Motivación

En esta dimensión se describieron varios factores. Uno de ellos es que al ser una empresa familiar, para el gerente y la junta directiva se tiene una motivación positiva para que el negocio crezca. Sumado a ello, el gerente general ha estado en compañías grandes de nuestro país como gerente de recursos humanos; por lo que ha intentado tener una relación muy estrecha con su personal, el cual él mismo indica es un factor para comprometerse con el trabajo y además con los propósitos que quieren alcanzar. Otro aspecto muy importante es que los operarios son personas con mucha necesidad económica; por lo que la estabilidad de la empresa y el trato agradable de sus jefes hacen son factores para que ellos trabajen con un fin. El señor Redondo indica que han tenido casos de empleados con extrema necesidad; y se ha tratado de ayudar a solventar sus problemas para que se focalicen en sus labores y evitar accidentes, ya que en muchas ocasiones es material muy pesado.

#### 2.4.1.4 Trabajo en equipo

De acuerdo con el señor Redondo, el trabajo en equipo es una de las fortalezas de la empresa; y éste se da no solo a nivel interdepartamental, sino que hay cooperación entre las diversas áreas funcionales. Este trabajo en equipo se ha visto fortalecido por la relación de años que tienen los colaboradores en la empresa y con bajos niveles de rotación. Los resultados de la empresa se miden a nivel global y no

por departamento; lo que ha incentivado el trabajo en equipo, ya que todos se esfuerzan por alcanzar una meta en común. Es un ambiente de trabajo ligero y poco competitivo, y esto ha contribuido a que los colaboradores desarrollen buenas relaciones entre ellos. Además, al ser una empresa pequeña, en muchas ocasiones se requiere hacer funciones de otros departamentos para que las operaciones no se paralicen; por lo que el conocer las labores de otros y hacerlas de manera conjunta es de vital importancia para esta organización.

#### 2.4.1.5 Liderazgo

El gerente general indica que a nivel de liderazgo él ha tratado en lo posible de empoderar a sus gerentes para que se logren las metas. Además, en muchas ocasiones ha trabajado en conjunto, o incluso se ha dedicado más de lleno a sus funciones para conocer cómo se maneja el personal de cada área. En este aspecto, él reconoce que el área de contabilidad y finanzas tiene un líder que es muy perfeccionista. No obstante, este líder está muy involucrado para que su personal se sienta a gusto.

En el caso del departamento de operaciones, se ha tenido que capacitar gerente en cuanto a su liderazgo; ya que cuando está bajo mucha presión no sabe manejarlo de forma adecuada. Sin embargo, es un colaborador de mucha experiencia que conoce de lleno el negocio, y es de gran beneficio para la empresa. Por último, en el departamento de desarrollo de proyectos se debe fortalecer más este aspecto; pero con las capacitaciones realizadas se ha tenido un buen desempeño que ha facilitado el proceso en este departamento.

#### 2.4.1.6 Comunicación

Desde el punto de vista de la comunicación, el señor Redondo indica que hace falta más comunicación en lo que respecta a lo laboral y la parte estratégica de la organización. De igual forma, él comenta que es de suma importancia tener una estrategia para cada parte de la organización; ya que a manera de ejemplo existen operarios con poca alfabetización, lo que implica tener una comunicación más sencilla para ellos.



En el caso de la comunicación de aspectos personales, se ha tratado de fomentarla en los últimos años para acercar más al personal; ya que en algunas ocasiones son personas con mucha necesidad económica y se requiere un gerente de “puertas abiertas” que le den la apertura y confianza para conversar con el personal.

Esta dimensión, según comenta el señor Redondo, es una de las variables que se debe trabajar a fondo para incentivar el dialogo más abierto; lo que permite que las labores se realicen de forma más satisfactoria y el personal se sienta a gusto.

#### 2.4.1.7 Sueldos y salarios

De acuerdo con el señor Redondo, M Y R S.A no cuenta con salarios altos por ser una empresa pequeña. En general, los salarios son bajos; pero no es un factor determinante porque a pesar de ello los colaboradores han permanecido en la empresa por muchos años. En este aspecto, el enfoque está en cumplir con lo establecido con la ley. En el cuadro 2.2, se hace referencia a los salarios promedio por puesto en la empresa M Y R S.A.:

**Cuadro 2.2**  
**Salarios promedio por puesto en la empresa M Y R S.A.**

<b>Puesto</b>	<b>Salario</b>
Gerentes	800.000 colones
Administrativos	400.000 colones
Operarios	290.000 Colones

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por Hernán Redondo, Gerente General.

#### 2.4.1.8 Presión

En este aspecto, el señor Redondo comentó que generalmente la presión es baja. No obstante, cuando se requiere cumplir con los plazos para las entregas de contenedores y no se ha terminado de procesar el material, se han tenido que pagar



horas extras para cumplir con lo pactado. Además, en el momento de la entrevista no se tenían herramientas para la medición del desempeño y la empresa no promueve el crecimiento interno, por lo que los niveles de competencia se han mantenido bajos. Al ser una compañía pequeña, la estructura organizativa en este momento no da para crear nuevos puestos y funciones.

#### 2.4.1.9 Eficiencia en la productividad

El señor Hernán Redondo comentó que han realizado mejoras en la eficiencia de la productividad, y que para poder mover inventario de forma más rápida y eficiente han tenido que realizar cambios. Una de las deficiencias que él señaló es que estos cambios se han realizado por las altas gerencias, y no porque los colaboradores lo comuniquen o porque trabajen más proactivamente para que esto suceda. Otro aspecto que indicó el gerente general es que él realiza constantemente reuniones con el personal para exponerle la situación de la industria, tanto a nivel internacional como a nivel de la empresa.

#### 2.4.1.10 Reconocimiento

La exigencia de la empresa no es alta, y en realidad no existen mecanismos de reconocimiento. Por lo general, los reconocimientos se han dado cuando los colaboradores se retiran pensionados de la empresa. Además, el señor Redondo indicó que se llevan a cabo actividades en ocasiones especiales como el Día de la madre, Día del padre, Navidad y Año nuevo; donde se les obsequia un detalle para compartir con sus familias. El señor Redondo resaltó que es de mucha importancia porque desde que él ha estado en el negocio se incentiva a los colaboradores al celebrar estas actividades, y es una forma de agradecer todo el trabajo que realizan diariamente por la empresa.

#### 2.4.1.11 Entorno físico

Tener que realizar un trabajo con materiales ferrosos, no ferrosos y otro tipo de productos exige que haya bodegas donde se tiene que ordenar y limpiar constantemente. En cuanto a infraestructura, el personal de operaciones tiene un espacio para bañarse; y en las tres bodegas se tiene un espacio de comedor,

adaptado con las distintas necesidades que ellos requieren para poder realizar su trabajo. Además, en la parte administrativa que se encuentra en la bodega de Cristo Rey, se cuenta con sala de reuniones y oficinas para todo el personal; adaptadas con el equipo tecnológico apto para las diversas funciones.

#### 2.4.1.12 Innovación

En este aspecto, el gerente general comentó que no ha sido muy fuerte el proceso; y que si esta investigación se hubiera realizado 2 años antes, la innovación sería casi nula. Por esto, han visto una posibilidad de realizar innovaciones en los procesos de la producción y también a nivel estratégico, donde se pretende gestionar otro tipo de residuos peligrosos. Sin embargo, este proyecto está un poco rezagado por la caída de los precios internacionales; por lo que y se espera que haya una mejora en los mismos para continuar con las inversiones que se requieren hacer. Además, el gerente mencionó que se esperaba que el departamento de desarrollo de proyectos pudiera implementar estos proyectos; para aumentar la producción, tener más recurso humano y hacer crecer la estructura organizativa. Todo esto se realizará en tanto mejore el mercado internacional.

#### 2.4.1.13 Delegación de actividades y funciones

En este apartado, el señor Redondo señaló que el cambio de estructura que se realizó pudo facilitar la delegación de actividades y funciones. Por ejemplo, se contaba con el gerente de operaciones, pero éste tenía que estar todos los días en visitas a las bodegas; por lo que quien realizaba la caja estaba solo. Así, se creó el jefe de bodega, aumentando las funciones para que el encargado de caja se hiciera cargo de la bodega; mientras el gerente de operaciones podía coordinar con la agencia y compradores la mercadería.

Este cambio también se dio para minimizar la presión en algunos empleados y delegar a su vez varias funciones. Esto porque se había determinado que los gerentes de la organización dedicaban mucho tiempo en actividades operativas, y se requiere un mayor enfoque en la parte estratégica y la mejora de los procesos de cada uno de los departamentos. Sin embargo, el señor Redondo deseaba



conocer la reacción de los otros colaboradores y de las gerencias; para así ver si este cambio facilitó las actividades de la compañía según la percepción de toda la organización.

#### 2.4.1.14 Satisfacción en general

De acuerdo con el señor Redondo, el perfil de contratación de la empresa ha llevado a que los colaboradores se mantengan en ella por periodos prolongados de tiempo. Si bien el fuerte de la empresa nunca han sido aspectos como la capacitación, el desarrollo, la promoción y la carrera; el hecho de que se maneje una política de puertas abiertas, se refuerce la percepción de la organización y se incentive el trabajo en equipo son los factores más valorados y los que han contribuido a la satisfacción del personal.

Además, él comentó que, a nivel general, los colaboradores se sentían a gusto con la empresa porque se tiene una apertura y claridad cuando la misma ha tenido dificultades; que incluso el mismo recurso humano ha tratado de buscar soluciones a los riesgos externos a la organización, como la baja en los precios internacionales. Por esto, Redondo consideró que era importante analizar si su percepción era la adecuada o sino tomar medidas para mejorar la situación.

Queda en evidencia entonces que M Y R S.A., con 6 años de fundación y más de dos décadas de experiencia de sus socios en el mercado nacional, es una empresa consolidada con miras a expandir su mercado nacional y extranjero. A raíz de su vasta trayectoria y el crecimiento que ha experimentado paulatinamente desde su creación, se ha convertido en una opción atractiva; ya que desde hace tres años se les unió un nuevo socio que decidió invertir al estar muy interesado en empresas de gestión ambiental y residuos.

Entre las principales fortalezas de M Y R S. A. se encuentran el poseer muchos años de experiencia en este negocio y el mantenerse en el mercado nacional; pues muchas compañías de chatarra han sido creadas, pero también cerradas por la falta de experiencia en el proceso de las materias primas secundarias. Además, es



importante tener una relación estrecha y en un ambiente de confianza con sus clientes, para que sea exitosa las negociaciones de su producto.

Si bien el clima organizacional no ha sido prioridad para la organización; pues no se le da mucha importancia a la autonomía, innovación ni al reconocimiento del personal; el ambiente de trabajo agradable y el sentido de pertenencia desarrollado por sus colaboradores a raíz de la constante comunicación entre ellos han sido determinantes para lograr que los niveles de rotación dentro de la empresa sean muy bajos; sobre todo para este sector, donde el grueso de los puestos son de nivel operativo.

Los procesos de cambio que ha realizado la junta directiva en la empresa, así como también querer invertir para implementar nuevos procesos y tener nuevos servicios y productos, han despertado el interés de la misma en conocer cuál es la percepción de sus colaboradores; con el fin de que la rotación de personal y curva de aprendizaje sea mínima para evitar contratiempos y más duración en los procesos, ya que el grado de experticia de los operarios es muy alto para poder clasificar este tipo de materias primas.

Es por ello que en el siguiente capítulo se detallará la investigación de campo que permitió realizar un análisis a profundidad del clima organizacional; y que finalmente se desarrolló de una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima laboral y la mejora de la motivación del capital humano en la empresa M Y R S. A.

### **Capítulo 3: Análisis de la situación actual del clima organizacional en la empresa M Y R S.A.**

En este capítulo se realizó un análisis de la situación actual del clima organizacional de la empresa M y R S.A., con el fin de buscar estrategias y recomendaciones para fortalecer el comportamiento de la organización. Para realizar esta investigación se elaboró un cuestionario para conocer la percepción de los colaboradores de la compañía en cada una de las dimensiones mencionadas en secciones anteriores. A continuación se hace referencia a la metodología de la investigación; donde se detalla el tipo que se utiliza, la población de interés, la definición de la muestra, la descripción de los instrumentos y técnicas empleadas para la recolección de datos y el análisis de los resultados que se extrajeron del cuestionario.

#### ***3.1 Metodología de la investigación***

##### *3.1.1 Tipo de Investigación*

Para esta investigación se utilizó el enfoque cuantitativo: el cual Hernández, Fernández y Batista (2010) definen de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo que representa un conjunto de procesos es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar y eludir” pasos. El orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos definir alguna base; usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (p.4).

Además, la investigación fue de tipo descriptivo; según Hernández, Fernández y Batista (2010), “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan (...) buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis”. (p.80).



Así mismo, se considera una investigación empírica porque permite describir el problema actual. Rojas (2002) lo reafirma por que indica que “es de gran utilidad cuando se quiere realizar diagnósticos sobre determinados problemas, a fin de formular planes y programas de acción” (p.157). Para la recopilación de los datos se utilizaron las herramientas de la entrevista a colaboradores claves (principalmente a puestos gerenciales) y la aplicación de cuestionarios.

### *3.1.2 Población de interés*

La población de interés la constituyen los 50 colaboradores que se encuentran ubicados en las tres bodegas de la empresa M Y R S.A., con base en la información proporcionada por la compañía; distribuidos de la siguiente manera:

- Bodega 1 de Cartago: 15 colaboradores.
- Bodega 2 de Cartago: 12 colaboradores.
- Bodega y área administrativa en Cristo Rey: 23 colaboradores.

Esto debido a que, de acuerdo con el señor Hernán Redondo (gerente general de la empresa), al ser una compañía pequeña se puede conocer el criterio de todos los colaboradores; siendo de mayor provecho las acciones a tomar luego de esta investigación.

### *3.1.3 Población encuestada*

La población está conformada por la totalidad de los 50 colaboradores de la empresa M Y R S.A. que se ubican físicamente en tres bodegas: una en Cristo Rey y dos en Cartago. Por ende, no fue necesario utilizar ningún tipo de muestreo ni se contempló el error de muestreo dentro del análisis de los datos recopilados.

### *3.1.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos*

#### *3.1.4.1 Instrumento para la recolección de datos*

La técnica de recolección de datos seleccionada para llevar a cabo el estudio fue el cuestionario, el cual según el Instituto Tecnológico de Sonora (2015) “es la técnica más utilizada en la investigación por encuesta y con él se pretende conocer lo que



hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador" (p.1). El cuestionario se elaboró a partir de la información solicitada por el señor Hernán Redondo, gerente general de la empresa M Y R S.A.; y se desarrolló tomando como referencia el utilizado por Bernal (2010) y Pinto (2015).

El objetivo general del cuestionario fue recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en la empresa M Y R S.A., cuyos resultados determinaran las bases para una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional. El mismo cuenta con cuatro secciones, cada una de ellas con su respectivo objetivo específico como se muestra en el cuadro 3.1 que se presenta a continuación:

**Cuadro 3.1.**  
**Cuadro de objetivos del cuestionario de clima organizacional**

<b>Objetivo general</b>	
Recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en la empresa M Y R S.A., cuyos resultados permitan determinar las bases para la propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional.	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Cuestionario</b>
1. Identificar los principales cambios organizacionales y sus efectos en el desempeño laboral, desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa M Y R S.A.	Sección I. Proceso de cambio en la organización, ítems 1.1 al 1.4.
2. Determinar la percepción de los colaboradores con respecto a la situación actual de las 14 dimensiones de clima organizacional en la empresa M y R S.A.	Sección II. Dimensiones del clima organizacional, ítems 2.1 al 2.47.
3. Identificar alternativas de mejora para la situación del clima organizacional en la empresa M Y R S.A., de acuerdo con las perspectivas de sus colaboradores.	Sección III. Sugerencias sobre el clima organizacional, ítem 3.1.
4. Conocer el perfil demográfico de los colaboradores de la empresa M Y R S.A.	Sección IV. Datos generales, ítems del 4.1 al 4.5.

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior, la Sección I “Proceso de cambio organizacional” pretende identificar los principales cambios organizacionales y sus efectos en el desempeño laboral desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa M y R S.A. Esta sección está conformada por tres preguntas de registro cerrado y una abierta. En la Sección II se evalúan cada una de las 14 dimensiones del clima organizacional establecidas anteriormente. Las posibilidades de respuesta de las preguntas establecidas en esta sección se fundamentan en una escala de tipo Likert, la cual se define como:

“Un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.” (Malave 2007, p.3).

Su objetivo principal, de acuerdo con Malave (2007), es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal; para luego poder operar con ellos como si se tratara de datos cuantitativos, para poder analizarlos correctamente. En la escala de Likert la medición se realiza a través de un conjunto organizado de ítems; llamados también sentencias, juicios o reactivos; relacionados con la variable que hay que medir y frente a los cuales los sujetos de investigación deben reaccionar en diferentes grados, según las alternativas expuestas en un continuo de aprobación-desaprobación.

En esta sección se enumeraron 47 sentencias, de acuerdo a las 14 dimensiones de clima organizacional que se evaluaron en la presente investigación. Las posibilidades de respuesta para los ítems que conformaron esta segunda sección fueron: “Muy en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Neutral”, “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. La distribución de éstas se enumera en el cuadro 3.2 (Cuadro de relaciones entre dimensiones e ítems).



La tercera sección, denominada “Sugerencias sobre clima organizacional”, consta de una sola pregunta de registro abierto; en donde se busca sondear alternativas de mejora para el clima en la empresa M y R S.A. En la última parte del instrumento “Datos generales”, se buscó conocer el perfil demográfico de los colaboradores de la empresa M y R S.A.; y esta parte consta de 5 preguntas de registro cerrado.

**Cuadro 3.2**  
**Cuadro de relaciones entre dimensiones e ítems**

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Estructura organizacional	2.1; 2.2; 2.3
Autonomía	2.4; 2.5; 2.6; 2.7
Motivación	2.8; 2.9; 2.10; 2.11
Trabajo en equipo	2.12; 2.13; 2.14
Liderazgo	2.15, 2.16; 2.17; 2.18
Comunicación	2.19; 2.20; 2.21; 2.22
Sueldos y salarios	2.23; 2.24; 2.25
Presión	2.26; 2.27; 2.28
Eficiencia en la productividad	2.29; 2.30; 2.31, 2.32
Reconocimiento	2.33; 2.34; 2.35
Entorno físico	2.36; 2.37; 2.38
Innovación	2.39; 2.40; 2.41
Delegación de actividades y funciones	2.42; 2.43
Satisfacción en general	2.44; 2.45; 2.46; 2.47

**Fuente:** Elaboración propia.

El cuestionario se encuentra en el anexo 2 (Cuestionario de clima organizacional), y fue distribuido entre el personal de las 3 bodegas que compone la empresa M y R S.A. Al momento de entregar los cuestionarios se establecieron verbalmente los lineamientos para llenarlo, así como el fin de dicha actividad. Además, a todas las personas participantes se les leyó y se les explicaron las instrucciones establecidas previamente en el enunciado de la encuesta, y se enfatizó en la confidencialidad de los datos y en la importancia del estudio.



#### 3.1.4.2 Procesamiento de la información

Los resultados de las encuestas se tabularon en el programa Microsoft Excel, con el fin de facilitar los cálculos y la elaboración de gráficos. Para cada variable independiente evaluada dentro del instrumento, se calculó el porcentaje de representación de cada respuesta sobre el total de los cuestionarios llenados. Con base en ello, se determinaron los resultados de las secciones I y IV; a excepción de la pregunta abierta de la primera sección, donde se identificaron las respuestas recurrentes y se agruparon. La misma metodología se utilizó para la pregunta de registro abierto que compone la tercera sección del instrumento de investigación. Para la pregunta de respuesta múltiple (1.2), se decidió establecer los resultados basados en la frecuencia de aparición y en los porcentajes relacionados con el total de observaciones obtenidas.

En lo que respecta a la segunda sección del instrumento, en donde se incluyeron 47 ítems correspondientes a las 14 diferentes dimensiones del clima organizacional, se determinó el porcentaje de respuestas asociadas con cada una de las opciones de la escala de Likert seleccionada. Así, el porcentaje de respuestas que se seleccionaron para “Muy en desacuerdo” está representado por %MD, el porcentaje de respuestas “En desacuerdo” por %DA, el porcentaje de respuestas de la opción “Neutral” por %N, el porcentaje de “De acuerdo” por %A y el de “Muy de acuerdo” en %MA. El análisis de los resultados de esta sección se presenta por dimensión del clima organizacional.

Posterior a la tabulación, se elaboraron las representaciones gráficas como una herramienta facilitadora del análisis de los datos obtenidos. A continuación, se hará referencia al análisis de los datos. En primer lugar, se presentará la información general de los encuestados y su percepción con respecto al proceso de cambio organizacional en la empresa M y R S.A. Luego, se realizará un análisis de los resultados obtenidos en la segunda sección del cuestionario, que hace referencia específicamente a la percepción de los colaboradores con respecto a las 14 dimensiones del clima organizacional que se identificaron anteriormente; así como de los resultados de la tercera sección del instrumento, en donde se consideraron

las sugerencias de los colaboradores para la mejora general del clima organizacional en M y R S.A. Para finalizar este apartado, con base en el análisis de los resultados obtenidos se desarrolló un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### **3.2 Análisis de datos**

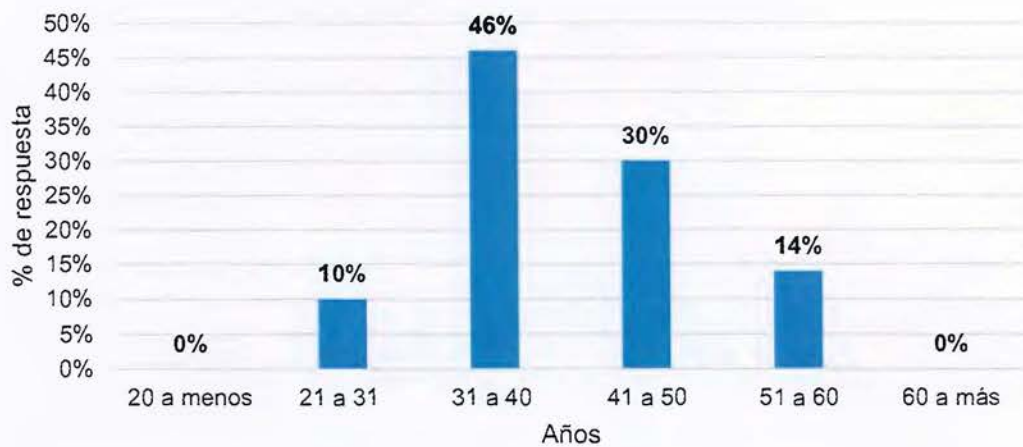
#### *3.2.1 Información general de los encuestados*

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la sección I del instrumento de evaluación, en general los 50 colaboradores de las tres bodegas que conforman M Y R S.A. presentan las siguientes características:

- El 92% de los colaboradores son del género masculino, lo cual implica que las mujeres son una minoría dentro de esta sección de la organización.
- Dividiendo las áreas entre administrativas y operativas, se tiene que el 24% del total de colaboradores pertenece al área administrativa. En esta área se incluye la alta gerencia, la gerencia de cada área y los jefes de operaciones. El otro 76% corresponde a los colaboradores que realizan el trabajo operativo de la empresa.
- En el gráfico 3.1 se muestra que la mayoría de personas son adultas; ya que el 46% de la población se encuentra en el rango de 31 a 40 años de edad, seguidos por el 30% con colaboradores entre los 41 y 50 años. En esta empresa no se cuenta con personas menores de 20 años ni mayores de 60 años.



**Gráfico 3.1**  
**Rango de edad de los colaboradores**



**Fuente:** Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.

- Con respecto al estado civil de los colaboradores de la empresa M Y R S.A.; el 50% se encuentran casados, el 26% se encuentran en unión libre, el 14% están solteros y el 10% restante se encuentran divorciados.
- La mayoría de los colaboradores tiene hijos (84%).

### 3.2.2 El proceso de cambio en la empresa M Y R S.A.

Con respecto al proceso de cambio organizacional en M y R S.A., los resultados obtenidos en la sección I del cuestionario ponen en evidencia que la mayoría de los colaboradores de la empresa han sentido cambios en los últimos dos años (74%). Como se evidencia en el gráfico 3.2 “Manifestaciones del cambio organizacional”, los principales cambios se han visto a nivel de la estructura de la empresa (55%); lo cual, según Hernán Redondo, puede deberse a la creación de una junta directiva y a que algunos empleados se trasladaron a otras bodegas porque se tenía más material. Además, el año anterior a la presente investigación fue difícil; ya que los precios de las materias primas secundarias disminuyeron en los mercados internacionales y esto dio lugar a ciertas restricciones y cambios en el personal que pudieron afectar de alguna manera. La segunda manifestación del cambio organizacional está relacionada con las herramientas para hacer el trabajo (27%).



Esto se debe a que no se ha tenido mucho capital para invertir en más maquinaria, por lo que no se ha podido mejorar la producción. Por otra parte, el cambio que se ha manifestado en menor medida es la cultura de la empresa (18%).



**Fuente:** Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.

Los resultados de esta sección ponen en evidencia cómo un 66% de los colaboradores no consideró que los cambios presentados en los últimos dos años afectaron su trabajo. Los 17 colaboradores que manifestaron que su trabajo se ha visto afectado señalaron los siguientes aspectos: “Hay poca salida de producción porque falta personal, lo que hace que se recargue en los demás colaboradores; y además, el estrés de finalizar las actividades ha hecho que el ambiente esté un poco tenso” (Cuestionarios: 3,5,7,8).

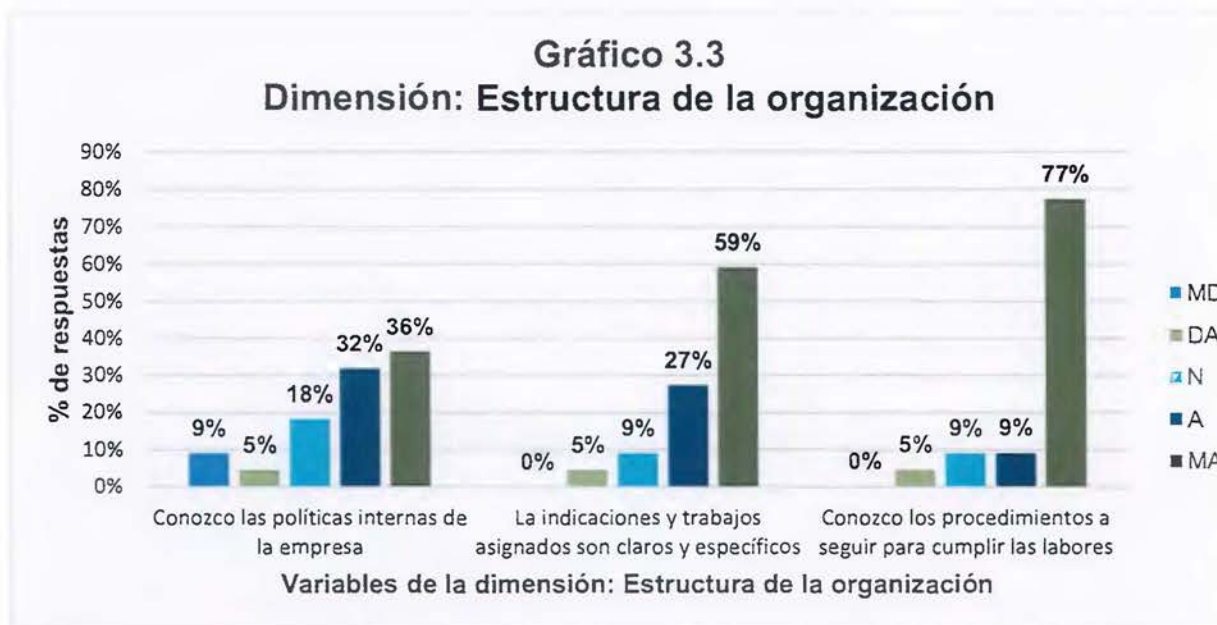
### *3.2.3 Resultados con respecto a las dimensiones de clima organizacional en la empresa M Y R S.A*

#### *3.2.3.1 Estructura Organizacional*

La primera dimensión que fue evaluada como parte del instrumento de investigación aplicado fue el de estructura de la organización; en la cual los resultados demuestran la percepción de los colaboradores de la empresa M Y R S.A. con respecto a las políticas internas de la empresa, indicaciones y trabajos claros y específicos, así como el procedimiento que debe seguir para realizar las

actividades. Dos de las variables indican que los trabajadores saben lo que tiene que hacer y que los trabajos son claros y específicos (77% y 59% respectivamente).

Para el caso de la variable sobre el conocimiento que tienen los colaboradores de las políticas de la empresa, se identifica que 68% saben cuáles son; no obstante, el 18% está en la escala de “neutro”. Esto demuestra que a pesar de que la mayor parte saben cuáles son las políticas, un 32% desconoce en alguna medida esta variable. (Ver gráfico 3.3).



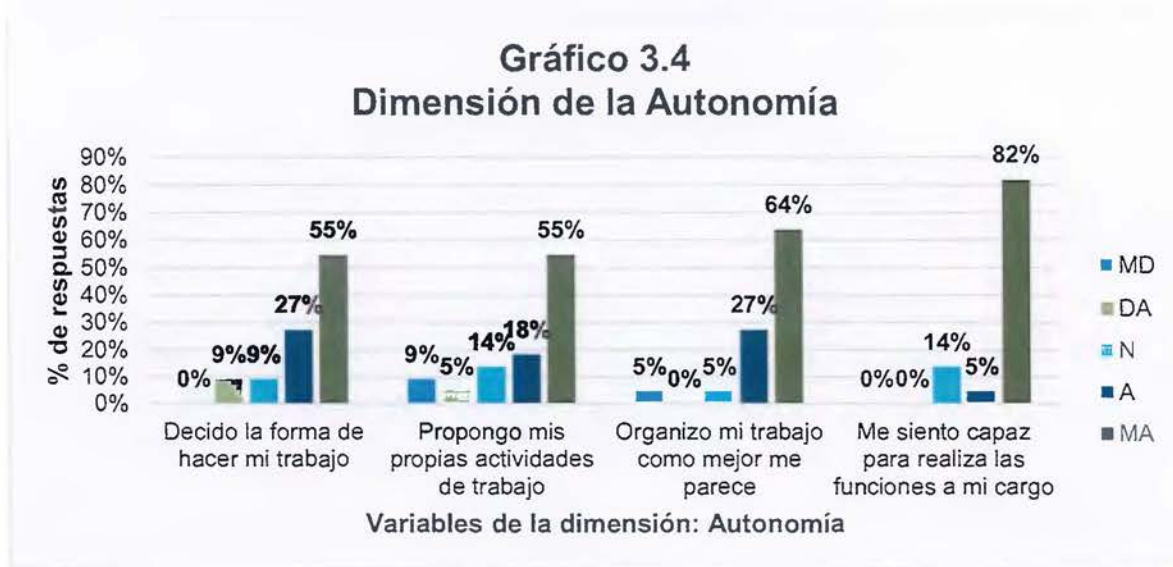
**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

### 3.2.3.2 Autonomía

Los resultados relacionados con la dimensión de autonomía demuestran la apreciación con respecto a la toma de decisiones y el desempeño en su trabajo. En el gráfico 3.4 se muestra que en las cuatro variables aplicadas perciben que tienen potestad de decidir la forma de realizar su trabajo, que proponen sus ideas y que hay libertad para la forma de organizar el trabajo. Además, un 82% de la población en estudio se siente capaz de realizar el trabajo que se le asigna; por lo que se puede ver que en esta dimensión los colaboradores son autónomos para hacer las



actividades, así como también para organizar sus labores e ideas para mejorar sus tareas.



**Fuente:** Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.

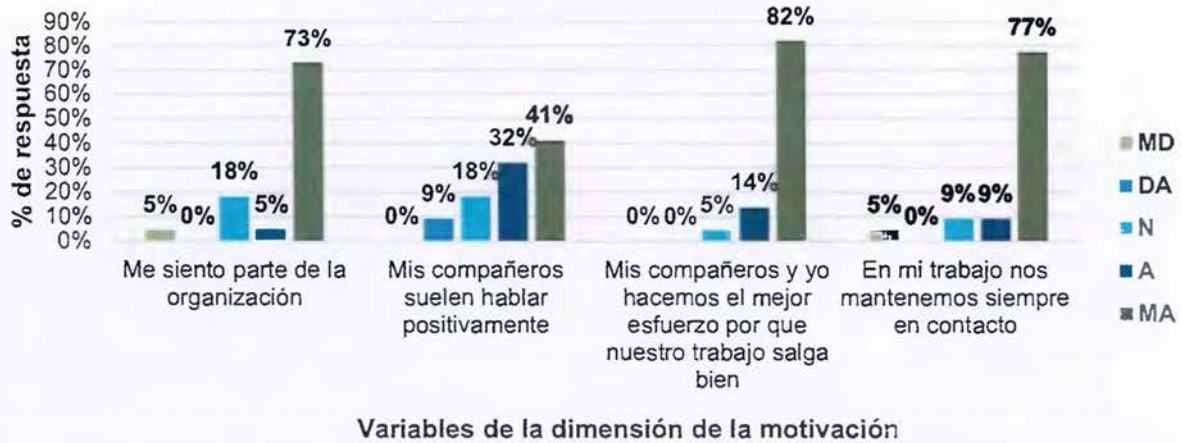
### 3.2.3.3 Motivación

Tal y como en la anterior dimensión la motivación tiene una percepción positiva La mayoría de los colaboradores se siente parte de la organización (73%), hace un gran esfuerzo para que el trabajo salga bien (82%), se mantiene en contacto (77%) y sus compañeros suelen hablar positivamente (41%). En esta última variable, es importante resaltar que un 27% de los trabajadores no se sienten del todo a gusto; ya que sus compañeros no siempre hablan de forma positiva. (Ver gráfico 3.5).

A pesar de ello, la mayor parte de la población demuestra que se siente conforme y satisfecha con su trabajo y el compromiso con éste; lo que se traduce en la consecución de los objetivos de la compañía como un todo.



**Gráfico 3.5**  
**Dimensión de la Motivación**



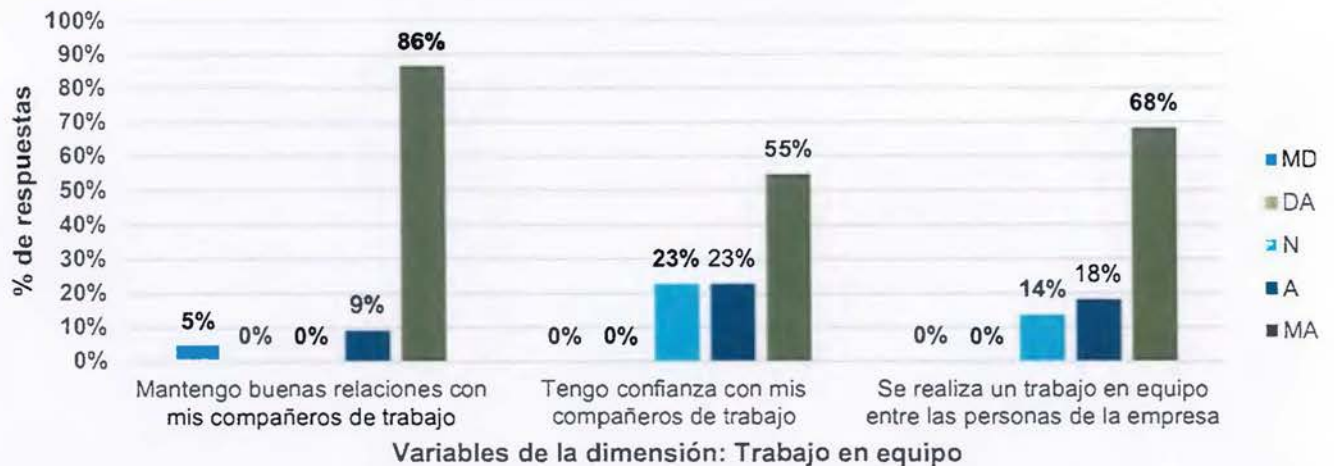
**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

### 3.2.3.4 Trabajo en equipo

En el gráfico 3.6 se muestran los resultados con respecto a la dimensión de trabajo en equipo en la empresa. Acá se muestra que en las tres variables planteadas los colaboradores se sienten satisfechos con las relaciones con sus compañeros (86%), se realiza un trabajo en equipo entre las personas de la empresa (68%) y se tiene confianza entre compañeros del trabajo (78%). Es importante mencionar que 12 trabajadores indican que se sienten “Neutrales” en la última variable indicada.

Las percepciones positivas son generalizadas y evidencian cómo los colaboradores de M Y R S.A. consideran que la compañía es un lugar propicio para trabajar, que estimula constantemente el contacto con otras personas y la cooperación mutua entre colaboradores, y en donde la compañía trabaja como un solo equipo. Aun así, es importante tomar en cuenta los porcentajes de 14% y 23% para dos variables en la escala de “Neutral”, para evitar que se debilite esta dimensión.

**Gráfico 3.6**  
**Dimensión del trabajo en equipo**



**Fuente:** Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.

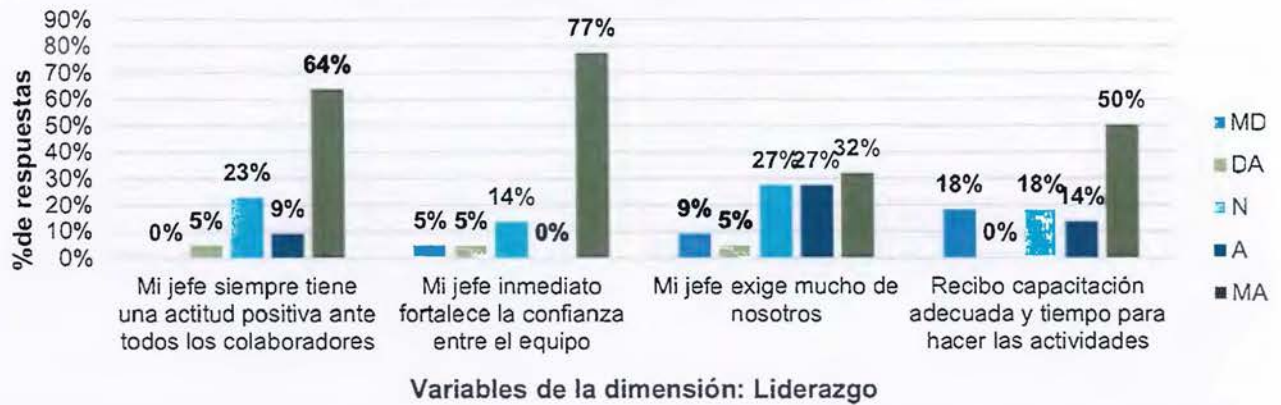
### 3.2.3.5 Liderazgo

Con respecto a esta dimensión, se puede determinar que las jefaturas tienen un liderazgo positivo en la organización. Esto se evidencia en las variables que indican que el jefe siempre tiene una actitud positiva para los colaboradores (64%) y que fortalece la confianza entre el equipo (77%). En cuanto a la variable que indica si el jefe exige mucho del personal, se muestra que un 59% (en las escalas "Muy de acuerdo" y "De acuerdo") indica que sí lo exige; por lo que puede afectar en el manejo del liderazgo de las diferentes jefaturas. Además, en esta variable se identifica que en la escala "Neutral" un 27% indica que le es indiferente este punto; por lo que a pesar de tener un liderazgo positivo éste puede afectar el ambiente en la organización, al sentirse muy presionados.

En la última pregunta de esta dimensión, se muestra que el 50% de la población en estudio ha recibido capacitación adecuada y tiempo para realizar las actividades. Sin embargo, un 18% de los colaboradores indican que no están satisfechos con este punto, por lo que es relevante tomar en cuenta esta variable en la empresa. (Ver gráfico 3.7).



**Gráfico 3.7**  
**Dimensión: Liderazgo**



**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

### 3.2.3.6 Comunicación

En cuanto a la percepción que tienen los trabajadores acerca de la dimensión de la comunicación, representada por las variables del flujo de comunicación efectiva entre colaboradores y la disponibilidad de la suficiente información para la realización de las labores cotidianas, los resultados muestran que el 68% de los encuestados tiene una visión positiva de éstas. En relación con la comodidad que manifiestan para hablar abiertamente acerca de sus asuntos laborales con sus respectivas jefaturas, el 64% de los colaboradores se sienten cómodos; pero un 14% de los trabajadores indican no estar tan satisfechos en esta variable. Asimismo, en la variable de la percepción que tienen los encuestados sobre la comunicación con sus jefes, se demuestra que un 59% se siente muy satisfecho con la claridad de las comunicaciones de las jefaturas; mientras que el 23% solo está satisfecho con este punto de la dimensión. (Ver gráfico 3.8).



**Gráfico 3. 8**  
**Dimensión: Comunicación**



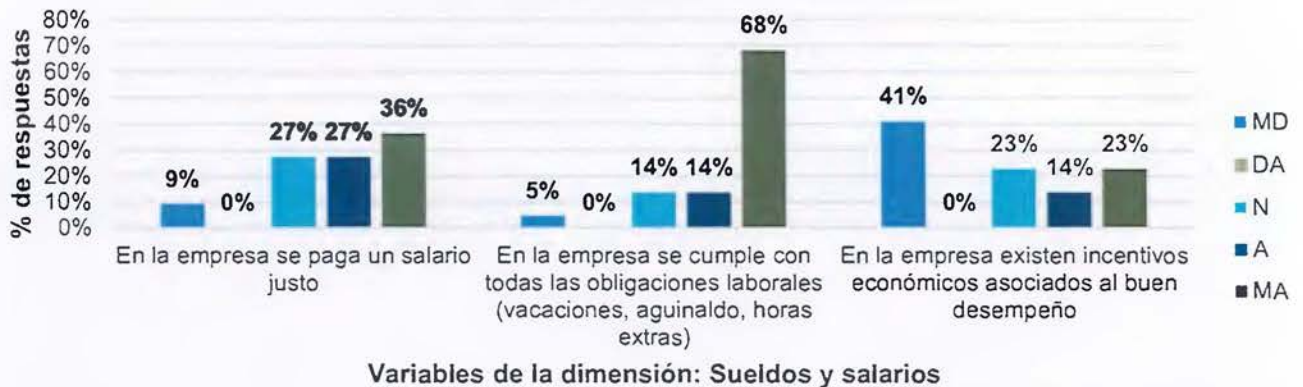
**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

### 3.2.3.7 Sueldos y salarios

Las variables relacionadas con la dimensión del clima organizacional que abarca la remuneración de los trabajadores tienen una percepción positiva; ya que los resultados de la investigación revelan que el 63% de los trabajadores considera que en M Y R S.A pagan salarios justos, al encontrarse en la escala de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. El 27% de los colaboradores se encuentra en un grado “Neutro” respecto a esta variable.

Para el caso del cumplimiento con todas las obligaciones laborales como vacaciones, aguinaldo y horas extras; el personal encuestado tiene una opinión favorable, ya que el 68% dice sentirse “Muy de acuerdo” con este punto del cuestionario. A pesar que en estas dos preguntas de la encuesta los trabajadores están satisfechos; en el caso de los incentivos económicos al buen desempeño el 41% no está de acuerdo en este punto, y por ende no existe este beneficio para los trabajadores. Un 23% afirma estar “Muy de acuerdo”, por lo que sí ha tenido alguna retribución al contar con alto rendimiento. (Ver gráfico 3.9).

**Gráfico 3.9**  
**Dimensión: Sueldos y salarios**



**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

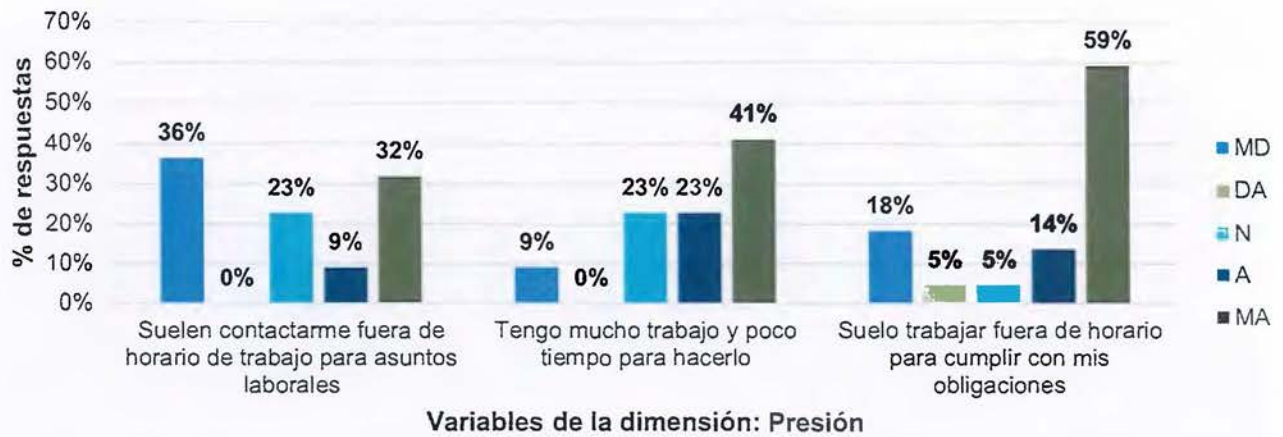
### 3.2.3.8 Presión

En esta dimensión se muestra una tendencia que no es del todo positiva, ya que en las tres variables que se contemplan se demuestra que existe una alta presión en todos sus colaboradores. Por ejemplo, en el caso de la pregunta en relación con la percepción de si los trabajadores son contactados fuera del trabajo, el 41% de los encuestados externó una afirmación positiva respondiendo con la aseveración de "Muy de acuerdo" y "De acuerdo"; lo que indica que se sienten presionados fuera del trabajo. Por otro lado, en lo relacionado a la cantidad de trabajo que les es asignado y si tienen poco tiempo para realizarlo, también la mayoría externa una opinión afirmativa (64%); demostrando que perciben que sí hay un exceso de trabajo y tiempo insuficiente para realizarlo.

Finalmente, en la variable que ahonda en si los trabajadores laboran fuera de horario para cumplir con sus obligaciones, el 73% manifestó que está "De acuerdo" o "Muy de acuerdo"; lo que devela que sí trabajan fuera de horario. En términos generales, se evidencia cómo la percepción no es del todo positiva con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas laborales; así como la presión asociada a éstas y del ambiente laboral. (Ver gráfico 3.10).



**Gráfico 3.10**  
**Dimensión: Presión**



**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

### 3.2.3.9 Eficiencia en la productividad

En el gráfico 3.11 se demuestra una percepción positiva de esta dimensión, la cual está unida al compromiso que tienen los colaboradores con la empresa; ya que, en las dos primeras variables de la eficiencia en la productividad, el 86% del personal de la compañía trata de realizar las actividades asignadas de una forma eficiente y oportuna. Además, un 91% trata de utilizar los recursos que tiene M Y R S.A. de una forma racional.

Asimismo, en esta dimensión se consultó a la población en estudio si conocían el estado actual de la empresa y de la industria a la que pertenece la compañía. Se evidenció que los colaboradores de la compañía conocían estas dos variables, con un 59% y 64% en la escala de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Esto implica que conocer cómo se encuentra el status de la empresa y la industria puede ayudar a tener más eficiencia en la productividad de la compañía, así como el compromiso que adquiere el personal con la organización.





**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

### 3.2.3.10 Reconocimiento

En términos de reconocimiento, la percepción de los colaboradores tiene un balance con respecto a la variable relacionada con la comunicación de las jefaturas cuando el trabajador ha cometido un error. Esto porque el 73% de la población indica que no solo para hablar acerca de errores es que la jefatura los contacta; mientras que un 9% considera que sí, estando “Muy de acuerdo” o “De acuerdo” con dicha afirmación.

Para el caso de la percepción de la falta de claridad acerca de las expectativas que las jefaturas tienen de sus trabajadores; se demuestra que un 36% está “En desacuerdo” con esta afirmación, un 27% está en la escala de “Neutral” y un 28% está “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” con esta variable.

Por otro lado, en la última variable se muestra que un 54% de la población en estudio está “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” con la afirmación que el jefe los felicita cuando realizan muy bien el trabajo; mientras que un 45% está “En desacuerdo” o “Muy en desacuerdo” con a este punto.

Esta dimensión pone de relieve opiniones divididas en proporciones similares (positivas y negativas), en cuanto a la percepción que tienen los miembros de la

empresa acerca del reconocimiento que reciben en respuesta a su contribución por su trabajo. (Ver gráfico 3.12).



**Fuente:** Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.

3.2.3.11 Entorno Físico

Con respecto a la dimensión del entorno físico, los encuestados manifestaron que es el adecuado para realizar las actividades; ya que el 81% indicó que está “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. Además, demuestran que las herramientas son las óptimas para realizar el trabajo porque el 86% está en las escalas más altas de la evaluación. En la última variable del entorno físico, los colaboradores señalaron que la ventilación e iluminación de los lugares son apropiadas para realizar sus tareas; ya que el 87% está “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. Por ello, se puede indicar que los trabajadores de M Y R S.A. están muy cómodos con el espacio físico que la empresa ofrece para realizar las actividades. (Ver gráfico 3.13).



**Gráfico 3.13**  
**Dimensión: Entorno físico**



**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

### 3.2.3.12 Innovación

En el gráfico 3.14 se muestra la dimensión de innovación, en donde la variable de la motivación que ejercen los jefes sobre sus trabajadores para que mejoren la forma de hacer su trabajo tiene una percepción positiva; ya que el 73% de los colaboradores está "De acuerdo" y "Muy de acuerdo". No obstante, es importante tomar en cuenta que el 18% de los encuestados no se siente motivado en este aspecto por sus jefes.

En cuanto a la apertura al cambio que tiene la empresa, se muestra que el 72% de la población encuestada siente que la compañía no se resiste al mismo; sino que por el contrario están abiertos. Para el caso de la última variable, los encuestados indicaron que existen muchas mejoras que se pueden hacer en el trabajo (68%); por lo que es un punto positivo para buscar la mejora continua en la compañía.



**Gráfico 3.14**  
**Dimensión: Innovación**



**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

### 3.2.3.13 Delegación de actividades y funciones

En el gráfico 3.15 se muestra que la mayoría de la población está en la capacidad de asumir lo que el jefe le delega, ya que un 91% está “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. Además, en la segunda variable sobre si el jefe delega suficientes actividades que se deben finalizar; el 68% de los encuestados indicó estar “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. Sin embargo, el 27% se siente “neutral” en este punto.

Entonces, en la delegación de actividades y funciones se demuestra que los colaboradores de M Y R S.A. se sienten a gusto con esta dimensión; por lo que es un punto positivo para el ambiente de la organización.

**Gráfico 3.15**  
**Dimensión: Delegación de actividades y funciones**



**Fuente: Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.**

#### 3.2.3.14 Satisfacción en general

Finalmente, en la última dimensión de la evaluación del clima organizacional se muestra una actitud muy positiva de los colaboradores hacia la compañía; ya que el 77% de los encuestados está satisfecho con el puesto que desempeñan en la organización. Además, con respecto a la relación que tienen con el jefe, el 81% de los trabajadores indicó estar “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”; por lo que se encuentran satisfechos en esta variable.

En la tercera variable se muestra que los encuestados se sienten satisfechos en la relación con sus compañeros, ya que el 96% está “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. Para finalizar, en la última pregunta de esta dimensión se identifica que el 91% de la población se encuentra satisfecha de laborar en la compañía; ya que está “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. De esta manera se puede demostrar que a nivel general los trabajadores de la empresa M Y R S.A. se encuentran contentos de laborar en esta organización.

**Gráfico 3.16**  
**Dimensión: Satisfacción en general**



**Fuente:** Elaboración propia, con la información recopilada del cuestionario.

### 3.2.4 Resultados en las sugerencias para la mejora del ambiente laboral en la empresa M Y R S.A

Con respecto a las sugerencias para la mejora del ambiente laboral desde las perspectivas de los colaboradores de la empresa M Y R S.A, se destacaron las siguientes: “realizar trabajos de *team building*”, “mejorar los tiempos de descanso para evitar el estrés”, “realizar actividades de entretenimiento y esparcimiento”, “mejorar el salario”, “aumentar el personal y que cada persona esté en su puesto”; “tener más herramientas de trabajos como pistola para limpiar, desatornilladores y metabos”; y “más maquinaria para mejorar la salida de material”. Estas sugerencias van de acuerdo con las debilidades identificadas en el análisis de la sección III del cuestionario.

### **3.3 FODA**

A continuación, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa M Y R S.A., con base en el análisis que aparece en este capítulo. Esta información es un insumo importante para poder plantear adecuadamente la propuesta para el fortalecimiento del buen ambiente y mejorar el clima en la organización.



### 3.3.1 Fortalezas

- Los trabajadores de la empresa M Y R S.A. conocen las políticas internas de la empresa.
- Las actividades de la empresa están definidas en forma clara y específica y se han permeado a los colaboradores, lo cual facilita el desarrollo de las tareas con autonomía.
- La mayor parte de los colaboradores se siente incentivada en la organización; se siente parte de ella y realiza el mayor esfuerzo para que las actividades se ejecuten de manera efectiva.
- En la empresa M Y R S.A. se realizan las labores en equipo, lo que facilita la productividad de la misma.
- El liderazgo que tienen los altos mandos en la organización es positiva, lo que genera un ambiente de confianza.
- La comunicación es asertiva y los colaboradores cuentan con la información suficiente para hacer sus labores.
- Los colaboradores de la empresa realizan sus funciones de forma eficiente y oportuna y utilizan los recursos racionalmente.
- La mayoría de los trabajadores conoce el estado actual de la empresa y de la industria a nivel nacional e internacional.
- M Y R S.A. es considerado un lugar agradable para trabajar por parte de los colaboradores.
- La organización es considerada abierta al cambio.
- A nivel general, los trabajadores de la empresa se sienten satisfechos en la organización con sus compañeros y superiores.

### 3.3.2 Oportunidades

- A pesar que la mayoría de los encuestados indicó que recibían la capacitación adecuada, se debe analizar el buscar nuevas actividades de formación que fortalezcan este punto en la organización.

- Los superiores deben continuar fortaleciendo los canales de comunicación con sus colaboradores.
- Los altos mandos deben fomentar la confianza entre los compañeros de trabajo, para seguir consolidando el trabajo en equipo.
- Aprovechar la situación de cambio estructural a nivel administrativo de la empresa y empoderarse más en la organización, para mejorar la productividad y el clima laboral.

### 3.3.3 Debilidades

- La exigencia para cumplir con las labores de la compañía genera un ambiente negativo, y puede afectar tanto al liderazgo de las jefaturas como a la productividad de la organización.
- Falta de incentivos económicos que premien el buen desempeño.
- El tipo de labores y cargas de trabajo hacen que los colaboradores sientan mucha presión para ejecutar las actividades.
- Ausencia de normas y lineamientos de salud ocupacional.
- Falta de personal para atender las actividades diarias.
- La mayoría de las personas que laboran en la organización no saben qué esperan sus jefes de ellos.

### 3.3.4 Amenazas

- A raíz del cambio organizacional y la baja de precios internacionales se puede generar incertidumbre en los colaboradores con respecto a su futuro en la empresa.
- Fuga de talento en la organización, debido al estado actual de la empresa y la industria a nivel nacional e internacional.
- Que la competencia saque provecho del ambiente de incertidumbre que se vive en M Y R S.A. y trate de atraer a su personal.
- Que la competencia ofrezca incentivos económicos asociados al buen desempeño que pueden resultar atractivos para el personal de M Y R S.A.

Luego de conocer las percepciones que tiene el personal de la empresa en cuanto a las dimensiones indicadas anteriormente, y de realizar el FODA de la organización con base en los resultados de la encuesta aplicada; en el siguiente capítulo se desarrollará la propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional, así como también un apartado con conclusiones y recomendaciones de la presente investigación en la empresa M Y R S.A.



## **Capítulo 4: Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa M Y R S.A.**

El clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, y la importancia de su investigación radica en determinar la influencia que tienen las características o la estructura organizacional en el desempeño de sus colaboradores; a través de las percepciones que tienen de ella y que condicionan sus niveles de rendimiento laboral. Dichas impresiones fueron identificadas en el tercer capítulo de este proyecto final de graduación; y con base en ello, se ha desarrollado una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa M Y R S.A.

En esta propuesta estratégica se pone énfasis en los factores de clima organizacional que fueron identificados como los que poseían mayores oportunidades de mejora en la organización, de acuerdo con la percepción de los 50 colaboradores ubicados en las tres bodegas: comunicación, liderazgo, presión, trabajo en equipo, sueldos y salarios, motivación, reconocimiento y eficiencia en la productividad.

### ***4.1 Aspectos de la propuesta***

A continuación, se hace referencia a los aspectos generales de la propuesta desarrollada para la empresa M Y R S.A.; incluyendo la justificación, objetivos, población meta e implementación de ella.

#### ***4.1.1 Justificación***

La importancia de realizar un estudio sobre el clima organizacional y de una propuesta estratégica para el fortalecimiento de este, radica en que nunca se ha realizado un estudio de este tipo para analizar el ambiente que se tiene en la empresa M Y R S.A. A pesar de que los altos gerentes y la junta directiva conocen a sus colaboradores y tienen mucha comunicación con ellos, desean conocer y fortalecer el clima de la organización formalmente; con datos de sus colaboradores

que le permitan hacer cambios más planificados y estructurados y que sean de provecho para todos en la compañía.

La propuesta estratégica de mejora del clima organizacional para M Y R S.A. consta de nueve secciones, donde se presentan planes de acción para contribuir a la mejora de cada de las siguientes dimensiones dentro de la organización: comunicación, liderazgo, presión, sueldos y salarios, motivación, comunicación, trabajo en equipo y eficiencia en la productividad. Se seleccionaron dichas dimensiones al ser las que, desde la percepción de los propios colaboradores en los resultados del estudio de clima organizacional presentado en el tercer capítulo, tienen mayores oportunidades de mejora según la situación actual de la organización.

Mediante la implementación de la propuesta para fortalecimiento del clima organizacional en la empresa M Y R S.A., se beneficiará directamente a los 50 colaboradores que componen el personal de dicha compañía. Se espera que las actividades y acciones a seguir en dicha propuesta deriven en el mejoramiento de la productividad del recurso humano de la organización, lo cual implicará un mejor rendimiento por parte de la compañía.

#### **4.1.2 Objetivos**

El objetivo general de la propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa M Y R S.A. es determinar las intervenciones necesarias para modificar la percepción de los colaboradores con respecto a los factores del clima organizacional en la empresa; las cuales permitan mejorar la productividad y calidad del trabajo, así como también puedan favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia dentro de la organización.

Los objetivos específicos de esta propuesta se asocian con las diferentes dimensiones del clima organizacional; que de acuerdo con la perspectiva de los colaboradores de la empresa en el estudio realizado, demostraron ser las que presentaban mayores oportunidades de mejora. Estos objetivos se resumen en el



cuadro 4.1: "Objetivos específicos de la propuesta estratégica de mejora del clima organizacional en la empresa M Y R S.A".

**Cuadro 4.1**

**Objetivos específicos de la propuesta estratégica de mejora del clima organizacional en la empresa M y R S.A.**

Dimensión	Objetivo Específico
Comunicación	Desarrollar mecanismos que faciliten la comunicación entre la jerarquía y los colaboradores de la empresa M Y R S.A.
Liderazgo	Definir una estrategia para fortalecer las competencias de liderazgo de los altos mandos en la organización, que permita mejorar esta dimensión en la empresa M Y R S.A.
Sueldos y salarios	Describir una alternativa que permita a la empresa M Y R S.A. desarrollar una mejor percepción de los incentivos económicos que premien el buen desempeño.
Trabajo en equipo	Establecer acciones que permitan fortalecer el trabajo en equipo entre los colaboradores de la compañía M Y R S.A.
Presión	Plantear una alternativa que reduzca la presión de los colaboradores de la empresa M Y R S.A.
Eficiencia en la productividad	Sugerir alternativas para mejorar la eficiencia en la productividad de las personas que laboran en la empresa M Y R S.A.
Reconocimiento	Elaborar los lineamientos de una política alternativa de reconocimiento por buen desempeño para el personal de la empresa M Y R. S.A.
Motivación	Desarrollar planes de acción que faciliten a la empresa M Y R S.A. fortalecer la motivación del personal.

**Fuente: Elaboración personal, con base en la Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa M Y R S.A.**



#### *4.1.3 Población meta*

La población meta está conformada por los 50 colaboradores de la empresa M Y R S.A. que se encuentran distribuidos en tres bodegas: una en Cristo Rey y dos en la provincia de Cartago.

#### *4.1.4 Implementación*

La implementación queda sujeta a decisión de la administración de la empresa M Y R S.A., por lo que no se tiene injerencia en la aplicación y control de lo que se incluya como resultado de la investigación.

### **4.2 Propuestas por mejorar según la dimensión**

#### *4.2.1 Comunicación*

Objetivo Específico: Desarrollar mecanismos que faciliten la comunicación entre la jerarquía y los colaboradores de la empresa M Y R S.A.

Plan de acción: En esta sección de la propuesta estratégica para la mejora del clima organizacional de M Y R S.A., se recomienda a la organización considerar la gestión formal de comunicación interna (CI) como un mecanismo con el que las empresas comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. La CI contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos.

El plan propuesto se incluye en el cuadro 4.3 "Modelo de gestión de la comunicación interna para M Y R S.A.". Ahí se detalla el contenido de la comunicación, el canal, si se trata de una comunicación formal (F), informal (I), oral (O), escrita (E) o en línea (L). Además, se hace referencia a los objetivos del uso de cada uno de estos canales y los emisores, de acuerdo con el contenido de la comunicación.

Con respecto a los canales de comunicación, se recomienda a la empresa que la gestión de la comunicación interna se fundamente en el uso del teléfono, las reuniones, reuniones 1 a 1 y cartas de reconocimiento. Adicionalmente, se

recomienda tener una pizarra informativa y el desarrollo de un boletín mensual. A continuación, se detalla cada herramienta mencionada:

- Teléfono: Se recomienda utilizar este canal principalmente para asuntos del trabajo diario que no requieran de respaldo escrito o que sean urgentes y se puedan respaldar posteriormente. Es un canal al que deben tener acceso todos los miembros de la organización. También constituye una herramienta de comunicación externa.

- Reuniones: Se recomienda a M y R S.A. efectuar reuniones semanales con todo el personal, donde se agenden tareas por desempeñar a corto y largo plazo; así como abordar los avances de la empresa y los contratiempos que se tuvieron en la semana, para que en la reunión se ajusten los detalles que den solución a los diversos contratiempos. En las reuniones se debe incluir el manejo de metas de la empresa y la evolución del cumplimiento de las mismas. Este canal constituye un medio para que haya transmisión de conocimientos profesionales. Esta empresa tiene la particularidad que la mayoría del personal tiene poca alfabetización, por lo que es importante darles seguimiento por este medio y documentar estas reuniones; ya que el correo electrónico no es una forma adecuada debido a que algunos trabajadores no trabajan con computadoras o bien no tiene acceso a esta herramienta.

- Reuniones 1 a 1: Se recomienda a M Y R S.A. implementar este tipo de reuniones porque permiten una mejor empatía y comunicación entre jefe y colaborador. También ayudan a alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los colaboradores, y se establece un canal de comunicación formal que reduce el ruido que pueda causar la comunicación informal. El resultado de estas sesiones, que por lo regular tienen una duración de una hora, es un plan de trabajo con acciones específicas; tanto del colaborador como del jefe inmediato. De acuerdo con Stecher (2015): "la experiencia ha mostrado que el personal mejora su actitud y se siente mejor porque es atendido apropiadamente y tiene claridad sobre sus metas y su futuro en la organización"



- Cartas de reconocimiento: Es un canal de comunicación formal escrita que se recomienda utilizar para que la dirección se comunique en momentos especiales con sus colaboradores. Sus principales usos son para pésames, felicitaciones por nacimientos, matrimonios, entre otros.

- Pizarra Informativa: Es una de las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas, debido al bajo costo de este instrumento y a que constituye un medio de comunicación gráfico que informa, educa y entretiene. Se recomienda como canal para compartir información que maneje el personal; ya sea de clientes, proveedores o noticias de proyectos, con el fin de que esta información sea accesible para todos los que laboran en la empresa. Si bien todos los colaboradores deben tener acceso al canal, se recomienda que haya una persona encargada de la coordinación de la pizarra informativa; y por ende se sugiere a la organización incluir una plaza de asistente de recursos humanos.

- Boletín mensual: Se recomienda desarrollar un boletín informativo mensual que permita un mayor flujo de comunicación entre todos los niveles de la organización, al constituir un canal que transmite mensajes de manera simultánea y masiva. Esta herramienta se recomienda que sea desarrollada por el asistente de recursos humanos, quien deberá coordinar con la gerencia general y con las demás áreas funcionales para recapitular la información que será transmitida mensualmente a los colaboradores. Se recomienda que el boletín esté compuesto de cuatro secciones:

- Nuestra empresa: Con información sobre M Y R S.A. y diversos eventos en los que la empresa se pueda ir involucrando.
- Nuestro medio: Con temas de interés para la empresa dada su actividad productiva; por ejemplo, cómo están los mercados nacionales e internacionales y los precios de materiales ferrosos y no ferrosos.
- Nuestra gente: Seleccionar cada mes un colaborador diferente de la empresa y darle espacio para que comparta un poco más sobre quién es, que hace en la empresa o temas de su interés que quiera compartir con sus compañeros.



Esto con el objetivo de desarrollar un mayor trabajo en equipo y sentido de pertenencia dentro de la organización.

- Nuestros eventos: Una sección creada para que los colaboradores se enteren de todos los eventos importantes que sucederán en la organización. La idea es que se comuniquen tanto los eventos formales como informales.

Adicionalmente, se recomienda fortalecer aún más la política de puertas abiertas; ya que ésta constituye un mecanismo para promover la comunicación directa y sin intermediarios entre los puestos más altos del organigrama y todos los miembros de la empresa que están colocados debajo de ellos.

**Cuadro 4.2: Modelo de gestión de la comunicación interna para M Y R S.A.**

Forma de comunicación	Canal	F	I	O	E	L	Objetivo	Emisor
Pésames, felicitaciones por nacimientos, matrimonios, etc.	Cartas de reconocimiento	X			X		Comunicación en momentos especiales.	Gerencia general, jefes de las áreas funcionales y el asistente de recursos humanos. (Plaza recomendada).
Asuntos relacionados con el trabajo diario que no requieran constancia escrita y/o no sean urgentes, aunque con posterioridad requieran de notificación formal.	Teléfono		X	X			Efectividad en la comunicación de la información.	Todo el personal.
Todo tipo de información excepto aquella que requiera registro, o cuando el propio procedimiento de comunicación así lo exija.	Boletín mensual	X	X		X	X	Posibilitar la transmisión de la información de manera simultánea y masiva.	Todo el personal.
Información de interés general, trámites internos.	Boletín mensual						Promover la participación y simplificar los trámites administrativos.	Gerencia general y responsables de comunicación.

Experiencias profesionales, iniciativas, eventos, reconocimiento a los profesionales.	Boletín mensual	X			X	X	Estimular la comunicación a todas las escalas, fomentar el sentimiento de pertenencia y motivar la participación.	Gerencia general y responsables de comunicación.
Otra información de carácter divulgativo.	Boletín mensual	X			X	X	Informar y plasmar conocimientos, procedimientos, planes e instrucciones.	Responsables de la comunicación.
Organización y funcionamiento interno de la gerencia.	Boletín mensual	X			X	X	Promover conocimiento de la gerencia.	Gerencia general y responsables de comunicación.
Asuntos relacionados con el trabajo diario entre dos o más personas.	Reuniones	X		X			Recabar y/o intercambiar información.	Dependiendo del contenido así va a ser el emisor.
Comunicaciones entre el empleado y el jefe que no comprenden temas laborales.	Reuniones de 1 a 1	X		X			Fortalecer la comunicación entre los colaboradores y sus jefes directos.	Directivos y colaboradores.
Compartir información sobre temas laborales, establecer debate y proponer sugerencias y soluciones.	Reuniones	X		X			Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación.	Dependiendo del contenido así va a ser el emisor.
Notificaciones e información de interés general.	Pizarra informativa	X	X		X		Informar al personal.	Dependiendo del contenido así va a ser el emisor.
Transmisión de conocimientos profesionales de interés para otros.	Reuniones	X		X			Compartir el conocimiento, potenciar la motivación y el reconocimiento.	Dependiendo del contenido así va a ser el emisor.

**Fuente:** Elaboración personal, con base en Sánchez (2010). Plan de Comunicación Interna.

Recuperado de:

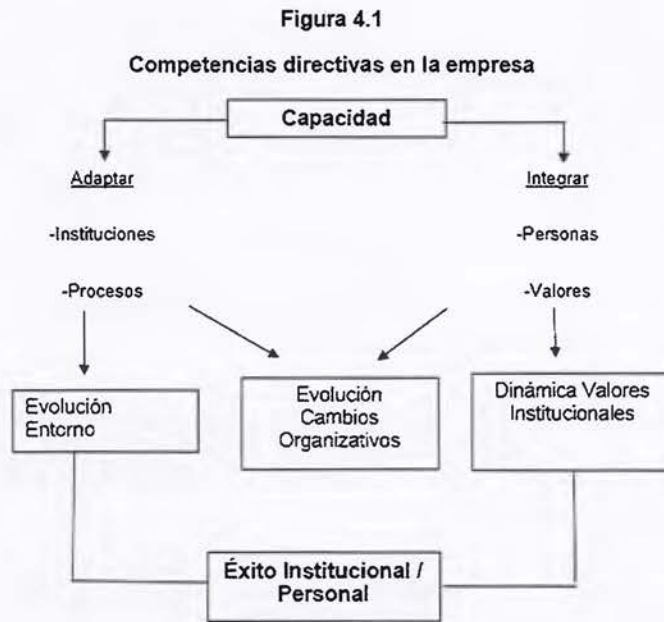
[http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN\\_COMUNICACION\\_INTERNA2010.pdf](http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN_COMUNICACION_INTERNA2010.pdf)



#### 4.2.2 Liderazgo

Objetivo específico: Definir una estrategia para fortalecer las competencias de liderazgo de los altos mandos en la organización, que permita mejorar esta dimensión en la empresa M Y R S.A.

Plan de acción: Se recomienda a la organización considerar la capacitación para que los jefes se conviertan en líderes; ya que permite que los colaboradores se adapten mejor al cambio y que se integren las personas, valores y comportamientos que facilitan que todos en la organización estén involucrados con la empresa. Esto lo reafirma García (2006) con la siguiente figura:



En la capacitación para los directores y jefes inmediatos se propone realizar tres módulos; donde se abarquen los temas de liderazgo y trabajo en equipo, psicología de la motivación y estrategias de negociación y manejo de cambio organizacional. En el cuadro 4.3 se detallan los temas a desarrollar y los objetivos específicos de la capacitación:



**Cuadro 4.3: Capacitación de liderazgo para altos mandos**

Módulo	Objetivos específicos	Temáticas a desarrollar	Resultado esperado de la capacitación
Módulo 1: Liderazgo y trabajo en equipo	Explicar la teoría y la práctica del liderazgo y del trabajo en equipo, para estar en capacidad de tomar acciones y decisiones para conducir con éxito a personas y grupos en el logro de objetivos de la empresa o la organización.	-El mundo cambiante del liderazgo.  - El lado personal del liderazgo.  - Liderazgo y trabajo en equipo.  - Desarrollo de equipos de alto rendimiento.	Que los altos mandos de la organización comprendan la importancia del liderazgo para cumplir los objetivos de la organización.
Módulo 2: Psicología de la motivación	Conocer los fundamentos de la conducta y la motivación, así como las herramientas que posibilitan estudiar los diversos elementos y variables que influyen en ellas.	- Personalidad y manejo de emociones.  - Motivación  -Comunicación asertiva	Que los altos mandos de la organización manejen la forma de comunicarse asertivamente; así como motivar y manejar las emociones del personal.
Módulo 3: Estrategia de negociación y manejo del cambio organizacional	Conocer los fundamentos teóricos del conflicto, la negociación y el manejo del cambio en las organizaciones; así como practicar diferentes estilos para negociar, reconocer y resolver conflictos e introducir cambios organizacionales.	-Conflicto organizacional  -Estrategia de negociación  - Administración del cambio	Que los altos mandos puedan conocer diferentes estrategias para negociar con los colaboradores y cómo manejar el cambio en la organización.

Fuente: Elaboración propia, a partir de García (2006)

Esta capacitación se sugiere que la realice el Lic. Eduardo Gómez, director del Grupo Motiva; el cual puede realizar este programa de capacitación.

#### 4.2.3 Sueldos y salarios

Objetivo Específico: Describir una alternativa que permita a la empresa M Y R S.A. desarrollar una mejor percepción de los incentivos económicos que premien el buen desempeño.

Plan de Acción: De acuerdo con los resultados del estudio de clima organizacional, en términos generales los trabajadores de M Y R S.A se sienten satisfechos con el salario. No obstante, a nivel de incentivos económicos no sienten que exista una política o alguna directriz para este aspecto. Es por ello que se recomienda a la empresa definir una política salarial, la cual se define como:

“...el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal; haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización”. (Impulsa Popular, 2015, p.1).

Al definir la política de compensaciones e incentivos económicos la gerencia general deberá incluir la definición de salario base, horas extras, bonos por productividad y antigüedad, viáticos, dietas, gastos por transporte y compensaciones no monetarias para cada uno de los puestos de trabajo que componen el organigrama de la empresa. A pesar de que la mayoría se cumplen, es importante documentar este proceso en la organización y tener lineamientos claros cuando se deseen hacer retribuciones o incentivos adicionales.

El primer paso para iniciar la definición de una política de compensaciones es fijar las escalas de salario base; siendo éste el que se fija por mes, porque en el caso de M Y R S.A. parte de este proceso ya se ha realizado. Sin embargo, se sugiere a la organización realizar un estudio de situación salarial en la industria; con el fin de determinar una escala competitiva y atractiva para sus colaboradores. Resulta indispensable que la definición de dichas escalas se efectúe con base en una equiparación de funciones y de requisitos, más que por nombre del puesto para garantizar igualdad de condiciones. Para ello, la organización podría considerar



contratar a una empresa consultora que provea y mantenga actualizada la información en el tema de remuneraciones en la industria.

Al definir la política de compensación, los directivos de M Y R.S.A no deben dejar de lado otros ingresos no vinculados con el salario; como pueden ser premios por productividad, viáticos o dietas. Estos deben estar alineados con la escala de salario base, acordes con la legislación laboral y en un nivel similar al de las demás empresas de la industria.

En la política salarial también es importante que la gerencia general de la empresa defina la política de horas extras, que incluye horas adicionales de trabajo a las jornadas de trabajo normal que realizan los colaboradores de manera voluntaria. El valor monetario de ésta lo pueden determinar el trabajador y el empleador de modo conjunto. Algunas empresas también incluyen dentro de su política de compensación a las pagas extraordinarias o bonos; éstos se refieren a los beneficios que se les otorga a los empleados, especialmente en Navidad o al término de un nuevo año de trabajo; así como los salarios en especie, que son remuneraciones no monetarias.

#### 4.2.4 Trabajo en Equipo y Presión

Objetivos Específicos:

- 1- Establecer acciones que permitan fortalecer el trabajo en equipo entre los colaboradores de la compañía M Y R S.A.
- 2- Plantear una alternativa que reduzca la presión de los colaboradores de la empresa M Y R S.A.

Plan de acción: Estas dos variables se pueden manejar en conjunto, ya que ambas van muy asociadas a la propuesta que se tiene para mejorar la percepción de los colaboradores.

En estas dos dimensiones se propone realizar un *team building* donde se permita tener un rato de esparcimiento; pero a la vez se trabajen las competencias de



trabajo en equipo, liderazgo entre el personal y se elimine la presión que ha tenido por las actividades propias del trabajo.

Para ello, se propone hacer un taller de cuerdas bajas en Colinas del Poás; donde se permita a los colaboradores salir de sus lugares de trabajo y fortalecer sus competencias.

Esta compañía tiene diferentes talleres de integración que tienen como objetivo:

“Potenciar las habilidades de liderazgo y apoyar la formación de los equipos de trabajo para que enfrenten los desafíos y alcancen las más altas metas de las organizaciones que confían en nuestros servicios de capacitación y asesoría, como sus aliados estratégicos de excelencia y gran compromiso.” (Sitio web Colinas del Poás)

Además, los talleres tratan de potenciar al humano como un ser integral que se alinee con los objetivos y valores de cada organización; además de tener un espacio donde permiten desarrollar diferentes actividades donde las personas puedan sentirse a gusto y olvidarse de las situaciones laborales.

En las dinámicas de cuerdas bajas se pone a prueba la capacidad de los participantes para trabajar en equipo, conforme se someten a pruebas sencillas, pero en las que se requiere confianza en los compañeros; estimulando las habilidades de planeación, liderazgo y organización. Algunas de las actividades que propone la empresa Colinas del Poás son:

- Mudos y ciegos.
- Telaraña.
- Plataforma pequeña.
- Nitroglicerina.
- Muro.
- Dinámicas de piso.
- Dinámicas en el lago

- Otras dinámicas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Todas estas actividades estarían a cargo de la MBA Isabel Vargas.

Luego de esta actividad de recreación, se recomienda realizar los siguientes cambios en las bodegas de la empresa M Y R S.A.:

- Tener más espacio de descanso para evitar el estrés y presión en el trabajo.
- Contratar más personal, ya que se ha recargado el trabajo en los que están laborando.
- Tener un televisor en el comedor para tener algún espacio libre después de las horas de almuerzo y café.
- Tener una estación de café para los colaboradores, con sillones que les permita tener espacio de esparcimientos cuando éste sea requerido.

#### *4.2.5 Eficiencia en la productividad*

Objetivos Específicos: Sugerir alternativas para mejorar la eficiencia en la productividad de las personas que laboran en la empresa M Y R S.A.

Plan de Acción: La eficiencia y la gestión del desempeño en las organizaciones facilitan el aumento en la productividad, utilizando el mismo tiempo y los mismos recursos. A pesar de que los colaboradores tienen una buena percepción de esta dimensión, es importante fortalecer y realizar mejoras para que el ambiente de la compañía sea agradable.

Entre los aspectos que la gerencia general debe tomar en cuenta se encuentran los siguientes:

- Mejorar la gestión del tiempo: Tal y como se indicó en la dimensión de la presión, a los colaboradores no les alcanza la jornada para realizar sus actividades; por lo que se les recomienda organizar mejor el tiempo y las actividades diarias para evitar estrés, presión y baja productividad en la empresa.



- Gestionar la asignación de tareas y planificación de cargas de trabajo: Es importante analizar las actividades que tiene cada colaborador y examinar si se tienen que delegar funciones para mejorar la productividad de la empresa.

- Administrar de forma adecuada los recursos: Uno de los aspectos que recomendaron los colaboradores de M Y R S.A. es contar con más herramientas de trabajo para la limpieza y clasificación de las materias primas secundarias; además de buscar nuevas máquinas que faciliten el empaque y embalaje de los materiales.

- Dimensionar los departamentos adecuadamente: Dadas las recomendaciones indicadas anteriormente, es importante analizar si en un departamento hay un exceso de personal; porque esas personas podrían asumir sin problemas una mayor carga de trabajo y esto permitiría trasladar a una parte de ellas a otro departamento donde fuesen más necesarias. En definitiva, se trata de lograr que las cargas de trabajo sean equitativas y de conseguir que las personas puedan trabajar mejor. La conjunción de ambos factores permite obtener excelentes resultados en lo que a productividad se refiere.

#### *4.2.6 Reconocimiento*

Objetivo Específico: Elaborar los lineamientos de una política alternativa de reconocimiento por buen desempeño para el personal de la empresa M Y R S.A.

Plan de acción: Se recomienda a la gerencia general de la empresa M Y R S.A. implementar técnicas de reconocimiento no retributivo; esto desde la perspectiva de los estudios sobre motivación de Herzberg (1959), los cuales ponen de manifiesto que el dinero no motiva realmente porque es un "precio" (aun cuando es importante para reducir la insatisfacción). Desde esta perspectiva, y según Puchol (2005), "lo que de verdad motiva es el reconocimiento sincero y de tipo personal, que expresa un verdadero aprecio por el trabajo bien hecho; especialmente cuando este reconocimiento puede dar lugar a una historia que el empleado puede contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo." (p.23). Así es como de acuerdo con el autor, el reconocimiento sincero y oportuno al trabajo bien hecho es el mejor incentivo de

desempeño. Esto concuerda con estudios psicológicos sobre el aprendizaje, en donde se pone en manifiesto la importancia del refuerzo positivo en el mismo. Toda conducta que recibe un refuerzo positivo, inmediatamente después de haberse realizado aquella, tiende a repetirse.

Los planes de reconocimiento no contributivos, como el que se incluye para M Y R S.A., tienen el fin de motivar a los colaboradores; mostrando reconocimiento sincero por los resultados obtenidos o por el empeño puesto en solucionar un problema, por una aportación o sugerencia valiosa o sencillamente por una actitud de colaboración positiva hacia la organización y hacia las personas que en ella trabajan. En este tipo de reconocimiento no se pone énfasis en el coste o valor absoluto del premio, sino en el valor relativo para el sujeto y en la muestra de reconocimiento y aprecio que significa.

A continuación, se incluyen diferentes planes de reconocimiento no contributivos para implementar en M Y R S.A.:

- Un agradecimiento personalizado y sincero puede ser en público o bien en privado; esto va a depender de la persona receptora, por lo que es importante conocer a los colaboradores para que este sea un gesto agradable para ellos.
- Una nota, una llamada personalizada, o una reunión con el gerente general para una felicitación por el buen desempeño.
- Aparición en el boletín mensual y en las pizarras informativas de los nombres de personas que hayan sido reconocidos por su desempeño el mes anterior.
- Jornadas de reconocimiento: Premios entregados públicamente ante el resto de compañeros y familiares. (Por ejemplo, un premio a la aportación de mayor impacto o al proyecto que no ha tenido éxito pero que ha sido fuente de aprendizaje).
- Que el jefe elabore una nota personalizada y se la brinde al colaborador, con un mensaje sobre lo importante que considera su contribución o lo mucho que se valora la terminación de un proyecto reciente.



- Proponerle una nueva actividad o responsabilidad con la certeza de que para el empleado es motivadora y fuente de reconocimiento.
- Ofrecerle poder de decisión y/o autonomía en algún proyecto valorado por el colaborador.
- Un elogio sincero y a tiempo (inmediatamente después del desempeño que se quiere reconocer), y concretando las consecuencias positivas que ha tenido ese desempeño.

#### *4.2.7 Motivación*

Objetivo Específico: Desarrollar planes de acción que faciliten a la empresa M Y R S.A. fortalecer la motivación del personal.

Plan de Acción: Con respecto a esta dimensión del clima organizacional, la teoría de motivación de dos factores de Herzberg (1959) sugiere que los factores higiénicos inadecuados pueden generar insatisfacción y falta de motivación; mientras que el adecuado cumplimiento con los mismos no necesariamente contribuye a la motivación. Estos factores son fundamentales para la organización y el individuo, y están en sincronía libre con las necesidades de orden inferior de Maslow (1953) que deben satisfacerse antes que las de orden superior. Los factores de motivación, sin embargo, se equiparan con las necesidades de orden superior; cuya presencia genera satisfacción en el empleo y en la motivación de los empleados para un desempeño superior.

Por ello, se recomienda a la gerencia general de la empresa M Y R S.A. desarrollar las siguientes acciones, cada una de ellas asociadas a los factores de motivación mencionados anteriormente:

**Cuadro 4.4: Planes de acción según factor de motivación**

Factor	Plan de acción
Oportunidades de progreso	<p>Elaborar una política para los esquemas de promoción y desempeño en la que se permita que los colaboradores puedan tener mayor crecimiento personal y en el trabajo.</p> <p>Desarrollar una política sobre capacitación y desarrollo, orientada a minimizar las deficiencias en cuanto a habilidades y a equipar a los funcionarios para que desempeñen sus deberes actuales; así como para prepararlos para el servicio en los niveles superiores y gerenciales, de conformidad con la dirección estratégica de la empresa. Muchos empleados son operarios y tienen poca alfabetización, por lo que sería recomendable realizar capacitaciones para que mejoren sus competencias escritas y verbales que les faciliten llegar a desempeñarse mejor en las labores y puedan tener mayores posibilidades de crecimiento.</p>
Estatus	<p>El estatus vendrá de continuar con el reforzamiento positivo que se ha desarrollado con respecto a la percepción de la organización por parte de los colaboradores. El plan de acción que se recomienda a la empresa M Y R S.A. es mejorar en las dimensiones antes expuestas, ya que pueden fortalecer aún más la percepción que tienen los empleados de la compañía.</p>
Reconocimiento	<p>Adicional a las recomendaciones incluidas dentro de la dimensión del reconocimiento, se sugiere a la gerencia general de la organización implementar el reconocimiento al compromiso de los empleados con la organización; por medio de los premios a la excelencia, a la antigüedad en el servicio y al retirarse. Otra práctica utilizada por las organizaciones y que se recomienda que se realice en M Y R S.A. es una reunión anual de reconocimiento por antigüedad en el servicio y retiro; ya que constituye una oportunidad para mostrar los aportes de los empleados retirados y</p>



	funcionarios que han servido en la empresa durante 5, 10 o más años. En este evento se pueden brindar certificados y cartas de agradecimiento.
Responsabilidad y desafíos, fomento del trabajo	Dados los cambios que han sufrido los precios internacionales de las materias primas secundarias, la empresa M y R S.A. ha sufrido cambios estructurales y de administración en la compañía; por lo que, para mantener la motivación del personal, se recomienda a la administración de la empresa asegurar mayores oportunidades de capacitación al personal.
Sentido de logro personal	Se recomienda a la gerencia general de M Y R S.A. alentar y mantener políticas en donde se refuerce la forma de trabajo de los colaboradores por medio de códigos de ética y requisitos de trabajo, donde el crecimiento por aprendizaje sea un requisito. Esto con el objetivo de que todos los niveles del personal se esfuercen por lograr mayores estándares de educación y desarrollo personal.

**Fuente:** Elaboración personal, con base en la información proporcionada por Yarde (2007) Tema 3.2 Mecanismos de motivación, reconocimiento y promoción. Recuperado de: [http://webdms.ciat.org/action.php?kt\\_path\\_info=ktcore.actions.document.view&fDocumentId=3333](http://webdms.ciat.org/action.php?kt_path_info=ktcore.actions.document.view&fDocumentId=3333)

#### **4.3 Justificación económica**

Con base en los planes de acción desarrollados en la sección 4.2 del presente capítulo, se determinaron las principales actividades propuestas y se cuantificó el monto de la inversión para desarrollar la propuesta estratégica para la mejora del clima organizacional de la empresa M Y R S.A. La inversión total requerida es de \$14.435,94 y comprende actividades en un plazo de un año:

**Cuadro 4.5: Justificación económica de la propuesta**

Descripción	Inversión	Fuente/ Proveedor
Salario mensual del asistente de recursos humanos.	\$7.202,88	Hernán Redondo, gerente general.
4 Pizarras informativas (pizarrón de vidrio 60x90).	\$608,29	Office Depot.
Reunión anual de reconocimiento del desempeño.	\$974,77	Hotel Tryp Sabana.
Capacitación para altos mandos sobre "Liderazgo".	\$1.500.00	Grupo Motiva.
Almuerzo y Café para la capacitación para altos mandos sobre "Liderazgo".	\$150.00	Appetit repostería.
Sesión de trabajo en equipo y esparcimiento en Colinas del Poás.	\$4.000.00	Colinas del Poás.
Inversión total requerida	\$14.435,94	

**Fuente:** Elaboración personal, con base en la información proporcionada por diferentes proveedores.

A continuación, se ahonda en cada uno de los rubros. Cabe destacar que se utilizó un tipo de cambio de 541,45 colones por dólar:

- Salario mensual del asistente de recursos humanos: De acuerdo con la información proporcionada por el señor Hernán Redondo, se fija un salario de 325.000 colones mensuales; ya que éste constituye el rango que se tiene en la empresa para puestos de asistencia.
- Cuatro pizarras informativas: Pizarrones de vidrio 60 x 90 con superficie antirreflejante de cristal templado de seguridad, especial para marcadores de borrador seco, con sistema de fijación oculta que permite colocarse horizontal o verticalmente, esquinas redondas y bordes pulidos. Estas pizarras incluyen sujetapapeles y charola corta (Office Depot cotización); y se comprará una para cada una de las bodegas de Cartago y dos para la de Cristo Rey.
- Reunión Anual de reconocimiento del desempeño: La cotización efectuada por el Hotel Tryp Sabana incluye lo descrito en el cuadro 4.6 "Cotización de la reunión anual del desempeño":



**Cuadro 4.6: Cotización de la reunión anual**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
1	Alquiler de salón consumible	\$570.00	\$570.00
1	Proyector y pantalla	\$90.00	\$90.00
1	Amplificador de sonido con 1 micrófono	\$55.00	\$55.00
1	Micrófono de diadema	\$25.00	\$25.00
5	Cubre azules	\$5,50	\$27.50
50	Lazos para sillas	\$0,50	\$25.00
	Subtotal		792,5
	13% Imp Vent.		103,02
	10% Imp Serv.		79,25
	<b>Total</b>		<b>974,77</b>

**Fuente:** Hotel Tryp Sabana (2016).

- La capacitación de liderazgo se realizará en las oficinas administrativas de Cristo Rey; donde se contemplan el almuerzo, el café de la mañana y el café de la tarde para los 6 altos mandos de la organización. La empresa Grupo Motiva se desplazará a las instalaciones y se hará cargo del material a utilizar.
- En cuanto al trabajo en equipo y esparcimiento; se está contemplando en la cotización el desayuno, almuerzo, café y las actividades que se realizarán en Colinas del Poás.

En cuanto a la situación del clima organizacional en la empresa M y R S.A., si bien cuenta con múltiples oportunidades de mejora, cabe destacar que el mayor porcentaje de las dimensiones ellas se encuentran relacionadas entre sí. Es por ello que al desarrollar los planes de acción incluidos dentro de la propuesta de mejora, resulta evidente cómo éstos no son excluyentes, sino complementarios. Esto porque al hablar de clima organizacional no puede haber una variable que no esté interrelacionada con las demás.

Muchos de los planes y acciones propuestas son de tipo administrativo y no requieren de mayor inversión monetaria; pero sí de tiempo, especialmente para la gerencia general. No se debe olvidar que para que realmente se pueda ver una mejora en este aspecto; es necesario el total apoyo y compromiso por parte de la junta directiva, la gerencia general y los mandos medios.

Luego de desarrollar la propuesta en la empresa M Y R S.A. para fortalecer y mejorar el clima en la organización, y en donde se indican las acciones y presupuestos para ejecutarla; en el siguiente capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones para este proyecto de investigación.



## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Con base en la información recopilada en los capítulos anteriores que componen la presente *"Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa exportadora de materias primas M Y R S.A."*, se establecen las siguientes conclusiones:

1. La gestión ambiental es un tema que se ha hecho de interés a nivel mundial, ya que los recursos naturales son agotables y muchos de los productos que se consumen requieren estos insumos para elaborarse. Muchas organizaciones a nivel mundial han realizado esfuerzos para plantear estrategias y políticas que faciliten este proceso; por ello, a través de los años, las empresas han encontrado un nicho de comercialización de materias primas secundarias; que proporcionan insumos para nuevos productos y son amigables con el ambiente.
2. En 2009 nace la Comercializadora Internacional M Y R S.A. (MYRSA), en donde dos emprendedores crean su empresa para continuar el negocio al que desde hacía varios años se habían dedicado. Se realizó la primera exportación a Corea del Sur; y con el pasar de los años la empresa ha incursionado en nuevas materias primas como desechos eléctricos, con su primera exportación a Panamá en 2015.
3. En la empresa M Y R S.A. nunca se había realizado la evaluación del clima organizacional. Al ejecutar este proyecto se determina que los colaboradores se sienten satisfechos trabajando en la organización y sienten que el ambiente de trabajo es adecuado.
4. Una de las dimensiones que tiene opción de mejora en cuanto al clima organizacional es la presión, ya que los colaboradores indican que se sienten muy estresados con el trabajo que tienen y el poco tiempo para hacerlo;

además de no tener actividades de esparcimiento y para el trabajo en equipo. Otros puntos importantes para mejorar son el liderazgo de los altos mandos; los incentivos económicos por el buen desempeño en las labores; y las acciones para mejorar la eficiencia de la productividad, motivación y reconocimiento al personal.

5. Entre las fortalezas detectadas que deben ser reforzadas por parte de la organización se encuentran: el trabajo en equipo a nivel interdepartamental y de áreas funcionales, dado por las relaciones de años de los equipos de trabajo y por el alcance de metas en común; asimismo, el apoyo que brindan los directivos a sus empleados y la política de puertas abiertas, donde se demuestra que los altos mandos se han preocupado por comentar el estado actual de la empresa y la industria de materias primas secundarias.

## **5.2 Recomendaciones:**

A partir del análisis de los resultados del estudio de clima organizacional presentado en el tercer capítulo de este proyecto final de graduación; y adicional a los planes de acción que conforman la "*Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa exportadora de materias primas M Y R S.A.*" presentada en el cuarto capítulo, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Establecer un programa formal para efectuar diagnósticos periódicos sobre el clima organizacional en la empresa M Y R S.A., con el fin de monitorear las mejoras en la percepción de los colaboradores con respecto a las catorce dimensiones en la empresa; a raíz de la implementación de los diversos planes de acción propuestos.
2. Incluir dentro de las agendas de reuniones de la gerencia general, temas de seguimiento y control de la implementación de los diversos planes de acción; con el objetivo de lograr un involucramiento de la gerencia general en todo el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional.
3. Realizar un estudio a profundidad para determinar, desde la percepción de los colaboradores, cuáles son los verdaderos factores de motivación de acuerdo con



su situación específica; para garantizar el éxito de los planes de reconocimiento no contributivo y para que los planes de acción asociados a los factores de motivación sean efectivos.

## Bibliografía:

### Libros y Revistas

- Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). *Trabajo en Equipo*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Amoros, E. (2007). Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Escuela de Economía. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION\\_PSICOSOCIAL\\_Y\\_TRABAJO/Unidad\\_2\\_Psicologia\\_Personas\\_y\\_Trabajo/TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional.PDF](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION_PSICOSOCIAL_Y_TRABAJO/Unidad_2_Psicologia_Personas_y_Trabajo/TEMA%201%20Y%203-Comportamiento%20Organizacional.PDF).
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2), 1-10.
- Castillo, M. y Pedraza, N. (2011). El clima organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas. México: Caso MULTI. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (143), 1-35.
- Cámaras Alemanas en Perú y Bolivia (2012). Industria del reciclaje aprovechando mejor nuestros recursos. *Made in Germany*, (Junio-Agosto), 3-44.
- Chiang, M., Núñez, A. y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28 (40), 92-103.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital 1. *Theoria*, 16 (02), 61-76.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGrawHill.



- Fernández, C. y Salinero, M. (2011). Desarrollo de la autonomía profesional de los estudiantes universitarios en los centros de prácticas. España: XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, M.P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5 ed. México: McGraw Hill.
- Hondupalma (2011) *Manejo de residuos sólidos*. Honduras: Hondupalma.
- García, S. (2006) Liderazgo y estrategia en la empresa. *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas (IDOE)*, (305), 1- 38.
- Kotter, J. (2000) *Qué hacen los líderes*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Martínez, J. (2005). *Guía para la gestión de residuos peligrosos*. s.l: Centro Coordinador del Convenio de Basilea para América Latina y el Caribe.
- Rojas, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. México: Plaza Valdez.
- Machorro, F., Rosado, M. y Romero, M. (2011) Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*, (2), 31-35.
- Meléndez, C. (2006) *Estudio sobre el mercado potencial del reciclaje en El Salvador*. El Salvador: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Méndez, A (2006) *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario, Colombia.
- Newstrom, J. (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*. 12 ed. México: McGrawHill.
- Puchol, L (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración*. 10 ed. México: Editorial Pearson.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92.
- Valdés, L. (2002) *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Vásquez, R. y Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3 (05), 105-131.
- Zapata, A. (2007) *Cultura Organizacional Cali*. Colombia: Ediciones Universidad del Valle.

### **Documentos Académicos**

- Avilez, M., Melendez, H., Rivas, E. y Rivera, B. (2012) Empresas recicladoras en México. [*Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Contador Público*] Instituto Politécnico Nacional, México D.F.
- Bonilla, S. [et al] (2014). Propuesta para la gestión del clima organizacional en el Área de Conservación la Amistad Caribe (ACLAC), del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAIE) que permita la optimización en la productividad laboral. [*Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas*]. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Malave. N. (2007). Escala tipo Likert. Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa. Programas Nacionales de Formación. Universidad Politécnica Experimental de Paria. República Bolivariana de Venezuela.
- Pinto, L. (2015). Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). [*Trabajo final de Graduación*,



*Magister en Dirección de Empresas*]. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Salgado, J. y Sinclair, R. (2009). Estudio de prefactibilidad para la generación de energía eléctrica mediante la utilización de residuos sólidos en el municipio de Catacamas, departamento de Olancho, Honduras. [*Tesis, Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, para optar al Título de Máster en Gerencia de Proyectos de Desarrollo*]. Instituto Centroamericano de Administración Pública, Catama, Olancho, Honduras.

Torres, E. (2008). Desarrollo de la autonomía profesional de los estudiantes universitarios en los centros de prácticas. [*Proyecto Terminal, Magister en Gestión Administrativa*]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Estado de Hidalgo, México.

Wong, H. (2004) Análisis de clima organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A. [*Trabajo final de Graduación, Magister en Dirección de Empresas*]. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

### **Páginas Web**

*Convenio de Basilea* (2010). Recuperado de <http://www.pic.int/Inicio/tabid/1925/language/es-CO/Default.aspx>

*Convenio de Estocolmo* (2010). Recuperado de <http://www.pic.int/Inicio/tabid/1925/language/es-CO/Default.aspx>

*Convenio de Rotterdam* (2010). Recuperado de <http://www.pic.int/Inicio/tabid/1925/language/es-CO/Default.aspx>

Impulsa Popular (2015). Política salarial, su importancia dentro de la empresa. Recuperado de: <http://www.impulsapopular.com/legal/codigo-laboral/2895-politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-empresa/>



Informe de la Estado de la Nación (2005). *Situación de manejo de residuos sólidos.*

Recuperado de

[http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/011/Situacion\\_manejo\\_desechos\\_solidos.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/011/Situacion_manejo_desechos_solidos.pdf)

Informe de la Estado de la Nación (2007). *Gestión de recursos sólidos municipales.*

Recuperado de

[http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/013/Gestion-recursos-solidos-municipales.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/013/Gestion-recursos-solidos-municipales.pdf)

Instituto tecnológico de Sonora (2015). Paradigma de investigación cuantitativo.

Recuperado de:

[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas\\_investigacion\\_cuantitativa/p11.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p11.htm)

PROCOMER (2015). *Portal Estadístico de Comercio Exterior.* Recuperado de

<http://servicios.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx>

Eurostat (2015). Recuperado de: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste\\_statistics#Further Eurostat information](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste_statistics#Further_Eurostat_information)

EPA (2015). Recuperado de <http://www2.epa.gov/smm/advancing-sustainable-materials-management-facts-and-figures>

Instituto Nacional de Estadísticas de Censos (2015). *Medio Ambiente.* Recuperado

de <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>

Ramos, D. (2012) *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos*

de *abordaje.* Recuperado de

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.

Stecher, O (2015). Las reuniones 1 a 1 con el personal. Recuperado de:

<http://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1081-las-reuniones-1-a-1-con-el-personal>

*Trademap* (2015) Recuperado de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

### **Entrevistas**

Redondo Álvarez, H., comunicación personal, 14 de enero de 2016.

Redondo Álvarez, A., comunicación personal, 13 de enero de 2016.

## Anexo 1

**Cuadro 1.1**  
**Producción de residuos en Europa**

	2008	2010	2012	2012/2010	2012/2008
UE	2.427.000	2.460.330	2.514.220	1,09%	0,89%
Fuera UE	77.570	829.623	1.094.427	14,86%	93,81%
Total Europa	2.504.570	3.289.953	3.608.647	4,73%	9,56%

Fuente: Eurostat, 2015

**Nota:** Datos en millones de toneladas.



**Cuadro 1.2**  
**Producción de residuos por actividad económica y hogares en Europa**

	<b>Total Residuos en las actividades económicas y los hogares</b>	<b>Minas y canteras</b>	<b>Manufacturas</b>	<b>Energía</b>	<b>Construcciones y Demoliciones</b>	<b>Otras Actividades</b>	<b>Hogares</b>
<b>Turquia</b>	<b>1.013.225,94</b>	950.587,03	<b>13.140,65</b>	<b>18.423,74</b>	0,00	<b>289,08</b>	<b>30.785,44</b>
Alemania	368.022,17	8.625,19	56.595,63	8.049,69	197.527,87	60.751,99	36.471,81
Francia	344.731,92	2.477,41	21.431,34	2.100,13	246.702,43	42.024,46	29.996,16
Rumania	266.975,60	223.292,74	6.029,40	<b>9.043,00</b>	1.325,34	22.638,23	4.646,90
Reino Unido	241.100,64	24.043,98	13.595,89	4.965,19	100.230,50	70.758,70	27.506,38
Polonia	163.377,95	68.035,43	31.134,97	20.706,44	15.368,00	18.808,92	9.324,20
Italia	162.764,63	719,67	34.141,78	3.616,23	52.965,74	41.708,29	29.612,92
Bulgaria	161.252,17	141.082,60	3.008,67	9.532,59	1.032,65	3.841,14	2.754,52
Suecia	156.306,50	<b>129.480,92</b>	6.157,95	1.851,74	7.655,94	6.966,85	4.193,11
<b>Países Bajos</b>	<b>123.612,77</b>	179,16	14.115,00	1.342,44	81.354,11	17.758,21	8.863,84
España	118.561,67	22.509,14	14.594,02	5.772,47	<b>26.129,15</b>	28.332,53	21.224,35
Finlandia	91.824,19	52.880,00	14.531,46	1.010,77	16.033,87	5.634,56	1.733,53
Grecia	72.328,28	47.831,63	4.183,31	<b>12.258,68</b>	812,52	2.382,98	4.859,16
Bélgica	67.630,32	115,14	17.736,20	1.314,19	24.570,41	18.890,85	5.003,53
Serbia	55.002,57	47.896,36	759,82	5.744,35	363,71	238,33	0,00
Austria	34.047,47	51,34	3.636,41	621,68	19.470,93	<b>6.246,99</b>	4.020,11
República Checa	23.171,36	167,42	4.376,40	1.062,88	8.592,90	5.739,12	3.232,64
Estonia	21.992,34	9.354,96	4.120,95	6.257,83	657,09	<b>1.165,10</b>	436,42
Dinamarca	16.332,25	18,01	1.609,76	893,43	3.867,21	6.216,35	3.727,49
Hungría	16.310,15	91,22	2.990,94	2.871,52	4.038,08	3.637,82	2.680,57
Portugal	14.184,46	242,60	3.188,11	421,78	928,39	4.672,14	4.731,43
Irlanda	13.421,33	2.024,98	4.599,50	395,95	365,72	4.378,51	1.656,67
Noruega	10.720,87	470,30	2.639,16	88,58	1.880,54	3.204,52	2.437,78
ARY de Macedonia	8.472,34	802,12	1.303,81	6,44	0,01	6.359,96	0,00
Eslovaquia	8.425,38	310,58	<b>2.516,48</b>	1.045,76	806,18	2.089,81	1.656,57
Luxemburgo	8.397,23	131,31	509,43	2,34	7.079,47	425,66	249,01
Lituania	5.678,75	25,91	2.551,32	29,03	419,14	1.476,53	1.176,83
Eslovenia	4.546,51	14,45	1.345,00	1.069,07	535,15	941,38	641,45
Bosnia and Herzegovina	4.456,56	<b>72,36</b>	1.213,48	3.170,72	0,00	0,00	0,00
Croatia	3.378,64	5,03	424,92	107,65	682,06	968,42	1.190,55
Letonia	2.309,58	1,97	395,96	132,51	7,51	558,45	1.213,19
Chipre	2.086,47	217,89	98,02	2,18	965,18	352,68	450,53
Malta	1.452,50	45,10	9,26	1,53	1.040,85	200,60	155,15
Kosovo	1.166,62	177,19	80,13	151,33	0,00	267,93	490,05
Islandia	529,35	0,06	93,10	1,68	10,82	190,78	232,92
Liechtenstein	466,55	28,62	12,46	0,42	106,62	2,15	316,27
Montenegro	385,51	0,88	33,30	351,33	0,00	0,00	0,00
<b>Total Europa</b>	<b>3.608.649,53</b>	<b>1.734.010,69</b>	<b>288.903,99</b>	<b>124.417,29</b>	<b>823.526,08</b>	<b>390.120,01</b>	<b>247.671,47</b>

Fuente: EuroStat

Nota: Datos en millones de toneladas

Cuadro 1.3

## Importaciones a nivel mundial por tipo de desechos industriales

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total general	2014/2012	2014/2013
Desechos de aceite	388.276,00	688.918,00	573.817,00	459.271,00	401.483,00	515.206,00	3.026.971,00	5,91%	28%
Desechos, desperdicios y recortes de plástico	6.418.489,00	8.424.970,00	9.979.515,00	9.834.486,00	9.541.005,00	9.916.250,00	54.114.715,00	0,41%	4%
Desperdicios y desechos de papel o cartón	7.546.188,00	11.347.343,00	14.434.960,00	11.990.568,00	11.436.259,00	10.951.140,00	67.706.458,00	-4,43%	-4%
Desperdicios y desechos de vidrio	310.126,00	372.750,00	449.664,00	404.396,00	399.196,00	406.753,00	2.342.885,00	0,29%	2%
Desperdicios y desechos de fundición hierro o acero	29.216.121,00	42.177.516,00	54.395.783,00	49.100.855,00	41.206.890,00	39.543.845,00	255.641.010,00	-10,26%	-4%
Desperdicios o desechos de aluminio	14.321.262,00	27.263.328,00	35.964.846,00	33.644.912,00	30.101.708,00	26.898.382,00	168.194.438,00	-10,59%	-11%
Desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos	3.518.148,00	6.078.142,00	6.448.378,00	4.377.575,00	4.880.460,00	5.992.408,00	31.295.111,00	17,00%	23%
<b>Total General</b>	<b>61.718.610,00</b>	<b>96.352.967,00</b>	<b>122.246.963,00</b>	<b>109.812.063,00</b>	<b>97.967.001,00</b>	<b>94.223.984,00</b>	<b>582.321.588,00</b>	<b>-7,37%</b>	<b>-4%</b>

Fuente: Trademap

Nota: Para elaborar el cuadro se toman las siguiente subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

Nota: Valor en miles de dólares

Nota: Trademap consideran datos espejo



### Cuadro 1.4

#### Principales 20 países importadores en el 2014

País Importador	2014	%
China	25.556.427,00	27,1%
Turquía	7.285.508,00	7,7%
Alemania	6.541.673,00	6,9%
Corea, República de	6.141.527,00	6,5%
India	4.954.805,00	5,3%
Bélgica	4.452.016,00	4,7%
Países Bajos	2.994.864,00	3,2%
Italia	2.857.282,00	3,0%
Taipei Chino	2.678.925,00	2,8%
España	2.614.725,00	2,8%
Estados Unidos de América	2.504.097,00	2,7%
Hong Kong, China	2.201.356,00	2,3%
Francia	1.544.279,00	1,6%
Japón	1.454.317,00	1,5%
Austria	1.408.201,00	1,5%
Indonesia	1.394.244,00	1,5%
Finlandia	1.245.695,00	1,3%
México	1.211.775,00	1,3%
Vietnam	1.130.789,00	1,2%
Egipto	983.400,00	1,0%
Los demás países	13.068.079,00	13,9%
<b>Total general</b>	<b>94.223.984,00</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Trademap.

**Nota:** Para elaborar el cuadro se toman las siguientes subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

**Nota:** Valor en miles de dólares.

**Nota:** Trademap consideran datos espejo.



**Cuadro 1.5**

**Principales 10 países importadores de acuerdo a tipo de desecho en el 2014**

Descripción	País Importador	2014	%
<b>Desechos de Aceite</b>	Alemania	89.660,00	17,4%
	Aruba	88.277,00	17,1%
	Ghana	74.154,00	14,4%
	Canadá	47.913,00	9,3%
	Países Bajos	26.162,00	5,1%
	Estados Unidos de América	22.797,00	4,4%
	Dinamarca	22.499,00	4,4%
	España	20.538,00	4,0%
	Etiopía	13.830,00	2,7%
	Australia	11.841,00	2,3%
	Noruega	9.620,00	1,9%
	Tailandia	8.445,00	1,6%
	Los demás países	79.470,00	15,4%
<b>Total de desechos de aceite</b>		<b>515.206,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Desechos, desperdicios y recortes de plástico</b>	China	6.034.688,00	60,9%
	Hong Kong, China	1.271.553,00	12,8%
	Países Bajos	270.041,00	2,7%
	Estados Unidos de América	262.856,00	2,7%
	Alemania	225.690,00	2,3%
	India	162.761,00	1,6%
	Bélgica	135.149,00	1,4%
	Italia	112.036,00	1,1%
	Vietnam	99.141,00	1,0%
	Canadá	96.897,00	1,0%
	Irlanda	89.878,00	0,9%
	Austria	89.642,00	0,9%
	Los demás países	1.065.918,00	10,7%
<b>Total de desechos, desperdicios y recortes de plástico</b>		<b>9.916.250,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Desperdicios y desechos de papel o cartón</b>	China	5.347.657,00	48,8%
	India	747.582,00	6,8%
	Alemania	712.565,00	6,5%
	Indonesia	475.266,00	4,3%
	Países Bajos	433.138,00	4,0%
	Corea, República de	350.764,00	3,2%
	México	343.147,00	3,1%
	España	236.012,00	2,2%
	Austria	220.389,00	2,0%

	Tailandia	170.657,00	1,6%
	Francia	168.453,00	1,5%
	Bélgica	166.923,00	1,5%
	Los demás países	1.578.587,00	14,4%
<b>Total de desperdicios y desechos de papel o cartón</b>		<b>10.951.140,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Desperdicios y desechos de vidrio</b>	China	53.596,00	13,2%
	Estados Unidos de América	49.939,00	12,3%
	Portugal	32.342,00	8,0%
	Alemania	26.730,00	6,6%
	Países Bajos	24.743,00	6,1%
	Bélgica	22.214,00	5,5%
	Francia	18.955,00	4,7%
	República Checa	16.666,00	4,1%
	Japón	15.113,00	3,7%
	India	14.420,00	3,5%
	Tailandia	13.962,00	3,4%
	Italia	11.047,00	2,7%
	Los demás países	107.026,00	26,3%
<b>Total de desperdicios y desechos de vidrio</b>		<b>406.753,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Desperdicios y desechos de fundición hierro o acero</b>	Turquía	7.149.175,00	18%
	Corea, República de	3.309.826,00	8%
	India	3.092.188,00	8%
	Bélgica	2.572.065,00	7%
	Alemania	1.796.054,00	5%
	Taipei Chino	1.785.947,00	5%
	España	1.753.811,00	4%
	China	1.679.701,00	4%
	Países Bajos	1.615.234,00	4%
	Italia	1.595.926,00	4%
	Estados Unidos de América	1.231.897,00	3%
	Finlandia	1.163.262,00	3%
	Los demás países	10.798.759,00	27%
<b>Total de desperdicios y desechos de fundición hierro o acero</b>		<b>39.543.845,00</b>	<b>100%</b>
<b>Desperdicios o desechos de aluminio</b>	China	10.916.034,00	40,6%
	Alemania	3.309.423,00	12,3%
	Corea, República de	1.920.442,00	7,1%
	Bélgica	1.428.069,00	5,3%
	Japón	997.523,00	3,7%
	Italia	940.042,00	3,5%
	India	899.632,00	3,3%
	Taipei Chino	591.939,00	2,2%
	Austria	570.428,00	2,1%
	Estados Unidos de América	563.045,00	2,1%

	Países Bajos	465.707,00	1,7%
	España	428.652,00	1,6%
	<b>Los demás países</b>	<b>3.867.446,00</b>	<b>14,4%</b>
<b>Total de desperdicios o desechos de aluminio</b>		<b>26.898.382,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos</b>	China	1.524.751,00	25,4%
	Reino Unido	536.425,00	9,0%
	México	528.056,00	8,8%
	Corea, República de	517.218,00	8,6%
	Hong Kong, China	469.272,00	7,8%
	Alemania	381.551,00	6,4%
	Estados Unidos de América	260.359,00	4,3%
	Países Bajos	159.839,00	2,7%
	España	120.890,00	2,0%
	Bélgica	119.882,00	2,0%
	Francia	112.692,00	1,9%
	Canadá	100.609,00	1,7%
	<b>Los demás países</b>	<b>1.160.864,00</b>	<b>19,4%</b>
<b>Total de desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos</b>		<b>5.992.408,00</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Trademap.

**Nota:** Para elaborar el cuadro se toman las siguientes subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

**Nota:** Valor en miles de dólares.

**Nota:** Trademap consideran datos espejo.



Cuadro 1.6

## Exportaciones a nivel mundial por tipo de desechos industriales

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total general
Desechos de aceite	508.985,00	1.310.112,00	2.643.973,00	798.750,00	2.539.048,00	6.506.100,00	14.306.968,00
Desechos, desperdicios y recortes de plástico	5.122.220,00	6.240.103,00	7.241.943,00	7.180.688,00	6.729.975,00	7.032.604,00	39.547.533,00
Desperdicios y desechos de papel o cartón	7.071.637,00	9.916.128,00	12.199.386,00	10.304.517,00	9.575.365,00	9.354.264,00	58.421.297,00
Desperdicios y desechos de vidrio	317.115,00	362.999,00	398.988,00	359.029,00	376.557,00	355.405,00	2.170.093,00
Desperdicios y desechos de fundición hierro o acero	28.072.196,00	41.019.671,00	51.480.851,00	45.408.466,00	38.903.966,00	38.149.226,00	243.034.376,00
Desperdicios o desechos de aluminio	13.229.169,00	21.981.418,00	27.145.422,00	25.491.496,00	23.167.965,00	21.061.721,00	132.077.191,00
Desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos	3.822.766,00	6.032.873,00	6.019.175,00	5.297.421,00	5.548.760,00	6.388.264,00	33.109.259,00
<b>Total General</b>	<b>65.393.720,00</b>	<b>98.104.629,00</b>	<b>121.108.157,00</b>	<b>107.641.024,00</b>	<b>99.228.444,00</b>	<b>101.590.761,00</b>	<b>593.066.735,00</b>

Fuente: Trademap

**Nota:** Para elaborar el cuadro se toman las siguientes subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

**Nota:** Valor en miles de dólares.

**Nota:** Trademap consideran datos espejo.

### Cuadro 1.7

#### Principales 20 países importadores de materias primas secundarias en el 2014

País Exportador	2014	%
Estados Unidos de América	16.934.223,00	16,7%
Alemania	9.159.552,00	9,0%
Japón	6.597.387,00	6,5%
Reino Unido	6.593.753,00	6,5%
Nigeria	5.895.699,00	5,8%
Países Bajos	5.751.946,00	5,7%
Francia	5.113.341,00	5,0%
Canadá	3.155.136,00	3,1%
Bélgica	2.741.370,00	2,7%
Hong Kong, China	2.388.246,00	2,4%
Australia	1.831.683,00	1,8%
Rusia, Federación de	1.730.548,00	1,7%
Emiratos Árabes Unidos	1.717.202,00	1,7%
México	1.665.033,00	1,6%
Polonia	1.561.388,00	1,5%
Tailandia	1.523.583,00	1,5%
España	1.307.309,00	1,3%
Singapur	1.283.232,00	1,3%
Italia	1.275.733,00	1,3%
República Checa	1.269.441,00	1,2%
<b>Los demás países</b>	<b>22.094.956,00</b>	<b>21,7%</b>
<b>Total general</b>	<b>101.590.761,00</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Trademap.

**Nota:** Para elaborar el cuadro se toman las siguientes subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

**Nota:** Valor en miles de dólares.

**Nota:** Trademap consideran datos espejo.

Cuadro 1.8

Principales 10 países importadores de acuerdo a tipo de desecho  
en el 2014

Descripción	País Exportador	2014	%
Desechos de Aceite	Nigeria	5.891.736,00	90,6%
	India	292.604,00	4,5%
	Estados Unidos de América	60.760,00	0,9%
	Países Bajos	51.083,00	0,8%
	Canadá	20.818,00	0,3%
	España	17.292,00	0,3%
	Francia	15.734,00	0,2%
	Alemania	15.052,00	0,2%
	Suecia	14.718,00	0,2%
	Indonesia	12.392,00	0,2%
	Los demás países	113.911,00	1,8%
<b>Total de desechos de aceite</b>		<b>6.506.100,00</b>	<b>100,0%</b>
Desechos, desperdicios y recortes de plástico	Estados Unidos de América	952.769,00	13,5%
	Hong Kong, China	929.847,00	13,2%
	Japón	763.475,00	10,9%
	Alemania	720.830,00	10,2%
	México	297.767,00	4,2%
	Reino Unido	274.296,00	3,9%
	Francia	270.414,00	3,8%
	Países Bajos	247.208,00	3,5%
	Tailandia	245.734,00	3,5%
	Bélgica	205.605,00	2,9%
	Los demás países	2.124.659,00	30,2%
<b>Total de desechos, desperdicios y recortes de plástico</b>		<b>7.032.604,00</b>	<b>100,0%</b>
Desperdicios y desechos de papel o cartón	Estados Unidos de América	3.147.353,00	33,6%
	Japón	834.675,00	8,9%
	Reino Unido	782.719,00	8,4%
	Países Bajos	570.559,00	6,1%
	Francia	436.292,00	4,7%
	Alemania	382.706,00	4,1%
	Italia	279.019,00	3,0%
	Bélgica	267.024,00	2,9%
	Canadá	262.075,00	2,8%
	Australia	212.655,00	2,3%
	Los demás países	2.179.187,00	23,3%
<b>Total de desperdicios y desechos de papel o cartón</b>		<b>9.354.264,00</b>	<b>100,0%</b>



<b>Desperdicios y desechos de vidrio</b>	China	82.624,00	23,2%
	Bélgica	54.563,00	15,4%
	Alemania	23.990,00	6,8%
	Francia	20.931,00	5,9%
	Países Bajos	18.629,00	5,2%
	Estados Unidos de América	17.248,00	4,9%
	Canadá	16.778,00	4,7%
	Reino Unido	13.525,00	3,8%
	Corea, República de	13.488,00	3,8%
	España	11.438,00	3,2%
	Los demás países	82.191,00	23,1%
<b>Total de desperdicios y desechos de vidrio</b>		<b>355.405,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Desperdicios y desechos de fundición hierro o acero</b>	Estados Unidos de América	5.975.708,00	15,7%
	Alemania	3.897.969,00	10,2%
	Países Bajos	3.215.727,00	8,4%
	Japón	2.880.676,00	7,6%
	Reino Unido	2.701.602,00	7,1%
	Francia	2.303.538,00	6,0%
	Rusia, Federación de	1.598.630,00	4,2%
	Canadá	1.308.451,00	3,4%
	Bélgica	1.304.023,00	3,4%
	Australia	872.549,00	2,3%
	Los demás países	12.090.353,00	31,7%
<b>Total de desperdicios y desechos de fundición hierro o acero</b>		<b>38.149.226,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Desperdicios o desechos de aluminio</b>	Estados Unidos de América	3.516.027,00	16,7%
	Alemania	2.014.170,00	9,6%
	Reino Unido	1.205.491,00	5,7%
	Francia	1.197.533,00	5,7%
	Países Bajos	1.030.017,00	4,9%
	Japón	840.872,00	4,0%
	Arabia Saudita	658.810,00	3,1%
	Emiratos Árabes Unidos	592.462,00	2,8%
	Italia	583.070,00	2,8%
	Canadá	579.344,00	2,8%
	Los demás países	8.843.925,00	42,0%
<b>Total de desperdicios o desechos de aluminio</b>		<b>21.061.721,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos</b>	Japón	1.078.565,00	16,9%
	Reino Unido	808.164,00	12,7%
	China	769.046,00	12,0%
	Estados Unidos de América	496.787,00	7,8%

Tailandia	487.803,00	7,6%
Alemania	405.833,00	6,4%
Hong Kong, China	380.197,00	6,0%
Singapur	269.379,00	4,2%
Francia	213.151,00	3,3%
México	200.654,00	3,1%
Los demás países	1.278.685,00	20,0%
<b>Total de desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos</b>	<b>6.388.264,00</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Trademap.

**Nota:** Para elaborar el cuadro se toman las siguientes subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

**Nota:** Valor en miles de dólares.

**Nota:** Trademap consideran datos espejo.

**Cuadro 1.9**

**Total de viviendas por separación de residuos a nivel de zona y región económica en 2011**

	Orgánica		Plástica		Cartón y Papel		Vidrio		Aluminio		Otros	
Total zona	496.755,00	38,3%	377.174,00	29,1%	448.816,00	34,6%	463.008,00	35,7%	424.545,00	32,7%	47.717,00	3,7%
Urbano	255.776,00	19,7%	214.316,00	16,5%	284.760,00	21,9%	278.570,00	21,5%	247.239,00	19,1%	24.492,00	1,9%
Rural	240.979,00	18,6%		0,0%	164.056,00	12,6%	184.438,00	14,2%	177.306,00	13,7%	23.225,00	1,8%
												0,0%
Total región	496.755,00	38,3%	424.826,00	32,7%	448.816,00	34,6%	463.008,00	35,7%	424.545,00	32,7%	47.717,00	3,7%
Central	307.249,00	23,7%	26.477,00	2,0%	319.536,00	24,6%	316.794,00	24,4%	285.420,00	22,0%	30.080,00	2,3%
Chorolega	34.552,00	2,7%	21.453,00	1,7%	26.826,00	2,1%	30.686,00	2,4%	28.466,00	2,2%	6.819,00	0,5%
Pacífico Central	14.483,00	1,1%	34.690,00	2,7%	9.988,00	0,8%	12.340,00	1,0%	10.024,00	0,8%	648,00	0,0%
Brunca	42.051,00	3,2%	55.363,00	4,3%	25.544,00	2,0%	30.138,00	2,3%	29.015,00	2,2%	1.489,00	0,1%
Huetar atlántica	67.940,00	5,2%	28.681,00	2,2%	43.977,00	3,4%	47.496,00	3,7%	46.968,00	3,6%	6.542,00	0,5%
Huetar norte	30.480,00	2,3%	591.490,00	45,6%	22.945,00	1,8%	25.554,00	2,0%	24.652,00	1,9%	2.139,00	0,2%

Fuente: ENAHO 2011



Cuadro 1.10

## Exportaciones de materias primas secundarias en Costa Rica

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total general	2014/2012	2014/2013
Desechos, desperdicios y recortes de plástico	1.498,35	2.353,34	3.789,87	6.761,80	5.239,19	6.376,56	26.019,11	-2,89%	21,71%
Desperdicios y desechos de papel o cartón	987,71	3.220,91	4.224,82	3.817,08	6.560,06	8.013,77	26.824,35	44,89%	22,16%
Desperdicios y desechos de vidrio	0,00	192,54	61,87	1,00	100,73	3,51	359,65	87,40%	-96,51%
Desperdicios y desechos de fundición hierro o acero	4.275,34	7.232,72	7.591,92	9.085,51	6.118,49	2.853,27	37.157,25	-43,96%	-53,37%
Desperdicios o desechos de aluminio	15.487,70	29.707,36	41.241,56	35.397,37	37.808,34	47.378,32	207.020,65	15,69%	25,31%
Desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos	45,22	436,10	1.781,29	962,36	376,48	227,29	3.828,74	-51,40%	-39,63%
<b>Total general</b>	<b>22.294,31</b>	<b>43.142,97</b>	<b>58.691,33</b>	<b>56.025,13</b>	<b>56.203,29</b>	<b>64.852,72</b>	<b>301.209,75</b>	<b>7,59%</b>	<b>15,39%</b>

Fuente: PROCOMER.

**Nota:** Para elaborar el cuadro se toman las siguientes subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

**Nota:** Valor en miles de dólares.

**Cuadro 1.11**

**Países destino de las exportaciones de materias primas secundarias de  
Costa Rica en 2014**

PAIS	2014	%
Estados Unidos	17.955,72	27,7%
Corea del Sur	8.379,47	12,9%
China	8.091,86	12,5%
Taiwán	6.402,01	9,9%
Chile	3.463,07	5,3%
Ecuador	2.533,72	3,9%
El Salvador	2.282,69	3,5%
Brasil	2.207,04	3,4%
Canadá	1.972,67	3,0%
Hong Kong	1.932,81	3,0%
España	1.793,05	2,8%
Perú	1.256,78	1,9%
Holanda	988,54	1,5%
Guatemala	845,24	1,3%
Italia	660,50	1,0%
Vietnam	623,92	1,0%
Panamá	598,25	0,9%
Tailandia	597,48	0,9%
Japón	389,15	0,6%
Colombia	329,66	0,5%
Los demás países	1.549,07	2,4%
<b>Total general</b>	<b>64.852,72</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** PROCOMER.

**Nota:** Para elaborar el cuadro se toman las siguientes subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

**Nota:** Valor en miles de dólares.

**Cuadro 1.12**

**Importaciones de materias primas secundarias en Costa Rica**

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total general	2014/2012	2014/2013
Desechos o desperdicios de aceite	36,71	47,15	38,41	18,75	12,18	73,58	226,78	50%	504%
Desechos, desperdicios y recortes de plástico	1.887,12	2.510,84	2.751,28	2.352,81	2.917,86	3.601,79	16.021,69	81%	23%
Desperdicios y desechos de papel o cartón	586,71	532,63	356,21	32,24	1.783,33	1.701,61	4.992,74	14%	-5%
Desperdicios y desechos de vidrio	1.982,83	1.760,33	1.570,59	2.448,57	2.415,14	3.400,67	13.578,12	85%	41%
Desperdicios y desechos de fundición hierro o acero	0,15	2,42	9,14	0,09	0,61	1.671,46	1.683,87	1%	275909%
Desperdicios o desechos de aluminio	1.060,46	2.315,60	3.636,28	993,88	891,62	3.785,32	12.683,17	51%	325%
Desperdicios y desechos de pilas, batería o acumuladores eléctricos	71,97	0,16	1,30	0,37	0,28	143,06	217,13	5%	51130%
<b>Total general</b>	<b>5.625,95</b>	<b>7.169,13</b>	<b>8.363,21</b>	<b>5.846,70</b>	<b>8.021,02</b>	<b>14.377,49</b>	<b>49.403,51</b>	<b>64%</b>	<b>79%</b>

**Fuente:** Banco Central de Costa Rica.

**Nota:** Para elaborar el cuadro se toman las siguientes subpartidas del arancel armonizado: 271091, 271099, 391510, 391520, 391530, 391590, 470710, 470720, 470730, 470790, 700100, 720410, 720429, 720430, 720449, 740400, 854800

**Nota:** Valor en miles de dólares.

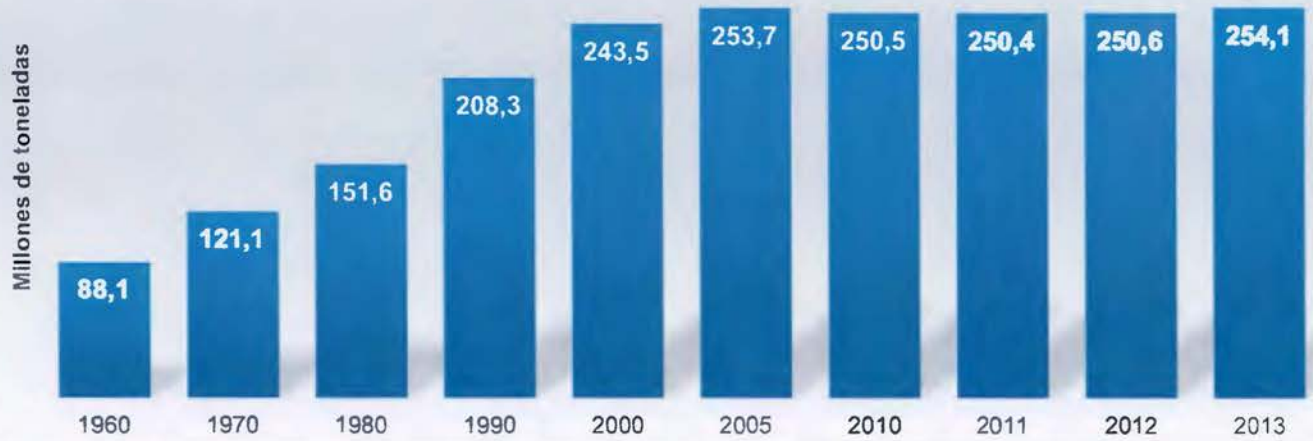


**Gráfico 1.1**  
**Porcentaje de participación de producción de residuos por actividad económica en Europa 2012**



Fuente: Elaboración propia, con datos de Eurostat (2015)

**Gráfico 1.2**  
**Generación de residuos municipales en Estados Unidos**  
**1960-2013**



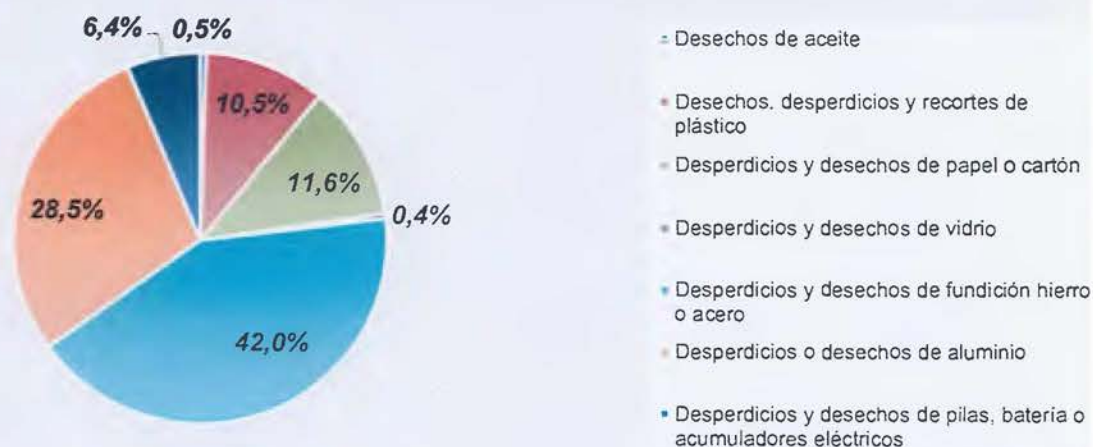
Fuente: Elaboración propia, con datos de EPA (2015).

**Gráfico 1.3**  
**Comparación de importaciones y exportaciones de desechos industriales a nivel mundial 2009-2014**



Elaboración propia, con datos del TRADEMAP (2015)

**Gráfico 1.4**  
**Porcentaje de participación en la importaciones por tipo de desecho en la industria a nivel mundial en el 2014**



Elaboración propia con datos del TRADEMAP (2015)

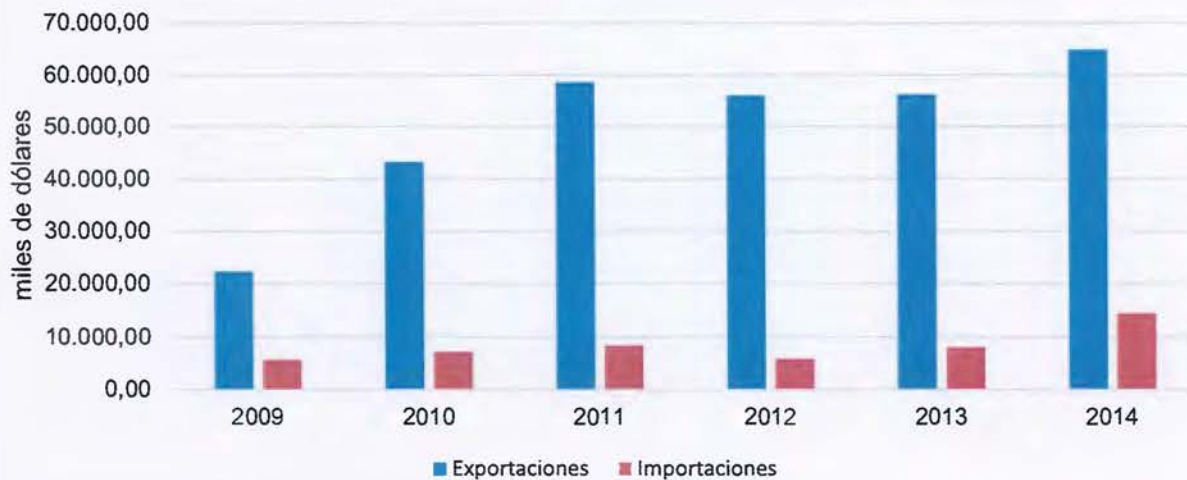


**Gráfico 1.5**  
**Porcentaje de participación por tipo de desecho en la industria a nivel mundial en exportaciones**



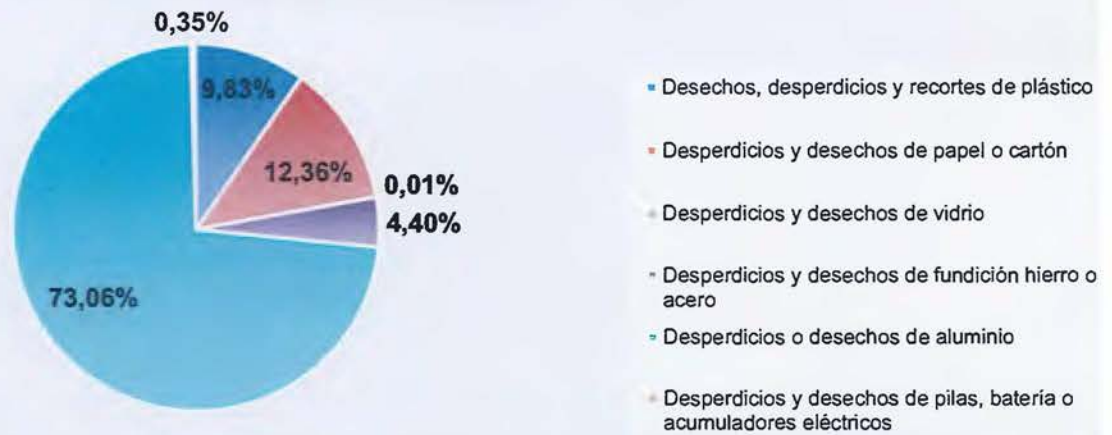
Elaboración propia con datos del TRADEMAP (2015).

**Gráfico 1.6**  
**Flujos comerciales de materias primas secundarias en Costa Rica**



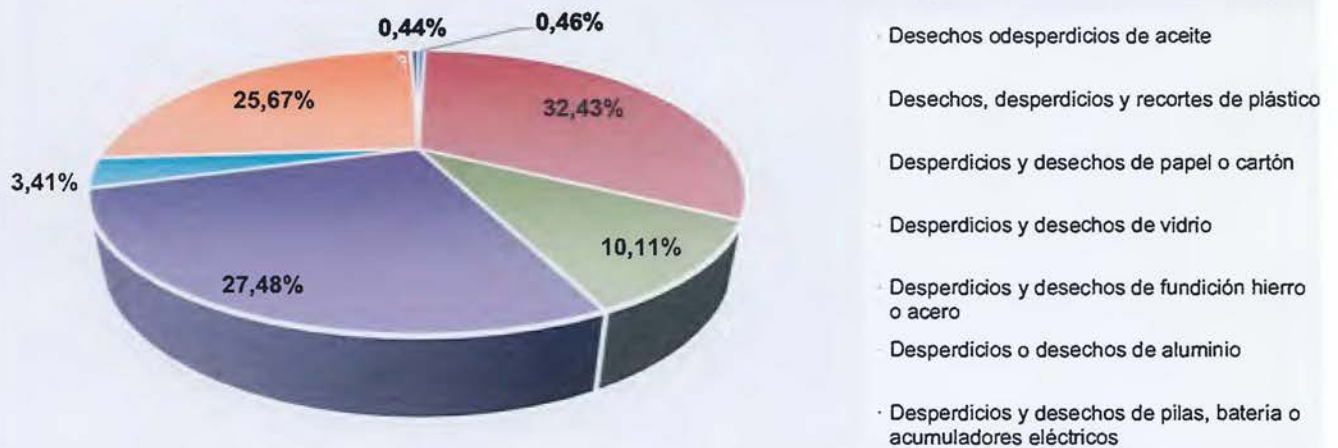
Elaboración propia con datos de PROCOMER (2015).

**Gráfico 1.7**  
**Porcentaje de participación de las exportaciones costarricenses por tipo de residuos en el 2014**



Elaboración propia con datos de PROCOMER (2015).

**Gráfico 1.8**  
**Porcentaje de participación de las importaciones costarricenses por tipo de residuos en el 2014**



Elaboración propia con datos del Banco Central de Costa Rica (2015).

## Anexo 2 Cuestionario de Clima Organizacional



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

No: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Universidad de Costa Rica  
Facultad de ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Negocios  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
Práctica Profesional II en Gerencia

El presente cuestionario fue elaborado por una estudiante de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. El propósito de éste consiste en recopilar información relacionada con el Clima Organizacional en la empresa para la cual usted labora y forma parte del proyecto final de graduación para optar por el grado académico de Maestría en Administración y Dirección de empresas con énfasis en Gerencia.

Le agradezco de antemano llenar este cuestionario, le tomará 20 minutos y la información que brinde es totalmente confidencial y para fines meramente académicos.

### Sección I: Proceso de cambio en la organización

**Instrucciones:** Por favor leer cada pregunta que se le indica y marcar con un "X" solo en el recuadro que corresponde a su situación. Si es requerido favor explicar en la pregunta 4 lo que se le indica.

1.1 ¿Ha notado cambios en su organización en los últimos dos años?

Sí (pase a la siguiente pregunta)

No (Pase a la siguiente sección III)

1.2 ¿En cuál o cuáles de las siguientes categorías considera que se ha realizado los cambios organizacionales en la empresa?

Estructura en la empresa

Cultura de la empresa

Herramientas para hacer su trabajo

1.3 ¿Se ha visto afectado su trabajo como resultado de los cambios organizacionales presentados en la empresa durante los últimos dos años?

Sí (pase a la siguiente pregunta)

No (Pase a la siguiente sección III)

1.4 Por favor refiérase a la forma en la que su trabajo se ha visto afectado por los cambios en la empresa durante los últimos dos años.



**Sección II Dimensiones del Clima Organizacional**

**Instrucciones:** En esta sección se presentan una serie de enunciados con opiniones y sentimientos que usted puede experimentar con respecto a su ambiente laboral. Se le solicita responder marcando con una "X" en el recuadro de la derecha a cada pregunta, según la medida en que esté de acuerdo o en desacuerdo según su situación actual como colaborador de la empresa. Se realiza en una escala de 1 a 5 como se muestra a continuación:

5 Muy de acuerdo

4 De acuerdo

3 Neutral

2 En desacuerdo

1 Muy en desacuerdo

Nº	Características	1	2	3	4	5
2.1	Conozco las políticas internas de la empresa.					
2.2	Las indicaciones y trabajos asignados son claros y específicos.					
2.3	Conozco cuales son los procedimientos a seguir para cumplir con las labores asignadas.					
2.4	Decido la forma de hacer mi trabajo.					
2.5	Propongo mis propias actividades de trabajo.					
2.6	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
2.7	No me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					

2.8	Me siento parte de la organización.					
2.9	Mis compañeros suelen hablar positivamente.					
2.10	Mis compañeros y yo hacen el mejor esfuerzo porque nuestro trabajo salga bien.					
2.11	En mi trabajo nos mantenemos siempre en contacto.					
2.12	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
2.13	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.					
2.14	Se realiza un trabajo en equipo entre las personas de la empresa.					
2.15	Mi jefe siempre tiene una actitud positiva ante todos los colaboradores.					
2.16	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.					
2.17	Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros					
2.18	Recibo capacitación adecuada y tiempo para hacer las actividades asignadas.					
2.19	Existe buena comunicación entre los colaboradores de la empresa.					
2.20	En la empresa se cuenta con información suficiente para hacer nuestras labores.					
2.21	Me siento cómodo hablando abiertamente con mi jefe sobre asuntos laborales.					
2.22	Las comunicaciones de mis jefes son claras.					
2.23	En la empresa se paga un salario justo.					
2.24	En la empresa se cumple con todas las obligaciones laborales (vacaciones, aguinaldo, horas extras).					
2.25	En la empresa existen incentivos económicos asociados al buen desempeño.					
2.26	Suelen contactarme fuera de horario de trabajo para asuntos laborales.					

2.27	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para hacerlo.					
2.28	Suelo trabajar fuera de horario para cumplir con mis obligaciones.					
2.29	Siempre cumplo con las actividades asignadas de forma eficiente y oportuna.					
2.30	Siempre realizo las actividades asignadas utilizando los recursos de mejor forma.					
2.31	He sido informado sobre el estado actual de la empresa.					
2.32	He sido informado sobre el estado actual de la industria en la cual pertenece la empresa.					
2.33	La única vez que mi jefe me ha hablado sobre mi desempeño es cuando he cometido un error.					
2.34	No sé cuáles son mis expectativas de mi jefe sobre mi trabajo.					
2.35	Mi jefe me felicita cuando hago bien mi trabajo.					
2.36	El espacio físico en que laboro es el adecuado para las actividades que realizo.					
2.37	Las herramientas que utilizo son las óptimas para hacer las actividades en mi trabajo.					
2.38	Tiene la iluminación y ventilación adecuada.					
2.39	Mi jefe me anima a hacer mejor mi trabajo					
2.40	En la empresa están abiertos al cambio.					
2.41	Considero que hay muchas mejoras que se podrían hacer en el trabajo.					
2.42	Estoy en capacidad de asumir lo que me delega mi jefe.					
2.43	Mi jefe delega suficientes actividades que debemos de finalizar.					
2.44	Estoy satisfecho con el puesto que desempeño en la empresa.					



2.45	Estoy satisfecho con la relación con mi jefe.					
2.46	Estoy satisfecho de las relaciones que tengo con mis compañeros.					
2.47	En general, estoy satisfecho de trabajar en esta empresa.					

**Sección III Sugerencias sobre el Clima Organizacional**

**Instrucciones:** Por favor responder la siguiente pregunta sobre el clima organizacional

¿Qué sugiere para mejorar el clima en la empresa?

---



---

**Sección IV: Datos Generales**

**Instrucciones:** Por favor leer cada pregunta que se le indica y marcar con un "X" solo en el recuadro que corresponde a su situación.

4.1 Género

Femenino

Masculino

4.2 Área en la que labora

Área administrativa

Operaciones

4.3 Rango de edad

Hasta 20 años

De 31 a 40 años

De 51 a 60 años

De 21 a 30 años

De 41 a 50 años

Más de 60 años

4.4 Estado civil

Soltero

Unión Libre

Casado

Divorciado

4.5 Hijos

 Sí No