

ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GRIFFITH COLOMBIA S.A.S.
Y APLICACIÓN DE CONCEPTOS CLÁSICOS Y MODERNOS DE TEORÍA
ORGANIZACIONAL.

Por:

ÓSCAR BERNARDO PATIÑO CÁRDENAS

Asesor:

GUILLERMO OTÁLORA MONTENEGRO

Profesor Asociado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EJECUTIVA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

BOGOTÁ, D.C.

2013

Tabla de Contenido

	Página
Capítulo 1. Introducción	3
Capítulo 2. Conductas organizacionales y su interrelación con el desempeño empresarial. - Revisión de literatura técnica y análisis -	8
<i>Satisfacción Laboral</i>	9
<i>Comportamiento Ciudadano Organizacional</i>	15
<i>Justicia Organizacional</i>	16
Capítulo 3. Laboratorios Griffith - Griffith Colombia - La Empresa -	21
<i>La Familia Griffith</i>	22
<i>Nace Laboratorios Griffith</i>	24
<i>Laboratorios Griffith en Colombia</i>	27
<i>Nuestros Valores</i>	28
Capítulo 4. Medición de Clima Organizacional en Griffith Colombia	33
<i>La Encuesta</i>	35
<i>Resultados Generales</i>	36
<i>Resultados por Género</i>	39
<i>Resultados por Tiempo de Servicio a la Compañía</i>	41
<i>Oportunidades de Mejora</i>	44
<i>Acciones sobre el Talento Humano en Griffith Colombia</i>	45
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	53
Capítulo 6. Anexo. Cuestionario aplicado en la encuesta NBRI	57
<i>Listado de Preguntas</i>	58
<i>Preguntas asociadas a cada Tema analizado</i>	65

Capítulo 1.

Introducción

El planteamiento inicial de este trabajo de grado ha sufrido sendas modificaciones, todas generadas por la aplicación de los conocimientos adquiridos en el *Executive MBA* y la experiencia de más de 12 años en el conocimiento de un equipo excepcional objeto de este estudio: la familia Griffith Colombia S.A.S. A continuación trato de explicar por qué.

Al revisar la literatura base de este trabajo pude concluir que, aunque se ha planteado diversas hipótesis en la búsqueda de la relación que puede existir entre la conducta de los miembros de una organización con su propio desempeño, el de la empresa a la cual pertenecen y la sostenibilidad de los buenos resultados de una compañía en el tiempo, ninguno de éstos es concluyente y en cambio, la mayoría de los *papers* y libros al respecto plantean dentro de sus conclusiones, hipótesis adicionales a plantear o evaluaciones complementarias para tratar de comprobar la hipótesis originalmente planteada.

Herramientas estadísticas han sido aplicadas a las diferentes encuestas que han servido de base para innumerables estudios, tratando de encontrar la relación entre la satisfacción laboral (*job satisfaction*), la justicia organizacional (*organizational justice*) y el más “reciente” concepto (años 90): el comportamiento ciudadano organizacional (*organizational citizenship behavior*) con el desempeño de los empleados y el éxito financiero de la Empresas. Sin embargo, después de muchas muestras y cálculos, la correlación entre las conductas de los individuos, los equipos y las organizaciones no es contundente. Esto es de cierta manera lógico, si tenemos en cuenta que además de los buenos comportamientos y la motivación de los ciudadanos de la organización, ésta debe tener un plan

estratégico claro que se ejecute a todos los niveles y un equipo directivo de alto nivel que tome decisiones inteligentes y con visión de futuro para el bien de la Compañía; sin contar con los recursos económicos y la buena planeación financiera que permite a la empresa mantenerse a flote y no sucumbir por falta de liquidez. Más aún, dependiendo del estilo de dirección que se aplique, una organización puede ser exitosa e incluso entregar resultados satisfactorios en el tiempo, manteniendo una cultura organizacional débil e incluso alta desmotivación y rotación del personal. Por otra parte, factores externos como la geografía donde se sitúa la organización y su entorno económico, pueden también afectar positiva o negativamente los resultados financieros y los niveles de satisfacción laboral.

Como podemos ver, el éxito de una organización depende de un sinnúmero de variables. Entonces, cualquier investigación que se adelante debe considerar un buen número de estos factores y sus interacciones para determinar correlaciones y llegar a conclusiones relativamente contundentes.

Hecho este análisis previo, he decidido compartir con ustedes un escrito de fácil lectura, donde más que desviaciones estándar y correlaciones, he tratado de descifrar la clave del éxito continuo de una organización en particular, que luego de estar al borde de la liquidación y de la mano de un líder y estrategia experimentado, ha obtenido crecimiento en ventas y utilidad operativa de doble dígito durante los últimos 12 años. El principal enfoque de la Compañía, desde entonces, ha sido la inversión en los empleados que la conforman, tanto en su selección como en el bienestar y apoyo a sus carreras, y yendo más allá al considerar e incluir especialmente a sus familias como parte de la Empresa, dicha

inversión ha retornado copiosamente a través de ellas y ellos en forma de alta motivación, entrega y enfoque en la obtención de resultados, generándose un círculo virtuoso que ha enfrentado y superado todos los obstáculos que pueden presentarse a cualquier organización en la industria de los alimentos.

Este trabajo comienza con una exploración de conceptos ampliamente estudiados del comportamiento organizacional; conductas en las cuales los expertos han profundizado principalmente desde mediados del siglo XX en la búsqueda de la relación entre la satisfacción laboral, el desempeño del individuo y los resultados de una compañía. Haremos un breve recorrido por conceptos tales como satisfacción laboral (*job satisfaction*), justicia organizacional (*organizational justice*) y comportamiento ciudadano organizacional (*organizational citizenship behavior*) y algunos estudios que han buscado correlacionarlos a través de información recogida en encuestas a miles de empleados en un gran número de organizaciones.

Dando contexto al trabajo, éste continúa con la breve historia de la multinacional Laboratorios Griffith, fundada en 1919 y su filial colombiana, Griffith Colombia S.A.S. (1976). Sin duda, conocer los orígenes de la compañía, de sus fundadores y sus valores que hoy son corporativos, nos permiten empezar a visualizar las razones por las cuales no solamente la unidad colombiana sino la organización a nivel global ha podido mantener un ritmo de crecimiento positivo y continuo por cerca de una década.

Para complementar el análisis teórico con la información cuantitativa, tomaré los datos recolectados por medio de una encuesta de clima organizacional

realizada a finales del año 2012 en asocio con la firma estadounidense NBRI (National Business Research Institute¹). Aplicaré el primer ciclo de las técnicas de *Endomarketing*² para segmentar la población de Griffith Colombia S.A.S. y tabularé los resultados más importantes obtenidos en la encuesta mencionada.

Finalmente, a partir de los resultados de la encuesta, la literatura y la experiencia acumulada en el manejo de la compañía, presentaré mis conclusiones y los planes de acción necesarios para cerrar las brechas aún existentes para alcanzar la excelencia organizacional.

Es uno de los objetivos principales de este trabajo, compartir con los lectores las acciones que hemos tomado como equipo directivo de la familia Griffith Colombia para maximizar la satisfacción laboral de nuestros empleados y vincular el ambiente de trabajo agradable y propicio con los resultados y el desempeño de la firma en el corto, mediano y largo plazo. Teniendo aún muchas oportunidades de mejora, creemos firmemente que las decisiones que hemos tomado han generado empleados motivados (y sus familias), bien remunerados y empoderados que han producido y siguen entregando resultados excepcionales en sus puestos de trabajo que contribuyen al éxito de la organización, de la mano con estrategias de negocio claras, ampliamente comunicadas y ejecutadas con la participación de todos los niveles de la empresa.

¹ Para mayor información, consultar el siguiente enlace: <http://www.nbrii.com/about/overview/>

² Marketing al interior de la Empresa. Para mayor información puede consultarse el siguiente enlace: <http://www.realmercadeo.com/productos/mercadeo/endomarketing.html>

Capítulo 2.

Conductas organizacionales y su interrelación con el desempeño empresarial.

- Revisión de literatura técnica y análisis -

Satisfacción Laboral

La revisión de la literatura usada como base de este proyecto comienza por definir y entender mejor el concepto de satisfacción laboral (*Job Satisfaction*). La satisfacción laboral se define simplemente como el grado en el cual un empleado valora y disfruta su trabajo³; cómo se siente. Es el grado de gusto o disgusto que el colaborador tiene por su trabajo. Algunas personas consideran sus empleos como la parte central de su vida, haciendo de la satisfacción laboral una variable actitudinal. El estudio de las causas y consecuencias de estas importantes actitudes de los empleados es uno de los más importantes temas de investigación de la psicología industrial y el comportamiento organizacional. La evaluación de la satisfacción laboral es de gran interés de los líderes de las compañías que se preocupan por el bienestar físico y psicológico de sus colaboradores.

La satisfacción laboral se analiza desde dos ángulos principalmente: desde el punto de vista humanitario, se considera que los trabajadores de una organización merecen ser tratados con justicia y respeto, y desde ese punto de vista la satisfacción laboral se considera un importante indicador del bienestar emocional y la buena salud psicológica de la persona. Por otra parte, desde la perspectiva práctica, la satisfacción laboral tiene importantes implicaciones en el comportamiento de los empleados en su puesto de trabajo y afecta directamente el funcionamiento de la organización en su conjunto.

Gran parte de los estudios y encuestas que miden la satisfacción laboral se concentran en 14 temas principales, a saber:

³ Spector, Paul. *Job Satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1997. Pág. 2.

Aprecio – Comunicación – Compañeros de Trabajo – Beneficios – Condiciones de Trabajo – Naturaleza del trabajo en sí – Características de la Organización en su conjunto – Políticas y Procedimientos de la Compañía – Remuneración Económica – Crecimiento Personal – Oportunidades de Ascenso y Plan de Carrera – Reconocimiento – Seguridad – Supervisión.

El análisis se vuelve complejo en la medida que los empleados tienen diferentes percepciones y sentimientos acerca de cada una de las facetas arriba mencionadas, y en muchos casos no existe un patrón común que se pueda aplicar al conjunto de empleados como tal, ya que, por ejemplo, un empleado puede tener una muy buena relación con sus compañeros de trabajo y a la vez no estar conforme con su salario y beneficios, y otro tener la percepción totalmente opuesta. Es decir, no solamente las personas pueden diferir en sus apreciaciones con respecto a las diferentes facetas, sino también entre ellas existe una modesta correlación⁴. Sin embargo, estudios han encontrado algunos patrones aplicables en geografías específicas (países)⁵.

Diversos cuestionarios han sido diseñados para la medición de la satisfacción organizacional en las organizaciones, tales como el *Job Satisfaction Survey* (JSS; Spector, 1985), *The Job Descriptive Index* (JDI; Smith, Kendall & Hulin, 1969), *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ; Weiss, 1967), *The Job Diagnostic Survey* (JDS; Hackman & Oldham, 1975) y *The Job in General Scale* (JIG; Ironson, 1989), entre otros⁶.

⁴ Resultados obtenidos al aplicar el Método de la Encuesta de Satisfacción Laboral desarrollado por Paul Spector en 1985.

⁵ Spector (1997), *Job Satisfaction*, pp. 8, 26.

⁶ *Ibid*, pp. 8-18.

Revisando los antecedentes de la satisfacción laboral, se pueden encontrar 2 categorías muy marcadas que la componen: por una parte, el ambiente de trabajo en sí y los factores asociados con el trabajo son influencias importantes en la satisfacción laboral; esto incluye cómo la gente es tratada, la naturaleza de las tareas que se ejecutan, las relaciones con las demás personas en el puesto de trabajo y la compensación. Por otra parte, hay factores individuales que cada persona aporta en su respectivo trabajo. Esto incluye su personalidad y experiencias laborales anteriores. Ambas categorías a menudo se complementan para generar satisfacción laboral; de ahí que la buena armonía entre el individuo y el trabajo en sí han demostrado tener una influencia relevante en su satisfacción⁷.

Una de las teorías más influyentes en el estudio del efecto de las características del trabajo sobre las personas fue planteada por Hackman & Oldham en 1976⁸. La base de su teoría es que un empleado puede ser motivado por la intrínseca satisfacción que encuentra con el trabajo realizado. Es decir, cuando una persona encuentra su trabajo agradable y significativo para la organización, la gente valora y disfruta su trabajo y se verá motivado a ejecutar sus labores eficientemente.

Ahora bien, numerosos estudios han sido adelantados en las últimas décadas buscando la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral individual (*Job Performance*). En su publicación del año 2001: *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative*

⁷ Kristof, A.L. (1996). Person – Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology* 49, pp. 1-49.

⁸ Hackman J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.250-279.

*Review*⁹, Judge, Bono, Thoresen y Patton se pusieron en la tarea de ubicar estudios conteniendo relaciones entre estos dos conceptos, inicialmente buscando en la base de datos electrónicos PsycINFO®¹⁰ durante el periodo comprendido entre los años 1967 y 1999. El foco primario de dicha pesquisa fue localizar estudios publicados, disertaciones de doctorado no publicadas, ciertos manuscritos y reportes de investigación de organismos gubernamentales. También fue revisada la bibliografía acerca de trabajos cualitativos y cuantitativos relacionados. Finalmente, los autores realizaron la búsqueda manual de 21 *journals* en donde la correlación satisfacción – desempeño fue encontrada desde 1983 hasta el año 2001.

Como resultado de este trabajo, fueron encontradas 1008 referencias de estudios concernientes a satisfacción laboral y desempeño. Cada uno de los documentos fue revisado para determinar si el estudio cumplía con el criterio de búsqueda. Aunque la mayoría de estas referencias fueron reportes publicados, un número significativo de estudios no publicados fueron también encontrados en las bases electrónicas. Bibliotecas que alojaban disertaciones doctorales y reportes del gobierno no publicados fueron contactadas para tener acceso a los documentos, obteniéndose 73 estudios y disertaciones.

Después de analizar todos los documentos encontrados, los autores llegan a conclusiones muy interesantes: en primer lugar, mencionan que el estudio de la

⁹ Judge, Timothy; Bono, Joyce; Thoresen, Carl y Patton, Gregory, *The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*. Psychological Bulletin, American Psychological Association, Inc., 2001. pp. 383-393.

¹⁰ PsycINFO® es una base de datos electrónica con más de 3 millones de documentos, especializada en las ciencias del comportamiento humano y la salud mental, que representa una herramienta ideal para la investigación a nivel profesional.

relación satisfacción – desempeño es tan o más antiguo que el campo de la psicología industrial – organizacional, y recomiendan no considerarlo más como un área importante de investigación ulterior. Mencionan que la satisfacción laboral ha sido estudiada por tanto tiempo que algunos investigadores la tartan como a un “confortable zapato viejo” y por lo tanto ya pasó de moda y no vale la pena continuar adentrándose en este tema.

De todos los estudios encontrados, aquellos realizados en los años noventa son 25% menores en número que los adelantados en los años ochenta, lo cual indica una aparente pérdida del atractivo del tema.

Los estudios han demostrado que la magnitud de la correlación entre las variables satisfacción y desempeño laboral es muy baja (alrededor de 0.25¹¹), en parte debido a los sesgos y a la complejidad que generan las diversas percepciones que cada empleado puede tener acerca de las facetas analizadas para determinar satisfacción laboral. Por ejemplo, investigaciones han confirmado que algunos colaboradores que están felices con sus trabajos muestran alta motivación, trabajan duro y tienen mejor desempeño como una consecuencia de la retribución económica que traen los buenos resultados de su labor; no existiendo dichos incentivos, el nivel de desempeño se reduce aunque los colaboradores sientan agrado por lo que hacen¹².

¹¹ Spector (1997), p. 56.

¹² Ibid.

A pesar de las señales en contra, recientes conceptualizaciones de la satisfacción laboral y el desempeño individual han generado nuevos trabajos de investigación en torno a estos temas.

Desde una perspectiva diferente, Liu, Thomas y Zhang adelantaron un interesante estudio en 2010¹³, en el cual investigaron la relación entre la calidad de la universidad, la compensación recibida en sus trabajos y la satisfacción de varios miembros de una cohorte de estudiantes recién graduados. Los resultados obtenidos muestran que la relación entre la calidad de la universidad y la satisfacción laboral es inversamente proporcional, pues los estudiantes de universidades renombradas tienen altas expectativas en materia de remuneración y su grado de satisfacción en el trabajo depende de ella. El análisis de los resultados no muestra una diferencia significativa entre las percepciones de hombres y mujeres acerca de esta relación universidad – compensación - satisfacción. Estos hallazgos revisten gran interés y promueven la realización de estudios posteriores más profundos en la medida que contradicen de alguna manera la teoría de que aquellos estudiantes graduados de universidades “élite” necesariamente van a tener mayor satisfacción en su vida laboral posterior.

Los autores (Liu, Thomas y Zhang) alientan a sus colegas investigadores a continuar profundizando en este tema, teniendo en cuenta que la variable “cantidad de educación” no se analizó en su trabajo y es, según estudios anteriores, un aspecto importante a considerar para la búsqueda de la relación

¹³ Liu, Xiangmin; Thomas, Scott y Zhang, Liang. College quality, Earnings and Job Satisfaction: Evidence from Recent College Graduates. Publicación online, Springer Science + Business Media, 2010.

educación – satisfacción. De la misma manera, sugieren ampliar la lista de aspectos a considerar en la medición de la satisfacción laboral y con este grupo ampliado de variables medir el efecto de la historia académica de la persona (la cantidad de educación recibida) en conjunto con la remuneración y su impacto en el éxito financiero y por ende en el grado de satisfacción de los estudiantes en su vida laboral posterior. Igualmente, promueven la inclusión de variables relacionadas con la motivación para entender mejor las actitudes de los empleados, especialmente para estudios que se realicen con fuerza laboral menos educada y diferentes tipos de edades.

El trabajo de Liu, Thomas y Zhang abre un interesante tema de investigación para futuros trabajos realizados en campo con los empleados de Griffith Colombia, en la medida que, si bien la promoción y apoyo a la educación es un imperativo estratégico de la Organización, prácticamente en ninguno de los análisis que se realizan para la contratación y desarrollo del personal de Griffith u otras organizaciones que conozco se tiene en cuenta la cantidad y calidad educativa como un predictor de la satisfacción posterior de los empleados.

Comportamiento Ciudadano Organizacional

Uno de los potenciales efectos de la satisfacción laboral es lo que se denomina el Comportamiento Ciudadano Organizacional (OCB por sus siglas en inglés), que se considera un estadio superior de la satisfacción laboral en la medida que se refiere a “comportamientos discrecionales y voluntarios que denotan una capacidad individual de <<ir más allá del deber>> o <<correr la milla

extra>>¹⁴. En contraste con el desempeño laboral, el OCB va más allá de los requerimientos propios del trabajo, y consiste en aquellas acciones voluntarias que los empleados hacen para ayudar no solamente a sus compañeros sino a sus empleadores, que no están explícitamente contempladas en sus tareas asignadas. Ejemplos de OCB son: puntualidad, ayudar a otros, hacer sugerencias para generar mejoras en la empresa y no perder tiempo en sus labores. Entonces, el OCB es particularmente importante en la medida que representa aquellas contribuciones realizadas por los miembros de una organización que van más allá de las obligaciones propias del puesto de trabajo que el empleado contrae al pertenecer a ella.

El OCB puede clasificarse en 2 tipos: Altruismo y Cumplimiento¹⁵. Altruismo es el comportamiento tendiente a ayudar a otras personas. Cumplimiento es ejecutar el trabajo asignado sin necesidad de monitoreo y seguimiento constantes. El trabajo intenso de una compañía por medir e incrementar el nivel de OCB en sus empleados es vital para combatir aquellos comportamientos que atentan contra el desempeño de la organización en su conjunto, tales como el ausentismo, la rotación del personal y la fatiga del individuo producida por la desmotivación¹⁶.

Justicia Organizacional

Una interesante vista del concepto de OCB es su relación con la denominada Justicia Organizacional (*Organizational Justice*), que se define como

¹⁴ Schemerhorn, John; Osborn, Richard; Uhl-Bien, Mary; Hunt, James. *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons, Inc., 2012, p. 67.

¹⁵ Spector (1997), p.57.

¹⁶ Ibid, pp.58-70.

“el conjunto de percepciones de justicia que tienen los trabajadores en términos de los que es justo o equitativo en la organización con respecto a: a) la distribución de procedimientos y decisiones que involucran a los trabajadores (Justicia Distributiva), b) el trato que reciben los empleados (Justicia de Interacción o de Relaciones), y c) las normas y políticas que establecen los procedimientos y decisiones relacionados con los trabajadores (Justicia Procedimental o de Procedimientos). Según Niehoff y Moorman (1993), la justicia distributiva se refiere a la percepción de justicia y equidad en los procedimientos y decisiones distribuidos a los trabajadores (por ejemplo, otorgamiento de premios, sanciones, castigos, etc.); la justicia de procedimientos se enfoca a la percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los empleados (por ejemplo, normas establecidas para otorgar incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etc.). Finalmente, la justicia *interaccional* o de relaciones se refiere a la percepción de justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los empleados por parte de sus superiores o autoridades de la organización”¹⁷.

La Justicia Organizacional está directamente relacionada con el comportamiento del jefe con sus empleados en el puesto de trabajo, específicamente hablando del seguimiento, retroalimentación y retribución para

¹⁷ Patlán-Pérez, Juana; Torres, Edgar y Hernández, Rosalía. El Clima y la Justicia Organizacional y su efecto en la Satisfacción Laboral. Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF). 2012, Vol. 5, p1-19.

cada individuo de acuerdo con su potencial y efectividad en las labores que le son asignadas¹⁸.

El concepto de Justicia Organizacional es también de larga data como el de Satisfacción Laboral; los primeros estudios datan de los años 60, cuando Adams¹⁹ estudió el impacto de las percepciones de inequidad sobre los miembros de una organización. Con sus hallazgos y otros estudios, Adams formuló lo que llamó la <<Teoría de la Equidad>>. Esta interesante teoría plantea que “las personas establecen una ecuación entre los resultados percibidos de su trabajo (por ejemplo, el salario, los beneficios) y su percepción de sus aportes a este trabajo (por ejemplo, educación, experiencia) y el resultado de dicha ecuación lo comparan con las ecuaciones de los demás (compañeros de trabajo). Si los resultados de las ecuaciones son iguales, Adams postula que los sujetos se sentirán satisfechos. Por el contrario, si el resultado del individuo es diferente al de los otros, esa situación representaría <<inequidad>>. Si esta inequidad es a favor del individuo, se generaría un sentimiento de culpa mientras que si es menor se sentiría enojado. La teoría plantea por tanto que estas inequidades generan tensión y que el empleado se esforzaría por eliminar este estado por medio de incrementar el esfuerzo (si se siente sobre-recompensado) o en un menor esfuerzo (si se siente sub-recompensado)”²⁰.

¹⁸ Niehoff, Brian; Moorman, Robert. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal* 1993, Vol. 36, pp. 527-556.

¹⁹ Adams, J.S. Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 1963, pp. 422-436.

²⁰ Mladinic, Antonio; Isla, Pablo. Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *PSYKHE*, Vol.11 (2), 2002, pp. 171-179.

Estudios han demostrado que la Justicia Organizacional es un fuerte predictor de la ocurrencia de conductas asociadas al OCB, “lo cual sugiere un desafío para las empresas en términos de entender las formas de comunicación y liderazgo existente (Moorman, 1991 citado por Mladinic e Isla, 2002)”²¹

“Por otra parte, el robo en las organizaciones también muestra una fuerte relación con la Justicia Organizacional, ya que en la medida en que los trabajadores se perciben más explotados tienden a verse envueltos en comportamientos en contra de las organizaciones, haciendo una “corrección” de las percepciones de inequidad e injusticia. (Hollinger y Clarck, 1983; citados por Mladinic e Isla, 2002)”²².

En el año 2012, Patlán-Pérez, Torres y Hernández²³ publicaron una investigación en la cual se pretendió confirmar la asociación positiva entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral en una muestra de profesores de tiempo completo de dos instituciones de educación superior.

Los resultados obtenidos en dicha investigación indican que “diversos factores del clima organizacional en los sistemas individual, interpersonal y organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral; por otra parte, se identificó que la Justicia Organizacional es un predictor significativo de la satisfacción laboral, particularmente la justicia distributiva y de procedimientos. No obstante, se identificó una relación negativa entre la justicia interaccional y la satisfacción laboral lo que indica que pese a que se perciba un trato menos justo,

²¹ Tomado de la página web: <http://justiciaorganizacional.blogspot.com/>

²² Ibid.

²³ Patlán-Pérez, Torres y Hernández (2012).

prevalecen altos niveles de satisfacción en el trabajo en la muestra considerada en la investigación”²⁴.

En la revisión de la literatura, en contraste con la investigación alrededor de la Satisfacción Laboral, no se encuentran numerosos estudios que profundicen en la búsqueda de la relación entre el Comportamiento Ciudadano Organizacional (OCB) y el Desempeño Laboral Individual (Job Performance). De manera más general, se ha analizado el efecto del OCB en la efectividad de grupos de trabajo y de organizaciones enteras. El trabajo realizado por Podsakoff & MacKenzie en 1997²⁵ acopió gran parte de la evidencia empírica en este sentido y la analizó a la luz de la búsqueda de patrones claros de la contribución del OCB en la efectividad organizacional.

²⁴ Ibid.

²⁵ Podsakoff, Philip; MacKenzie, Scott. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. Human Performance 1997, Vol. 10(2), pp.133-151.

Capítulo 3.

Laboratorios Griffith

Griffith Colombia S.A.S.

- La Empresa -

El apellido Griffith viene de las palabras “*Great Faith*”, es decir, “Gran Fe”²⁶. Este es uno de los valores que se ha venido transmitiendo por más de 3 generaciones y que estoy seguro no perderá vigencia en la historia futura de la Compañía.

La Familia Griffith

Los Griffith llegaron a Estados Unidos procedentes de Gales a principios del siglo XVIII. Llegaron inicialmente a Carolina del Norte, donde prosperaron como empresarios de gran éxito económico y profundamente espirituales. Luego de la Guerra Civil norteamericana²⁷ en la cual el bando de ellos (La Confederación) perdió, migraron hacia Dodge City, Kansas y atravesaron grandes dificultades y penurias.

Desde aquellas épocas (segunda mitad del siglo XIX) y a muy temprana edad, Enoch Luther Griffith de 14 años, demostraba sus grandes habilidades de vendedor y negociador cuando intercedió ante un juez y consiguió para su madre un pedazo de tierra, hasta entonces sólo permitido para varones. Su padre había muerto en un accidente agrícola cuando él tenía 10 años y era el mayor de 8 hermanos²⁸.

²⁶ Griffith, Dean Ladd (2008). La Historia de Griffith. Memorias, Pensamientos, Visiones. Alsip, IL, USA. *The Griffith Press*. Pág. 1.

²⁷ La Guerra de Secesión o Guerra Civil Estadounidense fue un conflicto significativo en la historia de los Estados Unidos de América, que tuvo lugar entre los años 1861 y 1865. Los dos bandos enfrentados fueron las fuerzas de los estados del Norte (la Unión) contra los recién formados Estados Confederados de América, integrados por once estados del Sur que proclamaron su independencia.

²⁸ Griffith, Dean Ladd (2008). Pág. 7.

A pesar de las restricciones y necesidades, Enoch se graduó de una Universidad Presbiteriana en 1888 y comenzó a dar clases en una escuela. Tras enseñar por varios años, Enoch comenzó a vender materiales escolares. 4 años después, se mudó a Chicago donde se hizo vendedor ambulante de víveres, comprando a un mayorista y en un carretón tirado por caballos vendiendo sus productos a los comerciantes locales. La familia prosperó y se mudó a la zona de Englewood, Chicago, donde Enoch dejó su negocio de distribución y fue contratado como Gerente de Ventas de la *Short Milling Company*.

Enoch se casó²⁹ y tuvieron 4 hijos, de los cuales Carroll, el mayor, se propuso la meta firme de estudiar Agronomía en la Universidad de Chicago para dedicarse al manejo de las fincas que él y su padre ya tenían en Illinois e Indiana. Sin embargo, una propuesta de un vecino, Mr. Pattison, marcaría la historia futura de la familia y el nacimiento de Laboratorios Griffith.

Mr. Pattison tenía un pequeño negocio de farmacéuticos. Preparaba pastillas, elixires y otros medicamentos que entonces vendía a los médicos. Sus dos hijos eran abogados exitosos en Chicago y no mostraron interés en el negocio farmacéutico. De manera que este caballero le propuso a Carroll cuando iba a graduarse de la Escuela Superior, que le entregaba su negocio si estudiaba farmacología. Él aceptó y obtuvo su título en la Universidad de Northwestern³⁰.

²⁹ Como dato curioso, su esposa, amante y propulsora de la educación, fue la primera en abrir un *kindergarten* en la ciudad de Chicago a principios del siglo XX.

³⁰ Griffith, Dean Ladd (2008). Pág. 12.

Nace Laboratorios Griffith

Carroll regresa a Estados Unidos después de enlistarse en el ejército y combatir en la primera guerra mundial³¹; mientras tanto, su padre Enoch había cuidado de su negocio farmacéutico. Enoch ya era un experto vendedor de harinas especializadas y propone entonces a su hijo que cierre su negocio y comiencen una nueva compañía, donde se conjugarían las habilidades científicas de Carroll (27 años) con la experiencia y el conocimiento de los clientes de Enoch (53 años). Era 1919. De aquella invitación nacieron los Laboratorios Griffith³².

Griffith comenzó vendiendo harinas especializadas que se usaban en la industria cárnica de embutidos. Luego, en la década de 1920, compraron los derechos para producir y comercializar en Estados Unidos y Canadá la llamada “Sal Praga”, mezcla de nitritos, nitratos y sal que se emplea en el curado de jamones, tocino y embutidos³³.

Cuando el gobierno norteamericano prohíbe el uso de harina en los embutidos, Laboratorios Griffith comienza a producir y usar leche en polvo para la misma aplicación; práctica que se extendería por más de 20 años. Adicionalmente, expande su portafolio hacia la producción de especias y sazónadores que también se empleaban en la industria cárnica. Con el tiempo, Griffith se convirtió el experto

³¹ La Primera Guerra Mundial (también llamada la Gran Guerra) fue un conflicto bélico mundial iniciado el 28 de julio de 1914 y finalizado el 11 de noviembre de 1918. Involucró a todas las grandes potencias del mundo enfrentadas en dos bandos.

³² Griffith, Dean Ladd (2008). Pág. 15.

³³ Los Alemanes fueron los creadores de este producto y su marca “Sal Praga” como resultado de las investigaciones realizadas para acelerar el proceso de curado de carnes durante la Primera Guerra Mundial.

mundial en la cura de carnes, dominando la industria cárnica en Estados Unidos a través de sus continuas innovaciones y conocimiento técnico³⁴.

Las fronteras de la empresa se expandieron a Canadá en 1929 cuando el gobierno canadiense estableció tarifas para impedir la importación de productos norteamericanos. En Diciembre de 1954, Griffith creó oficialmente la compañía en México³⁵.

El espíritu investigador de Carroll y el apoyo de científicos que empezaron a ser contratados, dieron frutos al descubrir y patentar a mediados del siglo XX la técnica de esterilización de especias por medio de óxido de etileno. Griffith comenzó con este negocio y lo fue expandiendo rápidamente a través de la construcción e instalación de retortas³⁶ en varias ciudades de Estados Unidos. A lo que inicialmente fue un negocio enfocado en el tratamiento de especias, pronto se le sumaron la esterilización de almidones, harina de soya y gomas. Griffith se adueñó del mercado. A finales de la década de los 30, se obtuvo la patente para el uso del óxido de etileno en la esterilización de materiales médicos, lo cual resultó en el nacimiento de una nueva compañía, Griffith Micro Science (GMS), separada de la división de alimentos, que se convirtió en la compañía esterilizadora de equipos más grande del mundo. GMS se vendió en 160 millones de dólares a finales de los años noventa³⁷.

³⁴ Griffith, Dean Ladd (2008). Págs. 23, 30.

³⁵ Ibid. Pág. 37.

³⁶ Equipos que se construyeron en hierro fundido para alojar los materiales a ser esterilizados, a los cuales se les aplicaba vacío y una cantidad de óxido de etileno suficiente para penetrar los productos y matar las bacterias.

³⁷ Griffith, Dean Ladd (2008). Pág. 45.

De la aplicación de la Sal de Praga o “Polvo Praga” surgieron varios otros productos interesantes donde Griffith fue pionero y fabricante, tales como motores sellados y balanzas en acero inoxidable, equipos de bombeo y agujas especiales para la aplicación de salmueras en jamones; lo cual dio origen a la compañía llamada Griffith Design and Equipment Company – GD&E³⁸.

Otros ingredientes, tales como el eritorbato de sodio y la proteína concentrada de soya, fueron igualmente desarrollados y patentados posteriormente, cuyas ventas traen hasta hoy importantes beneficios para Griffith³⁹.

Dean Ladd Griffith, hijo de Carroll, tercera generación de la compañía y quien actualmente se desempeña como *Chairman of the Board*, ingresó a Laboratorios Griffith en 1950 como superintendente de planta. Rápidamente ascendió en la organización y fue el promotor principal de la expansión internacional de la compañía. En 1967, Griffith se estableció en el Reino Unido construyendo una fábrica en Somercotes. En la década del 70, plantas fueron construidas en Bélgica, Costa Rica, Japón y Colombia (Marinilla, Antioquia). En los años siguientes la expansión continuaría con plantas y oficinas comerciales en Hong Kong (1980), España (1982), Singapur (1985), Francia (1986), Custom Culinary en Estados Unidos (1991), Brasil (1992), China (1995, la primera de 3

³⁸ Griffith, Dean Ladd (2008). Pág. 49.

³⁹ Ibid. Pág. 58.

plantas que existen hoy), Corea (1996), Inova en Estados Unidos (1999), Tailandia (2001) e India (2006)⁴⁰.

Laboratorios Griffith en Colombia

Griffith Colombia S.A.S., objeto de este trabajo, fue creada en 1976 mediante una sociedad entre Laboratorios Griffith Inc., el grupo empresarial que hoy se conoce como Nutresa⁴¹ y el empresario colombiano Carlos Arensburg. A partir del año 2005, Laboratorios Griffith Inc. se propuso adquirir las acciones de los dos socios restantes y hoy es dueño del 100% de la compañía.

Durante cerca de 25 años, Griffith Colombia se desempeñó primordialmente como un agente comercial, importando productos que se revendían a los principales clientes de la compañía, especialmente plantas procesadoras de embutidos, incluyendo aquellas del hoy Grupo Nutresa. Con el tiempo, clientes y socios fortalecieron sus estructuras de comercio exterior y empezaron a importar directamente los productos que Griffith representaba, lo cual sumado a una mala administración sumió a la compañía en una crisis severa a finales de los años 90. En el año 1999, es contratado como Gerente General el ingeniero colombiano Oscar Lizarazu, quien debe liderar una agresiva reestructuración para evitar la liquidación de la empresa. Después de reemplazar prácticamente a todo el equipo directivo, reducir notablemente los gastos de personal y redefinir la estrategia de la compañía, Griffith Colombia comienza a partir de 2002 a obtener utilidad operativa positiva, y a partir de ese año ha mantenido un ritmo porcentual promedio de

⁴⁰ Ibid. Pág. 133.

⁴¹ Para mayor información, consultar la página <http://nutresa.com/>.

crecimiento de doble dígito que se vislumbra posible de sostener en el mediano plazo. En el año 2007 Oscar Lizarazu es promovido como Presidente de Centro y Suramérica, y en su lugar es nombrado como Gerente General el Ingeniero Oscar Patiño, autor de este trabajo, quien desde entonces ha enfocado los esfuerzos del equipo de dirección de la organización en dar continuidad a las buenas prácticas administrativas que le han traído prosperidad, así como a interiorizar y vivir los valores corporativos de la compañía global.

Nuestros Valores

Desde los inicios de la Compañía, Enoch y Carroll Griffith transmitieron a Dean los valores que hoy son la base fundacional de la Compañía; estos son⁴²:

- Entregamos Resultados: tomamos responsabilidad por cumplir nuestros compromisos, ejecutando con excelencia, midiendo los resultados y premiando el éxito.
- Trabajamos juntos globalmente: actuamos como uno solo a través de las fronteras geográficas y organizacionales. Celebramos nuestras diferencias personales y culturales sabiendo que, juntos, creamos una fuente de fortaleza única.
- Construimos el éxito de nuestros clientes: reconociendo que nuestro éxito depende del éxito de nuestros clientes, trabajamos para crear valor, generar crecimiento y prosperidad para ellos.
- Nos comportamos como dueños: pensamos y nos comportamos con la pasión del dueño de la empresa. Invertimos sabiamente, tomamos

⁴² Tomado de la página web de <http://www.griffithlaboratories.com/Company/Mission>.

riesgos inteligentes y siempre mantenemos los más altos estándares éticos y morales.

- Actuamos como Familia: estamos orgullosos de ser una compañía familiar y nos esforzamos en ayudar a cada empleado(a) a alcanzar su mayor potencial, a la vez que fomentamos un balance exitoso entre su vida familiar y laboral.
- Hacemos el futuro mejor: basados en imaginación e innovación, promovemos un espíritu optimista en nuestra gente que estimula la toma de riesgos y la persistencia para hacer realidad nuestros sueños. Creemos firmemente en que lo mejor está por venir, que el futuro puede ser mejor.

En su libro “La Historia de Griffith, Memorias, Pensamientos, Visiones”, Dean responde a diversas preguntas cuyas respuestas nos permiten entender mejor lo que los dueños de la organización han construido por más de 90 años, en términos del recurso humano que opera en el día a día de Laboratorios Griffith. He aquí algunos apartes:

“¿Tendré seguridad en mi empleo? Respuesta: Construimos nuestra propia seguridad. Quienes trabajan para Griffith con inteligencia y comprometidos a alcanzar metas específicas siempre tendrán seguridad en sus trabajos. Quienes no contribuyan a las metas de manera efectiva recibirán ayuda, guía y toda

oportunidad para tener éxito. Quienes no tengan éxito estarán más contentos trabajando en otro lugar y no en Griffith”⁴³.

“¿Se me escuchará, y tendré acceso a los dirigentes? Respuesta: ¡Sí!, se le escuchará. No hay lugar alguno en esta compañía que esté allende las fronteras para quienes tengan ideas y quieran compartirlas. Nuestro Director de Recursos Humanos quiere conocer las frustraciones de cada empleado. Frecuentemente la administración de Griffith no sabe cómo ayudar a sus empleados en sus esfuerzos de ser más productivos, y no lo sabrá si nuestros empleados no nos lo dicen. El alcanzar las metas que nos hemos propuesto es ocupación de todos.

“En Griffith creemos en nuestra gente y sabemos que si las condiciones de trabajo son malas los resultados lo reflejarán. Nuestro propósito hoy y siempre será escuchar las preguntas que planteen los miembros de nuestro equipo, proveer respuesta y solucionar los problemas. La mayoría de los problemas pueden resolverse si hay una comunicación entre ambas partes que sea honesta y clara, y sobre la cual se tomen decisiones⁴⁴”.

“¿Se me tratará con justicia en Griffith? Respuesta: Como administradores inteligentes tenemos la responsabilidad de asegurarnos de que a cada uno de nuestros empleados se le trate con justicia y respeto. Tratamos de ofrecer salarios y beneficios al nivel del mercado. Nuestra administración ofrecerá medios para que los empleados puedan compartir sus sentimientos, frustraciones y dolores. Una compañía no siempre puede cumplir con todo lo que los empleados le piden,

⁴³ Griffith, Dean Ladd (2008). Pág. 192.

⁴⁴ Griffith, Dean Ladd (2008). Pág. 193.

pero sí les damos la oportunidad de decir lo que necesitan y de sugerir cambios. Hacemos todo cuanto está a nuestro alcance para responder a las preocupaciones legítimas. Quizá no podamos solucionar toda queja o frustración, pero sí escucharemos y responderemos”⁴⁵.

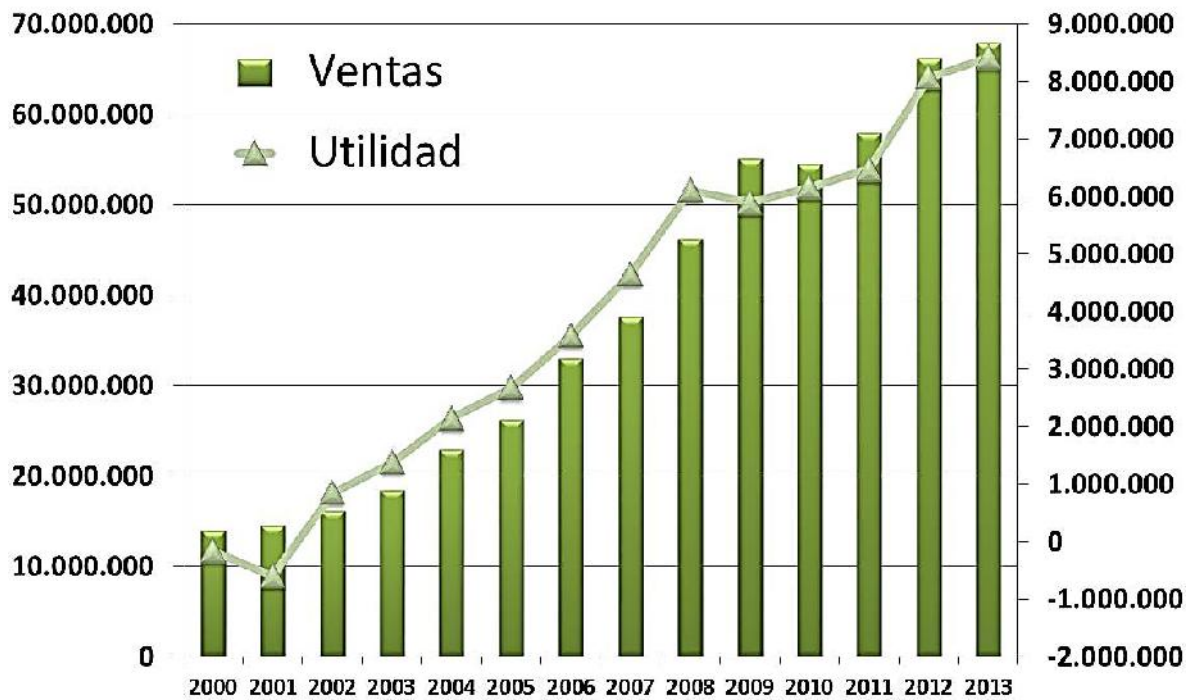
La mayoría de las Compañías creadas en 1919 ya no existen. Laboratorios Griffith se ha mantenido vigente por casi un siglo y pueden augurársele varios años más de existencia en el futuro, gracias al gran equipo humano que se ha construido, a su posición de liderazgo y a la innovación constante en la industria alimenticia que ha caracterizado a la organización desde su creación en 1919.

En Colombia, puedo decir con orgullo que todas las inversiones que la compañía ha realizado en materia de remuneración y bienestar de sus empleados durante más de una década, han sido retribuidas ampliamente por ellas y ellos, trabajando en equipo para obtener una tasa de crecimiento anual compuesto⁴⁶ del 13,0% en ventas y del 23,1% en utilidad operativa entre los años 2000 y 2013.

⁴⁵ Ibid. Pág. 194.

⁴⁶ Es un término específico de negocios e inversión para la ganancia anualizada constante de una inversión sobre un periodo dado de tiempo. Para mayor información, consúltese la página web: http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_crecimiento_anual_compuesto

Ventas y Utilidad Operativa 2000 - 2013 Griffith Colombia S.A.S.



Fuente: Gerencia Financiera - Griffith Colombia S.A.S. Datos en miles de pesos colombianos.

Capítulo 4.

Medición de Clima Organizacional en Griffith Colombia S.A.S.

A finales del año 2012, Laboratorios Griffith Worldwide en asocio con la firma *National Business Research Institute* (NBRI)⁴⁷, condujo un estudio de clima organizacional en todas las plantas de la compañía a nivel mundial, cuyos resultados fueron revelados a las distintas unidades en marzo de 2013 a través de la vicepresidencia global de recursos humanos.

En el caso específico de Griffith Colombia, obtuvimos una calificación de 86 sobre 100 puntos, lo cual nos valió recibir la distinción como compañía del “Círculo de Excelencia 2013”, que reúne a aquellas empresas que tienen los más altos estándares de satisfacción laboral y estabilidad de sus empleados de acuerdo con su encuesta a nivel global. Cabe resaltar que, Griffith Colombia obtuvo también el más alto puntaje en la encuesta de NBRI de todas las unidades Griffith en 2013.



Figura 1. Reconocimiento recibido por la firma *National Business Research Institute* (NBRI) en el año 2013 por el destacado resultado en la encuesta de clima organizacional conducida a finales de 2012.

⁴⁷ Para mayor información, consultar el siguiente enlace: <http://www.nbrii.com/about/overview/>

A continuación aplicaré el primer ciclo de las técnicas de *Endomarketing*⁴⁸, que consiste básicamente en la caracterización del grupo de personas de Griffith Colombia que contestaron la encuesta de NBRI, su segmentación y algunos de los resultados más representativos obtenidos, lo cual permitirá visualizar mejor la relación entre los conceptos presentados acerca de satisfacción laboral, justicia organizacional y comportamiento ciudadano organizacional con la historia, misión y valores de Griffith, y cómo su aplicación en mi concepto ha surtido efecto positivo en la creación de una fuerte cultura de familia y empoderamiento al interior de la empresa que, junto con las estrategias de negocios trazadas e implementadas, han permitido el crecimiento sostenido de la organización por más de una década.

La Encuesta

Durante el periodo comprendido entre el 22 de octubre de 2012 y el 4 de Enero de 2013, el 92% de los empleados de Griffith Colombia S.A.S. (222 personas) respondieron la encuesta diseñada por NBRI para medir el clima organizacional de la compañía. Los resultados son comparados con empresas de todo el mundo en la categoría de procesadores de alimentos, a fin de clasificar los resultados en los percentiles correspondientes de acuerdo con el tamaño total de la muestra a nivel global.

La encuesta se compone de 127 afirmaciones, con las cuales cada empleado debe responder en una escala de 6, expresando si está: fuertemente de

⁴⁸ Marketing al interior de la Empresa. Para mayor información puede consultarse el siguiente enlace: <http://www.realmercadeo.com/productos/mercadeo/endomarketing.html>

acuerdo, moderadamente de acuerdo, ligeramente de acuerdo, ligeramente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo o fuertemente en desacuerdo. Estadísticamente, los resultados obtenidos alcanzan un 99% de nivel de confianza con un error estimado del 3% en la población encuestada total. Por lo tanto, los datos de la encuesta se consideran válidos y reflejan la psicología de la población organizacional de Griffith Colombia⁴⁹.

Las afirmaciones están agrupadas en 19 aspectos principales, los cuales según NBRI cubren los temas que permiten visualizar y estudiar el estado del clima de las organizaciones y que han sido medidos y analizados por dicha firma durante más de 100 años en cerca de 5000 compañías encuestadas hasta la fecha:

Entrega de los empleados	Cultura
Estilo de liderazgo	Servicio al Cliente
Vida en el trabajo	Relaciones en el trabajo
Responsabilidad	Beneficios
Liderazgo	Compromiso
Seguridad	Administración del cambio
Actividades sociales	Balance trabajo-familia
Productividad	Calidad
Satisfacción en el trabajo	Trabajo en equipo
Comunicación	

Fuente: National Business Research Institute (NBRI).

Resultados Generales

Griffith Colombia se ubicó en el percentil 86 de la base de datos global de NBRI en 2012. Esto significa que la compañía estuvo a 4 percentiles de lo que NBRI denomina organizaciones con desempeño de clase mundial (*best in class*

⁴⁹ Tomado del reporte de la encuesta de clima organizacional recibido de NBRI en marzo de 2013.

performance) – percentil 90 – y 11 percentiles arriba de las denominadas “compañías con desempeño superior” (percentil 75). Estos resultados reflejan el alto compromiso y enfoque de la organización con la satisfacción de sus empleados y clientes. Cabe anotar que los resultados obtenidos por Griffith Colombia fueron muy superiores al promedio de la industria (percentil 50).

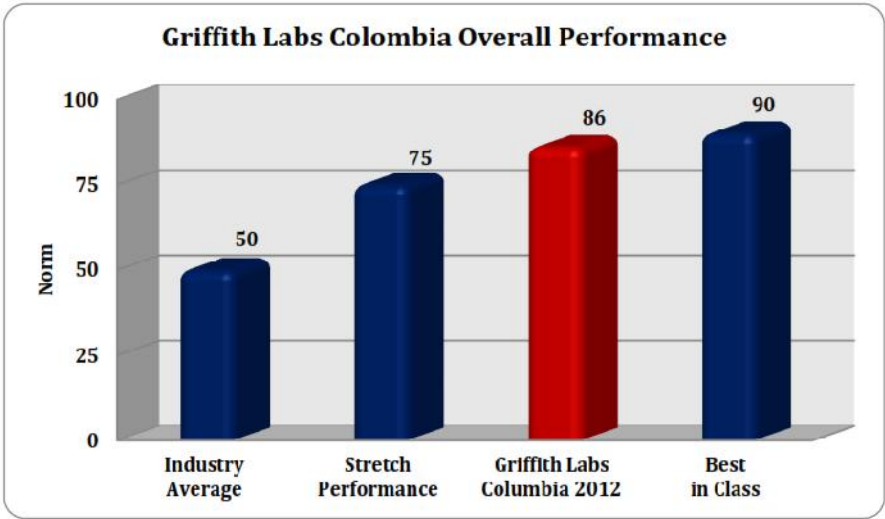


Figura 2. Resultados generales de la encuesta NBRI. Fuente: reporte de la encuesta elaborado por NBRI en marzo de 2013.

Los resultados obtenidos en los 19 temas que componen el estudio de clima organizacional mencionados anteriormente se listan en la figura 3. Se destacan las altas calificaciones recibidas de los empleados en términos de Compromiso, Cultura, Estilo de Liderazgo y Servicio al Cliente (enfocado tanto para los clientes externos como para los internos, éstos últimos jefes, pares y subordinados con los cuales interactuamos en el día a día); y se configuran por otra parte áreas de oportunidad en aspectos clave como Trabajo en Equipo y

Comunicaciones, para los cuales deben diseñarse planes de acción efectivos cuya estrategia principal se mencionará como parte del último capítulo de este trabajo.

Griffith Laboratories - Employee Survey - Total Company Report

Section II: Comparative Topic Analysis

Topics	Average Number Responding	Mean	Normative Percentile Mean	Normative Percentile Mean Graph	Strongly Disagree	Moderately Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Moderately Agree	Strongly Agree	
EMPLOYEE COMMITMENT	Total Company	217	5.80	95		1%	0%	1%	2%	8%	88%
CULTURE	Total Company	202	5.76	92		1%	0%	0%	3%	14%	82%
MANAGEMENT STYLE	Total Company	215	5.75	90		1%	0%	1%	3%	14%	82%
CUSTOMER SERVICE	Total Company	217	5.72	90		0%	0%	1%	4%	16%	79%
WORK LIFE	Total Company	216	5.68	90		1%	1%	1%	4%	16%	78%
WORKING RELATIONSHIPS	Total Company	215	5.75	89		1%	0%	0%	3%	13%	82%
ACCOUNTABILITY	Total Company	202	5.69	89		1%	0%	0%	4%	17%	78%
BENEFITS	Total Company	217	5.59	88		1%	0%	1%	6%	21%	71%
LEADERSHIP	Total Company	217	5.59	87		1%	0%	1%	6%	20%	71%
ENGAGEMENT	Total Company	238	5.58	87		1%	1%	1%	5%	20%	71%
SAFETY	Total Company	216	5.54	87		1%	0%	1%	7%	25%	67%
CHANGE MANAGEMENT	Total Company	201	5.48	84		1%	1%	3%	6%	23%	66%
SOCIAL ACTIVITIES	Total Company	217	5.44	84		2%	1%	3%	6%	21%	67%
LIFE BALANCE	Total Company	214	5.24	83		3%	1%	3%	10%	24%	58%
PRODUCTIVITY	Total Company	217	5.52	81		0%	0%	1%	5%	31%	62%
QUALITY	Total Company	217	5.38	80		1%	1%	3%	8%	28%	59%
JOB SATISFACTION	Total Company	216	5.34	80		2%	1%	2%	8%	29%	58%
TEAMWORK	Total Company	217	5.19	76		1%	2%	4%	13%	34%	47%
COMMUNICATIONS	Total Company	217	5.09	76		2%	2%	5%	13%	34%	44%

Figura 3. Resultados generales de la encuesta NBRI. Fuente: reporte de la encuesta elaborado por NBRI en marzo de 2013.

Adicionalmente, NBRI reúne dos de las afirmaciones más importantes aplicadas en la encuesta para derivar el “indicador de compromiso de los

empleados” (*Employee Engagement*): “En general, me gusta mi trabajo” y “quiero estar trabajando aquí por cinco años más”.

Combinando las respuestas obtenidas, el indicador se sitúa en el percentil 94, lo cual indica que nuestros trabajadores están muy a gusto durante el tiempo que destinan para sus labores en el día a día de la organización, sumado a la excelente percepción de estabilidad y aporte relevante que se traduce en el deseo de mantenerse en la compañía por un tiempo prolongado.

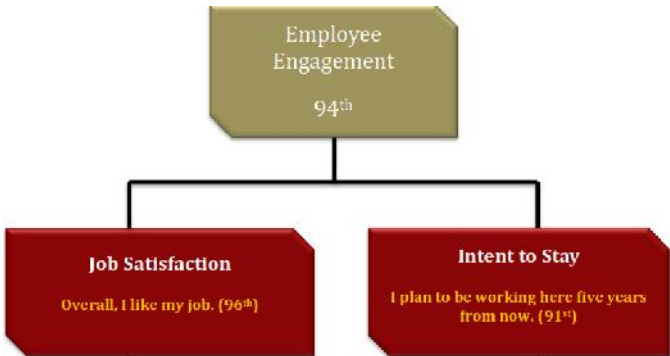


Figura 4. Indicador de Compromiso de los Empleados. Fuente: reporte de la encuesta elaborado por NBRI en marzo de 2013.

De acuerdo con NBRI, un alto grado de compromiso por parte de los empleados se traduce proporcionalmente en la satisfacción de los clientes. Esta es una afirmación que, una vez revisada la literatura base de este trabajo de grado, debe complementarse con el análisis de la estrategia comercial, logística y de servicio en general para ser contundente y reproducible.

Resultados por Género

64 mujeres y 159 hombres contestaron la encuesta, lo cual significa que el 29% del total de la muestra analizada es de sexo femenino, y por lo tanto 71% es

de sexo masculino. He aquí las respuestas generales de la encuesta clasificadas por género:

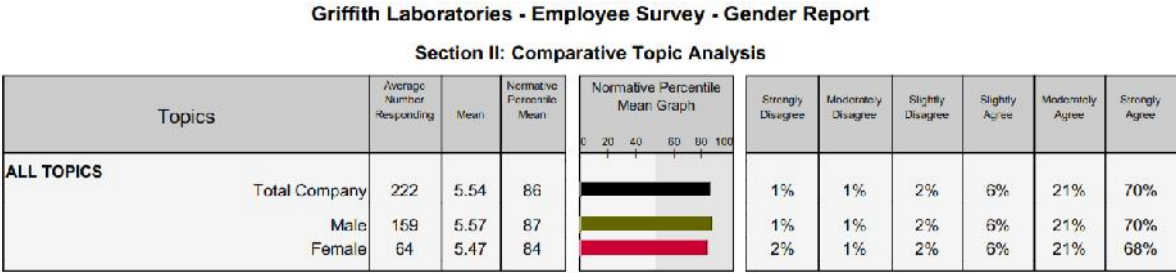


Figura 5. Resultados generales de la encuesta NBRI clasificados por género. Fuente: reporte de la encuesta elaborado por NBRI en marzo de 2013.

Según la encuesta, se observa un mayor nivel de satisfacción general de los empleados varones (percentil 87 hombres, percentil 84 mujeres). Haciendo un enlace de los resultados con la estructura organizacional, encontramos que en 3 de las 4 áreas de la compañía que tienen mujeres como gerentes (Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Finanzas y Recursos Humanos), sus subordinados son predominantemente mujeres (más del 70%, y en una de las áreas 100%). En los casi 7 años durante los cuales he tenido el privilegio de dirigir la compañía, los casos más frecuentes de divergencia laboral y personal se han presentado en la relación subordinado – jefe cuando éstos son mujeres. En nuestro caso particular, he notado con frecuencia que las discrepancias que se presentan en el día a día de la operación de la empresa afectan las relaciones personales y laborales subsecuentes, predominantemente cuando éstas se presentan entre funcionarias mujeres. Sin embargo, las puntuaciones obtenidas por hombres y mujeres agrupados no revelan situaciones delicadas que puedan desestabilizar la

compañía (más del 95% de los encuestados manifestaron estar *de acuerdo* con las afirmaciones según la tabla arriba) y por lo tanto requieren de análisis y tomar los correctivos correspondientes, más no una intervención urgente, a mi manera de ver.

Resultados por Tiempo de Servicio a la Compañía

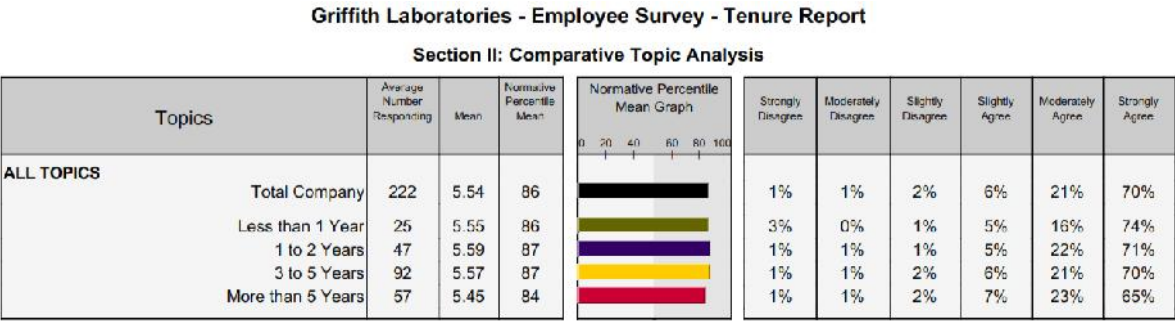


Figura 6. Resultados generales de la encuesta NBRI clasificados por tiempo de servicio a la compañía. Fuente: reporte de la encuesta elaborado por NBRI en marzo de 2013.

Resulta muy interesante ver que, los empleados con menos de 5 años de servicio a la compañía son los que muestran mayor grado de satisfacción a nivel general. Pienso que este fenómeno tiene que ver directamente con los criterios que hemos venido aplicando y refinando en equipo con el grupo de dirección de la organización y el área de recursos humanos para la selección, contratación y también la separación (despido) de los empleados. Uno de los aspectos más importantes a considerar para la vinculación de un nuevo colaborador a nuestra empresa es lo que hemos denominado el “perfil Griffith”, que no es otra cosa que la actitud positiva, optimista, orientada al servicio y a las buenas relaciones interpersonales que podemos auscultar a través de pruebas psicológicas individuales pero que siempre corroboramos en entrevistas grupales realizadas

por el equipo directivo de Griffith Colombia y en algunos casos, funcionarios con responsabilidad regional e incluso global cuando de altos ejecutivos se trata. Las decisiones de contratación para los cargos que van a tener subordinados, las toma por lo general el grupo de dirección de la compañía en consenso, y se basan en la “química” que el grupo sienta con los(as) diferentes candidatos(as) encuestados(as), previa validación de las competencias técnicas y habilidades que cada cargo requiera. Esta es una fórmula de selección de personal arriesgada pero que hasta la fecha ha dado resultados muy positivos en términos del índice de rotación de personal de la empresa (prácticamente cero en los primeros 3 niveles – gerentes, jefes y asistentes – durante los últimos 5 años) y por los resultados de la encuesta, en la satisfacción general de nuestros asociados.

El saber que los empleados nuevos – en su mayoría jóvenes que han ingresado a la organización como resultado de su proceso de expansión acelerada en los últimos cinco años – encuentran en Griffith Colombia un espacio agradable y propicio para continuar desarrollando su potencial personal y laboral por varios años, es un gran aliciente para que el grupo directivo dé continuidad a las buenas decisiones que se han tomado en materia de talento humano y estrategia general del negocio. Varios “*millennials*⁵⁰” han sido contratados especialmente para ocupar nuevas posiciones en las áreas comerciales tales como Investigación y Desarrollo,

⁵⁰ “La generación Y, también conocida como la generación ‘*Millennial*’ o simplemente *millennials*, es la generación subsiguiente a los Gen Xers o generación X, de 18 - 30 años, nacidos entre las décadas de los 80’s, 90’s, hasta principios de la primera década del 2000. Las características de los *millennials* varían según la región y sus condiciones socio-económicas, pero por lo general se les caracteriza por su uso masivo de las redes sociales y su ‘familiarización’ innata con la comunicación, los medios y la tecnología digital”. Para mayor información consultar la página web: <http://www.leanstart.es/millennials-una-nueva-generacion/>.

Mercadeo, Ventas y Negociaciones entre otras, y hemos sido conscientes del reto que representa retenerlos en la organización debido a las características propias de esta joven generación, cuyos individuos con gran facilidad y rapidez toman espontáneamente la decisión de trabajar en otra compañía o incluso cambiar de actividad (de empleado a independiente por ejemplo) cuando sienten que la empresa no ofrece un reto interesante en la posición o responsabilidad que se les asigna, o reciben una propuesta de un agente externo a la organización que significa un nuevo reto por afrontar, y lo más inquietante, muchas veces no ligado a un salario superior o a mejores beneficios. Teniendo en cuenta todo esto, es aún mayor la satisfacción que como compañía sentimos al ver que la estrategia y metodología de selección de personal está dando frutos en la retención y aprovechamiento del potencial de las nuevas generaciones que entran a la vida laboral con gran preparación técnica, actitud y energía para inyectar dinamismo y eficacia a las organizaciones.

Sin embargo, y aunque considero que los números obtenidos no son preocupantes (95% de los encuestados con más de 5 años en la empresa manifestaron estar *de acuerdo* con las afirmaciones planteadas de acuerdo con la encuesta según la tabla arriba), se debe poner especial atención a los colaboradores que han trabajado por más de cinco años en la organización y la conocen bien, ya que ellas y ellos acumulan valiosa experiencia y son la base y ejemplo de los que han ingresado en el último quinquenio.

Por otra parte, considero muy importante también mencionar en este punto que la organización debe tener una metodología, preferiblemente escrita y

sistemáticamente aplicada para proceder con el despido de aquellos colaboradores que por diversos motivos deben ser separados de la compañía, obviamente con excepción de los casos que tienen que ver con fallas de control interno o acciones en contra de la organización. Comenzando por la retroalimentación continua, participativa y documentada de los trabajadores cuando su desempeño laboral, actitud o relaciones con sus compañeros no están acordes con los valores de la empresa y por ende su sustitución se hace necesaria, el proceso de despido debe hacerse con el mismo cuidado y consideración que se debe tener en la contratación, ofreciendo el apoyo necesario para minimizar el impacto negativo de la decisión para el trabajador, su familia y su entorno. Recordemos que el buen nombre de la Compañía se construye con buenos productos y servicios, pero aún más importante, con las buenas prácticas de negocio, la ética y el buen trato a sus diferentes grupos sociales objetivo (éstos incluyen por supuesto y de manera importante a sus empleados). Dicho buen nombre se transmite – entre otros canales de comunicación –, a través del voz a voz dentro de la comunidad empresarial y la sociedad en general; y algo que por experiencia propia es valorado y difundido ampliamente en el medio – en algunos casos más que el buen trato a los colaboradores dentro de la compañía –, es el tacto, trato justo y buena comunicación con los cuales las empresas proceden a separar algunos asociados de la organización cuando es necesario.

Oportunidades de Mejora

Aunque los resultados obtenidos en la encuesta son altamente satisfactorios en todos los aspectos que componen la medición de clima

organizacional y superiores al percentil 50 de la industria, puede verse en la figura 3 que nuestros empleados en conjunto indicaron con sus respuestas que existen 2 temas principales que debemos abordar con mayor prioridad: trabajo en equipo y comunicación (ambas puntuaciones por debajo del percentil 80). Nuestro equipo de recursos humanos con el apoyo de la gerencia general y el equipo directivo de la compañía se encuentran evaluando las diferentes vías que, con el apoyo de expertos, tomaremos para mejorar la percepción de nuestros colaboradores y contribuyan a estrechar aún más los lazos que como familia hemos construido al interior de la organización. Con seguridad, cerrando las brechas que denota la encuesta en estos temas, traeremos a la compañía mayor prosperidad económica y por ende mejoraremos la percepción de bienestar individual en nuestros asociados.

Acciones sobre el Talento Humano en Griffith Colombia S.A.S.

En el transcurso de este capítulo, hemos analizado los resultados de la encuesta de clima organizacional conducida en asocio con NBRI a la luz de algunas acciones que implementamos de manera natural, que hacen parte de nuestra esencia y nuestra cultura en Griffith Colombia. A continuación, algunos programas que hemos venido ejecutando actualmente con nuestro personal y que creo firmemente han contribuido a mantener un alto nivel de satisfacción laboral en la compañía y se han traducido en alto desempeño individual y colectivo:

- Análisis de Salario y Beneficios: contando con el apoyo de la Vicepresidencia de Recursos Humanos corporativa, y basados en la

plataforma de compensación desarrollada por HAY Group⁵¹, revisamos año a año individualmente y con detalle las condiciones salariales de cada uno de nuestros colaboradores, para asegurarnos que su retribución económica y sus beneficios estén acordes con el aporte que cada empleado hace a la compañía desde su puesto de trabajo, basados en sus competencias pero también en su actitud, proactividad y liderazgo. Así mismo, abrimos las puertas de la gerencia general y la gerencia de recursos humanos para tratar aquellos casos en los cuales la persona no se sienta justamente remunerada, de manera que garanticemos que el 100% del personal de la organización tenga estabilidad emocional derivada de una percepción positiva de su sistema de compensación.

- Programa de Cumpleaños: Hemos vinculado a las esposas o esposos de nuestros empleados y a sus hijos, así como a los padres de los empleados solteros, a importantes programas de integración y bienestar; éste es uno de ellos. Más de 900 personas están recibiendo, el día exacto de su cumpleaños, un regalo y una tarjeta de felicitación firmada por el gerente de la empresa directamente en su domicilio. El mensaje de felicitación resalta lo valioso de nuestra cultura y la importancia de que cada uno de los homenajeados pertenezca a nuestra gran familia Griffith.

⁵¹ Para mayor información, consúltese en la página web: <http://atrium.haygroup.com/ar/our-products/pay.aspx>

- Apoyo Estudiantil: cualquier funcionario de la compañía puede solicitar apoyo para la realización de estudios superiores, posgrados, diplomados, etc. La compañía ha estipulado en 80% el apoyo económico a estas personas que quieren continuar creciendo en su *background* académico, siempre enfocando los estudios a realizar en las competencias propias de cada puesto de trabajo y sin exigencias en cuanto a tiempos de permanencia del empleado una vez finalice sus estudios.
- Entrega de Kits Escolares: A principios de cada año, la compañía invierte en maletines de muy buena calidad y en algunos útiles escolares que obsequia a todos los empleados que tienen hijos en edad escolar para apoyarlos con los gastos que sabemos son representativos al inicio del año lectivo.
- Visita de los Niños: En los periodos de vacaciones escolares, invitamos a los niños menores de 10 años, hijos de nuestros empleados, para que visiten nuestras instalaciones, compartan con todos nosotros un día muy especial de juegos y regalos, y visiten a sus respectivos padres en su puesto de trabajo.
- Día de la Mujer: En este día especial, hacemos un reconocimiento público por la existencia de tan bello ser y la felicidad de tener un gran número de mujeres trabajando y de paso embelleciendo nuestra compañía, y ya por tradición, atendiendo la gran acogida que el regalo ha representado, obsequiamos una tarde de *spa* a cada una de las mujeres que laboran en la organización.

- Día de la Madre: El Grupo de Dirección en pleno comparte una tarde de viernes con todas las mamás de la empresa, donde en medio de un delicioso almuerzo y música variada, expresamos nuestra admiración por aquellas que tienen la fortuna de desempeñar este rol crucial para el futuro de nuestra sociedad.
- Día del Padre: todos los caballeros que laboramos en Griffith y disfrutamos el privilegio de tener descendencia, nos reunimos en esta fecha especial y recibimos un significativo regalo en nombre de toda la organización.
- Día de la Familia Griffith: en un día sábado, a principios del segundo semestre de cada año calendario, los más de 900 integrantes de la familia Griffith nos reunimos en un parque de diversiones para compartir un día lleno de juegos, regalos, alegría e integración.
- Celebración "Tu Historia en Griffith": Durante el segundo trimestre del año calendario, invitamos a los empleados que cumplen 5, 10, 15, 20, 25 o 30 años en la compañía y a un(a) acompañante, a una noche de homenaje muy especial llena de música, deliciosa comida y sorpresas, con la presencia del grupo de dirección en pleno, el equipo directivo de Centro y Suramérica y por lo general aprovechando también la visita de algún representante de nuestras oficinas corporativas de Chicago, USA, donde se reconoce públicamente el gran aporte que cada uno de los festejados ha hecho por la compañía durante su tiempo de labores, y deseándole muchos años más de vida laboral en Griffith.

- Convención de Ventas: En el mes de octubre, después del cierre de cada año fiscal, a manera de premio por los resultados obtenidos, el grupo de dirección invita a todo el equipo de ventas y a algunos invitados de todas las demás áreas seleccionados al azar, a disfrutar de 4 días de descanso con todos los gastos pagos en diferentes locaciones. Hasta ahora la convención de ventas se ha venido realizando ininterrumpidamente desde el año 2004, a excepción del año 2010 donde nuestros resultados no fueron satisfactorios y de común acuerdo prescindimos de esta actividad, sin ningún impacto negativo sobre la motivación de la organización.
- Fiesta de Fin de Año: En el mes de diciembre, por lo general un sábado cerca de la Navidad, detenemos nuestra operación para reunirnos a celebrar los buenos resultados obtenidos en el año fiscal que culminó y los primeros dos meses del nuevo año que ya han transcurrido. Este evento se ha convertido en un espacio ideal para que todos los niveles de la organización se integren al son de la música, sea un abre bocas para las celebraciones familiares decembrinas y nos sirva de impulso para afrontar con ánimo los retos que se avecinan.
- *Town Hall Meeting*: Al final de cada trimestre del año fiscal, convocamos a todo el personal de la Compañía para informarles de manera breve cuál es el estado de la organización en términos financieros al momento de cada reunión, comunicamos ciertos temas relevantes para todos y damos degustación a cada uno de los últimos lanzamientos que se han hecho en el mercado con nuestros ingredientes y productos terminados.

- Griffith Colombia *Beyond Languages*: a través de un recurso dedicado, docente experto que trabaja tiempo completo vinculado con la compañía, dictamos clases de inglés y portugués a diferentes empleados de los cuales la compañía requiere aumentar sus habilidades de comunicación en estos idiomas. Cada uno de ellos recibe clases personalizadas dentro de su horario de trabajo y en las instalaciones de la compañía, así como también tienen acceso a cursos vía internet para reforzar sus conocimientos, acelerar su proceso y acoplarse al ritmo de aprendizaje individual. En 2014 todos los funcionarios de la compañía serán cobijados por este programa, con el fin de elevar el nivel general de conocimiento del idioma inglés no solamente dentro de la compañía sino también dentro de las familias de nuestros colaboradores.
- Desayuno con el Gerente: cuando la agenda lo permite, empleados seleccionados al azar de diferentes áreas de la compañía, tanto operativas como administrativas, se reúnen con el gerente general para compartir un desayuno típico. En ese espacio, se le pide a cada asistente, empezando por el anfitrión, que cuente su historia a todos los demás, esto es, sus orígenes, su estructura familiar, los estudios que ha realizado, trayectoria laboral, pasatiempos, anécdotas, sueños, etc., es decir, nada relacionado con su cargo en Griffith o su lugar de trabajo. En estos desayunos hemos encontrado necesidades comunes que hemos convertido en programas de bienestar puntuales que han tenido gran éxito.

- Programa “¿A qué sabe tu Hogar?”: recientemente lanzado, este proyecto consiste en visitas programadas de común acuerdo a los domicilios de nuestros empleados, realizadas por personas de recursos humanos de Griffith y donde se busca, en el transcurso de una charla informal y amena con todos los miembros del hogar, determinar las condiciones en las cuales nuestros empleados y los suyos están viviendo, su grado de nutrición, en general, su calidad de vida. Estamos convencidos que si contribuimos a que nuestros colaboradores y sus familias estén en buen estado físico y en armonía emocional, maximizaremos el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

Para todos estos programas, y teniendo en cuenta que nuestro departamento de recursos humanos está compuesto por cuatro personas y la mayoría de eventos involucra a un buen número de invitados, contamos siempre con el apoyo de compañeras y compañeros que voluntariamente participan activamente en la preparación de todos los aspectos logísticos de cada actividad, y son actores clave durante la realización de la misma, garantizando hasta el momento una efectividad del 100% en cuanto al impacto motivacional que estos planes han representado para nuestros empleados y sus familias.

La organización desde su nacimiento ha propendido por el buen trato y la calidad de vida de sus empleados, como herramienta clave para el progreso económico de la compañía y por ende la de sus colaboradores, en un círculo virtuoso que desafortunadamente no todas las empresas entienden y adoptan. La inversión en todos los programas que tienen como objetivo el bienestar y el

progreso de nuestros trabajadores y sus familias es una prioridad en la organización, y creemos firmemente que dicha inversión ha generado copiosos retornos representados en los resultados financieros que la compañía ha obtenido en la última década.

Capítulo 5.

Conclusiones y Recomendaciones

En primer lugar, este trabajo me ha permitido analizar la información recibida de la encuesta de clima organizacional conducida en asocio con NBRI a finales del año 2012, desde la óptica técnica que da la revisión de la literatura existente acerca de conceptos tan interesantes y que se encuentran presentes de manera evidente en el personal de Griffith Colombia tales como la satisfacción laboral, la justicia organizacional y el comportamiento ciudadano organizacional.

Numerosos estudios han sido realizados tratando de encontrar una clara correlación entre la alta motivación y satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo y en su entorno laboral con su desempeño individual, de su equipo de trabajo y de la organización en general. Aunque los resultados desde el punto de vista cuantitativo no son completamente contundentes, el análisis perceptivo y aplicado al caso particular de Griffith Colombia permite deducir que las acciones que la compañía ha tomado a lo largo de la última década en pos del bienestar de sus colaboradores, se ha reflejado claramente en niveles ínfimos de rotación del personal, retención de capital humano joven (*millennials*) y crecimiento en ventas y utilidad operativa a lo largo del periodo mencionado. Es decir que, cualitativamente hablando, las inversiones que una organización planea y ejecuta buscando la justa compensación económica de sus asociados, la construcción de relaciones armónicas y efectivas entre los individuos y equipos de trabajo, así como la integración y compenetración de los empleados y sus familias a un ambiente propicio al interior de la empresa, se retribuyen efectivamente en los resultados financieros de una firma, y más aún, cualquier reto organizacional, por más difícil de afrontar que parezca, es asumido en conjunto por los colaboradores con la

pasión que tendría el dueño de la compañía, de manera que las estrategias adoptadas para conjurar las crisis que se presentan son rápidamente interiorizadas y adoptadas por cada uno de sus miembros, lo cual hace que su ejecución sea efectiva y los resultados obtenidos evidentes.

En términos de satisfacción laboral (job satisfaction), es grato ver que los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional confirman lo que no solamente se siente y se vive al interior de la compañía sino es percibido también por las personas que interactúan con Griffith en el día a día de los negocios: nuestro valor corporativo más importante: “comportarnos como una familia” es algo que alimentamos cada día y se transmite desde nuestro corporativo hasta el último nivel organizacional de nuestras unidades de negocio, independientemente de la geografía, cultura y características propias de cada una, y se refleja en cada uno de los que laboramos en la organización. Es fácil decirlo, pero ha tomado muchos años construirlo y mantenerlo en el tiempo.

Hablando de Justicia Organizacional (*Organizational Justice*), también es satisfactorio ver que las positivas respuestas a la encuesta de NBRI reflejan los resultados de todo el trabajo que hemos hecho con el apoyo y la confianza de nuestras oficinas corporativas para invertir en el bienestar económico de todo nuestro personal, lo cual se traduce virtuosamente en progreso económico para nuestros accionistas, clientes, proveedores y demás grupos de interés que se benefician por la buena salud financiera de Griffith Colombia S.A.S.

En términos de Comportamiento Ciudadano Organizacional (*Organizational Citizenship Behavior*) y apartándome un poco de la encuesta de NBRI ya que su propósito no es medir de manera precisa este tipo de comportamiento, al analizar el interior de la organización sí puede inferirse que la satisfacción laboral y percepción de justicia derivadas del buen trato personal, el trabajo en equipo, la remuneración justa, las puertas siempre abiertas para la comunicación, actividades de bienestar, apoyo a los planes de carrera de los empleados, el acercamiento y vinculación de sus familias, entre otras, crean un ambiente propicio para que nuestros colaboradores vayan más allá de las responsabilidades y acciones propias de sus puestos de trabajo y “corran la milla extra”, produciendo resultados extraordinarios a nivel de desempeño individual y en conjunto, y de esta manera generando prosperidad financiera a toda la organización.

Finalmente, este trabajo se constituye en una buena guía para el fortalecimiento de los programas actuales que se desarrollan en conjunto con la gerencia de Talento Humano, y aunque los resultados de la encuesta son a todo nivel satisfactorios, plantean un reto interesante en los aspectos de comunicación y trabajo en equipo, que con el apoyo de profesionales serán abordados para obtener mejoras sustanciales y medibles que nos permitan mantener un alto nivel de motivación y satisfacción en nuestro personal en todos los niveles de la organización.

Capítulo 6.

Anexo.

Cuestionario aplicado en la encuesta NBRI

Listado de Preguntas⁵²

1. La compañía provee el entrenamiento necesario para avanzar dentro de ella.
2. Entiendo qué se espera de mí en mi trabajo.
3. Puedo hablar con mi jefe acerca de las preocupaciones que tenga acerca de mi puesto de trabajo.
4. Tengo confianza en el liderazgo de la compañía.
5. La compañía motiva a los empleados a tener un balance entre su vida personal y profesional.
6. La compañía inspira lealtad en sus empleados.
7. La evaluación de mi desempeño me ayuda a mejorar en mi trabajo.
8. Los beneficios que ofrece la compañía son claramente comunicados.
9. Me siento motivado a permanecer en la compañía debido a mi paquete de beneficios.
10. Estoy satisfecho con los beneficios que la compañía ofrece a sus empleados.
11. Los beneficios en la compañía son mejores que los que ofrecen otras empresas.
12. Las comunicaciones dentro de la compañía son claras.
13. Las comunicaciones dentro de la compañía son oportunas.
14. La retroalimentación es una parte importante de la comunicación en la compañía.

⁵² Tomado del reporte de la encuesta de clima organizacional recibido de NBRI en marzo de 2013.

15. Los jefes escuchan a sus empleados a cargo.
16. Existe una buena comunicación entre los departamentos.
17. Los clientes son tratados bien por la compañía.
18. En general, el servicio al cliente es bueno en la compañía.
19. La compañía es rápida en la atención de las quejas de los clientes.
20. La compañía escucha a sus clientes.
21. Estoy comprometido con el éxito de la compañía.
22. Yo seré adecuadamente recompensado si permanezco en la compañía por un tiempo prolongado.
23. Estaría orgulloso de referir a un amigo o a un familiar a la compañía para trabajar en ella.
24. Me gustaría estar en la compañía por un tiempo prolongado.
25. La compañía proporciona la cantidad adecuada de recursos para tratar bien a sus empleados.
26. Yo me siento apropiadamente retado en mi trabajo.
27. Tengo el conocimiento para hacer bien mi trabajo.
28. Tengo las herramientas y el equipo necesarios para hacer mi trabajo.
29. Mi descripción de cargo refleja lo que se espera que yo haga.
30. La cantidad de estrés en mi trabajo es la adecuada.
31. Tengo buenas oportunidades de liderazgo.
32. Mi jefe es un buen líder.
33. La compañía promueve el liderazgo entre los gerentes.
34. La compañía brinda oportunidades de liderazgo.

35. Estoy cómodo con el balance al cual he llegado entre mi vida profesional y personal.
36. Mi jefe apoya mis esfuerzos para para manejar mis responsabilidades fuera del trabajo.
37. Existen otras personas en mi vida que pueden atender a mis hijos en caso de enfermedad.
38. Los gerentes de la compañía están bien entrenados.
39. Los gerentes de la compañía tienen la autoridad para tomar decisiones en sus equipos de trabajo.
40. Los gerentes de la compañía representan buen ejemplo de comportamiento.
41. Los gerentes de la compañía trabajan bien juntos.
42. La compañía tiene un buen estilo de gerencia.
43. La compañía valora a su gente.
44. Yo trabajo para cumplir metas que han sido preestablecidas.
45. Tengo los medios para mejorar mi productividad.
46. Trabajo de una manera organizada.
47. La productividad de mis compañeros de trabajo es buena.
48. Los procedimientos de calidad son claramente comunicados.
49. La compañía no tolera la producción de bienes de inferior calidad.
50. La compañía promueve más la calidad que la velocidad.
51. La compañía tiene un buen sistema de control de calidad.
52. Los empleados son motivados para que den prioridad a la seguridad.

53. El liderazgo de la compañía nos dirige a ser una institución centrada en la seguridad.
54. La compañía da alta prioridad a los incidentes de seguridad.
55. La compañía es un lugar seguro para trabajar.
56. La compañía mantiene sus equipos en buen estado.
57. Valoro las actividades sociales que son patrocinadas por la compañía.
58. Las actividades sociales con los empleados son importantes para mí.
59. Las actividades sociales ayudan a mejorar la moral de los empleados.
60. Me gusta participar en las actividades sociales de la empresa.
61. El número de actividades sociales de la compañía es satisfactorio.
62. La asignación de los horarios de trabajo es hecha con justicia.
63. Tengo confianza en mi jefe.
64. Mi Jefe invierte tiempo conmigo.
65. Mi jefe toma buenas decisiones.
66. Mi jefe apoya las sugerencias de sus empleados a cargo para corregir problemas existentes.
67. Mi jefe me reconoce cuando estoy haciendo las cosas bien.
68. Las decisiones en mi equipo de trabajo son tomadas en consenso.
69. Los departamentos colaboran entre sí para resolver problemas.
70. Diferentes áreas de la compañía trabajan bien juntas.
71. Empleados de diferentes equipos de trabajo se apoyan entre ellos.
72. Confío en mis compañeros de trabajo.
73. Mi carga de trabajo personal es aceptable.
74. Mis condiciones físicas para el trabajo son buenas.

75. La compañía es un mejor lugar para trabajar que hace un año.
76. La compañía es sensible a los problemas personales y familiares de los empleados.
77. La calidad de vida en el trabajo ha mejorado en los últimos dos años.
78. Me siento a gusto con las relaciones con mis compañeros de trabajo.
79. Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo en el trabajo.
80. Mi relación con mi jefe inmediato es importante para mí.
81. Mis relaciones con mis compañeros de trabajo son importantes para mí.
82. Este es un lugar amigable para trabajar.
83. La gerencia confía en los empleados.
84. Soy responsable por mi desempeño en el trabajo.
85. El grado de libertad que tengo en mi trabajo es aceptable.
86. Confío en la manera como la gerencia lidera la compañía a través del cambio.
87. Entiendo la estructura organizacional de la compañía.
88. Mi trabajo es retador.
89. La cantidad de reconocimiento que recibo en el trabajo es apropiada.
90. El rumbo de la compañía está claramente asociado a la visión de futuro de los directivos de la empresa.
91. Tengo un buen nivel de estabilidad en mi trabajo.
92. Me siento a gusto con la relación con mi jefe.
93. Soy una persona dedicada a mi trabajo.
94. La compañía tiene los recursos necesarios para tener éxito en el largo plazo.

95. Mi jefe aprecia escuchar a aquellos empleados que tienen puntos de vista opuestos a él.
96. Mi jefe me apoya en adquirir nuevas habilidades para el trabajo.
97. Mi jefe aprecia mi punto de vista.
98. Las oportunidades de carrera en la compañía son buenas.
99. La compañía es respetada en el medio.
100. La compañía celebra sus éxitos.
101. Los plazos que me dan para cumplir con mi trabajo son realistas.
102. Estoy alineado con la estrategia de los directivos de la empresa para el futuro.
103. Los empleados quieren hacer un buen trabajo para la compañía.
104. Entiendo los requisitos y los criterios para ser ascendido en la compañía.
105. Me gusta el cambio.
106. La compañía recompensa a aquellos que contribuyen más a la empresa.
107. La compañía recompensa la creatividad.
108. Confío en la gerencia de la compañía.
109. Me siento orgulloso de decirle a la gente que trabajo en la compañía.
110. La compañía mantiene altos estándares.
111. Quiero hacer un buen trabajo para la compañía.
112. Mi Jefe es un buen líder.
113. En general, me gusta mi trabajo.
114. Mi jefe me mantiene informado de los cambios en la compañía.

115. Soy personalmente responsable de reportar abusos en el negocio.
116. Mi jefe me mantiene bien informado.
117. Mi moral en el trabajo es buena.
118. Los gerentes de la compañía son responsables de sus comportamientos.
119. Mi productividad es buena.
120. Si jefe me trata justamente.
121. La calidad es la máxima prioridad de la compañía.
122. La información que necesito para tomar decisiones está disponible.
123. Mi plan es continuar trabajando por lo menos cinco años más en esta compañía.
124. Los empleados son responsables de su desempeño en el trabajo.
125. Entiendo las metas a largo plazo de la compañía.
126. Me siento motivado a encontrar soluciones creativas a los nuevos retos que se presentan.
127. Me siento motivado por la compañía para hacer lo correcto.

Preguntas asociadas a cada Tema analizado

Tópico Analizado	Pregunta(s)
Entrega de los empleados	21-22-23-24-25
Estilo de liderazgo	38-39-40-41-42-43-118
Vida en el trabajo	73-74-75-76-77
Responsabilidad	124
Liderazgo	31-32-33-34
Seguridad	52-53-54-55-56
Actividades sociales	57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67
Productividad	44-45-46-47
Satisfacción en el trabajo	26-27-28-29-30-
Cultura	83-91-100-103
Servicio al Cliente	17-18-19-20
Relaciones en el trabajo	78-79-80-81-82
Beneficios	8-9-10-11
Compromiso	1-2-3-4-5-6-7-84-85-87-88-89-90-92-93-94-95-97-98-99-101-102-104-106-107-108-109-110-111-112-113-115-116-117-119-120-121-122-123-125-126-127
Administración del cambio	86-96-105-114
Balance trabajo-familia	35-36-37
Calidad	48-49-50-51
Trabajo en equipo	68-69-70-71-72
Comunicación	12-13-14-15-16